

صناعة القرار الإستراتيجى فى الإدارة الحكومية

إعداد الدكتور

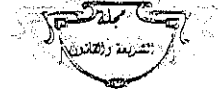
محمد عبد الله مفاذى محمود

أستاذ القانون العام المساعد

بكلية الشريعة والقانون

جامعة الأزهر

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقول الله عز وجل :

"ما كان نبي أن يكون له أسرى حتى يثخن في الأرض تريدون عرض الدنيا والله يريد الآخرة والله عزيز حكيم" (١)

يقول نيقولو مكياڤاللي:

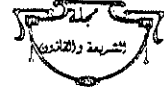
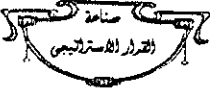
"والذي ينبغي على الأمير الذكي أن يدرس جيدا جميع الاحتمالات حتى يحافظ على شجاعة رعاياه ، وأن يعمل جيدا على توفير المون والسلاح بدرجة كافية حتى يستطيع تحقيق النصر والفوز... نعم يجب على الأمير ألا يكون قطة حتى لا تفترسه الكلاب المسعورة بل يكون شجاعا قويا صلبا .." (١)

تفسير الآية الكريمة: ما كان نبي أن يكون له أسرى حتى يثخن في الأرض... يريد الآخرة والله يريد الآخرة... نيقولو مكياڤاللي... شجاعا قويا صلبا ..

تفسير الآية الكريمة: ما كان نبي أن يكون له أسرى حتى يثخن في الأرض... يريد الآخرة والله يريد الآخرة... نيقولو مكياڤاللي... شجاعا قويا صلبا ..

(١) سورة الأفعال الآية رقم (١٦٧) ... (١) الأمير - تعريف وتقديم / خليل حنا تادرس، مكتبة النافذة الطبعة الأولى - ٢٠٠٦ ص ١٠٥





الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ... وبعـــــــــــــــــد

مدخل

التقدم إرادة (١) ؛ ولم يعد في عصرنا الحاضر من الممكن لأى دولة
أن تزدهر وتتطور دون أن تكون عندها الأجهزة والمؤسسات المخصصة
التي تؤمن بهذا التقدم ودورها فى صناعة المدنية والحضارة ، وهكذا تظل
الحاجة الى الإدارة العامة باعتبارها هى الركيزة التى كانت وراء تقدم دول
العالم الأول ، وتبقى الحاجة ضرورية لها فى ظل بلدان العالم المتخلف ،
باعتبار أن لديه تركة التدهور والمشكلات الضخمة ، التى لا يمكن حلها إلا
من خلال الإعتماد على الإدارة الحكومية (٢) ، عن طريق التخطيط لتحقيق
الأهداف الكبرى (٣) .

وإرادة التقدم وإدارته تتطلب ما يلى :

أولاً : الإيمان بضرورة التقدم والتطور .

ثانياً : وجود نظام ديمقراطى للحكم .

ثالثاً : اعتناق الفكر الاستراتيجى السديد ، لم يبق من سبيل سواه ، رغم ما
قد يتخلف عنه من توضيحات ، قد تكون جسيمة فى بعض الأحيان ،

(١) فى تقرير منظمة الشفافية العالمية التابعة لمنظمة المتحدة ، حصلت مصر على الترتيب ١٠٥ من

١٨٠ فى التصنيف العالمى لمكافحة الفساد لعام ٢٠٠٧ م ، وهذا وضع خطير بالنسبة لمصر

بالمقارنة بقطر التى حصلت على المرتبة ٣٩ والإردن على المرتبة ٥٦ ، حيث أصبحت مصر فى ذيل

القائمة حتى بالنسبة للدول العربية . المصدر : تقرير B . B . C . بتاريخ ٢٨ / ٩ / ٢٠٠٧ م

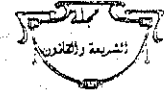
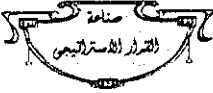
(٢) دكتور / أنور رسلان ، مبادئ الإدارة العامة ، الناشر ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٣ ص ٢٥ وما

بعدها .

(٣) المرحوم العلامة دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ علم الإدارة العامة ، الطبعة السادسة ، مطبعة

جامعة عين شمس ، ١٩٨٧ ، ص ١٨٧ ، ١٨٩ .





فالمدينة الغربية الحديثة قامت على أنقاض الكثير منها ، أما الإدارة بالعاطفة ، وإتباع سياسة رد الفعل دون أن تكون هذه الإدارة فاعلة، فهذه هي أدوات التخلف (١) .

ويبقى القرار الاستراتيجي : للإدارة العامة أمرا لازما لصناعة التقدم على الأمد الطويل مع القفز على الفكر الروتيني التقليدي الذي لا يخلق مدنية ولا يصنع حضارة ، والذي يعد أداة التخلف الرئيسية (٢) .

والدول المتقدمة جمعا ما حدث لها هذا إلا بإتقانها لصناعة القرار الاستراتيجي ، (٣) حيث لا يعد عملية سهلة ، بل تتطلب قدرات واستعدادات وعناصر من نوع خاص ، نحاول أن تكون محلا لهذه الدراسة ، والتي نتاولها من خلال خطة البحث التالية :

الفصل الأول : ماهية و مقومات صناعة القرار الاستراتيجي .

الفصل الثاني : كيفية صناعة القرار الإستراتيجي .

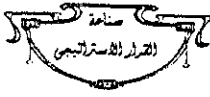
الفصل الثالث : خصائص صناعة القرار الاستراتيجي في الإدارة الحكومية المصرية .

(١) فعلى سبيل المثال مصر جاذبة للسياحة بإمكانياتها ، وطاردة بمعاملات أهلها وتخلف إدارة هذه المنشآت السياحية .

(٢) دكتور سليمان الطماوي، نظام الحكم والإدارة في الإسلام - دراسة مقارنة، ملتزم الطبع والنشر دار الفكر العربي ، ص ٢٥ .

(٣) جاك ايلول ، خدعة التكنولوجيا، ترجمة دكتورة / فاطمة نصر ، طبعة خاصة دار سسطور ، مكتبة الأسرة ٢٠٠٤ - رقم ١٠ ص ٩١ .





الفصل الأول

ماهية ومقومات صناعة القرار الاستراتيجي

Objectivity and basics of making strategic decision

تقديم وتقسيم :

هناك أوجه تمايز نمطى بين عملية صناعة القرار الاستراتيجي ، من الإدارة الحكومية وغيره مما قد يتخطط بها من القرارات الأخرى التي تتخذ في إطار السير التقليدي للأمور والمسائل الإدارية،^(١) كما يختص القرار الاستراتيجي بأسس ومقومات نعتمد عليها ، وهي في هذا تختلف عن عملية اتخاذ القرار^(٢) في ذاته الذي هو عملية ديناميكية تنقل الفكر الاستراتيجي إلى ترجمة إدارية عملية ، ومن هنا فانه من المفيد التعرف على الدور الذي يلعبه هذا القرار في مجالته التي سوف تتضح لنا تبعا، ومن ثم نقسم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : مفهوم صناعة القرار الإستراتيجي .

المبحث الثاني : مقومات صناعة القرار الأستراتيجي .

المبحث الثالث : مفهوم ومقومات صناعة القرار الاستراتيجي في الشريعة الإسلامية .

(١) راجع : دكتور / حسن وجيه، مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي والسياسي، صادر ضمن سلسلة

عالم المعرفة، وهي سلسلة كتب شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - الكويت،

كتاب رقم ١٩٠ - أكتوبر ١٩٩٤ ص ١١١ .

(٢) راجع : دكتور / فاروق رضوان . دكتور / محمد عبد المقصود . دكتور / رشاد حسن على . دكتور

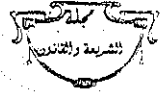
/ عبد الخالق تحفة ، إدارة الأعمال - مدخل وظائف ومهارات المديرين ، ط ٢٠٠٢/٢٠٠٣

ص ٣٧١

- دكتورة / عزيزة الشريف ، أنشطة العملية الإدارية ، بدون تاريخ ، الناشر : دار النهضة العربية

ص ١١ .





المبحث الأول

مفهوم صناعة القرار الاستراتيجي

The concept of making Strategic decision

يفترض الإمام بالموضوع أن تعرض لعدة مفاهيم مرتبطة بهذا البحث ، حتى يتضح لنا فى النهاية المفهوم الحقيقى لعملية صناعة القرار الاستراتيجي من الإدارة الحكومية . وذلك كله من خلال عدة نقاط هى :

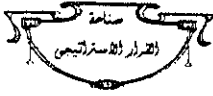
أولا : مفهوم الاستراتيجية :

الاستراتيجية كلمة معربة ، فلا يوجد له اشتقاق من اللغة العربية ، وفى الإنجليزية ترتبط بالخطط الكبرى فى فن إدارة الجيوش ، ومن ثم فهى ذات اصطلاح عسكرى strategy وقد يشتق منها معنى الخدعة والخطة الحربية stratagem (1) ونظرا لخطورة العمليات الحربية فإنها تتطلب قرارا إستراتيجيا سواء كانت الخطة هجومية أم دفاعية، ومن ثم ونظرا للدور الذى يلعبه القرار الاستراتيجي، فى الإدارة عامة والإدارة الحكومية، خاصة فقد تم استعارة هذا الإصطلاح إلى المجال الإداري ، حتى غدا من المؤلف وصف القرار ذو التأثير البعيد والجوهري بالاستراتيجي .

وفى اللغة الفرنسية : خدعة أو حيلة stratagème وحيل الحرب stratagèmes de la guree وفن المواقع العسكرية - استراتيجي

(1) انظر :

-Longman Active study dictionary, printed in Egypt by Al-Ahram Comercial press, first pulilshed 1986. This impression 1988 , P.6.5 : "start e-gy the art of planning a war : a general who was a master of strategy compare tictics stra. te. gie adj done for Reasons of strategy : a stretegic decision - strategically adv."



الإصطلاح في قاموس LA ROUSS أنه : (١) وقد ورد هذا

staratagème N . M (gr staratagêma art militaire) .
ruse de gurre, par ext . finesse , subtilité , tourd' a dresse
. stratege n . m . Ant . gr . Générél d'armée ; principal
magistrat a Athènes.

Stratégie n. f. partie d l'art militaire qui s' apptique
aux moyens de conduire et de diriger les armées" (٢).

وعملية نقل الإصطلاح من المجال العسكري إلى المجال الإداري ،
تمت على أساس أن العمليات العسكرية لا تدار بالطرق العادية والوسائل
التي يعتمد عليها في حالة السلم نظرا لخطورتها فيتطلب ذلك ما يلي (٣) :

- (أ) رسم أهداف كبرى .
- (ب) الإمكانيات المتاحة .
- (ج) الإمكانيات المحتملة .
- (د) العوائق .
- (هـ) تفعيل وظائف وعمليات الإدارة الجوهرية .

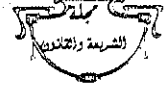
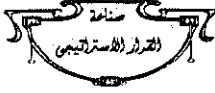
(١) انظر

- Dictionnaire Juridique . FRNCO-ARABE, Par : le Doctor Abel-kader
Marzouk, Juge, Dar El-Fikr El-Arabi, P. 418.

(٢) - Dictionnaire Complet illustre de la langue Francaise , par ;
P . LAROUSSE , 307 e édition , Montréal.Librvél, airie Beauchemien limitée
430 rue Saint-Gabriel . 430. 1945, P. 760.

(٣) راجع : دكتور / على السلمي ، الإدارة المصرية، رؤية جديدة، طبعة الهيئة المصرية العامة للكتاب ،
١٩٧٩ ، من ١٠٥ . حيث يعرف سيادته الاستراتيجية بأنها : " هي العمل المخطط القائم على البحث
والدراسة من اجل الكشف عن أفضل السبل لإستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة ، والتغلب على
الصعوبات والمعوقات المحيطة وذلك لتأمين الوصول الى الهدف المحدد ، فالقائد العسكري حين يضع
إستراتيجية لتحرير قطعة من الأرض مثلا فهو يحدد الموارد والطاقات التي يستطيع السيطرة عليها
من أفراد ومعدات ومعلومات " .





ويقوم القرار الاستراتيجي في الإدارة لأهداف كبرى ذات تأثير جوهري ، و هي تعمل في المجالين الإستاتيكي و الديناميكي على سواء ، وتقوم على إصلاح جذري ، وواد الأسباب التي أدت إلى التخلف الإداري وارساء مقومات وأسس جديدة في ميدان التفعيل الدينامي للخطط والسياسات العامة ، وبالتالي يحدث هذا التشابه بالمجال العسكري ، فتم استعمال هذا المصطلح بناء على هذا السبب.

ثانيا : القرار الموصوف بالاستراتيجي :

القرار الموصوف بالاستراتيجي في الإدارة الحكومية ، يختلف في معناه عن القرار الإداري ، فالأول هو أحد أدوات الإدارة العامة، ومن ثم فإن النظر إليه ينبغي أن يكون جد مختلف. فالقرار في مجال دراستنا يشمل كيفية تكوينه واتخاذة في تحقيق الأهداف الإدارية سواء أكانت تقليدية أم جذرية^(١) ويعرفه البعض من هذا الجانب بقوله أنه : إختيار أحد المسؤولين بإدراكه التام بين البدائل المتاحة لديه في موقف معين تحقيقا لهدف محدد^(٢) .

وهو لدى البعض يدرج ضمن الإستراتيجية الإدارية الخاصة بعملية وضع السياسات العامة والتنفيذية للإسهام في زيادة نمو المنظمة - أو

(١) الاختلاف بينهما مرده أن القرار الإداري مجال دراسته القانون الإداري حيث يحدد مفهوم فيه بأنه : إفصاح جهة الإدارة عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث أثر قانوني يكون ممكنا وجائزا والباعث عليه مصلحة عامة. ويقوم هذا القرار على ركنين هما الإمكان - والسلطة الإدارية، بينما تمثل شروطه في خمسة هي : الاختصاص والشكل والإجراءات والمحل والسبب والغاية ، ومن ثم فدراسته قانونية، بحيث تختلف عن دراسة القرار في مجال دراسة الإدارة العامة . راجع :

دكتور / محمد أنس قاسم جعفر ، الوسيط في القانون العام ، الطبعة الثانية ١٩٩٤ ص ٢٤٧ .

(٢) دكتور / محمد أنس قاسم جعفر ، الوسيط في القانون العام ، سالف الإشارة إليه ، ص ٢٥١ . ويقسم سيادته في ذات الصفحة هذه القرارات الى روتينية وأساسية .



الشركة وربحيتها في الأجل البعيد وفي عملية التنسيق بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا (١) .

ويقرر البعض بأنه : " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما ، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها . أو " هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة ، وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار " (٢) .

ويحاول لبعض أن يحصر التعريف بقوله : " حين يقتصر مفهوم القرار الإداري على مجرد اختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد يرغبه التنظيم . فإن مفهوم اتخاذ القرارات الإداري A process management decision making يتسع ليصبح عملية A process تتكون من عدة مراحل تجسد معا إطارا متكاملًا لوظيفة كل من يتخذ قرارا (٣) .

ويتجه البعض إلى وصف هذا القرار بأنه : " الإدارة العامة فتبحث في كيفية صنع القرار الإداري ، فتبين المراحل المختلفة لهذه العملية ، وكيف

(١) دكتور / حسن محمد وجيه ، مقدمة في علم التفاوض ، سابق ص ١١١ .

(٢) انظر في هذا التعريف :

- E. F. Harrison. management and organization. Boston , Houghton Mifflin company, 1974 .

مشار إليه لدى : دكتور / جميل أحمد توفيق . دكتور / على الشرفاوي ، إدارة الأعمال مدخل الوظائف والممارسات ، ط ١٩٨٨ ص ١٢٢ ، ١٢٣ . ويشير إلى التعريف التالي أيضا وهو: " الإختيار من بين مجموعة من البدائل . وتتضمن عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، صنع قرارات داخل التنسيق التنظيمي ، يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل " وهذا التعريف حسب الإشارة هو لهيربرت التابيز ، في مؤلفه :

- Management Toward Accountability and performance Illionis Irwin, 1975.

(٣) دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، إدارة الأعمال ، سابق ٣٧١ .



تتم بحيث نضمن في النهاية أن يصدر القرار المناسب. فالقرار الإداري في مجال الإدارة العامة يعنى الإختيار بين أكثر من بديل بهدف حل مشكلة معينة تفرض للإدارة وللرؤساء الإداريين". (١)

وينحو البعض إلى أنه: "ومن ثم يمكن اتخاذ القرارات فى شأن أفضل الأساليب الممكنة على أساس مدى فاعلية كل بديل وما يمكن أن يتحقق عنه من آثار جانبية، أى أن الأساس فى الإختيار هو المقارنة بين العائد المحتمل لكل أسلوب بديل من ناحية، وبين التضحيات أو النفقات المترتبة عليه من ناحية أخرى" (٢).

وجهة نظرنا فى الموضوع:

بعد هذا الاستعراض المقصود لعدد من تعريفات الفقه للقرار الموصوف، فإننا نرى أن القرار من وجهة نظر دانس الإدارة العامة هو عملية علمية وفنية (٣) للإختيار بين فرص متعددة لتحقيق هدف روتيني أو إستراتيجي (٤). وهكذا فإن هناك عدة عناصر يقوم عليها هذا القرار هي:

(١) دكتور / رمزى طه الشاعر ، مبادئ الإدارة العامة ، الناشر دار النهضة العربية ، ط ١٩٨٨ ص ٧٩. ويضيف سيادته : " أما شرعية القرار ومدى اكتمال أركانه. فلا تهتم بها الإدارة العامة . ولذلك تهتم الإدارة العامة أساسا ببايضاح المقومات اللازمة لإصدار القرارات الرشيدة وكيفية التنسيق بينها فى حالة تعارضها ، ومدى اتفاقها مع الأهداف التى يراد تحقيقها ومدى قبولها لدى الأفراد "

(٢) دكتور / على السلمي ، الإدارة المصرية ، سابق ص ١٠٦ .

(٣) ونسنا هنا فى مجال تحديد وجهة النظر المتعددة فى بيان العلم والفن واندراج موضوعات العملية الإدارية فى نطاقهما معا أو واحد منها ، وكل ما يمكن قوله هنا هو أننا نرى أن صناعة القرار واتخاذها تجمع عناصر من الفكرتين مع تغليب أحدهما فى مرحلة وتقديم الآخر وهكذا بعد مزج يعتمد على حد كبير على تقدم الفكر الإداري واستناده على الرغبة فى التقدم، لا مجرد عمليات للتسكين مع بقاء المشكلات الكبرى كما هي .

(٤) راجع : جاك ايلول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٩٢ .

(أ) العلمية العلمية والفنية : إن المراحل المتعددة والمتتالية التي يمر بها القرار في الإدارة العامة تجمع في طبيعتها بين الطبيعة العلمية التي تعتنق المبادئ العلمية التي تحكم العملية الإدارية في جوانبها الديناميكية والإستاتيكية ، وكل بعد عن الأسس العلمية في هذا الأمر من شأنه أن يتسبب عنه خلل واضح في صناعة واتخاذ القرار وتنفيذه، كذلك فإن المبادئ العلمية أصبحت هي المعايير الأساسية في نجاح الإدارة العامة سواء في نطاق الخدمات أو المنشآت ذات الطبيعة الإقتصادية ، فلم يعد الأمر محلاً للعشوائية والإرتجال .

ويعتمد القرار أيضاً على الجوانب والمهارات الفنية ، لأن طالما أننا في مجال الإدارة العامة ، فإن النواحي سائلة البيان تشكل العنصر الثاني في توافق القرار وقبوله ، ومدى النجاح الذي يمكن إن يلقاه في توافقه مع البيئة بمظاهرها المتعددة (١).

(ب) الفرص والدائل : إن النظام الإداري السليم هو الذي يقتنص الفرص المتاحة له لتحقيق أهدافه العادية أو الجوهرية ، ويتطلب هذا دراسة متعمقة وجادة وحرفية لم تعد في مفاهيم وتطور الأفكار الإدارية العصرية ، محلاً لتخمينات ، بل تقوم عليها مؤسسات إدارية وتقنية ، فأصبح معدل الإنفاق على البحوث والدراسات في المنشآت تحتل جزءاً كبيراً من ميزانيات المؤسسات والهيئات ، باعتبار ذلك يدخل في إطار

(١) دكتور / جميل توفيق - مكتور / علي الشراوى ، إدارة ، سابق ص ١٣٣ .

الإلتحاق الإستثماري ، وغدا في نظر الإدارة العامة المتقدمة أن النجاح إنما يتحقق بالعلم والعقل لا بالعاطفة والدجل والعشوائية في التفكير (١) .

وتدخل دراسة البدائل هنا إلى جانب بحث واقتناص الفرص ، وهذا ليست عملية عادية بل تحتاج إلى (٢) :

- ١- دراسة مفهوم البديل . ٢- مصدر البديل .
- ٣- التفاعل الدينامي للبديل . ٤- مقارنة البديل .
- ٥- الترابط الكمي والكمي بين البديل والهدف .

(ج) الأهداف الروتينية والاستراتيجية : على قدر أهمية الأهداف التي تتغيا الإدارة الحكومية تحقيقها ، يأتي القياس والمعيار الإداري في تحديد تكوين وبناء واتخاذ وتنفيذ القرار (٣) .

والمعايير الحديثة في الإدارة تفرق بين هذين النوعين من ناحيتين :
الناحية الأولى : المنهج والأسلوب التخطيطي وطريقة التفكير .

(١) راجع : عبد الخبير محمود عطا ، خصائص صنع القرار السياسي في المجتمع الياباني وإمكانيات تدعيم العلاقات العربية اليابانية - الهيئة المصرية العامة للكتاب - صادر عن معهد البحوث والدراسات العربية - الدراسات الخاصة - ١٧ ط ١٩٨٠ ، ص ١٤ ، ١٥ .

- دكتور / سليمان الطماوي ، نظام الحكم والإدارة ، سابق ص ٢٥ . جاك ايلول ، خدعة التكنولوجيا، سابق ص ٩١ . دكتور / جمال العطفي ، آراء في الشرعية وفي الحرية ، طبعة الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٠ ص ٦٣٦ - ٦٣٨ .

(٢) في المقارنة بمفهوم القرار السياسي ، يقرر البعض أنه هو : " نوع من الاستجابة لمنبه خضع له الجسد الإجتماعي يترتب عليه اختلال توازن ذلك الجسد ، ولذلك فهو يسعى من خلال تلك الاستجابة الى استعادة التوازن المفقود . لذلك فإن القرار السياسي هو " نوع من عقد العزم من جانب السلطة على اختيار أسلوب معين من أساليب التخلص من حالة من حالات التوتر التي تعرفها الممارسة السياسية " راجع : عبد الخبير محمود عطا ، خصائص صنع القرار السياسي ، سابق ص ١٥ .

(٣) دكتور / أنس جعفر ، الوسيط ، سابق ص ٢٥١ ، ٢٥٢ .

الناحية الثانية : التمويل الأصلي والمساعد ، والمصادر المحققة والمحتملة .

ثالثا القرار الاستراتيجي : تلجأ الإدارة الحكومية الى أحد نوعين من القرارات ، فإذا اتصل الأمر بالسير العادي للأمر في المرافق والهيئات والمؤسسات الحكومية ، فإنها تعتمد وسيلة القرار العادي أو الروتيني ، وهو لا يعدم إتباع الأساليب العلمية والفنية في تكوينه واتخاذها وتنفيذها^(١) .

- أما القرار الاستراتيجي فهو يمكن النظر إليه من ناحيتين أو على مستويين :

- المستوى الأول : رسم السياسات والبرامج والخطط ، فعندما يتصل الأمر بمشكلات كبرى وجوهية تعترض التقدم في الدولة ، فإن الإعتداد سوف يكون على هذا المستوى الذي تقوم به أجهزة الدولة المسئولة عن السياسة العامة ، وقد تتم صياغتها في صورة قوانين تصدر عن السلطة التشريعية ، أو عن طريق القرارات والإجراءات التي تتخذها السلطة التنفيذية في مستوياتها العليا^(٢) .

- المستوى الثاني : ترجمة المستوى الأول عن طريق الإدارة الحكومية ، وإذ -منهما- بلغت هذه السياسات ، فإنها تظل على نطاق الخطوط العامة ،

(١) الدكتور / فاروق رضوان وآخرون : إدارة ، سابق ص ٣٧٦ . الدكتور سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، سابق ص ١٩٢ وما بعدها . وله نظام الحكم والإدارة ، سابق ص ١٨٠-١٩٠ .

(٢) الدكتور / زفاعة محمد رفاعي ، الأصول العلمية ، سابق ص ١٠٣٥ . وراجع : الدكتور /

- هورست أفهيلد ، اقتصاد يندق قفزا ، سابق ص ٢٠٩ .

- جون هارتلي ، الصناعات الإبداعية ، سابق ص ٢٧٠ .

ويظل القرار الإداري الاستراتيجي من زاوية الإدارة العامة هو المعول عليه في نجاحها أو فشلها ، ومن ثم يعمل هذا القرار الاستراتيجي على تحقيق التقدم من خلال :

(أ) التصدي للمشكلات القائمة : وهي المشكلات الكبرى الموجودة بالجهاز الإداري الحكومي والتي تؤدي إلى العجز عن صناعة واتخاذ القرارات بفاعلية ، ومن ثم إلى التأثير في العائد .

الحدى لعملية الإنجاز ، أو فشلها ، وقد تكون هذه المعوقات متصلة بترهل الجهاز الإداري أو بيروقراطية المستبدة أو كان الاستبداد مع الفساد متحالفين بشكل يؤدي إلى تخلف الدولة ، وهذه وغيرها مشكلات داخلية ، وقد يتصل الأمر بمعوقات من خارج الجهاز ذاته سواء اتصلت بالبيئة المحيطة السياسية أم الإجتماعية أم الإقتصادية ، وهذه كلها أمور تدخل في حساب صانع ومتخذ هذا القرار الاستراتيجي (١).

(ب) صناعة التقدم بالقرار الاستراتيجي : ذلك أن الإستسلام للوضع الراهن ، والتعامل معه باعتباره أفضل المتصور ، هذاء يؤدي بالدولة الى التخلف ، ومن ثم يظل دائما في ميدان الإدارة العامة التفكير في القرار الاستراتيجي ، لأنه يحدد الأهداف الجوهرية ويدرس الفرص ويقومها والبدائل واختياراتها ، والتضحيات المحققة و المحتملة ، ومن ثم يتم صناعة التقدم به (٢) .

(١) دكتور / علي السلي ، الإدارة المصرية ، سابق ص ١٠٧ .

(٢) بيتر تيلاور . كولين فلتن ، الجغرافيا السياسية لعالمنا المعاصر ، الإقتصاد العالمي ، الدولة القومية ، المحليات ، سابق ص ٣٠٨ . وراجع :

- عبد الخبير محمود عطا ، خصائص صنع القرار السياسي ، سابق ص ٩٠ .

- دكتور / فواد مرسى ، الرأسمالية تجند نفسها ، سابق ص ٦٥ .

- برنارد شفارتز ، القانون في أمريكا ، سابق ص ٢٩٣ .

(ج) قرار استراتيجيات الأزمات : من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالقرار الاستراتيجي دوره في مواجهة الأزمات التي تعترض الإدارة الحكومية في مسئوليتها عن التقدم خاصة في البلدان المتخلفة ، التي تواجهها أزمات إدارية تحتاج في التغلب عليها إلى قرار استراتيجي ، فلم يعد في ظل المعايير الإدارية الحديثة مقبولا الانتظار لحين حدوث المشكلات الجوهرية التي قد تعصف بكل ما تم إنجازه أو الحيدة به عن الأهداف الكبرى المبتغاة .

(د) الإدارة بالقرار الاستراتيجي (١) : فالإدارة الحديثة التي تحقق التقدم لم تعد استاتيكية جامدة لا تفكر في المستقبل ، بل هي الإدارة التي تصنع هذا المستقبل ، وتسيطر على الزمن ليس الحاضر بل تستدعي المستقبل لتحكم عليه وتقرر ما ينبغي أن تحققه فيه ، ومن هنا ، فكانت التقدم والإزدهار الذي حدث بالمجتمعات ، والتخلف الإداري الذي لحق بمجتمعات أخرى وهي أكثر دول العالم الآن . فالإدارة الحديثة المتطورة لم تعد تجعل الزمن يقودها بل هي الفاعلة فيه ، وهي المسيطرة عليه ، وهي التي تخلق الظروف ، ولا تقع تحت رحمتها (٢) .

(١) انظر : تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم لعام ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ ، سالف الإشارة إليه ص

١٠٠ وما بعدها . - دكتور / جميل توفيق . دكتور / علي الشرفاوي ، إدارة ، سابق ١٣٢٠ .

(٢) راجع : جاك ايول ، خدعة التكنولوجيا سابق ص ٩٥ ، حيث يذكر المؤلف ان " السلطات العامة

تتمتع بغياب البصيرة حينما ترسم خططا غير كفاء ، وتفشل في تمويلها كما يجب " .

رابعاً : صناعة القرار الاستراتيجي :

يمر القرار الاستراتيجي بمراحل ثلاث هي (١) :

- المرحلة الأولى : صناعة القرار : وهي مرحلة يتم فيها بناء وتكوين القرار الاستراتيجي وتعد من أصعب الخطوات التي يمر بها فيتم تحديد الأهداف الجوهرية أو الأساسية التي تتغياها الإدارة ، ثم دراسة هذه الأهداف ومقارنتها بغيرها ، ويلى ذلك بحث المعضلات والمعوقات القائمة أو المتصور وقوعها ، وإستدعاء الزمن للحكم عليه ، وبعد ذلك يأتي دراسة الموارد والإمكانيات ومصادر التمويل ، والتفاعل مع جهات هذا التمويل ، ودراسة المخاطر ودرجاتها ، والمؤثرات المرتبطة الداخلية منها أو الخارجية ، والتمازج أو التضاد البيئي ، وهي مرحلة تعتمد على المبادئ العلمية ، مع استدعاء المهارات الفنية عند الحاجة^(٢).

- المرحلة الثانية : اتخاذ القرار : وهنا يتم انتقاء البديل المناسب في ظل ظروف عديدة ، عند مقارنة العائد الحدى لكل منها ، مقارنة بالجهد المبذول في تحقيق الهدف ، وتتطلب هذه المرحلة مهارات فنية عالية ، ولذا يطلق عليها فن إتخاذ القرار .^(٣)

(١) راجع : دكتور / محمد أس جعفر ، الوسيط سابق ص ٢٥١ - ٢٥٤ .

- ويمر القرار السياسي في نظر - البعض - بمراحل ثلاث :

- الأولى : صنع السياسة . - الثانية : صنع القرار السياسي .

- الثالثة : تنفيذ القرار .

(٢) انظر : دكتور / حامد ربيع ، نظرية السياسة الخارجية - القاهرة - مكتبة القاهرة الحديثة ، بدون تاريخ

ص ١٠١١ ، نقلا عن عبد الخبير محمود عطا ، خصائص صنع القرار ، سابق هامش ص ١٥ .

(٣) إيان ج . سيمونز ، البيئة والإنسان عبر العصور ، ترجمة السيد محمد عثمان ، عالم المعرفة ، ٢٢٢ ،

يونيو ١٩٩٧ ، ص٧

- المرحلة الثالثة : تنفيذ القرار؛ وفيها يتم نقل التفكير الاستراتيجي الذي تم بلورته في صورة قرار إلى الواقع العملي من خلال عمليات الإدارة ووظائفها المتعددة ومن خلال مجموعة الإجراءات والممارسات ، التي يتخذها الجهاز التنفيذي في الإدارة العامة ، وهذا يتم في الغالب عن طريق المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة (١) .

وتعد مرحلة صناعة القرار الاستراتيجي من أهم وأخطر المراحل ، بل يمكن القول أن عليها يتوقف نجاح أو فشل هذا القرار ؛ وذلك لعدة أسباب (٢) :

- السبب الأول : أنما تمثل البناء أو الأساس الذي يرتكز إليه هذا القرار ، سواء من حيث تفاعله مع الكائن وتحقيقه لما ينبغي أن يكون .
- السبب الثاني : يتوقف المعدل الحدي لنجاح عملية انتقاء البديل على دراسة هذه البدائل في حد ذاتها ، ودرجة القيمة المعطاة لكل بديل فسي ضوء معوقاته وتمويله والمبذول لتحقيقه .
- السبب الثالث : نطاق التفكير الاستراتيجي يسيطر على عملية الصناعة للقرار الناتج عنها ، وهي عملية عقلية ومنطقية تدرس الواقع والمستقبل ، وتستدعيه لتحكم عليه ، وهذا يتوقف عليه النجاح ودرجته بالنسبة لهذا القرار .

(١) دكتور / رفاعي محمد رفاعي ، الأصول العلمية ، سابق ص ٧٤ . دكتور / رمزي الشاعر ، مبادئ علم الإدارة العامة، سابق ص ٢٥٣ ، ٢٥٤ .

(٢) فعالم اليوم أصبح عالما تقنيا ، راجع جاك ايلول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ١٠٣ ، ١٠٤ ، حيث يبين أن : " ينظر التفكير التقني إلى العالم من منطلق القوة ومعدلات النمو ."



المبحث الثاني

مقومات صناعة القرار الاستراتيجي

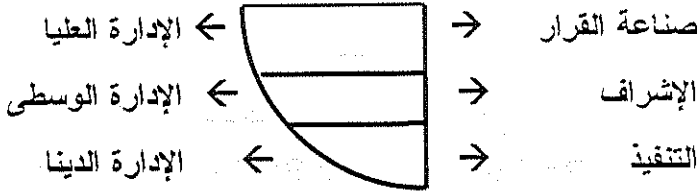
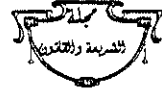
Basics of making Strategic decision

إن نجاح القرار الاستراتيجي لا يتوقف على إتخاذه فقط بل على مرحلة صناعته ، وهذه تعتمد على عدة مقومات وأسس تمثل المبادئ العلمية والفنية التي يقوم عليها :

صناعة القرار الاستراتيجي عملية بشرية :

وتقوم على مهمة هذه الصناعة المستويات العليا في الإدارة ، تلك التي تتفرغ للعمليات التخطيطية والإجمالية ، ثم يتوالى دورها بعد ذلك فيما يتصل عادة بالرقابة ، بينما تنقل الوظيفة الإشرافية على التنفيذ غالبا إلى مستوى الإدارة الوسطى ، ويضاف إلى ذلك مهمتها في الرقابة حسب المستوى الإداري ، وتقع على الإدارة الدنيا مهمة التنفيذ ونقل تفصيلات القرار الي واقع ملموس فيما يتصل بسير الإدارة العامة (١) .

(١) انظر : دكتور / رفاعي محمد رفاعي ، الأصول العلمية لإدارة الأعمال ، بدون تاريخ ، ص ٧٣ . ويقول : " ففي المستويات الإدارية العليا نجد عمليات التخطيط والرقابة تتناول الإجماليات والأهداف العامة " . وراجع قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٣٤٨ لسنة ١٩٨٢ ومذكرته الإيضاحية فيما يتصل بتجديد مستوى الإدارة العليا في الإدارة العامة وهي تشمل جميع الوظائف العامة التي يقوم شاغلوها تحت التوجيه العام برئاسة إحدى وحدات الدولة أو الإشراف على أعمال نشاط ذي طبيعة متنوعة ممارسة تنظيم تسمي يطلق عليه اسم إدارة عامة تتكون عادة من عديد من التقسيمات الداخلية التي يطلق على كل منها اسم إدارة وتحقق الإدارة العامة فيما بينهما خدمة أو غرضا وتتضمن واجبات ووظائف هذه الدرجة مهام توجيه الأفراد وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة . وتلاحظ هنا أن صناعة القرار الاستراتيجي أوسع من مهام هذه الدرجة حيث تشمل علاوة على ذلك شاغلو الوظائف العليا والوظائف الإدارية للقيادات السياسية ، وذلك في الدول التي تختلط فيها هاتان الوظيفتان كمصر .



ونلاحظ هنا أن المسؤولية عن صناعة القرار الاستراتيجية تختلف في البلدان المتقدمة إداريا عنها في البلدان المتخلفة ، ففي هذه الأخيرة يحصل خلط وعدم وضوح فيما يتصل بالجوانب السياسية والإدارية لأية عملية ، وينتج عن ذلك عدم وجود جهاز تقني متخصص ، وعدم الحرفية في إتقان هذه الصناعة ، حيث غالبا ما يلجأ السياسيون إلى القرارات والمشروعات التي تجعل لهم قبولا جماهيريا ، ولو على حساب المصلحة العامة والمبادئ الإدارية السليمة ، ويتحول الأمر ، إلى نوع من التحالف غير المشروع بين السياسيين في خدمة مصالحهم والسيطرة على النواحي الإدارية ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود صناعات جيدين للقرارات الإستراتيجية ، على عكس الحال فيما تنادي به الإدارة الحديثة (١) .

(١) راجع : نوريانا هيرتس ، السيطرة الصامتة - الرأسمالية العالمية وموت الديمقراطية ترجمة : صدقي خطاب ، كتاب ضمن سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٣٣٦ ، فبراير ٢٠٠٧ ص ٢٤٠ . ويلاحظ المؤلف أنه :

" فإذا أردنا أن نستعيد الثقة فإن على السياسيين أن يبرهنوا للجمهور الإبتخابي على إتهم يعملون من أجل مصلحة الجمهور - لا من أجل مصلحة خاصة " .

وراجع : بيتر تيلور وكولن فلتنت ، الجغرافيا السياسية لعالمنا المعاصر - الإقتصاد العالمي ، الدولة القومية ، المحليات - سلسلة عالم المعرفة كتاب رقم ٢٨٢ ، الجزء الأول - يونيو ٢٠٠٢ ترجمة/ عبد السلام رضوان ، وكتور / إسحاق عبيد ص ٨٤ ، ٨٥ .

ومن أجل تعزيز القدرة البشرية في صناعة القرار الاستراتيجي ، ينبغي أن ندخل في مجالها (١) :

- الكوادر المؤهلة ؛ إن عملية صناعة التقدم بالقرار الاستراتيجي للإدارة العامة تتطلب أن تكون قادرة ومؤهلة ومختصة؛ وهذا لن يتحقق إلا بتوافر مقدماته الضرورية ، بوجود نظام الحكم الرشيد والصالح الذي تمثل أهم معاييرها:

- وجود انتخابات واختيار حر ونزيه للسلطات العامة والمحلية .
- حكم القانون وسيادة المشروعية .
- المسؤولية .
- الضبط الرقابي .

وبتوافر ذلك تأتي صناعة القرار الاستراتيجي من نظام حريص على التقدم ، ويصنع هذا التقدم من هذا القرار، وتزداد الحاجة إلى ذلك في بلدان العالم المتخلف ، حيث لن تتحقق أهدافها الكبيرة دون الإعتماد على الدولة؛ خاصة أن هذه المشروعات قد تكون قليلة الربحية ، أو ذات أهداف اجتماعية ، لن ينهض بها القطاع الخاص (٢) .

وينبغي أن تتسم هذه الكوادر البشرية بالموضوعية والنزاهة، وعدم التداخل بين أنظمة متباينة تسهم في التأثير على نجاح أو فاعلية القرار الاستراتيجي من خلال عملية تكوينه ، فنظرة الصانع الاستراتيجي للقرار

(١) محمود المراعي ، أرقام تصنع العالم - الكتاب الثاني والثلاثون - ١٥/٤/١٩٩٨ ، صادر عن وزارة الإعلام بالكويت ، ص ١٤٦ ، وراجع : دكتور / محمد أس قاسم جعفر، الوسيط في القانون العام ، سابق ص ٢٥٢ ، ٢٥٣ .

(٢) روبرت بيلو ، المواطن والدولة ، ترجمة نهاد رضا ، منشورات - عويدات - باريس - الطبعة الثالثة ١٩٨٣ ص ٨٢ .

جد مختلفة عن غيرها، سواء من حيث تقويمه للموارد أو طرائق استخدامها، ولذا كانت الفقرة الهائلة التي حققتها الإدارة في البلدان المتقدمة (١).

والصناعة الحدة للقرار؛ بناء على هذا المقوم تتطلب:

- التحديد التشريعي: إذ ينبغي أن تتولى الإجراءات التشريعية هذا الأمر، حتى تتضح معالم السلطة والمسئولية، على أن يكون ذلك وليد نظم ديمقراطي حقيقي، وليس بمجرد التسكين والهرولة أمام المشروعات

(١) راجع: مستقبلنا المشترك - إعداد اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، ترجمة محمد كامل عارف .
مراجعة: دكتور على حسين حجاج - سلسلة عالم المعرفة، كتاب رقم ١٤٣ - أكتوبر ١٩٨٩، ص ٣٦١. ويشير التقرير إلى ثلاث طرائق لإستخدام ٢٠ مليون دولار لتحسين الظروف في مدينة ذات مليون نسمة.

الخيار الأول	الخيار الثاني	الخيار الثالث
بناء ألفين وحدة سكنية عامة للأسر الفقيرة تبلغ تكلفة كل منها عشرة آلاف دولار، وبهذا يجرى تحسين الأوضاع لآلتي عشر ألف شخص، ولكن من الممكن استرداد قليل من التكلفة بالنسبة للأسرة الفقيرة، وإذا نما سكان المدينة بمعدل ٥ % سنويا سيضلف ٦٣٠ ألف شخص في غضون عشر سنوات وهكذا لن يستفيد إلا قسم صغير من إجمالي السكان.	إقامة مشروع للإسكان والخدمات تكون الأسرة الفقيرة في إطاره مسنولة عن بناء مساكنها في موقع محدد يزود بمياه الأنابيب، ويربط شبكة المياه والطرق والمجاري والكهرباء بتكلفة ٢٠٠ دولار للقطعة الواحدة فإن هذا يعني توفير السكن لزهاء ٦٠ ألف شخص. حوالي ١٠% من نمو سكان المدينة على امتداد عشر سنوات.	تخصيص مائة ألف دولار لمنظمة من منظمات الأحياء تمثل ألف عائلة فقيرة في مستوطنة قائمة لذوى الدخل المنخفض فتختار المنظمة تحسين الطرق والمجاري وبناء عيادة طبية وإقامة تعاونية لإنتاج موارد ومكونات بناء زهيد التكلفة وإعادة تخطيط المستوطنة لتحسين طرقها.....

- المصدر: التقرير السابق ذات الموضوع.



المسرحية التي تخدم السلطة السياسية وعلى حساب تقدم الدولة ، إذ يتم التضحية به في سبيل رفاة الحكام واستبدادهم (١) .

- استقلال واضع القرار الاستراتيجي : فلا يمكن أن تنجح صناعة القرار الاستراتيجي بدون أن يكون هناك إستقلال واضح لواقعيه ، عن كل المؤثرات غير الموضوعية ، والتدخلات من قبل أصحاب المصالح غير المشروعة ، وتسيير الدولة لخدمة مصالح أصحاب رؤوس الأموال الذين يمكن أن تكون لديهم الوسائل للضغط على الإدارة العامة ، ولو على حساب الطبقات الفقيرة والمحرومة تلك التي لا تملك سوى الخضوع والإستسلام (٢) .

إن التعامل مع الإدارة العامة التي يعوزها الكفاءة والإستقلال والتميز، من شأنه أن يحول الأمر إلى مجموعة من البيروقراطيين غير المبدعين حتى لو كانوا وزراء (٣) .

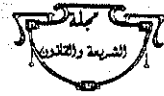
- احتضان الإداريين المبدعين ورأس المال الإبداعي (٤) ؛ لا تؤمن المفاهيم الحديثة في الإدارة سوى بالإبداع والتفوق ، وأصبحت تكنولوجيا الإدارة والأدمغة هي الإستثمار الأصيل ؛ والعنصر الأساسي في أي نجاح استراتيجي للإدارة .

(١) برنارد شفايرتر ، القاتون في أمريكا ، ترجمة وتعليق المستشار / ياقوت العشماوي ، طبعة دار المعارف ١٩٨٠ ص ١٥٢ ، ١٥٣ .

(٢) هورست أفهيلد ، يفتق مقرا - التجول من دولة التكافل الإجتماعي إلى المجتمع المنقسم على نفسه - ترجمة دكتور / عدنان عباس علي ، كتاب رقم ٣٣٥ يناير ٢٠٠٧ ، ٢٠٩ .

(٣) جون هارتلي ، الصناعات الإبداعية ، كيف تنتج الثقافة في عالم التكنولوجيا والعولمة ، ترجمة بسدر سليمان الرفاعي ، كتاب عالم المعرفة رقم ٣٣٨ أبريل ٢٠٠٧ ص ٩ .

(٤) جون هارتلي ، الصناعات الإبداعية ، سابق ص ٨ .



وعلى هذا المعيار ، فإن أحد أسباب الفشل فى اتخاذ قرار استراتيجى أو عدم تحقيقه للمعدل الحدى لبنائه وتكوينه ، إنما يعود إلى :

(أ) إن تكون الإدارة الحكومية طاردة للكفاءات ، ولا تعترف بالقدرات فى الخلق والإبداع ، نظرا لسيطرة أمراض ونزعات التسلط والفساد والإستبداد ، وسيطرة الفرد سواء على النطاق السياسى أم الإدارى ، وعدم وجود وصف ثان ، ومحاولة القضاء عليه إذا ما حاول الظهور ، ويطلق على هذا النظام الإدارة بالفساد.

(ب) الإدارة بالعاطفة والمجاملات ؛ فعدم الإعتراف واحترام الكفاءة والمهارات ، من شأنه أن يحول دون صناعة قرار استراتيجى، ويشير البعض إلى أن الإدارة الحديثة :

" تستبدل الأجواء الخالية من الياقات النظم الهرمية التقليدية للتوجيه بأشكال جديدة للإدارة الذاتية وإقرار المساواة والعمل السريع الحاسم وأشكال حقيقية من التشجيع وهو ما أسميه التوجيه الناعم " (١).

(ج) الإدارة الكلاسيكية بالأقدمية (٢) ؛ وتعد من اشد أعداء الإدارة الحديثة ؛ حيث تهمل العنصر البشرى ، بحيث لا تمتلك الكفاءات النادرة ؛ تلك التى تجد عداء طبيعيا فى هذا النظام ، تتغلب عليه إما بالهجرة أو بالاتزواء وضياع الموهبة أو تدهورها للإفتقار الواضح إلى تنميتها (٣).

(١) السابق ، ص ٩ .

(٢) دكتور / رمزى الشاعر ، مبادئ الإدارة العلمية ، سابق ص ٧٨ ، ٧٩ .

وراجع : دكتور / على السلمى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ١٤٥ .

(٣) محمود المراغى ، أرقام تصنع العالم ، سابق ص ١٩٨ ، حيث يذكر أنه: " فلن كلمة السر يقول

الخبراء هى الإحسان " .

- دراسة المشكلة ؛ الخطوة الأولى فى صناعة هذا المقوم للقرار الاستراتيجي^(١) ، هى التعرف على المشكلة التى يستهدفها ، وذلك بالوقوف على مفهومها ؛ ثم التحقق من المجال الذى تتم فيه ، ذلك لاختلاف الحلول ، باختلاف هذه المجالات ، فإذا أتصل الأمر بالمشكلة السكانية ، فإن الأمر يتطلب ، تعريفها بالزيادة أو التناقص بالنسبة إلى الموارد ، أو باختلال التركيب السكانى بين الريف والحضر ، أو بالتوزيع العشوائى للسكان ، وهل الأمر يتصل بالتباين السكانى بالنسبة للموارد ، أم عدم الاستغلال الأمثل لهذه الثروة البشرية .

وإذا تعلق المجال بالتعليم والاتجاه نحو تقدمه ، فإن هذا يقتضى دراسته من ناحية ماهية النظام التعليمى ، وتوزيع ومضمون المناهج وصناعة المدخلات ، ومدى توافر مهارات حقيقية لدى المخرجات ، وتوزيع المؤسسات التعليمية بالنسبة للتركيب السكانى ، والقيادات الإدارية والفنية والجهات التنفيذية فى هذه المؤسسات ، ومدى توفير التدريب اللازم لها ، ثم نطاق التدريب التحويلى بالتعليم ، ومدى الاعتماد به كوسيلة لصناعة التقدم على مستوى الإدارة الحكومية أو القبول الإجتماعى .

وجودة هذه المقوم تتطلب^(٢) :

- الإنضباط ؛ إذ يجب أن تراعى هذه الدراسة الإتقان والمهارة فى التعرف على المشكلة ؛ ولذا ينبغى ، أن تنفذ إلى المضمون والجوهر والعناصر

(١) دكتور / جميل أحمد توفيق ، دكتور / على الشرقاوى ، إدارة الأعمال ، سابق ص ١٣١ .

(٢) راجع : دكتور / محمد أنس قاسم جعفر ، الوسيط ، سابق ص ٢٥٢ .

وراجع : دكتور / على السلمى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ١٠٦ .

الرئيسية ، دون الإكتفاء بالظواهر والمؤثرات الخارجية أو الخادعة ، والتي لا تكون قرارا إستراتيجيا (١) .

- العنصر الزمني ؛ يقوم صانع القرار الاستراتيجي بدراسة عنصر الزمن تاريخيا حين يتعرف على الجذور والمؤثرات والأسباب في الماضي ، وعلاقتها بالعجز المتحقق ، أو يوقفها في سبيل التقدم المرغوب ، وينضم إلى ذلك دراسة الحاضر في علاقة المتحقق بالواجب تحققه (٢) .

- المنظور البيئي ؛ تتحقق دقة صناعة القرار الاستراتيجي عندما ننظر إلى الأسباب والمؤثرات المرتبطة بالمشكلة في اطار المنظور البيئي ، فالإدارة العامة ليست معزولة عن هذا النطاق ، بل تؤثر وتتأثر به ، والإدارة الناجحة هي الفاعلة التي تتعامل مع المشكلة بسوعي خططي تخلق بمقتضاه الظروف ، لا أن تكون استجابتها وليدة لها (٣) .

(١) راجع دكتور / رمزي الشاعر ، مبادئ الإدارة العامة ، سابق ص ١٣٧ ، حيث يشير سيادته إلى أنه : "نقص الوعي التخطيطي لدى القائمين على التخطيط ، يرجع هذا النقص عادة إلى عدم الدراية التامة والحقيقية بأهداف الخطة ومراحل تنفيذها ، إلا أن نقص الوعي التخطيطي قد يرجع إلى القيود السيكولوجية التي تسيطر على سلوك القائمين على التخطيط " .
وراجع : دكتورة / عزيزة الشريف ، أنشطة العملية الإدارية ، الناشر ، دار النهضة العربية ، ص ١١ ، فالملاحظ وفقا لرأى سيادتها أمران :

- الأول : الدولة المتخلفة لها أهداف كبرى تعد من قبيل الضروريات .
- الثاني : هذه الدولة لا بد أن تستفيد من مواردها المحدودة إلى أقصى حد ، حتى تحقق توازن اقتصادها القومي ، وتضمن اختيار مشروعات التنمية الأولية ، ويحدد معلومات للنمو المطلوبة ، وتحقيق العدالة الإجتماعية .

(٢) دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، إدارة الأعمال ، سابق ص ٣٧٣ . وانظر :

- دكتور / محمد أنس جعفر ، الوسيط ، سابق ص ٢٥٢ ، ٢٥٣ .

- دكتور / رمزي الشاعر ، مبادئ الإدارة العامة ، سابق ص ١٣٩ .

(٣) دكتور / جميل أحمد توفيق . ودكتور / علي الشرقاوي ، إدارة الأعمال ، سابق ص ١٣٢ ، حيث يبين أنه : " وفي نفس الوقت يجب أن تعتمد هذه المتطلبات على الظروف البيئية السائدة ، وفي هذا =

- عملية التصنيف ؛ تدخل صناعة القرار الاستراتيجي في مرحلة جديدة وهي عملية التصنيف والتبويب للمشكلة ، على النحو الذي يساعدنا على معرفة مصادر المعلومات المطلوبة وطرق الحصول عليها ، وتقدير كل منها في ضوء الوزن القيمي لكل منها ، وفي ذات الوقت يتحدد نطاق مبدأ السلطة والمسئولية في صناعة هذا القرار (١) ؛ فالإدارة الحكومية بالتكنولوجيا ، لا يمكن أن تتجاوز مرحلة الشعارات ، ما لم تضع هذه المشكلة في اطار استزراع تكنولوجيا الإدارة في هذه البيئة.
- استبعاد التفكير النمطي ؛ في داخل الصناعة الجيدة لهذا المقوم ينبغي استبعاد الإدارة بالتفكير النمطي ؛ حيث تسود في البلدان المتخلفة روح الإستكاثة والبعد عن المخاطر الإدارية ، وبالتالي يميل صانع القرار إلى التقليد ، دون أن تكون لديه الرغبة أو القدرة على التجديد والتقدم ، وبالتالي تظل الإدارة الحكومية تدور في حلقة مفرغة ، وفي الواقع أن هذا ما يحدث تبانياً وبنوا شاسعا بين ما وصلت إليه الإدارة الحديثة ، ونظيرتها في بلدان العالم المتخلف ، وتظل التكلفة عالية كلما تقاسمت عن البدء في هذه العملية (٢) .

=المجال يجب أن نتساءل ما هي الخطط والسياسات والقواعد الخاصة بالمنظمة ، والتي يجب أن تتبع وفي أي الظروف يجب اتباعها ؟ .

وراجع : غاستون بوتول ، سوسولوجيا السياسة ، ترجمة نسيم نصر ، منشورات : عويدات - بيروت - باريس ، الطبعة الثانية ١٩٨٠ ، ص ١٦١ .

(١) دكتور / جميل أحمد توفيق . دكتور / على الشراوى إدارة ، سابق ص ١٣٣ .

(٢) والأسلوب النمطي هذا يرتبط بعيوب اجتماعية ، وتؤثر هي الأخرى على الإدارة الحكومية .

راجع : دكتور / أحمد زايد ، سيكولوجية العلاقات بين الجماعات - قضايا في الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات - عالم المعرفة كتاب رقم ٣٢٦ ، أبريل ٢٠٠٦ ، ص ١٢٨ ، ١٢٩ ، حيث يصنف الآثار المترتبة على التفكير النمطي في أربعة هي :

أولاً : المغالاة في تقدير الاختلافات بين الجماعات . =

- طبيعة التفكير : إن طبيعة التفكير الذي يحكم هذه المرحلة ، من مراحل القرار هي الإستراتيجية ، حيث إن له خصائص معينة ، من شأنها أن تكون مخرجا جيدا لعملية صناعة القرار الاستراتيجي ، وبناء على هذا فإن الإدارة هنا ينبغي أن تكون :

- الإدارة الحكومية الفاعلة ؛ التفكير الاستراتيجي فاعل ، بمعنى أنه يصنع الحلول ويخلق التقدم ، ولا ينتظر رد الفعل وحوث الأزمات والمشكلات، حتى يقرر ما يجب فعله ، وهو في ذلك إما أن يتخذ إحدى صورتين هما: الصورة الأولى: وقائية ؛ حيث يتصدى المشكلات قبل حدوثها ، ويتوقع أسبابها ، ويحاول أن يتخلص منها أو يخفف من وطأتها ؛ فتقلل بذلك من الفاقد الزمني والمادي .

الصورة الثانية : هجومية (1) ؛ وهنا يجد صانع القرار الاستراتيجي نفسه أمام ضرورة اتخاذ قرار بالهجوم في ضوء ظروف ومتغيرات فيما يتصل بوضع أسس للتقدم والنهضة ، خاصة في بلدان العالم المتخلف، حيث يتوقف ذلك على حزمة من السياسات والبرامج والإجراءات ، التي تقع على عائق الإدارة الحكومية ، حيث الفقر والمرض والتخلف العلمي والتقتى ، ومن ثم فإن هذه التحديات وغيرها لن تواجه إلا بهذا التفكير الاستراتيجي (2).

= ثانياً : الاستهانة بالتباينات داخل الجماعة .

ثالثاً : تحريف وتشويه الواقع .

رابعاً : تبرير العدوان أو الإستبداد .

(1) راجع دكتور / على السلمي ، الإدارة المصرية ، سابق ص ٣٢٧ .

(2) انظر : شن هجوم على الفقر - تقرير للبنك الدولي للإتشاء والتعمير ، لعام ٢٠٠٠/٢٠٠١ ، الطبعة

العربية ، الناشر : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، والمترجم ذات المركز ، ص ٥ - ٨ .

- التفكير طويل الأجل (١) ؛ صانع القرار الاستراتيجي تفكيره طويل الأجل، التي تنطلق من الحاضر ليحكم على المستقبل ؛ فالبطالة كإحدى المشكلات الإدارية التي تتطلب حلا استراتيجيا ، ينبغي على صانعه أن يدخل في اعتباره الظاهرة في وضعها الحالي ؛ من حيث الأرقام والمتغيرات ، ودلالات هذه الأرقام في المستقبل في ضوء المتغير السكاني ؛ والمؤثرات التي تدخل على تركيبه ، واحتياجات التمويل المستقبلية لعملية التنمية والتقدم من حيث متطلباته من الثروة البشرية، ومدى كفاءة هذا العنصر ، وامكان التغلب على مشكلته إما عن طريق التدريب، وقد يصل بتفكيره إلى أنه ليس من الملائم في المستقبل الإعتماد على هذا العنصر البشري غير الكفاء ، ويرى من الأوفق استيراد كفاءات استراتيجية ، واضعا في اعتباره المؤثرات بالبيئة التي يتخذ فيها هذا القرار (٢).

- الإدارة للمستقبل وبالمستقبل ؛ هي الإدارة التي تنجح في تنمية وتقديم الدولة ، وهي إدارة تعتمد على التفكير العقلاني ، والبعد عن التخبط والعشوائية غير المنطقية أو العملية (٣) ، هذا بالإضافة إلى تطبيق معدل خلق الوظائف بالإضافة إلى معدل النمو ، كما يحدث في الإدارة المتقدمة.

(١) دكتور / محمد أنس جعفر ، الوسيط ، سابق ص ٢٥٢ . وراجع :

(٢) دكتور / علي السلمي ، الإدارة المصرية ، سابق ص ٣٢٦ ، حيث يشرح سيادته أنه : "فهى لا تقتصر على إدراك الأوضاع القائمة فقط ، ولكن تأخذ في الحسبان التطورات المحتملة في هذه الأوضاع".

(٣) راجع : توظيف التقنية الحديثة لخدمة التنمية البشرية ، تقرير صادر عن البنك الدولي للإشياء والتعمير عن التنمية البشرية لعام ٢٠٠١ ، ترجمة نداء جمال الدين بيومي ، الناشر مركز معلومات قراء الشرق الأوسط (ميريك) منشور لحساب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ص . ح . ص ١ - ٦ .

- دراسة الاختيارات ؛ صناعة القرار الاستراتيجي تقوم على أساس دراسة الاختيارات الممكنة والمحتملة ؛ فأمامه عدة اختيارات ، وليس اختيارا واحدا ، وكل منها له مضاره وعوائده ، ودرجة مخاطر مرتبطة به (١) :

- مفهوم الاختيار ؛ هو تقييم الحلول البديلة المطروحة أمام صانع القرار الاستراتيجي ، في ضوء علاقتها بالأهداف ، والتمويل اللازم ، والإمكانيات الموجودة ، أو المحققة أو التي يمكن توقعها مستقبلا (٢).

- شروط الاختيار : ينبغي في هذه العملية أن تتوافر عدة شروط هي :

(أ) تقويم الحل ذاتيا ؛ وهذا يتطلب الموضوعية في التقدير والوزن النسبي لكل اختيار منها ؛ أما المغالاة في هذا التقدير ، وإدخال عناصر خارجية ، أو وزن الاختيار في ضوء ظواهره ، فإنه مما يتنافى مع دقة وجودة هذه العملية (٣).

(ب) حساب درجة الاختيار في ضوء المتغيرات ؛ فإعطاء التقدير لكل حل بديل ، يجب أن يكون في إطار الظروف والمتغيرات التي تلحق بكل منها ؛ وتلعب الإدارة الحكومية دورها البارز في هذه العملية ، حيث لم تعد دولة في العالم حتى في أعلى الدول الرأسمالية ، لا تقوم بالمشروعات العامة ، أو بتوجيه النشاط الخاص ، عن طريق التنسيق

(١) دكتور / جميل أحمد توفيق . دكتور / على الشرقاوي ، إدارة الأعمال ، سابق ص ١٣٥ .

(٢) دكتور/ أنس جعفر ، الوسيط سابق ، ص ٢٥٣ .

(٣) دكتور / رمزي الشاعر ، مبادئ الإدارة العامة ، سابق ص ١٤٠ ، وراجع :

يرنارد شفارتز ، القاتون في أمريكا ، سابق ص ٢٩٣ ، حيث ننحظ مدى اعتبار المعرفة إحدى

المقومات الاستراتيجية في عصر التقدم الراهن أو حسب تعبيره Knowledge is power

فيما بينها^(١). وهذا يكون من باب أولى في البلدان المتخلفة، حيث من الصعب الإستقرار على بديل دون مخاطرة ومعوقات، وبالتالي فلا بد من حسابه في ضوء درجة هذه المخاطر، والوقت المناسب للتنفيذ، والآثار المترتبة على كل منها على الجوانب الأخرى لعملية صناعة القرار الاستراتيجي^(٢).

(ج) قياس الإختيار في ضوء العنصر البشري؛ يدخل صانع القرار الاستراتيجي في اعتباره، عند دراسة بدائل وحلول معينة الثروة البشرية المتاحة لدى الجهاز الإداري؛ وهي التي ستتولى عمليات الإدارة والتنفيذ المباشر وغير المباشر، وبالتالي فقد يستبعد بديل معين رغم كفاءته، لعدم توافر الكفاءات البشرية المطلوبة، ويتم حساب درجة المخاطر^(٣) هنا في ضوء إخلاص ودقة صانع القرار الاستراتيجي، ولعل هذا يلقي الضوء على إستمرار الثروة البشرية كإحدى العناصر الأساسية في الإدارة الحديثة^(٤).

(١) راجع: دكتور / فؤاد مرسى، الرأسمالية تجدد نفسها، عالم المعرفة، ١٤٣، مارس ١٩٩٠، ص ١٩٦، ١٩٧. إذ يقول: "ولا شك في أن الرأسمالية المعاصرة، رأسمالية الثورة العلمية والتكنولوجية، ورأسمالية الإبتكارات المتخطية للقوميات، وهي رأسمالية منظمة وهي تتطلب استثمارات ضخمة لتشجيع التقدم التكنولوجي مما يفترض تركيزاً شديداً لرأس المال.....".

(٢) دكتور / جميل توفيق. دكتور / على الشرقاوي، إدارة، سابق ص ١٣٦، ١٣٧.

- دكتور / على السلمي، الإدارة المصرية، سابق ص ١٠٦.

(٣) دكتور / سليمان الظماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، سالف الإشارة إليه، ص ١٩٢ وما بعدها.

وراجع: دكتور / أنس جعفر، الوسيط، سابق ص ٢٥٣.

- دكتور / فاروق رضوان وآخرون، إدارة، سابق ص ٣٧٥ - محمود المراغي، أرقام سابق ص ٢١٠.

(٤) راجع: بيل جيتس، المعلوماتية بعد الإنترنت، ترجمة / عبد السلام رضوان، عالم المعرفة، كتاب رقم ٢٣١ مارس ١٩٩٨، ص ٤٣٦، حيث وهو يرأس إحدى كبريات شركات الكمبيوتر في العالم يقول: "فإن جزءاً كبيراً من المتعة قد تمثل دائماً في توظيف الأشخاص الأتكياء والعمل معهم".

- دراسة الأهداف ؛ القرار الاستراتيجي يستهدف تحقيق منجزات وتقدم ، وإحداث نقله في عملية التنمية في جانب منها أو في كل هذه الجوانب ، وبالتالي فإن البناء والتكوين السليم له يتطلب الدراسة الجيدة والدقيقة للأهداف ، ومقارنتها ببعضها وحصرها أو توزيعها على عدة مراحل ؛ ومدى توافق الأهداف مع عملية التقييم الذاتي للبدائل ، ومقدار التضحيات المبذولة مقارنة بهذه الأهداف (١).

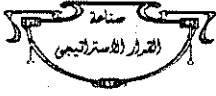
والحساب الاستراتيجي للأهداف ينبغي أن يراعى في اعتباره واقعية هذه الأهداف ، وتقدير ذلك ، يختلف من إدارة حكومية إلى أخرى ؛ حسب الظروف ؛ لكن تظل مشكلة الإدارة غير المتقدمة هي تصور أهداف خيالية، لا تتفق مع الموارد ؛ وبالتالي تحقق الخسائر الكبرى الناتجة عن استحالة تحقيق هذا الهدف ؛ ولذا تقوم الإدارة الحكومية الحديثة بترتيب أهدافها وفق سلم أولويات، يتم فيها الإعتماد على الإستنتاج والإستخلاص ؛ والنتائج التي تتراد من ورائه ؛ والآثار المختلفة على النظام الإداري كله (٢).

ولعله من الملاحظ هنا أن الإدارة الحكومية في البلدان المتخلفة وهي تقف أمام تحديات صعبة ومرهقة للتقدم ؛ تنفق ببذخ على كرة القدم ، وعلى المسارح والسينما والإنفاق الترفي بشكل عام؛ جزءا كبيرا من مدخولاتها ؛ وذلك حتى تحقق بذلك أهدافها الشخصية ومنها :

- تستطيع ما يمكن أن نطلق عليه الثقافة الإدارية في المجتمع ؛ حتى يكون الإعتقاد السائد هو أنه ليس في الإمكان أبدع مما كان .

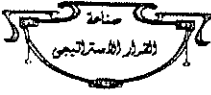
(١) دكتور / رمزي الشاعر ، مبادئ الإدارة العامة ، سابق ص ١٤١ .

(٢) دكتور / أنس جعفر ، الوسيط ، سابق ص ٢٥٣ .



- تحول الإدارة الحكومية نظامها الإداري إلى نوع من الإستبداد السلطوي والتركيز على الظاهرة بحلول تلقى قبولا إجتماعيا مرحليا ، مع القفز على أية محاولة استراتيجية للتقدم .
- سيادة روح شلل المنتفعين والمجاملات والعواطف ؛ على حساب كل تفكير جدى فى النهضة والتصدى الجذرى للمشكلات الأساسية (١).

(١) انظر تقرير البنك الدولى للإشياء والتعمير تحت عنوان شن هجوم على الفقر ، ٢٠٠٠/٢٠٠١ ، سالف الإشارة إليه ص VII من تمهيد هذا التقرير ، حيث يقرر رئيس البنك ما نصه : " ونحن نعيش فى عصر تخضع فيه الجهود والقضايا المحيطة بتخفيض أعداد الفقراء لبحث مدقق وفسى أعقاب إحتياجات وسط المنازعات الفكرية يطرح هذا التقرير مادة جديرة بالتقاش العام " .



المبحث الثالث

مفهوم ومقومات صناعة القرار الاستراتيجي في الشريعة الإسلامية

concept and basics of making strategic decision in the Islamic Shariaa

الشريعة الإسلامية الغراء صالحة لكل زمان ومكان ففيها الحلول التفصيلية لما استجد ويستجد من أحداث، وفيها المبادئ والأصول التي تترك للمجتهد أن يفرغ جهده في استنباط حلول للوقائع المتجددة^(١).

ولما كان مفهوم القرار الاستراتيجي يتصل بما يتم التخطيط لإجازه على المدى الطويل في مجال الموضوعات المتصلة بجوهر وأساس التطوير في الإدارة الحكومية، فإن الشريعة الإسلامية وإن لم تعرف هذا المصطلح لفظاً، فأنتها قد عرفته بمضمونه.

أولاً: رسول الله صلى الله عليه وسلم في هجرته من مكة إلى المدينة؛ كانت مثالا نماذجيا لصناعة القرار الاستراتيجي، فقد أقام بمكة بعد أصحابه من المهاجرين ينتظر أن يؤذن له في الهجرة، ولم يتخلف بمكة أحد من المهاجرين إلا من حبس أو فتن إلا على بن أبي طالب وأبو بكر بن أبي قحافة الصديق رضي الله عنهما، وكان أبو بكر كثيرا اما يستأذن رسول الله في الهجرة، فيقول له: لا تعجل لعل الله يجعل لك صاحبا^(٢).

(١) دكتور / محمد أحمد سراج، ضمان العدوان في الفقه الإسلامي، دار الثقافة للنشر والتوزيع ١٩٩٠ ص ٥٠.

(٢) انظر: السيرة النبوية لابن هشام أبي محمد عبد الملك بن هشام المعافى المتوفى بمصر عام ٢١٣هـ، قدم لها وعلق عليها وضبطها طه عبد الرؤف سعد، الناشر، مكتبة الكليات الأزهرية - الجزء الثاني - ص ٨٩.



وقد سبقَت الهجرة بيعة العقبة الأولى والثانية (١) ، ثم كانت الهجرة ، وموقف أسماء بنت أبي بكر ، وقصة الغار ، وغير ذلك من الأحداث ، التي تدل على أن النظام الإسلامي في تخطيطه للهجرة كان يطبق المبادئ العلمية سواء في صناعة القرار السياسي أو العسكري أو الإداري (٢).

ثانياً : ثم كان التطبيق البديع للمبادئ الإدارية في صناعة القرار الاستراتيجي عند تأسيس الدولة الإسلامية الناشئة ، حيث أرساها على أسس ثلاثة هي :

- ١- المسجد .
- ٢- المؤخاة بين المهاجرين والأنصار .
- ٣- دستور المدينة .

وقد آخى صلى الله عليه وسلم بين أصحابه - كما قيل : " ليذهب عنهم وحشة الغربية ويؤنسهم من مفارقة الأهل والعشيرة ، ويشد أزر بعضهم ببعض ، فلما عز الإسلام واجتمع الشمل وذهبت الوحشة أنزل الله سبحانه : " وأولو الأرحام بعضهم أولى ببعض في كتاب الله " أعنى في الميراث ، ثم جعل المؤمنين كلهم أخوة " (٣).

ثالثاً : أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يستشير أصحابه في غزواته ، فكان قبل اتخاذ قرار المعركة يجمعهم ويتعرف عما لديهم ، ففي غزوة بدر الكبرى استشار الناس وأخبرهم عن قريش ، فقام أبو بكر الصديق ، وقال أحسن ، وقام عمر بن الخطاب وقال وأحسن ،

(١) السيرة النبوية لابن هشام ، ج ٢ ص ٥٦ .

(٢) المستشار / عمر شريف ، نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية - صادر عن معهد الدراسات الإسلامية ، ١٩٨٠ ص ١٥ - ١٧ .

(٣) السيرة النبوية لابن هشام - ج ٢ هامش ص ١٠٨ .

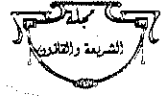
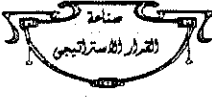
- الموافقات ، ج ٣ ص ٣ .

ثم قام المقداد بن عمرو فقال : يا رسول الله ، امض لما أراك الله فنحن معك ، والله لا نقول لك ما قالت بنو اسرائيل لموسى : " اذهب أنت وربك فقاتلا إن ههنا قاعدون " ولكن اذهب أنت وربك فقاتله " إن معكم مقاتلون ، ثم استشار الأنصار ، فسر رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول سعد ، ونشطه ذلك ، ثم قال : " سيروا وأبشروا^(١) ."

وهذا يدلنا على مقومات صناعة القرار الاستراتيجي في الدولة الإسلامية الأولى ، وكيف أنها كانت تتم بتحديد المشكلة تم توصيفها واختيار بديل واحد بعد دراسة كافة البدائل والأهداف ، ومن هنا ازدهرت هذه الدولة وتفوقت حتى وصلت في عهدها اللاحقة إلى ازدهار اعتمدت عليه في أوروبا في عصر النهضة ، ثم بدأت الدولة الإسلامية في الضعف والتخاذل ثم الزوال عندما ابتعدت عن هذه الأصول وتلك المبادئ^(٢) .

(١) السيرة النبوية لابن هشام ج ٢ ص ١٨٨ . وراجع في فهم المبادئ الإدارية في الشريعة : السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، لشيخ الإسلام أحمد بن عبد الحلیم بن تیمیة المتوفى سنة ٧٢٨ هـ . دار الإيمان بالمنصورة ص ٢٣ . كتاب الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، تأليف أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي ، المتوفى سنة ٤٥٠ هـ - تحقيق / دكتور أحمد مبارك البغدادي ، مكتبة دار بن قتيبة بالكويت - الطبعة الأولى ١٩٨٩ ، ص ٢٢ ، ٢٣ .

(٢) يوجد توثيق ناقص



الفصل الثاني

كيفية صناعة القرار الاستراتيجي

How to make strategic decision

تمهيد وتقسيم :

ترتبط صناعة القرار الاستراتيجي ارتباطا وثيقا بمقوماتها على النحو الذي سبق وبيناه ، بحيث لا يكون أمام صناعة لهذا القرار بالمفهوم العلمي والفني مالم يستكملها ، في ضوء الظروف والمتغيرات والضوابط الوثيقة الصلة بهذه العملية ، حتى تتم عملية الإختيار بين البدائل بدقة ونجاح وفاعلية^(١).

ولكن توافر الأساس على النحو السالف غير كاف ليصنع بذاته قرارا استراتيجيا ، مالم تنضم إليه مجموعة العوامل المؤثرة في صناعة هذا القرار ، فأسس هذا القرار هي بمثابة المادة الخام التي يحتاجها الصانع لسلعة ما^(٢). ثم يلي ذلك العملية الفنية التي يقوم من خلالها بعملية دمج هذه المواد ، والشكل والتغليف التي تظهر عليه ، ويقتضى ذلك أن تتوافر لدية المعلومات الضرورية عن أذواق المستهلكين واتجاهاتهم ، وقوى السوق ؛ ومستوى السلع المنافسة وكيفية صناعتها ، والنسبة التي تحتلها هذه السلعة في الداخل أو الأسواق الخارجية ، وهذا يقتضى بالإضافة إلى

(١) حركة التنبؤ التي أطلقها B - de jouvehel تحت عنوان : " مستقبلات ممكنة " والتي تنحصر من اقتراح أهداف بدلا من مجرد تقديم ما هو محتمل ، ويقتضى هنا أن نأخذ في الإعتبار ، ما قد يحدث إذا لم نتدخل ، ثم نحدد النتيجة التي نرغب فيها ، وهكذا نتبين الفرق بين المحتمل والمرغوب فيه ، ونقوم بوضع أفضل الاستراتيجيات التي تقلل من الإختلاف " . راجع : جاك ايلول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٩٣ ، ٩٤ .

(٢) دكتور / جميل توفيق ، دكتور / علي الشرقاوي ، إدارة ، سابق ص ١٣٩ .

ذلك الإعتداد على المستويات الوسطى والتنفيذية ، بالمشاركة فى عملية الصنع هذه ، واستطلاع آرائهم ، حتى يكون هؤلاء على بينة من كل مرحلة تمت ، لأنهم فى الحقيقة هم الذين سوف تتوقف عليهم تنفيذ القرار باتتاج سلعة أو خدمة ما (١).

والأمر لا يختلف بالنسبة لصناعة القرار الاستراتيجي فى الإدارة الحكومية ، لأننا عندما نختار بديلا معينا فى صورة قرار تم اتخاذه ، فإن هذا قد سبق من خلال مرحلة عملية صنعه مجموعة من المؤثرات التى تعد بمثابة الطريقة التى يتم بها صناعته (٢). وبناء عليه نقسم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : عمل الفريق .

المبحث الثانى : البيانات المعلومات .

المبحث الثالث : مهارات التنبؤ .

المبحث الرابع : المشاركة المجتمعة .

المبحث الخامس : كيفية صناعة القرار الاستراتيجي فى الشريعة الإسلامية.

(١) دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، إدارة سابق ص ٣٧٩ . وراجع : دكتور / رفاعى محمد رفاعى ، الأصول العلمية ، سابق ص ٧٤ ، حيث يذكر أن : " وممارسة تلك الأنشطة سواء الرئيسية منها أو الفرعية عادة ما يتم فى إطار وحدة إدارية معينة يتضمنها الهيكل التنظيمي للشركة " .

(٢) دكتور / سليمان الطماوى ، نظام الحكم والإدارة ، سابق ص ٢٧٨ ، ٢٧٩ . وراجع : دكتور / جميل توفيق ، دكتور / على الشرقاوى ، إدارة ، سابق ص ١٢٦ ، حيث يلاحظ أن هناك مدخلين متطرفين لاتخاذ القرارات هما المدخل القطري والمدخل العلمى .

المبحث الأول

عمل الفريق

Team work

إن تسيير العمل الإداري لا يتوقف ولا يمكن انجازه من خلال جهود فردية وحسب ، إذا مهما بلغ ، فإنه يظل من نطاق الممارسات الفردية التي لا تتفق مع المبادئ السلمية في الإدارة الحديثة^(١) . ومن ثم فإن المشاركة وتكثف الجهود في صناعة القرار الاستراتيجي تتم من خلال عملية فنية هي المشاركة الداخلية أو الذاتية في الجهاز الإداري ، ويتبنى ذلك على أساس على مفهوم عمل الفريق :

- مفهوم عمل الفريق ؛ يعنى هذا المصطلح في الإدارة الحديثة أن تكون كل العملية الإدارية ، والقرارات الناتجة عنها ؛ وعملية صناعتها وليدة مشاركة وجهود ومبادرات ذاتية في داخل الإدارة ، بحيث يكون العمل أو الممارسة وليدة هذه الآراء جميعا ، ويشعر كل فرد من أفراد المنظمة أو الوحدة أو الإدارة ، أنه مقتنع بما تم إقراره لأنه ساهم فيه برأيه^(٢) .

- عمل الفريق وروح الفريق ؛ في مراحل تنفيذ القرار الاستراتيجي ، تتطلب المبادئ الإدارية السليمة ، أن تسود روح الفريق بين أفراد المنظمة أو الوحدة الإدارية ، ومن ثم يخلق ويحقق المزايا المرجوة من

(١) دكتور / إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، ط ١٩٨٥ ص ٠٣٠٢ - دكتور / رمزي الشاعر ، مبادئ الإدارة العامة ، سابق ٨٧ ، ٨٨ .

(٢) وراجع : دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط في الإدارة العامة - النظرية والممارسة ، الطبعة الأولى - دار النهضة العربية ، ١٩٨٨ ، ص ١٢٨ ، ١٢٩ . وراجع : دكتور / رفاعي محمد رفاعي ، الأصول العلمية ، سابق ص ١٤٤ ، ١٤٥ - جنوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية ، ترجمة بدار الفاروق ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ص ٢٣ .

عمليتي التنسيق والإتصال الإداري السليمتين ، وتبعاً فعمل الفريق مرحلة سابقة على روح الفريق ، فهو الذي يولد الإقتناع و الإنسجام بين مكونات وممارسة السلوك الإداري داخل المنظمة وبين أفراد التنظيم.

ولذا تحاول الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة^(١)، الربط بين الجوانب النفسية في عملية صنع - القرار ، ومدى النجاح الذي يمكن أن تحققه هذه العملية ، نظراً للمجال الحيوي الذي يلعبه هذا القرار في الدولة أو أحد قطاعاتها الأساسية أو قطاع جوهري تريد أن تحدث به نقلة نوعية ، وبالتالي تتوقف الصناعة الجيدة على تقنية اخراجها في صورة عمل فريق وجهد جماعي ومشاركة ذاتية للوحدة أو المنظمة .

- عمل الفريق والمشورة الإدارية ؛ يندخل ضمن مهام الوحدات الإدارية ، والمنظمات الإدارية ، تقديم المشورة الإدارية عند طلبها من قبل الجهات المسؤولة عن النشاط الرئيسي للوحدة أو المنظمة^(٢).

(١)دكتور / إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة، سابق ص ١٥٧، حيث يشرح ما يلي: " لا شك أن هناك عدداً من العوامل السلوكية تتدخل في عملية صنع القرارات ابتداءً من مرحلتها الأولى إلى المرحلة الأخيرة حيث إتخاذ القرار المعين، هذه العوامل السلوكية تتنوع في طبيعتها، وتختلف في مكوناتها ، وتتباين في تأثيراتها في عملية صنع القرارات". وراجع :- دكتور / عصمت عبدالله الشيخ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في تسيير وفاعلية العمل الإداري ، الناشر دار النهضة العربية ، ١٩٩٨ ، ص ١٣٣ .

- دكتور / إبراهيم شبحا ، أصول الإدارة العامة ، سابق ص ٣٠٤ .
- دكتور / مصطفى محمود عفيقي ، مبادئ وأصول الإدارة العامة - دراسة نظرية وتطبيقية لتنظيم الإدارة ومشكلاتها في الدول العربية والأجنبية - الجزء الأول - أركان العملية الإدارية ، بدون تاريخ أو ناشر ص ١٤١ .

(٢)دكتور / إبراهيم شبحا ، أصول الإدارة العامة ، سابق ص ١٢٥ . وراجع :- =

ومن ثم فإن المشورة الإدارية تدخل ضمن مهام التنظيم الرسمي في المنظمة ، ويعتمد عليه صانع القرار الاستراتيجي في هذه المرحلة ، ولكن ذلك يتم في اطار التنظيم الموجود ، وهذا يتوقف على الرغبة الحقيقية في الحصول على المشورة ، وعلى الجودة في صنع وتقديم هذه المشورة .

أما عمل الفريق فينتهي إلى التنظيم غير الرسمي ، إذ يمكن من خلال جهد ومهارات صانعي القرار تكتل الجهود في اطار تنظيم غير رسمي^(١)، يتم من خلاله توفير الإقتناع خلال مرحلة بناؤه وتكوينه ، وعلى قدر نجاح القادة والإدارة العليا في توفير عمل الفريق ، تكون درجة النجاح في القرار^(٢).

وصناعة القرار بعمل الفريق تعد في نظرنا أحد المداخل الجوهرية للإصلاح الإداري في البلدان المتخلفة ؛ تلك التي تعاني من عدم الإهتمام بالقاعدة سواء على المستوى السياسي أم الإداري ، حيث نتج عن عدم الإعتداد بهذا المفهوم ، أن أصبح صانع القرار يعيش في جزر معزولة عن الواقع ، وتحولت بالتالي مشروعات

- - دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ علم الإدارة العامة ، سابق ص ١٠٣ ، حيث يذكر سيادته أنه :
"قاليهينات الإدارية الإستشارية - وفقا للتسمية الأمريكية - تنحصر وظيفتها في الإعداد والتحضير ، والبحث ، ثم تقديم النصح للجهة الإدارية التي تملك إصدار القرار ."

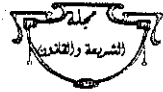
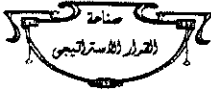
(١) راجع : دكتور / على السلمى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ١٤٥ .

- دكتور / جميل توفيق . دكتور / على الشرقاوى إدارة ، سابق ص ١١٢ .

- دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط في الإدارة العامة ، سابق ص ١٣٨ .

- جون هارتلى ، الصناعات ، سابق ص ١٧ .

(٢) دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، إدارة سابق ٣٧١ .



الإدارة الحكومية إلى مظاهر ، أو لم تنجح أصلا فى أن تخرج إلى حيز الوجود^(١)

- شروط الإدارة يعمل الفريق ؛ للإدارة يعمل الفريق عدة شروط لابد من توافرها حتى ينجح هذا الأسلوب سواء فى نطاق عمليات الإدارة بصفة عامة أم على مستوى صناعة القرار الإدارى الاستراتيجى ، ومن أهمها:

(أ) ديمقراطية الإدارة ؛ الإدارة الديمقراطية هى إدارة عادلة ومنصفة تقوم على المشاركة باعتبارها النموذج الذى يحقق نجاح وتقدم سير العمل الإدارى وفاعلية عمليات الإدارة ؛ ومن ثم فإن هذا يتطلب على المستوى الإدارى ، وجود إدارة عليا تم اختيارها بنزاهة ، ثم تتولى هى الأخرى إدارة هذه النزاهة ، ومن ثم فإن الديمقراطية السياسية تعد مقترضا أوليا لقيام ديمقراطية الإدارة ، فمن غير المنطقى أن تكون هناك سلطة حاكمة على غير الإرادة الشعبية ، وتكون مخرجاتها أو وظائفها ديمقراطية ، فالسلطة المستبدة سياسيا ، يكون نظامها الإدارى استبداديا تسلطيا ، لايقنع بالمشاركة ، ولا يؤمن بالحوار ، ويقضى على الصف الثامى ، وتكون صناعة السياسة والإدارة فى يد الفرد ، الأمر الذى يشيع روح الفساد والإستبداد فى الإدارة الحكومية .^(٢)

(ب) ديمقراطية الممارسة الإدارية ؛ صناعة القرار الاستراتيجى تقتضى ديمقراطية الممارسة الإدارية ، فقد تتواجد النظم والمؤسسات نظريا ،

(١) محمود المراغى ، أرقام تصنع العالم ، سابق ٢١٢

(٢) محمود المراغى ، أرقام تصنع العالم ، ص ٢١٢ ، حيث يشير الى أن الأهم أن هناك تلازما بين الفساد وغياب الديمقراطية ، فليس من صالح الطبقات الفاسدة والمستغلة فى العالم الثالث أن تتمتع مجتمعاتها بدرجة من الشفافية تفضح تصرفاتهم .

ولكن لا يكون هناك اقتناع من جانب المسؤولين الإداريين بالمشاركة كأسلوب للممارسة الإدارية ، وخاصة ما نلاحظه في البلدان المتخلفة ، حيث الديمقراطية شكلية والممارسة الموضوعية غائبة ، ويتم تسخير مقدرات ومصالح الإدارة في خدمة الفساد^(١).

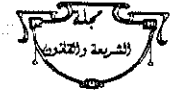
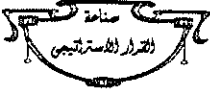
(ج) الإدارة بالحيدة ؛ تعد سيادة أفكار وروح وممارسة الحيدة والنزاهة والموضوعية في الإدارة، شرطا لنجاح عمل الفريق ، وتأثيره بالتالى فى شتى المراحل التى يمر بها سير العمل الإدارى ، بالمنظمة أوالوحدة ، حيث يقدم الكفاء ويسود مبدأ الجدارة فى الحقوق والواجبات المرتبطة بالعمل ، وتجد الجودة طريقها لتحسين هذا العمل الإدارى بالمشاركة فى صنع مستقبل الوحدات والمنظمات^(٢).

- الجانب الثانى : تصحيح الرؤية لصانع القرار ؛ حين يعتمد صانع القرار على رأيه ويستبدون دون مشاركة ، فإن من شأن ذلك أن يؤدى بالقرار إلى نتائج غير سليمة ، ويقوم عمل الفريق بالتغلب على ذلك من خلال وضع يد صانع القرار على الواقع الذى يستهدفه القرار ، والذى سوف يكون مجالا لتنفيذه ، بمشاركة هؤلاء الذين يعيشون هذا الواقع ويتعاملون معه^(٣).

(١) دكتور / رفيق حبيب ، فى فقه الحضارة العربية الإسلامية - إحياء التقاليد العربية - الأعمال الفكرية، دار الشروق ٢٠٠٣ ص ١٤٠.

(٢) ويشير دكتور / على السلمى فى مؤلفة الإدارة المصرية إلى أن : " الثورة الإدارية هى عملية تغيير فى الأساس لابد أن تصيب أفرادا مختلفين فى نفوذهم الوظيفية أو مصالحهم المادية"، راجع ص ١١٥.

(٣) دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط فى الإدارة العامة ، سابق ، ص ١٢٣ ، ١٢٤.



- الجانب الثالث : التدريب الذاتي واختيار النصف الثاني ؛ من خلال الإدارة بأسلوب عمل الفريق ، حيث يقوم ذلك بدور التدريب الذاتي لهؤلاء المشاركين في تكوين وبناء القرار الاستراتيجي ، وخلق صف ثان من المسؤولين الإداريين والقادة ، ومن ذلك كانت الجودة في الإدارة في الدول المتقدمة بالمقارنة بالدول المتخلفة . (١)

(١) محمود المراغي ، أرقام تصنع العالم ، سابق ص ٢١٣ .

المبحث الثاني

البيانات والمعلومات

Data and information

صناعة القرار الاستراتيجي تتم من خلال تحديد للمشكلة المطروحة، ثم تفسير هذه المشكلة وتوصيفها وتصنيفها، ثم دراسة البدائل، واعطاء القيمة لكل بديل، واختيار واحد منها بناء على اعتبارات معينة يراها صانع القرار، وفي ضوء الأهداف الإستراتيجية للإدارة.

وواضح من خلال ذلك، أن هذه العملية كلها لن تتم إلا من خلال توافر بيانات ومعلومات سليمة ودقيقة عن شتى الأوضاع المتصلة بصناعة القرار، بحيث تكون تحت بصر وبصيرة الإدارة.^(١)

ويقصد بهذا العامل كافة البيانات المتصلة بموضوع القرار مباشرة أو غير مباشرة وسواء كانت عن التنظيم الإداري، أم عن المجالات والقطاعات الأخرى ذات الصلة في داخل الجهاز الإداري عامة، أو الجوانب السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية بل والعلاقات الخارجية التي يتطلبها تكوين وبناء مثل هذا القرار^(٢)؛ بحيث يتم ترجمتها في صورة معلومات تمثل الكيفية التي يتم بها اخراج هذا القرار.^(٣)

(١) دكتور / إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة، سابق ص ١٤٦، ١٤٧.

- دكتور / إبراهيم شحبا، أصول الإدارة العامة، سابق ص ٢٩٣.

- دكتور / عصمت عبدالله الشيخ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات، سابق ص ١١٣.

- دكتور / مصطفى عفيفي، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة، سابق ص ٢١٦.

(٢) دكتور / فاروق رضوان، إدارة، سابق ص ٣٧٢، حيث يبين أن: "الباعث على استمرارية المراحل هو فاعلية المعلومات المرتردة".

(٣) انظر: دكتور / على السلمي، الإدارة المصرية، سابق ص ٥٥٠ وراجع: بيل جيتس، المعلوماتية،

سابق ص ٥٤٢ / دكتور / محمود عطية، اعداد الصحفي في عصر المعلومات - مقال منشور =

- العلاقة بين البيانات والمعلومات وصناعة القرار؛ العصر الحالى هو عصر المعلومات ، وأصبح من يملك المعلومة هو من يسيطر ، فالإدارة الحديثة والإدارى المتفوق هو الذى تتوافر لديه البيانات ثم يقوم بتحليلها، وإخراجها فى صورة معلومات تمثل الأدوات التى يصنع بها القرار^(١).

ولما كان القرار الاستراتيجى يرتبط بالأمد الطويل ، فإن البيانات والمعلومات تمثل بالنسبة له النجاح ودرجته وجودته ، وهذا يتطلب أن تتوافر مجموعة من المعايير التى تحقق الإستفادة الحقيقية والقصى من هذا العامل، وهى :

- توافر البيانات ؛ ينبغى أن تكون البيانات والمعلومات متاحة أمام صانع القرار الاستراتيجى ، فعندما نتخذ مثل هذا القرار فى القطاع الزراعى، فالبيانات عن المساحة المنزرعة أو تلك القابلة لها ، والمياه المستخدمة، وإمكان زراعة محاصيل معينة واستيراد أخرى ، واستزراع التكنولوجيا فى الزراعة ، أو الإعتماد على المهارات اليدوية ، وحجم العمالة فى هذا القطاع ، وهذا يقودنا إلى اتخاذ حل استراتيجى وبدون

=مجلة الدراسات الإعلامية ، العدد ١١٤ - يناير - مارس ٢٠٠٤ ، ص ٢٦٧ . لطفى عبد القادر ، حق المعرفة المقترى عليه - مقال بمجلة الدراسات الإعلامية ، العدد ١٢٤ - ١٢٥ - يوليو - ديسمبر ٢٠٠٦ - العدد الأخير ص ٠٧٥ ، دكتور / حشمت قاسم ، الإصصال العلمى فى البيئـة الإلكترونية ، عرض للكتاب : دكتور / يحيى جاد الله ، مقال بالمصدر السابق ص ٢٧٣ .
(١) بيل جيتس ، المعلوماتية ، سابق ص ٠٤١ . يقول : " ثم قرأت الأكاديميين يتباؤن بأن البلدان سوف تنحل فى صراع حول السيطرة على المعلومات وليس على الموارد الطبيعية ، ولقد بد إلى ذلك أمرا مثيرا للفضول أيضا ، فما الذى يعنونه بتعبير معلومات " .

بياناته ومعلوماته لا يمكن بناء أو تكوين ، فهي - على تعبير البعض - التي تحدد المستقبل (١).

- صحة البيانات ؛ ينبغي أن تكون البيانات والمعلومات صحيحة غير مغلوطة ولا مضللة (٢)، والكثير من مشكلات الإدارة الحكومية في الدول المتخلفة إنما يعود إلى الإعتماد على بيانات غير سليمة إما بطريقة مقصودة أو غير مقصودة ، وقد أدى ذلك في كثير من القرارات التي تم اتخاذها إلى نتائج توصف بالكارثة ، حيث بان بعد ذلك اعتماد صانعي القرار على معلومات وبيانات غير صحيحة إما عن المشكلة أو البدائل أو الأهداف أو المقومات وسائر مكونات صناعة القرار.

(د) الإدارة بالإغراق في المحلية ؛ يومن عمل الفريق بالقدرات الذاتية ويمعن في تنميتها إداريا ، على أساس أن التقدم وليدة إدارة ، وأنه ينبغي زراعة التقدم بالإغراق في المحلية وصولا للعالمية، وبالتالي فمما يتنافى مع أسلوب عمل الفريق :

- ١- استيراد نماذج لا تناسب الواقع الإداري المحلي .
- ٢- إهمال الكفاءات والقدرات المحلية .
- ٣- الجمود والإستكانة على صعيد التنمية ، وخداع الذات بمشروعات وهمية تخدم السلطة أكثر من صالح الشعب .

(١) بيل جيتس ، المعلوماتية ، سابق ص ٤١ ، حيث يقارن بين مشهدين : المشهد الأول - فيلم عرض عام ١٩٦٧ أمسك فيه رجل أعمال بأحد المتخرجين حديثا ، من عروة ثوبه ، وقدم له نصيحة طوعية في المهنة لخصها في كلمة واحدة هي البلاستيك . المشهد الثاني - نو أعيد كتابة هذا المشهد بعد عقود قليلة ، فإن السؤال هو : هل كانت نصيحة رجل الأعمال ستصبح : " كلمة واحدة يابنيامين : (المعلومات) " .

(٢) دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط في الإدارة العامة ، سابق ص ١٦١ .
وراجع : دكتور / عصمت الشيخ ، دور نظم وتكنولوجيا ، سابق ص ١١٤ .

العملية الإدارية كلها^(١)، ومن ثم فإن غموض المعلومات والبيانات ، من شأنه أن يشيع جوا من الفساد والإستبداد لا يمكن أن يسهم فى صنع قرار عادى ، فما بالننا بالقرار الاستراتيجى ، ونظرا لغياب هذا المبدأ فى الإدارة المتخلفة نجدها تعاني من :

- ١- انتشار الفساد والإستبداد .
 - ٢- سيطرة رأس المال على الحكم وتوجيه قرارات الإدارة الحكومية فى خدمة رجال الأعمال.
 - ٣- انتشار الفقر وسوء التوزيع ، وتخبط خطط التنمية .
- حداثة البيانات والمعلومات^(٢) ؛ يجب أن تكون البيانات والمعلومات المتاحة لصانع القرار الاستراتيجى حديثة ، حتى يمكن الإستفادة منها، وهذا أحد الخصائص التى تتصف بها الإدارة المتقدمة ، حيث النظم والتكنولوجيا متطورة ، وفى ذات الوقت تهتم الإدارة بالتكنولوجيا ، على عكس الأمر فى الإدارة الحكومية فى البلدان المتخلفة حيث استزراع التكنولوجيا شكلى ، و الإدارة تقليدية عقيمة .
- انتقائية البيانات والمعلومات؛ ليست كل المعلومات المتاحة أمام صانع القرار الاستراتيجى يمكنه الإعتماد عليه ، بل عليه أن يطبق المنهج الإنتقائى الذى من خلال يتعرف على البيانات التى تتصل بموضوعه ،

(١) جاك إيلول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٣٩٤ ، حيث يقرر أنه :

" فالمعلومات تعرف على أنها بيانات تشكل الحقائق والأفكار بأسلوب يجعل بالإمكان توصيلها أو معالجتها بأساليب متنوعة". وراجع : دكتور / مصطفى عفيفى ، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة ،

سابق ص ٢١٦ - دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، إدارة ، سابق ص ٣٧٢ - ٣٧٣ .

(٢) دكتور / عصمت الشيخ ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات ، سابق ص ١١٤ ، ١١٥ .

والتي يعتمد عليها في بنائه وتكوينه ، وهذا يتطلب سيادة معايير الدقة
والمهارات في التدريب لدى المسؤولين عن هذه الصناعة .(١)
والتقدم العلمي والتقني قد فاد هذه العملية إلى حد كبير ، حيث
تصنيف البيانات وسهولة الحصول عليها ثم تبويبها في صورة معلومات ،
لا يمكن لصانع القرار أن يعمل بسواها ، سواء على مستوى نجاح القرار
أم جودته .

(٢) جاك اينول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٣٩٢ . وانظر : دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ علم
الإدارة العامة ، سابق ص ١٨٠ ، ١٨١ - دكتور / على السلمى ، الإدارة المصرية ، مسابق
ص ٥٠ حيث يشير إلى محور تنمية المعارف والمعلومات الإدارية كأحد محاور الإصلاح الإدارى .



المبحث الثالث

مهارات التنبؤ

Prediction Skills

يتعلق القرار الاستراتيجي بما سوف يتم انجازه على المدى الطويل، ومن ثم فإن المستقبل يعد جزءا مهما وجوهريا في عملية صناعته، من حيث الأهداف المبتغاة، والمعوقات المحتملة، والموارد الممكنة؛ وإذا كان الماضي والحاضر يخضعان لليقين، فإن المستقبل يدخل في عملية الإمكان والإحتمال^(١).

والتنبؤ هو العملية التي يتم بها استشراف المستقبل، وتوقع مستجداته، ثم استدعائه، وتصور الأهداف في علاقتها بالموارد المحققة والمحتملة، ومن ثم فإن عملية التخطيط تختلف عن التنبؤ، حيث تتصل بالأهداف المرجوه على المدى البعيد في مجال من مجالاته^(٢).

- التنبؤ المؤسسي؛ الإدارة الحكومية الرشيدة هي التي يمكن حوكمة العملية الإدارية بها، ومن المعايير المهمة في ذلك أن التنبؤ في صناعة القرار الاستراتيجي هو عملية مؤسسية، بحيث يكون نتاج مؤسسة، لا أن تكون تعبيرا عن رؤى واتجاهات وآراء شخصية لفرء أو مجموعة من الأفراد لا يعبرون عن فكر مؤسسي بقدر ما يعبرن

(١) دكتور / على السلمي، الإدارة المصرية، سابق ص ٤٢.

(٢) جاك إيلول، خدعة التكنولوجيا، سابق ص ٩٢. وراجع دكتور / رمزي الشاعر، مبادئ الإدارة

العامة، سابق ص ١٠٠. دكتور / سليمان الطماوي مبادئ علم الإدارة العامة، سابق ص ١٨٧.

دكتور / فاروق رضوان وآخرون، إدارة، سابق ص ٩٨، ١٩. دكتور / إبراهيم شيحا، أصول

الإدارة العامة، سابق ص ٦٣، ٦٤.

عن رغبات قد تكون نزوات أو تعبير عن مصالح شخصية ، ويؤدي هذا الفكر المؤسسي إلى (١)

١- التعبير عن مصالح المؤسسة لا مصالح ممثليها في صناعة القرار .

٢- تجنب انهيار عملية صناعة القرار نتيجة لتغيير القيادات .

٣- تيسير عملية التفكير الاستراتيجي

- تطور أساليب التنبؤ ؛ تقوم الإدارة الحديثة بتطوير أساليبها في التنبؤ ، بما يتفق وطبيعة التقدم العلمي والتكنولوجي ، والظروف التي يتم فيها ، وقد لاحظ جاك إيلول هذا التطور في فرعين مهمين هما (٢)

الفرع الأول : علم المستقبليات ؛ ويقوم على أساس كافة الاحتمالات للوصول إلى نتيجة متصلة بالأرجح حدوثه.

الفرع الثاني : أسلوب النماذج ؛ وهي دراسة تحليلية في ضوء علم المعايير بالوقوف على القائم منها ؛ والإقتراضات المحتملة في حالة تغيير تلك المعايير ثم اجراء العملية القياسية استنادا إلى ذلك. (٣)

(١) بيل جينس ، المعلوماتية ، سابق ص ٤٣٦ . وراجع : دكتور / إبراهيم شبحا ، أصول الإدارة العامة ،

سابق ص ٧٤ . دكتور / جميل توفيق . دكتور / علي الشرفاوي ، إدارة سابق ص ١٥١ ، ١٥٢ ،

دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط في الإدارة العامة ، سابق ص ١٦٢ .

(٢) جاك إيلول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٩٣ . ولذا ينبغي أن تفهم عملية التنبؤ على أنها عملية

في الأساس لا علاقة لها بالحظ والتخمين ، راجع : دكتور / علي السلمي ، الإدارة المصرية ، سابق

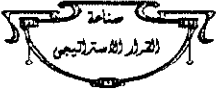
ص ٤٢ . حيث يشير سيانته إلى أن : " الإدارة العصرية هي التي تقود حركة التجديد والإبتكار وهي

التي توجه مسار البحث العلمي وتحدد له أهدافه " .

(٣) جاك إيلول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٩٣ . ويلاحظ روبرت بيلو ، في مؤلفته المواطن والدولة ،

سابق ص ٩٥ - أن : " الإدارة التي تزداد تعقيدا يوم بعد يوم تحتاج إلى وسائل مالية قوية وتقنية

مختبرة ، وتزداد الصعوبة أكثر فأكثر بالنسبة للسلطات المحلية في أن تعمل بغير مساعدة الدولة " .



وجميع الآثار الناتجة عن الحضارة الغربية سواء على المستوى السياسى أو العسكرى أو الإدارى، إنما تم استشرافها فى السابق ، فى ضوء عملية تنبؤ علمى دقيق ، وبالتالي أصبح التنبؤ، مهارة وعلم وفن يحتل جزءا جوهريا فى مفاهيم الإدارة الحديثة ، وغياب هذا المفهوم فى الدول المتخلفة هو الذى يجعل خططها ومشروعاتها لا تتعدى الأفكار الهلامية ، وما يخرج منها إلى حيز الواقع لا يتعدى نجاحه أو جودته معدلات بسيطة فى الإنجاز. (١)

(١) دكتور / على السلى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ٤٢ ، حيث يقرر أن : " منطق التخطيط الاستراتيجى طويل الأجل الذى يحاول التوفيق بين الغايات والوسائل أمرا غير معروف بالنسبة لسإدارة المصرية بشكل عام ."

وراجع : دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط فى الإدارة العامة ، سابق ص ١٩١ .

المبحث الرابع

المشاركة المجتمعية

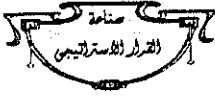
Sociality

صناعة القرار الاستراتيجي في الإدارة الحكومية تتصل بمشروعات وخطط كبيرة ذات مدى زمني طويل ، وتترك آثارا جوهرية في قطاع معين أو مجموعة من القطاعات ، وبالتالي لا بد أن يحدث نوع من المشاركة المجتمعية في هذه العملية. (١)

- مفهوم المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي : يعنى هذا المصطلح أن يكون هناك نوع من الإسهام من البيئة الخارجية عن الوحدة أو المنظمة التي يتم فيه صناعة هذا القرار من قبل المجتمع كله أو على الأقل هؤلاء المتصلين بالقرار بوجه أو آخر (٢) ، وهذا يتم من خلال مظهرين : المظهر الأول : تبصير صانعي القرار بما يتوافر لدى قطاعات المجتمع المختلفة من ردود أفعال تجاه هذا القرار ؛ والتقويمات المختلفة التي تتم له، ومدى القبول الذي يلقاه ، إذ لاشك أن دخول ذلك تحت بصيرة صانع

(١) راجع : دكتور / على السلمي ، الإدارة المصرية ، سابق ص ٩٦، ٩٥، حيث يبين سيادته : " أن من شرعت السياسات لتنظيم امورهم لهم هم أيضا الحق في التعبير عن أفكارهم وإقتراحاتهم بشأنها.....".

(٢) راجع : دكتور / عصمت الشيخ ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات ، سابق ص ١٣٠٠ ، ١٣١٠ . دكتور / سليمان الظماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، سابق ص ١٨٤ ، ١٨٥ . دكتور / حسن محمد وجيه ، مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي والسياس ، سابق ص ٢٦٦ يشير المؤلف إلى مصطلح المفاوض على المستوى الاستراتيجي واختلافه عن المفاوض على المستوى التكتيكي.



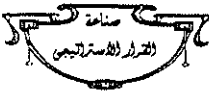
القرار من شأنه أن يفيدده في سلامة وجوده هذا القرار ، وإحداث نوع من التوافق معه^(١)

المظهر الثاني : قبول الرأي العام للقرار الاستراتيجي من شأنه أن يضع صانع هذا القرار على موارد وإمكانات وكيفية التغلب على العقبات التي تعترضه ، وهذا من شأنه أن يصل به إلى بديل قد يختلف عما لو كان هناك عدم قبول مجتمعي له، وبالتالي لإمكانية اختيار بديل آخر أو تعديل فسي درجة هذا البديل أو نوعيته .

- كيفية تحقيق المشاركة في صنع القرار ؛ إن الإسهام في عملية صناعة القرار الاستراتيجي ، ترتبط بوجود رغبة صادقة من قبل الإدارة الحكومية في تبصير الرأي العام وتعريفها بهذا القرار^(٢) ، حيث تتيح له المعلومات والبيانات اللازمة بكل شفافية ووضوح ، ومن ثم تمثل لغة الأرقام المعيار المحدد هنا ؛ وتكون هناك بالتالي أجهزة محايدة لقياس استطلاعات الرأي ؛ مع وجود إعلام حروزيّة يحلل ويتابع وينقل وجهات النظر المتباينة ، يشجع جوا من الحوار العام حول القرار الاستراتيجي ؛ وهذا يفترض أن النظام السياسي ديمقراطي الأمر الذي

(١) دكتور إبراهيم درويش ، الوسيط في الإدارة العامة ، سابق ص ١٤٧ ، حيث يبين أنه : " فإذا كانت المشكلة تنسم بالعمومية لكونها تتصل بعدد كبير من أفراد الشعب ، فإن على التنظيم أن يستعين بوسائل الإعلام المختلفة كي تسهم معه في توضيح المشكلة للشعب " . وراجع دكتور / إبراهيم شيحا ، أصول الإدارة العامة ، سابق ص ٣٠٢ .

(٢) راجع : دكتور / أحمد زايد ، المصري المعاصر - مقارنة نظرية وإمبيريقية لبعض أبعاد الشخصية القومية المصرية ، سلسلة العلوم الاجتماعية - مكتبة الأسرة ٢٠٠٥ ص ١٠٨ . وراجع : روبرت بيلو ، المواطن والدولة ، سابق ص ٨٧ .

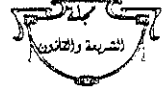
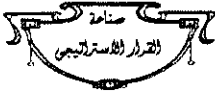


يمكن معه لكافة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية أن تمارس دورها في التقدم الإداري^(١).

إن اعتناق مبدأ الشفافية في الإدارة الحكومية ؛ من شأنه أن يولد الثقة فيها ؛ ويخلق نوعا من مساندة الرأي العام لقراراتها ؛ ويشكل بالتالي مواجهة للفساد والإستبداد اللذان يجدان جوا طبيعيا في ظل الغموض واتعدام سياسة المكاشفة والوضوح والمصارحة والمسألة ؛ ولذا فمن البيدهي أن نجد الدول الديمقراطية هي المتقدمة إداريا وتقنيا ، وهي التي تحتل المراتب الأولى في ترتيب وجودها ضمن السلم العالمي لتطبيق مبدأ الشفافية ومكافحة الإستبداد.^(٢)

(١) جاك إيلول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٣٦٣ : " ويسترجع Salomon نقطة الجدل المنار بين Habermas و Luhan بشأن ، ما إذا كانت الديمقراطية ممكنة في أكثر القضايا أهمية و فسي توضيحات تلك القضايا الاقتصادية والتقنية والاجتماعية".

(٢) راجع : هورست أفهلد ، إقتصاد ويقوق فقرا ، سابق ص ٢١ ، حيث يقول : " فالسياسة الاقتصادية الناجحة هي السياسة التي تحقق للمواطنين لكل المواطنين النفع والخير . إن هذا هو الدرس البليغ الذي على اتصار اقتصاد السوق الرامى إلى تحقيق التكافل الإجتماعى أن ، يتعلموه ."



المبحث الخامس

كيفية صناعة القرار الاستراتيجي في الشريعة الإسلامية

How to make strategic decision in the Islamic Shariaa

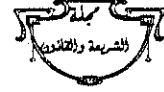
قد تتوافر لصناعة القرار الاستراتيجي مقوماته ؛ ولكن لا يكفي ذلك لنجاح العملية ، مالم تتوافر مجموعة من العوامل المؤثرة التي تحدد كيفية هذه الصناعة ، ومن هنا فقد وضعت الشريعة الإسلامية هذه الكيفية في صورة أحكام شرعية ، وردت في سورة سيدنا يوسف :

أولاً : اسناد الأمر لأهله على أساس مبدأ الجدارة^(١) ؛ المسؤولية العامة في الشريعة الإسلامية تكليف شرعي ؛ ومن ثم فلا يجوز لمتوليها أن يتصرف بهواه ؛ يقول سبحانه وتعالى : " وقال الملك إني أرى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات يا أيها الملأ أفتوني في رؤياي إن كنتم للرؤيا تعبرون ".^(٢)

وكان تبادل الرأي في مرحلة ما يسمى بتحديد المشكلة ، وتحليل البيانات والمعلومات في صورة تصرف رشيد؛ حيث لا يجوز التصرف بالهوى ؛ وأنه لا يجوز لأحد أن يكتفم بيانا فيه مصلحة عامة ؛ وهو ما يطلق عليه مبدأ الشفافية ؛ يقول سبحانه : "قالوا أضغاث أحلام وما نحن

(١) السياسة الشرعية لابن تيمية ؛ سابق ص ٢٣ . حيث ورد أنه : " إذا عرف هذا ، فليس له أن يستعمل إلا أصلح الموجود ، وقد لا يكون في موجوده ، من هو صالح لتلك الولاية ، فيختار الأمتل فالأمتل في كل منصب بحسبه ، وإذا فعل ذلك بعد الإجهاد التام ، وأخذة للولاية بحقها ، فقد أدى الأمانة ، وقام بالواجب في هذا ، وصار في هذا الموضع من أئمة العدل والمقسطين عند الله ، وإن اختلف بعض الأمور بسبب من غيره إذا لم يمكن إلا ذلك " .

(٢) سورة يوسف الآية رقم (٤٣) .



بتأويل الأحلام بعالمين . وقال الذي نجا منهما وادكر بعد أمة أنا أتبينكم بتأويله فأرسلون". (١)

ثانيا : الموضوعية والحيدة فى مرحلة صناعة القرار ؛ فالكفاءة والثروة البشرية هى الأساس فى كيفية صناعة القرار الاستراتيجى ، بالموضوعية والحيدة ؛ نظرا لخطورة الآثار المترتبة عليه ، ويقول عز وجل : " يوسف أيها الصديق أفنتنا فى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلى أرجع إلى الناس لعلمهم يعلمون " . (٢)

ثالثا : الإستقلال فى مرحلة صناعة القرار ؛ إنه مما يتنافى مع مبادئ الإدارة الرشيدة هو تدخل السلطة السياسية فى صنع القرار الاستراتيجى ؛ بما يخدم مصالح هذه السلطة ، ولذا أوجبت الشريعة الغراء هذا الإستقلال ؛ يقول جل شأنه : " قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه فى سنبله إلا قليلا مما تأكلون" .

(١)سورة يوسف الآيتان (٤٤-٤٥) . وفى عام الرمادة سنة ثمان عشر بالحجاز ، وفى خلافة سيدنا عمر رضى الله عنه - أصيب الناس بالغلاء الشديد ، فاستسقى عمر رضى الله عنه - لعباس عم النبي صلى الله عليه وسلم فسقوا ، وكتب عمر إلى عمرو بن عاص وهو أمير مصر يومئذ يشكو قحط الحجاز وما المسلمون فيه من الشدة ، فكتب إليه عمرو : لأمرتك بغير طعام أوله عندي وآخره عندك ، ثم أخذ فى حفر خليج القاهرة الذى فمه عند موردة الخلفاء بمصر ، فوصل به إلى بلبس ثم إلى السويس ساحل بحر القلزم فى ثمانية أشهر ، وحملت الغلال فيه إلى السويس ، ثم من السويس إلى الحجاز فى عامة . فقرر : مآثر الإحافة فى معالم الخلافة لأحمد بن عبدالله القلشندى ، المتوفى سنة ٨٢١ هجرية ، تحقيق عبد الستار أحمد فراج - صادر عن التراث العربى ، وهى سلسلة - تصدرها وزارة الإرشاد والاتباء فى الكويت - ١٩٦٤ ، الجزء الأول - ص ٩١ .

(٢)سورة يوسف الآية رقم (٤٦) .

ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلهن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون. ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون" (١). وقد حكى أن المأمون رحمه الله وضع في اختياره للوزير مجموعة صفات تدلنا على مدى ما أولته الأحكام الشرعية من ضبط لإختيار المناصب العليا ؛ تلك التي تتولى مسئولية صناعة القرار الاستراتيجي ، حيث قال : " إنى التمسيت لأمرى رجلا جامعا لخصال الخير ذا عفة في خلقة واستقامة في طرائقه، هذبه الآداب وأحكمته التجارب ، إن أوتمن على الأسرار قام بها و إن قلد مهمات الأمور نهض فيها ، يسكته الحكم وينطقه العلم وتكفيه اللحظة وتغنيه اللحمة له صولة الأمراء وأناة الحكماء وتواضع العلماء وفهم الفقهاء ، إن أحسن إليه شكر ، وإن ابتلى بالإساءة صبر ، لا يبيع نصيب يومه بحرمان غده ، يسترق قلوب الرجال بخلاصة لسانه وحسن بيانه ". (٢)

رابعا : المشورة في وضع القرار الاستراتيجي ؛ تعد المشورة أو الشورى أساس العمل السياسي والإداري في الشريعة الإسلامية ؛ ولم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من نبي الله صلى الله عليه وسلم ، فقد شاور في الأمور كلها حتى الحرب منها. (٣)

(١) سورة يوسف الآيات أرقام (٤٧ - ٤٨ - ٤٩) . وهذا ما يجعل الولايات في الشريعة تقوم على الأمانة والقوة ؛ يقول ابن تيمية : " والقوة في كل ولاية بحسبها ، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب ، وإلى الخبرة بالحروب ، والمخادعة فيها ، فإن الحرب خدعة ، وإلى القدرة على أنواع القتال من رمى وطعن وضرب وركوب وكروفر ونحو ذلك ، كما قال تعالى : " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من رباط الخيل " . راجع السياسة الشرعية ، سابق ص ٢٤ .

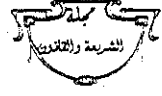
(٢) الأحكام السلطانية للماوردي ، سابق ص ٣٠ ، ٣١ .

(٣) السياسة الشرعية لابن تيمية ، سابق ص ١٣ ، حيث ورد بها : " لا غنى لولى الأمر عن المشاورة ، فإن الله أمر بها نبيه صلى الله عليه وسلم ، فقال تعالى : " فاعف عنهم =

وكان صلى الله عليه وسلم حين يصنع قراراته الهامة في الحروب يستشير نيسن لمن بعده ، وليسى مبدأ من مبادئ الحكم والإدارة هو الشورى وهى ألزم فى غير الحرب ، امتثالا لقوله سبحانه وتعالى : " وما عند الله خير وأبقى للذين آمنوا وعلى ربهم يتوكلون . والذين يجتنبون كبائر الإثم والفواحش وإذا ما غضبوا هم يغفرون . والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون " (١) . وقد سميت سورة كاملة فى القرآن الكريم بسورة الشورى ، ويقول سبحانه وتعالى : " فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفصوا

واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين . وقد روى عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : " لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم " . وقد قيل : وإن الله أمر بها نبيه لتأليف قلوب أصحابه ، وليقتدى به من بعده ، وليستخرج منهم الرأى فيما لم ينزل به وحى ، من أمر الحروب والأمر الجزئية وغير ذلك ، فغيرة صلى الله عليه وسلم أولى بالمشورة " .

(١) سورة الشورى من الآيات ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ . وقد إستشار رسول الله صلى الله عليه وسلم أصحابه فى غزواته ؛ وما هى غزوة بدر الكبرى ، فقد استشار رسول الله صلى الله عليه وسلم الأنصار فقال : أشيروا على أيها الناس . وإنما يريد الأنصار ، وذلك أنهم عدد الناس ، وأنهم حين بايعوه بالعقبة ، قالوا : يا رسول الله : إنا برآء من نمامك حتى تصل إلى ديارنا ، فإذا وصلت إلينا ، فأنت فى نمتنا نمنعك مما تمنع منه أبناءنا وتساعنا . فكان رسول الله صلى يتخوف فى ألا تكون الأنصار ترى عليها نصره إلا ممن دهمه بالمدينة من عدوه ، وأن ليس عليهم أن يسير بهم إلى عدو من بلادهم . فلما قال ذلك رسول الله صلى الله عليه وسلم ، قال له سعد بن معاذ : والله لكأنك تريدنا يا رسول الله : أجل . قال : قد أمنا بك وصدقناك ، وشهدنا أن ما جنت به هو الحق ، وأعطيناك على ذلك عهدنا ومواثيقنا على السمع والطاعة ، فامض يا رسول الله لما أردت فنحن معك ، فوالذى يحضك بالحق ، لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخصنااه معك " .



من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (١).

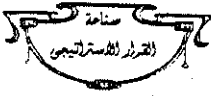
والشورى ملزمة لرجل الإدارة فى استطلاع رأى الناس سواء كانوا داخل الجهاز الإدارى من المواطنين والعمال ، أو من خارجه من عموم المسلمين ؛ فإذا فعل ذلك صانع القرار الاستراتيجى فقد حقق الواجب وأقام السنة ، وأطاع الله ورسوله صلى الله عليه وسلم ؛ قال سبحانه وتعالى : "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فإن تنازعتم فى شىء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خيرا وأحسن تأويلا". (٢)

وهذه الكيفية الشرعية فى صناعة القرار ؛ من شأنها أن تجعل للإدارة فى الإسلام بعدا انسانيا فاقت به كل الإدارات المتقدمة. (٣)

(١) سورة آل عمران الآية رقم ١٥٩.

(٢) سورة النساء الآية رقم ٥٩.

(٣) يقول ابن تيمية فى السياسة الشرعية ، سابق ص ٢١٣ ، ٢١٤ ، ما يلى : " وإذا إستشارهم فإن بين ذلك له بعضهم ما يجب إتباعه من كتاب أوسته - رسوله أو إجماع المسلمين فعليه إتباع ذلك ولا طاعة فى خلاف ذلك ، وإن كان عظيما فى الدين والدنيا ... " وراجع : دكتور / على عبد العال سيد أحمد ، نظام الحكم فى الإسلام وفى الديمقراطيات الوصغية ، ط ١٩٩٣ ص ٩٠ . دكتور / أحمد محمد الحوفى ، مختارات من سماحة الإسلام ، نهضة مصر للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ص ٢١ .



الفصل الثالث

خصائص صناعة القرار الاستراتيجي في الإدارة الحكومية المصرية

Characteristics of making strategic decision in the governmental Egyptian administration

تمهيد وتقسيم :

مجال الدراسة في هذا الفصل هو التعرف على خصائص صناعة القرار في الاستراتيجية في الإدارة الحكومية المصرية ؛ ويعد ذلك في منتهى الأهمية ، لأن مصر تعاني من مشكلات ضخمة على عدة مستويات :
أولاً : المستوى الإقتصادي ؛ حيث مشكلة ضعف معدلات النمو ؛ وضعف الإستثمارات ، وانتشار الفقر ؛ والبطالة الظاهرة والمقنعة ؛ وإهدار الموارد المتاحة لها ، حيث لا تتعدى نسبة الإستغلال من المساحة الكلية حاجز ٢٠% ، وهو ما جعلها تحتل مرتبة متدنية بين دول العالم المتطور .^(١)

ثانياً : على المستوى الإجتماعي ؛ يكفي أن نضرب أمثلة بالمشكلة السكانية والعشوائيات وأطفال الشوارع واختلال التركيب السكاني ، وسوء

(١) يسود العالم الآن الديمقراطية وحقوق الإنسان ، ولم تعد مفاهيم الاستبداد تتفق مع روح العصر ، ويشير البعض إلى أنه " وما يستتبع ذلك من التركيز على مفاهيم مثل :
- الإيمان بقيمة الفرد وحرية وحقوقه إلى أبعد الحدود .
- إن للفرد حقوق خاصة لا تمنحها الحكومة له ، ولا بد من حمايتها من جور سلطة الحكومة على مثل هذا الحقوق . - شيوع روح العالمية ، وذلك بتبنى روح تقبل الآخر وتحمل الاختلافات في قضايا الأخلاق والدين .

- ديمقراطية الحياة في المجال الصناعي واتباع اللامركزية .

انظر : دكتور / حسن وجيه مقدمة وعلم التفاوض ، سابق ص ١٨٣ ، ١٨٤

التوزيع ، وعدم العدالة في توزيع الموارد بين الريف والحضر ؛ لنقف على حجم ما تعانيه من تخلف مقارنة بدول العالم المتقدم .

ثالثا - على المستوى الإداري ؛ يطالعك الخلل في معايير الشفافية وضعف الرقابة وانتشار ظاهرة البطالة المقنعة بداخله ، كل هذا وغيره يصل بك إلى نتيجة حتمية وسؤال وجوهري ، أين صناعة القرار الاستراتيجي من هذا كله ؟ ولماذا لم تحقق هذه القرارات تغلبا على هذه المشكلات المزمنة ؟ ولماذا تتدهور الأوضاع في مصر إلى هذا الحد ؟ الإجابة عن ذلك هي يبحث خصائص صناعة هذا القرار في الإدارة الحكومية المصرية ، والوقوف على الجودة ، ومعدل

النجاح فيها ، كما يتضح لنا من هذا الفصل^(١)

المبحث الأول : الإدارة بسياسة الأشخاص لا باستراتيجيات المؤسسات .

المبحث الثاني : الإدارة بردود الأفعال لا باستراتيجيات المواجهة .

المبحث الثالث : مدى التزام معايير الجودة .

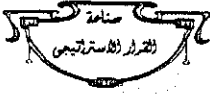
المبحث الرابع : دور التنظيم غير الرسمي في صناعة القرار الاستراتيجي .

(١) ناهيك عن المستوى السياسي ؛ والذي تتضمن إجراءاته ونظمه شكليات تحدث انفصالا بين التنظيمات السياسية وبين الجماهير ، فالصفوة السياسية تسعى إلى تدعيم مركزها على حساب مصالح الجماهير ، وينتج عن ذلك نوع من التحالف غير المشروع بين رأس المال والقوى السياسية وجماعات المصالح والضغط وهو ما أدى إلى :

١- العزوف عن المشاركة في الحياة السياسية .

٢- تقديم رأس المال الإقطاعي على حساب مصالح الشعب .

- راجع : دكتور أحمد زايد ، الشخصية المصرية ، مرجع سابق ص ٧٦ ، ٩٧ .



المبحث الأول

الإدارة بسياسة الأشخاص لا باستراتيجيات المؤسسات

Administration by means of persons policy , not by strategies of establishments

المبدأ :

من مبادئ الإدارة الحديثة أن يكون الفكر المؤسسي هو معيار العملية الإدارية ؛ حيث يعد الإعتماد على اتجاهات الأشخاص متنافيا مع السلوك الإداري الرشيد ؛ فالأشخاص متغيرون والمؤسسة بأقية ومعيار الزمن في عمر الفرد يختلف عن الدولة ، ولذا فالدول التي تقدمت اداريا هي التي حوكت الإدارة على هذا المعيار .

التطبيق :

عندما نضع المبدأ السابق في التطبيق على واقع الإدارة المصرية نجد إنها إدارة بالأشخاص ؛ وبداية نلاحظ في تاريخ الحضارة المصرية ؛ فإن الآثار الفرعونية تنسب إلى أشخاص كالأهرامات على عكس الحال في الحضارات الأخرى^(١) ؛ وما زلنا نعيش إداريا على نفس المفهوم ؛ فالسياسات والبرامج والاجراءات غالبا ما تعتمد على اتجاهات الأشخاص متولى المناصب القيادية في الإدارة العليا الحكومية ؛ وبالتالي فأى تغيير في هذه المناصب يستتبعه تغيير في هذه القرارات .

(١) دكتور / أحمد زايد ، المصري المعاصر ، سابق ص ٠٩٤ ، ويقول : " فأغلب الظن أن المصري ينظر إلى علاقته بالسلطة كما تمثلها الحكومة أو أى جهاز آخر من أجهزة الدولة على أنها تقوم على التعارض في المصلحة ، فهو يتصور أن التعامل معها صعب . "

ومشكلة الإدارة المصرية المرتبطة بهذه الخاصية هي سيادة ثقافة الأشخاص على حساب ثقافة النظم ، وهذا ما يجعل أى تفكير استراتيجي يتحول إلى منهج شخصي يرتبط بصانع القرار ؛ ومن الصعب فى هذا الشأن وصف القرار بالاستراتيجي من الناحية الموضوعية ؛ وإن اكتسب هذا الوصف شكلا ، ويتحول الأمر خاصة مع ادارة الأزمات إلى نوع من السطحية التى تعيشها الإدارة المصرية منذ عهد الفراعنة وحتى الآن ، ولذا فإن أى نقلة حدثت فى التاريخ المصرى كثيرا ما ارتبطت بأشخاص ؛ وهذا يعد أخطر ما يحدث بالإدارة الحكومية ؛ إذ أن معيار الحكم على تقدمها لا يتحقق إلا حينما تتحول إلى إدارة جماعات ومؤسسات يسودها روح وثقافة الانتماء والإحساس بالمسئولية العامة ، تلك التى تنصب على مصالح الإدارة كلها ، دون النظر إلى الاتجاهات الفردية ومصالحهم الشخصية^(١) وسيادة ثقافة الأشخاص فى الإدارة الحكومية المصرية له عدة مظاهر هي^(٢)

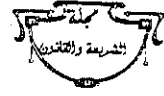
(١) انظر : دكتور / محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة - سلسلة العلوم الإجتماعية - الهيئة المصرية العامة للكتاب - مكتبة الأسرة ٢٠٠٧ ص ٢٢٧ ، حيث ورد أنه : " فى مجال علوم المستقبل بصفة عامة وعلم الإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة يقصد بمصطلح الرسالة أو المهمة عنصرين أساسين هما :

- ١- تحديد الغاية : ويقصد بها الهدف العام المراد تحقيقه فى المدى البعيد.
 - ٢- تحديد الاستراتيجية : ويقصد بها المسار الرئيسى (الطريقة) لتحقيق الغاية .
- وجدير بالذكر أنه لكي تتحقق الاستراتيجية الرئيسية ، لا بد أن تغذيها أو تصب فيها مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية (السياسات) والتى يجب أن تعمل بشكل متناسق ومتناغم .

(٢) دكتور / على السلمى الإدارة المصرية ، سابق ص ١١٥ ، ١١٦ .

- دكتور / سليمان الظماوى ، علم الإدارة العامة ، سابق ص ١٥٣ .

- دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط فى الإدارة العامة ، سابق ص ، ١٦٠ ، ١٦١ .



أولاً - على المستوى التنظيمي ؛ نجد أن هناك خلطاً وتشابكاً بين السياسة والإدارة ؛ إذ من المبادئ الإدارية السليمة احترام مبدأ التخصص وتحديد السلطة والمسئولية ؛ ففي مرحلة صناعة القرار الاستراتيجي ؛ ينبغي أن يكون المسئولين عن هذه المرحلة لديهم السلطة الكافية لاتخاذ قرار على أساس علمي ، وفي ذات الوقت يسود مبدأ المحاسبة والمسألة عن هذه المرحلة وبالتالي يكون هناك رقابة من شأنها أن تولد الإحساس بالمسئولية .^(١)

والإدارة المصرية يسودها التخييط وعدم التحديد في هذه النقطة ، فإذا كانت صناعة القرار الاستراتيجي ؛ تتم على مستوى السلطة التنفيذية ، فإنه مبدأ عدم توازن السلطة والمسئولية واضح حتى على مستوى التنظيم الدستوري ؛ فـ رئيس الدولة هو الذي يتولى السلطة التنفيذية ويمارسها على الوجه المبين بالدستور .^(٢)

ونجد الدستور قد تكلم عن رئيس الدولة في الفصل الأول من الباب الخامس الخاص بنظام الحكم في المواد من ٧٣ حتى ٠٨٥ ثم عاد وتكلم عنه في الفصل الثالث من ذات الباب وخصص له الفرع الأول في المواد من ١٣٧ حتى ١٥٢^(٣) . وخصص الفرع الثاني للحكومة في المواد من

(١) المادة ١٣٧ من الدستور .

(٢) المادة ١٣٨ من الدستور بعد تعديلها في ٢٦/٣/٢٠٠٧ .

(٣) وقد تعرض الدستور المصري بتعديلات ٢٦/٣/٢٠٠٧ ؛ ورغم كثرة الموارد التي دخلت على هذا الدستور ، فإنها لم تمس جوهر النظام السياسي المصري سواء من حيث أركانه أم ممارسته . ونجد هنا صعوبة بادية في تكييف هذا النظام السياسي . راجع فيما يتصل بالفردية والثنائية والجماعية في السلطة التنفيذية ؛ دكتور / عبد الحميد متولى ، القانون الدستوري والأنظمة السياسية - الطبعة الثانية ١٩٦٣ ، الجزء الأول ، ص ٦٠ -



١٥٣ حتى ١٦٠ ، ومقارنة نجد أنه الدستور قد خصص في هذا الفصل الرئيسي الجمهورية

عشر مادة ، وبينما خصص للحكومة سبع مواد ؛ وهذا يعطينا دلالة على اتجاه المشرع الدستوري نحو تركيز السلطة التنفيذية في يد رئيس الدولة على حساب الحكومة ، رغم بعض التعديلات الطفيفة التي دخلت على هذه العلاقة بتعديلات مارس ٢٠٠٧ ، إلا أنها لم تمس جوهرها. (١) ويظل بالتالي رئيس الجمهورية هو صاحب السلطة التنفيذية (٢) ، وهو غير مسئول سياسيا أمام البرلمان ؛ وتقع المسؤولية على عاتق من الحكومة ؛ وهي في الحقيقة لا تمك سلطات تتوازن مع هذه المسؤولية ، وهذا يؤدي إلى :

١- شخصية السلطة .

=دكتور/ عمر حلمي فهمي ، الانتخاب وتأثيره في الحياة السياسية والحزبية - الطبعة الثانية ، ١٩٩١ ، ص ١١٥ .

(١) وهي المادة ١٣٨ التي جعلت ممارسة الاختصاصات المنصوص عليها في المواد ١٤٤ ، ١٤٥ ، ١٤٦ ، ١٤٧ بعد موافقة مجلس الوزراء . والاختصاصات المنصوص عليها في ١٠٨ و ١٤٨ و ١٥١ فقرة ثائية بعد أخذ رأيه .

والمادة ١٤١ الخاصة بأخذ رأى رئيس مجلس الوزراء في تعيين نواب رئيس مجلس الوزراء وتولابهم واعفائهم من مناصبهم .

(٢) راجع : دكتور / محمد حستين عبد العال ، القانون الدستوري ، دار النهضة العربية ، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي ، ١٩٩٢ ، ص ٢٢٥ . دكتور / محمد رفعت عبد الوهاب ، القانون الدستوري ، المبادئ الدستورية العامة - دراسة النظام الدستوري المصري ، منشأة المعارف بالألكندرية ط ١٩٩٠ ص ٣٩٠ . دكتور / صلاح الدين فوزي ، المحيط في النظم السياسية والقانون الدستوري ، ط ١٩٩٥ ، مكتبة الجلاء الجديدة بالمنصورة ، الجزء الثالث ص ٩٠٣ .

٢- اختلال ميزان المسألة والمحاسبة .

٣- الإخلال بالمبادئ الإدارية السليمة فى عملية صناعة القرار الاستراتيجي ، هذه الذى ينبغى أن تخضع لفكر المجموع وليس الفكر الشخصى ، وبالتالي التأثير فى نجاح وجودة الإدارة الحكومية لغياب أحد معاييرها الهامة وهو الوضوح والتحديد للمسئولية وتوازنها مع السلطة .

ثانيا : الإدارة بالثقة والولاء للأشخاص وليس للإستراتيجيات والمؤسسات؛ غياب الفكر المؤسسى عن الإدارة المصرية ، حولها إلى إدارة ثقة وليسست إدارة كفاءات وخبرات ومؤسسات؛ وهذا أثر بدوره على عملية صناعة القرار الاستراتيجي ؛ من عدة جوانب :

الجانب الأول : أن من يتولى المناصب الإدارية العليا هم أهل الثقة الذين يسهمون فى عملية صناعة القرار الاستراتيجي ؛ ومن ثم تضع اعتبارات الحيدة والكفاءة والموضوعية والنزاهة ؛ باعتبارها أساسا لقيام مبادئ حوكمة الإدارة وجودتها^(١) .

الجانب الثانى : أن عملية صناعة القرار الاستراتيجي تسودها فكرة الغاء الجماعة لمصلحة رأى الفرد ؛ فهو ما يؤدي إلى الإستبداد الإداري ، ويتعارض مع مبادئ الإدارة المتقدمة ، ومنها المشوره الإدارية ، خاصة فى مثل هذا القرار الجوهري .^(٢)

(١) ويلاحظ البعض أن مقاومة التغيير أحد القوى المعوقة لأى ثورة إدارية ، راجع : دكتور على

السلمى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ١١٥ ، ١١٦ .

(٢) وهذا من الآثار المترتبة على ما يسميه البعض بالقيادة التسلطية ، =

ال جانب الثالث : اضعاف الصف الثاني بل والقضاء عليه لمصلحة أهل الثقة؛ وهو ما يفسر ظاهرة هجرة العقول والكفاءات إلى الخارج ، وتدهور حال من بقى منها بالداخل ، حيث لا يصعد في السلم الإداري إلا من تتوافر لديه مهارات النفاق والتملق والدخول من الأبواب الخلفية؛ ولا عجب إذا أمام هذه الظواهر ؛ أن نجد أنفسنا ونحن في القرن الحادي والعشرين نبحث عن حلول لذات المشكلات التي كنا نعانيها في بداية القرن العشرين.

ثالثًا : ارتباط القرارات بوجود صانعيها في مناصبهم ؛ لا تعدم الإدارة الحديثة المتقدمة وجود الخبرات والكفاءات ؛ حيث تعد مدرسة لإعداد هذه الكوادر والخبرات ، نظرا للتدريب الجيد الذي يلقاه هؤلاء خلال مراحل العملية الإدارية ، ومنها صناعة القرار الاستراتيجي .^(١)

ويترتب على غياب الفكر المؤسسي عن الإدارة الحكومية المصرية ، أن تكون القرارات معبرة عن اتجاه أصحاب المناصب العليا ، المسؤولين عن التخطيط ؛ ومن ثم يرتبط نفاذ هذه القرارات بوجود صانعيها في مناصبهم ، وبالتالي فأى تغيير فيها يستتبع في بعض الأحيان إعادة النظر فيها بما يتفق مع الاتجاه الجديد للمسئولين ؛ وقد يؤدي ذلك في حالات

= راجع : دكتور / مصطفى محمود عفيفي ، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة ، سابق ص ٢٠٢ ، حيث يقول : " اتخاذ القرارات الغيبية المفاجئة في تسيير العمل تلك التي تحمل عنصر المباغة الطارئة بالنسبة لتسيير العمل وأوضاع العاملين الذين يكونون بمعزل تماما عن مسياتها " .

(١)دكتور / على السلمي ، الإدارة المصرية ، سابق ١٨٧ .

كثيرة إلى الغاءها ، وإعادة صناعة قرار جديد حسب تعبير شائع هو التبرير بطبيعة المرحلة ؛ وهذا السلوك الإداري يؤدي إلى: (1)

١- ضياع الجهد المبذول في عملية صناعة القرار الأول ، والنفقات التي تتطلبها هذه العملية ، وتحول الأمر والنظر إلى هذه العملية من المبادئ العلمية والفنية إلى العشوائية والإرتجال والتخبط .

٢- تتسبب الإدارة الحكومية بهذا الأسلوب في ضياع فرص التقدم (١)

والنمو بمعدلاته المطلوبة وبالجودة اللازمة ، وبالتالي تعدد ادارة عدم الجودة ، وهو ما لم يعد مقبولا في ظل المبادئ الحديثة للإدارة التي تحوكم كافة أجهزة الدولة على معيار مؤسسى متقدم ؛ وهو أمر لم يعد محلا لأي تبرير ؛ خاصة في ظل هذا السباق المحموم نحو النهضة فى

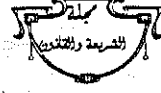
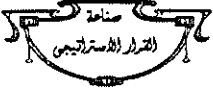
(١) راجع : دكتور / أحمد زايد ، المصرى المعاصر ، سابق ص ٦٩ ، ٧٢ ، حيث يشير سيادته إلى دراسات أكدت أن المصرى يشك فى الموظف الحكومى ولا يطمئن إليه ؛ ومنها : دكتور / كمال المنوفى ، الثقافة السياسية للفلاحين - دار ابن خلدون - بيروت ، ١٩٨٠ . دكتور/ حسن الخولى ، الآثار الاجتماعية للخدمة العسكرية على ثقافة الفلاحين المصريين رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الآداب - جامعة القاهرة ، ١٩٧٦ . دكتور / محمود عودة ، الفلاحون والدولة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٨٣ . دكتور / محمد عاطف عيث ، القرية المصرية المتغيرة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٦٤ .

(٢) والغريب أيضا ضياع هذه الفرص ، وانتشار ثقافة تبديد الوقت ؛ انظر : دكتور / حسن محمد وجيه ، مقدمة فى علم التفاوض ، سابق ص ١٧١ ؛ يقول : " لاشك أنه ودون الإدارة الجيدة للوقت وشيوع ثقافة ابتذاله ، فإتنا نفقد الجهد والطاقة والمال الذى قد لا يمكن تعويضه وهناك ملاحج كثيرة جدا يمكننا الخوض فيها للتدليل على معطيات ثقافة تبديد الوقت الناتجة عن العادات الاجتماعية السلبية وسوء التنظيم وإدارة الأعمال " . وهناك درجة من الخطورة فى الاستمرار فى هذا الوضع ؛ راجع : إيان .ج. سيمولز ، البيئة والإنسان عبر العصور ، ترجمة السيد محمد عثمان ، عالم المعرفة ، ٢٢٢ ، ص ٧ .

دول العالم التي بدأت مع مصر مرحلة التنمية ، ولكنها فاقتها بمراحل ؛
لإعتمادها على مبادئ الإدارة الرشيدة ؛ مثل التجربة الماليزية
والهندية والصينية .

٣- غياب الفكر المؤسسي عن صناعة القرار الاستراتيجي أدى صعوبة
استخدامه في تنفيذ المشروعات الكبرى للتقدم والنهضة ؛ وعدم عقلانية
بعض القرارات ؛ بل ووجود معوقات لها ، سواء من قبل صانعيها
أنفسهم أو من قبل المتصلين في داخل الوحدة أو التنظيم ، واستفادة
البعض من استمرار الأمور كما هي (١) ، لأن صناعة قرار استراتيجي
قد يؤثر في امتيازاتهم واستغلالهم لمناصبهم في الإدارة .

(١) دكتور / على السلمي ، الإدارة المصرية ، سابق ص ١١٥ .



المبحث الثاني

الإدارة بردود الأفعال لا باستراتيجيات المواجهة

administration by means of reactions , not by confrontation strategies

من بين خصائص الإدارة الحكومية المصرية ؛ هو تعاملها مع المشكلات بأسلوب رد الفعل دون أن تكون هناك استراتيجية واضحة يدار بها المستقبل ؛ فهي ادارة وليدة الأزمات وادارة بالأزمات ؛ ومن ثم يكون هذا الأسلوب في حد ذاته أزمة ؛ تحتاج إلى ادارة جودة للتخلص منه. (١)

ولذا فإن التعامل الإداري مع هذه المشكلات ، يتركها تتفاقم بحيث يكون من الصعب حلها بعد ذلك ؛ أو بتكلفة باهظة ، كان من الممكن تفاديها لو كان هناك أسلوب اداري رشيد ؛ ومن الآثار المترتبة على هذا الأسلوب :

(أ) ظاهرة التراجع عن القرارات ؛ في الوقت الذي تكون تكلفة هذه القرارات عالية سواء في مرحلة صناعتها ، أو اتخاذها ونفاذها ، ثم يتم

(١) دكتور / محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات ، سابق ص ٢١٣ . ويعرف الأزمة بأنها : " نقطة تحول مفاجيء إلى الأحسن (نعمة) أو إلى الأسوأ (نقمة) ، فهي تتميز بدرجة من المخاطرة وعدم التأكد وقصور المعرفة وتندر بأن هناك تغيرا جادا يوشك أن يحدث ، مما يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوبة أو نتائج إيجابية مرغوبة ومصحوبة بالقلق والتوتر ، ويكون الوقت المتاح أمام المدير المسئول قصيرا ، ومن ثم تحتاج الأزمة في إدارتها إلى قرار سريع لمواجهة تفاقم المخاطر " . وراجع :

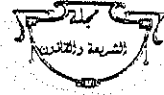
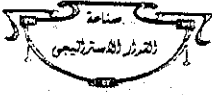
- رجب سعد السيد ، غذا القرن ٢١ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٠ ص ٣٢ .
دكتور / ابراهيم درويش ، الوسيط في الإدارة العامة ، سابق ص ١٦٢ . دكتور / على السلمي ، الإدارة المصرية ، سابق ، ص ٢٢١ . دكتور / عصمت عيسد الله الشيخ ، دور نظم تكنولوجيا المعلومات ، سابق ص ٣٣ . دكتور / سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، سابق ص ١٨٧ .

التراجع عنها بعد ذلك ، حيث إن صناعة القرار الاستراتيجي بالذات لا يمكن أن تتم في ظل تفاعلات الأزمة ، بل يجب التعامل معها بعقلانية تغيب في كثير من الأحيان عن الإدارة بالأزمة وإدارة الأزمات الحكومية، فالإدارة الجيدة هي التي تستعد للمستقبل (١) بموضوعية لا بقرارات انفعالية (٢).

(ب) ظاهرة تسييس قرارات الإدارة ؛ فغياب الاستراتيجية عن صانع القرار؛ تجعل هذه العملية خاضعة لتداخل عناصر غير موضوعية بعيدة عن القرار ؛ فأحيانا يحدث تدخل من السلطة التشريعية في صناعة القرار؛ لا من أجل الرقابة ؛ بل من أجل بعض المصالح الضيقة لبعض الأعضاء سواء كانت شخصية ؛ أم خاصة بدوائرههم ، وتحدث بالتالي الترضية السياسية لهؤلاء ، على حساب المبادئ العلمية والفنية في الإدارة الرشيدة (٣)، باعتبار أن الصراع العالمي الآن هو حول العلم والتكنولوجيا .

(١) دكتور / إبراهيم شيحا ، أصول الإدارة العامة ، سابق ص ٢٩٦ .
 (٢) راجع : دكتور / فؤاد مرسى ، الرأسمالية تجدد نفسها ، سابق ص ١٦ حيث يقول : " واليابانيون مثلا الذين أراحوا أنفسهم من التفكير في سباق التسلح ، وينفقون على قواتهم المسلحة أقل من ١% من الناتج القومي الإجمالي ، يشغنون عقولهم مباشرة بمسائل تكنولوجيا الحديثة ، وهكذا أصبح الأمريكيون مهندسين في مجال تفوقهم البارز ، ففي عالم صناعة الإنسان الآلي والخيوط الطبية - والليزر والاتصالات أصبحت المبادرة بأيدي اليابانيين . يضاف إلى ذلك أنه في عام ١٩٩٠ يكون تفوق اليابان على الولايات المتحدة بوصفها أكبر دولة ذات استثمارات خارجية " .

(٣) دكتور / مصطفى عفيفي ، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة ، سابق ص ٢١٦ .



المبحث الثالث

مدى التزام معايير الجودة

How far quality criteria are punctual

يعد التزام الإدارة الحديثة بمعايير أحد الأسس الهامة فى عملية النهضة والتقدم والإصلاح ، ومعايير الجودة فى الإدارة الحكومية تعنى الالتزام الكامل من الناحية القانونية والمبادئ العلمية والفنية التى تنتهجها الإدارة الحديثة ، بحيث يتم تصنيفها وتقويمها ضمن رتبة أو درجة معينة حسب تطبيقها لهذه المعايير ، خاصة فى مجال صنع القرارات الاستراتيجية. (١)

وتتصل معايير الجودة بعدة جوانب (٢)

الحاتب الأول - قانونى ؛ وتعنى مدى تطبيق واحترام أحكام القانون واجراءاته فى جميع المنظمات والوحدات الإدارية ، ومن ثم فإن انتشار

(١) يذهب البعض إلى اعتبار صناعة القرار هى محور نشاط الإدارة العامة ؛ راجع : دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط فى الإدارة العامة ، سابق ص ١٣٩ ، حيث يبين أنه : " أصبحت عملية صنع القرارات هى المضمون العام لنشاط الإدارة العامة فى جميع مستوياتها بصرف النظر عن نوع القرار "

(٢) راجع : جاك ايلول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٧٨ ، حيث ورد أنه : " قلبية البشرية الحديثة كما نعرفها هى تخطيط مبدئى لما ستكون عليه البشرية مستقبلا ". وانظر : مايك فينرستون ، ثقافة العولمة، ترجمة عيد الوهاب علوب ، سلسلة الفكر بالتعاون مع المشروع القومى للترجمة بالمجلس الأعلى للثقافة ، ٢٠٠٥ ، حيث يقول : " وفكرة التنمية تتطلب العمل والتخطيط الدائمين وكل فشل يضاعف من حجم الضغط ، ولكن النجاح لمن يكفى مالم يؤد إلى حالة مساواة لا تمثل سوى نقطة انطلاق لمزيد من التنمية الاجتماعية..... "



الرشوة والواسطة والمحسوبية ، يعدا خلافاً بأحد المعايير الحاكمة فى الجودة ؛ والمساواة (١).

الحانب التانى - المبادئ العلمية فى الإدارة (٢) ؛ فلم تعد الإدارة محلا للتخمينات والعشوائية ، بل هى إدارة بالبصائر واستثمار طويل الأجل فى البشر ، فالعصر الحالى فى الإدارة العامة هو الرغبة الحقيقية فى التقدم بالعلم والتقنية تلك التى وجدت تطبيقات هائلة فى المجال الإدارى .

ومن ثم فإن عملية صناعة القرار الاستراتيجى ؛ ينبغى أن تخضع لهذا المعيار من حيث أنها عملية ينبغى أن تعتمد على العقل والعلم لا العواطف والجهل .

الحانب الثالث : سياسة المكاشفة والمصارحة ، حيث لم تعد الإدارة الحديثة تعتمد بالغموض على مستوى البيانات والمعلومات التى تعتمد عليها عملية صناعة القرار الاستراتيجى ، كما ينبغى أن يكون ذلك متاحاً أمام الرأى العام فى ظل شفافية كاملة ، بحيث تكون الحكومة والرأى العام فى جانب واحد فيما يتصل بعملية التقويم لها؛

(١) راجع : تقرير البنك الدولى لعام ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ عن موضوع شن هجوم على الفقر ، سالف الإشارة إليه ص ١٠٢ وما بعدها .

(٢) راجع : دكتور/ على السلى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ٧٨ حيث يشير إلى صفات الإدارة العلمية وهى : " ١- إدارة حركية تؤمن بالتغيير وتسعى إلى التجديد والإبتكار . ٢- إدارة هجومية تتوقع المشكلات وتسعى لملاقاتها قبل حدوثها . ٣- إدارة تستهدف الأمتل وتحاول الوصول إلى الحد الأقصى من الانجاز . ٤- إدارة تعتمد على منطق الحساب والقياس . ٥- إدارة تستند إلى جماع الخبرة والعلم الإدارى وتستعين بالمستشارين الإداريين فى مختلف المجالات ، فهى إدارة منفتحة على العلم " .

الجانب الرابع : سياسة المسألة والمحاسبة ؛ فلا توجد إدارة جودة لم تسدها المسألة والمحاسبة وعمليات التقدير لكافة إجراءاتها وعملياتها في مراتب لهذه الجودة (١)

وعندما نضع معايير الجودة في التطبيق على الإدارة الحكومية المصرية في عملية صنع القرار الاستراتيجي ؛ باعتبار أنه الأساس الذي تتمحور حوله كافة أنظمة العملية الإدارية - فإن الملاحظ يبدو له عدم الجودة في التزام الكثير منها في عدة ظواهر :

- الظاهرة الأولى : عدم الشفافية في عرض البيانات والمعلومات المتصلة بالكثير من العمليات الإدارية الهامة ، ومنها صناعة القرار الاستراتيجي ؛ وهذا يؤدي إلى عدم الاقتناع على المستوى التنظيمي به ، وعدم الثقة من قبل الرأي العام .

- الظاهرة الثانية : التبعية الإدارية الشديدة والولاء وعدم الإستقلالية ولد سياسة الأيدي المرتعشة ؛ وعدم المقدرة على صناعة قرار استراتيجي جيد ، فكل الأعمال يحاول المسئول الأدنى نسبتها إلى القيادات الكبرى توجيهاً وارشاداتها ؛ الأمر الذي يشجع مناخاً غير ملائم لعملية الإصلاح الإداري بالقرار الاستراتيجي . (٢)

- الظاهرة الثالثة : الخلل في عمليات التقويم لأنشطة الإدارة الحكومية سواء على مستوى الرقابة أم على مستوى المحاسبة ، وهذا يزرع في

(١) دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط في الإدارة العامة ، سابق ص ١٦٢ . وراجع : دكتور /

مصطفى عفيفي ، مبادئ وأصول علم الإدارة ، سابق ص ٢٩٤ .

(٢) وهذا ما يظهر من خلال ضعف دور المحليات رغم كونها عنصر أساس في عملية الإصلاح

الإداري ، راجع في العرض الجيد لهذا الموضوع : دكتور / على السنمى ، الإدارة المصرية

، سابق ص ١١٢ .

المنظمة أو الوحدة نوع من غياب معايير الجودة فى هذه النقطة ،
ويشكل عائقا دون الإصلاح الإدارى لعملية صناعة القرار .^(١)

المنظمة أو الوحدة نوع من غياب معايير الجودة فى هذه النقطة ،
ويشكل عائقا دون الإصلاح الإدارى لعملية صناعة القرار .^(١)

المنظمة أو الوحدة نوع من غياب معايير الجودة فى هذه النقطة ،
ويشكل عائقا دون الإصلاح الإدارى لعملية صناعة القرار .^(١)

المنظمة أو الوحدة نوع من غياب معايير الجودة فى هذه النقطة ،
ويشكل عائقا دون الإصلاح الإدارى لعملية صناعة القرار .^(١)

المنظمة أو الوحدة نوع من غياب معايير الجودة فى هذه النقطة ،
ويشكل عائقا دون الإصلاح الإدارى لعملية صناعة القرار .^(١)

(١) ومن الظواهر الخطيرة التى كشفت عنها بعض الدراسات أن هناك انفصالا بين أهداف الصفوة والجماهير العريضة . راجع : دكتور / أحمد زايد ، المصرى المعاصر ، سابق



المبحث الرابع

دور التنظيم غير الرسمي في صناعة القرار الاستراتيجي

The role of non- official organization in making strategic decision

المبدأ :

الإدارة الحديثة هي التي تعتنق مبدأ المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي ؛ نظرا للدور الذي يلعبه في عمليتي الإصلاح والتقدم ؛ وتساهم في هذه العملية كافة المنظمات غير الرسمية سواء كانت الرأي العام أم الجهات المعبرة عنه من الأحزاب والصحافة وكافة منظمات المجتمع المدني .^(١)

التطبيق :

من خصائص صناعة القرار الاستراتيجي في الإدارة الحكومية ؛ هو تأثيره بالتنظيم غير الرسمي ليس على أساس المفهوم السابق لمبدأ المشاركة المجتمعية في صناعة القرار ؛ بل يتخذ هذا التنظيم الصور الآتية :
- الصورة الأولى : ممالأة جماعات المصالح المستفيدة من الأوضاع المستكنية في الإدارة العامة على حساب العناصر الموضوعية في صناعة القرار^(٢) ؛ أو توجيهه الوجهة التي تخدم مصالحها، وبالتالي

(١) دكتور / عصمت عبدالله الشيخ ، دور نظم ، سابق ص ٣٣ . وراجع : دكتور / رفاعي محمد رفاعي ، إدارة ، سابق ص ٢٦١ . غاستون بوتول ، سوسيولوجيا السياسة ، سابق ص ١١٨ .

(٢) يشير دكتور / على السلمي في مؤلفة الإدارة المصرية ، ص ٣٣٥ - إلى أن هناك أحد أسباب تعثر عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مصر هو عدم وضوح استراتيجية =

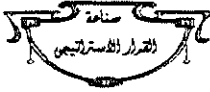
تحدث خسائر فادحة للإدارة الحكومية إما لتأخرها في التصدى للإصلاح، أو للصناعة غير الجيدة لاجراءاتها وممارساتها ، ومن ثم يحدث تحالف غير مشروع يتنافى مع المبادئ العلمية فى الإدارة بين رجال الأعمال على سبيل المثال وبين صانعى القرار ، الأمر الذى يخل بمبادئ حوكمة الإدارة .

الصورة الثانية - القيود المعوقة لعمل منظمات المجتمع المدنى فى مساهمتها فى عملية صناعة القرار الاستراتيجى سواء من حيث الاجراءات التشريعية التى تقرر قيودا على عملها وممارستها ودورها فى عملية المشاركة التى لم تعد تقتصر فقط على المستوى السياسى ، بل أيضا فى الدور الذى تلعبه فى الإدارة الحديثة ، أم من حيث مشكلة العوائق العملية أمام ممارستها للمساهمة المنشودة منها فى عملية التقويم والتبصير لصانع القرار الاستراتيجى .^(١)

الصورة الثالثة - عدم الاستفادة من التنظيم غير الرسمى إا فى مجال الآثار السلبية المترتبة عليه من شأنه أن تخلق مشكلات عدة فى داخل المنظمة أو الوحدة الإدارية ؛ من شأنه أن يقلل من الجهود المبذولة فى سبيل تحقيق الهدف ، ويخلق بالتالى خلا داخل الهيكل التنظيمى ؛ نتيجة للتأثير البارز فى عملية صناعة القرار ؛ من الجهات الخارجة عن الجهات الرسمية لهذه العملية ؛ الأمر الذى يفتح الباب نحو الإخلال بالمبادئ

= قومية للتنمية تحدد الأهداف والأولويات تحديدا واضحا وتعمل على الإفادة من مصادر القوة فى المجتمع ، وتدعيم آثارها .

(١) يطلق علماء الاجتماع على عملية التقارب بين الجماعات بالتفاوض ، راجع : دكتور / أحمد زايد ، سيكولوجية العلاقات بين الجماعات - قضايا فى الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات - عالم المعرفة ٣٢٦ - أبريل ٢٠٠٦ ، ص ١٤٣ .



السليمة في العملية الإدارية في شتى مظاهرها ؛ ويجعل من الصعب إحداث نمو أو تقدم ملحوظ بالإدارة الحكومية في ظل عدم وجود قرار حاسم بالالتزام بمبادئ الإدارة الرشيدة. (١)

(١) تشير دكتورة / عزيزة الشريف في مؤلفها أنشطة العملية الإدارية ص ٤٩ ، إلى الدور البارز الذي يمكن أن يمارسه التنظيم الرسمي في تكتل الجهود نحو الهدف . وراجع : دكتور/ عصمت عبد الله الشيخ ، دور نظم ، سابق ص ١٣٢ . دكتور / على السلمي ، الإدارة المصرية ، سابق ص ١٣٣ . دكتور / سليمان الطمساوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، سابق ص ٧٢ ، ٧٣ .

الخلاصة

Conclusion

تعد صناعة القرار الاستراتيجي أحد أهم الأسس التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في التخطيط لأهدافها طويلة الأجل ؛ وخاصة في البلدان التي مازالت تحاول النهوض من مشكلاتها الضخمة ، والتي تقضى على كل جهود التنمية ؛ وقد انتهينا من هذا البحث إلى عدة نتائج هي :

أولاً : على قدر أهمية الأهداف التي تتغياها الإدارة العامة يأتي القرار الاستراتيجي والقرار الروتيني ، والمعايير الحديثة في الإدارة تفرق بين هذين النوعين من ناحية المنهج أو الأسلوب التخطيطي وطريقة التفكير . أو من ناحية التمويل الأصلي والمساعد ، والمصادر المحققة أو المحتملة . وتقوم الإدارة بالاعتماد على القرار الاستراتيجي لتحقيق التقدم من خلال التصدي للمشكلات القائمة ، وهي المشكلات الكبرى الموجودة بالجهاز الاداري ، أو صناعة التقدم بهذا القرار ، حيث لاحظنا أن الاستسلام للوضع الراهن والتعامل معه باعتباره أفضل المتصور ، هو داء يؤدي بالدولة إلى التخلف ، ومن ثم يظل في الإدارة الحكومية التفكير في هذا القرار لأنه يحدد الأهداف الجوهرية ، ويدرس الفرص ويقومها والبدائل واختياراتها ، والتضحيات المحققة والمحتملة ، ومن ثم يتم صناعة التقدم به .

ويقوم القرار الاستراتيجي بدوره في مواجهة الأزمات ، والإدارة به ، حيث إن الإدارة الحديثة لم تعد تجعل الزمن يقودها ، بل هي الفاعلة فيه ، وهي المسيطرة عليه وهي التي تخلق الظروف لا أن تكون تحت رحمتها .

وتأتي مرحلة صناعة القرار باعتبارها من أصعب الخطوات التي يمر بها وهي مرحلة تعتمد على المبادئ العلمية في الإدارة الرشيدة ، مع استدعاء المهارات الفنية ، ويتوقف المعدل الحدي للعائد منها على درجة الجودة في انتقاء البديل ، ودرجة القيمة المعطاه لكل منها في ضوء موقفاته وتمويله .
كما أن التفكير الاستراتيجي يسيطر على عملية الصناعة للقرار الناتج عنها ، وهي عملية عقلية ومنطقية تدرس الواقع والمستقبل وتستدعيه لتحكم عليه .

ثانيا : يعتمد نجاح عملية صناعة القرار الاستراتيجي على عدة أسس ومقومات ؛ تتطلب وجود وتعزيز المهارات البشرية وتوافر الكوادر المؤهلة ، وهذا لن يتوافر إلا بتوافر مقدمات ضرورية بوجود نظام الحكم الصالح الرشيد الذي تمثل أهم معاييرها في :

- وجود انتخابات حرة ونزيهة .
- حكم القانون وسيادة المشروعية .
- المسئولية .
- الضبط الرقابي .

والصناعة الجيدة للقرار بناء على هذا المقوم تقتضي ؛ التحديد التشريعي ، واستقلال واضع انقرار الاستراتيجي ، حيث لا يمكن أن تنجح هذه العملية دون أن يكون هناك استقلال واضح لوأضية عن كل المؤثرات غير الموضوعية والتدخلات من قبل أصحاب المصالح غير المشروعة ، كما يجب أن يكون هناك احتضان للمبدعين ورأس المال الإبداعي .

وقد خلصنا إلى أن عدم اهتمام الإدارة بهذا المقوم من شأنه أن يؤدي

إلى :

- أن تكون الإدارة الحكومية طاردة للكفاءات .
- الإدارة بالعاطفة والمجاملات .



- الإدارة الكلاسيكية بالأقدمية .

ثالثًا : لا يمكن أن تتجح عملية صناعة القرار الاستراتيجي دون دراسة على أساس المبادئ للمشكلة وتصنيفها ، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة الحكومية فاعلة ، تدرس البدائل وتقوم بعملية الاختيار في ضوء شروط موضوعية تدرس الأهداف بحساب استراتيجي ينبغي أن يراعى واقعيتها ، وقد بان لنا أن المشكلة في الدول المتخلفة فيما يختص بدراسة الأهداف نتيجة لتصور أهداف خيالية أو ذات قبول جماهيري ولو على حساب المبادئ السليمة في الإدارة .

رابعًا : أن الشريعة الإسلامية الغراء وإن لم تعرف القرار الاستراتيجي لفظًا ، فإتها قد عرفته بمضمونه ، حيث كان هجرته صلى الله عليه وسلم من مكة إلى المدينة المثال النموذجي لصناعة هذا القرار ، وكذا عند تأسيس الدولة الإسلامية في المدينة .

ومما يدل على أهمية القرار الاستراتيجي في الشريعة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يستشير أصحابه في غزواته ؛ وكان ينزل على رأيهم ضاريا المثل الأعلى في الصناعة الرشيدة لهذا القرار .

خامسًا : تقوم صناعة القرار الاستراتيجي على مجموعة من العوامل المؤثرة فيه والتي تحدد كميته ، وتفرق بين الإدارة الحديثة والإدارة التقليدية ، والإدارة الرشيدة وغير الرشيدة .

والعوامل التي تعد بمثابة حكمة لصناعة هذا القرار هي ، عمل الفريق ، وتوافر البيانات والمعلومات وكيفية الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في الحصول عليها أو في تبويبها وتصنيفها والاستفادة منها ، ثم مهارات التنبؤ ، والمشاركة المجتمعية ، باعتبار أن هذا القرار لا يهم صاعيه فقط بل المجتمع كله .

سادسا : تتمثل صناعة القرار الاستراتيجي في الشريعة الإسلامية في اسناد الأمر إلى أهله على أساس مبدأ الجدارة ، فالمسئولية في الشريعة تكليف شرعي ، ومن ثم فلا يجوز لمتوليها أن يتصرف بهواه ، والموضوعية والحيدة في صناعة القرار ، والاستقلال والمشورة ، وهذه الكيفية الشرعية في هذه المرحلة من شأنها أن تحمل للإدارة في الإسلام بعدا اتساعيا فاقت به كل الإدارات الحديثة .

سابعيا : أننا قد بحثنا خصائص صناعة القرار الاستراتيجي في الإدارة الحكومية المصرية ، وقد بان لنا أنه يعانى من عدة مشكلات تمثل في الواقع تطبيق واقعي لمشكلات هذه الإدارة بصفة عامة على صناعة القرار الاستراتيجي ، سواء اتصلت بعدم انتشار الفكر المؤسسي في داخلها ، أو الإدارة بردود الأفعال ، أو عدم استكمال معايير جودة الهيئات والمؤسسات أو سيطرة الآثار السلبية للتنظيم غير الرسمي في صناعة هذا القرار ؛ ومن ثم فإن الإصلاح الإداري عامة ؛ واتباع الأساليب الحديثة في الإدارة يقتضى ما يلي :

- (أ) حوكمة الإدارة الحكومية على أساس النظام المؤسسي .
- (ب) انتشار الفكر الاستراتيجي على مستوى صانعي القرارات الإدارية .
- (ج) اعتناق مبدأ الشفافية في الإدارة الحكومية .
- (د) زيادة معدلات الثقة بالأجهزة الحكومية من قبل الرأي العام عن طريق اشراكه فعلا في عمليات صنع القرار ، واطلاعه على كافة البيانات والمعلومات الموجودة لديها .
- (هـ) المسألة والمحاسبة بموضوعية وعدالة في كافة أجهزة الإدارة الحكومية .



قائمة بأهم المراجع

- المؤلفات القانونية والعامية :

- دكتور / إبراهيم درويش .
الوسيط فى الإدارة العامة - النظرية والممارسة - دار النهضة
العربية - الطبعة الأولى - ١٩٨٨ .
- دكتور / أنور أحمد رسلان .
الحقوق والحريات العامة فى عالم متغير ، ط دار النهضة
العربية ١٩٩٧ .
- دكتور / ابراهيم عبد العزيز شيحا .
أصول الإدارة العامة ، القيادة الإدارية وفن صناعة القرار ، ط
١٩٨٥ .
- دكتور / أحمد زايد .
المصرى المعاصر - مقارنة نظرية وامبيريقية لبعض أبعاد
الشخصية القومية المصرية - الهيئة المصرية العامة للكتاب ب ٢٠٠٥ .
- دكتور / أحمد زايد .
سيكولوجية العلاقات بين الجماعات - قضايا فى الهوية الاجتماعية
وتصنيف الذات - عالم المعرفة - كتاب رقم ٣٢٦ - أبريل ٢٠٠٦ .
- باربرا ويتمر .
الأنماط الثقافية للعنف. ترجمة دكتور / ممدوح يوسف عمران -
عالم المعرفة - كتاب رقم ٣٣٧ مارس ٢٠٠٧ .
- بيتر تيلور وآخرون .
الجغرافيا السياسية لعالمنا المعاصر - الاقتصاد العالمى ، الدولة
القومية ، المحليات ، عالم المعرفة كتاب رقم ٢٨٣ يوليو ٢٠٠٢ .



- بيل جيتس .

المعلوماتية بعد الإنترنت (طريق المستقبل). ترجمة عبد السلام

رضوان - عالم المعرفة كتاب رقم ٢٣١ مارس ١٩٩٨ .

- برنارد شفارتز .

القانون في أمريكا ، ترجمة المستشار / ياقوت العشماوى ، ط دار

المعارف ١٩٨٠ .

- دكتور / جميل أحمد توفيق . دكتور / على الشرفاوى - إدارة الأعمال -

مدخل الوظائف والممارسات - ط ١٩٨٨ .

- جون هارتلى .

الصناعات الإبداعية ، ترجمة بدر السيد سليمان الرفاعى ، عالم

المعرفة ٣٣٨ أبريل ٢٠٠٧ .

- دكتور / جمال العطيفى .

آراء فى الشرعية وفى الحرمة - الهيئة المصرية العامة للكتاب ،

. ١٩٨٠ .

- جلوريا إيفلنز

الحكومة الإلكترونية ، ترجمة بدار القاروق ، الهيئة المصرية

العامة للكتاب ٢٠٠٧ .

- جاك ايلول .

خدعة التكنولوجيا ، ترجمة دكتورة / فاطمة نصر ، هيئة الكتاب ،

. ٢٠٠٤ .

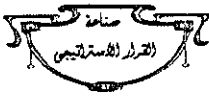
- دكتور / حسن محمد وجيه .

مقدمة فى علم التفاوض الاجتماعى والسياسى ، عالم المعرفة ،

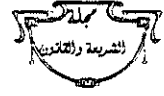
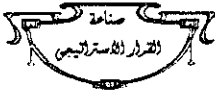
كتاب رقم ١٩٠ أكتوبر ١٩٩٤ .



- دكتور / رمزي طه الشاعر .
- ميادىء الادارة العامة - دار النهضة العربية ١٩٨٩ .
- رجب سعد السيد .
- غدا القرن ٢١ - الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٧ .
- دكتور / رفاعى محمد رفاعى .
- الأصول العلمية لإدارة الأعمال - دار الهاتى للطباعة ، بدون تاريخ.
- دكتور / رفيق حبيب .
- إحياء التقاليد الغربية ، دار الشروق ٢٠٠٣ .
- دونالد أرنسون .
- كأى وسارتر ، ترجمة - شوقى جلال ، عالم المعرفة كتاب رقم ٣٣٦ ديسمبر ٢٠٠٦ .
- روبير بيلو .
- المواطن والدولة ، ترجمة نهاد رضا - منشورات عويدات : بيروت
- باريس - الطبعة الثالثة ١٩٨٣ .
- دكتور / سليمان الطماوى .
- نظام الحكم والإدارة فى الإسلام - دراسة مقارنة ، ملتزم الطبع والنشر دار الفكر العربى - بدون تاريخ
- دكتور / سليمان الطماوى .
- مبادئ علم الإدارة العامة - الطبعة السابعة ١٩٨٧ - مطبعة جامعة عين شمس .
- دكتور / عصمت عبد الله الشيخ .
- دور نظم وتكنولوجيا المعلومات فى تيسير فاعلية العمل الإدارى ، دار النهضة العربية ١٩٩٨ .



- دكتور / عز الدين العلام .
الآداب السلطانية-عالم المعرفة كتاب رقم ٣٢٤ - فبراير ٢٠٠٦ .
- عمر شريف .
نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية - دراسة مقارنة - دار
الإتحاد العربي للطباعة . ١٩٨٠ .
- دكتور عبد المنعم سعيد .
السياسة في غير السياسة-الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٥ .
- دكتور / على السلمي .
الإدارة المصرية - رؤية جديدة - الهيئة المصرية العامة للكتاب
. ١٩٧٩ .
- عبد الخبير محمود عطا .
خصائص صنع القرار السياسي في المجتمع الياباني - وإمكانيات
تدعيم العلاقات العربية اليابانية - معهد البحوث والدراسات العربية -
الدراسات الخاصة - ١٧ - الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٨٠ .
- غاستون بوتول .
سوسيولوجيا السياسة . ترجمة نسيم نصر - منشورات عويدات -
بيروت - باريس - الطبعة الثانية ١٩٨٠ .
- دكتور / فاروق رضوان وآخرون .
إدارة الأعمال - مدخل وظائف ومخارات المديرين ، ط ٢٠٠٣
بدون تاسر
- دكتور / فؤاد مرسى .
الرأسمالية تجدد نفسها - عالم المعرفة كتاب رقم ١٤٧ - مارس
. ١٩٩٠ .



- اللجنة العالمية للبيئة والتنمية .
- مستقبلنا المشترك ، ترجمة : محمد كامل عارف . مراجعة : دكتور
/ على حسنين حجاج - عالم المعرفة ١٤٢ - أكتوبر ١٩٨٩ .
- محمد رشاد عبد الوهاب وآخرون .
دستور جمهورية مصر العربية ، الهيئة العامة لشئون المطابع
الأميرية ، ١٩٩١ .
- مايك فيذرستون .
ثقافة العولمة والحداثة - ترجمة عبد الوهاب علوب ، الهيئة
المصرية العامة للكتاب ، ٢٠٠٥ .
- ميشال لوساج .
النظام السياسي والإداري في الإتحاد السوفياتي ، ترجمة عيسى
عصفور / منشورات عويدات - بيروت - باريس الطبعة الأولى ١٩٨٣ .
- محمود المراغي .
أرقام تصنع العالم - كتاب العربي ٣٢ - ١٩٩٨ .
- دكتور / ماجد عثمان .
السكان وقوة العمل في مصر - الاتجاهات والتشابكات والآفاق
المستقبلية - الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٥ .
- دكتور / محمد هيكل .
مهارات إدارة المشروعات الصغيرة - الهيئة المصرية العامة
للكتاب ٢٠٠٧ .
- دكتور / محمد أنس جعفر .
الوسيط في القانون العام - أسس وأصول القانون الإداري . الطبعة
الثانية ١٩٩٤ .



- دكتور / مصطفى عفيفى .

مبادئ وأصول علم الإدارة العامة - دراسة نظرية وتطبيقية
لتنظيم الإدارة ومشكلاتها فى الدول العربية والأجنبية- بدون تاريخ وناشر .
- نورينا هيرتس .

السيطرة الصامتة ، ترجمة صدقى خطاب ، عالم المعرفة ٣٣٦
فبراير ٢٠٠٧ .

- هورست أفهيند .

اقتصاد يفدق فقرا . ترجمة دكتور / عدنان عباس على . عالم
المعرفة - ٣٣٥ . يناير ٢٠٠٧ .

- المراجع فى الشريعة الإسلامية :

- دكتور / أحمد شلبى

المجتمع الإسلامى - مكتبة النهضة المصرية ، الطبعة الثانية
. ١٩٩٠ .

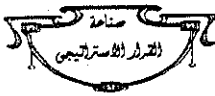
- أحمد بن عبد الله القلقشندى

مآثر الإمامة فى معالم الخلافة تحقيق عبد الستار أحمد فراج ،
صادر عن التراث العربى - الكويت ١٩٦٤ .

- أبى اسحاق ابراهيم بن موسى اللخمي الغرناطى الشهير بالشاطبى
المتوفى سنة ٧٩٠ هـ . الموافقات فى اصول الأحكام ، دار احياء الكتب
العربية ، فيصل عيسى البابى الحلبى .

- دكتور / أحمد محمد الحوفى .

مختارات من سماحة الإسلام ، نهضة مصر للطباعة والنشر
والتوزيع ٢٠٠٣ .



- أحمد بن عبد الحليم بن تيمية .
السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية ، قدم له فضيلة
الشيخ العلامة مقبل بن هادى الوادعى . حققه أبو عبدالله على بن محمد
المغربى ، دار الإيمان .
- أبى محمد عيد الملك بن هشام المعافرى المعروف بابن هشام .
السيرة النبوية . قدم لها وعلق عليها وضبطها / طه عبد الرؤوف سعد ،
الناشر مكتبة الكليات الأزهرية .
- أبى الحسن على بن محمد بن حبيب الماوردى المتوفى سنة ٤٥٠ هـ .
كتاب الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، تحقيق دكتور / أحمد
مبارك البغدادي - مكتبة دار بن قتيبة - الكويت - الطبعة الأولى ١٩٨٩ .
- دكتور على عبد العال سيد أحمد .
نظام الحكم فى الإسلام الدساتير الوضعية ، ط ١٩٩٣ بدون ناشر .
- دكتور / محمد أحمد سراج .
ضمان العدوان فى الفقه الإسلامى - دراسة فقهية مقارنة بأحكام
المسئولية التقصيرية فى القانون ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط ١٩٩٠ .

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
٤	مدخل
	الفصل الأول
٦	ماهية ومقومات صناعة القرار الاستراتيجي
٧	المبحث الأول : مفهوم صناعة القرار الاستراتيجي .
١٤	المبحث الثاني : مقومات صناعة القرار الاستراتيجي .
٣٤	المبحث الثالث : مفهوم ومقومات صناعة القرار الاستراتيجي في الشريعة الإسلامية
	الفصل الثاني
٣٧	كيفية صناعة القرار الاستراتيجي
٣٩	المبحث الأول : عمل الفريق .
٤٥	لمبحث الثاني : البيانات والمعلومات .
٥١	المبحث الثالث : مهارات التنبؤ .
٥٤	لمبحث الرابع : المشاركة المجتمعية .
٥٧	المبحث الخامس : كيفية صنع القرار الاستراتيجي في الشريعة الإسلامية
	الفصل الثالث
٦٢	خصائص القرار الاستراتيجي في الإدارة الحكومية المصرية .
٦٤	المبحث الأول : الإدارة بسياسة الأشخاص لا باستراتيجيات المؤسسات .
٧٢	المبحث الثاني : الإدارة برودود الأفعال لا باستراتيجيات المواجهة .

رقم الصفحة	الموضوع
٧٤	المبحث الثالث : مدى الالتزام بمعايير الجودة .
٧٨	المبحث الرابع : دور التنظيم غير الرسمي فى صناعة القرار الاستراتيجي .
٨١	الخاتمة .
٨٥	قائمة بأهم المراجع .
٩٢	فهرس الموضوعات .

تم بحمد الله وتوفيقه

