

الإدارة الاستراتيجية

السمت الحسن والتورة والاقتصار



الدكتور سامر مظهر قنطقجي

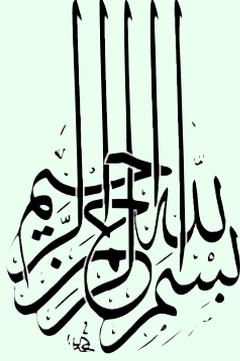


الإدارة الاستراتيجية

السمات الحسنة والتؤدة والاقتصاد

د . سامر مظهر قنطقجي

الطبعة الأولى ٢٠٢٢



يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا
وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا
يَعُصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

سورة التحريم : ٦

منشورات كاي

- إن مطبوعات (كتاب الاقتصاد الإسلامي الالكتروني المجاني) تهدف إلى :
- تبني نشر مؤلفات علوم الاقتصاد الإسلامي في السوق العالمي ؛ لتصبح متاحة للباحثين والمشتغلين في المجالين (البحثي والتطبيقي) .
 - توفير المناهج الاقتصادية كافة للطلاب والباحثين بصيغة إسلامية متينة .
 - أن النشر الالكتروني يعتبر أكثر فائدة من النشر الورقي .
 - أن استخدام الورق مسيء للبيئة، ومنهك لمواردها .

والله من وراء القصد .

[رابط](#) زيارة جامعة كاي KIE university

يمكنكم التواصل من خلال : www.kantakji.com

مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية
Islamic Business Researches Center





جامعة كاي

جامعة مرخصة من التعليم العالي

خيارك الأفضل لدراسة الاقتصاد الإسلامي وعلومه

<https://kie.university>

توضيح

إن كل ما ورد في الكتاب هو حقوق بحثية للمؤلف، ويعتبر ورقة بحثية من الأوراق البحثية لمركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية وجامعة كاي. يسمح باستخدام هذا الكتاب كمنهج أكاديمي - كما هو منشور - مجاناً مع ضرورة المحافظة على حقوق المؤلف .

www.kantakji.com , www.kie.university

الإهداء

اللهم اجعل ثواب عملي هذا في صحيفة والديّ وحفيدي سامر وأبيه مظهر وأهليهم .

هذا كتاب أهديه إلى أصحاب الرؤى، والسمات الحسن؛ ممن رفع رسول الله صلى الله عليه وسلم قدرهم فجعله كأربعة وعشرين جزءاً من النبوة .

أورد الترمذي في سننه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : (السَّمْتُ الحَسَنُ والتُّؤدَّةُ والاقتصادُ جزءٌ من أربعةٍ وعشرينَ جزءاً من النبوةِ) .

وإهداء خاص لفريق (مشروع تمكين الشباب) بحماة لما قدموه من تسهيلات لدورة التخطيط الاستراتيجي .

والله من وراء القصد .

المؤلف ...

الفهرس

٤	منشورات كاي
٦	توضيح
٧	الإهداء
٨	الفهرس
١٢	تقديم
١٤	المقدمة
١٨	الفصل الأول التفكير الاستراتيجي ومكوناته
١٩	المبحث الأول التفكير الجانبي
٢٤	المبحث الثاني التفكير النقدي
٢٦	المبحث الثالث التفكير التحليلي
٢٨	المبحث الرابع التفكير الإبداعي
٣٠	المبحث الخامس التفكير الاستراتيجي
٣٤	المبحث السادس التفكير الصناعي
٣٧	المبحث السابع مقالات وحالات دراسية حول التفكير الاستراتيجي
٣٨	الرؤية الإستراتيجية لتكوين المفاهيم الصالحة أن تسبق مرحلة إنتاج المفاهيم مرحلة ابتكار المنتجات المالية ..
٤٣	الرافعة السوقية؛ المنصات المفتوحة: منتجات مبتكرة لمؤسسات معتبرة.....
٥٣	النهوض بالصناعات المحلية وتطويرها.....
٦٠	الحوار الاستراتيجي – حوار الصين والولايات المتحدة الأمريكية.....
٦٣	كاريزما ذوبان القيادة في الوطن.....
٦٧	الفصل الثاني القيادة الاستراتيجية
٦٨	المبحث الأول القيادة
٧٤	المبحث الثاني عناصر القيادة

مستويات القيادة

وظائف القيادة

أنماط القيادة

المهارات القيادية

إدارة الفريق

مهارات التواصل

لغة الجسد

قوة الشخصية

المبحث الثالث مقالات وحالات دراسية حول القيادة الاستراتيجية ٨٧

دروس في القيادة ٨٨

الأحسن مبادرة قيادية اجتماعية درس من كتاب الله ٩١

تحديات تواجه الرؤساء التنفيذيين ٩٦

دور القيادة التكيفية في إحداث التغيير الناجح ١٠٨

قراءة استراتيجية في رؤية رئيس محارب ١١٢

١١٧ الفصل الثالث التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ١١٨

المبحث الثاني مراحل التخطيط الاستراتيجي ١٢١

المرحلة الأولى: تحليل بيئة العمل ١٢١

المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجيات ١٣٤

أولا - الرؤية Vision

ثانيا - الرسالة Mission

ثالثا - القيم Values

رابعا - الأهداف Goals

المرحلة الثالثة: اختيار الاستراتيجية ١٤٧

المبحث الثالث مقالات وحالات دراسية حول التخطيط الاستراتيجي ١٥٣

استراتيجية تحالف وحدات البحث والتطوير لتعزيز مستقبل مؤسسات الاقتصاد الإسلامي ١٥٤

اقتصاد الموائى: موائى دبي العالمية أمودجاً ١٦٢

رؤية شركة سيرنل ورؤية شركة هواوي ١٧٤

١٧٥ الفصل الرابع الإدارة الاستراتيجية

المبحث الأول مفهوم الإدارة الاستراتيجية ١٧٦

- المبحث الثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية ١٨٠ _____
- المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية..... ١٨١ _____
- المرحلة الخامسة: رقابة الاستراتيجية..... ١٨٢ _____
- المرحلة السادسة: تقييم أداء الاستراتيجية..... ١٨٣ _____
- المبحث الثالث مقالات وحالات دراسية حول الإدارة الاستراتيجية ١٨٥ _____
- استراتيجية فترة حياة المنتج..... ١٨٦ _____
- استراتيجية التسعير..... ١٩٥ _____
- مؤسسو عمالقة التكنولوجيا يطلقون شركاتهم ثم يتخلون عنها..... ٢٠٧ _____
- سباق السلحفاة والأرنب..... ٢٠٨ _____
- الفصل الخامس رسم خطة إستراتيجية لمركز تدريب للطب البديل ٢١٠**
- المبحث الأول صياغة الاستراتيجية..... ٢١١ _____
- المبحث الثاني المراحل الإنتاجية للمشروع..... ٢١٦ _____
- الفصل السادس التحليل الاستراتيجي لخطة صلح الحديدية ٢٣١**
- المبحث الأول صلح الحديدية؛ غايته وأهدافه الاستراتيجية والمرحلية..... ٢٣٣ _____
- المبحث الثاني أحداث ومتغيرات حصلت خلال الرحلة كادت أن تشوش إنجاز الخطة __ ٢٣٥
- المبحث الثالث أحداث ومتغيرات حصلت خلال الحوار كادت أن تنقض الاتفاق وتشعل حربا _ ٢٣٧
- المبحث الرابع مرحلة كتابة الصلح..... ٢٤٠ _____
- المبحث الخامس مرحلة ما بعد الاتفاق..... ٢٤٤ _____
- المبحث السادس تحليل SWOT لخطة الرشد..... ٢٤٦ _____
- الفصل السابع الأخطاء الاستراتيجية ٢٥٦**
- الخطأ الأول – خسارة فرصة اقتناء منتج حيوي..... ٢٥٧.....
- الخطأ الثاني – تفضيل سياسة الريحية عن سياسة السلامة..... ٢٥٩.....
- الخطأ الثالث – رفض تعيين خبير ثم شراء منتجه..... ٢٦٠.....
- الخطأ الرابع – نقص التدريب الذي يكلف خسارة المليارات..... ٢٦١.....
- الفصل الثامن إدارة التغيير الاستراتيجي ٢٦٤**
- المبحث الأول سنن التغيير الكونية..... ٢٦٥ _____

٢٦٨	_____	المبحث الثاني ألم التغيير
٢٧٢	_____	المبحث الثالث مقالات وحالات دراسية حول التغيير الاستراتيجي
٢٧٣	استراتيجيات الابتكار ومنهجية الابتكار المزعزع
٢٨٩	شجاعة التغيير تغيير الشجعان
٢٩٥	قراءة في التغيير الهيكلي
٣٠٢	هو سر نجاحها إنه منهج تغيير المفاهيم الجذري في الشركات الإنتاجية
		أولاً.. تغيير أنماط الإنتاج
		ثانياً.. تغيير أنماط الإدارة
٣١١	عندما تدق إدارة التغيير جرس الإنذار ؛ غيروا قبل أن تغيروا
٣٢٥	مخاطر عدم مواكبة التغييرات السوقية
٣٣٢	رياح التغيير وسطوة القرار؛ أيهما أسبق القرار السياسي أم القرار الاقتصادي؟
٣٣٩	_____	الخاتمة
٣٤١	_____	المراجع
٣٤٦	_____	صدر للمؤلف

تقديم

يقول المولى عز وجل: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ (سورة التحريم: ٦)، فماذا حريّ بالإنسان الذي كلّفه الله

حمل الرسالة في هذا الكون أن يُخطط لتفادي هذا الخطر العظيم الدائم؟

كانت الرسالة؛ عبادة الله وتوحيده عن كل شرك، عُرضت على مخلوقات الكون فأبين أن يحملنها لحيوية هذا الهدف، لكن الإنسان اختار حملها، وقد أعلمنا الله عن ذلك بقوله: إِنَّا عَرَضْنَا الْإِيمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ

يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا (الأحزاب: ٧٢).

يعدُّ التخطيط عملية فكرية يقوم بها الإنسان العاقل بغية تدبير أمور حياته في هذه الدنيا؛ يقوم بموجبها باستغلال الموارد المتاحة له أفضل استغلال؛ بتعظيم مكاسبها وخفض تكاليفها، والتخطيط عملية قديمة قدم وجود الإنسان على هذه الأرض، تطورت بتطور علومه إلى أن وصلت إلى ما هي عليه هذه الأيام.

أذكر في سنتي الدراسية الثالثة في كلية الاقتصاد بدمشق خلال درس لمادة (التخطيط الاقتصادي) الذي يُلقيه د. مفيد عبد الكريم – الذي درس في الاتحاد السوفيتي آنذاك –، وكان يقول: خُلِقَ التخطيط عام ١٩١٧؛ فبادرته بالسؤال: ماذا تسمي جمهورية أفلاطون؟ وقد تحدث أفلاطون عام ٣٨٠ قبل الميلاد، عن العدالة، والنظام، وطبيعة الدولة العادلة والإنسان العادل. ووصل الحد بأرسطو لوضع أسس

مدينة فاضلة، يحكمها الفلاسفة، ظناً بأنهم ولحمتهم سيجعلون كل شيء فيها معيارياً .



فرد قائلاً: هذه برامج وخطط وليست تخطيطاً .

فقلت : وماذا تسمي ما فعلته امبراطوريات وأمم

استمرت في حكمها مئات السنين؟ وماذا تسمي

ما فعله المسلمون في ترتيب خلافتهم وانتقالها من

مرحلة لمرحلة استمرت لأكثر من ١٠٠٠ عام بنجاح؟ وماذا تسمي ما فعله خالد بن

الوليد رضي الله عنه في حروبه؟

فقال : اجلس في مكانك، ولا تناقش ثانية .

حماة (حماها الله) بتاريخ ٢١ ربيع الثاني ١٤٤٣ هـ الموافق ٢٦ نوفمبر/ تشرين الثاني ٢٠٢١

المؤلف

المقدمة

الصقر طائرٌ قويٌّ، يرتفع كثيراً في طيرانه، ولحدة بصره؛ يميز فريسته من علوٍ شاهقٍ؛ يحدد مكانها بدقة، ثم ينقض عليها بسرعة كبيرة فيصطادها محققاً هدفه الذي رسمه وحدد سمته.

لذلك لا غرابة أن نطلق (عين الصقر) كصفة على الرؤى البعيدة المحددة للهدف بدقة عالية والمحققة بشكل أكيد، وتعدُّ الرؤية الاستراتيجية بمثابة **عين الصقر**.

وتمثل قصة يوسف عليه السلام التي رواها القرآن الكريم؛ أول خطة استراتيجية محفوظة في التاريخ قامت على أساس وضع خطة مقدارها سبع سنوات بسبع سنوات، قدّم فيها نبي الله يوسف عليه السلام حلاً حفظ حياة الناس من أزمة مجاعة طاحنة كادت أن تقضي عليهم لولا تلك الخطة التي قدمها لملك مصر.

قال تعالى: **يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ*** قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ (يوسف: ٤٦-٤٩).

وقد رفع رسول الله صلى الله عليه وسلم من شأن علوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة والاقتصاد عندما قال: (السمت الحسن والتؤدة والاقتصاد جزء من أربعة

وعشرين جزءاً من النبوة^١، والسمت هو تحديد إحدائيات نقطة بعيدة، ويكون حسناً بالرسم الصحيح والدقيق؛ بغية تحديد الوجهة إليه، وهذا ما يُصطلح عليه اليوم بالتخطيط الاستراتيجي. وتساند الإدارة المتأنية وتحقيق الغاية الاقتصادية السمات الحسن؛ فكلاهما أدوات نافذة إن أحسن الناس إدارتهما، ولقدّر هذه العلوم أعطاها نبي الله صلى الله عليه وسلم؛ درجة عظيمة، دلالة على دورها وأهميتها.

وتعارف أهل المهنة أن مدى الاستراتيجية يتراوح من ٢٠-١٠٠ سنة، أما الرؤية بعيدة المدى لرسول صلى الله عليه وسلم فهي أبعد من ذلك بكثير؛ لأنه خباً دعوته المستجابة لأتمته؛ ليوم حرجٍ يحتاج فيه كل إنسان العون والمساعدة، فقال عليه الصلاة والسلام: (لِكُلِّ نَبِيٍّ دَعْوَةٌ مُسْتَجَابَةٌ يَدْعُو بِهَا، وَأُرِيدُ أَنْ أَخْتَبِيَ دَعْوَتِي شَفَاعَةً لِأُمَّتِي فِي الْآخِرَةِ)^٢.

وعلم رسول الله صلى الله عليه وسلم المسلمين؛ أنهم إذا سألوا الله تعالى؛ أن يسأله الفردوس الأعلى، وليس دخول الجنة وحسب، وهذه رؤية قصوى، ويستفاد من ذلك أن من يرسم رؤيته فعلية أن يضع لنفسه أقصى وأفضل ما يمكن، قال صلى الله عليه وسلم: (فَإِذَا سَأَلْتُمُ اللَّهَ، فَاسْأَلُوهُ الْفِرْدَوْسَ، فَإِنَّهُ أَوْسَطُ الْجَنَّةِ وَأَعْلَى الْجَنَّةِ...)^٣.

١ سنن الترمذي

٢ صحيح مسلم

٣ صحيح البخاري.

وقد أرشد صلى الله عليه وسلم أمته كيف يسددون ويحققون أهدافهم، فقال: **(سددوا وقاربوا)**^١؛ فالتسديد نحو الهدف مرغوب؛ فإن كان صعباً فمقاربتة هو البديل ريثما يتم تحقيق الهدف.

والأمثلة كثيرة جداً...

إن تحقيق الأهداف المرجوة يحتاج تخطيطاً شاملاً، ويُعدُّ توافر المعلومات العنصر الأهم في التخطيط الاستراتيجي، فمن يعلم أولاً يربح أولاً، ومن يعلم أخيراً يخسر أولاً. كما تحتاج الرؤية الاستراتيجية إرساء وضع تنافسي سليم؛ ببناء قدرات تناسب الظروف المحيطة والمستقبلية معاً.

سنتعرض في كتابنا هذا إلى ثمانية فصول نتناول فيها؛ التفكير الاستراتيجي وأدواته، والقيادة الاستراتيجية ذات التفكير الاستراتيجي، ثم التخطيط الاستراتيجي بصياغاته وأهدافه والاستراتيجية المختارة، ثم نضيف له التنفيذ والرقابة وتقييم الأداء لنصل إلى الإدارة الاستراتيجية، وفي الفصل الخامس سنعرض حالة دراسية لوضع خطة إستراتيجية لمركز تدريب للطب البديل، وفي الفصل السادس سنعرض حالة دراسية لتحليل استراتيجي لصلح الحديبية التي أسماها رسول الله صلى الله عليه وسلم (خطة) وأسماها مفاوضوه (خطة رشد)، وفي الفصل السابع نستعرض نماذج من أخطاء استراتيجية يجب ألا تحصل، وقد تستدعي هذه الأخطاء تغييرات هامة.

^١ صحيح البخاري

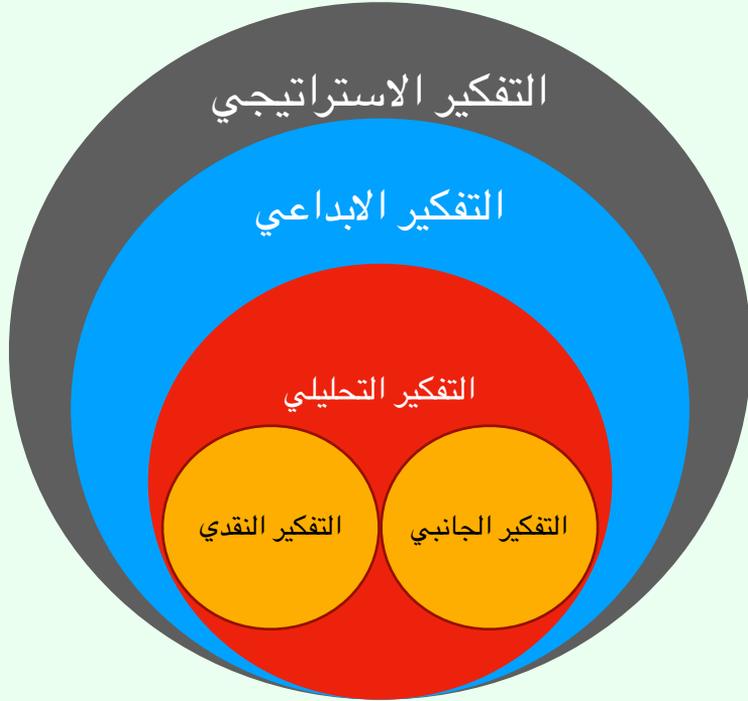
وبما أن المدى طويل الأجل؛ فالتغييرات لابد لها من أن تُحدث أمراً يحتاج إلى إحداث تغييرات استراتيجية وهو فصلنا الثامن والأخير. وسننهي كل فصل بعدة مقالات تتناول موضوعه كحالات دراسية كتبناها في مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية التي مذ أسسناها قصدنا فيها إحداث التغيير الاستراتيجي في العالم الإسلامي من خلال شد الرحال إلى مفاهيم وأسس الاقتصاد الإسلامي بما فيه من إدارة ومحاسبة وتمويل واقتصاد وغيرها من علوم أشار لها كتاب الله تعالى وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، وكتبها علماء وفقهاء الأمة عبر العصور، ومارسها المسلمون من قادة وأتباع بنجاح قادوا به الأرض جميعها فكانت خلافة ناجحة امتدت لأكبر بقعة جغرافية عرفها التاريخ ولأطول مدة زمنية تجاوزت الألف عام بنجاح شهد لها القاصي والداني، ويكفي أنها خلت من الأزمات الاقتصادية الطاحنة التي لازمت الحضارة الغربية ومدنيتها في كل ٤٠-٨٠ سنة من عمرها الذي لا يتجاوز الأربعمئة سنة الأخيرة من هذا العصر.

سيوضح هذا الكتاب ويشرح دلالات عبارات بتنا نسمعها ونتداولها كثيرا، ومثالها؛ التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، والحوار الاستراتيجي، والتفاوض الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، والشراكة الاستراتيجية، ومدير الاستراتيجية، ... الخ؛ فما دلالات هذه العبارات وكيف نوصفها؟ وكيف نعرف حقيقتها؟. وسيتم معالجة ما سبق في ثمانية فصول كما ذكرنا.

الفصل الأول

التفكير الاستراتيجي وملكوانه

يتناول هذا الفصل سبعة مباحث؛ ستة منها تستعرض أنواع التفكير وتداخلاته وصولاً إلى التفكير الاستراتيجي؛ فيبدأ بالتفكير الجانبي، ثم النقدي، ثم التحليلي، ثم الإبداعي، وصولاً للتفكير الاستراتيجي، ثم لابد من التعرّيج على التفكير الصناعي الذي بدأ يفرض نفسه بقوة متسارعة. ويظهر الشكل التالي تداخل هذه الأنواع من التفكير:



ثم سنختم بمجموعة مقالات وحالات دراسية حول التفكير الاستراتيجي .

المبحث الأول

التفكير الجانبي

يدعم التفكير الجانبي التفكير الاستراتيجي من خلال تطوير آليات التفكير التي تعمل بطريقة حل المشكلات وبطريقة العصف الذهني، وكلاهما ليس له إطارات محددة؛ مما يجعلهما أسلوباً مفتوحاً.

مهارات حل المشكلات

تعتبر المشكلات حالة طبيعية تنتشر في مختلف نواحي الحياة الخاصة والعامة، ولا تخرج بيئة الأعمال عن ذلك، فالمشكلات قد تنشأ لأسباب عديدة ضمن البيئة الداخلية، أي بين الإدارات أو الأقسام أو بين الأفراد أنفسهم بمختلف مستوياتهم القيادية، وكذلك بين المنظمة وبيئتها الخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والجهات الحكومية وغيرها.

لذلك يمكن النظر إلى مهارات حل المشكلات على أنها المقدرة على إيجاد حلول فعالة لمختلف المشكلات التي تواجه المنظمة خلال حياتها العملية، وذلك في الوقت المناسب لتفادي زيادة الخسائر أو الحد منها.

ويميل البعض لتسميتها مهارة لاحتياجها أساليب وسمات موجودة عند أشخاص ذوي سمات معينة، كمهارات إجادة الاستماع الفعال، ومهارات البحث والتقصي، ومهارات العمل الجماعي، والذكاء العاطفي، ومهارات اتخاذ القرار. ويتصف فريق حل المشكلات بإيمانه بـ:

- تحويل المستحيل إلى ممكن، بالتطرق للمشاكل بأسلوب منهجي لإرضاء أطراف النزاع.
 - التميز مما يجعل فريق حل المشكلات جاهز للتصدي للمشكلات غير المتوقعة. وهذا يستلزم التميز.
 - الثقة بالنفس بالقدرة على حلّ المشكلات.
- ويبقى شعار فريق حل المشكلات: **كيف نكون جزءاً من الحلّ لا جزءاً من المشكلة.**

مهارات العصف الذهني

تستخدم مهارات العصف الذهني؛ لإبداع أفكار وحلول غير اعتيادية، كما تستخدم لحل المشكلات أيضاً، فبعد جلسات العصف الذهني تتم إعادة صياغة الأفكار الناتجة عن عمليات العصف الذهني لتكون حلولاً مبتكرة، وكذلك لتشجيع أية أفكار جديدة.

إذاً يُساعد العصف الذهني في خروج المنظمة من مأزق عويصة من خلال طرق التفكير غير الاعتيادي؛ فجلسات هذا العصف يُشكل بيئة حرة ومفتوحة تشجّع على المشاركة، وتُطرح فيها أفكار قد تكون غير مألوفة، ثم البناء عليها، وصولاً إلى إيجاد حلول مبتكرة؛ وإن مشاركة خبراء من تخصصات مختلفة يُثري الأفكار ويصقلها، سعياً للعثور على ما هو أفضل.

وكنتيجة لتلك العمليات يعزز العصف الذهني العلاقات والروابط بين أعضاء الفريق لأنهم يعملون في بيئة إيجابية.

أما عن الكيفية التي تتم فيها جلسات العصف الذهني :
يتم جمع أشخاص محترفين لمناقشة التحدّيات ، ثم يُطلب منهم تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار ، دون النظر لغرابتها أو استحالة تنفيذها ، وفي هذه المرحلة ، يُمنع المشاركون من انتقاد أية أفكار مطروحة من قبل الآخرين ، ويُمنع إطلاق أية أحكام تجاهها ، منعاً للتأثير عليها ضمن مرحلة الانبثاق .

ويتم مراجعة الأفكار التي توصلت إليها الجلسات ، ثم مناقشتها لدراسة إمكانية تحسينها أو وضعها موضع التطبيق ضمن المنظمة .

أنواع العصف الذهني :

يُقسم العصف الذهني إلى عدة أنواع ، منها : العصف الذهني التحليلي ، والعصف الذهني الصامت ، والعصف الذهني المبني على الأدوار ، والعصف الذهني الإبداعي ، وغيرها .

يستخدم العصف الذهني التحليلي أدوات ؛ كخرائط العقل وهي أدوات بصرية تخلص إلى رسم صورة تُظهر العلاقة التي تربط بين الأفكار المختلفة . يتم تحميلها بالمحتوى لتبيين أثر المشكلة على إدارة أو قسم من المنظمة أو أثرها على غيرها من الإدارات والأقسام وصولاً إلى حقيقة المشكلة . ويمكن أيضاً وضع قائمة بمسببات المشكلة ثم التفكير باليات حلها . كما يمكن تتبع الدوافع التي أدت إلى حصول المشكلة ، بعدها يمكن طرح حلول محتملة وتعديلها وتطويرها .

ويعتبر تحليل الفرص والتحديات والقوة والضعف SWOT شكلاً من أشكال العصف الذهني التحليلي يتم فيه تحليل البيئة الداخلية والخارجية بإيجاد نقاط

قوتها وضعفها وما يحتمل أن يكون تهديداً أو فرصة، ثم التفكير بطرق الحل الممكنة .

أما العصف الذهني الصامت فهو يطابق رغبات المفكرين الذين لا يرغبون في التحدث أمام الآخرين والتعبير عن أفكارهم، وهو يتيح إيجاد أفكار جديدة . قد يُجرى هذا التحليل عبر الانترنت من خلال مشاركة ملفات على التخزين السحابي، والسماح لأعضاء الفريق بتحرير الملفات المشتركة - إضافةً وتعديلاً وحذفاً -، أو يمكن أن يتم عبر الكتابة على ورقة مستقلة من قبل كل عضو من أعضاء الفريق ثم تجمع الأفكار وتناقش . وقد يكون هذا الإجراء جماعياً بكتابته في مكان واضح ثم يشارك كل عضو بما يراه مناسباً . وقد يكون عبر تقمص أدوار مختلفة، حيث يتم تبادل للأدوار؛ كأن يتخيل كل عضو أنه العميل أو المنافس أو المورد ثم تتم دراسة ردات فعله، وأحياناً تتم مبادلة الأدوار بين الأعضاء بحيث يصبح المشتري بائعاً والعكس بالعكس . وأحياناً يتم أخذ دور شخصيات شهيرة ودراسة ردة فعلها والتنبؤ به كأن يمثل أحد أعضاء الفريق دور سياسي مشهور أو قائد عسكري، وهكذا .

أما العصف الذهني الإبداعي فيتجه نحو التفكير خارج الصندوق خاصة إذا صارت الأفكار تدور في المكان ذاته، وكأنها عالقة دون طريق واضح للخروج بنتيجة محددة؛ عندئذ يتم تقسيم المجموعة إلى مجموعات أصغر تحاول حل المشكلة فيما بينها؛ ثم يتم تداول مخرجات كل مجموعة علناً أمام الآخرين، وقد يتم نقل مخرجات كل مجموعة للمجموعة التي تليها للعمل عليها؛ ليصبح الأمر أشبه

بقطار أفكار متتابعة . وهناك من يميل إلى أسلوب السيناريوهات المفترضة لحل المشكلة باستخدام السؤال (ماذا لو؟) . وهذا الأسلوب أستخدم في حلقات الإمام أبي حنيفة حيث كان المجلس يتألف حتى الأربعين باحثاً يتداولون قضايا فقهية بأسلوب العصف الذهني الإيجابي، وكانوا يطبقون أسلوب السيناريوهات أيضاً، ومثاله تصور إنسان يتنقل بسرعة (طيراناً)؛ فكيف تكون أوقات صلاته؟ تلك كانت فرضية أو سيناريو غير قابل للتطبيق حينها، ثم لما وُجدت وسائل السفر السريع كانت نتيجة ذلك السيناريو حلاً إبداعياً لزمّن يبعد مئات السنين عن زمن وضعه .

المبحث الثاني

التفكير النقدي

التفكير النقدي تفكير يعتمد على تحليل الحقائق، بشكل موضوعي باستخدام الشك الموضوعي أو المنهجي – كما سماه الإمام الغزالي – دون الشك المريب، وصولاً إلى نتائج مرضية. ويتضمن هذا التفكير مهارات التفكير الجانبي كمهارات التواصل وحل المشكلات والعصف الذهني التي تعرضنا لها في النوع السابق. ومثاله: أن الطالب حتى مرحلة الإجازة أو البكالوريوس يكون في مرحلة كسب المعلومة، ثم مع بدء دراساته العليا تبدأ عملية الهدم المعرفي، وهذا هدمٌ بناءً، الهدف منه أن يستطيع الطالب إعادة بناء هرمه المعرفي بنفسه، ليكون في نهاية مرحلة الأستاذية أي الماجستير جاهزاً لتطبيق المعلومة، ثم في مرحلة الأستاذية العليا أو الدكتوراه أن يكون جاهزاً لإنتاج المعلومة وإضافة الجديد للعلم.



مثال عن التفكير النقدي باستخدام الشك الموضوعي

إن أصحاب التفكير النقدي يتميزون بأن لديهم حب الاستطلاع والفضول، ولديهم ثقة بقدراتهم المنطقية والموضوعية دون التحيز الشخصي في الحكم على

الأشياء؛ لأنهم يقبلون الرأي الآخر ويميلون للموضوع وليس لصاحبه، وتتسم طرق تفكيرهم بأنها مرنة لاستيعاب وتوليد أية أفكار بديلة. لذلك هم قادرون على تنبؤ الأحداث المستقبلية .

ومعايير أصحاب التفكير النقدي أنهم يتسمون بال :

- الدقة والوضوح .
- التحليل العميق .

وهذا ما يفسر سعيهم المستمر نحو تحقيق العدالة دون تحيز .

إذاً، التفكير النقدي يُطبَّق عندما نريد أن نكسر قوالب التفكير وتصحيح المعلومات المغلوطة بطريقة علمية منهجية .

المبحث الثالث

التفكير التحليلي

ينتمي التفكير التحليلي للمنهج التجريبي حيث يتم جمع المعلومات حول قضية مدروسة ثم تصوّرها بكلّ تفاصيلها، لرؤية المشكلة من زوايا مختلفة. وهو أداة فعالة في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها، لأنه يعطي أصحاب هذا التفكير القدرة على تحليل المواقف بسرعة، وتوضيح أسبابها وتحديد آثارها، فضلاً عن قدرتهم على العمل الجماعي لتجاوز العقبات وتحقيق الأهداف المرسومة.

إن التفكير الذي يستند إلى البيانات يؤدي إلى نتائج منطقية، ولا تعتبر البيانات التاريخية كافية لبناء التنبؤات المستقبلية فالتاريخ لا يشترط أن يعيد نفسه. إذاً يساعد التفكير النقدي بدعم التفكير التحليلي في قراءة البيئة المحيطة وتعزيز التنبؤات المستقبلية بشكل أفضل.

وبناء عليه لا يُطلق أصحاب التفكير التحليلي أية افتراضات حول القضايا المدروسة بل يثيرون أسئلة أكثر من بحثهم عن إجابة محددة لتساؤل محدد، وهذا حال المبتكرين عموماً. فالفضول الذي يكتنف آليات التفكير يدفع لمزيد من الولوج والتعمق وتوسيع منطقة العمل بإثارة كل احتمال ممكن سعياً لحلّ عدة مشاكل قد تنشأ والإجابة عنها.

📖 مثال عن التفكير الصامت:

ذكر د. جاسم المطوع نصاً يصلح لأن يكون مثالاً للتفكير الصامت..

الفكرة التي تجلني في تأخير الصلاة عن وقتها تكمن في أنني لست أنا من حدد

الموعد لهذه الصلاة، ولا أنا من اختار التوقيت! الخالق تعالى هو من قدر ذلك! الله الذي خلق هذا الكون الذي يُصيب عقلي بالتجمد والتشتت بمجرد التفكير بعظمته واتساعه وتعقيده وجماله وغموضه وبديع إتقانه وكثرة مخلوقاته وآلائه ومعجزاته.

هو الذي يريدني أن أقف بين يديه وأكلمه وأناجيه! وأنا ماذا أفعل؟ في كثير من الأحيان أجعل هذا الموعد آخر أولوياتي حتى يكاد يفوت وقته، مُقدماً عليه كل أمر تافه وكل شأن ضئيل! الله تعالى يطلبني (وأنا مجرد ذرة بلا وزن في كونه العظيم) لأقف بين يديه.. وأنا منهمك في سخافات الحياة وزينتها البالية.. يطلبني لبضع دقائق فقط.. وأنا أُعرض وأُسوّف وأماطل وأُجّل ثم آتية متأخراً كعادتي، أيّ تعاسة أكبر من ذلك؟

يدعوني تعالى (لاجتماع مغلق) بيني وبينه - أنا صاحب الحاجة وهو الغني المتفضل - وأنا أجعله اجتماعاً مفتوحاً لشتى أنواع الأفكار والسرمان، أحضر بجسدي ويغيب عقلي! يريدني أن ابتعد عن كل شيء لدقائق معدودات لأريح بدني وعقلي وأنفصل قليلاً عن ضجيج الحياة ومشاغلها وأبث إليه شكواي وهمومي لا لغيره! هو الخالق العظيم الغني عني وعن عبادتي ووقتي يطلبني ليسمع صوتي.. وأنا الذي يماطل! ثم ها أنا أجيء إما متثاقلاً أو على عجل وكأنني آتية رغماً عني! أنا الحاضر الغائب! هو تعالى يريد اجتماعاً خاصاً.. وأنا أجعله حصّة تسميع باردة وتمارين رياضية جوفاء وعقلاً شاردًا! فأبي بؤس أكثر من هذا؟

إن هذا التفكير هو من أنواع التفكير التحليلي الصامت الذي يعتمد على المنطق ومؤداه تغيير السلوك للأحسن نتيجة إدراك قيمة الفرص التي يمنحنا إياها الخالق عز وجلّ، وينطبق هذا التفكير على جميع مجالات الحياة لتغيير أنفسنا للأفضل واغتنام فرص الحياة.

ويمثل مقالنا (النهوض بالصناعات المحلية وتطويرها) شكلاً من أشكال التفكير التحليلي لتطوير الواقع الصناعي في مدينة حماة.

عادة ما يتلو التفكير التحليلي التفكير الإبداعي.

المبحث الرابع

التفكير الإبداعي

التفكير الابداعي ببساطة هو التفكير خارج الصندوق، وفيه تتجلى المقدرة على ملاحظة أنماط وقضايا غير واضحة بشكل مباشر.

يملك أصحاب هذا التفكير من المبدعين القدرة على ابتكار طرق جديدة واستحداث آليات قد تبدو غريبة؛ لإنجاز المهام الموكلة إليهم أو لحلّ المشكلات التي تعترض المنظمة أو التي من المفترض حصولها، والتي تمثل تحديات تواجه المنظمة، مما يسهم في تطوير الأعمال بقوة لتأخذ منحى أكثر إنتاجية.

وبناء عليه، تعدّ مهارات التفكير الإبداعي سمة مميزة تبحث عنها الشركات الإبداعية التي تهدف إلى المنافسة والبقاء في السوق.

ومثالها؛ أن أبحاث الرسائل العلمية للماجستير تكون تطبيقية، لذلك تناسبها المناهج التجريبية سواء كانت جانبية أو تحليلية أو نقدية.

أما أبحاث الدكتوراه فقد تكون تجريبية كما هو حال رسائل الماجستير، وقد تذهب بعيداً نحو المناهج الاستنباط التي تساعد في إيجاد بيئة خصبة للإبداع والتفوق.

لذلك تساعد نوعية الأبحاث والرسائل العلمية في رفع تصنيف المؤسسات العلمية، وتعطيها مزايا تنافسية تأخذ بها إلى أعلى درجات التصنيف عالمياً – والعكس بالعكس بكل تأكيد –. وهذا ما يؤهل تلك المؤسسات لرفع أقطابها

التعليمية وتحقيق ربحية أكبر، ويساعدها في خوض مجالات متقدمة لم تكن متاحة لولا تميز مناهجها وأبحاث أساتذتها وخريجها.

بحث رسالة الماجستير
(تطبيقي)

تجريبي: تحليلي / نقدي / جانبي

منهج رسالة الدكتوراه

تجريبي: تحليلي / نقدي / جانبي

استنباطي: ابداعي

ويعتبر مقالنا (الرافعة السوقية؛ المنصات المفتوحة: منتجات مبتكرة لمؤسسات معتبرة) مثالاً للتفكير الابداعي لتقديمه مشاريع تمثل نواة تغيير؛ وحالة ابداعية محفزة.

المبحث الخامس

التفكير الاستراتيجي

يتضمن التفكير الاستراتيجي كل أنواع التفكير السابقة؛ الجانبية بأنواعها، والنقدية والتحليلية والإبداعية، لذلك يعدُّ التفكير الاستراتيجي نشاطاً معرفياً ينتج عنه تفكير إن طُبّق في عملية إدارة إستراتيجية تنظيمية؛ سيتضمن صياغة رؤية ورسالة وإرساء قيم تؤمن بها المنظمة ترسم أهدافاً نوعية قابلة للتطبيق، وتُوجد فرصاً فريدةً تحقق مزايا تنافسية للمنظمة.

والتفكير الاستراتيجي قد يكون ناجماً عن جهد فردي أو جهد مجموعات عمل، وقد يشترك به شخصيات عالمية بغية إحداث تغيير إيجابي يطال مستقبل المنظمة. إذاً التفكير الاستراتيجي يرفع الأداء ويحقق نتائج ذات قيمة أكبر بسبب ما يُحدثه من حوار استباقي يساعد المفكرين في معرفة وجهات نظر الآخرين حول قضايا حيوية ومعقدة؛ تنعكس على إيجاد رؤى بعيدة وتطويرها باستكشاف الاحتمالات المستقبلية، وتعزيز اتخاذ القرارات التي تتسم بقدرة تنافسية عالية قادرة على التكيف مع التغييرات السريعة.

لذا فالتفكير الاستراتيجي يعتمد كل أشكال وأنواع التفكير بشكل مفتوح لضمان أفضل النتائج؛ ولا يوجد اتفاق حول دوره وأهميته ونوعية الكفاءات المطلوبة لأصحاب هذا الفكر فكل شيء متاح لاستخدامه وهذا يحد ذاته يُمثل تحدٍ للتفكير التقليدي بكل معنى الكلمة.

ويبدو أن التركيز على المفكر الاستراتيجي صار أكثر ضرورة من تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة؛ لابتعاد الاستراتيجيات عن التخطيط الاستراتيجي، بغية تحقيق المزيد من التفكير الاستراتيجي لأنه يساعد بصورة أكبر في زيادة القدرة التنافسية.

نموزج التفكير والتخطيط الاستراتيجي^١

إن نماذج التفكير الاستراتيجي ونماذج التخطيط الاستراتيجي، هي عمليات فكرية متميزة، ومترابطة، ومتكاملة تدعم بعضها من أجل إدارة استراتيجية فعالة. يتمثل دور التفكير الاستراتيجي بالبحث عن الابتكار وتخيل مستقبل جديد ومختلف للغاية، قد يقود المنظمة إلى إعادة تعريف استراتيجياتها الأساسية، وحتى صناعتها. بينما يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي بتحقيق ودعم الاستراتيجيات التي تم تطويرها من خلال عملية التفكير الاستراتيجي ودمجها مرة أخرى في الأعمال. وللمقارنة بينهما يمكن استعراض الجدول التالي:

تخطيط استراتيجي	التفكير الاستراتيجي	
يمكن التنبؤ بالمستقبل وتحديدته بالتفصيل.	يمكن التنبؤ بشكل المستقبل فقط.	الرؤية المستقبلية
يمكن تقسيم أدوار الصياغة وتنفيذها بدقة.	الصياغة والتنفيذ تفاعلية أكثر من كونها متسلسلة ومنفصلة.	الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ

^١ Graetz, F. (2002), "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities", *Management Decision*, Vol. 40 No. 5, pp. 456-462. <https://doi.org/10.1108/00251740210430434>.

<p>يحصل كبار المدراء التنفيذيين على المعلومات المطلوبة من المدراء ذو المستوى الأدنى ثم يستخدمونها لإنشاء خطة يتم نشرها بدورها على المدراء للتنفيذ.</p>	<p>المدراء ذو المستوى الأدنى لهم صوت في صنع الاستراتيجية فضلاً عن قدر أكبر من حرية الاستجابة الانتهازية للظروف النامية.</p>	<p>الدور الإداري في صنع الإستراتيجية</p>
<p>تأكيد التحكم من خلال أنظمة القياس بإفترض أن المؤسسات يمكنها قياس المتغيرات المهمة ومراقبتها بدقة وسرعة.</p>	<p>يعتمد على المرجع الذاتي. الشعور بالنية الاستراتيجية والغرض الذي يتجزء في أذهان المدراء في جميع أنحاء المؤسسة وهذا من شأنه أن يوجه اختياراتهم على أساس يومي في عملية يصعب قياسها ومراقبتها من أعلى.</p>	<p>المراقبة</p>
<p>يحتاج مديرو المستوى الأدنى فقط إلى معرفة أدوارهم بشكل جيد ومن المتوقع أن يدافعون عن مصالحهم الخاصة فقط.</p>	<p>يهم جميع المديرين النظام الأكبر والعلاقة بين أدوارهم وسير عمل هذا النظام وكذلك الترابط بين الأدوار المختلفة التي يتكون منها النظام.</p>	<p>الدور الإداري في التنفيذ</p>
<p>التحدي المتمثل في تحديد الاتجاه الاستراتيجي هو تحليلي في المقام الأول.</p>	<p>الاستراتيجية والتغيير مرتبطان لا مفر منهما ويفترض أن إيجاد خيارات إستراتيجية جديدة وتنفيذها أمر أصعب وأهم من تقييمها.</p>	<p>صنع الإستراتيجية</p>
<p>ينصب التركيز على إنشاء الخطة كهدف نهائي.</p>	<p>يرى لعملية التخطيط نفسها كعنصر حيوي لإضافة القيمة.</p>	<p>العملية والنتيجة</p>

المصدر: د. منصور الأيوبي^١

^١ د. منصور محمد علي الأيوبي، تصميم بيئة العمل والتغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على منظمات التعليم العالي الفلسطيني)، رسالة دكتوراه، ٢٠١٤، جامعة الجنان - طرابلس، إشراف أ. د. سامر مظهر قنطقجي.

وبما أن الرؤية هي النتاج الملموس للتفكير الاستراتيجي، والرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه المنظمة مستقبلاً، فإن أهداف المنظمة يمكن بناؤها في ضوء الرسالة المرسومة، تلك الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها المنظمة انسجاماً مع نتائج تحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات، والعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف .

ومثاله؛ برنامج التفكير الاستراتيجي في المصارف الإسلامية، الذي يُعنى ببرنامج التفكير الاستراتيجي حول قضايا المصرفية الإسلامية ويدعى **Think Tank Program** وهو ملتقى دوري بين قادة العمل في المصرفية الإسلامية، الذي يتم تدعيمه بخبرات مفكرين وأكاديميين ورجالات دولة من رؤساء أو وزراء سابقين أو حاليين ممن يكونوا مشهود لهم بالقدرة على بناء الاستراتيجيات وتفعيلها. ويعتبر مقالنا (الرؤية الإستراتيجية لتكوين المفاهيم الصالحة أن تسبق مرحلة إنتاج المفاهيم مرحلة ابتكار المنتجات المالية) شكلاً من أشكال التفكير الاستراتيجي الجماعي حيث تتنافس قوى السوق لفرض مفاهيمها وطريقة تفكيرها على السوق .

المبحث السادس

التفكير الصناعي

الذكاء الصناعي ابتكار حديث، وهو عبارة عن حشر آليات التفكير البشرية ضمن الآلات من خلال البرمجة، ولا يقتصر الأمر على الاكتفاء بقضايا بناء البرامج التي تضم التعليمات والأوامر الواجب على الآلة التصرف بها بناء على استجابة المستخدم؛ بل إحالة قضايا التفكير البرمجي للآلة ذاتها من خلال أساس مدخلات سابقة للآلة تمثل بديهياتها تبني على أساسها تفكيرها الصناعي – أو الصناعي أو الاصطناعي – وتتصرف بناء عليها دون تدخل مؤثر من المستخدم البشري .

لذلك حاكى المبرمجون وعلماء البيانات عصبونات الدماغ بتصميم شبكة عصبية وفقاً لنموذج الدماغ البشري، لتقليد وظائفه؛ فالدماغ عبارة عن شبكة عصبية تتكون من خلايا عصبية متعددة، وبالمثل، الشبكة العصبية الاصطناعية ANN تتكون من عدة نقاط ضوئية .

ولأهداف التعلم العميق يتم تغذية متغير الإدخال، ببناء شبكة عصبية اصطناعية، تبدأ بمعالجة المدخلات وتحويلها بطريقة يسهل معالجتها .

ومثاله؛ تقسيم كل صورة إلى وحدات بكسل اعتماداً على أبعادها، على سبيل المثال، فالصورة التي تتكون من 30 × 30 بكسل، يتم تمثيل نقاطها كمصفوفات، ثم يتم إدخالها بعد ذلك في طبقة الإدخال في الشبكة العصبية .

ويمكن لآلة التعلم بطريقتين؛ بقواعد المنطق والاستنتاج Logic، وبملاحظة البيانات Data driven دون تدخل من المبرمج نفسه، وينتمي التعلم العميق للطريقة الثانية .

وقد بدأ التفكير الصناعي بفرض نفسه في الأوساط العلمية في مختلف النواحي ومن ذلك :

- السيارات ذاتية القيادة والتي شرعت بالبحث عن لغة مشتركة للتواصل .
- الإدراك الآلي .
- الذكاء الاصطناعي الإبداعي والحوسبة التطورية .
- تسريع اكتشاف وتطوير الأدوية .
- مكافحة الجريمة والإرهاب .
- والقائمة تطول...

ومثال ذلك، توصل باحثون في شركة فوجيتسو اليابانية ومركز الأدمغة والعقول والآلات CBMM التابع لجامعة إم آي تي إلى تعزيز دقة نماذج الذكاء الاصطناعي بتقسيم الشبكات العصبونية العميقة إلى وحدات كل منها مسؤول عن التعرف على سمة مختلفة، مثل الشكل أو اللون، على نحو يشبه الطريقة التي يعالج بها الدماغ البشري المعلومات المرئية . وللمضي قدماً، سيحاول الباحثون تطوير هذه النماذج لكي تصدر أحكاماً مرنة، بهدف استخدامها في مجالات كالصنيع والرعاية الطبية^١ .

^١ الخوارزمية: نشرة الذكاء الاصطناعي، تاريخ ١٣-١٢-٢٠٢١.

إن دخول التفكير الصناعي في دعم التفكير البشري بمختلف صنوفه سيدعم القضايا الاستراتيجية، لأنه بمثابة تغيير في بيئة العمل يُعززها ويدعم اتخاذ القرارات فيها؛ فالذكاء الاصطناعي يؤدي العديد من المهام، مثل أتمتة المهام المتكررة وتتبع التقدم ومراقبة نقاط الضعف، ما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية.

المبحث السابع

مقالات ومالات دراسية حول التفكير الاستراتيجي

نستعرض خمسة مقالات تركز على قضايا التفكير الاستراتيجي، الأول هو (الرؤية الاستراتيجية لتكوين المفاهيم الصالحة أن تسبق مرحلة إنتاج المفاهيم مرحلة ابتكار المنتجات المالية)؛ فقوى السوق يحاول كل منها أن يفرض رؤيته انطلاقاً من طريقة تفكير مسيطرة. والثاني هو (الرافعة السوقية؛ المنصات المفتوحة: منتجات مبتكرة لمؤسسات معتبرة) يوضح طرق تفكير إبداعية لمنظمات ومجموعات عمل تحقق رافعة سوقية لما فيها من مزايا تنافسية مبتكرة. والثالث هو (النهوض بالصناعات المحلية وتطويرها) والذي يدعو إلى تحالف وتكامل الاختصاصات وهذه طريقة تفكير تحقق تعاضد قوة المنظمات في السوق. والرابع هو (الأحسن مبادرة قيادية اجتماعية درس من كتاب الله) طريقة تفكير نقتبسها من توجيهات تضمنها القرآن الكريم (كتاب الله تعالى)، تُرسي طريقة تجعل الناس تنصهر كمجموعة عمل تقدم ما هو أحسن باستمرار، وهذا يُغيّر طريقة التفكير الفردية إلى طريقة جماعية. ثم نلخص حواراً استراتيجياً؛ حوار الصين والولايات المتحدة الأمريكية. أما الخامس فسيتناول كاريزما ذوبان القيادة في الوطن حيث نموذج الاحتواء لا التصادم والحالة التركية الحديث مثال ذلك.

الرؤية الاستراتيجية لتكوين المفاهيم الصالحة أن تسبق مرحلة إنتاج المفاهيم مرحلة ابتكار

المنتجات المالية^١

تتحكم ثلاثة أطراف بإنتاج المعارف المالية الإسلامية، هي:

- المؤسسة المهنية: يُمثلها المؤسسات المالية، ممثلةً برؤية مجالس إدارتها المسؤولة عن رسم الاستراتيجيات فيها، وسلوك إدارتها التنفيذية.
- المؤسسة الشعبية: يُمثلها المجتمع في إطار العادات والتقاليد.
- المؤسسة العلمية: تُمثلها الجامعات ومراكز البحث ورجال الفكر والاقتصاد والقانون.

تقدم المؤسسة المهنية منتجاتها المالية بهدف المنافسة بغير تحقيق منافع للمستفيدين منها (كالعملاء) من جهة، والربح للمنظمين (المؤسسة المهنية) من جهة أخرى، إلا أن كثيراً من تلك المنتجات تحمل في طياتها (دكتاتورية المفاهيم)، لأن أصحابها يسعون إلى نشرها ليكون السوق حبيس مصطلحاتها. وبذلك فإن السوق لن تُحركه حقائق المنافسة التي تقودها بيانات الإفصاح والشفافية (أي التغذية الراجعة)؛ بل تحركها المعرفة الاستبدادية لأصحاب ذلك التوجه، وكأن أصحاب تلك المعارف يسعون لإنتاج مفاهيم مؤداهما تحقق مصالحهم ولو أدت للتشتت والضياع.

^١ قنطجى، د. سامر مظهر، الرؤية الاستراتيجية لتكوين المفاهيم الصالحة أن تسبق مرحلة إنتاج المفاهيم مرحلة ابتكار المنتجات المالية، العدد ٣ لعام ٢٠١٢.

ويترتب على ذلك تصور مرحلتين متتاليتين لطرح وتسويق المنتجات، هما:

مرحلة ١: وهي مرحلة إنتاج المفاهيم دون قيمة تفاعلية مع الجمهور بسبب تماهي واستعلاء الجهة المبتكرة أو المسوقة؛ فالاستعلاء حاصل بسبب استبدال المعرفة المتوهمة بالمعرفة الحقيقية. ويتجلى ذلك:

(١) بعدم طرح المؤسسة المهنية لمنتجاتها على الجمهور بقصد قياس آرائهم قبل إنتاجها أو طرحها النهائي، وهذا تماهٍ.

(٢) ثم بعدم استعدادها لنقاش أو لنقد منتجاتها، وهذا استعلاءً. ومؤدى ذلك حدوث انفصال بين الجمهور (المستهدف) صاحب الحاجات، والمؤسسات المالية (المسوقة) لتلك المنتجات المالية.

مرحلة ٢: وهي مرحلة لاحقة للمرحلة الأولى؛ حيث تستحكم المفاهيم في عقول الجمهور، مما يدفع إلى تأليه المعرفة لتتسلط على السوق، وبذلك يصبح الجمهور داعيةً ومروجاً لتلك المبادئ. وهنا تلعب سلطة المفاهيم دورها في طمس الحقائق وإخفاء توجهها خدمة لتوجهات (ايدولوجيا) معينة، في حين أن النقد البناء يطور المعارف حتى لو أدى ذلك النقد إلى نقضها وإعادة بنائها من جديد.

وبناء عليه، فإن المصطلحات تمارس على عناصر السوق أمرين:

- تحويل السوق إلى مروجٍ مدافعٍ عوضاً عن كونه مُستقصباً مُفنداً؛ فالمؤسسة المهنية تسعى إلى تقديس مفاهيمها (المنتجة) والدفاع عنها.
- بعد ذلك تكون مرحلة دمج المصطلحات (ذات التوجه) ضمن العادات والتقاليد أمراً ممكناً.

أما المؤسسة الشعبية والمتمثلة بالمجتمع فإنها درجت على ابتكار تعاملاتها ومعاملاتها المالية حسب حاجاته؛ لذلك هي تبتكر ما تحتاجه دون مؤسسات ضابطة (كما هو متعارف عليه)، ومعيارها في ذلك أنه طالما تلك المنتجات تحقق مآرب أصحابها ومنافعهم فإنهم يقبلونها ويعملون بها.

لذلك تزداد غربة المنتجات التي تطرحها المؤسسات المهنية، ويساعد على ذلك قوة مكونات السوق التي تتوزع إلى نوعين:

- قوة العامة؛ حيث مصدر قوتها كثرة عددها (لا رؤيتها)، مما يهدد بعدم شيوع تلك المعرفة لعدم تداولها.

- قوة الأقلية؛ حيث مصدر قوتها تسلط أفكار مثقفها، وهي (أقلية ضمن المجتمع) لكن تعاملها مع غيرها من النخب (كالمؤسسة المهنية مثلاً) يعتمد على منطق الاصطفاء؛ حيث يرى كل منهم أنه على الحق وأنه يمسك بالحقيقة.

إن قواعد الصراع (بين النخبة) يحكمه بقاء الأقوى فكراً بوصفه الأفضل في الإقناع مما يمكنه من اجتذاب أكبر عدد إلى مشروعه الفكري؛ لذلك تتسلح هذه الفئة بقضيتي النقض والإقصاء كلغة غير تسامحية مع الآخر، مما يحد من النقد والتغيير الذين هما أساس أي عملية تطويرية.

وإذا أضفنا نظرة العامة للأمر التي تتصف بالجمود، وتتمس عقليتها بالعمومية والبساطة؛ فإننا نكون أمام (دكتاتورية مفاهيم) لشرائح المؤسسة الشعبية مقابل (دكتاتورية مفاهيم) للمؤسسة المهنية.

عند ذلك ستصطدم (استراتيجيات التسويق) بعوائق يصعب تجاوزها، مما سيفشل أية استراتيجية توسع ترغب الإدارة في تحقيقها .

أما المؤسسة العلمية، والمتمثلة بالجامعات بوصفها المصدر الرئيس للبحوث وللدراسات المستجدة، ومراكز البحث ورجال الفكر والاقتصاد والقانون ومن في حكمهم . فإن الأصل في هذه المؤسسة أن تكون قاطرة الابتكارات والأفكار الإبداعية لأن دورها هو استشراف المستقبل وتحسس تطور الحاجات وتقديم المنتجات الجديدة أو المجددة لمقابلة تلك الاحتياجات المتغيرة؛ لذلك لا يصح أن تبتعد هذه المؤسسة عما يجري من حولها؛ فإجراء البحوث الأساسية وتطويرها يجب أن يتم قبل دخول السوق؛ لذلك يلقى على عاتق فريق التسويق (بوصفه عين الصقر) معرفة جديد الأبحاث والدراسات، وعليه أيضاً تحسس التغيرات السوقية لأنه على تماس مباشر مع العملاء، كما يقع على عاتقه المحافظة على المنافسين والعملاء بمواكبة اتجاهات السوق وتحليل احتياجاتهم ورغباتهم .

إن نجاح نتائج البحث والتطوير يزيد فرص ارتفاع الأرباح وكسب حصة أكبر في السوق . ولا يتأتى ذلك إلا ببناء نظام فعال لجمع بيانات التغذية الراجعة، والسماح لعناصر السوق بالتفاعل البناء حتى لو أدى ذلك إلى هدم الحقائق وإعادة بنائها، مما يجعلنا أمام نظرة ناقدة متفحصة تتفهم الأمور ولا تقبل تعليلها وفق نمطية ثابتة ورؤية جاهزة، عندئذ نتخلص من (دكتاتورية المفاهيم) بإنتاج مفاهيم صالحة ومفيدة جراً تطبيق سنة من سنن الله في أرضه ألا وهي سنة التدافع تحقيقاً لسنة

أخرى من سُنَّه (جلّ وعلا) وهي سُنَّة بقاءِ ما ينفع الناسَ وذهاب غيره، وبذلك تتحقق غاية الإعمار المنشودة التي ترافق بقاءَ البشر وصلاحهم.

الرافعة السوقية: المنصات المفتوحة: منتجات مبتكرة لمؤسسات معتبرة^١

مشاريع تقودها جامعات ومؤسسات علمية، بادرت بمشاريع تمثل نواة تغيير؛ تمثل حالة ابداعية، لعلها تكون محفزا لغيرها من الجامعات ومراكز البحث العلمي فتستنفذ طاقات (طلاب وخريجين) فيهم كثير ممن قُتل ابداعهم بطريقة تكاد تكون ممنهجة ضمن نمطية (بيروقراطية) تذهب بآمال المبدعين المبتكرين فتعدها وتعد أصحابها.

تلك المؤسسات تعرض مشاريعها (مجانا) لمشاركة الناس جميعا على منصات Platform متاحة على الانترنت، وهي:

- جامعة الملك سعود، ومثالها: منصة **Ayat** لموقع القرآن الكريم.
- معهد ماساشوسستس للتكنولوجيا، ومثاله: منصة **DataUSA** لتقديم بيانات الولايات المتحدة الأمريكية بإتاحة بيانات ضخمة للجمهور مزودة بمحرك بحث وطرق عرض بيانية مميزة للنتائج فيشاركون جميعهم بآرائهم ودراساتهم.
- منصة **DAO** وهي منظمة مستقلة لا مركزية، تقدم سلالة جديدة للتنظيم البشري كما لم يفعله أحد من قبل.

وسوف نلقي لمحة على هذه المشاريع وسنوضح أهمية التغيير الذي ستحدثه.

مشروع جامعة الملك سعود منصة **Ayat** لموقع القرآن الكريم

^١ قنطقجي، د. سامر مظهر، الرافعة السوقية المنصات المفتوحة: منتجات مبتكرة لمؤسسات معتبرة، العدد ٤٩ لعام ٢٠١٦.

المنصة هي محاكاة الكترونية للمصحف الشريف توفره بسبعة عشر لغة مع هامش لترجمة معانيه لأكثر من عشرين لغة، وترجمة صوتية للغتين، وسبعة تفاسير، وتلاوات بصوت العديد من مشاهير القراء مع إمكانية التكرار لتيسير الحفظ وخاصة للمكفوفين، وهو متوفر على شبكة الانترنت وبدونها. إنه مشروع المصحف الإلكتروني في جامعة الملك سعود والحائز على جائزة الشيخ سالم الصباح للمعلوماتية.

أهم خصائص المشروع:

- تعدد منصات التشغيل: فهو متوافق مع أغلب الأجهزة والشاشات وأنظمة التشغيل.
- التكرار والتحفيز (المصحف المعلم): ميزة تكرار تلاوة الآية بعدد محدد بغرض التحفيز والترديد مع القارئ.
- القراءة من مصحف المدينة: القراءة والمتابعة من نسخة حقيقية مصورة من صفحات مصحف المدينة المنورة.
- القراءة بأكثر من رواية: كرواية حفص عن عاصم ورواية ورش عن نافع وقريباً رواية قالون.
- التراجع: عرض تراجم لمعاني القرآن الكريم بأكثر من عشرين لغة متوفرة.
- اختبار الحفظ: بشكل بسيط وعملي من خلال إخفاء الآيات وإظهار بدايتها فقط.

– أكثر من تفسير: عرض ثمانية تفاسير لنفس الآية باللغة العربية وثلاث تفاسير بلغات أخرى.

– تعدد اللغات: يمكن تصفح واجهة المنصة بسبعة عشرة لغة.

– الاستماع للقراء: يمكن الاستماع إلى مجموعة كبيرة من مشاهير القراء بتلاوات مرتلة ومجودة.

إن هذا المشروع يتيح أعظم كتاب في الدنيا وأصدق له للناس بجميع لغاتهم وثقافتهم بما يفهمونه ميسرا بشروح وتفسيرات أهل الاختصاص – على مر التاريخ – لتسهيل فهمه، فهو منهج حياة الناس جميعاً.

المنصة تقبل الإضافات اللاحقة لأغلب خياراتها، ولخدمات الصوت والصورة بما يحقق وصولها عبر شبكة الانترنت التي غطت كل شبر من الكرة الأرضية، ولعلي أعتقد أن لا أهل فترة بعد هذا، وأن الجزء الكبير من وصية رسول الله صلى الله عليه وسلم: بلغوا عني ولو آية قد تحقق بفضل الله ومنته.

لقد بدأ المشروع الخليفة الراشد عثمان بن عفان رضي الله عنه عندما نسخ القرآن دون تنقيط، ثم تكامل المشروع على أكتاف رجال صدقوا الله ما عاهدوا، فتلتها مرحلة التنقيط للأحرف، ثم التشكيل، ثم التلوين، وكل ذلك تم خطه على الحجر والخشب وورق الشجر، ثم الطباعة على الورق، ثم صوتا مسجلا، ثم تفسيرا، ثم سجل بالصوت والصورة بأصوات العديد من مشاهير القراء، ثم ترجم لأغلب لغات البشر، ثم انتشر كل ذلك على وسائط عديدة منها الانترنت، وها هي آخر نسخته متوفرة على منصة قد جمعت كل ما سبق نصا وصوتا وصورة بالألوان والعرض

المتحرك الذكي متاحا على النت وبدونها لجميع البشر – دون مقابل –، فهو كتاب يخصهم جميعا المؤمن به وغير المؤمن به .

هي منصة مفتوحة (أو أنها معدة لتكون كذلك)، فتقبل الإضافة والتطوير من قبل واضعيها في جامعة الملك سعود بما يضبط مصداقية كتاب الله وحفظه وإتاحته للجميع .

مشروع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا منصة DataUSA

منصة أطلقها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT عام ٢٠١٤ كتطبيق على البيانات الضخمة، وقد تناولنا في العدد (٢٣) لشهر (٤) عام (٢٠١٤) مقالا بعنوان: سوق البيانات الضخمة ومفاهيمه الجديدة، فالبيانات أضحت مخزناً للقيم إذا ما تحولت إلى معلومات .

لقد قدم مختبر وسائل الإعلام في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في عام (٢٠١٤) مشروعاً طموحاً لفهم وتصور القضايا الحرجة التي تواجه الولايات المتحدة في مجالات الوظائف والمهارات والتعليم. فعرض البيانات المتعلقة بالولايات المتحدة لاستخدامها كمعارف لإبلاغ صناعات القرار، وللمدراء التنفيذيين، ولصناعات السياسة، وللمواطنين.

الموقع مزود بمحرك بحث تصور نتائج البيانات العامة في حكومة الولايات المتحدة الأمريكية، ويذكر ملايين القصص عن أمريكا، وذلك من خلال تحليل تلك البيانات. فهو يحكي قصصاً عن:

– أماكن في أمريكا: بلدات ومدن؛

- المهن من: معلمي اللحام حتى مطوري الويب؛
- الصناعات المزدهرة والآخذة في الانخفاض والتراجع، وترابط بعضها البعض؛
- التعليم والمهارات: كتحديد أفضل مكان للعيش إذا ما كنت مختصا في علوم الكمبيوتر مثلا، وما هي المهارات الأساسية اللازمة لتكون محاسبا.. الخ.
- يضع الموقع بيانات "الحكومة الأميركية" العامة في متناول الجميع بدل البحث في مصادر البيانات المتعددة والتي قد لا تقدم الصورة الكاملة للباحث أو التي قد يصعب الوصول إليها.
- إنها بيانات الولايات المتحدة متوفرة ضمن منصة مفتوحة، سهلة الاستخدام، تحول البيانات إلى معرفة، تسمح لملايين الناس إجراء تحليلاتهم الخاصة بهم وتشكيل قصصهم عن أمريكا، مما يسهم بزيادة قدرة المجتمع على معرفة وفهم أفضل لنفسه.
- وكأمثلة على كيفية الاستفادة من منصة البيانات المفتوحة لبيانات الولايات المتحدة الأمريكية:
- إذا كنت مسؤولا تنفيذياً؛ فتساعدك على فهم أفضل لعملائك ومواهبهم.
- فالمنصة قابلة للتوسع بإدماج بيانات إضافية من خلال بناء API على المنصة نفسها.
- إذا كنت خريج كلية، فالمنصة تساعدك على العثور على فرص أكبر لوظيفة تريدها.
- إذا كنت من صناعات السياسة، فالمنصة تؤمن لك مدخلات اقتصادية وبرامج تنموية.

– إذا كنت مهتما بالصحة العامة فالمنصة تساعدك في الغوص في الأنماط السلوكية في جميع أنحاء البلاد.

لقد بدأ انتشار التركيز على تطوير أدوات تحليلية التي تساعد في تحسين فهمنا لهياكل (الماكرو) في العالم بجميع تعقيداتها عن طريق وضع أساليب لتحليل وتمثيل الشبكات، – كالشبكات التي تربط البلدان التي تصدر المنتجات، أو الشخصيات التاريخية مع أقرانهم –، وذلك للمساعدة في تحسين فهم ما يحدث في العالم بتجميع الأجزاء وإتاحتها للجمهور بالكيفية والتنوعية التي يرونها من وجهة نظرهم.

وينظر كبار المبرمجين والمصممين بشغف لصياغة البيانات (التاريخية) لتكون بيانات تنبؤية تساهم بعمليات صنع القرار، لذلك تُبنى المنصات بتصور يقدم حلولاً مصممة تتزاج فيها احتياجات المستخدمين، والبيانات الداعمة لذلك.

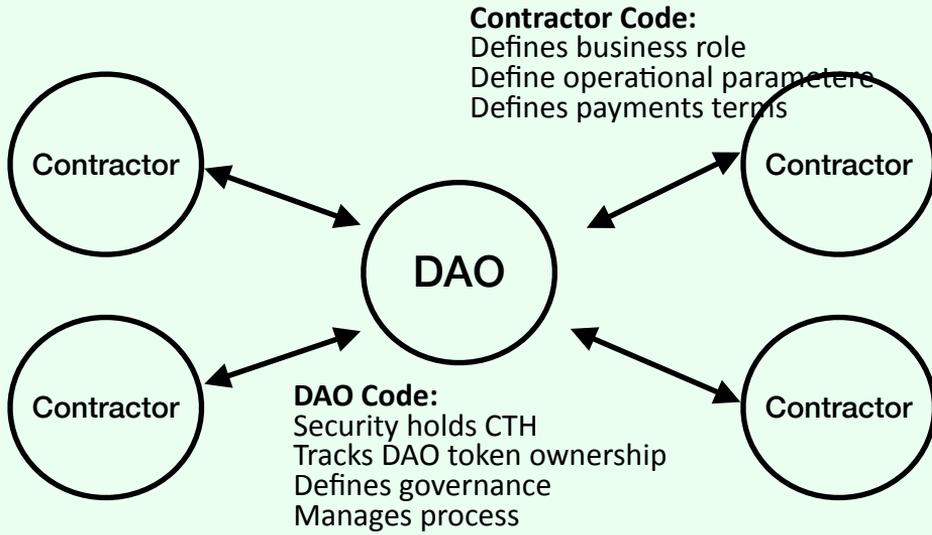
مشروع منصة DAO لتنظيم النتاج البشري

إن منصة DAO هي "منظمة مستقلة لا مركزية"، وهي شكل جديد للتنظيم البشري لم يسبق أن وضعه أحد. تتألف من تعليمات برمجية غير قابلة للتغيير، تدار بالكامل من قبل أعضائها، وهذا ما يجعل هذه البنية ثورة. وهي منصة تعمل كرافعة للعقود الذكية في Ethereum blockchain ويمكن لأي شخص في العالم أن يشارك بها، و Ethereum هي نقود الكترونية ETH قد بدئ بتداولها حديثاً كما هو حال البيتكوين BTC.

تحقق المنصة مكاسب من رسوم تأخذها لقاء استخدام المنتجات والخدمات التي يضعها ملاكها المشاركون بها، وترسل هذه الإيرادات مباشرة إلى ETH. وللمنصة الخيار بتجميعها لدعم نموها، أو إعادة توزيعها على أصحاب المنصة كمكافأة. وإن القرارات المهمة لإدارة المنصة يتم التصويت عليها - بما في ذلك إعادة توزيع المكاسب فيما بينهم -. لذلك لا تتأثر إدارة المنصة بأية مؤثرات أو قوى خارجية لأن برامجهما الخاصة تعمل حسب قوانينها الثابتة في Ethereum blockchain.

تشكل DAO من قبل مجموعات أفرادها متشابهو التفكير - لمشاريع معينة -. تشكل هويتها من خلال توافق الآراء، تعرف سلطتها من خلال التصويت، لذلك هي تتأثر بشبكاتها. ويمكن للأعضاء المحتملين في DAO ولفترة من الوقت إنشاء رموز مميزة تغذي DAO مع ETH. وسيكون لهم الحق في التصويت على المقترحات، إضافة لفرص الحصول على مكافآت تنتج عن تنفيذ الأعمال المقدمة من المقاولين، الشكل (١).

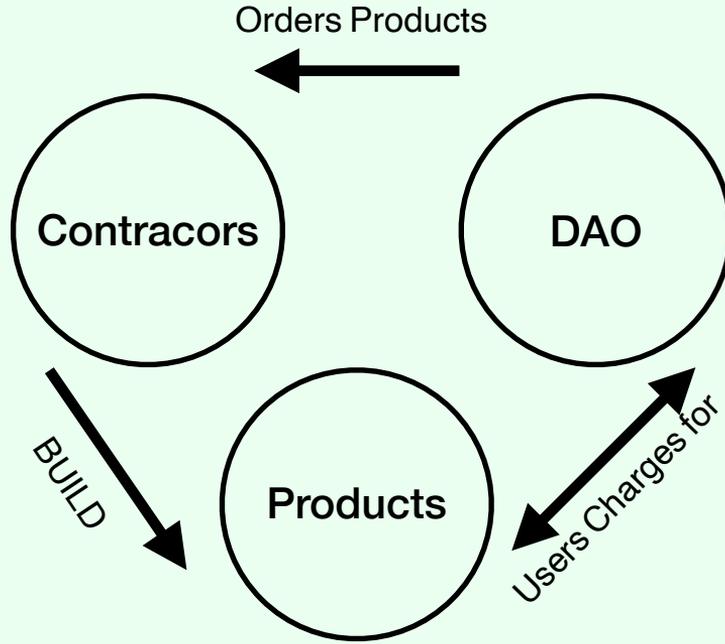
المقاولون:



الشكل (١) حاكمة DAO واستقلالها عن المقاولين

إن منصة DAO ليس لديها قدرات تصنيع منتج أو كتابة تعليمات برمجية، أو تطوير أجهزة، بل هي يحتاج جهات فاعلة في العالم المادي لمعظم المهام تسمى بالمتعاقدين. والمنصة تتعامل بحرية مع أي عدد من المقاولين في العالم الحقيقي. يقدم المقاولون مقترحاتهم من أجل تطوير منتجات أو خدمات، بحيث تكون مكتوبة بالإنكليزية برموز برمجية، ويكون ذلك بمثابة عقد ذكي تتحدد فيه العلاقة بين المنصة والمقاول: كالتسليمات، والمسؤوليات، ومعلومات التشغيل. ويناقش ملاك المنصة جدوى وربحية المقترحات من خلال خدمات يختارها مجتمع DAO نفسه. ويمكن للمنصة تبديل المقاول، فالمشاريع المعنية يمكن أن تستمر من حيث توقفت بدلاً من التخلي عنها تماماً، الشكل (٢).

القيّمون على المنصة:



شكل (٢) العلاقات التعاونية

ستتحول منصة DAO للربحية، ممثلة بملاك لم يلتقوا ببعضهم من قبل، وهذا التشكيل إنما هو نتاج عمليات مستعارة تماما، الأمر الذي يجعل تتبع من يملك المنصة وبأية مقدار أمرا صعباً.

لذلك ترسم المنصة مسارا جديدا في تنظيم الأعمال التجارية لتحسين حالة أعضائها من أي مكان وفي كل مكان، وهي تعمل مع التعليمات البرمجية غير القابلة للتغيير. أما الهدف من استخدام ETH فهو دعم المشاريع التي من شأنها: توفير عائد على الاستثمار أو منافع لـ DAO وأعضائه، وللإستفادة من لا مركزية النظام (اقتصاديا وتقنياً).

إن الحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق بها، وهذا هو ديدن كل مؤمن بأن العلم النافع هو حق لجميع العالمين، لذلك نرجو الله أن يهدي القائمين على المؤسسات العلمية أن يسعوا حثيثا لتقديم مشاريع ومنصات عالمية الاتجاه والوجهة **Open Platform**، لأعمال ذكية **Business Integence** تستفيد من الاختراعات المتسارعة من حولنا. وذلك للم شمل الطاقات المجتمعية في بلادنا كافة وألا نجعل تلك المهمة مهمة الحكومات وحسب فالمسؤولية مشتركة بين الجميع وجميعنا رعاة وكل منا مسؤول عن رعيته. لقد شرع العالم بكل مؤسساته الفردية والجماعية بتحمل المسؤولية الاجتماعية، ونحن أحق بذلك.

النهوض بالصناعات المحلية وتطويرها^١

لقد توجهت الخطط والبرامج إلى تشجيع الاستثمارات الأجنبية ومهدت لها كل السبل والاحتياجات لكسب رضا المستثمرين وترغيبهم في توظيف استثماراتهم محلياً، لكن رغم كل ذلك كانت النجاحات المحققة دون الأمل المنشود. برأينا إن الاهتمام بصناعاتنا المحلية وبالقائمين عليها هو خير جاذب للاستثمار فعصفور في اليد خيرٌ من مشاريع يؤمل كسبها، لذلك نرى ومن باب تكافؤ الفرص توحيد قوانين تشجيع الاستثمار لكون بالمزايا والإعفاءات نفسها. ونقصد بالاهتمام تسليط الضوء على المعوقات واقتراح السبل التطويرية، ثم التنفيذ بآليات تطبيقية لصناعات واعدة نرى فيها فوائد كبيرة للصناعة في مدينة حماة ومحافظتها، منها: صناعة الحجر التي تصنف ضمن قطاع الصناعات الهندسية وصناعة اللنت (زغب القطن) التي تصنف ضمن الصناعة الكيميائية وصناعة البرمجيات.

رؤية القطاع الخاص

يتطلع القطاع الخاص سواء للخطط قيد التنفيذ أو للخطة الخمسية العاشرة إلى التركيز على الإدارة العلمية الفعالة سواء كانت إدارة حكومية أو غير حكومية، ويتحقق ذلك برأينا من خلال:

- تطوير القوانين، وتنفيذ الأحكام القضائية بسرعة كبيرة وبشفافية.

^١ قنطججي، د. سامر مظهر، النهوض بالصناعات المحلية وتطويرها، رابط.

- تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية: فاختيار الكفاءات الإدارية يجب أن يتم على أسس علمية ومهنية وحسب خطة عمل مقدمة منها وليس على أسس أخرى، وفي نهاية فترة العمل تحاسب هذه الإدارة بناء على خطتها التي ألزمت نفسها بها والتي اختيرت بناء عليها، ويتم ذلك من قبل جهات استشارية مستقلة.
- الحث على بناء مراكز أبحاث في غرف الصناعة كبديل عن مراكز البحث والتطوير في المنشآت الصناعية تحاشياً للتكاليف الباهظة التي تحتاجها هذه المراكز، فالغرف خبيرة بأعضائها وبصناعاتها واحتياجاتهم وهي تشكل نقطة ربط هامة مع الأبحاث الجامعية التي لا تأخذ حظها من التطبيق العملي بل يتم رميها على رفوف المكتبات. وبذلك يتم ربط الأبحاث التطبيقية والنظرية التي تتناولها الجامعات بمراكز البحث المشكّلة في الغرف أي يتم ربط الجامعة بالمجتمع بطريقة عملية وعلمية تصب مباشرة في الأبحاث والتطوير R&D. ويُناط بالباحثين أيضاً دراسة أسباب فشل وتوقف مشاريع كانت قائمة إضافة لاقتراح سبل تطوير أعمال أخرى. وفي هذا المقام نرى ضرورة تعويض الباحثين ومشرفيهم تعويضاً مادياً مجزياً لقاء أبحاثهم بل والتعاقد مع هؤلاء الباحثين كخبراء بعد التخرج وإيفادهم ببعثات خارجية لصالح الغرف.
- التركيز على الصناعات الصديقة للبيئة بمنحها مزايا تشجيعية قبل استفحال المشاكل البيئية الناجمة عن الصناعات غير النظيفة.

الأنشطة الصناعية المقترمة

صناعة الحجر:

تعتبر صناعة استخراج الحجر وقصه ونحته وتسويقه من الصناعات الفاعلة في محافظة حماة وهي صناعة مرتبطة بحركة العمران على مرّ العصور، وتشتهر حماة بالعمارة الحجرية البيضاء، وقد تطورت هذه الصناعة عبر الزمن من خلال تراكم الخبرات العملية لأصحاب هذه المهنة.

تقسم هذه الصناعة إلى الصناعات التالية:

١. صناعة استخراج الأحجار (المقالع): يتوافر في حماة حوالي ٧٠ مقلعاً تنتج حالياً حوالي ٦٠٠٠٠٠ طن سنوياً.

٢. صناعة قص الأحجار وتفصيلها وجليها وإعدادها للبناء: تضم حوالي ١٥٠ منشرة تنتج حالياً ٢ مليون متر مربع سنوياً من الحجر المشغول يُصدّر أكثر من نصفه.

٣. صناعة العمارة والبناء: تشمل الأبنية التجارية والسكنية عموماً، وتشمل أيضاً مئات الآلاف من الأعمال الفنية سنوياً من المشربيات والأعمدة والأقواس والقطع المنحوتة.

البيان	كمية الصادرات طن	قيمة الصادرات مليون ليرة	نسبة نمو الصادرات
2001	2773	31	100%
2003	3698	35	113%
2004	2477	40	129%

أولاً: المعوقات :

- ١ . غلبة العمل الفردي .
- ٢ . تقادم وسائل الإنتاج فنياً وتقنياً مما يجعل أسلوب الإنتاج غير حديث .
- ٣ . عدم خضوع هذه الصناعات للتراخيص عموماً بسبب تعقّد الإجراءات الإدارية والبلدية والأمنية (لاعتمادها على المتفجرات البدائية مما يسيء إلى نوعية وجودة الحجر المستخلص) .
- ٤ . صعوبة الحصول على الكهرباء والمياه الصناعية .
- ٥ . ازدواجية الرسوم المسددة عن المقالع لصالح شركتي الثروة المعدنية والرخام، مما يزيد من تكاليف الإنتاج ومما يزيد الميزة التنافسية رسوم المرور التي تحصلها الأردن والسعودية كعمالة بالمثل .

ثانياً: السبل التطويرية : لوحظ في السنوات الأخيرة إقبال غربي وعربي كبير على طلب الحجر السوري لجماليته وصلابته مما يعني تبدل العادات الاستهلاكية لهذه البلدان وتحوله باتجاه العمران الحجري . لذلك :

- ١ . يجب استثمار مقالع خام منتشرة في مناطق غربي حماة كمصيف والمحروسة ووادي العيون وعين الشرقية والسنديانة وغيرها، الأمر الذي يؤدي إلى تشغيل اليد العاملة وتوطينها في تلك المناطق التي تعاني من ضعف موارد الزراعة بسبب الطبيعة الجغرافية فيها .
- ٢ . بما أن هذه الصناعة تعتبر من الصناعات الصديقة للبيئة لاستصلاحها الأراضي الوعرة وتحويلها إلى أراضي قابلة للسكن أو للزراعة أحياناً، فلا بد من إنشاء

منطقة صناعية خاص بالحجر وصناعاته بالقرب من هذه المناطق (مثال جنوب غرب كفرنهم). و حالياً تعدّ غرفة صناعة حماة دراسة جدوى اقتصادية لإنشاء هذه المنطقة الصناعية .

٣ . تبديل تقنيات الاستخلاص كالأسلاك مثلاً عوضاً عن المتفجرات ذات المخاطر الكبيرة والمسيئة لنوعية الحجر المستخلص .

٤ . تحديث وسائل الإنتاج، وكمقارنة تبلغ الطاقة الإنتاجية للمحافظة في اليوم ١٠٠٠٠ متر مربع بينما تبلغ الطاقة الإنتاجية للمنشرة الواحدة في الأردن ٥٠٠٠ متر مربع يومياً بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة!

ثالثاً: آليات التطبيق:

١ . التفاوض مع الأردن والسعودية لإلغاء رسوم المرور بغية خفض تكاليف نقل منتجات هذه الصناعة .

٢ . تسهيل منح التراخيص الإدارية والبلدية وتخصيصها بحصص من المتفجرات سهلة الاستعمال .

٣ . منح قروض بدون فائدة لاستثمار هذه المقالع .

٤ . منح الإعفاءات الضريبية والجمركية لمن يطور صناعات لازمة لهذه الصناعة ويوطنها في تلك الأماكن .

٥ . دعوة كليات الهندسة المدنية والمعمارية والجيولوجيا لتركيز أبحاثها على سبر المخزون الكبير للمقالع والمناجم السورية .

صناعة تحويل اللنت (زغب القطن):

انتشرت معامل عصر زيوت بذار القطن في الآونة الأخيرة بسبب انتشار زراعة القطن في بلادنا، وتنتج هذه الصناعة مادة اللنت أو زغب القطن الذي يتم تحويله إلى مادة صناعية هامة جداً هي (الكاربوكسي ميثيل سللوز CMC) ويقدر هذا الإنتاج ٧٠٠٠-١٠٠٠٠ طن سنوياً يصدر بكامله كمادة خام.

إن هذه المواد الخام تدخل في صناعة أكثر من ٢٠ مادة منها مواد تستخدم في حفر آبار النفط والمنظفات والغزل والنسيج والدواء والغذاء وغيرها. وأثبت العالم E.M.Wally عام ١٩٧٩ أن اللنت السوري يشكل أفضل خامات في العالم لإنتاج CMC.

ويهدف إقامة وتطوير هذا المشروع إلى إنتاج ١٠٠٠٠ طن من CMC اعتماداً على اللنت المحلي الذي يمتاز بأكثر من ٩٠٪ من السيللوز، ويباع الطن من اللنت الخام ب ٢٢٥ دولار على حين أن سعر الطن من مادة CMC هو ٣٠٠٠ دولار وسطياً مما يحقق قيمة مضافة بأكثر من ١٣ ضعف. علماً أن خطط وزارة الزراعة للموسم الزراعي ٢٠٠٣-٢٠٠٤ كانت تهدف لإنتاج ٨٨٦ ألف طن من القطن وإنتاج ٥١٠٠٠ طن من اللنت.

أولاً: المعوقات: يحتاج المشروع إلى تمويل ضخم كبير وخبرات صناعية متميزة.

ثانياً: السبل التطويرية: يجب طرح هذه الصناعات وتقنياتها ضمن المناهج التدريسية لكليات الهندسة لحاجة الصناعة المحلية إليها.

ثالثاً: آليات التطبيق: سيتم طرح المشروع كشركة مساهمة في حماة لتأمين التمويل اللازم، إضافة إلى تصنيع أجزاء من خطوط الإنتاج بخبرات محلية بعدما

أعتمدت مجموعة من الورشات والمعامل المحلية أوروبياً كمراكز تصنيع، علماً أن الجدوى الاقتصادية للمشروع موجودة لدى غرفة صناعة حماة وقد اقترحت منطقة سلحب كموطن للمشروع.

الحوار الاستراتيجي - حوار الصين والولايات المتحدة الأمريكية

الحوار الاستراتيجي مثاله؛ اللقاء الذي حصل في شهر نوفمبر ٢٠٢١ بين الرئيسين الصيني والأمريكي، وكلاهما استراتيجي ويرأسان أعظم قوتين عالميتين. بدأ الرئيس الصيني حوار بثلاثة مبادئ وأربعة أولويات لتكون العلاقات صحية بينهما، وهذا شكل من أشكال رسم حدود للحوار أمام الطرف الآخر؛ معللاً ذلك لتصحيح أخطاء الأمريكيين، وضرورة تحويل وعودهم إلى أفعال، وكجزء من الحوار:

- قال الرئيس الصيني: التعايش السلمي، والتعاون على أساس رابح رابح، بينما قال بايدن: التعايش المشترك.
- قال الرئيس الصيني: احترام النظام الاجتماعي للبلدين، فالولايات المتحدة الأمريكية تسعى لفرض نموذجها الاجتماعي على الآخرين، وقد سمى بايدن ذلك بالنظام الصيني، وصحح الرئيس الصيني ذلك بعبارة النظام الاجتماعي. وهذا يذكرنا بالرئيس ترامب الذي سمى فيروس كورونا بالفيروس الصيني طعنا في القومية الصينية.
- قال الرئيس الصيني: احترام المسار التطوري للصين، لأن الولايات المتحدة تعرقل تطور الشركات الصينية ومن ذلك معاقبتها لشركة هواوي لعرقلتها.
- قال الرئيس الصيني: تصحيح المسار بالعقل والبرغماتية.

إن من أسس التفاوض أن يكون للأطراف قوة يضغظون بها أو يلوّحون بها، ضمن معادلة القوة في موازين القوى، وقاعدة الند للند... لذلك وقبل أن تبدأ جلسة الحوار هذه كانت محاولة المدمرة الأمريكية دخول المياه الإقليمية الصينية، إثر ذلك تعرضت لضربة أدت لمقتل ١٥ ضابطاً دون أن تُعرف ماهية الشيء الذي ضربها .

إن التكلم عن السياسة مؤداه المصالح التجارية والاقتصادية وغالبا ما تُخفي العلاقات السياسية والصدمات العسكرية مصالح اقتصادية؛ فالجرب التجارية هي الوجه الحقيقي لأي خلاف . ومثاله؛ دخول فرنسا عسكريا إلى شرق المتوسط هو لحماية شركة النفط والغاز الفرنسية توتال، والشيء نفسه يقال عن التدخل الأمريكي لحماية شركة النفط والغاز الأمريكية اكسون موبيل .

لذلك فحقيقة الحوار الاستراتيجي بين الصين وأمريكا هو لتنظيم المنافسة التجارية بينهما وتقاسم الأسواق أكثر منه صدام عسكري أو نزاع سياسي .

لذلك دعا الرئيس الصيني لعدم تغيير النظام الصيني مقابل عدم تغيير الوضع مع تايوان، فالصين ترغب بضم تايوان لتسيطر على شبه القارة الصينية وأمريكا ترفض؛ لذلك وافق الرئيس الأمريكي على الدعوة لحرية الملاحة في المضيق الذي يؤدي إلى تايوان وادعى نه لا يدعو لاستقلالها بل استقرارها وهذا بمثابة انزياح استراتيجي . وقد لوّح الرئيس الصيني بتغيير الوضع (بأيدينا) أي بقواتنا ونحن على ذلك قادرين فهذه قوة داعمة للحوار وقد سبق الحوار ضرب الغواصة المدمرة كبرهان نوايا .

والشيء ذاته حصل في لقاء أردوغان بوتين، حيث نشرت مواقع التواصل الاجتماعي صوراً لقاعدة حميم بدقة تصل لمتر واحد، وسبق اللقاء نشر الصور ليقول أردوغان نحن دخلنا وصورنا وخرجنا ولم يرنا أحد، وهذا عرض للقوة قبل الحوار الاستراتيجي بينهما.

تعتبر الشركات الوطنية قوة؛ كالقوة العسكرية لأن الحكومات تدعمها قوة شركاتها والعكس بالعكس كما رأينا مع شركات النفط. لذلك إذا أرادت أمريكا إيقاع عقوبات على بلد ما، أمرت شركاتها بمقاطعته، وشركاتها ذات بعد استراتيجي ولها سيطرة كبيرة على مفاصل الاقتصاد العالمي ومن ذلك مثلاً ال **Swift Code** فلا حوالات مصرفية ولا غيرها إذا حجبت أمريكا رمز البلد المعني بالعقوبة وهذه سيطرة على النظام المصرفي، وحاولت أوروبا الاستقلال بنظامها المصرفي فأنشأت رمز **IBAN** لمصارفها أو للمصارف المتعاملة معها. إلا ان المصارف الأوروبية غالباً ما تنصاع لمشيئة المصارف الأمريكية لشدة تداخل العلاقات بينهم.

كاريزما ذوبان القيادة في الوطن^١

- نموذج الاحتواء لا التصادم -

أصبحت المخابرات العسكرية اليونانية ترى أن إمكانية مواصلة أردوغان لما بعد انتخابات عام ٢٠٢٣ حالة محتملة، وأن أي تغيير في تركيا لن يفيد العلاقات اليونانية التركية بعد أن أصبح صراعها جيوسياسي بعد قاعدة أليكساندروبوليس، ومع تزعم تركيا قضايا شرق أوروبا كأوكرانيا وغيرها، ومحاولتها الوصول إلى عالمها التركي أو ما يسمى بالناطو التركي أو الدول الناطقة بالتركية .



تنطلق المسألة من أن الكاريزما إن غابت؛ بقيت البيروقراطية، وأهم ما قام به أردوغان طيلة هذه الفترة تغيير بيروقراطية الدولة على كل صعيد بما فيها المخابرات والجيش خاصة بعد حالة الانقلاب الفاشلة، وما يجري الآن هو صياغة الدولة على أسسٍ دون رجوع للخلف، وصارت مسألة أن يكون أردوغان على رأس تركيا أو لا،

شيئاً غير مهم؛ فالاستراتيجية بدأت وانطلقت، ومصطفى كمال أتاتورك مات حقا وبقيت تركيا الجديدة، التي تتذكره كزعيم أمة وليس كعقيدة أو إيديولوجيا أو استراتيجية، فاستراتيجية أتاتورك أرادت المصالحة مع الغرب وعدم العودة إلى عالمها التركي لتبقى تحت ظل الغرب، وكل ذلك انتهى بالنسبة لتركيا وأصبح شيئاً آخر،

١ د. عبد الحميد العوني، فيديو يوتيوب، بتصرف، رابط.

فالمغيرات العالمية أجهت نحو التعددية القطبية وإبعاد أحادية أمريكا، وصارت تركيا تقود حرباً باردة ضد روسيا، لذلك فإن فقدت تركيا الكاريزما ستبقى البيروقراطية .

لقد تحدث جنرال الاستخبارات العسكرية اليونانية بشكل صريح قائلاً: ماذا تنتظرون؟ إن مات أردوغان أو قتل؛ فالبيروقراطية الأردنية هي التي ستحكم تركيا. كما أن المجتمع التركي بما فيه العلمانيين صاروا يفكرون بطريقة مختلفة عما سبق، ولم يعد هناك مفهوم للتبعية، بل تنافس حول من سيجعل تركيا أقوى، وهذا تحول في سيكولوجية الشعب التركي، ولن تكون هناك مصلحة يونانية تركية؛ فمصير أردوغان لم يعد مهماً؛ لأن الأردنية صارت تعادل تركيا، ولم يعد هناك ما يسمى بالمذهب الأتاتوركي. لقد حصل الانتقال إلى الأردنية في السنوات الخمس الأخيرة بعد الانقلاب، والتحول شمل كل شيء؛ كالجيش والاستخبارات، التي باتت ترى أن تركيا في محيطها هي تركيا المواجهة لروسيا. وصار أمن تركيا يسبق أمر أمريكا وأمن النيتو وهذا صار أمر منتهى .

لقد صارت المخابرات الغربية بما فيها اليونانية ترى أن بقاء أردوغان أسلم من أن يأتي أحد صقور الأردنية ليذهب أبعد، وبشكل أسرع، وهذا ما يريده أردوغان . لقد قتل أردوغان الأردنية ولم يعد لأردوغان مذهب؛ فهو يحب الإسلام، ولا يصادم الشعوب العربية والإسلامية بل غيره يُصادمه، والزعامة التركية ليست زعامة عثمانية بالضرورة، ولن يكون هناك استنساخ لعثمانية جديدة، أو أتاتورية جديدة، بل بات القوميون يميلون للإسلام بوصفه المجال الاستراتيجي والجيوسياسي لتركيا وضامن لها، وصار أكراد تركيا يرغبون في العمل من الداخل التركي مع

رغبتهم بوطن قوي . لقد صُهرت كل القوميات بطريقة مختلفة، في ما سمي بالنضال الاقتصادي حسب قول الجنرال اليوناني .

لقد صار الجيش مهنيا لا يتبع أحداً ولديه أثر إقليمي، والمخابرات أكثر استقلالية وهذه شهادة أبرز ضابط في المخابرات العسكرية اليونانية، فبقاء أردوغان مثل ذهابه، والمشكلة ليست في الأردوغانية بل في تركيا، فقد أذاب كل شيء لتصبح تركيا، متزعمة العالم الإسلامي ليس من منطلق ديني بل من مبدئها الجيوسياسي الثابت، وأي تركي سيركب هذا المركب سينهج النهج ذاته، فكما أن هتلر متدين ويؤمن باللعبة الديمقراطية ولا يريد الانقلاب على المقومات، فكما يمكن احترام العثمانية يمكن احترام مصطفى أتاتورك لظرفه الخاص، واحترام كل تاريخ تركيا والفاعلين داخلها دون إقصاء .

إن صعود أردوغان كان بدون تبعية لأحد، وقد صنع تركيا أخرى، وإن الاستمرار في هذا الصراع سيكون قويا جدا، وهذا نموذج لا يصادم بل يحتوي، وخطورة أردوغان أنه لا يصادم بل يحتوي .

إن ما يشغل بال أردوغان هو الاقتصاد وتحريره، فبعد أن حقق معركة فصل الجيش عن الاقتصاد، وتعزيز الصناعة الحربية، واطلاق التنمية، ثم إبعاد الديون وتخفيفها، وآخر معاركه هي العملة؛ فإن انتهت بنجاح فالأردوغانية ستستمر أبعد معه أو مع غيره لأن وضعية الوطن الأزرق ليس إبداعاً لأردوغان كشخص، بل هو صوت البحرية التركية الذي كان منغمساً تحت التبعية، وقد صار الكل بدون تبعية .

إن الكاريزما في العالم العربي تتحول إلى ديكتاتورية تتمثل بعبادة الشخص، وليس ذوبان القيادة في الوطن ليصبح الوضع متكاملًا وتصبح المعركة واحدة. وهذا ما لاحظته هذا الجنرال الذي فرق بين نماذج الشرق الأوسط، وما وصل إلى ما بعد أردوغان الذي سيكون أشد وأكثر صقورية منه.

الفصل الثاني القيادة الاستراتيجية

سيتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث؛ الأول حول القيادة وماهية الصفات القيادية وشكل القيادة، وفي الثاني نتناول عناصر القيادة ومستوياتها ووظائفها وأمطها ومهاراتها القيادية؛ كإدارة الفريق، ومهارات التواصل، ولغة الجسد، وقوة الشخصية .

أما الثالث فيستعرض مقالات وحالات دراسية حول القيادة الاستراتيجية .

المبحث الأول

القيادة

كثيراً ما نرى أطفالاً صغاراً يتميزهم أحدهم بتنظيم لعبهم وقيادة حركتهم، فنراه مؤثراً بهم، وهذه سجية لم يسبقها تدريب أو تعلم، وهكذا يكون بعض القادة ملهمين مؤثرين بصفاتهم الشخصية، فإذا زاد توجههم نحو مزيد من التعلم والتدريب نكون أمام قادة مؤثرين أكثر.

يتمتع البعض بمواهب مميزة للقيادة، فيكونوا محط أنظار من حولهم، ويحتلون الصدارة، حيث يتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل.

ويوجد آخرون ممن يرضيهم أن يكونوا تابعين، غير قياديين.

وبين الفريقين أشخاص لهم قدرات قيادية بدرجات متفاوتة.

يقول الله تعالى: **أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ**

الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ

خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ (الزخرف: ٣٢). أي أن هذا البناء للبشر مقصود؛ ليكون بعض

الناس لبعضهم تابع؛ ليعمروا الكون وينهضوا به.

إن القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف، وهكذا فإنك

عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين ستظهر

بمظهر القائد، وعندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به،

فأنت تظهر كقائد؛ وكذلك كل من يشغل منصب إشرافي أو إداري يمارس القيادة لمدى معين وبنوع ما .

الصفات القيادية

يكون الشخص متمتعاً بصفات قيادية عندما يتصف بإحدى الصفات التالية أو أكثر:

- الشعور بأهمية الرسالة .
- الشخصية القوية .
- الإخلاص .
- النضج والآراء الجيدة .
- الطاقة والنشاط الحماس، والرغبة في العمل، والمبادرة .
- الحزم .
- التضحية .
- مهارات التواصل والتخاطب؛ كفصاحة اللسان وقوة التعبير .
- القدرات الإدارية؛ كالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقييم الأداء... الخ .

نظرة القيادة

عليك معرفة مرؤوسيك :

إن مقدرتك على التأثير في مرؤوسيك لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازها. وكلما كان تأثيرك أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفتك بهم؛ زادت قدرتك على قيادتهم.

عليك معرفة احتياجاتهم :

فبدون مرؤوسيك لن تكون قائداً، ولن يُنجز العمل، ولا بد أن تكون احتياجاتهم موضع اهتمامك؛ لتستطيع تحفيزهم وتشجيعهم فقوتك مستمدة منهم. ومثاله أن العاملين ذوي الكفاءة والواثقين من قدراتهم يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال ولو بمفردهم، لذلك لا تكون استجابتهم جيدة مع نمط القيادة الدكتاتوري.

عليك معرفة حالة منظماتك :

ففي العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة. وبالعكس، فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل، ربما تكون القيادة الديمقراطية هي المناسبة. لذلك فمعرفة كيف ومتى تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات القائد المشرف أو المدير الخبير المتعلم، كما سنرى.

لكن هل يمكن تصنيع القادة؟ نجد في سورة طه في القرآن الكريم؛ كيف أن الله تعالى قد صنع القائد الذي سيحمل رسالته، فقله سبحانه وتعالى لنبيه موسى

عليه السلام: **وَاصْطَنَعْتُكَ لِنَفْسِي**، وموسى كان نبي إسرائيل، وكان قائداً ونبياً، أعطاه الله مزايا القيادة وعلمه كيف يحاور فرعون، وأعطاه المعجزات اللازمة لذلك، وقد نصره الله تعالى على فرعون الطاغية .

كما قدمت سورة النمل نماذج عن تعامل القادة بين بعضهم، وقيادتهم لأتباعهم؛ لقد كان سليمان عليه السلام أنموذجاً في تعامله مع أتباعه، وأنموذجاً في تعامله مع ملكة سبأ، وقد شرحت السورة كيفية تعاملها مع أتباعها أيضاً .

كان سليمان نبي الله عليه السلام يتفقد رعيته وكانوا من الجن والإنس والحيوانات فقد آتاه الله ما لم يؤت أحداً من العالمين؛ ولما تبين سليمان غياب الهدهد، أي أن التفقد مهمة من مهام القائد، قال: **وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهَدَّ هُدًى مِّنَ**

الْغَائِبِينَ (النمل: ٢٠) لقد اتهم نفسه بالتقصير أولاً؛ فلعله لم ير الهدهد، قبل أن يتهمه بالغياب، ثم توعده بالعقوبة الشديدة إن كان غيابه تقصيراً؛ فقال:

لَا عَدْبَ بَنَّهُ عَدَابًا شَدِيدًا أَوْ لَا ذُبْحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنِي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ (النمل: ٢١)، ولما عاد الهدهد وأخبره بسبب غيابه، سمع القائد منه وأحسن الانصات له وهذه من

صفات القادة، ثم قال متوعداً بالتحقق: **قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ**

الْكَاذِبِينَ (النمل: ٢٧)، وهكذا يكون تصرف القادة في التحقق من الأخبار

التي تأتيه، فكلف الهدهد بمهمة توصيل رسالة لمن هي تملك أمر القوم الكافرين فكان الهدهد رسول سليمان في أداء المهمة .

أما عن محتوى الخطاب فكان قصيراً معبراً جزلاً وهذه عادة القادة، فقالت ملكة سبأ لقادتها: **قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأِإِي أَلْقِي إِلَيَّ كِتَابَ كَرِيمٍ** (النمل: ٢٧)، وقد أظهرت الاحترام للرسالة وسمته بكتاب كريم، ثم قرأت محتواه قائلة: **إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ * أَلَا تَعْلَمُونَ عَلِيَّ وَأُتُونِي مُسْلِمِينَ** (النمل: ٣٠-٣١)، ثم استشارتهم وهذا نموذج للقيادة بالشورى، **قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأِإِي أَفُتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ** (النمل: ٣٢)، فرد قادتها عليها بحزم وهذا نموذج للإدارة الحازمة لدعم القائد: **قَالُوا نَحْنُ أَوْلُو قُوَّةٍ وَأُولُو بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ** (النمل: ٣٣)، وهذا ما يجب على القيادة الوسطى أن تكون عليه تجاه قائدها الأعلى كدليل على استعدادهم وإخلاصهم وتضحيتهم؛ لكن ملكة سبأ ردت بحكمتها وأعلمتهم برأيها: **قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَآةَ أَهْلِهَا أَذِلَّةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ** (النمل: ٣٤) وهنا يبدو حرص القائد على منظمته أكثر من حرصه على نفسه، فالأمر منوط بالأمة وليس بشخصه، ثم أخبرتهم بمحاولة لعلها تتجاوز الإشكالية التي وجدت نفسها فيها: **وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمِ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ** (النمل: ٣٥).

ولما جاء الرد لنبي الله سليمان عليه السلام، وهو حامل رسالة الله تعالى بنشر دينه على الناس، وهو يعلم أن الهدية لصاحب المهمة رشوة طالما أنه في منصبه، والهدية ليس غرضاً للقائد ليفرح بها بل مهمته أعلى وأجل، فأرسل رسالة ثانية شديدة

اللهجة تُعبّر عن قدرته وحزمه، وهنا انتقل سليمان عليه السلام من القيادة بالشورى إلى القيادة بالحزم وهذا تبديل صحيح وفي مكانه وإلا ظهر ضعيفاً لقبوله بالأشياء الصغيرة، متخلياً عن رسالته التي يحملها.

واستمرت الآية الكريمة بعرض التعامل بين القائد وأتباعه وبين القائد وغيره من القادة وصولاً لتحقيق الرسالة التي يحملها؛ فالمغريات من الهدايا والنساء وما شابه ذلك لم تجعله يحيد عن الهدف الرئيسي الذي يحقق رسالته.

ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم وقادته الأمثلة الخالدة ونستعرضها في مقالنا: عندما تدق إدارة التغيير جرس الإنذار؛ غيروا قبل أن تغيروا، في الفصل الثامن من إدارة التغيير الاستراتيجي.

أم الشافعي صنّعت رجلاً قاد العلم الشرعي ما زال أثره في كثير من دول العالم.. الإمام الشافعي توفى والده بعد ولادته بعامين، عاش في كنف والدته ورعايتها. لم تكل أمه أو تياس من الاهتمام بتعليمه، فدفعت به إلى مكان في مكة لتعليم الصبيان، وتمكن من ختم القرآن الكريم وهو ابن سبع سنين، ثم اهتمت بتعليمه أكثر وأكثر، فذهبت به إلى شيوخ المسجد الحرام ووجهته لإتقان القراءة والتلاوة والتفسير، ولم يكد يبلغ وقتها الثالثة عشرة من عمره حتى استطاع أن يتقن ذلك إتقاناً جيداً، كما استطاع أن يحفظ (الموطأ) للإمام مالك؛ الذي كان وما زال من أعظم الكتب وأفضلها نفعاً وتأثيراً في علم الحديث.

كان لأم الشافعي دور فعال ومؤثر في حياته، فبعد أن حفظ القرآن الكريم وأتقن التلاوة والقراءة والتفسير على يدي شيوخ المسجد الحرام، لم تقف به عند هذا الحد، فلقد أذنت له والدته بالسفر إلى المدينة لدراسة علم الحديث، وأخذ العلم على يد الإمام مالك، وبالفعل انتقل الشافعي إلى هناك، ولازم الإمام مالك لمدة ٩ سنين، ولم ينقطع عنه إلا لزيارة والدته أو لرحلة علمية.

المبحث الثاني

عناصر القيادة

يركز القائد عموماً على :

- التحكم بمسار الوقت، والإمساك بزمام الأمور.
 - الإنجازات الحقيقية.
 - الصورة الكلية والهدف الأكبر دون الغرق في تفاصيل العمل.
 - تنمية عناصر القوة وليس الضعف، سواء لنفسه أو للعاملين أو للمنظمة.
 - المجالات الرئيسية ولو كانت محدودة، لأنها غالباً ما تأتي بالنتائج المرجوة.
 - تحديد الأولويات والالتزام بها.
- يجب أن تتوافر العناصر التالية ليكون القائد قائداً:
- **الريادة**: القائد يمتاز بالريادة فأفكاره إبداعية واقتراحاته أصيلة والحلول التي يقدمها سبابة وفعالة حتى لو كانت ارتجالية.
 - **الشخصية**: إن منح الإيجابية لفريق العمل سمة يتمتع بها من عنده القدرة على تحفيز من حوله وتشجيعهم، ويكون حضوره طاغياً بين المجموعة.
 - **التواصل**: أسلوب التحدث والقدرة على جذب اهتمام الآخرين وتوصيل الأفكار بوضوح كلها صفات القائد.
 - **الأمانة**: القائد رجل يثق به أتباعه، ويعتبرونه أميناً، فهو الذي سيتخذ المواقف التي تستقيم بها حال المنظمة ومن فيها.

مستويات القيادة

تتوافر الصفات المذكورة سابقاً بشكل نسبي بين الأفراد لذلك لا بد أن تتوافر عدة مستويات من القادة، لكل منها معلومات وبيانات تخصه تكون أساساً لاتخاذها للقرارات:

– **القيادة العليا:** وهم المسؤولون عن تطوير السياسات وتقرير الأهداف الطويلة الأمد، يحتاجون معلومات استراتيجية تتعلق بسياسات التخطيط الطويل الأمد؛ كنمو السكان، واتجاهات الاستثمارات المالية، وتبدلات الموارد البشرية...، ويتم الحصول على هذا النوع من المعلومات بمساعدة نظم دعم اتخاذ القرار.

– **القيادة الوسطى:** وهم مسؤولو الإدارات الوسطى، يحتاجون معلومات قيادية تستخدم للتطبيق والرقابة؛ كتحليل المبيعات، وأهداف التدفق النقدي، والخطة المالية السنوية، حيث تستخدم هذه البيانات في التخطيط المتوسط والقصير الأمد.

– **القيادة الدنيا:** ويحتاجون معلومات عملياتية تستخدم لتشغيل اليومي؛ كصفحة غياب العمال اليومية، وطلبات الشراء وحجوزات البيع، والمخزون الحالي المتاح للبيع.

وظائف القيادة

- **التخطيط:** يعتبر التخطيط أساس القيادة المميزة، فالأهداف المحددة والمرجوة تحتاج تخطيطاً جيداً لتحقيقها، وبالتالي حل الإشكاليات التي تعترض ذلك التحقيق.
- **تقسيم العمل:** تقسيم العمل إلى مراحل وظيفية يساعد في توزيع المهام وأدائها بطريقة صحيحة. وهذا يستلزم تحديد:
 ١. المهام المراد تنفيذها.
 ٢. تنظيم الموارد؛ بتحديد الموارد المتاحة والتي سيتم استعمالها لكل مرحلة.
 ٣. تحديد مسؤولية منفي المهام.
- **التوجيه:** توجيه العاملين بشكل جيد من خلال الإرشاد والنصح بأسلوب قيادي، وهذا يستلزم:
 ١. مهارة في قيادة الآخرين باتجاه الهدف الصحيح.
 ٢. التشاور معهم.
 ٣. حب العمل وتشجيعهم لتأديته بطريقة مثلى قدر الإمكان.
- **السيطرة:** يسيطر القائد على حسن سير العمل بصورة طبيعية وجيدة، ويسيطر على العاملين المنفيين للأعمال. وهذا يتطلب من القائد معرفة:
 ١. نوعية العمل الذي يقومون به.
 ٢. ما ستكون عليه نتيجة العمل.
 ٣. الإطلاع المستمر على الأعمال والعاملين التابعين.

٤ . تقييم النتائج والقدرة على مكافأة المحسنين ومعاقبة المتقصرين .

أنماط القيادة

القيادة بالحب : القائد يحبه أتباعه ويتفانون في حبه ويلتصقون به ويتزاحمون على خدمته، ويأخذون ما يبدر منه بلهفة شديدة، لكنهم يحافظون على أدبهم معه؛ فلا يرفعون صوتهم عنده، ولا يُحدّون نظرهم إليه .

هكذا كان رسول الله صلى الله عليه وسلم، حتى قال المفاوض الخنك عروة بن مسعود لأصحابه: أي قوم! والله لقد وفدت على كل الملوك، ووفدت على قيصر وكسرى و النجاشي، والله ما رأيت ملكاً قط يُعظّمه أصحابه كما يُعظّم أصحاب محمد محمداً، والله ما إن يتنخم نخامة إلا وقعت في كف رجل منهم فذلك بها وجهه وجلده، وإذا أمرهم ابتدروا أمره، وإذا توضأ كادوا يقتتلون على وضوئه، وإذا تكلم خفضوا أصواتهم عنده، ولا يحدون النظر إليه تعظيماً له . وسنقدم في الفصل السادس تحليلاً استراتيجياً لخطة صلح الحديبية كحالة دراسية .

القيادة بالشورى: هو أسلوب فعّال ومنتج، يحقق بيئة خصبة لتوليد الأفكار الإبداعية مما يحدث تغييرات إيجابية، ويرسخ الشعور بالمسؤولية الجماعية . والسبب أنه يستند إلى الاحترام المتبادل والمشاركة بين القائد ومرؤوسيه وزملائه بغض النظر عن المناصب المعيّنة، فلا يكون محاطاً بأتباع يوافقونه الرأي دائماً .

ومثاله؛ استشارة النبي صلى الله عليه وسلم الناس بالخروج لاعتراض عير أبي سفيان؛ فقد روى مسلم في صحيحه من حديث أنس رضي الله عنه أن رسول الله

صلى الله عليه وسلم شاور حين بلغه إقبال أبي سفيان، فتكلم أبو بكر فأعرض عنه، ثم تكلم عمر فأعرض عنه، فقام سعد بن عبادة فقال: إيانا تريد يا رسول الله؟ والذي نفسي بيده لو أمرتنا أن نخيضها البحر لأخضناها، ولو أمرتنا أن نضرب أكبادها إلى برك الغماد لفعلنا.

أيضاً إذا اكتشف القائد نقصاً في مهارات وقدرات فريقه عمد لإيجاد الفرص اللازمة لتطوير هذه المهارات والقدرات.

ومثاله؛ عقد النبي صلى الله عليه وسلم مجلساً استشارياً شاور فيه أصحابه حول خطة الدفاع التي يدفعون بها الجيوش الجرارة التي حاصرت المدينة المنورة، فأشار سلمان الفارسي رضي الله عنه بحفر الخندق للحيلولة دون دخول تلك الأحزاب، وبذلك اكتسب القائد الخبرات من مرؤوسيه، والعكس بالعكس.

القيادة بالحزم: الإدارة يلزمها الحزم، ومنظمات الجيوش تدار بالحزم أيضاً، وهذا الأسلوب نافع في الحالات التي يكثر فيها جدل عقيم غير محسوم. كما يلزم أن يكون القائد حازماً في قيادته، حاسماً لأي جدال أو خلاف.

القيادة بحسن النية: القيادي الذي يعمل بنية حسنة دون أن يفرض إرادته على الآخرين، قد لا يفهمه الجميع وقد يكون غير مفيداً في العمل الذي يتطلب تعاوناً ومساندة. لذلك هذا النوع يحتاج أتباعاً يقدرّون هكذا قائد وهكذا أسلوب قيادي.

ذكر أنس بن مالك رضي الله عنه: خَدَمْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَشْرَ سِنِينَ، فَمَا قَالَ لِي: أُفٌّ، وَلَا: لِمَ صَنَعْتَ؟ وَلَا: أَلَّا صَنَعْتَ. لذلك تربي أنس رضي الله عنه بحسن النية فكان صحابياً عالماً جليلاً.

لكن التسامح لا يكون في جميع المواقف بل قد يمزج القائد بين الأنواع السابقة كل في مكانها وزمانها؛ فيمتلك القائد السلطة والقوة، وعادة ما يحسم النقاش بقراره بعد إتاحة الفرصة للجميع بالتكلم، وهو يهتم لما يُقال ويصغي لآراء الغير ويحترم وجهات نظرهم. فإذا أُستخدمت السلطة والقوة بشكل خاطئ، فإن القائد يغدو مديراً لأنه يلجأ لأساليب المدير في الوصول لهدفه.

ولفهم ذلك نبين أهم الفروق بين الإدارة والقيادة بالجدول التالي:

الإدارة	القيادة
الإدارة هي جعل الناس يقومون بما يجب القيام به	القيادة هي جعل الناس يرغبون في القيام بما يجب القيام به
المديرون يدفعون	القادة يجذبون
المدراء يأمرن	القادة يتواصلون
المدراء يفعلون الأمور بشكل صحيح.	القادة يفعلون الأمور الصحيحة
المديرون يطبقون	القادة يبدعون
المدير يركز على الأشياء والأنظمة والبنية	القائد يركز على الناس
المدير يعتمد على التحكم	القائد يلهم الآخرين

المهارات القيادية

هي المهارات المستخدمة في تنظيم الآخرين والعمل معهم لتحقيق هدف مشترك؛ بطريقة التحفيز وإثارة الحماس إنجاز المهام الموكلة إليهم خلال زمن محدد، وعادة ما يبحث أرباب العمل عن هكذا مهارات في المرشحين للوظائف .

تضم هذه المهارات سمات عديدة؛ كالشخصية، والقدرة على التواصل؛ لأن القادة الفاعلين عنصر لازم لنجاح أي منظمة، لمقدرتهم على بناء فرق العمل القوية، وحرصهم على تنفيذ المشاريع، واقتراح المبادرات بشكل مميز. مما يرفع إنتاجية العاملين ويكسب ولاءهم، ويدعم بيئة العمل، والشيء الأكثر أهمية هو أنهم أشخاص مُلهمون وحريصون على إيجاد قادة آخرين فالقيادة الناجحة مُعدية ومتعدية للغير .

وهذا يقودنا إلى تحديد سمات الشخصية القيادية، التي يغلب عليها السمات المكتسبة التي يمكن تعلّمها وصقلها بالتدريب المستمر، وهي كثيرة نستعرض بعضها في الآتي :

القدرة على إدارة الذات : القائد الذي يدير ذاته يمتلك القدرة على إدارة فريقه .

التفكير الاستباقي : ويساعد في المقدرة على التصرف الاستراتيجي، كالاستعداد لتغيير الاستراتيجيات لكسب الفرص، أو تجاوز تحدٍ غير متوقع .

التواصل الفعال : القادة الناجحون يجيدون متى يتحدثون ومتى يصمتون، فهم يتواصلون بشكل فعّال، وقادرون على بيان وشرح مختلف الأمور للعاملين سواء كان للأهداف الاستراتيجية أو للمهام المحددة .

سرعة اتخاذ القرارات الهامة: وهذه مهارة تتطور مع الوقت والخبرة.

النزاهة والمصداقية: وهذه صورة إيجابية مشرقة للقائد.

القدرة على بناء العلاقات: سواء لبناء الفريق والحفاظة عليه، وتعزيز العلاقات بين

أفراده وتطويرها.

مهارات حل المشكلات وفض النزاعات: القائد الناجح قادر على حلّ المشكلات

التي تواجهه.

الاستقلالية: القائد الناجح مستقل ومعتمد على نفسه، وبما أنه محلّ ثقة، فإن

ذلك يسهم في تكوين فريق قويّ.

القدرة على تعليم الآخرين ومساعدتهم.

القائد الحقيقي لا يخشى تسليم زمام الأمور لشخص آخر حين يتطلّب الأمر

ذلك، وقد ذكرنا فعل خالد بن الوليد رضي الله عنه كمثال على ذلك.

رؤية الصورة الأكبر: مما يسمح له بالتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، وتوقع الفرص

لأن تركّيزه منصب على المستقبل، وهذا كان دافع عمر بن الخطاب لعزل خالد

رضي الله عنه.

موزع ماهر للمهام: فلا يقوم بكلّ شيء بمفرده.

مشارك في التدريبات.

إدارة الفريق

هي قدرة القائد في تنظيم وتنسيق العمل بين عدد من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. وتعتبر فرق العمل نظير التسلسل الهرمي الذي تقوم عليه الهياكل التنظيمية المحكمة التنظيم ضمن المنظمات؛ ففريق العمل يتولى تفويضاً يخصه، كما يتحمل مسؤوليات خاصة به. مما يضفي المرونة على أعمال المنظمة. إن ما يميز إدارة الفريق؛ هو إمكانية تطبيقه للاستراتيجيات الفعالة التي تنسجم والثقافة الحديثة للإدارة. كما تمتاز فرق العمل بتوافر الثقة في بيئتها مما يقوي علاقاتها بسبب؛ ثقة أعضاء الفريق بقائدهم، وثقة قائد الفريق بأعضاء فريقه، وثقة أعضاء الفريق ببعضهم البعض.

استراتيجيات إدارة الفريق :

- إيجاد بيئة عمل إيجابية.
 - استخدام التكنولوجيا كالمصنات **Platforms** والتطبيقات ذات العلاقة، التي تسمح بإضافة أعضاء جدد للفريق واستضافة مشاركين أو مسؤولين آخرين إلى نشاط الفريق. وهذا يسمح باختيار العاملين المهرة.
 - استخدام الحافز المالي.
 - توزيع المهام على أعضاء الفريق والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم.
- وقد تناولنا مثال ذلك بالتفصيل في مقالنا (الرافعة السوقية؛ المنصات المفتوحة: منتجات مبتكرة لمؤسسات معتبرة) من الفصل الأول.

مهارات التواصل

هي المهارات المستخدمة في التعبير مع الأطراف الأخرى؛ كتقديم وتلقي المعلومات وإيصال الأفكار والمشاعر إليهم. وتتضمن مهارات الاستماع، واللفظ، والثقة، والتواصل مع الناس، وتلقي التغذية الراجعة وتقديمها، والوضوح في التعبير، واختيار نبرة الصوت المناسبة، وفهم لغة الجسد.

ويجب على الشخص المتواصل أن يكون فعالاً في كلامه، مبتعداً عن الحشوفية باستخدام فواصل كلامية بحيث أن حذفها لا يؤثر على المعنى، وقبل كل ذلك أن يكون مستمعاً جيداً، وأن لا يتخذ وضعية المقابلة الوظيفية أو كما يجلس الطالب أمام أستاذه.

ويجب استخدام عبارات توحى بالإيجابية كقوله صلى الله عليه وسلم: (يَسْرُوا وَلَا تَعْسَرُوا، وَيَبَشِّرُوا وَلَا تُنْفِرُوا)؛ فبدأ التوجيه بالتيسير وأخر التعسير مع نفيه، وقدم التبشير وأخر التنفير مع نفيه، ليستقبل المستمع التوجيه بشكل إيجابي. ومن ذلك؛ القول مثلاً: تبدو لي شخصاً إيجابياً، أو أعتقد أن هنالك الكثير من النقاط المشتركة بيننا.

لغة الجسد

هي قراءة أفكار الآخرين من خلال الحركات والإيماءات غير المحكية التي يقومون بها؛ ويستخدم منها في التفاوض كثيراً، فقد تتعارض لغة الجسد مع ما يقوله المتفاوضون. لذلك فإن فهمها يسهم في تحسين التواصل، وفهم الآخرين. والتركيز

على التناقض بين ما يقوله الشخص وما تخبر به لغة جسده المتوترة بما يساعد في فهم ما إذا كان السبب هو موضوع المحادثة، أم شيئاً آخر غير معلوم.

إن من الشائع معرفة رأي الشخص من خلال تحليل حركة أطرافه، فمثلاً:

— تقاطع الذراعين والساقين، يعني أن الشخص المقابل قد وضع حواجز تجعله لا يتقبل ما تقوله، وأنه ليس منفتحاً على أفكارك، وكأنه منفصل عاطفياً وعقلياً وجسدياً عما يوجد أمامه.

— قد تُستخدم الابتسامة كقناع لإخفاء المشاعر والأفكار، وتكون في هذه الأحيان ابتسامة غير حقيقية، لا تتعدى تحريك الشفتين للأعلى، وغالبا ما تعني أن هناك أمراً يُقلقه ويشغله أثناء الحديث، مما يدفعه لمجاملتك.

— تغيير وضعية الجلوس وتقليد حركاتك؛ كأن يهز رأسه بذات الطريقة التي تهزّ بها رأسك أيضاً، وهذا يعني أنه قريب من المستمع، وفيه إشارة جيدة على أن التواصل يسير جيداً وأن الطرف الآخر يتقبل الكلام بصدور رحب.

— هناك ربط بين قوة الشخص وبين المساحة التي يحتلها من حوله؛ فكثيراً ما يُعرف شخص بأنه مسؤول ومهم؛ بمجرد دخوله لمكان ما. كما أن الوقوف باستقامة مع رفع الكتفين يُعدّ وضعية قوة لأنها تأخذ حيزاً أكبر.

— إذا حدّق الرجل فيك بطريقة غريبة فهذا يُشعر بعدم الارتياح، وأنه يُخفي شيئاً ما، خاصة إن كان لا يرمش إطلاقاً أثناء التحديق إليك.

- رفع الحاجبين يكون عند الشعور بالخوف، أو المفاجأة، أو الإحساس بالقلق. فإذا رفع أحدهم حاجبيه، على الرغم من أن الحديث لا يدعو للقلق والخوف والمفاجأة، فهذا شخص غير مرتاح، وباله مشغول بأمر آخر.
- إيماءة الرأس لا تعني الموافقة دوماً؛ فحينما يهز شخص رأسه موافقاً بشكل مبالغ فيه، فهو يشعر بالقلق حيال ما يتم الحديث حوله، أو يوجد شك في قدرته على إتمام المهمة.
- الفك المشدود، والرقبة المشدودة، والحاجب المعقود علامات على الإجهاد والانزعاج والقلق.

قوة الشخصية

هي القدرة على جذب وسحر الآخرين والتأثير عليهم، والشخصية ليست صفة جينية يولد بها البعض ويفتقر إليها غيرهم. بل هي تُقسم إلى مجموعة من السلوكيات المحسوسة التي يمكن تعلّمها والتدرّب عليها واكتسابها مع مرور الوقت.

وإن من عناصر جاذبية الشخصية القوية: الحضور الحقيقي الذي يُعطي الانطباع الأفضل، والسلطة والقوة، والمودة.

وتبدأ قوة الشخصية من الشخص نفسه، وتدرّبه عليها ومراقبة سلوكه؛ كعدم اللهو بالجوال واللعب فيه، وعدم التملل، والتركيز على التواصل البصري، وأنك مستمع جيد، وتطرح الأسئلة، وأن لا تجيب محدثك قبل أن يُجيب. وأن تنتظره

حتى يُنهي كلامه، وأنك متفهم لحديثه، ومستوعب له، وأن تبدي بعض الإشارات التي توحى له بذلك.

المجمت الثالث

مقالات وحالات دراسية حول القيادة الاستراتيجية

ستناول المقالات والحالات الدراسية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية:

- دروس في القيادة.
- الأحسن مبادرة قيادية اجتماعية درس من كتاب الله.
- تحديات تواجه الرؤساء التنفيذيين وفيه: أكبر التحديات في ٢٠١١ مقارنة بأكبر التحديات في ٢٠١٦.
- دور القيادة التكييفية في إحداث التغيير الناجح.
- قراءة استراتيجية في رؤية رئيس محارب.

دروس في القيادة

أقيمت ندوة في إحدى الكليات، ولما جاء دور أحد الأساتذة، وكان رجل أعمال معروف ليلقي ورقته على الحضور. بدأ كلمته قائلاً: لم يكن لدي وقت كاف لكتابة كلمة منمقة أو تحضير عرض تقديمي، لكنني سأحاول في الدقائق القادمة أن أعطيكم خلاصة خبرتي لو ساعدتموني فقط، من يريد أن يساعدني فليرفع يده عالياً، هنا رفع عدد قليل من الحضور أيديهم بشيء من التردد، بينما امتنع آخرون.

أكمل رجل الأعمال كلامه: حسناً هذه هي حالة "التراخي" الناتجة عن الملل أو عدم الثقة، احترسوا فالتراخي في العمل قد يضيع عليكم فرصاً كبيرة، ثم أخرج من جيبه مبلغاً وقال: هذا المبلغ ألف دولار منحني إدارة الكلية مقابل تعليمكم شيء جديد، وسوف أقدمه لمن يرفع يده حتى يصل لأعلى نقطة ممكنة، حينها بدأ جميع الحضور بالاهتمام، ورفعوا أيديهم عالياً.

فأكمل قائلاً: كان هذا هو "التحفيز"، لن تستطيع القيام بأي عمل ما لم تحفز العاملين معك.

في الدقيقة التالية كان كل واحد من المشاركين يحاول أن يفوز بالمبلغ فينظر لمن حوله محاولاً جعل يده أعلى منهم، تدخل رجل الأعمال مرة أخرى قائلاً: هذه هي "المنافسة"، قد تبدو صعبة وشرسة لكنها في النهاية تجعل الجميع في وضع أفضل.

قام أحد الشباب معترضاً: هذا ليس عدلاً، أنا أقصرهم قامة وهذا يجعلني في موقف سيء.

فرد رجل الأعمال: نعم، لديهم "مميزات تنافسية" مؤقتة ومحدودة، لا تجعلها تحبطك، استمر. من قال أن الحياة عادلة؟

بعد بضع ثواني من المنافسة قام نفس الشاب فوقف فوق المقعد ورفع يده فأصبح أعلى من باقي المنافسين.

شرح رجل الأعمال ما حدث قائلاً: هذا هو "التفكير خارج الصندوق" الذي يستطيع أن يجعلك في موقع الريادة، لكنك لن تستمر فيه إلا لحظات.

وفعلاً سرعان ما بدأ الجميع في تقليد الشاب بالوقوف فوق المقاعد ورفع أيديهم حتى تقاربت المستويات مرة أخرى، ثم بدأ البعض في اوضع أشياء فوق المقاعد حتى يصلوا المستويات أعلى.

شرح رجل الأعمال ما حدث قائلاً: هذا هو "التحسين المستمر" الذي سيضمن لك البقاء في المنافسة.

لحظات أخرى من المنافسة الشرسة حتى اتفق ثلاثة من الشباب ليتعاونوا يحمل بعضهم بعضاً حتى يكون أول واحد منهم في أعلى نقطة ثم يتقاسمون الجائزة حال فوزهم، وهكذا وصلوا لارتفاع غير مسبوق.

شرح رجل الأعمال ما حدث قائلاً: هذا هو "العمل الجماعي" الذي يبدأ من فرق العمل الصغيرة داخل المؤسسة ويصل إلى الشراكات الكبيرة والتكتلات الاقتصادية العملاقة.

بالطبع تكونت فرق أخرى من باقي المشاركين ولم يبق أحد يعمل منفرداً، فأصبحت القاعة عبارة عن مجموعة من الفرق المتنافسة، وكل فريق يحاول أن يتبع أساليب مختلفة ليتفوق على المنافسين، وعندما بدت كل الفرق في مستويات متقاربة جداً، أسرع شاب من أحد الفرق ليعيد ترتيب زملائه فيضع الأكثر وزناً في الأسفل والأقل في الأعلى، ثم يشرح لهم وضعهم بين باقي الفرق، ويبحث فيهم الحماس لاقتراح أفكار جديدة حتى تمكن فريقه من تحقيق فارق كبير في مستوى الارتفاع.

صاح رجل الأعمال: تلك هي "القيادة"، لن يصل أي عمل إلى مستوى عالمي بدون قائد بارع.

وهنا انتهى الوقت، فشكر رجل الأعمال الفريق الفائز، ثم وضع المبلغ في جيبه، وهمّ بالانصراف، وعندما طلب منه الفائزون المبلغ.

قال بهدوء: هذا هو الدرس الأخير: "لا تصدق أبداً أنه بإمكانك أن تتعلم دروس وخبرة الحياة مجاناً، لا بد أن تدفع ثمن هذه الخبرة"، أنا رجل اعمال جئت لأبيع لكم خبرتي، وهذا المبلغ من حقي، هذا هو مبدأ "تبادل المنفعة" وهي أن تفوز وأن أشاركك الفوز (Win-Win) ."

الحياة فيها دورس لأجل التعلم والتأثير على الآخرين بإيجابية .

الأحسن مبادرة قيادية اجتماعية درس من كتاب الله^١

إن المتأمل في كتاب الله تعالى يجد فيه الحقائق العلمية الراسخة، وكلما جُدد التأمل تجددت حقائق أخرى؛ وزيادة تخصص المتدبر لكتاب الله يكشف له ما لا يراه غيره إن أخلص عمله لله تعالى؛ فقد يفتح الله على يديه ويُنير بصيرته ويُثلج صدره بما يُشبع غريزته البحثية، التي لا تنفك تتساءل وتبحث عما هو أحسن. والأحسن منهج يعلمه القرآن الكريم لمتدبره؛ فيجعله صاحب مبادرة قيادية دوماً؛ لأن المجتهد لا يرضى بالحسن ما دامت درجة الأحسن ممكنة، وما بعد الأحسن إلا أحسن منها، فإن سار الناس على هذا المنهج القيادي فإن الأمر بالمعروف سيُشيع بينهم، وسيكون النهي عن أي منكر فعلوه أو فعله بعضهم منهجاً رائداً في إصلاح الحياة بما فيها.

إن الإنسان العاقل المتدبر يعيش عمره مُتلمساً ما فيه نجاته، وما فيه الأفضل له على هذه البسيطة، ويسعى لتحقيق ذلك بشتى الطرق التجريبية والاستنباطية، فالعقل زوّد بأدوات الشك، وتراه يعتمد على الحواس كمجسات لاستقبال بيانات محيطه البيئي؛ فيستفيد من نتائج تجاربها، ويُضيف عليها من مهاراته استنباطاً واستنتاجاً ليتلمس الأفضل.

لكن ضياع الأيام دون نتائج صحيحة مؤداه ضياع العمر الذي لن يعيشه الإنسان إلا مرة واحدة، لذلك يحاول الإنسان الاستفادة من تراكم المعارف التي تُتاح له عند

^١ قنطقجي، د. سامر مظهر، الأحسن مبادرة قيادية مجتمعية درس من كتاب الله، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٦٦ لعام ٢٠١٧.

غيره، لكنه سيكون أكثر تعقلاً لو حصل على معلومات فيها الحقائق جليّة، ليضيف لها المعارف المتراكمة بين أبناء جلدته، ثم يُعمل عقله تجربة واستنتاجاً عسى أن يستمتع بحياته الفريدة.

ولن يجد الإنسان أجدر من كلام الله تعالى المحفوظ من أي تحريف أو تشويه ليكون مصدر حقائقه؛ فلا يجدر بالإنسان أن يُخاطر بعمره الذي لن يُمنح غيره ثانية أبداً، وهذه حقيقة علمية أكدها القرآن الكريم مراراً وتكراراً، وهي ثابتة كسنة من سنن الحياة لا تتبدل ولا تتغير.

فأين المنهج العلمي الصحيح الأجدى بالإنسان تتبعه حتى لا يُخاطر بضياع عمره هباءً منثوراً؟

لقد أمر الله تعالى عباده بأن يحسنوا؛ فقال تعالى: **وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ** (البقرة: ١٩٥).

ووعده عباده الذين يستجيبون لأوامره بالأجر العظيم؛ فقال تعالى: **الَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِلَّهِ وَالرَّسُولِ مِنْ بَعْدِ مَا أَصَابَهُمُ الْقَرْحُ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا مِنْهُمْ وَاتَّقُوا أَجْرٌ عَظِيمٌ** (آل عمران: ١٧٢). فمن استجاب لرسوله بعدما أصابتهم القروح والجروح.

وقد وعد الله عباده أن يجزيهم أحسن ما كانوا يعملون، ليعلمهم بأن المبدأ القيادي يكون بأن يجزي من يتبعون له بأحسن ما عملوه وليس بحسنه فقط، وهذا يُكسب الولاء، قال الله تعالى: **وَلَا يُنْفِقُونَ نَفَقَةً صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً وَلَا يَقْطَعُونَ وَادِيًا إِلَّا كُتِبَ لَهُمْ لِيَجْزِيَهُمُ اللَّهُ أَحْسَنَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ** (توبة: ١٢١).

كما أن الله تعالى قصّ على نبيه صلى الله عليه وسلم أحسن قصص الغابرين، فقال المولى عز وجل: **نَحْنُ نُقْصُّ عَلَيْكَ أَحْسَنَ الْقَصَصِ** (يوسف: ٣).

فكيف يفعل عباد الله ذلك السلوك القيادي؟ وكيف يمارسونه؟

– إن حياكم أحد فحيوه بأحسن مما حياكم به؛ فإن قال: السلام عليكم؛ فليكن الرد وعليكم السلام أو وعليكم السلام ورحمة الله وبركاته، لقوله تعالى معلماً عباده: **وَإِذَا حُيِّتُمْ بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّوا بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوهَا** (النساء: ٨٦).

– إن استثمر أحد مال يتييم؛ فلا يبحث عن الفرص الحسنة؛ بل عليه بالأحسن، وهذا من باب الفرص البديلة الأفضل، قال الله تعالى: **وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّى يَبْلُغَ أَشُدَّهُ** (الأنعام: ١٥٢).

– قال الله لعباده بأن يأخذوا أحسن ما كتبه عليهم من فروض وواجبات، وليأتوا العزائم ولا يكتفوا بالرخص، فإن فعل كل واحد منهم ذلك كان أسوة حسنة لغيره وقاطرة جذب في المجتمع نحو الأفضل، قال الله تعالى: **وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَنْبُوتِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَتَفْصِيلاً لِكُلِّ شَيْءٍ فَخَذَهَا بِقُوَّةٍ وَأَمَرَ قَوْمَكَ بِأَخْذِهَا بِأَحْسَنِهَا** (الأعراف: ١٤٥). وقال أيضاً: **وَاتَّبِعُوا أَحْسَنَ مَا أُنزِلَ إِلَيْكُمْ مِنْ رَبِّكُمْ** (الزمر: ٥٥).

– قال الله تعالى لنبيه محمد صلى الله عليه وسلم: خاصمهم بالخصومة التي هي أحسن من غيرها أن تصفح عما نالوا به عرضك من الأذى، ولا تعصه في القيام بالواجب عليك من تبليغهم رسالة ربك، كما ذكر الطبري في تفسيره. قال الله

تعالى: اذْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ
أَحْسَنُ (النحل: ١٢٥).

- إن قال عباد الله قولاً، قالوا الأحسن، لقوله تعالى: وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ
أَحْسَنُ (الإسراء: ٥٣).

- إن سمع عباد الله القول اتبعوا أحسنه، لقوله تعالى: الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ
فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ (الزمر: ١٨).

- إن دفع عباد الله عن أنفسهم دفعوا بالأحسن، لقوله تعالى: ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ
أَحْسَنُ (المؤمنون: ٩٦). وفائدة هذا الدفع الصلاح والإصلاح بين الناس،
يقول الله تعالى: وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي
بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ (فصلت: ٣٤).

وقد ذكر الله الابتلاء على أنه أداة تمييز وتمحيص للأحسن من العباد كما أنه أداة
تمحيص للمؤمنين ممن دونهم، يقول الله تعالى: وَهُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ
وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ وَكَانَ عَرْشُهُ عَلَى الْمَاءِ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا (هود:
٧). وقال أيضاً: إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا
(الكهف: ٧).

إن من أجمل ما علّم الله عباده، التوازن القيادي؛ لقد طالبهم بما ألزم نفسه به، وهو
العظيم جلّ في علاه؛ قال الله تعالى: وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ

نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ (القصص: ٧٧).

لذلك على القادة أن يعاملوا أتباعهم ومواطنيهم أن يحسنوا إليهم ثم ينتظرون منهم الأحسن، هذا إن بغوا منهم الإصلاح والإحسان بدل الفساد والإفساد في الأرض، فالأحسن أداة الولاء بين الأتباع والقائد، وأداة زرع القربى بين القائد وأتباعه، وبين الناس بعضهم بعضاً أيضاً، يقول الله تعالى: ادْفَعِ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ (فصلت: ٣٤).

فسبحان الله ما أرحمه من إله.. علم عباده أن يكون كلاً منهم قائداً في مجتمعه، وصاحب مبادرة تحتذى صغرت أم كبرت.

تحديات تواجه الرؤساء التنفيذيين^١

يرى الرؤساء التنفيذيون مجموعةً من التحديات تواجه قيادتهم لشركاتهم في بحر متغير تتلاطمه أمواج من الصعوبات، وتحاول الرياح العاتية تغيير بوصلة الإبحار عن الأهداف المرسومة لتلك الشركات .

وبما أن الرؤساء التنفيذيين هم قادة الصف الأول في أي شركة وهم المسؤولون عن تحويل الخطط الاستراتيجية التي ترسيها مجالس إدارتهم، فلا بد أن تكون خطط عملهم في المنظور المتوسط والقريب، وقد يحلو للبعض وسم أولئك الرؤساء بالاستراتيجيين – رغم اهتمامهم بالتنفيذ ضمن المنظور على المدى المتوسط –؛ فهم الأقرب للخطط الاستراتيجية طويلة المدى التي تضعها مجالس إدارات الشركات التي يديرونها .

وحيث أن التحديات تجمع بين الفرص والتهديدات بآن واحد؛ لأنها تمثل البعد الاستراتيجي الذي تتحرك به الشركات فتحاول كسب الفرص وهذا تحد لها، كما تحاول تجنب التهديدات وهذا تحد لها أيضاً؛ لذلك اخترت المقارنة بين تحديات رآها ١٠٢٠م رئيس تنفيذي تم استبيان آرائهم، وقد جمعت بين نتائج استبياني عام ٢٠١١م و٢٠١٦م لدراسة التحديات العشرة التي أثارت فضول أولئك الرؤساء، وللتعرف على التغيير الحاصل بين تلك السنوات الخمس، (الجدول ١) .

^١ قنطجى، د. سامر مظهر، تحديات تواجه الرؤساء التنفيذيين، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٥٣، لعام ٢٠١٦.

وقمت بإعادة ترتيب تلك التحديات بين الفترتين المدروستين لأهداف المقارنة وللوصول إلى نتائج أفضل؛ فقد ارتأى الرؤساء في عام ٢٠١١م تحقيق نمو في ظروف غامضة، بينما تحولت نظرتهم في ٢٠١٦ لإدارة توقعات النمو، وهذا تطور راسخ يدل على تعلم أولئك الرؤساء من تجاربهم وإخضاع تلك المتغيرات لإدارة مختصة.

وتحولوا من محاولة تخفيف معدلات دوران الموظفين إلى تقديم المرونة لأصحاب المصلحة ومنهم موظفهم؛ لذلك كان التحدي الرابع هو العثور على موظفين جدد، والتحدي الخامس السعي لزيادة منافعهم للمحافظة عليهم وهذا من المرونة المنشودة، ومن الاعتراف بأن العميل هو الملك إلى التواصل الحقيقي معه.

وتحولت نظرة الرؤساء من مواكبة التنظيم والتحوط من المخاطر المتزايدة ومراقبة السمعة بوصفها صارت خطراً جوهرياً بعد بروز ظاهرة ويكيليكس وتشكيلها ضغطاً على الجميع، إلى إدارة السمعة في عام ٢٠١٦.

وتحولت نظرتهم من مواكبة التكنولوجيا إلى مجابهة الأمن المعلوماتي؛ لأن الجميع واكلب التكنولوجيا ونشأ إثر ذلك تحد تزايدت حدته؛ ألا هو الاختراقات الأمنية والتسلل إلى البيانات وتسريبها أو التهديد بذلك فصارت الشركات تدفع فديات لأولئك المتسللين.

وتغيرت الرؤى من تحدي البقاء في صدارة المنافسة والتحرك نحو العالمية إلى التدخل في المتغيرات السياسية؛ ك(الانتخابات الرئاسية الأمريكية) بعدما شكل المرشح (ترامب) تهديداً جديداً وكل ذلك يجب أن يكون بتحريك سريع؛ فالمعلومة

تكتسب قيمتها من التوقيت الصحيح، وتخسرهما إن جاءت بالتوقيت غير المناسب .

ومن جهة أخرى ارتأيت الاستفادة من عرض أكبر عشرة فضاءح محاسبية في العالم (الجدول ٢)؛ حيث تبين أن ثمانية منها قام بها رؤساء تنفيذيون والاثنتان الباقيتان قام بها رؤساء مجالس إدارة؛ وهؤلاء لا يتصور قيامهم بهكذا فضاءح دون الرؤساء التنفيذيين؛ فضلاً عن سيطرة كثير من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة على المديرين التنفيذيين في أغلب الأحيان؛ لذلك يعتبر الاحتيال المحتمل من الرؤساء التنفيذيين هو تحد أكبر مما يراه أولئك الرؤساء التنفيذيين .

2016	2011
إدارة توقعات النمو	1 تحقيق نمو في اقتصاد غامض
تقديم المرونة	2 تخفيض معدل دوران الموظفين
التواصل الحقيقي مع العملاء	3 الاعتراف بأن العميل هو الرئيس
العثور على موظفين جدد	4 الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعية
زيادة منافع الموظفين وتعويضاتهم	5 مواكبة التنظيم
الحصول على رأس مال	6 التحوط ضد المخاطر المتزايدة
إدارة السمعة	7 مراقبة السمعة
الأمن المعلوماتي والمتسللين	8 مواكبة التكنولوجيا
الانتخابات الرئاسية	9 البقاء في صدارة المنافسة
التحرك السريع	10 التحرك نحو العالمية

الجدول (١)١

١ <http://www.businessnewsdaily.com/3625-new-year-challenges.html>, 14.03.2016

أبر التحميات في ٢٠١١

- ١- تحقيق نمو في اقتصاد غامض: الأداء السوء للشركات جعل كبار المديرين التنفيذيين يبحثون عن النمو وبيعة ذلك: (زيادة الأرباح والابتكار وكسب الولاء العملاء)؛ لذلك لا بد من تغيير نماذج الأعمال السائدة للتركيز على التوجهات المستقبلية وهذا يستلزم الاستثمار في الابتكارات.
- ٢- خفض معدلات دوران الموظفين: الانكماش يزيد من معدل دوران الموظفين؛ لذلك فإن كثيراً من المديرين التنفيذيين يشعرون بالسعادة فيما لو بقوا في مناصبهم، وهذا ما يؤدي إلى العيش في خيبة أمل، ومن ثم ضياع ولاء العاملين.
- ٣- الاعتراف بأن العميل هو الرئيس: لقد تغير ميزان القوى بين المشتري والبائع إلى الأبد؛ بسبب شبكة الإنترنت ووسائل الإعلام الاجتماعية؛ حيث زادت توجهات العملاء للحصول على أهمية أفضل وقيمة أكبر. فهذا الوقت يتميز بتآكل ولاء العميل؛ لأنه سرعان ما ينتقل ولاؤه للسلعة والخدمة الأفضل؛ والتي صارت متاحة أمامه بسرعة كبيرة.
- ٤- الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعية: إنه لم يعد ممكناً تجاهل هذه القوة المؤثرة في الأسواق؛ فهي أداة بناء الآراء وتحريك التوجهات، كما أن دورها صار واضحاً في بناء التحالفات مع الشركات وغيرها من مبادرات تطوير الأعمال؛ فقد أصبحت وسيلة استراتيجية للتواصل مع أصحاب المصالح الرئيسيين.
- ٥- مواكبة التنظيم: صار التكيف السريع مع البيعة التنظيمية المتطورة أمراً أساسياً لنجاح الأعمال.

فلا بد للمديرين التنفيذيين الالتفات إلى البيئة التنظيمية؛ كـ (إدارة التكاليف، وزيادة الامتثال) التي صارت أكثر صعوبة بتعدد الالتزامات البيئية.

٦- التحوط ضد المخاطر المتزايدة: لا بد للمديرين التنفيذيين من تقييم المخاطر التي قد تهدد مستقبل شركاتهم والتحوط لها بشكل استراتيجي خشية الوقوع في براثنها.

فلكل خطر وزنه الذي ينبئ في احتمال فشل الأعمال وخروجها، كما أن المخاطر يمكن أن تمثل قيمة أكبر وميزة تنافسية للمنظمة إن استطاعت إدارتها بشكل فعال.

٧- مراقبة السمعة: يجب الانتباه لحماية سمعة وصورة الشركات والعلامات التجارية كأولوية، ويبدو أن "ويكليكس" شكل ضغطاً متزايداً على الجميع؛ بما يتعلق بمخاطر السمعة ونشره للفضائح.

فلتأسيس سمعة شركتك ليس عليك اتباع نهج استراتيجي يحقق تواصلاً شفافاً، ويظهر وجهاً أخلاقياً للبيئة المحيطة، ويبدو أن التوجه صار يتعلق بـ (إدارة السمعة)؛ لهذا فالدفاع أفضل وسيلة ويكون بتقديم "خدمة قوية للعملاء، وجودة عالية للمنتج، ويمكن لوسائل التواصل الاجتماعية أن تخفف من آثار مخاطر السمعة، بتقديم وترويج مدى مساهمة الشركة في المسؤولية الاجتماعية؛ مما يخفف من آثار الصحافة الصفراء (السلبية).

٨- مواكبة التكنولوجيا: صار العملاء يطلبون دمج التقنيات ضمن المنتجات والخدمات التي يحتاجونها؛

كر المدن الذكية، والتعليم الالكتروني، وإجراء العمليات الجراحية، وخدمات الموسيقى الرقمية ..).

٩- البقاء في صدارة المنافسة: صارت المنافسة في كل مكان وفي كل اتجاه؛ مما أوجب أن تكون الشركة شركة مبتكرة؛ فمواكبة التكنولوجيا مفتاح رضا العميل. كما أن الابتكار مفتاح الخروج من عنق الزجاجة بطيء النمو.

١٠- التحرك نحو العالمية: بعد تحقيق ما سبق من رؤى؛ فإن التوجه للأسواق العالمية صار أمراً حتمياً؛ فالأسواق العالمية تقدم فرصاً واضحةً إذا ما كنت تستطيع الاستفادة منها بسرعة كافية.

وتعتبر الأسواق العالمية بحد ذاتها تحدياً؛ لأنها بيئة يصعب فيها الحفاظ على هيكل التكلفة التنافسية، والحفاظ على ولاء العملاء، وزيادة سرعة تحقيق الابتكارات.

أبرز التحديات في ٢٠١٦

١- إدارة توقعات النمو: يجب على المديرين التنفيذيين مراقبة علامات ضعف السوق.

٢- تقديم المرونة: يطالب المهنيون الشباب بمرونة أكبر في عملهم وحياتهم الشخصية. والرؤساء التنفيذيون ليسوا راغبين أو قادرين على تلبية هذه الطلبات؛ مما جعلهم يبحثون عن فرص تنمية أكبر داخل الشركة؛ لذلك يحتاج المديرون التنفيذيون للتركيز على المشاركة والتنمية وتعزيز بيئة مرنة للناس للعمل على النحو الأمثل.

- ٣- التواصل الحقيقي مع العملاء: يترتب على كبار المديرين التنفيذيين مواصلة التركيز على العملاء وخدمة احتياجاتهم.
- ٤- العثور على موظفين جدد: يعتبر إيجاد وتوظيف المواهب التحدي الأكبر للمديرين التنفيذيين في عام ٢٠١٦م؛ وخاصةً خلال فترة الركود.
- ٥- زيادة منافع الموظفين وتعويضاتهم.
- ٦- الحصول على رأس مال: يعتبر الحصول على رأس المال في عام ٢٠١٦ م صعباً؛ فالأسواق أصبحت أكثر تقييداً.
- ٧- إدارة السمعة.
- ٨- الأمن المعلوماتي والمتسللين: يعتبر أمن المعلومات مصدر قلق كبير للمديرين التنفيذيين؛ حيث تتزايد عمليات القرصنة للبيانات الحساسة.
- ٩- الانتخابات الرئاسية: بعد ترشح "ترامب" للرئاسة الأمريكية زاد قلق الرؤساء التنفيذيين؛ لأن ذلك سيؤثر على أعمالهم؛ فالالاقتصاد العالمي على المحك، وميزانيات التعليم وخطط الرعاية الصحية والضرائب صارت تخضع لاحتمالات كثيرة.
- ١٠- التحرك السريع: إن سرعة نقل البيانات والابتكارات شكل تحدياً مجال الأعمال التجارية؛ لما لذلك من أثر على (تغيير الأفكار، وسلوك المستهلك)؛ فهذا يؤدي لتغيرات في السوق على مدار ٢٤ ساعة؛ بسبب أخبار وسائل الإعلام الاجتماعي؛ مما يزيد فرص النمو والنجاح بشكل مضاعف.

أسوأ ١٠ فضائح محاسبية عالمية

إذا كان هناك موضوع ينافس قضايا الإرهاب فهو جشع الشركات ومخالفاتها؛ حيث حدث العديد من أكبر الفضائح المحاسبية للشركات في التاريخ العقدين الأخيرين. وكنظر زمني حول بعض من أسوأ الأمثلة:

فضيحة إدارة النفايات (١٩٩٨)

الشركة ومقرها هيوستون المتداولة شركة لإدارة النفايات العامة

ماذا حدث: إظهار مبلغ ١.٧ مليار دولار في أرباح وهمية

اللاعبون الرئيسيون: المؤسس / الرئيس التنفيذي / رئيس L. Buntrock وعدد من كبار مسؤولي آرثر أندرسن Arthur Andersen (للمراجعة)

كيف فعلوا ذلك: زادت الشركة زمن فترة اهتلاكات ممتلكات الشركة والآلات والمعدات في الميزانيات بشكل وهمي.

كيف ضبطوا توجه الرئيس التنفيذي الجديد وفريق الإدارة من خلال الدفاتر المحاسبية.

العقوبات: تمت التسوية بدفع المساهمين ٧٥٨ مليون دولار، وغرمت البورصة آرثر أندرسون ٧ ملايين دولار.

حقيقة ممتعة: بعد الفضيحة، عين الرئيس التنفيذي الجديد خطأً مع شركة مجهولة يمكن الموظفين من الإبلاغ عن أي سلوك غير شريف أو غير لائق.

فضيحة انرون (٢٠٠١)

شركة: السلع والطاقة وشركة خدمات ومقرها هيوستون

ماذا حدث المساهمين خسر ٧٤ مليار مليار؛ فقد آلاف الموظفين والمستثمرين حسابات تقاعدهم، وفقد العديد منهم وظائفهم.

اللاعبون الرئيسيون: الرئيس التنفيذي الحالي والسابق.

كيف فعلوا ذلك: أبقوا ديوناً ضخمة خارج الميزانية.

كيف ضبطوا: وشاية من قبل مخبر داخلي إثر ارتفاع أسعار الأسهم؛ مما أثار شكوكاً خارجية.

العقوبات: قدمت الشركة للإفلاس. واعتبرت آرثر أندرسن مذنباً بغش حسابات انرون.

حقيقة ممتعة: مجلة فورتشن اسمه انرون "شركة أميركا الأكثر ابتكاراً" ٦ سنوات على التوالي قبل الفضيحة.
فضيحة وورلد كوم (٢٠٠٢)
شركة الاتصالات اللاسلكية؛ MCI
ماذا حدث: تضخيم الأصول بنسبة تصل إلى ١١ مليار دولار، أدى لفقدان ٣٠٠٠٠ وظيفة وخسارة المستثمرين ١٨٠ مليار دولار.
اللاعب الرئيسي: الرئيس التنفيذي
كيفية فعل ذلك: الإبلاغ عن سلسلة تكاليف يرسملتها بدل إنفاقها وتضخيم الإيرادات بقيود محاسبية وهمية.
كيف ضبط؟: كشف قسم التدقيق الداخلي لوورلد كوم ٣.٨ مليار دولار من الاحتيال.
العقوبات: طرد المدير المالي، واستقالة المتحكمين، وتقدمت الشركة للإفلاس. وأحكام بالسجن لمدة ٢٥ عاماً بتهمة الاحتيال والتآمر وتقديم وثائق مزورة مع المنظمين.
فضيحة تايكو (٢٠٠٢)
الشركة: أنظمة الأمن السويسري الممتازة في نيو جيرسي.
ماذا حدث: سرق الرئيس التنفيذي والمدير المالي ١٥٠ مليون دولار بتضخم دخل الشركة ٥٠٠ مليون دولار.
اللاعبون الرئيسيون: الرئيس التنفيذي والمدير المالي السابق.
كيف فعلوا ذلك: سحب الأموال من خلال قروض غير موافق عليها وبيع أوراق مالية مزورة، تم صرف الأموال على شكل مكافآت ومنافع تنفيذية.
كيف ضبطوا: كشفت تحقيقات مجلس البورصة ومانهاتن D.A ممارسات محاسبية مشكوك فيها- بما في ذلك القروض الكبيرة التي سجلت على حساب الرئيس التنفيذي- ثم شطبت كحسم ممنوح.
العقوبات: حكم بالسجن ٨-٢٥ سنة. وأجبرت تايكو على دفع ٢.٩٢ مليار دولار للمستثمرين.
فضيحة HealthSouth (٢٠٠٣)
الشركة أكبر شركة مدرجة بالبورصة للرعاية الصحية في الولايات المتحدة

ماذا حدث: كانت أرقام الأرباح مضخمة ١.٤ مليار دولار لتلبية توقعات المساهمين.
اللاعب الرئيسي: الرئيس التنفيذي
كيفية فعل ذلك: زعم بتعويض المعاملات ١٩٩٦-٢٠٠٣
كيف ضبطوا: ببيع ٧٥ مليون دولار في بورصة الأوراق المالية قبل يوم من تسجيل الشركة لخسائر فادحة؛ مما أثار شكوك إدارة بورصة الأوراق المالية.
العقوبات: تمت تبرئة جميع تهم الاحتيال المحاسبي ال ٣٦؛ لكنهم أُدينوا بتهمة رشوة محافظ ولاية ألاباما؛ مما يؤدي إلى عقوبة السجن ٧ سنوات.
حقيقة ممتعة: يعمل CEO الآن محاضرًا لتحفيز الجماهير ويحافظ على براءته.
فضيحة فريدي ماك (٢٠٠٣)
الشركة: المدعومة اتحادياً الرهن العقاري التمويل العملاقة.
ماذا حدث: خمسة مليارات دولار من الأرباح كانت تشويها أخطاء
اللاعبون الرئيسيون: رئيس / مدير العمليات، رئيس مجلس الإدارة / الرئيس التنفيذي، المدير المالي السابق، كبير نواب الرئيس الأسبق.
كيف فعلوا ذلك: أخطاء تشوه الأرباح الدفترية.
كيف ضبطوا: تحقيق إدارة البورصة
العقوبات: ١٢٥ مليون دولار غرامة وتسريح الرئيس التنفيذي ومساعدته والمدير المالي.
فضيحة المجموعة الأمريكية الدولية (AIG) (٢٠٠٥)
الشركة التأمين المتعددة الجنسيات
ماذا حدث: احتيال محاسبي واسع النطاق تصل قيمته إلى ٣.٩ مليار دولار، مع محاولة تزوير سعر السهم والتلاعب به
اللاعب الرئيسي: الرئيس التنفيذي
كيفية فعل ذلك: تسجيل القروض كإيرادات؛ مما قاد عملاء شركات التأمين حيث كانت AIG تدفع لهم حسب الاتفاقات، وأخبروا التجار لتضخيم سعر السهم AIG.
كيف ضبطوا: تحقيقات إدارة البورصة تلقت وشايةً من مخبرين.

العقوبات: تسوية مع إدارة البوصة ١٠ ملايين دولار في عام ٢٠٠٣ و١.٦٤ مليار دولار في عام ٢٠٠٦، مع صندوق تقاعد ولاية لويزيانا عن ١١٥ مليون دولار، ومع ٣ صناديق التقاعد في أوهايو عن ٧٢٥ مليون دولار. تسريح الرئيس التنفيذي.
فضيحة ليمان براذرز (٢٠٠٨)
شركة الخدمات المالية العالمية
ماذا حدث: إخفاء ٥٠ مليار دولار من القروض واطهارها كبيعيات.
اللاعبون الرئيسيون: المديرون التنفيذيون ليمان ومدققو حسابات الشركة في Ernst & Young..
كيف فعلوا ذلك: باع أصول سامة لبنوك جزيرة كايمان مع إعلامهم أنه سيتم إعادة شراءها فأوجد ليمان انطبعا بأن لديه ٥٠ مليار دولار نقدا و ٥٠ مليار دولار أقل من الأصول السامة.
ما هي "الأصول السامة"
الأصول السامة toxic assets هي الأصول التي تصبح سائلة عندما يختفي السوق الثانوي. الأصول السامة لا يمكن بيعها، وغالباً ما يضمن أن تخسر المال. وقد صاغ مصطلح "الأصول السامة" في الأزمة المالية ٢٠٠٨/٠٩، فيما يخص السندات المدعومة بالرهن العقاري والتزامات الدين المضمونة ومقايضة العجز عن سداد الائتمان، والتي لا يمكن بيعها بعد أن تتعرض أصحابها لخسائر فادحة. investopedia
كيف ضبطوا: أفلسوا.
العقوبات: أكبر إفلاس في تاريخ الولايات المتحدة
حقيقة ممتعة: حصل ليمان براذرز عام ٢٠٠٧ على المرتبة الأولى (الأكثر إثارة للإعجاب للأوراق المالية) حسب مجلة فورتشن.
فضيحة بيرني مادوف (٢٠٠٨)
شركة برنارد مادوف الاستثمارية المالية شركة استثمار في وول ستريت
ماذا حدث؟: خداع المستثمرين ب ٦٤.٨ مليار دولار من خلال أكبر مخطط في التاريخ.
اللاعبون الرئيسيون: المؤسس / رئيس مجلس الإدارة ومحاسبوه
كيف فعلوا ذلك: دفع للمستثمرين عوائد من أموالهم الخاصة

كيف ضبطوا؟: أعلم مادوف أبناءه عن مخططه فوشوا به لإدارة البورصة ليلقى القبض عليه في اليوم التالي.
العقوبات: السجن ١٥٠ سنة وغرامة ١٧٠ مليار دولار كتعويض
حقيقة ممتعة: تم الكشف عن غش مادوف بعد أشهر فقط من الانهيار المالي ٢٠٠٨ في الولايات المتحدة.
فضيحة ساتيام (٢٠٠٩)
شركة خدمات تكنولوجيا المعلومات الهندية وشركة محاسبة المكاتب الخلفية
ماذا حدث: تزوير الإيرادات ١.٥ مليار دولار
اللاعب الرئيسي: المؤسس / رئيس مجلس الإدارة
كيفية فعل ذلك: إيرادات مزيفة، وهوامش وأرصدة نقدية تصل قيمتها إلى ٥٠ مليار روبية.
كيف ضبطوا؟: اعتراف بالغش في رسالة من المدراء موجهة إلى مجلس إدارة الشركة
العقوبات: تهمة خيانة الأمانة والتآمر والغش وتزوير السجلات

الجدول (٢)

إن العبرة مما سبق أن يشارك الرؤساء التنفيذيون في بلادنا بعضهم بعضاً في رؤاهم واستراتيجياتهم وعرضها على الناس من أصحاب المصالح ليشاركوهم أفكارهم ويتعلموا منهم فيكونوا شركاء في التعلم؛ فالجميع يعيش معاً ومصالحهم مشتركة؛ سواء (الدول أو الشركات أو الناس) ولو بدا غير ذلك أحياناً.

دور القيادة التكيفية في إحداث التغيير الناجح^١

يعتبر وجود شخص لديه القدرة على التأثير في الآخرين أمراً ضرورياً؛ لتحفيزهم على توحيد الجهود الجماعية وصولاً لغاية محددة. وهذه الشخصية نراها موجودة بين الأطفال ومن هم أكبر سناً وصولاً للقادة الكبار، حيث تُميزهم صفات تجعل منهم مؤثرين في غيرهم، وتثير إعجابهم. ويذكر التاريخ شخصيات كثيرة كانت قادة فذة، ويوجد الآن شخصيات عديدة أيضاً .

قد يجمع القائد بين كونه قائداً ومديراً ضمن الهيكل التنظيمي، وقد يتم إسناد العمل الإداري لمدير غير القائد . وعموماً؛ إذا توفر القائد في العمل المؤسسي، فإن تغييرات واضحة ستلاحظ في سلوك تلك المؤسسات .

إن القائد يجيد قراءة ما حوله قراءة استراتيجية متأنية مما يجعله يسير بمؤسسته إلى برّ الأمان أو يجنبها ويلات قد تنهي مسيرتها ووجودها؛ وكلما كانت الخطط الاستراتيجية مرنة؛ أتاحت للقائد حرية التحرك ضمن نطاق تلك المرونة؛ فالأزمات التي تمر بها المؤسسة تجعلها بحاجة لإدارة أزمات، والتغيير المستمر الذي صار بيئة طبيعية لأي مؤسسة يحتاج لإدارة تغيير، وكل ذلك يحتاج القائد لإحداث ما يلزم، فيتكيف مع تلك الأحداث ليحافظ على إنجاز مؤسسته وغاياتها. وتكون القرارات التي يتخذها القائد في تلك الفترة متكيفة مع المجريات المحيطة؛ سواء أكانت تلك الأحداث قد سببتها أزمات أم تغييرات استوجبت تحول القائد نحو ما هو أفضل حسب رؤيته .

^١ قنطقجي، د. سامر مظهر، دور القيادة التكيفية في إحداث التغيير الناجح، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٨٢ لعام ٢٠١٩.

وتعتمد القيادة التكيفية على تلمس القائد لنقاط الانعطاف والبحث عنها؛ باعتبارها نقاط استشعار للتحويل إلى حالة أفضل لاكتساب السبق في التحويل نحوها وتغيير مسار المؤسسة؛ فاتخاذ القرارات الأفضل في الوقت الأنسب وخاصة في ظل الظروف الغامضة، مهمة يتميز بها الناجحون.

ويعتبر التفكير الاستراتيجي سمة القيادة عموماً والتكيفية خصوصاً، وذلك لمعرفة القائد نقاط ضعف مؤسسته ونقاط قوتها، وماهية الفرص الممكن تحقيقها، والتهديدات التي يمكن تفاديها وتجنبها.

ويعتقد البعض أن القيادة التكيفية تقدم حلولاً عملية لمعالجة قضايا تصعب على النظم التقليدية معالجتها. لذلك لا يركز القادة التنفيذيون الراغبون بالتفوق على تحديات أهدافهم الطموحة على الهياكل التنظيمية وقواعدها؛ باعتبارها شيئاً ثابتاً لا يمكن تغييره، بل يتفاعلون مع جميع المستويات ولو خارج إطار خطوط الاتصال التي رسمتها الهياكل التنظيمية المتاحة؛ ليحدثوا التأثير اللازم بوصفهم قادة مميزين؛ كتحفيز موظفيهم على تحقيقها.

لكن هل:

— تحتاج الإدارة التكيفية إلى تبني استراتيجية تكيفية Adaptive

Strategy² تتغير مع تطور السوق، لتحقق نتائج أفضل في جميع المراحل؟

— التكيف مع المستجدات الطارئة يفرض نقل الهدف الاستراتيجي؟

¹ قنطقجي، د. سامر مظهر، استراتيجيات الابتكار ومنهجية الابتكار المزعزع، مجلة الاقتصاد

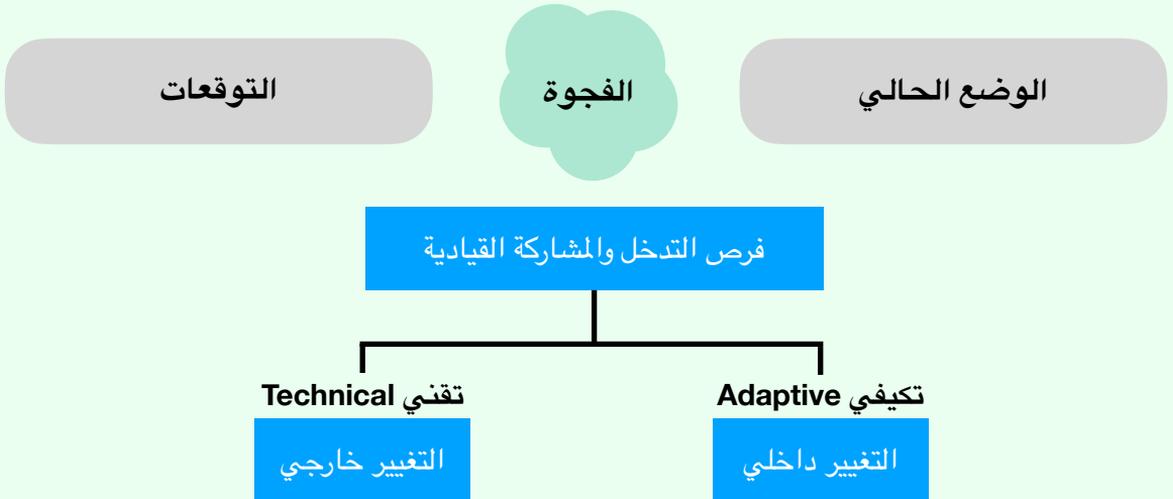
الإسلامي العالمية، العدد ٧١ لعام ٢٠١٨.

² مرجع سابق.

إن الجواب على ذلك يعتمد على مدى توفير متطلبات تطوير استراتيجية تكيفية؛ كالدراية بالتوقيت الأمثل للانتقال من مقارنة إلى أخرى، أو بتحديد نقاط التحول؛ مثال ذلك: عندما يبدأ مستوى تعقيد المنتجات بالثبات بعد ارتفاعه.

ولوضع استراتيجية تحظى بميزة ثراء المعلومات يمكن إتباع عدة خطوات مذكورة في مقالنا المشار إليه، مع أهمية مراعاة خطوات: تطبيق الاستراتيجية، واحتضان التغيير الجذري. حيث يمكن التقاط إشارات التحويل من البيانات المتاحة في السوق؛ كإعادة هندسة منتجات المنافسين، وتحليل براءات الاختراع، وإجراء مقابلات وحوارات مع الخبراء لتوجيه القرارات التشغيلية. إن الاستراتيجيات التكيفية هي استراتيجيات قائمة على المعلومات، وتحقق أفضل النتائج على المدى البعيد.

لقد أوضحنا فيما سبق حالة إحداث القائد للتغيرات، وتبنيه للقيادة التكيفية بناء على قراءاته للبيئة المحيطة وحده القيادي.



الشكل (٣) فرص التدخل

لكن متى يمكن اكتشاف الحاجة للتغيير من خلال التدخل والمشاركة القيادية التكميلية على أساس تحليل متطلبات المؤسسة المدروسة ومعرفة وضعها الحالي، مقارنة بالتوقعات المنشودة؛ لتحديد الفجوة بينهما؟ يبدو أن فرص التدخل والمشاركة القيادية إن كانت تكيفية؛ فالتغيير داخلي، وإن كانت فرص التدخل والمشاركة القيادية تقنية؛ فإن التغيير يكون خارجياً.

قراءة استراتيجية في رؤية رئيس محارب^١

دخلت شركة هواوي في وضع المعركة للبقاء على قيد الحياة في ظل أزمة وجود ضد أكبر دولة في العالم؛ وأكبر اقتصاد فيه، قدم رئيسها التنفيذي ومؤسسها تصريحاً صحفياً^٢، تضمن خطة استراتيجية لمواجهة الأزمة التي تواجهها.

قال مؤسس شركة هواوي (رين جنغفي): إن هواوي تعتمزم خلال العام الحالي الإنفاق أكثر على معدات الإنتاج لضمان استمرارية الإمداد، وتقليص الوظائف الزائدة، وتقليل المديرين غير الكفؤين، وذلك في وقت تعيش فيه الشركة (مسألة حياة أو موت) إثر قيود التصدير الأمريكية.

تأتي تصريحات رين في حين أعلنت الولايات المتحدة يوم الإثنين الماضي أنها ستمدد المهلة المقدمة لشركة هواوي التي تسمح لها بشراء مكونات من شركات أمريكية لتزويد العملاء الحاليين، لكنها أضافت أيضاً أكثر من ٤٠ كياناً من كيانات هواوي إلى قائمتها السوداء الاقتصادية.

وفي مذكرة أرسلت إلى الموظفين يوم الإثنين محملةً باستعارات عسكرية، طلب رين البالغ من العمر ٧٤ عاماً من الموظفين العمل بقوة لتحقيق أهداف المبيعات مع دخول الشركة في وضع المعركة للبقاء على قيد الحياة في ظل هذه الأزمة.

قال رين الضابط السابق في الجيش الصيني في المذكرة التي اطلعت عليها وكالة رويترز: تواجه الشركة لحظة حياة أو موت. وأضاف: إن كنت لا تستطيع القيام بالمهمة، فافسح المجال أمام دبابتنا لتمر؛ وإن كنت تريد أن تنزل إلى ميدان المعركة، يمكنك ربط حبل حول الدبابة لسحبها، الجميع يحتاج إلى هذا النوع من التصميم.

يُشار إلى أن هواوي تعد موضوعاً رئيسياً في الحرب التجارية الدائرة بين الولايات المتحدة والصين منذ سنة، إذ فرضت واشنطن على الشركة حظراً تجارياً في شهر أيار/ مايو الماضي بسبب مخاطر على الأمن القومي. ومع ذلك، فقد سجلت هواوي قفزة في الإيرادات بنسبة ٢٣٪ في النصف الأول، مدعومة بمبيعات الهواتف الذكية القوية في سوقها المحلية.

قال رين في المذكرة: في النصف الأول، بدت نتائجنا جيدة، ويُحتمل أن يكون ذلك بسبب أن عملاءنا الصينيين كانوا متعاطفين، وأدوا مع عليهم من دفعات في الوقت

^١ قنطقجي، د. سامر مظهر، قراءة استراتيجية في رؤية رئيس محارب، رابط.

^٢ مؤسس هواوي: سنشكل جيشاً يسيطر على العالم، ٢١ أغسطس ٢٠١٩، رابط.

المناسب، وحجم التدفق النقدي الكبير جعلها تبدو جيدة، ولكن هذا لا يمثل الوضع الحقيقي. ولكنه عبر عن ثقته في نتائج هواوي على مدار العام وقال: إنه يحتاج إلى إنفاق الأموال وحل مشكلة استمرارية الإنتاج من خلال زيادة الاستثمار الاستراتيجي في أشياء، بما في ذلك: معدات الإنتاج.

ووفقاً للمذكرة، تعمل هواوي التي توظف ما يقرب من ١٩٠٠٠٠ شخصاً في جميع أنحاء العالم على إصلاح عملياتها على مستوى العالم من خلال منح المزيد من القوة لخطوط المواجهة، واستبعاد وظائف التقارير، والقضاء على الوظائف غير الفعالة. وقال رين: خلال ٢-٥ سنوات، سوف تتدفق هواوي بدماء جديدة. وأضاف: بعد النجاة من هذه اللحظة العصيبة في التاريخ، فإن جيشاً جديداً سوف يولد. ماذا سيفعل؟ سوف يسيطر على العالم.

ومع أن رين كان قد قال في شهر حزيران/ يونيو الماضي: إن الحظر كان أسوأ من المتوقع، وإن إيرادات هواوي قد تبقى ثابتة خلال العام المقبلين، إلا أنه دعا الموظفين في المذكرة إلى بذل قصارى جهدهم في تحقيق هدف المبيعات الذي حدّد بداية العام قبل الحظر، والمتمثل في زيادة العائدات إلى ١٢٥ مليار دولار أمريكي مقارنةً بنحو ١٠٠ مليار دولار في عام ٢٠١٨.

كما حذر رين من مخاطر التدفق النقدي إن لم يتم دفع المستحقات في الوقت المناسب. وطلب من الموظفين يكونوا متحفّظين في ضمان دفع المستحقات في الوقت المناسب من قبل العملاء، وإلا فإن قلة السيولة قد تكون قاتلة للشركة.

استخدم رئيسها مصطلحات وتعابير عسكرية في خطته، التي توجهت بمعظمها نحو الداخل من خلال تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف مركزاً على الفرص والتهديدات. وذلك على الشكل الآتي:

للإدارة العليا:

- الإنفاق أكثر على معدات الإنتاج لضمان استمرارية الإمداد.
- ضغط النفقات:

* حذف الوظائف الزائدة.

* خفض المدراء غير الكفؤين.

للعاملين :

- العمل بقوة لتحقيق أهداف المبيعات .
- انسحاب الضعفاء؛ بقوله: إن كنت لا تستطيع القيام بالمهمة، فافسح المجال أمام دبابتنا لتمر .
- تقديم المستثمرين لبدائل لما قد يواجهونه؛ بقوله: إن كنت تريد أن تنزل إلى ميدان المعركة، يمكنك ربط حبل حول الدبابة لسحبها؛ أي لا يحق لأي فرد من هواوي ترك أي مورد يخص الشركة خلفه .

الهدف :

- توجيه إنفاق الأموال لحل مشكلة استمرارية الإنتاج بزيادة الاستثمار الاستراتيجي في الأشياء، كمعدات الإنتاج .

التهديدات :

- إجبار الحكومة الأمريكية شركة هواوي على شراء احتياجاتها من شركات أمريكية .
- إضافة أكثر من ٤٠ كياناً من كيانات شركة هواوي إلى القائمة الأمريكية الاقتصادية السوداء .

الفرص :

- سوف تتدفق في هواوي دماء جديدة . بغية إيجاد جيش جديد، وذلك بعد النجاة من هذه اللحظة العصيبة في التاريخ من حياة الشركة، أما ماذا سيفعل هذا الجيش؟ فسوف يسيطر على العالم .

- تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة؛ فالشركة توظف ما يقرب من ١٩٠٠٠٠٠ شخصاً في جميع أنحاء العالم ستستثمرهم لإصلاح عملياتها على مستوى العالم من خلال منح المزيد من القوة لخطوط المواجهة، واستبعاد وظائف التقارير، والقضاء على الوظائف غير الفعالة.

نقاط القوة:

- زيادة إيرادات هواوي بنسبة ٢٣٪ في النصف الأول من عام ٢٠١٩، مدعومة بمبيعات الهواتف الذكية القوية في سوقها المحلية. مع أن هدف المبيعات بداية عام قبل الحظر، كان زيادة العائدات ٢٥٪ لترتفع من ١٠٠ مليار دولار عام ٢٠١٨ إلى ١٢٥ مليار دولار أمريكي عام ٢٠١٩.
- الواقعية وعدم الغرور: فبعد أن أظهرت الشركة نتائج جيدة، عزا رئيسها ذلك لاحتمال أن يكون بسبب تعاطف العملاء الصينيين.
- تسديد عملاء الشركة ما عليهم من دفعات في الوقت المناسب.
- عزز حجم التدفق النقدي الكبير وضع الشركة، لكن رئيسها أبدى خشيته من أن هذا قد لا يمثل الوضع الحقيقي.

نقاط الضعف:

- تزايد مخاطر التدفق النقدي إذا تخلف سداد المستحقات في الوقت المناسب.

هواوي تحول تهديدات العقوبات الأمريكية إلى فرصة:

أطلقت هواوي نظامها الخاص HARMONYOS، كأول غزو صيني كبير لعالم أنظمة التشغيل الذي تسيطر عليه جوجل بنظامها أندرويد. إن إنشاء نظام جديد يتفوق على نظام آخر تم تطويره على مدى ١٢ عاماً ليس بالأمر السهل، وقد تحدث هواوي الجميع ونجحت في ذلك، حيث أعلنت الشركة في

٢١ ديسمبر ٢٠٢١ أن نظامها أصبح يعمل على ٣٠٠ مليون جهاز نشط، لتحقق بذلك هدفها الأساسي في زيادة شعبية النظام.

تتمتع شركة هواوي بشعبية كبيرة في بلدها وحتى لو بقي نظام هارموني متاحاً للاستخدام ضمن الصين فقط، فسيحقق نجاحاً باهراً، والأرقام تشهد كيف يجذب نظام هارموني الكثير من المستخدمين ويتطور بشكل سريع جداً في السوق المحلية في الصين وذلك منذ أيامه الأولى، فلم يكذ يمضي أقل من أسبوع على إطلاقه حتى تمكن من استقطاب أكثر من ١٠ ملايين مستخدم، وخلال أربعة أشهر فقط حشد ٩٠ مليون مستخدم، ولا يزال مجتمع مستخدميه في نمو مستمر.

الفصل الثالث التخطيط الاستراتيجي

سيتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث؛ الأول سيتناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومستوياته، وفي الثاني مرحلتي التخطيط الاستراتيجي؛ التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجيات، ثم سيتم عرض صفات الأهداف الذكية SMART والأهداف الأفضل SMARTER.

أما في الثالث فسيتعرض لمقالات وحالات دراسية حول التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تحديد اتجاه المنظمة المستقبلية من خلال رسم رؤيتها المستقبلية، ورسالتها، وأهدافها، واستراتيجياتها؛ لتحقيق أهدافها في ضوء الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية؛ فإذا أضفنا لها؛ تنفيذ الاستراتيجية، ورقابتها، وتقييم أدائها؛ فنكون أمام الإدارة الاستراتيجية، كما سنبين في الفصل التالي لاحقاً.

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن الإدارة التنفيذية في عدة نقاط:

- تهتم الإدارة الاستراتيجية بالمواقف والقضايا التي تتسم بالتعقيد والغموض وعدم التكرار، بينما تتعامل الإدارة التنفيذية مع المشاكل المرتبطة بالأعمال والرقابة التشغيلية وتهتم بإدارة الموارد التي قد سبق تخصيصها واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.
- تهتم الإدارة الاستراتيجية غالباً بالقضايا التي تهتم المنظمة كلها وليس جزءاً من نشاطاتها ونظرتها الشمولية، بينما تركز الإدارة التنفيذية غالباً على القضايا التي تخص جزءاً معيناً من نشاط المنظمة كالتسويق والإنتاج.
- قرارات الإدارة الاستراتيجية ذات تأثير طويل الأجل، بينما قرارات الإدارة التنفيذية ذات تأثير قصير المدى.

– تركز الإدارة الاستراتيجية على المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية عند صناعتها للقرارات، بينما تركز الإدارة التنفيذية على المعلومات التي مصدرها البيئة الداخلية عند صناعتها للقرارات.

مستويات التخطيط الاستراتيجي

يتم رسم الخطط الاستراتيجية في المنظمات عادة من قبل إدارتها العليا وخاصة مجالس الإدارة، وقد يتولى أطراف أخرى ذلك بحسب مستويات الخطط نفسها. لذلك قد تختلف مستويات التخطيط الاستراتيجي باختلاف الجهة المخططة. يُمكن النظر للتخطيط الاستراتيجي من عدة زوايا، فهو قد يُقسم حسب المستوى الإداري الذي يتولى التخطيط؛ فنميز:

- تخطيطاً استراتيجياً على مستوى المنظمة: وهو الذي يحدد السوق والعمل المراد من المنظمة العمل فيه.
 - تخطيطاً استراتيجياً على مستوى الأعمال: وهو الذي يحدد شكل المنافسة التي ستبناها المنظمة.
 - تخطيطاً استراتيجياً على مستوى الإدارات والأقسام: وهو الذي يحدد مهام وأهداف كل إدارة، أو قسم.
 - تخطيطاً استراتيجياً على مستوى التشغيل: وهو الذي يحدد مستويات تشغيل وتنفيذ بعض المهام لهدف قائم لإدارة أو قسم محدد.
- أما إذا نظرنا للتخطيط الاستراتيجي من حيث مدته، فنميز:
- تخطيطاً استراتيجياً طويل المدى.

- تخطيطاً استراتيجياً متوسط المدى .
- تخطيطاً استراتيجياً قصير المدى .

أما إذا نظرنا للتخطيط الاستراتيجي من حيث أثره على المنظمة، فنميز:

- تخطيطاً استراتيجياً تمارسه الإدارة العليا: كالتخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد .

- تخطيطاً تكتيكياً (مرحلياً) تمارسه الإدارتين العليا والوسطى : كتقدير حجم الطلب المرتقب على سلعة معينة .

- تخطيطاً تشغيلياً تمارسه الإدارة الوسطى والدنيا: كتحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد .

وأخيراً يمكن تقسيم التخطيط الاستراتيجي من حيث الإدارة الوظيفية الممارسة له، فنميز:

- تخطيط الإنتاج والعمليات .
- تخطيط التسويق .
- تخطيط مالي .
- تخطيط الموارد البشرية .
- تخطيط الشراء والتخزين
- ... وهكذا

المبحث الثاني

مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتألف التخطيط الاستراتيجي من مرحلتين أساسيتين، هما: التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجيات.

المرحلة الأولى: التحليل البيئي ويتألف من:

- تحليل الحالة الراهنة (أي تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية).
- تحديد الميزة التنافسية.

المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجيات وتتألف من:

- صياغة الرؤية.
- صياغة الرسالة.
- صياغة القيم.
- صياغة الأهداف.

المرحلة الثالثة: اختيار الاستراتيجية

المرحلة الأولى: تحليل بيئة العمل

يتضمن تحليل البيئة الاستراتيجية للمنظمة؛ تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة بغية تحديد الفرص والتهديدات. وكذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات

التنافسية للسيطرة على بيئتها الداخلية بما يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة.

تعتبر تقارير الاستقرار التي تنشرها المؤسسات الدولية مصدراً مهماً من مصادر التعرف على البيئة.. والشيء نفسه يقال عن التقارير التي تصدرها المنظمات والاتحادات بما يخص بيئة المنظمات التابعة لها؛ كمنظمة العمل الدولية مثلاً.

١- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة:

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية العامة يُعدُّ ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، فنتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين، يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجيتها، هما:

– الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.

– التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

أعلنت تويوتا في ١٠-١٠-٢٠١٢، وهي أكبر منتج للسيارات في اليابان، سحب ٧ ملايين سيارة من الأسواق بسبب خطر إمكانية نشوب حريق في النظام الكهربائي لإغلاق النوافذ. الشركة كانت قد قامت في السنوات الأخيرة بتدابير مماثلة مما سبب ضربة قاسية لسمعتها؛ منها:

– سحبت في ٥-١٠-٢٠١٨ أكثر من ٢.٤ مليون سيارة هجينة، بسبب عيب، يمكن أن يتسبب بحوادث تصادم.

– سحبت في ٢٢-١-٢٠٢٠ أكثر من ٤٠٠ ألف سيارة تويوتا من أسواق كندا بسبب عيوب في التصنيع.

– سحبت في ٢٨-١٠-٢٠٢٠ نحو ٦ ملايين مركبة من الأسواق بعد اكتشاف خلل. ويعدُّ هذا السحب شكلاً من أشكال تحويل التهديد إلى فرصة لأنه يُنقذ سمعة الشركة ويطمئن عملاءها إلى حرصها على سلامتهم.

وتشمل البيئة الخارجية العامة الجوانب: الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية، والديموغرافية، والسياسية والقانونية، والدولية والعالمية، والمعرفية. ومثالها:

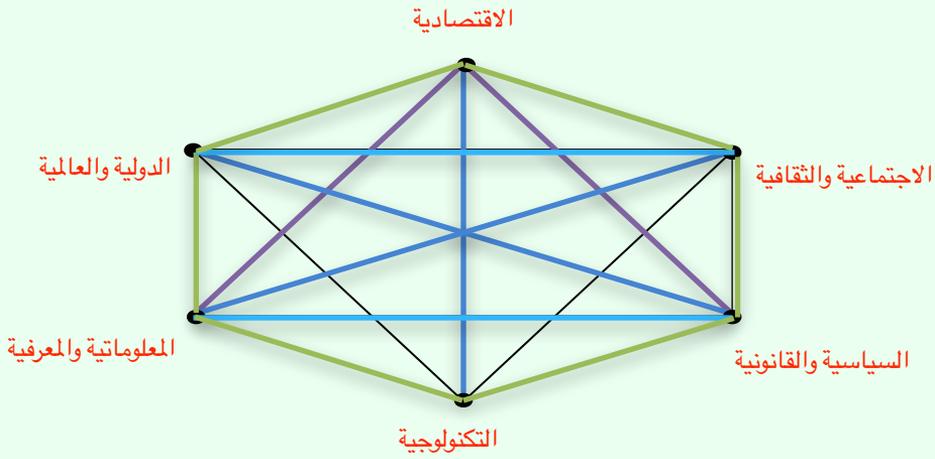
المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
النتاج القومي الإجمالي، الدخل القومي، معدل النمو الاقتصادي، متوسط دخل الفرد، الميزان التجاري، معدل البطالة، التضخم والانكماش، هيكل السوق، المنافسة، النظم المصرفية والسياسات النقدية،..الخ.	المتغيرات الاقتصادية
العادات والتقاليد، القيم، اتجاهات المجتمع، السلوك العام لإدارة والمديرين، المسؤولية الاجتماعية، الثقافة، التعليم، النظرة الاجتماعية للنجاح والفشل، القيم الأخلاقية والحضارية،..الخ.	المتغيرات الاجتماعية والثقافية
النظام السياسي، قوانين الحماية البيئية، قوانين حماية الحريات، الاستهلاك، الاتجاه نحو الاستثمار الخارجي، قوانين الاستخدام والترقيات، قوانين الضرائب والجمارك والتوظيف،..الخ.	المتغيرات السياسية والقانونية
التطورات التكنولوجية، التغيير التكنولوجي، الإنفاق على البحث والتطوير، حماية الاختراعات والابتكارات، نقل التكنولوجيا، تحسين الإنتاجية من خلال التكنولوجيا،..الخ.	المتغيرات التكنولوجية
توفر الموارد المعرفية، توفر القيادات الاستراتيجية المعرفية، توفر أنظمة معلومات استراتيجية،..الخ.	المتغيرات المعلوماتية والمعرفية
المنافسة المحلية، المنافسة الدولية، أنماط التجارة الدولية، الائتلافات بين الدول، التكتلات الاقتصادية، شركات متعددة الجنسية، التحالفات الاستراتيجية، العولة وآثارها على منظمات الأعمال،..الخ.	المتغيرات الدولية والعالمية

ويُشار لمتغيرات البيئة الخارجية ب: PEST ,PESTEL ,PEESTL حسب دلالتها؛ كالآتي:

- Political Factors
- Economic Factors
- Environmental Factors (Comparators / Market Share / Customers/ ...)
- Social Factors - Social-Cultural Factors
- Legal Factors

ويعتبر تحليل PESTLE وسيلة مفيدة للتفكير في حالات عدم اليقين ذات العلاقة بالاتجاهات الأوسع في البيئة العامة. ومثال ذلك حالات عدم اليقين بشأن ما إذا كان سيُسمح للسيارات الطائرة بالاستخدام الشائع مثلاً؟، أو السماح لمحطات الطاقة التي تعمل بالهيدروجين بالعمل مستقبلاً أم لا؟

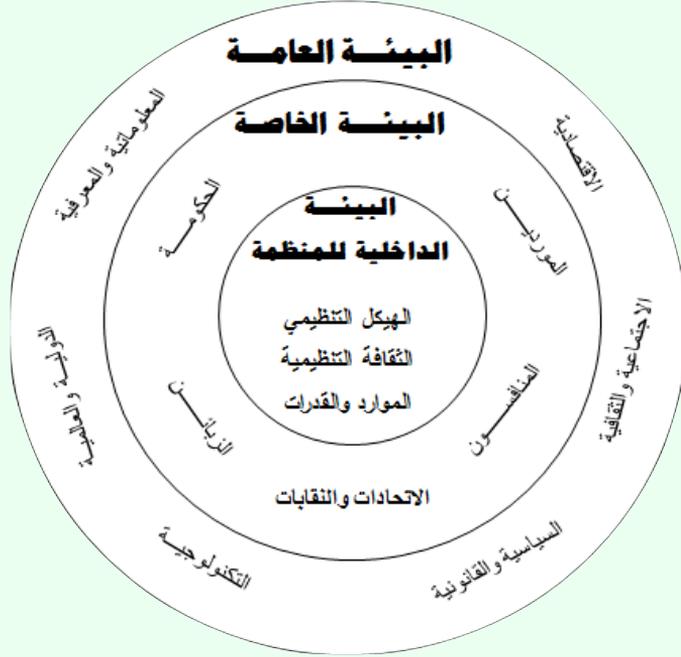
ويمكن تصور ترابط أبعاد البيئة الخارجية العامة في الشكل التالي^١:



الشكل (٤) ترابط أبعاد البيئة الخارجية

ويمكن تصوير مستويات البيئة وترابطها كالتالي:

^١ مرجع سابق، الأيوبي.



الشكل (٥) مستويات البيئة الداخلية والخارجية

٢- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المنظمة وقوى

التنافس):

إن تحليل بيئة المنظمة يساعد في فهم وتوفير الدلالات لاستخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة. ويمكن تصنيف بيئة المنظمة إلى نوعين

هما:

— بيئة ساكنة وبسيطة: هي البيئة المحيطة بالمنظمة التي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوءها تستطيع المنظمة التنبؤ بالمستقبل بشكل جيد؛ فعملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية، كما أن ثبات واستقرار البيئة

يتطلب الاستمرار بالعمل بالاستراتيجية الحالية، فطبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة .

— بيئة نشطة (ديناميكية) ومعقدة: تتسم بالتغير المستمر والتعقيد، فالاستراتيجيات الحالية قد لا تصلح نتيجة التغيرات السريعة في بيئة الصناعة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يُحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل .

٣- تحليل الاستراتيجي لقوى التنافس في بيئة المنظمة:

يؤكد مايكل بورتر^١ على ضرورة تركيز اهتمام وأنشطة المنظمات على خمسة قوى، فلكل منها تأثير على نجاح المنظمة، وهي:

- المنافسة بين الشركات القائمة .
- التهديد بدخول منافسين جدد .
- التهديد بالمنتجات البديلة .
- قوة التفاوض مع المشترين .
- قوة التفاوض مع المجهزين والموردين .

٤- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:

تتمثل عوامل البيئة الداخلية في:

— الهيكل التنظيمي: وفيه يتم توزيع السلطات والمسؤوليات ومنح الصلاحيات وشبكات الاتصال، وانسياب المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة .

^١ مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية، فري برس للنشر، ١٩٨٠ .

ويختلف هذا الهيكل باختلاف نظرية الإدارة المتبناة .
 وهذا سبب من أسباب تفوق شركة آبل عن غيرها لانتهاجها فلسفات تخصصها
 في هيكلها التنظيمي وإدارة التسويق والإنتاج أيضاً (للمزيد مقالنا – إنه سر
 نجاحها... – في الفصل الثامن التغيير الاستراتيجي) .

ومثاله أيضاً اعتماد المنظمة على إدارة المشروعات وفرق العمل الاختصاصية .
 – ثقافة المنظمة: وهي هويتها التي تحمل قيمها؛ يضاف إليها قيم ومعتقدات
 وعادات العاملين التي يحملونها إلى وظائفهم والتي تؤثر في سلوكهم اليومي .
 وعموماً تتسم هذه الثقافة بالتغير المستمر . ويشار إلى ضرورة تبني نموذج عمل
 يكون محور ثقافة المنظمة، ثم التوجه نحو إعادة ابتكار نموذج عمل جديد
 عند الحاجة أو عند كل تطور محتمل؛ لتبقى الثقافة مرتكزة حول النموذج
 الجديد؛ عندئذ يمكن صناعة استراتيجية مرنة وواضحة ومتكاملة .

لخص داني كويل^١ في كتابه ذلك في ثلاث مهارات محددة: بناء السلامة ومشاركة
 الثغرات وتحديد الغرض؛ وقال:
 عندما نفكر في الثقافة، فإننا عادة ما نفكر في المجموعات على أنها مجموع المهارات
 الفردية . في الواقع، لا شيء يمكن أن يكون أكثر خطأً .
 فثقافة المجموعة المتناسكة تُمكن الفرق من إنشاء أداء يتجاوز مجموع القدرات
 الفردية . يتم إنشاء ثقافات قوية من خلال مجموعة محددة من المهارات التي يمكن
 تعلمها وممارستها .

غردت د . جينيور خليل^٢ مهندسة التصميم في تسلا في قسم إنتاج الخلايا في
 تويتر شارحة تجربة انضمامها إلى تسلا وموضحة ثقافة تسلا:

^١ The Culture Code by Daniel Coyle, You Exec, [Link](#)
^٢ <https://www.linkedin.com/posts/dr-jennifer-alkhalil-aa187b95-teslacars-tesla-electricalvehicles-activity-6886264237585383424-EQ66>

الغريب أن كثيرون من متابعيني على فيسبوك توقعوا انضمامي لتسلا حتى قبل أن ترسل لي تسلا.. والآن صار لي سنة أعمل فيها وقد اشتغلت بأغلب فروعها في أمريكا وكندا وتعرفت على الثقافة التي جعلت تسلا تكون تسلا... باختصار إنها رائعة جداً، وأهمها أن كل الآراء والاقتراحات مسموعة، وثقافة التشجيع والمكافأة هي السائدة وليس التكسير والغرور... ويصعب أن أشرح هذه الثقافة بمنشور بسيط لكن نجاح هذي الشركة ليس من فراغ، وأي شخص يجد هكذا تربة صالحة سيبدع وأنا أفتخر أنني أخذت مكافأتين حتى هذه اللحظة لتغييرات اقترحتها وإن شاء الله سأبقى قادرة لأكمل في هذا الطريق... ادعوا لي بالتوفيق.

- إدارة التسويق: تسعى كثير من المنظمات للارتقاء بمستوى خدماتها التسويقية وصولاً لتمييزها وتحسين أدائها. ويشار إلى تفرد شركة آبل في تسويقها المخالف لأدبيات التسويق والمغاير لأغلب الشركات؛ حيث تحدد أسعارها بسياسة ثابتة، كما تعرض منتجاتها بطريقة لم يألّفها أغلب المسوقين؛ بتحديد يوم محدد وبلد محدد، وبذلك فرضت ثقافتها؛ (للمزيد مقالنا – الرؤية الإستراتيجية لتكوين المفاهيم الصالحة... – في الفصل الأول التفكير الاستراتيجي).
- إدارة الإنتاج: هي العمليات المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق، وقد قدمت آبل نموذجاً فريداً لمفهوم إدارة الإنتاج (للمزيد مقالنا – إنه سر نجاحها... – في الفصل الثامن التغيير الاستراتيجي).
- إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية التي تساعد في رسم استراتيجيات تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

ومثالها استراتيجية استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية حتى تستطيع التأقلم مع متطلبات العصر الجديد، لتكون المنظمة أكثر قوة.

— الإدارة المالية: أي تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها، والتخطيط والرقابة المالية. وكذلك استخدام نماذج مالية لدعم القرارات الاستراتيجية؛ كنظام تحليل ربحية العميل، ونظام التكلفة على أساس النشاط، وذلك لتوظيف المعلومات المحاسبية في دعم القرارات ذات الصلة.

ومثاله؛ نموذج شركة **Walmart** العملاقة التي فرضت نموذجها في إدارة رأس المال العامل الصافي السالب مغايرة لمفاهيم التحليل المالي ومخاطر التركيب المالي؛ وقد تجاوزت أرباحها ١٦ مليار دولار عام ٢٠١٢.

— إدارة البحث والتطوير: وهي بمثابة رافعة تقنية للمنظمة، لأنها تقود مبتكراتها وتجعلها في وضع تنافسي متقدم. وكلما زاد الاهتمام بنفقات البحث والتطوير كلما دل ذلك على الرؤية الاستراتيجية للصناعة المعنية. وقد بلغ حجم هذا الإنفاق عام ٢٠١٨ في الصناعة الألمانية ١٣.٢٪ بالنسبة لصناعة الأدوية وهذا ما يفسر استغلال الشركات الألمانية لفرصة انتشار فيروس كورونا وتفوقها على أكثر الشركات العالمية؛ طبعاً هي فرصة لشركة **Roche** رغم أنه بلاء عالمي.

13.2%	صناعة الأدوية
10.5%	صناعة الالكترونيات
8.7%	صناعة السيارات

<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/WMT/walmart/financial-statements>

صناعة الفضاء والطيران	5.2%
-----------------------	------

نسبة الإنفاق على البحث العلمي في قطاعات الصناعة الألمانية^١

– تحليل سلاسل القيمة المضافة: سلسلة القيمة هي سلسلة النشاطات التي تساهم في قيمة المنتج، حيث تمر كل المنتجات من خلالها بدءاً من البحث والتصميم والتطوير وتنتقل إلى التصنيع وصولاً للعملاء. ولتحليل سلسلة القيمة لابد من مرحلتين:

١. تحديد نقاط القوة والضعف: بالتعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة، من خلال سلسلة قيمة أنشطتها، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، والتميز في الإنتاج، والتركيز).

ب. تقييم نقاط الضعف والقوة؛ هناك عدة طرق للتقييم؛ كأسلوب عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة، والمراجعة الإدارية، وتحليل النسب، وتحليل نقاط القوة والضعف وفقاً لأداء المنظمات الأخرى في الصناعة.

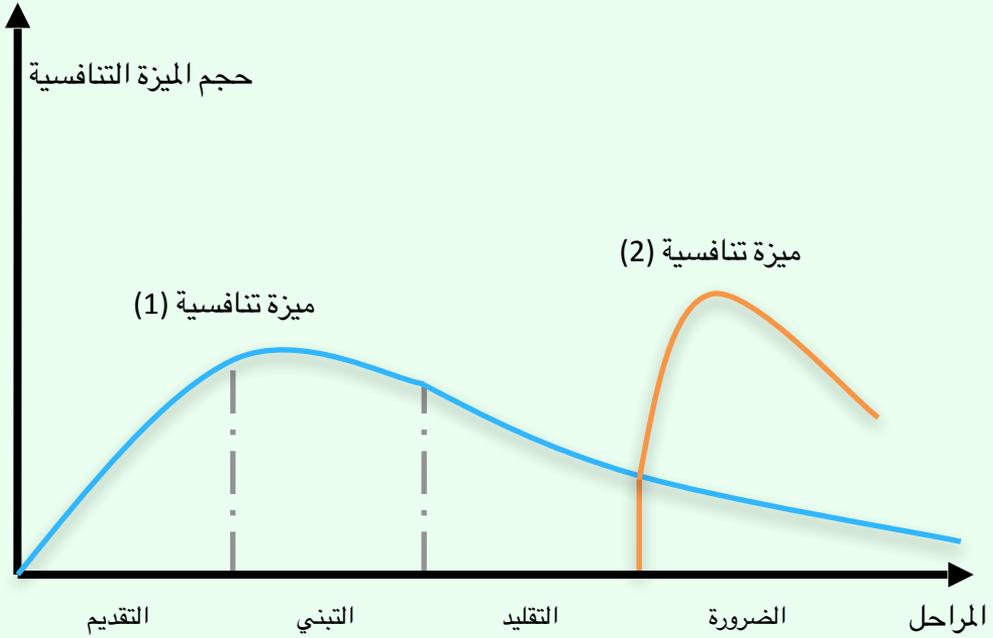
– تحليل سلسلة القيمة والميزة التنافسية المستدامة: هي نتاج الأعمال التي تقوم بها المنظمة، لتحقيق غاياتها الاستراتيجية؛ كتأسيس موقع ربحي دائم، وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف الداخلية والخارجية، أما محدداتها فهي:

^١ إحصائيات الغرفة التجارية الألمانية، رابط.

- ا. المنافسة الديناميكية: قدرة الميزة التنافسية في دعم المستهلك أو العميل لاتخاذ قراره بالشراء والاختيار.
 - ب. الموارد والكفاءات والمهارات: التي بواسطتها يتم تقديم منتجات وخدمات حسب المواصفات المرغوبة من قبل العملاء.
 - ج. المراكز التشغيلية: هي المراكز التي بها يتم نقل وتحويل بعض أنشطة المنظمة لتجاوز مستوى الأداء التشغيلي للمنافسين وتلبية احتياجات العملاء.
 - د. تحديد الموقف الاستراتيجي: وذلك بمعرفة الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية ومواقفها الخارجية.
- ويهدف كل ذلك لتركيز اتجاه المنظمة المستقبلي.

خصائص الميزة التنافسية

- إن محددات الميزة التنافسية هي: الريادة، والتميز، والتكاليف المنخفضة، أو هي:
- حجم الميزة التنافسية، والسوق المستهدف. أما خصائصها فهي أنها:
 - مستمرة ومستدامة.
 - متجددة.
 - مرنة.
 - متناسبة مع الأهداف.
 - طويلة الأجل.



الشكل (٦) المزايا التنافسية

٧- تحليل SWOT Analysis

- **القوة S:** إمكانيات داخلية تساعد على تجاوز الضعف وتحقيق الأهداف .
- **الضعف W:** العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها .
- **الفرص O:** ظروف خارجية متاحة أو يمكن تحقيقها لتسهيل الوصول إلى الهدف .
- **التحديات T:** ظروف خارجية تهدد كيان المنظمة وتؤثر على كفاءتها .

مثال تحليل SWOT لشركة BMW :

القوة: لديها؛ شهرة، وقدرة على الحفاظ على سوقها، وعمالة مؤهلة، وتستخدم التكنولوجيا المتقدمة، وعلاقة قوية مع مورديها.

الضعف: جدية وتقليدية مقارنة بمنافسيها، ومنتجاتها عالية التكلفة مقارنة بالمنافسين، والاعتماد المفرط على سوق الولايات المتحدة وأوروبا.

الفرص: زيادة عدد المنتجات المباعة على الرغم من الانكماش الاقتصادي، استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمنتجات.

التحديات: هناك منافسة قوية في قطاع السيارات الفاخرة، والانكماش الاقتصادي، وزيادة عدد المصنعين الجدد في صناعة السيارات، وزيادة تكاليف الوقود، وارتفاع تكاليف التوريد، على سبيل المثال الصلب.

المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجيات

أولا - الرؤية Vision

هي الصورة الذهنية عن مستقبل المنظمة، أو ما تحلم القيادة تحقيقه من طموحات مستقبلية للمنظمة، لذلك تكون الرؤية مفعمة بالمعرفة والخيال والخبرة.

أما صفاتها فهي أنها:

١. محفزة وتشجع على المبادرة.
٢. توضح هدف المنظمة.
٣. تحدد المسار الاستراتيجي وتربط المنظمة بالمستقبل.
٤. تحدد شخصية المنظمة.

أمثلة عن الرؤية:

- الرؤية التي رسمها صلى الله عليه وسلم وهو في قلب الحصار؛ حيث بشر أصحابه أن الله سيفتح لهم المدائن، القسطنطينية، وأنه سينصر هذا الدين حتى يسير الرجل من صنعاء إلى حضرموت لا يخشى إلا الله والذئب علي غنمه.
- رؤية شركة LG: Life Good .
- رؤية شركة ماكدونالدز: السيطرة على سوق الوجبات السريعة على مستوى العالم.

هناك أسئلة تساعد في رسم الرؤية وتكوينها، منها:

Scope	ما هو المجال الذي تعمل به المنظمة؟
Activities	ما هي الأنشطة التي تسعى المنظمة أن تعمل بها في المستقبل؟

Customer needs	ما هي رغبات واحتياجات العملاء؟
Stakeholders	ما هي توقعات أصحاب المصلحة؟
Competitors	من هم المنافسون للمنظمة؟
Market Share	ما هو حجم القطاع الذي ننافس عليه؟
Technology	ما هو تأثير التكنولوجيا على مجال عمل المنظمة في المستقبل؟

ثانيا - الرسالة Mission

توضح الرسالة سبب وجود المنظمة وبقائها، كما تشير للقيم التي تؤمن بها. والرسالة عبارة عن جملة أو مجموعة جمل تلخص ما يميز منظمة ما عن غيرها بميزات تنافسية تتفرد بها. وهي تجيب عن سؤالين:

– ما هو مجال عمل المنظمة؟

– ما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟

لذلك تتسم الرسالة بالشمولية والعموم فتتضمن كلمات دقيقة مختصرة واضحة الفهم، يصل مضمونها للعاملين والمتعاملين.

أسئلة تساعد في صياغة الرسالة:

What is our products	ماذا ننتج؟
Who is the customer	من هم العملاء؟
How to delver the product	كيف نطور المنتج؟
What makes us distinctive or unique	ما الذي يميزنا؟

مصادر الرسالة :

العميل customer	من هم المتعاملون مع المنظمة؟
الخدمة Service	ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟
الفلسفة Philosophy	ما هي قيم العمل؟
التقنية Technology	ما التقنيات المستخدمة في العمل؟
الانطباعات Impressions	ما الانطباعات العامة عن المنظمة وهويتها؟

خصائص الرسالة :

- تُعبّر عن فلسفة المنظمة، وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً؟
 - تتوافق مع غايات المنظمة وأهدافها.
 - تنسجم مع استراتيجيات وسياسات المنظمة.
 - متكيفة مع طبيعة البيئتين الخارجية والداخلية التي تعمل فيهما المنظمة.
 - تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق الأهداف.
 - متكاملة.
 - موضوعية تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة.
 - تتضمن الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية.
 - تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع.
 - تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
 - تتطلع للمستقبل ولا تنسى الماضي.
- ومثالها؛ رسالة سلاح الجو الأمريكي؛ تقديم قوة جوية على مستوى عالمي راقى في أي مكان وأي وقت وتصل إلى كل أماكن العالم بقوة عالمية.

الفروق بين الرؤية والرسالة :

- الرؤية هي جسر يربط رسالة المنظمة باستراتيجياتها وسياساتها وخططها، وبدونها يكون هناك فجوة لا تستطيع أن تعبرها .
- وتكمن أهمية الرؤية في أنها :
- أكثر مرونة من الرسالة .
 - أكثر قرباً للمسار المستقبلي للمنظمة .
 - الرؤية زمنها أقصر وتتغير حسب الظروف كالمنافسة والتحديات ، أما الرسالة فلا تتغير وهي تغطي عمر المنظمة .

أمثلة عن الرسالة :

مثال : رسالة واتساب :

OUR MISSION:^١

WHATSAPP STARTED AS AN ALTERNATIVE TO SMS. OUR PRODUCT NOW SUPPORTS SENDING AND RECEIVING A VARIETY OF MEDIA: TEXT, PHOTOS, VIDEOS, DOCUMENTS, AND LOCATION, AS WELL AS VOICE CALLS. SOME OF YOUR MOST PERSONAL MOMENTS ARE SHARED WITH WHATSAPP, WHICH IS WHY WE BUILT END-TO-END ENCRYPTION INTO OUR APP. BEHIND EVERY PRODUCT DECISION IS OUR DESIRE TO LET PEOPLE COMMUNICATE ANYWHERE IN THE WORLD WITHOUT BARRIERS.

مثال : رسالة البنك الإسلامي للتنمية^٢ :

- نؤمن بأن كل الناس لديهم الحق في العيش بكرامة وازدهار ، وأن تعهد النمو الاقتصادي هي أفضل طريق للخروج من الفقر .
- نعد الناس لدفع التقدم الاقتصادي والاجتماعي الخاص بهم على نطاق واسع ،

^١ <https://www.whatsapp.com/about/>

^٢ <https://www.isdb.org/ar/نحن-من>

- ووضع البنية التحتية الكفيلة بتمكينهم من تحقيق إمكاناتهم.
- ونسج شراكات تعاونية بين المجتمعات والبلدان، في القطاعين العام والخاص.
- ونعزز الحلول المبتكرة والمستدامة لأكبر تحديات التنمية في العالم ، ونعمل من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.

مثال : رسالة شركة الإتصالات السعودية :

حياة أسهل :

حيث تتضمن الهدف من وجودها بتسهيل الحياة على المتعاملين معها لأنها توفر لهم الإتصال بجميع مناطق العالم بسهولة ويسر، وبأرخص الأسعار، وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق المملكة.

ثالثا - القيم Values

القيم هي التي توجه السلوك دعماً للرؤية وللرسالة.

أمثلة عن القيم :

قيم شركة آبل :

ETHICS AND COMPLIANCE\:

APPLE CONDUCTS BUSINESS ETHICALLY, HONESTLY, AND IN FULL COMPLIANCE WITH THE LAW. WE BELIEVE THAT HOW WE CONDUCT OURSELVES IS AS CRITICAL TO APPLE'S SUCCESS AS MAKING THE BEST PRODUCTS IN THE WORLD. OUR BUSINESS CONDUCT AND COMPLIANCE POLICIES ARE FOUNDATIONAL TO HOW WE DO BUSINESS AND HOW WE PUT OUR VALUES INTO PRACTICE EVERY DAY. WE DO THE RIGHT THING, EVEN WHEN IT'S NOT EASY. TIM COOK

قيم شركة مايكروسوفت :

\ <https://www.apple.com/compliance/>

WHAT WE VALUE`:

OUR MISSION IS TO EMPOWER EVERY PERSON AND EVERY ORGANIZATION ON THE PLANET TO ACHIEVE MORE.

خصائص القيم:

- يفضل أن تكون من ٥-٧ قيم.
- أن تكون القيمة أكثر من كلمة.
- يشارك في صياغتها الجميع.
- تعكس رسالة المنظمة.

ومثالها؛ التميز المؤسسي، العمل بروح الفريق، الحفاظ على السرية، الشفافية والمصداقية، الانتماء والولاء.

رابعاً - الأهداف Goals

الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة، أو بإتباع الاستراتيجيات المخططة.

تحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه؟ ومتى؟ وما هي الكمية؟.

وتختلف الأهداف عن الغايات Goals، فالغاية عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو بالتعبير عنه كمياً، فمثلاً؛ قد تكون الغاية هي: الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة،... إلخ، بينما تحدد الأهداف ماذا نفعل؟ ومتى نفعل؟ وأين نفعل؟ وكم يجب أن نحقق؟.

نميز بين عدة أنواع للأهداف:

<https://www.microsoft.com/en-us/about/values>

(أ) الأهداف الاستراتيجية :

ومثالها :

الابتكار	التوسع	الربحية	الاستمرارية
الكفاءة	السمعة	المسؤولية	الريادة

أما صفاتها؛ فهي :

- ما سيتم إنجازة في فترة زمنية محددة، وفق جدول محدد.
- مقياس للأداء.
- المعايير التي تتخذ القرارات في ضوءها.
- الأهداف بعيدة المدى.
- يتم تحديد الأهداف بعد التحليل البيئي ومن القضايا الاستراتيجية نفسها.
- مثالها؛ قرار التوسع بنوعيه؛ التوسع الأفقي (كزيادة خط إنتاج جديد)، والتحول إلى منظمة لا ورقية، والتوسع العامودي كزيادة العائد ونسبة الربحية ١٠٠٪ بنهاية مرحلة محددة، أو تخفيض معدلات الحوادث طبقاً للمعايير العالمية، أو رفع كفاءة الأداء المؤسسي، أو تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري.

(ب) الأهداف التشغيلية :

هي النتائج النهائية للأنشطة.

صفات الأهداف الذكية SMART والأهداف الأفضل SMARTER

وتلخصها الصفات التالية ويستفاد من أحرفها الأولى لبيان سمتها:

Specific	محددة
Measurable	قابلة للقياس
Achievable	قابلة للتحقيق
Realistic	واقعية
Time-bound	محددة بزمن
Execution	التنفيذ
Review	المراجعة

فالأهداف الذكية SMART يجب أن تكون:

- محددة بدقة .
- غير وصفية وبهذا تتميز عن الغايات، فلا يجب أن تكون ضبابية أو مائعة .
لذلك يُعبّر عنها كمياً لتكون قابلة للقياس .
- واقعية غير مثالية .
- لا تكون سهلة الوصول لتبقى بوصلة المنظمة وأداة تحفيزها لتحقيق الأهداف المرسومة .
- الزمن قيد لازم وضروري كأداة قياس، فالقول بأن الإنتاج الهدف كان ١٠٠٠ قطعة، فإذا تم ربطه بزمن محدد كالقول (شهرياً)، فنكون أمام مؤشر الإنتاجية وهو مؤشر أفضل في القياس وأكثر دلالة .

وحتى تكون الأهداف أذكى SMARTER يجب أن تكون قابلة لتنفيذ وهذا يتناسب مع صفة كونها واقعية، فتُنَفَّذ وتُنَجَز على أرض الواقع، وعندئذ تكون مراجعتها ممكنة، ومخرجاتها قابلة للقياس بمؤشرات كمية؛ وبيان الانحرافات الموجبة منها والسالبة، فإذا كانت الانحرافات إيجابية أمكن تعديل الأهداف ورفع مستواها، بينما تعالج السالبة منها بتطبيق محاسبة المسؤولية.

وخلاصة ما سبق، أن التفكير الاستراتيجي ضرورة لأي تخطيط طويل الأجل، والتخطيط عمل يجيده القادة المتمرسون الاستراتيجيون.

صياغة الاستراتيجية لمعمل General لصناعة الأدوات والتجهيزات الكهربائية

في زيارة لمعمل General لصناعة الأدوات والتجهيزات الكهربائية في مدينة حماة، قمنا بها مع متدربي دورة الإدارة الاستراتيجية، وبعد جلسة طويلة مع مديرها العام السيد طلال الأحدب وزيارة أقسام المعمل الإنتاجية والتسويقية، قام المتدربون بصياغة الاستراتيجية التالية:

الرؤية: الإبداع المستمر لاسم من ذهب.

الرسالة: تكنولوجيا آمنة ومريحة لحياة أفضل.

القيم: مواكبة التكنولوجيا العصرية.. الثقة.. الإبداع.. الراحة.



الأهداف الاستراتيجية:

- فتح خطوط منتجات جديدة تواكب حاجات السوق .
- اختراق السوق في ظل تنوع المنتجات .
- كسب ولاء العميل وتعزيز ثقته .
- استهداف الأسواق ووصول المنتج للعالمية .
- بناء التحالفات .

صياغة الاستراتيجية لجمعية الرعاية الاجتماعية (جمعية خيرية)

في زيارة لجمعية الرعاية الاجتماعية في مدينة حماة، قمنا بها مع متدربي دورة الإدارة الاستراتيجية، وبعد جلسة طويلة مع رئيس مجلس إدارتها السيد زياد عربو ثم مع مديرها العام السيد ياسر جاموس، قام المتدربون بصياغة الاستراتيجية التالية:

تحليل بيئة العمل SWOT

نقاط القوة

- ١ . أعضاء مجلس الإدارة شخصيات مؤثرة .
- ٢ . القدرة على جمع الأموال .
- ٣ . مهارة استخدام التكنولوجيا .
- ٤ . وجود ثقافة تنظيمية .
- ٥ . وجود نظام داخلي متين وتوفر اللامركزية والمرونة بالهيكل التنظيمي .
- ٦ . فن التعامل الاستراتيجي والتفاوض مع المتبرعين .
- ٧ . التوفيق بين قوانين الحكومة وقوانين الشركاء الاستراتيجيين .
- ٨ . التنوع الجغرافي لمراكز الجمعية على مستوى المحافظة .
- ٩ . تنوع توزيع الواردات والتبرعات والمرونة في إدارة الاحتياجات .
- ١٠ . اختيار وتدريب الاشخاص المناسبين للمسؤوليات .
- ١١ . تكامل الخدمات الخيرية المقدمة .

نقاط الضعف :

- ١ . صعوبة إرضاء كافة المحتاجين بسبب معايير الجمعية .

الفرص :

- ١ . كسب المزيد من الدعم المحلي والدولي .
- ٢ . علاقات مجلس الإدارة مع المجتمع المحلي والمنظمات الأخرى .

التحديات والمخاطر :

- ١ . ظروف الحرب واضطراب الأوضاع السياسية المحيطة بالمنطقة .
- ٢ . الازدياد المستمر للمحتاجين .
- ٣ . الوضع الاقتصادي العالمي والمحلي المضطرب .

٤ . عدم التوافق بين قوانين الجمعية وقوانين المنظمات الدولية في بعض الحالات .

الصياغات استراتيجية المقترحة :

الرؤية: معاً حياة كريمة وواقع أفضل .

الرسالة: نحو التميز والريادة في العمل الخيري وتحقيق التكافل الاجتماعي .

الأهداف :

١- التوسع النوعي والجغرافي .

٢- التشارك مع المجتمع المحلي والدولي .

٣- الوصول بالجمعية لتكون نموذجاً للتكافل الاجتماعي .

القيم: العون الإنساني - عطاء بلا حدود - عدالة التوزيع - التأقلم مع التحديات -

التنمية والإغاثة .



المرحلة الثالثة: اختيار الاستراتيجية

يتم تحديد الاختيار الاستراتيجي من البدائل الاستراتيجية المحددة، ويُستفاد من تقييم البدائل المتاحة؛ تضيق عدد البدائل لخفض الخيارات أمام متخذ القرار لتحديد الأنسب .

ويتضمن الاختيار التركيز على البدائل المنتقاة، وتقييم أفضلها وفقاً لمجموعة من الأدوات – كنماذج تحليل محفظة الأعمال –، وهذا يستلزم تفكيراً وتحليلاً استراتيجياً، ويعدُّ الاختيار الاستراتيجي أفضل تمثيل لرسالة المنظمة ولأهدافها . ويتلو اختيار الاستراتيجية صياغتها، وهذه مرحلة أساسية من مراحل الإدارة الاستراتيجية .

ويتوجب على المنظمة إعداد البدائل الاستراتيجية كبسيناريوهات محتملة؛ بحيث يتم تبني الاستراتيجية المناسبة لحالتها، فإذا استبعدت البدائل فالخطر المحدق بالمنظمة سيكون أكبر .

أما أنواع الاستراتيجيات فهي :

١ . استراتيجيات هجومية: تهدف لاستغلال الفرص، وتستخدم عندما تتاح

فرص إضافة إلى نقاط قوة كبيرة .

٢ . استراتيجيات علاجية: تهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في

المنظمة عند وجود فرص كبيرة، لا يمكن استغلالها بسبب نقاط الضعف

الموجودة .

٣ . استراتيجيات دفاعية: تهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة

بالمنظمة، تستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة.

٤ . استراتيجيات انكماشية: تهدف للتقليل من التهديدات الخارجية

ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

وسوف نتعرض لبعض هذه الإستراتيجيات لاحقاً، حيث تتوزع هذه الأنواع على مستويات الاستراتيجية كلها، وتمتلك المنظمات الكبيرة ثلاثة مستويات هي: استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الأعمال، واستراتيجية الوظيفة أو النشاط المعني.

استراتيجية المنظمة

تتركز استراتيجية المنظمة حول وصف التوجه العام للمنظمة؛ كالنمو، أو أساليب إدارة الأنشطة المتعددة، أو خطوط المنتجات، أو توازن محفظة الاستثمارات، أو المنتجات.

وتعكس استراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة، وتدفع مواردها من الأقسام وإليها، والعلاقة بينها وبين أصحاب المصلحة، وطرق زيادة العائد على الاستثمار.

تأخذ استراتيجية المنظمة شكل من ثلاثة أشكال، هي:

١ . استراتيجية الاستقرار: وهي أفضل البدائل الاستراتيجية لمنظمة ناجحة

تعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة، ووفقاً لهذه

الاستراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة من خلال

التركيز على ما تقدمه، لتعزيز وتحسين بيعتها التنافسية.

٢. استراتيجية النمو: وهي الاستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق زيادة المبيعات والأرباح، أو حصتها السوقية، حيث يكون النمو نتيجة متوقعة لزيادة قيمة المنظمة.

٣. استراتيجية الانكماش: وهي الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً، مما يوجب اتباع استراتيجية انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمة المتدني.

استراتيجية الأعمال

وحدة الأعمال هي نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معينة ومجموعة من المنافسين، ولها رسالة تخصصها وقد وضعنا مثال لرسالة واتساب التي هي فرع عن ميتا، وتعتبر المنظمات ذات النشاط المنفرد التي تعمل في صناعة واحدة؛ وحدة أعمال بسبب طبيعتها وأهدافها، وتتبنى استراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح. وخلافاً لاستراتيجية المنظمة فإن استراتيجية الأعمال تحدث على مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم.

تأخذ استراتيجية الأعمال، أو ما يُعبّر عنه بالاستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها استراتيجية القيادة في التكلفة، واستراتيجية التميز (التنوع)، واستراتيجية التركيز.

١. استراتيجية قيادة التكلفة: تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الاستراتيجية لتحقيق تكلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار بيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح. وتتكون من:

أ. توافر اقتصاديات الحجم.

ب. الآثار المترتبة على منحى التعلم.

ج. وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة.

د. سوق مكون من مشتريين واعين تماماً للسعر.

٢. استراتيجية التميز: أي قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع. وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها. وتقوم على:

أ. التفوق التقني.

ب. الجودة.

ج. تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلكين.

د. تقديم الخدمة قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التميز:

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المنظمة من المنافسين.

- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .
 - التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول .
 - زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .
 - إشباع رغبات وحاجات المستهلك .
- وكمثال عن هذه الاستراتيجية؛ (إجراءات تطبيق استراتيجية التميز وتقييمها) .
- ٣ . استراتيجية التركيز: وهي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، بدل التعامل مع كل السوق . وتقوم على:
- ا . تميز الخدمة بشكل أفضل لتشبع حاجات قطاع السوق المستهدف .
 - ب . تكاليف أقل للخدمة المقدمة لهذا القطاع السوقي .
 - ج . كلاهما معاً؛ أي التميز والتكلفة الأقل معاً .
- وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء . وبسبب التركيز على التمايز؛ يلاحظ شكلين من أشكال استراتيجية التركيز؛ استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، واستراتيجية التركيز مع التمايز .

الاستراتيجية الوظيفية أو حسب النشاط

يُقصد باستراتيجية الوظائف المدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة لتساهم في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة .

ولا يمكن وضع استراتيجية وظيفية معينة بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف . خاصة في ظل انتشار استخدام أنظمة تخطيط موارد المنظمة ERP.

وتقسم الاستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى سبعة أنواع هي: الشراء، والإنتاج والعمليات الإنتاجية، والتمويل، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والتسويق، وأخيراً استراتيجية نظم المعلومات .

المبحث الثالث

مقالات وحالات دراسية حول التخطيط الاستراتيجي

- ستناول مقالات وحالات دراسية متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي؛ كالآتي:
- استراتيجية تحالف وحدات البحث والتطوير لتعزيز مستقبل مؤسسات الاقتصاد الإسلامي، وفيها نستعرض البعد الاستراتيجي للمؤسسات المالية الإسلامية، والفرص والتحديات، وحلول مقترحة.
 - اقتصاد الموانئ: موانئ دبي العالمية أمودجاً، وفيه نستعرض تأسيس موانئ دبي واتفاقياتها، وتطلعاتها، واتجاهاتها.
 - رؤية شركة سيرتل ورؤية شركة هواوي.

استراتيجية تحالف وحدات البحث والتطوير لتعزيز مستقبل مؤسسات الاقتصاد الإسلامي^١

تعتبر الرؤية الإستراتيجية بمثابة (عَيْنِ الصَّقرِ)؛ لأنها تسبر المستقبل بسمت صحيح يُحقق المصالح بدقة وعناية في سوق اتسعت مراميها لتشمل العالم بأرجائه. الأمر الذي جعل تحقيق الأهداف المرجوة يحتاج تخطيطاً شاملاً. ويعتبر توافر المعلومات العنصر الأهم في التخطيط الاستراتيجي، فمن يعلم أولاً يربح أولاً، ومن يعلم أخيراً يخسر أولاً، ومن يعلم أكثر لا بد من أن يدبر أموره بصورة أفضل.

يقول صلى الله عليه وسلم في حديث جامع لكل ذلك: **السَّمْتُ الحَسَنُ والتُّؤدَةُ والاقتصادُ جزءٌ من أربعةٍ وعشرينَ جزءاً من النبوة^٢**، والسمتُ هو تحديد إحداثيات بعيدة لنقطة من النقاط ويكون حسناً بالرسم الصحيح والدقيق بُغيةً تحديد الوجهة إليه، وهذا ما يُصطلح عليه اليوم بالتخطيط الاستراتيجي. ويُساند السمْتُ الحَسَنُ الإدارة المتأنية وتحقيق الغاية الاقتصادية من ذلك. وقد رفع صلى الله عليه وسلم شأن تلك الأدوات الثلاثة فأعطاهها درجةً عظيمةً دلالةً على دورها وأهميتها وللفت النظر إليها.

^١ قنطقجي، د. سامر مظهر، استراتيجية تحالف وحدات البحث والتطوير لتعزيز مستقبل مؤسسات الاقتصاد الإسلامي، مجلة الاقتصاد الإسلامي، العدد ٤ لعام ٢٠١٢.

^٢ سنن الترمذي: ١٩٣٣

البعد الاستراتيجي للمؤسسات المالية الإسلامية

تحتاج الرؤية الاستراتيجية إلى إرساء وضع تنافسي سليم؛ وذلك ببناء قدرات تناسب الظروف المحيطة والمستقبلية معاً بغية تحقيق الاستمرار بنجاحات نسبية على أقل تقدير لضمان استقرار منشود.

إن تكامل الصناعة المالية الإسلامية يُشكل بيئة داعمة للصيرفة الإسلامية؛ لأنه يُقدم خدمات الدعم اللوجستي إضافة لإحكام رقابة تعزز دوره الإيجابي؛ فالقاعدة الإدارية تقول: بأن (من يجلس أعلى يرى أفضل)، والرؤية لا بد أن تحقق توسعات وتطورات مستمرة بأساليب علمية تناسب الاحتياجات المستقبلية، فهذا من السمات الحسنة.

لقد تأسس المصرف الإسلامي للتنمية عام ١٩٧٥، وتأسست هيئة معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية عام ١٩٩١. وتأسس كل من المجلس العام للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية والسوق المالية الإسلامية الدولية في عام ٢٠٠١. ثم تأسس كل من الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف ومركز إدارة السيولة ومجلس الخدمات المالية الإسلامية في عام ٢٠٠٢.

إنه بتتبع البعد الاستراتيجي لهذه المؤسسات يُلاحظ تكاملاً يرسم أفقاً استراتيجياً؛ فالمصرف الإسلامي للتنمية يهدف إلى تمويل المشروعات والبرامج المنتجة في القطاعين العام والخاص في الدول الأعضاء ومساعدة المجتمعات المسلمة في الدول غير الأعضاء، والقيام بالدراسات والبحوث الشرعية في الاقتصاد الإسلامي والمعاملات المصرفية الإسلامية. أما هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية

الإسلامية فمهمتها وضع المعايير التي تعمل بها المؤسسات المالية الإسلامية . بينما تتجلى مهمة المجلس العام للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية بوضع معايير للمؤسسات المالية الإسلامية . أما مهمة السوق المالية الإسلامية الدولية فهي تطوير رأس المال وسوق النقد الإسلامية الأولية أو الثانوية بقصد عبور الأسواق المدرجة والثانوية للحدود . أما مركز إدارة السيولة المالية فمهمته إعداد الخطط الإستراتيجية لإدارة السيولة والموازنة بين موارد المصارف مع السيولة واستخداماتها . بينما تهتم الوكالة الإسلامية الدولية لتصنيف بمساعدة المؤسسات المالية الإسلامية على تنمية أعمالها وطرح أوراقها في السوق الدولية، بعد حصولها على تصنيف دولي من قبلها . وأخيراً فإن مجلس الخدمات المالية الإسلامية يهتم بإصدار معايير تنظيمية للعمل المالي الإسلامي تجمع بين التوافق مع قواعد الشريعة والمعايير الدولية . ثم وبسبب الحاجة، انبثقت عدة مؤسسات داعمة للعمل المالي الإسلامي بما يناسب حاجات الواقع العملي ضمن الرؤى المنشودة . ومنها :

- المركز الدولي للجودة والتطوير المالي .
- المركز الدولي للتدريب والدراسات والبحوث المالية الإسلامية .
- المركز الدولي للفتوى والرقابة الشرعية .
- المركز الإسلامي الدولي للمصالحة والتحكيم .
- المصرف الإسلامي الدولي .
- الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل .
- الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية (إسرا) .

— الهيئة العالمية للوقف .

— وغيرها .

ويعتبر المجلس العام سبباً في تبني محورٍ يختص بالتخطيط الاستراتيجي؛ فقد أقام هذا المحور على أساس (برنامج للتفكير الاستراتيجي Think Tank Program)، وهو عبارة عن ملتقى دوري بين قادة العمل المالي الإسلامي يتم تدعيمه بخبرات مفكرين وأكاديميين ورجالات دولة من رؤساء أو وزراء سابقين أو حالين ممن شهد لهم بالقدرة على بناء الاستراتيجيات وتفعيلها. ويهدف هذا البرنامج إلى عرض ومناقشة القضايا الأساسية التي تخص مسيرة الصناعة المالية الإسلامية، وتطوير الحلول الإبداعية لها، إضافة إلى إعطاء مساحة معقولة في هذا الملتقى للتعرف وتقوية الجوانب الاجتماعية.

وقد نُفذت في عام ٢٠٠٧ جلسة عصف ذهني لتطوير المنتجات المالية الإسلامية بتنظيم مشترك بين المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية والهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، صدر عنها تقرير حيوي سلط الضوء على تحديات وفُرصٍ يجب العمل عليها بسرعة.

الفرص والتحديات

إن المستقبل لا يُصاغ دون تخطيط استراتيجي، ولما كان هدف البقاء في السوق هدفاً إستراتيجياً حيوياً، فإنه في حقيقة الأمر يمثل خطراً داهماً على صناعة المال الإسلامية، ولا بد من التحالف كوسيلة من وسائل القوة لمجابهته؛ فالفرص متاحة

لكنها تحتاج استغلالاً، والتحديات كامنة لا يزعزحها إلا عملٌ جادٌ دؤوبٌ. وفيما يلي عرض لبعض هذه الفرص والتحديات.

استغلال الفرص:

يؤلّد البحث العلمي مخزوناً معرفياً رافداً لقطاعات السوق كافة، كما يشكل أداة تعزيز تنافسيته إقليمياً ودولياً. وتتلخص مسوغات البحث والتطوير بالآتي:

- المساعدة في رسم سياسة شاملة للبحث العلمي .
- توفير البيئة الملائمة للبحث العلمي .
- توفير باحثين متمرسين يتمتعون بالصبر والتواضع والصدق والموضوعية ويتحلون بالمعرفة الأكاديمية والأمانة العلمية ولديهم رغبة ذاتية فيه .
- وجود قضايا ومشاكل بحثية تحتاج إلى حلول باستخدام البحث العلمي .
- استخدام مخرجات البحث العلمي لحل المشاكل ولتطوير المنتجات .
- التوفير في تكاليف البحث، وبالتالي ضغط التمويل اللازم .

وتبقى إدارة أعمال (البحث والتطوير) عملية صعبة جداً، لذلك تعزف كثير من الإدارات عنها، كما أن تحقيق النتائج المرجوة منها مقدماً غير معروفة بالتحديد حتى على الباحثين العاملين فيه، يُضاف لما سبق ارتفاعُ تكاليف عمليات البحث والتطوير .

مواجهة التحديات:

هناك قضايا إستراتيجية عديدة تواجه العمل المالي الإسلامي وتمثّل تحديات خطيرة، منها:

- تطوير أدوات قياس أداء الشركات الإسلامية والمتوافقة مع الشريعة الإسلامية.
- تطوير المنتجات المالية الإسلامية.
- كسر الحلقة المفرغة لتدهور ثقافة المؤسسة.
- تحسين التعاون والتنسيق بين المصارف الإسلامية والسلطات النقدية.
- تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين في المصارف الإسلامية.
- تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.
- مساوئ الحجم الصغير نسبة لحجوم المؤسسات المالية العالمية، وأثر ذلك على الملاءة والتسويق العالمي.
- المحافظة على النجاح؛ فتحقيق النجاح صعب، وقد فعلته المؤسسات المالية الإسلامية، لكن الأصعب هو المحافظة على هذا النجاح.
- مجابهة التغير المستمر في الأسواق بسبب تغير حاجات الناس فهذا من طبائع البشر. مما يفرض على وحدات السوق إعادة النظر باستمرار في تصميماتها ومجموعة منتجاتها.
- مجابهة التغير التكنولوجي والتطوير المستمر.
- مجابهة حيوية المنافسين وتجديد طاقاتهم، ومحاولة الاستفادة من ابتكارات الآخرين.
- محاولة البقاء في السوق وعدم الخروج منه، وهذا يحتاج تصميمًا وتطويرًا مبتكرًا في الاتجاهات كلها لكسب مزايا تنافسية.

الحلول والمقترحات

يحظى (البحث والتطوير) بأهمية كبيرة في مجال الأعمال عامة، وعلى مستوى المنافسة خاصة، وتجرى البحوث في وحداتٍ مُتخصّصة ضمن المؤسسات المالية التحتية، أو في مراكز تابعة لشركات مختصة، أو ضمن جامعات متعاونة؛ فعبارة (البحث والتطوير) تشير إلى أنشطة موجهة نحو المستقبل على المدى الطويل باستخدام تقنياتٍ مشابهة للبحث العلمي. لكن وعلى الرغم من أن نتائج تلك الأنشطة غير محددة سلفاً، فإن التوقعات الإيجابية منها تبقى كبيرةً ومحتملة.

إن أعمال الشركات لا تزدهر في الأسواق دون تلبية احتياجات عملائها، وبما أن الشركات تتفوق مع إستراتيجية (البحث والتطوير) المستمرة؛ فقد رصدت الشركات العالمية نسباً يُقال عنها بأنها (نموذجية) لتمويل البحث والتطوير؛ ففي المجال الصناعي يُرصد ٣-٥٪ من العائدات، وفي مجال التكنولوجيا العالية بحدود ٧٪، وفي مجال الأدوية ١٥٪، وفي المجال الهندسي ٢٥٪، بينما تصل في مجال التكنولوجيا الحيوية ٤٥٪.

ولما كانت مخاطرُ الفشل والخروج من السوق مخاطرَ كلية؛ فقد وجب استحداث وحدات للبحث والتطوير في كل مؤسسة من المؤسسات المالية، وتجنباً للتكاليف المرتفعة لأنشطة البحث والتطوير، فإننا لا ندعو إلى إنشاء مؤسسة مستقلة للأبحاث؛ بل إلى تشكيل وإنشاء وحدات بحث وتطوير في نفس مؤسسات البنية التحتية للصناعة المالية الإسلامية، ثم العمل على تشكيل تحالفٍ مشترك فيما بين

تلك الوحدات لتنسيق خطط مؤسساتها بالعمل مع بعضها البعض ضمن موازنة مشتركة .

ويتم دعم ذلك بالتنسيق مع الجامعات بوصفها مصدراً رئيساً للبحوث وللدراسات المستجدة؛ وذلك بالاعتماد على طلاب الدكتوراه، والباحثين ما بعد الدكتوراه من خلال تقديم الدعم لهم لتشكيل قوة عمل رديف .

إن إجراء البحوث الأساسية وتطويرها يجب أن يتم قبل دخول السوق . ويُلقى على عاتق فريق التسويق (بوصفه عين الصقر) مهام تحسس التغيرات السوقية ؛ لأنه على تماسٍ مباشرٍ مع العملاء، كما يقع على عاتقه المحافظة على المنافسين والعملاء بمواكبة اتجاهات السوق وتحليل احتياجاتهم ورغباتهم . كما يعتبر بناءً نظامٍ فعّالٍ لجمع بيانات التغذية الراجعة أداة لا يمكن الاستغناء عنها .

إن نجاح نتائج البحث والتطوير يزيد فرص ارتفاع الأرباح وكسب حصة أكبر في السوق .

تحالف وحدات البحث والتطوير على مستوى المؤسسات المالية :

يُقصد بتحالف البحث والتطوير، إيجاد علاقة متبادلة تحقق منافع مشتركة بين الأطراف المتحالفة لمتابعة مجموعة من الأهداف المتفق عليها، مع بقاء منظمات الأطراف المتحالفة مستقلة؛ حيث يسعى الجميع لاكتساب المعارف الجديدة لابتكار منتجات جديدة وتطوير منتجات قائمة أو زيادة كفاءتها . وبالتالي يمكن إضافة عبارة (والابتكار) لعبارة وحدة البحث والتطوير (R&D) لتصبح وحدة البحث والتطوير والابتكار (RDI) .

اقتصاد الموانئ: موانئ دبي العالمية أنموذجاً

إن تاريخ دبي الحديث يعود إلى بداية القرن التاسع عشر؛ وهو بداية تحولها من صحراء إلى مدينة حديثة، مع الخور الذي شكل مستقبلها كمدينة تجارية؛ والذي كان وجهة السفن ومحطتها؛ حيث بدأت تتشكل في هذه الفترة سياسة دبي الاقتصادية مع إدراكها بأن النفط لن يدوم؛ فتم توسيع الخور عام ١٩٥٩ ليستقبل عدداً أكبر من السفن؛ ليزيد أهميتها كمركز تجاري ومحطة لإعادة التصدير.

قام الشيخ (راشد بن سعيد آل مكتوم) عام ١٩٧٦ بإنشاء ميناء في (جبل علي)، والذي يعتبر أكبر ميناء بحري في منطقة الشرق الأوسط، تم تصنيفه إلى جانب سور الصين العظيم، وسد هوفر الذي يقع على ضفتي أريزونا ونيفاذا في الولايات المتحدة؛ كأحد ثلاثة أشياء يمكن رؤيتها من الفضاء؛ وعلى الرغم من إكمال ميناء (راشد) من حيث الخدمات التجارية والشحن، فقد تم إعادة تصميم ميناء (جبل علي) بما يناسب التطوير الصناعي، واجتذاب مشاريع الألمنيوم والغاز والاسمنت. يتميز ميناء (جبل علي) بالآتي:

١. الموقع الاستراتيجي؛ فهو يقع على مفترق طرق التجارة العالمية، ما جعل هذا الموقع محورياً للشركات العالمية التي تبحث عن أفضل المرافق.
٢. انخفاض نفقاته؛ وهذه تعد ميزة تنافسية.

١ قنطججي، د. سامر مظهر، اقتصاد الموانئ: موانئ دبي العالمية أنموذجاً، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٧٧، لعام ٢٠١٨.

٣. حرية العمل مع الخارج؛ ما يسمح بالنفاد لأسواق تقدر بأكثر من ملياري شخص .

٤. يعتبر الميناء مركزاً متكاملأ متعدد وسائل النقل (البحري والبري والجوي)، مدعماً بمشآت لوجستية واسعة تلعب دوراً محورياً في اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة، ما جعلها مميزة في محيطها.

تأسيس موانئ دبي واتفاقياتها

اندماج ميناء (جبل علي) مع ميناء (راشد) عام ١٩٩١ لتتشكل هيئة موانئ دبي . إثر ذلك عاجلت الموانئ المدمجة أكثر من مليون حاوية، فارتفعت حركة الحاويات في ميناء (جبل علي) بأكثر من ٥٠٪، وفي ميناء (راشد) بنسبة ١٠٪ أخرى . أدى ذلك لاعتبار موانئ دبي ميناء الحاويات السادس عشر الأكثر ازدحاماً في العالم، وهذه علامة فارقة في قصة ميناء (جبل علي) .

وتأسست (موانئ دبي العالمية) رسمياً في سبتمبر / أيلول ٢٠٠٥، من خلال دمج هيئة موانئ دبي وموانئ دبي العالمية (مطار دبي الدولي)، لتصبح واحدة من أكبر مشغلي الموانئ في العالم .

من هنا بدأت فكرة التوسع خارج الحدود؛ فالتجهت أعين شركة موانئ دبي نحو إفريقيا لتشمل اليمن والصومال ومصر، لكن خريطة تمدد الشركة يطرح التساؤل التالي : هل هو تفرد اقتصادي؟ أم أن هناك هدفاً خفياً وراء ذلك الطموح . ولعل استعراض بعض تلك الاتفاقيات مفيداً في ذلك .

اتفاقية اليمن :

يتميز ميناء عدن بأنه :

١- يقع على ساحل مدينة عدن جنوب غرب الجزيرة العربية في موقع جغرافي ممتاز على طريق الملاحة العالمية .

٢- أول ميناء في طريق السفن القادمة من البحر الأحمر بعد عبورها مضيق باب المندب، كما أنه أول ميناء في طرق السفن الداخلة إلى البحر الأحمر .

٣- ذو حصانة طبيعية كانت توفر الأمان للسفن الراسية في مرفأه من تأثير العواصف والرياح الموسمية العاتية، والتي كان هبوبها يعرقل حركة السفن، وقد وصف الهمداني^١ موقع الميناء قائلاً بأنه: "عبارة عن ساحل يحيط به جبل لم يكن فيه طريق؛ فقطع في الجبل بابان بزبر الحديد وصار لها (أي عدن) طريقاً في البحر".

٤- ثاني ميناء في العالم بعد نيويورك لتزويد السفن بالوقود، والمنافس الأشد والأقرب لموانئ دبي^٢ .

وقد وقع (علي عبد الله صالح) عام ٢٠٠٨ مع شركة موانئ دبي عقداً لإدارة ميناء عدن لمدة ٢٥ عاماً مقابل ٦٠٠ مليون دولار. ثم رفضت قرارات التوسيع، وتحول ميناء عدن إلى ميناء ترانزيت، تُفرغ فيه السفن الكبيرة في حاويات أصغر ثم تشق عباب البحار نحو ميناء (جبل علي) .

اتفاقية مصر :

١ أبو محمد الهمداني، جغرافي يمني، صاحب كتاب صفة جزيرة العرب وكتاب الاكليل.

٢ موسوعة ويكيبيديا الحرة، ميناء عدن، [رابط](#)، تاريخ زيارة الموقع ١٦-٨-٢٠١٦.

لعل الإمارات كانت الدولة الوحيدة التي لم تقطع علاقاتها مع مصر عقب توقيع اتفاقية كامب ديفيد، ما جعل للعلاقات (المصرية – الإماراتية) مكانة خاصة في الأجندة المصرية، ثم تأزمت العلاقات مع انتخاب الرئيس الأسبق محمد مرسي، ثم عادت العلاقات وأصبحت الإمارات أحد أهم الحلفاء الاستراتيجيين لمصر.

في عام ٢٠١١ قال الدكتور (ممدوح حمزة) استشاري مشروع ميناء العين السخنة في مؤتمر صحفي: "إن هناك فساد في مشروع العين السخنة حيث تم تخصيص أراضي مصرية لشركات أجنبية مخالفة للقانون"، معلناً إطلاق حملة لاسترداد ميناء العين السخنة من شركة (موانئ دبي).

اتفاقية جيبوتي:

حصلت شركة موانئ دبي عام ٢٠٠٥ على امتياز إدارة ميناء جيبوتي الرئيسي لمدة ٥٠ عاماً، ثم تبين أن هناك تفاصيل وبنود سرية في نسب العوائد؛ حيث حصلت الشركة الأميركية على ما يفوق حصتها، كما كانت تدفع مليون دولار سنوياً لأحد مسؤولي إدارة الصفقة والمقيم في دبي، ومن ناحية أخرى اكتشفت جيبوتي أن هيئة موانئ دبي ترفض التوسع أو إنشاء موانئ جديدة في البلاد؛ مما أثار الشك بأن هدف موانئ دبي ليس التوسع والاستثمار فقط بل السيطرة والهيمنة على إفريقيا وتحويلها إلى مراكز نفوذ للإمارات؛ فجاء قرار الفسخ لتحقيق الاستقلال الاقتصادي في البلد.

اتفاقية الصومال:

كانت مدينة بربرة الساحلية المليئة بالحوية تلعب دوراً رئيسياً على طريق الشحن في البحر الأحمر، ثم بدأ ذلك بتباطؤ؛ حيث يتكدر في مينائها عشرات الحاويات تحت الشمس، وتقوم بعض الرافعات بنقل أكياس الذرة وطلع أخرى من سفن شحن صدئة؛ فالمرافق بعيدة كل البعد عن الحداثة. لكن (الصومال لاند) تأمل أن يؤدي موقفها من أحد أكثر طرق الشحن ازدحاماً في العالم إلى تحويل الدولة إلى محرك لإيجاد الوظائف.

وتعززت طموحات (صومال لاند) عندما أبرمت اتفاقاً يمنح موانئ دبي العملاقة حصة ٥١٪ في الميناء وإثيوبيا ١٩٪. قالت موانئ دبي العالمية حينها بأنها تعتزم استثمار ٤٤٢ مليون دولار لتحديث الميناء مع تمديد أول ٤٠٠ متر مربع. وقال وزير الشؤون الخارجية في (الصومال لاند): إن الفائدة التي نتوقعها من تطوير الميناء يتمثل بدخول العديد من المستثمرين الأجانب وإيجاد فرص العمل وبالتالي مزيد من الإيرادات؛ فالميناء أصلاً كان المصدر الرئيسي للإيرادات بالنسبة للحكومة. ومع ذلك، فإن وصول موانئ دبي العالمية كان بمثابة "صدمة ثقافية" لأولئك الذين اعتادوا على بطء وتيرة العمل في الميناء.

وقد انقطعت إثيوبيا عن الساحل منذ أن حصلت إريتريا على استقلالها عام ١٩٩٣، الأمر الذي أدى إلى نزاع حدودي عنيف، حيث تجتذب إثيوبيا ٩٥٪ من تجارتها عبر جيبوتي. ومع بدء عملية سلام مع إريتريا شرعت فتح طرق تجارية جديدة عبر موانئها في (مصوع وعصوب)، والتي يمكن أن تؤدي مع التطورات في بربرة إلى إعادة تشكيل التجارة في منطقة القرن الأفريقي.

قال أحمد سليمان الباحث في (شاتام هاوس) ومقره لندن : إن (الصومال لاند) التي تجنبت الفوضى التي شهدتها الصومال على مدى العقود الثلاثة الماضية في وضع يمكنها من لعب دور أكثر تأثيراً عندما يتعلق الأمر بالقضايا الاقتصادية والتجارية .

لكن صفقة موانئ دبي العالمية أغضبت الصومال الذي لا يعترف باستقلال أرضه وأعلن عدم دستوريته .

ويرى سليمان : أن وجود " موانئ دبي العالمية " في بربرة، يعد علامة على المشاركة المتزايدة لدولة الإمارات العربية المتحدة في القرن الإفريقي، والتي أصبحت مفتاحاً لمصالحها الاستراتيجية على مدى السنوات الماضية .

لقد أعطت (الصومال لاند) للإمارات العربية المتحدة امتيازاً لمدة ٢٥ عاماً لبناء قاعدة عسكرية في بربرة يمكن استخدامها في الحرب التي تشنها إلى جانب المملكة العربية السعودية ضد المتمردين الحوثيين المدعومين من إيران في اليمن .

وكانت الحرب في اليمن بمثابة محرك رئيسي للمشاركة في منطقة القرن الإفريقي، وتجذب (صومال لاند) نفسها في وسط صراع من أجل النفوذ في المنطقة، والذي يضم أيضاً لاعبين رئيسيين كتركيا وحليفها قطر التي تتورط في خلاف مرير مع جيرانها الخليجيين؛ بحسب رأي سليمان .

وبعد أقل من أسبوع من إلغاء جيبوتي لاتفاقيتها مع موانئ دبي أعلنت وزارة الموانئ والنقل البحري الصومالية أيضاً بأن اتفاقيتها باطلة مع موانئ دبي ووصفتها بأنها غير شرعية حيث لم تبرم عبر الإجراءات والطرق القانونية .

اتفاقية الهند :

يبدو أن الإمارات بدأت تدرك الخطر الذي يتهددها من قبل دول القرن الإفريقي فاتجهت تطلعاتها نحو جهة أخرى واستقرت في الهند. وتتلخص ميزات الطرق والسواحل الهندية بأن :

- ١- معظم الموانئ العربية الشرقية والجنوبية والغربية تعد نقاط انطلاق الرحلات البحرية والتجارية نحو السواحل الهندية ذات الإنتاج العالمي الوفير.
- ٢- الهند تقع على طريق يمتد من سواحل الهند متجهاً نحو جزيرة سقطرى في اليمن والساحل الصومالي .

وقد أعلنت شركة موانئ دبي العالمية إتمام صفقة الاستحواذ على حصة ٩٠٪ من مؤسسة (كونتينانتال ويرهاوسنغ) وهي شركة خدمات لوجستية في منطقة (نافا شيفب) بالهند .

اتفاقية البيرو :

لم تقف عمليات الاستحواذ الخارجية على الهند بل وصلت إلى شركة (كوسموس أجنسيا ماريتيميا) في البيرو مقابل ٣١٥.٧ مليون دولار. تعمل هذه الصفقة على توسيع وجود موانئ دبي العالمية في البيرو من خلال إضافة محطة حاويات أخرى إلى المحطة الحالية في (بالاو)، بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية كالتخزين والتوزيع ومناولة البضائع؛ لتعزيز قدراتها وشبكة انتشارها على مستوى العالم؛ حيث تمتلك تلك الشركة أعمال خدمات لوجستية تقدم حلولاً متكاملة لعملائها؛

إضافة لامتلاكها حصة ٥٠٪ من (ترمينالز بورتواريوس يورواند نيوس أس إيه) في ميناء (بايتا) في البيرو والذي يعد ثاني أكبر محطة حاويات فيها .
ووفقاً لشركة موانئ دبي العالمية، فإن هذه الخطوة تكمل أيضاً مركزاً لوجستياً ذكياً يقع في (لورين)، والذي يتم توصيله من خلال الألياف الضوئية إلى (كالاو) ويقدم معلومات إلى الميناء وموظفي الجمارك، مما يتيح للعملاء إدارة حركة البضائع باستخدام الأجهزة الإلكترونية والهواتف الذكية .

قال رئيس مجموعة دبي العالمية والمدير التنفيذي (سلطان أحمد بن سليم) : إن أمريكا اللاتينية هي سوق مهم جداً بالنسبة لنا، وهذه الخطوة تضيف قيمة لعملائنا في المنطقة مع الخدمات اللوجستية إلى محطة الحاويات الموجودة لدينا في (كالاو) ومحطة الحاويات الداخلية في (لورين)، ويؤكد الاستحواذ لثقتة بالبيرو وإمكانات اقتصادها .

وقال الرئيس التنفيذي لشركة موانئ دبي العالمية (جيرارد فان دين هوفيل) : إن عملية الاستحواذ ستعمل على تنويع عائدات أعمال موانئ دبي العالمية من خلال توسيع نطاق الخدمات اللوجستية التي تقدمها الشركة .

اتفاقية مالي :

وقعت موانئ دبي العالمية في ٢٥-٧-٢٠١٨ على امتياز مدته ٢٠ عاما مع مالي لبناء وتشغيل مركز لوجيستي تبلغ مساحته ١٠٠٠ هكتار خارج (باماكو) عاصمة البلاد وأكبر مدنها، يضم مركز الإمداد والتموين، فيه مستودعات الحاويات الداخلية ومحطات شحن الحاويات التي ستسهل استيراد وتصدير السلع .

يقع مركز مالي في ممر الطريق الرئيسي من (داكار) في السنغال إلى (باماكو) على مقربة من خط السكك الحديدية (داكار – باماكو)، وسيكون قادراً على استيعاب ٣٠٠٠٠٠ وحدة مكافئة لعشرين قدما، و٤ ملايين طن من البضائع السائبة والعامه. ويتوقع أن يبدأ البناء في المرحلة الأولى من المشروع باستثمارات أولية تقديرية تبلغ ٥٠ مليون دولار في عام ٢٠١٩.

وقال رئيس مجلس إدارة مجموعة موانئ دبي العالمية: إن المركز سيزود البلاد بمنصة لوجستية تهدف إلى تسهيل استيراد وتصدير البضائع عبر ميناء داكار الذي تديره موانئ دبي العالمية.

اتفاقية كندا:

ستبدأ في منتصف عام ٢٠١٩ توسعة محطة حاويات في كندا، وقد وافق كل من ميناء (برنس روبرت) وموانئ دبي العالمية على شروط خطة تطوير المشروع التي تحدد المرحلة التالية للتوسع في محطة حاويات موانئ دبي العالمية (برنس روبرت فيرفيو).

وتوسع المرحلة الثانية سيزيد من سعة الإنتاج السنوية في ثاني أكبر محطة للحاويات في كندا إلى ١.٨ مليون حاوية مكافئة (٢٠ قدما) عند اكتماله في عام ٢٠٢٢.

وقال رئيس مجلس إدارة مجموعة موانئ دبي العالمية: تعد كندا جزءا مهما من شبكتنا العالمية ويسرنا أن نؤكد هذه الخطط التي تؤكد التزامنا بالأمر (روبرت)

الذي يلعب دوراً رئيسياً في تمكين التجارة في المنطقة وعبر الساحل الغربي مع وصلات السكك الحديدية الداخلية لبقية البلاد والولايات المتحدة. وقال رئيس ميناء (برنس روبرت): إن تنفيذ هذه الاتفاقية يدل على التزام موانئ دبي العالمية بتمكين التجارة الكندية باستثمار كبير سيحقق ما مجموعه مليون حاوية مكافئة إضافية من سعة الحاوية إلى ميناء (برنس روبرت) بأقل تكلفة من خمس سنوات.

اتفاقية الدنمارك:

استحوذت موانئ دبي العالمية على ١٠٠٪ من مجموعة (يونيفيدر) الدنماركية اللوجستية مقابل ٦٦٠ مليون يورو، وقالت إن عملية الشراء من صندوق (نوردريك كابيتال الثامن) وبعض مساهمي الأقلية ستعزز حضور موانئ دبي العالمية في سلسلة التوريد العالمية وتوسيع نطاق عروضها وخدماتها المقدمة إلى عملائها من شركات الشحن ومالكي البضائع. تشغل (يونيفيدر) ومقرها (أورهوس) في الدنمارك سفن شحن حاويات وشبكة للنقل البحري الساحلي القصير المدى في أوروبا، حيث تخدم مراكز مناولة حاويات المياه العميقة وسوق شحن الحاويات داخل أوروبا.

تطلعات موانئ دبي المستقبلية

موانئ دبي العالمية و (اكسبو ٢٠٢٠ دبي) كمحور للتجارة العالمية:

أعلن (اكسبو ٢٠٢٠ دبي) عن انضمام موانئ دبي العالمية إلى برنامج شراكة (اكسبو ٢٠٢٠ دبي) كشريك أول للتجارة الدولية، وتضم محافظة أعمال الشركة

٧٧٧ محطة برية وبحرية عبر قارات العالم الست بما فيها ميناء (جبل علي) الرائد الذي يبعد ١٠ كم عن موقع (اكسبو) والذي سيساهم بدور حيوي في سلسلة التوريد لـ (اكسبو ٢٠٢٠ دبي) .

تأتي الشراكة مع موانئ دبي العالمية ضمن المساعي لتعزيز مكانة دولة الإمارات العربية المتحدة في قلب التجارة الدولية، كما ستمكن هذه الشراكة والشراكات الأخرى من بناء إرث اقتصادي من خلال استحداث أنشطة وأعمال جديدة واستحداث فرص عمل في المنطقة ودفع نمو الناتج المحلي الإجمالي في إطار تركيز دولة الإمارات على تنويع التجارة والاقتصاد .

ستوفر الشراكة مع (موانئ دبي العالمية) للدول المشاركة في (اكسبو ٢٠٢٠ دبي) إمكانية استخدام موانئ الشركة الموجودة فيها، إضافة إلى ميناء (جبل علي) لنقل مستلزماتهم خلال استعداداتهم للمشاركة مستفيدين بذلك من المرافق المتطورة والبنى التحتية الحديثة القادرة على مناولة أكبر سفن الحاويات بكفاءة وفعالية وسلامة .

موانئ دبي ومشروع (طريق الحرير)

أكدت دولة الإمارات على أهمية دعمها لمبادرة الصين بإحياء (طريق الحرير) الذي يربط بين قارات آسيا وإفريقيا وأوروبا بتكلفة ٤٧ مليار دولار، ويمر عبر ٥٦ دولة . يبدأ من الصين وينتهي في إسبانيا بهدف تعزيز العلاقات التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع دول المنطقة وزيادة التبادل الحضاري والثقافي .

إن موانئ دبي العالمية قد قرأت التوجهات التجارية العالمية سريعاً واستشرفت المستقبل حينما عززت مبادرة (الحزام والطريق) بإطلاق أول قطار تعزيز من المملكة المتحدة إلى الصين عبر (موانئ دبي العالمية – لندن جيتواي) والذي يحمل على متنه عدداً كبيراً من الحاويات المليئة بالسلع البريطانية.

اتجاهات خطة موانئ دبي

يبدو أن خطة موانئ دبي تعمل على اتجاهين :

(١) **اتجاه اقتصادي**: فيه تستحوذ على الموانئ التي تضم المواقع الجغرافية المتميزة، والتي تمتلك طرقاً تؤدي إلى أكثر من ميناء في نفس الوقت، ومن ثم يبدو أنها تعمل على خلق الخدمات اللوجستية القائمة بها وتحويلها لممر لعبور سفنها باتجاه ميناء (جبل علي).

(٢) **اتجاه سياسي**: حيث تُقصد البلاد الفقيرة كدول القرن الإفريقي؛ لعقد اتفاقيات استحواذ معها على موانئها، ثم تقوم بتغيير موقفها سياسياً من الدول المخالفة للإمارات .

على كل حال، ففي حين أن شركة موانئ دبي العالمية تطبق سياسة الاستحواذ على موانئ البلدان الفقيرة، فهي تستخدم موانئ البلدان غير الفقيرة للامداد اللوجستي فقط كما في حالة كندا مثلاً. ويبدو أن عمليات وخطط الاستحواذ لن تتوقف .

رؤية شركة سيرتل ورؤية شركة هواوي

تأسست شركة سيريل السورية عام ٢٠٠٠ وهي تختص بتقديم خدمات الهاتف الجوال، وتأسست شركة هواوي الصينية عام ١٩٨٧ وهي تختص بتصنيع معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية والإلكترونيات الاستهلاكية.

عندما انطلقت سيريتل طلبت هواوي منها أن تستخدم معداتھا لتجربتها وإخضاعها للعمل المستمر.

طرحت هواوي منتجھا المثير للجدل شبكات الجيل الخامس 5G في عام ٢٠١٩ وحاربتها الولايات المتحدة وأجبرت أغلب الدول على مقاطعتها.

وبمقارنة تطور سيريتل التي لا تزال تروج عروض تتراوح بين ١ سنت و ١ دولار، وتطور هواوي التي أقضت مضجع أكبر دولة في العالم وتحديثها ووقفت في وجهها، ثم تجاوزت أغلب الصعوبات التي حاولت الولايات المتحدة عرقلتها بها عبر شركاتها التقنية؛ يتبين كيف أن الرؤى تحكم التطلعات، فلا عجب عندئذ من النتائج.

استراتيجية الاستدامة^١

تتمثل رؤية HUAWEI ومهمتها في توفير التكنولوجيا الرقمية لكل شخص ومنزل ومنظمة من أجل عالم ذكي متصل بالكامل. بناءً على رؤية الشركة ورسالتها، طورت HUAWEI إستراتيجيتها للاستدامة، معتبرة الاستدامة إحدى أولوياتها ودمجها في استراتيجية التطوير الشاملة للشركة.

^١ <https://www.huawei.com/en/sustainability>

الفصل الرابع الإدارة الاستراتيجية

تناولنا في الفصل السابق ثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي؛ مرحلة تحليل بيعة العمل، ومرحلة صياغة الاستراتيجيات والأهداف، ومرحلة اختيار الاستراتيجية. وسيتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث؛ الأول حول مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، والثاني مراحل الإدارة الاستراتيجية وتضم ثلاثة مراحل لتكتمل صورة الإدارة الاستراتيجية، حيث مرحلة التنفيذ ومرحلة الرقابة ومرحلة تقييم الأداء الاستراتيجي.

أما المبحث الثالث فسيتناول مقالات وحالات دراسية حول الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الأول

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

الاستراتيجية كلمة أجنبية فضلّ الكثيرون تركها على حالها لصعوبة إيجاد ما يقابلها، والحقيقة أن كلمة الحيوية هي الكلمة الأفضل لكلمة الاستراتيجية برأينا؛ لتعلق الحياة بها؛ أي بحياة المنظمة المعنية بالتخطيط الحيوي، وتحديد الأهداف الحيوية أو الاستراتيجية بعيدة المدى شيء لا محيد عنه لكل منظمة تسعى للبقاء في الصدارة.

ولا غرو أن لأهمية التخطيط الاستراتيجي دور لرسم مستقبل قابل للتحكم لأي منظمة، سواء كانت دولة أو حكومة أو مؤسسة أو حتى عائلة، والشيء نفسه يقال عن الاتحادات والتحالفات وما شابهها؛ فلا شيء يحدث صدفة أو دون تخطيط، إلا استثناء؛ فإن حصل؛ فإن احتمالات استيعابه قائمة؛ بل غالباً ما يتم تصييره ضمن أهداف المنظمة الحيوية؛ ليكون مفيداً مهما كان غريباً. وهذا أشبه بمن يتزلج الماء الذي يُحسن ركوب زلاجه، ويُحسن النزول منها في الوقت المناسب وإلا عرّض حياته لخطر قد يكون مميتاً.

والتخطيط الاستراتيجي لا يتعلق بقضايا الإدارة كعلم الإدارة ذاته، كما هو معروف؛ بل يتضمن الرسم والتخطيط لأهداف حيوية بعيدة المدى، وأخذ الأسباب اللازمة لتحقيقها، وقد أسماه صلى الله عليه وسلم بالسمة الحسنة، أي الرسم الصحيح، وكلمة حسن أفضل من الصحيح، فالحسن يزيد الأحسن،

والتسديد يُصحح المقاربة، وهذا ما أشار له صلى الله عليه وسلم: (**سدّدوا وقاربوا**).

ويتلو التخطيط، ورسم الأهداف الحيوية، تنفيذ ما تم رسمه ورقابة تنفيذه ثم تقييم أدائه. وهذه باقي وظائف الإدارة، وقد أسماها صلى الله عليه وسلم بالتؤدة، والتؤدة بالمعنى اللغوي: الرزانة والتأنُّ والتمهُّل في الأمر (كما في قاموس المعاني)؛ فيقال: اتَّعدُّ في أمرٍ أي تَثَبَّتْ (كما في قاموس الباحث العربي)، وهذه كلها صفات الإدارة والإداري. وكل ذلك يكون ضمن اقتصادٍ مجدٍ وفاعلٍ؛ فإدارة الاقتصاد^١ هي عملية طويلة المدى وليست وليدة سياسات إنعاشية يتم اللجوء إليها عند اللزوم.

ومثاله؛ تُوجب الشريعة الإسلامية سياسة إنفاق متوازنة، فالإسراف والتبذير والتقتير في إتباع سياسات دون أخرى مدعاة للخلل والفساد:

- فالإسراف في الزراعة، يؤدي لخلل إن لم يتبعه استثمار صناعي؛ كتصنيع المنتجات، واستثمار خدمي كالتبريد والنقل.
- والإسراف في الخدمات المالية، يؤدي لخلل لارتباطه بالغير: أي التبعية.
- بينما التقتير في الزراعة، يؤدي لخلل وإشكال غذائي.
- والتقتير في الخدمات المالية، يؤدي لخلل وإشكالات تمويلية.

^١ قنطججي، د. سامر مظهر، السياسات النقدية والمالية والاقتصادية: المثلث غير المتساوي الأضلاع بنظرة إسلامية، كاي للنشر، ٢٠٢١، ص ٣٦.

– والإسراف في الإنفاق العام، يؤدي لخلل، يسمى العجز، ولجبر العجز نلجأ إلى سياسة الاستدانة؛ وفيه تتحمل الأجيال القادمة عبء إسراف وتبذير الأجيال الحالية.

لذلك قد تكون سياسة التقشف هي الأفضل ترتيباً أي قبل اللجوء للاستدانة، ولضمان تحقق التجاوب بين الناس مع هكذا سياسة، فإن التربية السلوكية تساعد في الحد من الديون، والتعود على تحمل مشاق التقشف؛ كقوله صلى الله عليه وسلم في جزء من حديثه: (اخشوشنوا).

ومثاله؛ ما حصل عامة المجاعة زمن الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه، والمجاعة تعني وجود عجز في الاقتصاد، وكان العلاج حينها مزيج من الحلول الفنية والتربوية:

- سلوك عام؛ على مستوى الميزانية؛ كالاقتراض من الناس بسداد زكواتهم مقدماً، وهذا سلوك رشيد؛ لأنه يستبعد شبح فرض الضرائب (التوظيف).
- سلوك خاص؛ على مستوى الأفراد؛ كالضغط على الطلب للحد من الإنفاق الزائد، وهذا سلوك رشيد بدل التوسع في مصادر العرض لتلبية شذوذ الطلب.

إن التربية السلوكية تقوّم العادات المستحكمة
وهذا شكل من الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

وهذا كله يقع ضمن تخطيط حيوي طويل الأجل لقيام اقتصاد يستند إلى مفاهيم صحيحة؛ فالتجارب الاجتماعية لا تحتمل التعلم بالممارسة كما هو حال التجارب الرياضية التجريدية التي تكفيها ورقة وقلم وفرض وبرهان، ولا كما هو حال التجارب العلمية التي يكفيها مختبر وفأرة تجارب؛ فكلاهما يحصل على نتيجته

خلال فترة وجيزة. أما التجارب الاجتماعية فتمتد عشرات السنين، وأي خطأ يكون جسيماً كما هو حال الشيوعية التي استمرت أكثر من سبعين عاماً ثم انسحبت من حياة الناس بعدما أفضت حياتهم قتلاً وتشريداً وسرقة لأموالهم، وهرا خطأ استراتيجي جسيم.

المبحث الثاني

مراحل الإدارة الاستراتيجية

يُعرف ستركلاند وسامسون الإدارة الاستراتيجية بأنها^١: رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية إذا كانت:

- بيئة عمل المنظمة متغيرة.
- لديها القدرة على رسم أهدافها وتحديد توجهاتها في المدى الطويل حتى بلوغ تلك الأهداف.
- مواجهة التحديات التي تتعرض لها عندما تتسارع التغيرات الخارجية كماً ونوعاً، وعندما تحتاج دعم مركزها التنافسي لمواجهة الظروف المحلية والعالمية.
- ويستلزم ما سبق؛ استخدام المنظمة لمواردها بطريقة فعّالة، مما يجعل دعم التفكير الاستراتيجي لمدراءها أمراً ضرورياً وهاماً. وبناء عليه، فإن مبادئ الإدارة الاستراتيجية هي:
- التخطيط الاستراتيجي.
- تنفيذ الاستراتيجية.

^١ Arthur A. Thompson & A.J. Strickland, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill; 13th edition (June 1, 2003).

– رقابة الاستراتيجية .

– تقييم الاستراتيجية .

ويلخص الشكل التالي تلك المبادئ:



الشكل (٧) التخطيط والإدارة الاستراتيجية

وسوف نستعرض المراحل الرابعة والخامسة والسادسة في الفقرات التالية .

المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية

هو سلسلة الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات، وتكون بوضع الخطط اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية بتخصيص الموارد البشرية والمالية والطبيعية والتكنولوجية اللازمة للتنفيذ . ويعتمد التنفيذ الفعال على :

- بناء تنظيمي مناسب، فالهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية .
- تخصيص متوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات .

- نظام تحفيز ملائم للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم.
- أنظمة معلومات إدارية فعالة، مثل البرامج والموازنة، والإجراءات.
- ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

المرحلة الخامسة: رقابة الاستراتيجية

تساعد أنظمة الرقابة في تطبيق وظيفتي التوجيه والتقييم، والهدف من هذه المرحلة التحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية، يتفق مع ما تم تخطيطه استراتيجياً، ثم توفير التغذية الراجعة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

وتقسم المراحل الرقابية إلى المراحل التالية:

١. مرحلة تحديد ما يجب قياسه: فكل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة يجب أن تكون خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة.
٢. مرحلة وضع معايير الأداء: وتحتاج لإدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، حيث يُؤخذ بالاعتبار المخرجات النهائية إضافة للعمليات الوسيطة.
٣. مرحلة التقييم (المقارنة): وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، لتحديد الانحرافات، ثم توصيل المعلومات والبيانات لمتخذي القرار لتحليل الانحرافات وإجراء التصحيح الملائم بالوقت المناسب.
٤. مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعية، وهي أساسية وفعالة؛ فبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها.

المرحلة السادسة: تقييم أداء الاستراتيجية

يكون تقييم الأداء بمراجعة وتقييم النتائج التي تمخضت عنها الإستراتيجية، وبمقارنة ما تم تحقيقه بالفعل مع ما تم وضعه في الخطة الأصلية والقيام بالعمل التصحيحي اللازم وأخذ العبر.

يكون قياس الأداء بعد تطبيق الاستراتيجية المختارة؛ للتأكد من سلامة نتائجها، ويستخدم القياس أدوات عديدة؛ منها: الموازنة التخطيطية، وبطاقة الأداء المتوازن، والتحليل المقارن، والمراجعة الإدارية، ونقاط التعادل وغيرها.

وسوف نستعرض بعض الاستراتيجيات في المبحث التالي كاستراتيجية التسعير وفترة حياة المنتج، حيث يتضح قياس الأداء من خلال استعراض تلك الاستراتيجيتين. كما يشرح مقالنا في الفصل الثامن استراتيجية الابتكار ومنهجية الابتكار المزعزع، مدى نجاح المنظمة في تحري نقاط الانعطاف للانتقال إلى مستوى ابتكاري جديد.

أما الجدول التالي فيستعرض إجراءات تطبيق استراتيجية التميز وقياس أدائها وتقييم نتائجها كالآتي:

إجراءات تطبيق استراتيجية التميز وقياس أدائها وتقييم نتائجها			
الخطة			مقياس الأداء
الاستراتيجية	التكتيكية	التشغيلية	
تميز المنتج	الابتكار	توظيف ٣ مهندسين لتطوير منتجات جديدة	عدد المنتجات الجديدة التي طرحتها الشركة

تميز المنتج	زيادة رضا العملاء	تطوير طاقم خدمة الزبائن عن طريق إخضاعه لبرنامج تدريبي	عدد شكاوى الزبائن مقابل كل ١٠٠٠٠ وحدة مباعة
تميز المنتج	تحسين الجودة	خفض عدد المنتجات المعيبة بسبب تحسين عمليات التصنيع	معدل العطل لكل ١٠٠٠٠ وحدة منتجة

حقوق النشر محفوظة لجامعة رايس OpenStax

وعلى كل حال، سنتناول في المقالات التالية استراتيجية فترة حياة المنتج، واستراتيجية التسعير.

المبحث الثالث

مقالات وحالات دراسية حول الإدارة الاستراتيجية

سيتناول هذا المبحث؛ استراتيجية فترة حياة المنتج، واستراتيجية التسعير، ثم سيتعرض لمؤسسي عمالقة التكنولوجيا الذين يُطلقون شركاتهم ثم يتخلون عنها، ثم سنسرد قصة معبرة بعنوان سباق السلحفاة والأرنب التي يعرفها الأطفال، مشفوعة بتعديلات قيادية .

استراتيجية فترة حياة المنتج^١

تتجلى الأهمية الأساسية للكفاءة بتحقيق الاستمرارية – أي فترة دورة حياة المنتج – للتعرف على إمكان تطبيق المنتج ومدى تقبل السوق له، ويتعلق ذلك بما يلي:

- عدالة توزيع العوائد .
- توافر القدرة على التطوير .
- تعزيز ولاء العميل .

وإن تعريف المنتج المالي روعي فيه وجهة نظر التسويق فهو:

مركبٌ مالي يحقق للعملاء أغراضاً تُشبع حاجاتهم التمويلية وتُغطي الفجوات التي يحتاجونها سواءً على المستويين الجزئي والكلّي، وله خصائصٌ تُميّزه، ويشكّل عنصراً من عناصر المزيج التسويقي، كما أن له دورة حياةٍ تخصّه.

ولإطالة عُمر منتجٍ ما لأبَدٍ من معرفة دورة حياته لتحديد أفضل استراتيجيات تسويقه، وتختلف الدورة باختلاف مدتها بسبب:

- (١) طبيعة المنتج،
- (٢) ثقافة المستهلك،
- (٣) أهمية المنتج للمستهلك .

تبدأ دورة حياة المنتج بالولادة أي مرحلة التقديم، وتنتهي بالموت أي مرحلة الاضمحلال؛ وبناء على ذلك تتحدد استراتيجيات تسويقه بما يناسب كل مرحلة من مراحل عُمره؛ فحجم المبيعات والأرباح تتغير في كل مرحلة .

^١ قنطججي، د. سامر مظهر، فقه الابتكار المالي بين التثبيت والتهافت، كاي للنشر، الطبعة ٢، ٢٠١٨.

إذا لكل منتج سواء أكان سلعة أم خدمة دورة حياتية في السوق تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة المالية عند اتخاذها سياسةً سعريةً محددةً نسبةً لمنتجاتها، والدورة الحياتية هي جزءٌ من نظرية التسويق، وهي عبارة عن فترة زمنية تمتد من ولادة المنتج حتى سحبه من الإنتاج والبيع.

تبدأ دورة الحياة مع بداية طرح المنتج وتنتهي بتوقف دعمه أو بيعه. وتساعد التواريخ الرئيسية لدورة الحياة في اتخاذ قراراتٍ مدروسة حول وقت الترقية، أو إجراء تغييرات على المنتج.

أطوار الدورة الحياتية للمنتج^١:

١ - **طور ولادة المنتج:** يحتاج طور ابتكار المنتج إلى فترة تتم فيها الأبحاث العلمية والتقنية؛ حيث يتم توظيف رأس المال بالاستثمار في ذلك الطور على شكل نفقات ابتكار وتصميم المنتج، وذلك على أمل استرداد تلك الأموال مستقبلاً عن طريق إيرادات مبيعات تلك المنتجات. ويُعتبر هذا الطور الأكثر أهمية؛ لأن نجاح المنتج من عدمه يتحدد إلى حد كبير فيه، أي قبل خروجه إلى السوق التجريبي. تتسم هذه المرحلة بتكاليف عالية، تتضمن تكاليف التطوير، والاختبار، ودراسات الجدوى، وتحديد الخطط والاستراتيجيات التسويقية. لا تتم في هذه المرحلة أي عملية بيع للمنتج، ولا عوائد.

١ اسيفيتش، تار، الطرق والنماذج الاقتصادية - الرياضية في تشكّل الأسعار، ترجمة د. عدنان زنبوع، 1996، الصفحات 30-37، بتصرف.

٢- طور إدخال المنتج إلى السوق: يجري طرح المنتج بشكل تجريبي في السوق، ولا يتوقع تحقيق أرباح خلال هذه الفترة، لكن عند تقاطع منحني الربح مع منحني الزمن t يبدأ ظهور منطقة الأرباح. ومدى تلك الفترة مُناتٌ بعاملين:

- حجم رأس المال المستثمر في ابتكار وإعداد المنتج وتنظيم تسويقه.
- حجم المبيعات المحقق.

يتوقع في هذه المرحلة نمو حجم المبيعات. وتشهد هذه المرحلة ارتفاعاً طفيفاً في المبيعات؛ حيث يُقدم البعض على شراء المنتج. ولا يحقق خلال هذه الفترة أرباحاً بسبب التكاليف المرتفعة التي ترافق إطلاقه في الأسواق والإعلان عنه، والحملات الترويجية؛ حيث تهدف هذه الحملات والإعلانات إلى أمرين رئيسيين هما:

(١) تعريف المستهلك بوجود هذا المنتج بالأسواق.

(٢) وإقناعه باقتنائه. وقد تعرضنا لذلك في مبحث الرؤية الإستراتيجية لتكوين المفاهيم الصالحة - أن تسبق مرحلة إنتاج المفاهيم مرحلة ابتكار المنتجات المالية -.

وتتنوع سياسات التسعير في هذه المرحلة؛ فالبعض يضع أسعاراً عالية لمنتجاته في مرحلة التقديم لتغطية تكاليف تطويره، ويسعّر البعض بأقل سعرٍ لكسب أكبر حيزٍ من السوق المستهدف.

٣- طور النمو السريع للمنتج (أو السيطرة السريعة على السوق): تتميز هذه المرحلة بكون السلعة قد احتلت مكاناً راسخاً في السوق؛ حيث يجب أن تكون وبفعل الحملات الترويجية قد صارت أكثر شهرة ومعرفة. ويفترض في هذه المرحلة

انتباه الشركات المنافسة للمنتج الجديد واتخاذ تدابير وقائية أو هجومية تجاهها. كما يُحتمل رواج المنتجات المنافسة المشابهة في هذه المرحلة أيضاً، ويتوقع أيضاً في هذا الطور نمو الأرباح إلى حدّ الأعظمي خاصة وأن حجم المبيعات يفترض أنه قد وصل حدّه الأكبر.

بعد أن يحتلّ المنتج مكانه، يُقبلُ العملاء على شرائه، ويظهر في هذه المرحلة منافسون جددٌ محاولين اختراق السوق بمنتجاتٍ مُنافسة؛ مما قد يؤدي إلى تخفيض الأسعار.

يُصاحب هذه المرحلة زيادةٌ وعي المستهلك بالمنتج وقد يُسرّع ذلك تبنيّه واقتناؤه نتيجةً للحملات الدعائية التي يقوم بها المنافسون.

٤- طور نضوج المنتج (أو إشباع السوق): تتصف هذه المرحلة بثبات النفقات

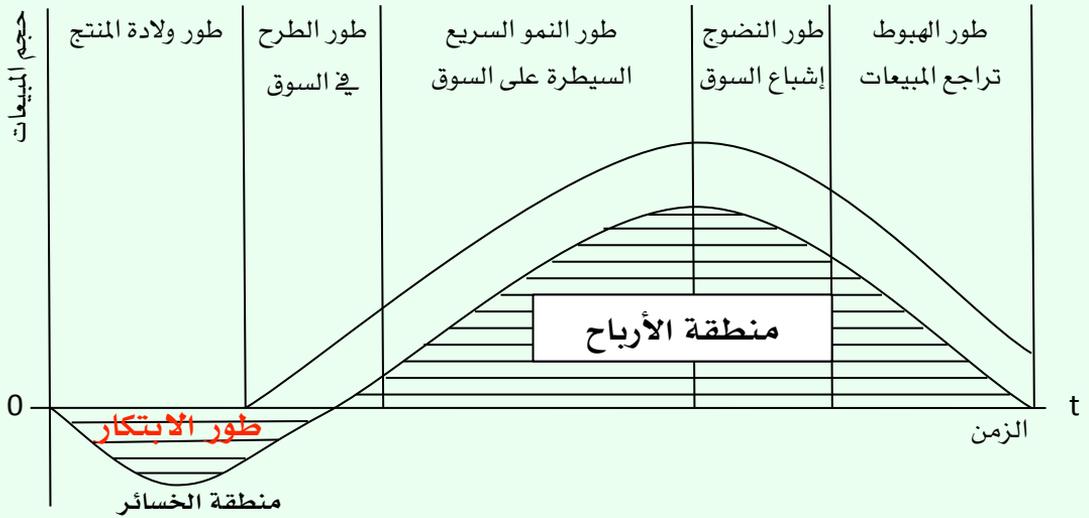
وبالتدني التدريجي لوتيرة نمو المبيعات وبالوصول بمستوى الربح من المبيعات إلى الحد الأعظمي. وتُبين الربحيةُ علائمَ هبوط هذا الطور، وتلعب الدعاية دوراً لتحريض البيع والتصريف. وتُطيل هذه الإجراءات عمرَ المنتج؛ لكن ذلك يزيد من التكاليف الإنتاجية وغير الإنتاجية مما يخفض ربح المبيعات. ويمكن القول بأن المنتج يحاول تثبيت موقعه في السوق.

تستمر مرحلة النمو حتى يصل المنتج لمرحلة "النضج والتشبع". وقد يحصل التشبع بعد النضج. وهذه المرحلة هي الأطول، وفيها تستقر المبيعات عند مستوى إحلال المنتج؛ أي انتهاء عمره الافتراضي، وقد يزيد بزيادة الطلب.

أما السياسات التي يمكن استخدامها في هذه المرحلة لتسويق المنتج فهي:

- إقناعُ المزيد من العملاء .
- فتحُ أسواق جديدة .
- إقناعُ العملاء الحاليين .
- تحسينُ جَوَدة المنتج .
- إضافةُ خصائصَ جديدةٍ .
- إعادةُ تصميم المزيج التسويقي بتخفيض الأسعار، أو زيادة الإعلانات، أو تقديم عروض خاصة، أو بالبحث عن قنوات توزيع جديدة .

٥- طور الاضمحلال أو انخفاض المبيعات: ينخفض إنتاج السلعة في هذا الطور وترتفع نفقاتها بالنسبة للوحدة الواحدة، ويكون الوضع أمام حالتين: فإما أن يؤول حال السلعة لانخفاض مبيعاتها ويكون وضعها غير اقتصادي، وإما البحث عن وسائلَ جديدةٍ لإطالة فترة ربحية المنتج؛ كمزيد من الدعاية، أو تحسين شكل السلعة، أو إيجاد طرق تصريف جديدة؛ لكن إن هبطت المبيعات بشكل حاد فقد يكون مصير المنشأة الخروج من السوق .



الشكل (٨) الدورة الحياتية للمنتج

وهذه هي المرحلة الأخيرة؛ حيث تتراجع المبيعات حتى خروجه من السوق نتيجة وجود منتجات أفضل أو لتغير الحاجات. الشكل (٨).
وعادة ما يُوقف المنتج لزيادة تكاليفه عن مبيعاته.

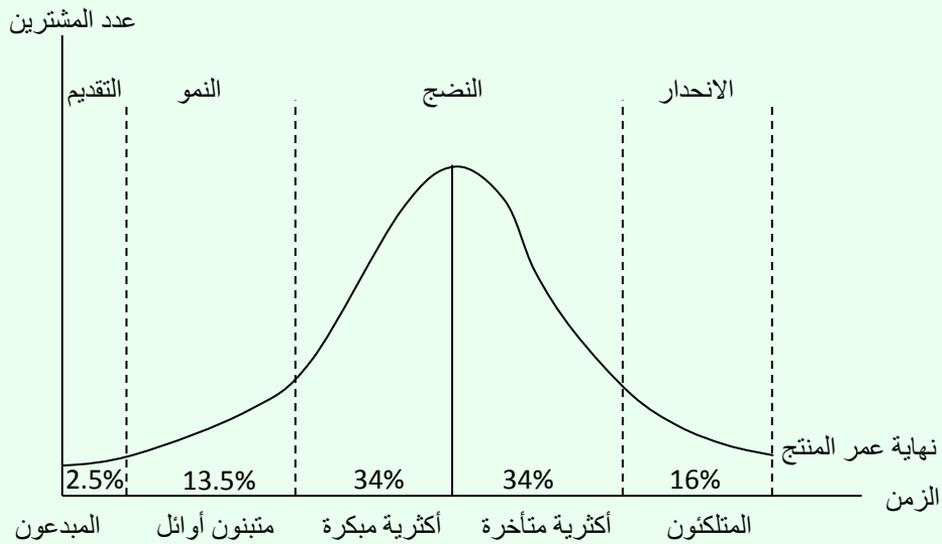
تبني المنتج:

بما أن العملاء لا يتشابهون بالصفات ذاتها، فيمكن تقسيمهم حسب تبنيهم للمنتج إلى، الشكل (٩):

* المبدعين أو المغامرين: تعتمد معرفتهم بالمنتج على جهودهم الشخصية في الحصول على المعلومات من الوسائل المختلفة، ونسبتهم بحدود (٢٠.٥%) من العملاء أي من الطلب.

* المتبنين الأوائل أو أوائل العملاء: لهم معظم صفات المغامرين؛ إلا أنهم أكثر تأني و يعدون هدفاً رئيسياً لفريق التسويق لإقناعهم بسرعة، ونسبتهم بحدود (١٣.٥٪) من العملاء أي من الطلب.

* الأكثرية المبكرة أو الغالبية المتقدمة: هم يستقون معلوماتهم من جهود فريق التسويق، وتأثير المشتريين الأوائل عليهم، ونسبتهم بحدود (٣٤٪) من العملاء أي من الطلب.



الشكل (٩) التوزيع النسبي لمتبني المنتج وفق منحنى التبني

* الأكثرية المتأخرة أو الغالبية المتأخرة: هم يشترون المنتج بعد أن يصبح مقبولاً لدى الفئات السابقة، وتتأثر بالضغوط الاجتماعية والاقتصادية أكثر من الصفات الشخصية عند اتخاذ القرار، ونسبتهم بحدود (٣٤٪) من العملاء أي من الطلب.

* المتلكمين أو المتقاعسين: هم من المسنين وأصحاب الدخل المنخفض، وقد يقدم المغامرون بالاستغناء عن المنتج واقتناء غيره قبل أن تقدم هذه الفئة على اقتناء المنتج الأول، ونسبتهم بحدود (١٦٪) من العملاء أي من الطلب.

البيان	طور التقديم	طور النمو	طور النضوج	طور الانحدار
التصريف	ضعيف	سريع	بطيء	هابط
الربح	معدوم	أعظمي	متناقص	قليل
المستهلكون	محبو الجديد	سوق واسعة	سوق واسعة	المحافظون
عدد المنافسين	غير كبير	ينمو بازدياد	كبير	متناقص
ردود فعل المنتجين				
الجهود الإستراتيجية	توسيع السوق	الدخول بعمق	الدفاع	رفع الربحية
نفقات التسويق	عالية	مرتفعة	متناقصة	قليلة
جهود التسويق	تعريف بالسلعة	إيجاد تفضيل	إيجاد دعم	تأثير انتقائي
توزيع السلعة	غير متساوية	كثيف	كثيف	انتقائي
السعر	عالي	أقل بقليل	أقل ما يمكن	متجه للارتفاع
السلعة	خيار أساسي	مجددة	متباينة	ربحية مرتفعة

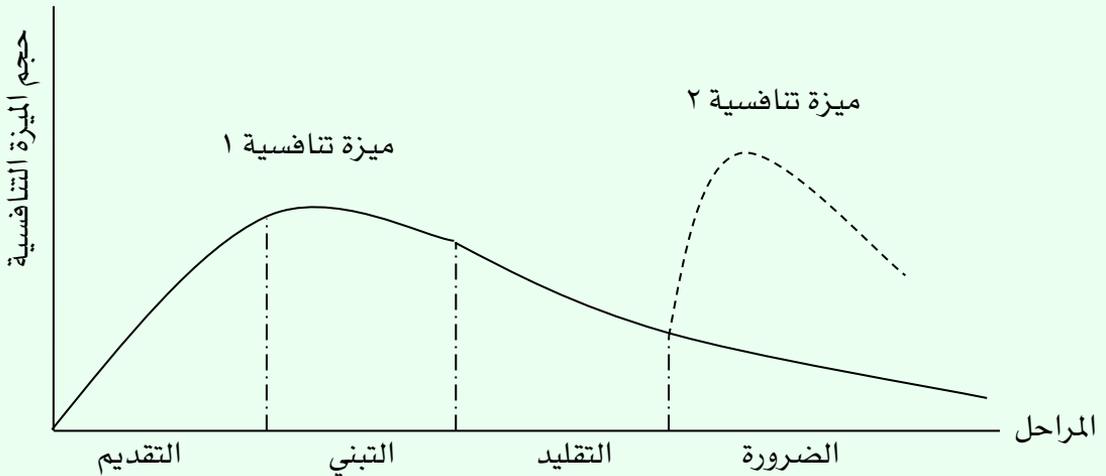
ولا يجب النظر إلى هذا الجدول كعلاقات ثابتة فقد يستثنى منها بعض الحالات، فشركة آبل تنتهج سياسة التسعير الثابت خلال فترات العمر الإنتاجي وهذه فلسفة تخصصها ولا يمكن تعميمها على جميع الحالات.

الميزة التنافسية للمبتكرات^١:

تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميّز المنتج بمواجهة المنظمات المنافسة. وكلما كانت الميزة أكبر تطلّبت مجهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها.

وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على الغرار نفسه، كما هو موضح في الشكل رقم (١٠)؛ فمرحلة التقديم تعقبها مرحلة التبنّي من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقدّم تقنيّ جديد لتخفيض التكلفة أو لتدعيم ميزة تميّز المنتج أو الأمرين كليهما.

ومن هنا يبدأ تجديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.



شكل رقم (١٠) دورة حياة الميزة التنافسية

^١ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، جامعة الأنبار، (١٩٩٨)، ص ٨٦

استراتيجية التسعير

تتحقق الكفاءة الاقتصادية بإدخال عاملَي السعر وحجم الإنتاج المثلين، ومع إبقاء الهدر في حدوده الدنيا؛ للمحافظة على كفاءة الاستغلال في حدوده العظمى. وتتضمن الكفاءة الاقتصادية كفاءة سعر البيع وكفاءة تكلفة المنتج المالي. وللحكم على معيار الكفاءة الاقتصادية نُطبّق تابع المنفعة؛ حيث يكون مقبولاً عندما تكون التكلفة أقلّ من العائد (طبقاً لقواعد دراسة الجدوى). فالمنتج (أ) يُعتبر أكثر كفاءةً من المنتج (ب) إذا استطاع تحقيق مستوى أعلى من الناتج بالقدّر نفسه من التكاليف، أو عندما يكون أكثر كفاءةً سعرياً فيما لو تمّ استخدام الموارد بالطريقة التي تعظم الربحية.

تسعير المنتج المالي

إن لكل نوع مختلف دوراته المتباينة، ويُساعد تقدّم البحث العلمي في خفض الدورة الحياتية للمنتج. ويجب على الإدارة أن تُطبّق سياسةً سعريّةً تُناسب الطور الذي يقع منتجها فيه؛ فقد تلجأ في الطور الثاني – أي طور طرح المنتج في السوق – إلى تطبيق إستراتيجية:

- الأسعار المنخفضة إن كان هدفها اختراق السوق وأخذ حصّة كبيرة منه.

- الأسعار المرتفعة للحصول على أعلى الأرباح الممكنة خلال فترة قصيرة.

فإذا تبين لها أن عدد المستهلكين المستعدين لدفع سعر عالٍ للحصول على السلعة كبيراً فإن تطبيق الاستراتيجية الثانية سيكون أفضل.

أما إذا كانت الطاقة الإنتاجية غير مرنة أو غير كافية، أو أن السلعة لا تتمتع بقدرات تنافسية عالية فإن استخدام إستراتيجية الأسعار المتوسطة تكون الأفضل .

أما في الطور الثالث وهو طور النمو السريع؛ فإن الأسعار تتجه نحو الهبوط بسبب المنافسة، وتوسع الإنتاج والمبيعات، وانخفاض تكاليف الإنتاج .

أما في الطور الرابع وهو طور النضوج أو إشباع السوق؛ فإن المنشأة تملك إمكانات أقلّ تجاه تغيير الأسعار؛ فالأسعار تبدأ في الهبوط، ثم تثبت عند حدّ معين، فإن كان التثبيت صعباً فقد تلجأ المنشأة ببيع سلعتها بكميات كبيرة مع تقديم حسم مُعَيَّن لفئةٍ محدّدة من المستهلكين، مع ضمان أن هذا الحسم سيُحقّق لها بلوغ الحجم الأعظمي من الربح . وسينخفض معدّل الربح على أمل أن تُعوّض زيادة المبيعات زيادة الحجم الكليّ للربح . وقد تلجأ المنشأة لسياسة استبدال سلع عملائها القديمة كدُفعةٍ أولى من السلع المباعة على أساس أن السلع القديمة تملك قيمةً مُتبقيةً مُعَيّنة، وهذا لا يبدو كأنه حسمٌ مُمنوحٌ للعميل، وقد تنخفض الأسعار بشكل واضح لكن الربح سيكون أعلى . كما قد تلجأ المنشأة لتقديم مواد إضافية مع السلعة المباعة (كعرض) ولمدة معينة وقد تتعاقد مع موردٍ خاصٍ لهذه المواد المتممة مثال ذلك بيع آلات طباعةٍ مع تقديم ورقٍ لمُدّة عامٍ مجاناً .

أما في الطور الخامس وهو طور تراجع المبيعات؛ فستحاول المنشأة سعيها لتحقيق أكبر الأرباح، ويجب ألا تترافق السياسة السعرية المتبّعة بأيّ استثماراتٍ إضافية سواءً لدعم التوزيع أو الإنتاج؛ فقد تلجأ إلى خفض السعر بغرض جذب الطلب وتبحث في الوقت نفسه عن طريق للخروج من السوق .

لذلك فإن الدورة الحياتية للمنتج تُبين أن :

- فترة وجود السلعة في السوق محدودة.
 - الدورة الحياتية للمنتج تناقصية تحت تأثير التقدم التّقني والمنافسة.
 - حجم المبيعات ونفقات الإنتاج والربح تتغير بشكل حتمي .
 - لا بُدَّ في كل طور من الدورة الحياتية من أسلوبٍ مرِنٍ في تسعير السلعة.
- وإن تطبيق المنشأة لسياسة سعرية مناسبة في مختلف أطوار الدورة الحياتية للمنتج سواء في السوق المحليّ أو الدوليّ يعتمد على حساباتٍ اقتصادية تتعلّق بعدة عوامل هي :

- تحليل وتوقُّع تغيُّر:
 - مستويات وبنية تكاليف الإنتاج والأسعار،
 - تغيُّرات حجم الإنتاج والمبيعات،
 - تغيُّرات حجم الربح والطلب.
- تقصّي العلاقات بين المؤثرات والعوامل المذكورة والمؤدّية إلى حدوث تلك التغيُّرات .

تسعيرُ المبتكرات :

إن سياساتِ تسعيرِ منتجٍ موجودٍ - سواء أكان مالياً أم غيرَ ماليٍّ - يختلف عن تسعير منتجٍ جديدٍ مبتكرٍ غيرٍ موجودٍ في الأسواق؛ فالمنتج الموجود أي الذي له مثيل في الأسواق يُمكن تتبُّع خطوطِ اتجاهِ سلاسله الزمنية كمدخلٍ لتسعيره - مع الأخذ باعتباراتٍ أُخرى - .

أما إذا كان المنتج من السلع والخدمات الجديدة المبتكرة ليس له مثيل في الأسواق؛ فهناك عدة مداخل يمكن اللجوء إليها:

– المدخل الاقتصادي الذي يركز على تكلفة الفرص البديلة ودرجة المخاطر التي يتعرض لها المنتج. وفي حالة كون المنتج المبتكر مالياً يمكن استخدام أدوات مبتكرة لهذا الغرض كما في حالة معيار قياس أداء المعاملات المالية الإسلامية (مقام) – للمزيد يُراجع الفصل التاسع من كتاب فقه المعاملات الرياضي –: المفاضلة بين قرارات الاستثمار باستخدام الرياضيات المالية للبيع والصيغ الإسلامية^١.

– المدخل المحاسبي الذي يركز على تكلفة الإنتاج وهامش الربح المستهدف؛ لكن هذا المدخل يعتبر مضيعاً لفرص الربح الممكن تحصيلها فيما لو لاقى المنتج رواجاً كبيراً؛ لذلك يُستبعد هذا المدخل تماماً من طرق تسعير المبتكرات ولا مانع من الاستئناس بنتائجه.

– مدخل الاستبيانات لقياس آراء المهتمين في الأسواق، وهذا يُناسب المبتكرات الجيدة التي لم يسبق تسويقها واستخدامها من قبل، كما في حالة تسويق نظارات (غووجل) التي طُرحت لأول مرة، وكما في حالة تسويق الرحلات الفضائية التي فُتحت أبوابها للعموم للتسجيل عليها.

^١ للمؤلف، (مقام) نموذج أوهاج - قنطجبي، ينظر كتاب فقه المعاملات الرياضي رابط التحميل.

ويعتبراً تسعير البضائع والخدمات أحد أهم عوامل الحكم على تنافسية الاقتصاد الجزئي من حيث وضعه؛ هل هو منافسةً كاملة أو احتكاراً أو احتكار قلة؟ ويؤخذ بعين الاعتبار كون الابتكار مصدرًا من مصادر التكاليف المرتفعة.

الاقتصاد الجزئي ونظرية السعر:

يُعتبر سعر السوق أحد المتغيرات إلى جانب وسطي التكلفة؛ فبينما يعتبر وسطي سعر التكلفة من التكاليف القابلة للتحكم لتتمكن الإدارة من السيطرة عليه بأن تضع له حدًا أدنى، فإن مستوى قبول المشتريين للسعر يُبين حدّه الأعلى.

وبما أن وضع السوق يتراوح بين حالات ثلاث: احتكار، واحتكار قلة، ومنافسة غير كاملة، بينما تكاد المنافسة الكاملة تكون وضعًا مثاليًا؛ فيحدد المورد المنتج السعر في حالة الاحتكار بوصفه هو المبتكر نفسه، مع الاعتماد على الطلب ومرونته السعرية. أما في حالتها احتكار القلة والمنافسة غير الكاملة فلا يوجد نماذج محددة لتحديد السعر؛ لذلك تبقى مسألة تحديد السعر قضية جوهرية واستراتيجية.

ويوجد ثلاث طرق تُحدد سعر المبتكرات، هي:

١. التسعير من قبل المبتكر المحتر: وهذا هو الشائع في صناعة السيارات

والبرمجيات.

٢. التسعير التنافسي: ويكون بأخذ البدائل الممكنة للخدمات أو المنتجات؛ حيث

يسعى السعر لتحقيق التوازن بين العرض والطلب.

١ Pricing Innovation: State of the Art and Automotive Applications, Prof. Jean-Jacques Chanaron, CNRS & GEM, Francs, 2009.

٣. سعرُ الخسارة القائد : وهو الأكثر تطرفاً؛ حيث يُوجد المنتج طلباتٍ جديدة، مما يسمح للشركة المبتكرة (التي لا يوجد غيرها في السوق) تحديد سعر يخصها للحصول على أكبر حصة سوقية وخفض حجم السوق المتبقية؛ فوضع (هولدن آند ناغل) عام ١٩٩٨ المفهوم السحري لاستراتيجية الاختراق من خلال خفض السعر القائد خلال فتراتٍ طويلة من الزمن؛ بحيث لا تسمح لأحدٍ من المنافسين النجاح في الحصول على عوائد استثمارية مقبولة؛ فبات التوسع في تقنيات التسعير على الانترنت قضية استراتيجية ورئيسة للبنوك وشركات التأمين، وأغنى ذلك ثقافة المستهلكين بالاستعلام ومتابعة تغير الأسعار بسرعة. ووفرت الانترنت خياراً مقارنة الأسعار المختلفة لدى الموردّين.

ووفقاً لذلك؛ فالسعر يجب أن يكون مرتفعاً لتغطية تكاليف التطوير والإنتاج، أما الرؤية التسويقية فتقول: بأن السعر يجب أن يكون منخفضاً لبيع السلع بشكل أكبر. وعليه فإن تحديد السعر قضية معقدة ولا بد لها من أخذ توقعات المستهلكين بعين الاعتبار.

السعر والطلب:

تختلف النظرية الاقتصادية للطلب عن النظرية الاقتصادية للعرض لصعوبة ملاحظة السلوكيات الاستهلاكية والدوافع ومعايير الاختيار لأعداد كبيرة من المستهلكين؛ ففي سوق السيارات أكدت دراسة أجريت عام ٢٠٠٥ على ١٤٠٠٠ زبون تمت عن طريق الانترنت، أن السعر هو أهم عامل في اختيار السيارة، بينما كان حجم المحرك والسيارة الصديقة للبيئة أقل أهمية.

هيكل السوق والسعر:

طوّرت النظرية الاقتصادية نماذجَ لهيكل الأسواق التنافسية والاحتكارية، ومع ذلك مازالت أدواتها محدودة لتعاملها مع حالاتٍ أُخرى من المنافسة غير الكاملة لاسيما أسواق احتكار القلّة التي يخضع أغلبها للتحسين، والتي أصبحت على مرّ السنين مُعرّضةً للميل إلى نظرية الألعاب والتجارب الاقتصادية؛ ففي قطاع السيارات يمنع هيكل احتكار القلّة مُصنّعي المعداتِ الأصليّة أية ممارساتٍ احتكارية منذ انفتاح الأسواق الوطنية للمنافسة.

ومع ذلك فعندما يجدُ أحدُ لاعبي السوق نفسه (على الأقلّ ولو مؤقتاً) في وضعٍ فريدٍ نتيجة الابتكار—كما فعلت (بوش) مع أنظمة ABS في نهاية السبعينيات— ومرةً مع محرّكات السكك الحديدية العامة أواخر التسعينيات؛ فقد سَمح لها ذلك التمتعُ بأسعارٍ احتكارية.

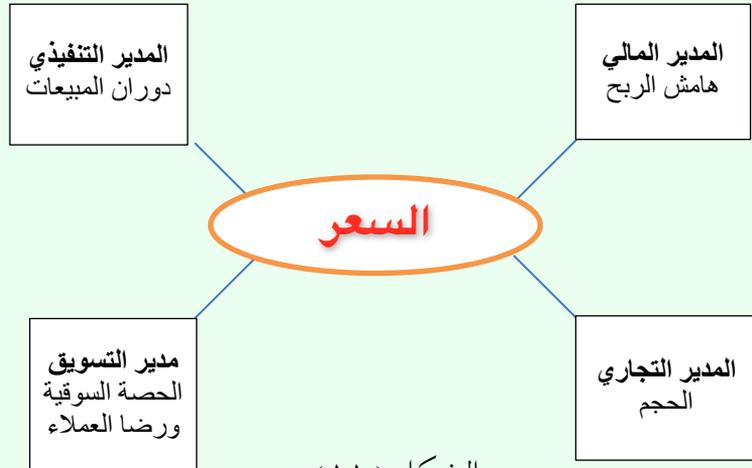
ويسمح (نموذج شومبيتر) نشرَ الابتكار بتقليده بسرعة لتحقيق أرباحٍ عاليةٍ تجذب عملاءً جُدُداً، ويُشجّع احتمالُ انخفاض السعر المصنّعين بدورهم كعملاءً للاتصال بالمنافسين لدخول السوق. وبفضل هذه الظاهرة صار (سيمنز، دينسو، شركة تي آر دبليو، دلفي وفيستيون) مُصنّعين لأنظمة السكك الحديدية العامّة مع (بيجو) التي تتشارك قاعدة المعلومات مع (سيمنز) لمواجهة القوة السُّوقية الممارسة من قبل (بوش)؛ مما أنشأ تحالفاتٍ جديدة في السوق.

النهج الإداري لسياسة التسعير:

إن منعطف التصنيع الذي حصل في أقل من شهر لدى مايكروسوفت بعد اطلاقها للوحة ألعاب (أكس بوكس) والتي شهدت انخفاضاً بأسعارها بنسبة ٣٧.٥٪. بنهاية أبريل ٢٠٠٢ أوضح صعوبات تواجهها الشركات في تحليلها لسياسة التسعير، وضعف حالة علاقاتها التسويقية؛ لذلك يُمثل السعر حالة التقاء النهج العملي مع المصالح التي في الأغلب ما تكون متناقضة.

ويظهر بوضوح أن حالة مايكروسوفت هي أقرب لنموذج التسعير الاحتكاري، وأدى اتباعها لهذه الاستراتيجية الصارمة عدم تقديرها لنجاحها واستغلاله.

إن تغيير الأسعار بشكل غير ملائم يحدُّ ولاء المشتريين مُبكراً؛ فتهبط مشترياتهم فجأة؛ لذلك يجب على المحللين ضبط وتحديد النماذج المثالية للسعر قبل اطلاق المنتج الجديد.



الشكل (١١)

وإن اختلاف العقول المسيطرة على فروع الشركات المتعددة (والتي يجب أن تكون متناسقة) يتطلب تعيين كبير اقتصاديين مهمته التوفيق بين المعلومات المتاحة وأهداف الشركة (الشكل ١١) .

استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة:

هناك أربع استراتيجيات لتسعير المنتجات الجديدة هي:

١ . التسعير الاحتكاري – العلاوة الابتكارية – كما حدث لأنظمة الملاحة

الفضائية في الماضي: هذا النموذج يتطلب مرونة منخفضة وعدم وجود منافسة احتكارية .

٢ . التسعير التنافسي حيث تكلفه التصنيع هامشية: هذه استراتيجية غير

مؤكدة لقبول الطلب، وغير معروفة بسبب عدم وجود معلومات المنتج .

٣ . التسعير الانتحاري بحدود قصوى (سعر = ٠) مثل لينوكس، وهذا

نموذج خطر جداً؛ لأنه يهدف إلى إيجاد سوق جديدة كلياً .

٤ . التسعير الإنعاشي ويعتمد على أسعار سوق منخفضة؛ كمساعدة عامة

أو مُحفز مالي .

نماذج الأعمال وتقنيات التسعير:

قد يكون الحلُّ باعتماد مزيجٍ من عدَّة نماذج:

(١) نموذج الاشتراك: ويقوم على بيع الخدمة من خلال الاشتراك بها؛ كالاشتراك

بالمجلات، وهو يوفر تدفقات نقدية ثابتة، لكنها تتطلب تكاليف تسويق

عالية. ويبقى السؤال: ماذا عن تسعير الأجهزة؟ فهذه تقنية تصلح للخدمات، وقد تحولت مؤخراً شركة مايكروسوفت إلى بيع أنظمتها عبر الاشتراك عوضاً عن القيمة دفعة واحدة.

(٢) نموذج شفرة الحلاقة: ويُطبَّق في الأجهزة الرخيصة ذات العائدات أو

الخدمات المرتبطة بها؛ كالهاتف المحمول، والتلفزيون. ويبقى السؤال: ماذا عن تسعير الأجهزة؟ فهذه تقنية تصلح للخدمات.

(٣) نموذج أثر شبكة الأعمال: ويقوم على مبدأ أن خدمة المنتج لها قيمة؛ أي خدمات ما بعد البيع.

(٤) نموذج المصنِّع الأصليّ OEM: يهدف إلى البيع المباشر والإدارة من قبل مُصنِّعي المعدات الأصلية والبيع عن طريق المحلات التجارية؛ بهدف خفض تكاليف المعاملات.

(٥) نموذج سيطرة تقادم الأعمال: ويقوم على الأجهزة الرخيصة نسبياً مع البحث والتطوير والمبيعات، وتُدار من قبل شركات البرمجيات بإطلاق جيلٍ جديد كل ٢-٤ سنوات، وأفضل مثال هو في الواقع مايكروسوفت ومثيلاتها.

(٦) نموذج الأعمال الجماعية؛ حيث ينضم جميع أصحاب المصالح لجمعية أو اتحاد غير هادفٍ للربح، ويفرض الاتحاد معايير فريدة من نوعها، كما هو حال الاتحاد التجاري الإيطالي عندما جمع عدة ملايين من منتجي المرفوشات ضمن اتحاد تجاري واحد (كونفكوميرشو).

خلاصة القول:

إن تسعير منتج أو خدمة جديدة هو قرارٌ استراتيجي ومسألةٌ معقّدة للغاية.

لذلك يتحكم باستراتيجيات تسعير الابتكارات خياران هما:

– التقدّم بالابتكارات.

– أو مقاطعتها.

وقد يكون ثمن ذلك: الخروج من السوق، كما حصل مع نوكيا عند عدم مواكبتها لشاشات اللمس وتطوير نُظْم تشغيلها صارت خارجَ السوق، واضطرت للاندماج مع شركاتٍ أُخرى.

وهناك حلٌّ بتطوير الاختراعات والابتكارات عن طريق طرفٍ آخر؛ لكن يُجمَعُ الخبراء أن فُرصَ هذا الحل ضئيلة الحدوث. فالابتكارُ يأتي من:

- تحمُّل أصحاب المصالح للمخاطر.
- العملُ باستراتيجيات طويلة الأجل.
- توفيرُ مواردٍ مستديمةٍ.
- التزامُ البحث والتطوير كسياسةٍ أفضل للبقاء.

تحليلُ السعر:

يُقدّم تحليلُ السعر دراسةً مُعمّقة تُساعد في فهم آليات التسعير، وبيان أية انحرافاتٍ حاصلةٍ في ذلك؛ لتصحيحها ووضعها على المسار الصحيح للمحافظة على ولاء الأسواق، وكسب أعلى العوائد.

وبناءً على ذلك: قُمنَا بدراسةٍ حاليّتي مصرفِ الشام ومصرفِ سورية الإسلاميّين؛ بهدف تحليل تسعير منتج الإجارة المنتهية بالتمليك الذي عرّضه المصرفان في

السوق السوري، وقد نشرتُ الدراسةَ عام ٢٠٠٩ وللتفصيل يُرجى العودة للملحق (أ) في هذا الكتاب .

لقد حاولنا الاستفسارَ من إدارتي المصرفين عن تقنياتِ تسعيرِ منتجيهما فرفضاً إعطاءً أيِّ تفاصيلٍ، فاضطّررنا للاستفسار عن المنتج بوصفنا زبوناً يريد شراءً عقارٍ بهذه الطريقة . ثم قمنا بتحليل البياناتِ وأتباع طريقة العودة خلفاً ووصولاً لطريقة التسعير التي أتبعها المصرفانِ، فأوضحنا عناصرَ التسعيرِ المتبعة ومدى صحتها، ثم أوضحنا مكمّن الخطر في تركيب المنتج وطرحه وكذلك تسعيره؛ حيث الغرر شديد في بعض جزئيات السعر .

لذلك توقّعنا عدم رواج المنتج لفترةٍ طويلةٍ وفعلاً هذا ما حصل .

مؤسسو عمالقة التكنولوجيا يطلقون شركاءهم ثم يتحلون عنها

انضم جاك دورسي إلى قائمة طويلة للمؤسسي مجموعات تكنولوجيا أميركية عملاقة في القطاع الرقمي تخلوا عن إدارة شركاتهم لينقلوا دفة القيادة إلى مديرين جدد يتمتعون غالباً بخبرة أطول.

فمن بيل غيتس (مايكروسوفت) إلى جيف بيزوس (أمازون) مروراً بسيرغي برين ولاري بايج (غوغل)، جميعهم مستثمرون تركوا مهام القيادة لشركاتهم بعد إدارتها لسنوات عدة. وبعد إصابته بسرطان البنكرياس، أكد ستيف جوبز استقالته من منصبه مديراً عاماً لمجموعة "أبل" في أغسطس (آب) ٢٠١١، قبل بضعة أسابيع من وفاته، واختار تيم كوك لخلافته.

وقال المحلل المستقل روب إندرله: عندما تكبر شركة ما، تشهد تحولات هائلة وتنتقل من مجرد شركة صغيرة يعرف الجميع فيها بعضهم البعض إلى مجموعة كبيرة لا يعرفون فيها أحداً.

وأضاف: ينتقل الوضع من عمل ميداني إلى مهام تتركز على الجانب الإداري والسياسة الداخلية، وأوضح أن أصحاب الشخصيات الخلاقة والمواهب الإبداعية وروح القيادة يميلون إلى فقدان حماسهم مع تعاظم حجم المجموعة ومأسستها.

^١ نقلا عن موقع www.independentarabia.com

سباق السلحفاة والأرنب^١

قرأنا في المرحلة الابتدائية في حصة المطالعة أن سباقاً أُجري بين الأرنب والسلحفاة في المسافات الطويلة، وبما أن الأرنب سريع؛ فقد قطع معظم المسافة بفارق كبير عن السلحفاة، ثم جلس يستريح تحت شجرة فنام، تجاوزته السلحفاة وهو نائم، ووصلت إلى الهدف وفازت بالسباق .
إثر ذلك خرجنا بنظرية تقول:

SLOW BUT STEADY, IS BETTER THAN FAST BUT NOT STEADY..

بطيء وثابت، خير من سريع وغير ثابت

بعد مدة احتج الأرنب على نتيجة السباق وطلب الاعادة، وفي هذه المرة، طُلب من الأرنب أن يستمر في قطع المسافة دون أن يستريح، وبالطبع فاز الأرنب وبفارق كبير، وصار لزاماً علينا ان نعدل النظرية ونقول:

FAST, BUT STEADY.. IS BETTER THAN SLOW AND STEADY..

سريع وثابت خير من بطيء . ثابت

احتجت السلحفاة، وطلبت جولة ثالثة .. وأدخل في مسار السباق عائق طبيعي، وهو النهر.

سار الأرنب بسرعته الكبيرة، ولكنه توقف عند حافة النهر، ولحقت به السلحفاة، قطعت النهر، وفازت بالسباق ونشأت نظرية تقول:

SLOW, WITH OBSTACLES, IS BETTER THAN FAST WITH OBSTACLES..

بطيء وقادر على تجاوز العوائق .. أفضل من سريع وغير قادر على تجاوز العوائق

^١ أرسلها الصديق د. علاء الدين العظمة.

احتج الأرنب على هذه النظرية، وبتى الإنجاز، وطلبوا اجتماع مع مؤيدي السلحفاة، ووصلوا للنتيجة التالية :

يحمل الأرنب السلحفاة على ظهره طول المسافة حتى يصلوا إلى حافة النهر، ثم تقوم السلحفاة بحمل الأرنب ويقطعوا النهر، ويصلوا سويا بسرعة ممتازة ليفوز الاثنان .

إنها روح الفريق التي يجب أن تسود، ونشأت النظرية الحديثة التي تقول :

BEST WAY TO REACH YOUR GOAL, IS TO HAVE THE SPIRIT OF TEAM WORK..

لتصل إلى هدفك بسرعة، عليك أن تعمل بروح الفريق

ثم علقتُ على ما ذكر، قائلاً :

هذا بحد ذاته تطوير للتفكير الإيجابي الإبداعي حيث تم تطوير مثال يحفظه الجميع؛ لكن علينا أن نعيد تسويقه بشكله المعدل لوقف طغيان المفاهيم التي تعتبر آفة التغيير. وبهذا تستمر الإستراتيجيات بالتدافع نحو الأصلاح؛ فما ينفع الناس يمكث في الأرض وأما الزيد فيذهب جفاء .

وعلى هذا قامت سنن الخالق، والخير فيمن وعى وتعلم وعلم ونفع الخلق جميعهم .

الفصل الخامس

رسم خطة إستراتيجية لمركز تدريب للطب البديل

يستعرض هذا الفصل حالة دراسية نفذناها فعلاً في إحدى الدول الكبيرة، فالمعلوم أن الطب بمفهومه التقليدي سبقه أنواع أخرى من الطب البديل؛ كالمعالجة الفيزيائية والأعشاب والإبر الصينية، وبعض التمارين التي تشابه المعالجة الفيزيائية والمقتبسة من بعض الرياضات كالكونغ فو والكاراتيه وغيرهما.

هذه الحالة الدراسية هي من دراسة استراتيجية تم تقديمها لخبير في الفنون القتالية الصينية، رغب بتحويل دوراته الريادية في المعالجة والتي لا تتجاوز الأيام المحدودة إلى كيان منظم، وعمل مؤسسي، يبدأ بمرحلة محددة ويتطور بتموحد عالٍ لمراحل لاحقة أكثر تطوراً، وقد سمح لنا مشكوراً بنشرها لتعميم النفع على الناس.

المبجئ الأول

صياغة الاستراتيجية

ينطلق المشروع من الأسس والمبادئ التي تكرس في نفس كل إنسان الرغبة في مساعدة أخيه الإنسان، وقد صاحب تلك الرغبة، التي تعتبر نواة تأسيس هذا المشروع، رغبة أخرى هي أن يحظى المشروع بالدعم والجهد الذين يوصلانه إلى الإتقان والتميز والخدمة الفائقة .

الرؤية

تصل بنا الرؤية الطموحة لتصف لنا جزءاً من المستقبل المنشود لهذا المشروع الذي يستهدف في رؤيته الواسعة إيصال خدماته إلى ملايين العملاء في العالم من الأفراد ومئات المؤسسات . لذلك تمت دراسة العديد من الخيارات التي يمكن تنفيذها انطلاقاً من الاستثمار في تدريبات الصحة من الطب الصيني؛ فتم انتقاء واستبعاد بعضاً منها وفق الأسس التالية:

- ١ . تم استبعاد النشاط ذو الأفق المحدود في توسعته المستقبلية من وجهة تطور الخدمات المقدمة ومن جهة الأسواق المستقبلية .
- ٢ . تم استبعاد النشاط الذي له أنشطة منافسة بكثرة تجنباً للمنافسة التي لا تراعي قيم ومقاييس الجودة، والتي قد تؤدي لانطباع غير جيد لدى بعض العملاء .
- ٣ . تم استبعاد النشاط ذي التكلفة المرتفعة نسبة لغيره من الأنشطة المقاربة وذي العائد الاعتيادي غير المشجع .

لذلك، ستراعي الخطة الإستراتيجية المفاهيم التالية: القيم التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، وأسس المشروع، والملامح العامة للخطة الإستراتيجية، وخطوات التخطيط الاستراتيجي، والبنية التنظيمية والإدارات المقترحة.

القيم

- ١ . المصادقية.
- ٢ . جودة المنتج.
- ٣ . الريادة والتطور المستمر.
- ٤ . خدمة المجتمع وخفض المعاناة الإنسانية.
- ٥ . الخدمة المتميزة والسريعة.
- ٦ . العناية بالعملاء وكسب رضاهم.
- ٧ . توظيف التقنية.
- ٨ . دعم وتقدير الإبداع.
- ٩ . العناية بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- ١٠ . التفويض الجدير بالثقة.
- ١١ . التحفيز.
- ١٢ . نمو الأرباح المستمر.
- ١٣ . التوسع والانتشار.

الأهداف الاستراتيجية

- ١ . يرتكز المشروع على الرغبة الصادقة في أن يصل نفع العلم لجميع الناس ويسهم بشكل فعال في تحسين جوانب حياتهم النفسية والصحية وإطلاق طاقاتهم الكامنة والمتعثرة لتحقيق أهدافهم النبيلة .
- ٢ . يرتكز المشروع في تأسيسه وتشغيله على المبادئ الإدارية التي يعتمد عليها المشروع الناجح المتميز ويطبق المشروع مبدأ الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ويعتني بصنع بيئة عمل خلاقية وفاعلة تتبنى قيم المشروع وتوليها اهتمامها الأكبر .
- ٣ . يعتمد المشروع مبدأ التميز في تأسيسه ومبانيه وأنشطته والظهور بالمظهر اللائق وتقديم الخدمة الفائقة للعملاء والاهتمام بهم .
- ٤ . يقوم المشروع على النظرة الشمولية المتكاملة لجميع الفروع المتولدة عنه من أنشطة وبرامج ومشاريع حسب الخطط المرسومة والمراحل المناسبة ووضوح الجدوى الاقتصادية .
- ٥ . يتطلب المشروع توفير الدعم المادي والمعنوي والمعرفي والدعم بالفرص المناسبة كما يتطلب اهتماماً بالغاً ببناء المكانة العلمية بين الأوساط العلمية المعنية والمؤسسات الحكومية المحلية والعالمية والهيئات الصحية وتحقيق الاعتماد الشرعي المصاحب لأنشطة الشركة، ويساهم توافر الدعم من اختصار زمن تحقيق الأهداف المرجوة فيما لو استمر المشروع بحجمه السابق .

ملاحم الخطة الإستراتيجية

- ١ . **التخطيط الجيد:** تولي الخطة الإستراتيجية عناية واضحة بمرحلة التخطيط والإعداد وتأسيس أجزاء المشروع ووحداته لما في ذلك من نتيجة إيجابية تنعكس على هوية المشروع ومكانته لدى العملاء سيما وأن التميز هو أحد ركائز هذا المشروع الريادي في مجاله .
- ٢ . **الرؤية الطموحة:** انبثقت الخطة الاستراتيجية من رؤية طموحة وصورة واضحة لإنجازات المشروع وتوسعاته؛ فبعد مضي سنوات التدريب، ستبدأ المرحلة الأولى أو التأسيسية والتي يُتوقع لها ثلاث سنوات . وقد احتوت الرؤية في طياتها على مشاريع متلاحقة ومتفرعة من المشروع الأساسي وتوسعات الأسواق والمنتجات .
- ٣ . **الاستقلالية:** حاولت الخطة الإستراتيجية منح وحدات المشروع نوعاً من الاستقلالية في كثير من إجراءاتها وصلحياتها، ويعد ذلك تمهيداً منذ البداية لاستقلال الوحدات الإستراتيجية وتكوين كيان مستقل لها مما يعود على النظام الإداري للمشروع بفوائد إيجابية .
- ٤ . **التخصص:** ركزت الخطة الإستراتيجية في مجالاتها وأهدافها ومؤسساتها على التخصص الذي نشأ من أجله هذا المشروع، وهو تدريبات الصحة من الطب الصيني، وذلك لأنها هي التي تحمل أعلى توقعات النجاح بإذن الله، إضافة لانعدام المنافسة، إضافة لخبرة مؤسس المشروع وأحد رياديين الطب البديل في العالم العربي .

مراحل التخطيط الاستراتيجي

- ١ . دراسة الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف SWOT .
- ٢ . تحليل الفجوات .
- ٣ . تحديد الرؤية .
- ٤ . تشكيل الرسالة [لماذا ، ماذا ، لمن ، كيف ، القوى المحركة ، الميزات] .
- ٥ . استعراض القيم [الفردية – المشتركة – المتأثرين – المنظمة] .
- ٦ . تحديد مدة الخطة الإستراتيجية ومراحلها .
- ٧ . تحديد المراحل الإنتاجية ومجالات العمل LOBs .
- ٨ . تحديد الإدارات الوظيفية أي الوحدات الإستراتيجية SBUS .
- ٩ . توصيف مؤشرات النجاح CSIs .
- ١٠ . تحديد آليات : إدارة التخطيط، إدارة البحث والتطوير، إدارة الإنتاج، إدارة التسويق .
- ١١ . وضع الخطط البديلة .
- ١٢ . التنفيذ .
- ١٣ . مراقبة البيعة .

المبحث الثاني

المراحل الإنتاجية للمشروع

سيلجأ المشروع إلى سياسة التوسع المرحلية ليشمل مختلف منتجات الطب البديل .
لذلك فإن مراحل التنفيذ هي :

المرحلة الأولى : الحقائق التدريبية المتكاملة :

يتم إنتاج البرنامج الأول للتخلص من التوتر و القلق و إرخاء جهاز الطاقة في الإنسان عبر برنامج كامل مرئي وسمعي ومكتوب يتمكن الأشخاص من خلاله الحصول على تدريب كامل قدر الإمكان .

مدة المرحلة : ١٢ شهراً .

الهدف من البرنامج :

- ١ . الجمهور العام عبر الحقيبة التدريبية المتكاملة .
- ٢ . يتم تأهيل المدربين لكي يتم تقديم البرنامج عبر الدورات التدريبية العامة .
- ٣ . بعد إضفاء التعديلات المطلوبة يتم تقديمه في المستشفيات و عبر جميع مقدمي الرعاية الصحية من أفراد كعيادات الأطباء الخاصة أو هيئات ومؤسسات طبية .
- ٤ . يتم تطوير البرنامج لكي يتم تقديمه للمؤسسات التجارية والصناعية الخاصة والهيئات الحكومية ويتم التسويق على الشركات الكبيرة لكي تتعاقد على تقديم البرنامج لمختلف فئات منسوبيها (يُهيء البرنامج لكي يخدم الإدارة العليا – موظفي القطاعات الميدانية – باقي الموظفين) .

بعد تقييم البرنامج الأول يتم تقديم البرامج الصحية التي تليه بعد الاستفادة القصوى من الخبرة التي تم الحصول عليها من خلال التجربة الأولى وبعد تكوين أسواق كبيرة متعددة للشركة وقاعدة عريضة من المستفيدين وتكون هذه البرامج في طور الإعداد أثناء تقديم البرنامج الأول في مراحله المختلفة .

بعد ذلك يكون التركيز على تصميم البرامج على شكل حقائب تدريبية متكاملة وفي الوقت نفسه تصميمها ليتم تقديمها عبر مدرسين مؤهلين في البرامج العامة والمؤسسات والهيئات الصحية .

المرحلة الثانية: بناء مشفى رديف للعلاج في أماكن سياحية تتمتع بالهواء النظيف والمنعش، لترويج السياحة الطبية .

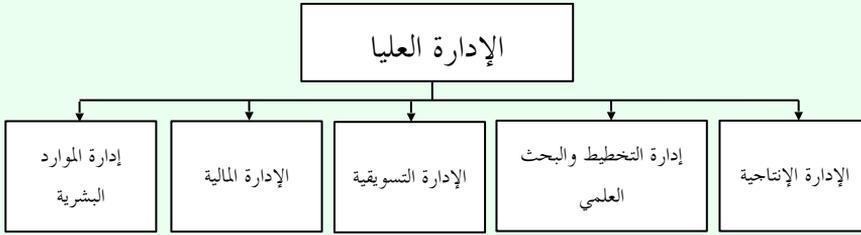
المرحلة الثالثة: تزويد أو إنشاء كليات لاختصاصات الطب البديل تكون رديفة لاختصاصات الطب المتعارف عليها .

الربط التنظيمي والإدارات الوظيفية

سيتم إنشاء خمس إدارات وظيفية مرتبطة بشكل مباشر بالإدارة العليا لتأمين سرعة الاتصال وشفافيته لاتخاذ القرارات الحيوية، وتتألف الإدارة العليا من مدير عام ومساعدته . والإدارات هي الإدارة الإنتاجية التي تتألف حالياً من مركزي إنتاج هما التدريب بأنواعه وإنتاج الوسائط المتعددة، تدعمها إدارة التخطيط والبحث العلمي التي ستقود التطورات المستقبلية، والتي تنعكس سياساتها على إدارة الموارد البشرية لإبقائها مرتبطة بالتطورات المستجدة، أما إدارة التسويق فيقع على عاتقها

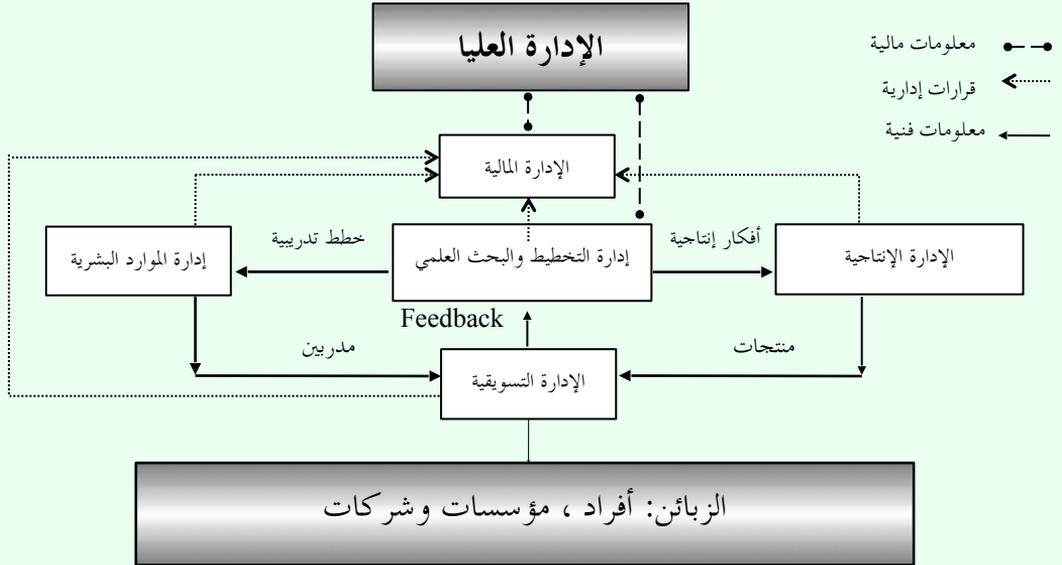
مهام تقديم المشروع ومنتجاته إلى الأطراف المستفيدة بالشكل الذي يناسب حاجات وأذواق المستهلكين المستهدفين.

أما الإدارة المالية فهي إدارة داخلية في عملها تسجل تكاليف وإيرادات الأنشطة في مختلف الإدارات، وتقدمها على شكل تقارير مالية تساعد إدارة التخطيط والتطوير العلمي في ضبط التطورات وتوجيهها ضمن المعايير الربحية الاقتصادية. الشكل (١٢).



الشكل (١٢) الهيكل التنظيمي

يمكن تصوير العلاقات التنظيمية للإدارات المذكورة فيما إذا أخذنا بعين الاعتبار المعلومات الراجعة Feedback المتبادلة فيما بينها بالشكل (١٣) التالي:



الشكل (١٣) العلاقات التنظيمية بين الإدارات

أولاً - إدارة التخطيط والبحث العلمي: وهي خلية العمل من الناحية العلمية، فمن خلالها يشرف الخبير المؤسس مع مجموعة من الباحثين على إدارة من الناحية العلمية حيث يتم رصد التطورات العلمية العالمية، إضافة لاستقبال المعلومات الراجعة من إدارة المشروع كالإنتاج والتسويق والمالية ومن خارجه سواء من المستفيدين من منتجات المشروع مباشرة أو من صدى الأسواق للاستفادة منها في إنتاج مبتكرات ومنتجات جديدة أو لإجراء التعديلات اللازمة على المنتجات الجاري تسويقها بغية تحقيق أكبر فائدة ممكنة من الناحيتين العلمية والتسويقية، وتحقيق سبق بطرح مثل هذه المنتجات. كما تقوم هذه الإدارة بالاتصال والتعاون مع العديد من المنظمات والهيئات والمؤسسات العلمية والصحية والإدارية المهنية المحلية والإقليمية والعالمية لتوطيد الخبرات والبرامج، وإجراء تحالف علمي واتفاقيات تعاون بما يكفل المحافظة على المنهج الأكاديمي والعلمي المتخصص للمشروع وذلك

كحيازته على الاعترافات العلمية والاعتمادات اللازمة. وتضم هذه الإدارة مكتبة علمية مجهزة بأحدث المراجع والكتب وتعمل على إنشاء وتطوير قاعدة معلوماتية لمتابعة كل المستجدات والبحوث في هذا المجال، والاشتراك بالدوريات العلمية.

مهام إدارة البحث العلمي :

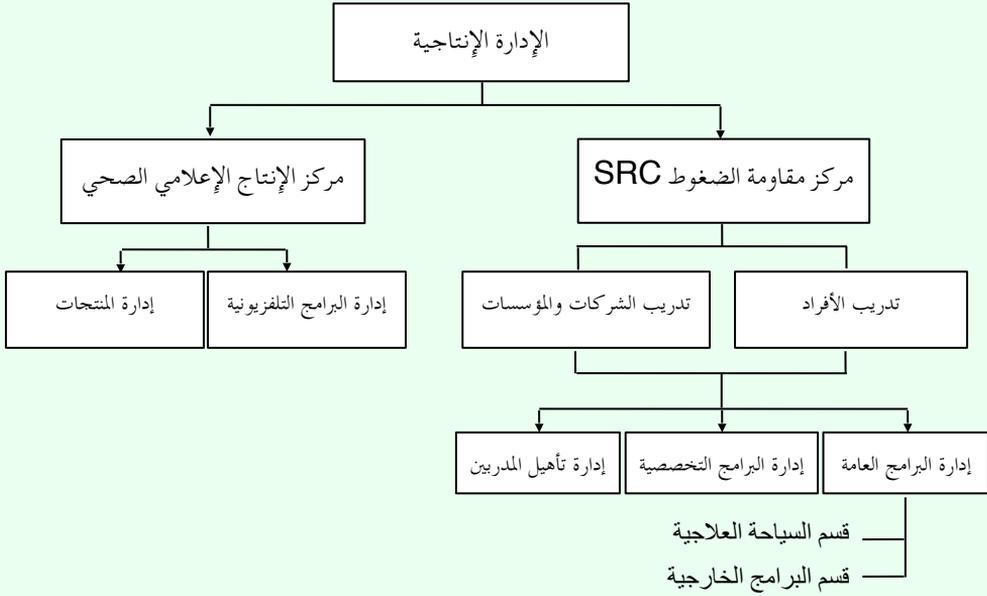
- ١ . توطيد الخبرات العلمية للمشروع في مختلف الأوساط العلمية.
- ٢ . توطيد مكانة البرامج والمنتجات للمشروع في الأوساط العلمية وأسواق العمل وبين الجمهور.
- ٣ . توطيد مكانة المشروع بكل أجزائه في الأوساط العلمية وأسواق العمل وبين الجمهور. وذلك بالحصول على الدعم والتوصيات اللازمة من النواحي الشرعية والصحية والحكومية.
- ٤ . الحصول على اعتمادات متميزة علمية للبرامج والمنتجات.
- ٥ . عقد المؤتمرات والندوات والفعاليات العلمية، والمتابعة الإعلامية الداخلية والخارجية، وترتيب التصريحات الإعلامية بالتنسيق مع الإدارة التسويقية.
- ٦ . جمع البحوث والدراسات والمقالات والمتابعات وإنشاء قاعدة بيانات علمية.
- ٧ . إجراء التجارب والدراسات وإعداد بحوث ودراسات تقييم عائد التدريبات وتقييم الخدمات المقدمة ودراسة التغذية الراجعة للعملاء.
- ٨ . تصميم وصياغة البرامج والمنتجات التدريبية، وبرامج تأهيل الكوادر التدريبية المتخصصة.

ثانياً - إدارة الإنتاج: بات ارتباط الضغوط النفسية بالصحة العضوية و حياة الإنسان أمراً مؤكداً في جميع الأوساط العلمية ومن هنا جاءت الحاجة لإنشاء مركز متخصص في مقاومة الضغوط بمختلف أنواعها ومسبباتها والوقاية من تداعياتها الخطيرة على جميع جوانب الحياة الإنسانية وتحقيق هذه الوحدة أهداف المجالين الأول "تدريب الأفراد"، والثاني "تدريب الشركات والمؤسسات"، وتشتمل خدمات هذا المركز على تقديم البرامج التدريبية مع ما يلحق بها من وسائل تدريبية وخدمة العملاء للأفراد والمؤسسات، شكل (١٤).

رقم	مجال العمل	وحدة العمل الإستراتيجية	الشكل الرسمي
1	التدريب الصحي للأفراد	SRC	مركز الطب البديل
2	برامج التدريب للشركات		
3	الإنتاج الإعلامي الصحي	مركز الإنتاج	مؤسسة إنتاج

الشكل (١٤) وحدات العمل الإنتاجية

لذلك تتألف إدارة الإنتاج من مركزين، مركز مقاومة الضغوط SRC الذي ينقسم إلى برامج التدريب الصحي للأفراد وللشركات والمؤسسات، ومركز الإنتاج الإعلامي الصحي، الشكل (١٥):



الشكل (١٥) بنية وأقسام الإدارة الإنتاجية

أولاً: مركز مقاومة الضغوط SRC: يتوقع أن يكون مركز الطب البديل الأول من نوعه وعلى هذا المستوى. يقدم مركز الطب البديل خدمات صحية مباشرة للمرضى عن طريق عيادات لبعض فروع الطب البديل كالتدليك الصيني التقليدي والتغذية والطب.

تتلخص مهام مركز مقاومة الضغوط SRC مما يلي:

- ١ . تصميم البرامج التدريبية .
- ٢ . تصميم الحقائق التدريبية .
- ٣ . تأهيل الكوادر التدريبية .
- ٤ . تجهيز وإدارة التقنيات التدريبية اللازمة .
- ٥ . تنفيذ البرامج التدريبية للعملاء .

٦ . خدمة ومتابعة المتدربين ونتائج التدريبات .

٧ . وضع وتنفيذ خطط التدريب في العقود الاستشارية .

٨ . تقديم الخدمات الصحية والعلاجية للعملاء .

٩ . الاهتمام والعناية بعملاء المركز .

وعليه، يقسم مركز مقاومة الضغوط إلى الإدارات الفرعية التالية:

١- إدارة البرامج العامة: تخدم مجال التدريب الصحي للأفراد من خلال البرامج

التدريبية الصحية المتنوعة، ويتفرع عن هذه الإدارة قسمي السياحة العلاجية والبرامج الخارجية .

قسم السياحة العلاجية: هي عبارة عن قسم تصميم برامج تدريبية مكثفة تتراوح مدتها من عشرة أيام إلى واحد وعشرين يوماً تقام كمرحلة أولى يتبعها في المراحل الأخرى ترتيب برامج مشابهة في مدن أخرى وتستهدف هذه البرامج الشريحة التي تشكو من مشاكل صحية معينة وتتطلب تلك المشاكل وجود برنامج متكامل يساهم بشكل فعال يلحظه العميل في التغلب على تلك المشاكل الصحية أو القضاء على تواربها من الأمراض الأخرى المصاحبة للمشكلة الأساسية أو الحد من تدهور الحالة الصحية وتحسين حالة جودة حياة المريض أثناء تلقي العلاج اللازم وبعده، ويتم تسجيل البرامج وأخذ الاعتمادات العلمية التي من شأنها أن توطد المكانة العلمية المناسبة لهذه البرامج مما يخلق مصداقية قوية وموثوقية عالية لدى الأوساط والمؤسسات العلمية والحكومية المحلية والخارجية ولدى العملاء والشرائح

المستهدفة وتستههدف هذه البرامج العملاء في البلد المعني كمرحلة أولى ليتم بعد ذلك استقطاب العملاء من كافة نواحي العالم .

ويكون القالب الذي تقدم فيه البرامج للعملاء عن طريق برنامج تدريبي مكثف مع تنظيم جميع أوقات البرنامج لتحقيق الأهداف المرجوة، يقدم البرنامج حصص دراسية نظرية وأخرى تطبيقية، ويشارك في تقديم الحصص النظرية والتطبيقية نخبة من المختصين بالإضافة إلى الكوادر المؤهلة التي تم تدريبها خصيصاً لتقديم هذه البرامج بإشراف خبير مختص .

قسم البرامج الخارجية: البرامج الخارجية عبارة عن برامج ذات نمط قصير في عدد ساعاتها التدريبية فهي تتراوح ما بين يوم إلى سبعة أيام وتقام في جميع المدن وتقدم البرامج الصحية المتخصصة والمصممة لحاجات معينة عند العملاء وتقام في قاعات التدريب الملحقة بالفنادق ومراكز الاحتفالات والمؤسسات الاجتماعية ويقدم البرامج الكوادر المؤهلة في المشروع .

وستتوجه إدارة البرامج العامة إلى رفع السوية الصحية للأفراد وللشركات والمؤسسات من خلال:

برامج التدريب الصحي للأفراد: يتم في هذا المجال عقد الدورات التدريبية للجنسين من مختلف الأعمار والمدن وذلك عن طريق الوسائل التالية:

- تأهيل كوادر مهياة لتدريب العملاء من الجنسين ضمن الشروط والمواصفات اللازمة لضمان نجاح هذه الوسيلة .
- إصدار الوسائل التدريبية التعليمية الملحقة بالبرامج .

ويتميز هذا المجال بعدة ميزات من أهمها:

- يحقق أهم أهداف المشروع من تقديم الخدمات الصحية المؤثرة تأثيراً إيجابياً متميزاً وملموساً في حياة الإنسان .
- إمكانية التوسع في إقامة البرامج وتعددتها تبعاً لتقسيمات و تعدد خصائص البرامج والفترات الزمنية من تكرار في السنة ومن عدد الأيام وأوقات ساعات التدريب والشرائح المستفيدة والمدن والجنس والعمر والمؤسسات المشاركة في دعم ورعاية مثل هذه الأنشطة .

برامج التدريب للشركات والمؤسسات: يعتبر هذا المجال مجالاً استثمارياً حيويًا وعلى درجة من الأهمية وفي الوقت الذي نستشرف لهذا المجال نجاحاً مميّزًا بإذن الله إلا إنه يتطلب المزيد من الجهد في إعداده وتحقيق ما يوطد له مكانة مرموقة له في عالم تطوير الموارد البشرية وعلى الصعيد العالمي أيضاً وقد بدى لنا منذ اللحظة الأولى لرؤية هذا المجال عمق الحاجة لهذه التدريبات لدى العديد من القطاعات والمؤسسات بشكل عام ولدى البعض منه بشكل خاص وعلى كافة الصعد والمستويات يتم تصميم مجموعة من البرامج المناسبة لاحتياجات العملاء المتكررة لدى أغلب المؤسسات الكبرى على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي وتخصص حسب المستويات الوظيفية كبرامج الإدارة العليا والبرامج الأساسية للتغلب على ضغوط العمل والمحافظة على صحة الموظف وزيادة مقدار وكفاءة وفاعلية إنتاجيته ويتم تأهيل الكوادر المناسبة للتدريب عن طريق المشروع أو التعاون مع المؤسسة المتعاقد معها .

٢- إدارة البرامج التخصصية: تخدم مجال تدريب الشركات والمؤسسات من خلال البرامج التدريبية والعقود الاستشارية.

٣- إدارة تأهيل المدربين: يتم في هذه الإدارة دعم المشروع بالكوادر المؤهلة لتقديم البرامج التدريبية المصممة ويتم تأهيل هذه الكوادر وفقاً لمناهج علمية مقننة ومعترف بها وبذلك تتزايد أعداد مقدمي التدريبات المؤهلين الأمر الذي يصب في صالح استمرارية الخدمات المقدمة من المشروع وضمان تصميم المزيد من البرامج المناسبة لاحتياجات العملاء المتجددة ويتم الارتقاء بهذه الكوادر وفقاً لخطط علمية مدروسة، وسيقوم المشروع خلال المرحلة الأولى بتبني تأهيل أول دفعة متخصصة في البرامج التي تم تصميمها خصيصاً للمشروع ويعتبر التأهيل في مرحلته الأولى بداية لما سيتبعه بإذن الله من برامج تأهيلية أخرى ومن المتوقع إن شاء الله أن يتم في المراحل المتقدمة إعطاء امتياز وحقوق التأهيل وتقديم الخدمات للمؤسسات المناسبة في الأسواق الخليجية والعربية والإسلامية والعالمية ضمن ضوابط وشروط معينة تكفل استمرارية تحقيق أهداف المشروع. ويسبق المرحلة التأهيلية عملية ترشيح غير معلنة لمن تتوافر فيهم المواصفات والشروط المطلوبة لتقديم هذه البرامج للعملاء ومن ثم يبدأ توافد المرشحين من المدن السعودية والخليجية للدورة التأهيلية المكثفة الأولى ويتكفل المشروع بكافة التكاليف.

ثانياً: مركز الإنتاج الإعلامي الصحي: تضمنت رسالة المشروع أن يساهم بشكل فعال في خدمة الإنسان وأكدت رؤية المشروع على استهداف الأعداد الكبيرة التي تقدر بملايين العملاء من الأفراد لذلك كان خياراً استراتيجياً حيوياً أن يتم التركيز

على مجال الإنتاج الإعلامي الصحي والذي يتميز بقدرته في إيصال الرسالة المطلوبة تعليمياً وتسويقياً وعبر وسائله المتعددة من إنتاج الحلقات التلفزيونية والإذاعية أو نشر المواد المقروءة أو المسموعة أو المرئية والأقراص الحاسوبية ومما لاشك فيه أن هذا المجال يدعم بشكل فعال المجال الأول حيث يسهم إسهاماً بالغاً في تسويق البرامج التدريبية للعديد من الأفراد. يتفرع منه إدارتي البرامج التلفزيونية والمنتجات .

تتلخص مهام مركز الإنتاج الإعلامي بما يلي :

- ١ . إنتاج الحلقات الترويجية .
- ٢ . الصياغة والتنفيذ والإشراف لبرامج التسجيل في الاستوديوهات .
- ٣ . إنتاج الحقائق التدريبية .
- ٤ . إنتاج الكتب العلمية والبحوث .
- ٥ . إنتاج الأشرطة العلمية .
- ٦ . إنتاج أقراص مدمجة .
- ٧ . دراسة عروض وأسعار الموردين والعملاء مع البحث عن الجودة المناسبة في الإنتاج .
- ٨ . الصياغة والتنفيذ والإشراف لبرامج التسجيل في الاستوديوهات .
- ٩ . مراجعة المنتجات .
- ١٠ . استصدار فسخ المنتجات .
- ١١ . إعداد التغليف اللازم للمنتجات .

وعليه، يقسم مركز الإنتاج الإعلامي إلى الإدارات الفرعية التالية:

- إدارة البرامج الترويجية (Multimedia): تقوم هذا الإدارة بإنتاج حلقات تلفزيونية تعريفية لبرامج تدريبية ويتراوح عدد حلقات البرنامج الواحد من عشرين إلى ثلاثين حلقة ويهدف إلى التركيز على إنتاج الحلقات التلفزيونية المخصصة للعرض في القنوات الفضائية وذات الطابع التعليمي وتستهدف الملايين من مشاهدي تلك القنوات.
- إدارة المنتجات: تركز على إنتاج الوسائط التعليمية وتصميم المنتجات المتفرقة من (حقائب التدريب الذاتي- الكتب العلمية – الفيديوهات العلمية السمعية والمرئية).

ثالثاً – إدارة التسويق: تعتبر الإدارة ذات الثقل الأكبر في المشروع فهي تضم خبرات متميزة وتستخدم الوسائل والسبل اللازمة لتسويق منتجات المشروع، وإظهاره بالصورة اللائقة من خلال الخطط التسويقية الفعالة.

مهام إدارة التسويق:

- ١ . إجراء البحوث والدراسات التسويقية .
- ٢ . تخطيط وتنفيذ الحملات الدعائية .
- ٣ . تخطيط وتنفيذ الخطط التسويقية .
- ٤ . تنظيم وتنفيذ اللقاءات التسويقية والتعريفية لعرض البرامج والخدمات .
- ٥ . تأمين الاتصال بالعملاء والوسطاء .
- ٦ . تصميم الهوية التسويقية اللازمة للمشروع .

٧. التنسيق والاتصال مع الجهات الإعلامية لبناء تعاون قوي مع وسائل الإعلام وتأمين حضور قوي فيها وعلى كافة المستويات الجغرافية. وتتلخص مهام وحدة الإعلام:

- التنسيق مع القنوات الفضائية والتلفزيونات المحلية.
- التنسيق مع الصحافة وعمل المقابلات والحوارات.
- التفاوض مع المؤسسات الإعلامية بشأن العقود البينية.

رابعاً - الإدارة المالية: تهتم هذه الإدارة بتسجيل جميع التكاليف والإيرادات الناجمة عن ممارسة جميع الإدارات لأنشطتها، وتقوم بإعداد القوائم المالية اللازمة لبيان وضع المشروع ككل ولمراكز التكاليف الإنتاجية، إضافة لوضع السياسات المالية، وتجهيز تقارير المحاسبة الإدارية لمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المستقبلية اللازمة.

مهام الإدارة المالية:

١. إعداد الموازنات التقديرية.
٢. تسجيل جميع العمليات المالية.
٣. إصدار التقارير والبيانات المالية الدورية.
٤. التدقيق والمراجعة والإشراف على العمليات المالية.
٥. متابعة تنفيذ الخطط المالية وبيان الانحرافات وتقويمها.
٦. اقتراح التطويرات المستقبلية للمشروع.
٧. بناء قاعدة معلومات مالية.

خامساً - إدارة الموارد البشرية: وتهدف إلى عمل خطط تطويرية لأداء الموظفين والمدربين إضافة إلى دعم فروع المشروع بالكفاءات المتميزة وصياغة اللوائح والنظم الداخلية. وتستفيد هذه الإدارة من الأبحاث الجديدة لإدارة التخطيط والبحث العلمي فتقوم بإعداد ما يلزم لتطوير كوادرها لمقابلة احتياجات المنتجات الجديدة التي ستطرحها الإدارة التسويقية في الأسواق.

مهام إدارة الموارد البشرية :

- ١ . وضع وتنفيذ الخطط التدريبية للموظفين .
- ٢ . تحليل وتقييم إنتاجية العاملون .
- ٣ . تحقيق الجودة الشاملة ووضع آليات لتحسين تطبيق الخطط التشغيلية .
- ٤ . دراسة مدى تنفيذ الخطط التشغيلية .
- ٥ . التخطيط الاستراتيجي والتطوير .
- ٦ . ترتيب وتنظيم شؤون الموظفين ومراجعة الدوائر الحكومية اللازمة .
- ٧ . تعزيز ربط قيم المشروع بالنشاطات والفعاليات المناسبة .

الفصل السارس

التحليل الاستراتيجي لخطة صلح المرابية^١

عرف الفكر الاستراتيجي الحديث أبعاداً مختلفة، على المستوى الفردي والمؤسسي والدولي، وسعت الدول لتبني رؤى تتناسب وذلك الفكر، واختارت سبلاً متعددة للوصول لتحقيق أهدافها. ولا يخرج عن ذلك تنظير جمهورية أفلاطون أو المدينة الفاضلة لأرسطو، أو قيام حضارات كحضارة ما بين النهرين والكنعانية والفرعونية، أو قيام اتحادات دولية؛ كالاتحاد السوفيتي والولايات الأمريكية، والأمثلة شاهدة، وقد شاب كل استراتيجية أخطاء خلال قيامها أو خلال مسيرتها.

تلك الحضارات ظهرت نتيجة جهود مجموعات من البشر بغية تطوير ظروف حياتهم، منها ما كانت جهوداً مقصودة ومنها لم يكن كذلك، ارتبط أثرها بالتاريخ البشري وشكل مخزوناً معرفياً ساهم في قيام حضارات أخرى اندثر أغلبها، وذلك بسبب سمة الصراع الدامي على تلك الحركة التاريخية، وقد انفرد ابن خلدون في بيان تلك الحركة مقدماً نموذجاً في نشوئها وموتها.

لكن أن يأتي رجل عاش في صحراء ما عرفت إلا التجارة؛ ليقيم أمة امتدت أطول فترة عرفها التاريخ ما زالت قائمة وتتوسع، ما خالطتها أمة أو قومية أو حضارة إلا امتزجت بها وتأثرت بمعارفها؛ فهذا حدث فريد في الدنيا، تجاوز مفهوم

^١ قنطججي، د. سامر مظهر، خطة رشد صلح الحديبية، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٩٧ لعام ٢٠٢٠.

الاستراتيجيات السائد، بقوة ناعمة أساسها بناء الإنسان الصحيح، وتحقيق العدل بين بني البشر جميعهم.

المبحث الأول

صلح الحديبية؛ غاية وأهداف الاستراتيجية والمرهلية

يعتبر حدث صلح الحديبية بوابة انطلاق أمة الإسلام إلى الكون كله، فبعدما أسس صلى الله عليه وسلم الإنسان المسلم وبنى المجتمع الإسلامي، أرسى فيه كل ما يلزمه من أبعاد بقاءه وخلوده في هذه الدنيا، ثم جاء صلح الحديبية؛ الذي سماه عروة بن مسعود (بخطبة رشد)، وعروة هو زعيم ثقيف وأحد وجوه العرب، وله الكثير من المآثر والأخبار، وهو عظيم القريتين، وهو سياسي محنك قد جالس ملوك الأرض في حينه ككسرى وقيصر والنجاشي، وكان المفاوض المتمرس عن قريش، لم يترك أسلوباً من أساليب التفاوض والحنكة والذكاء إلا واستخدمه، لكن رسول البشرية صلى الله عليه وسلم كان أكثر حنكة منه ومن جميع المفاوضين الآخرين الذين أرسلتهم قريش للسيطرة على ذلك الحدث.

سنستعرض هذا الحدث الفيصل في حياة أمة الإسلام؛ بوصفه خطة استراتيجية، نُبعتها بتحليل استراتيجي؛ لتتعرف بعض جوانبه؛ فهو مثال يحتذى لا يجب أن يغيب عن أذهان المخططين والمفاوضين.

الغاية

تعظيم حرمت الله، وهذا هو الغرض الذي لأجله أقدم رسول الله صلى الله عليه وسلم على عقد صلح الحديبية، وقد غاب هذا القصد عن أغلب المسلمين المشاركين في تلك الرحلة ومنهم عمر رضي الله عنه. كما غابت هذه الغاية عن

كل النماذج التاريخية التي عرفتها الدنيا، وفيها يكمن سرّ ديمومة أمة الإسلام في حالات ضعفها وقوتها وسيبقى ذلك حتى قيام الساعة .

الهدف الأساسي (الاستراتيجي)

فتح مكة واستئصال عبادة غير الله تعالى .

الهدف الرمزي (التكتيكي)

عقد إتفاق يتضمن اعترافاً بالمسلمين ككيان سياسي واجتماعي قائم .

مهندس الخطة وواضعها

محمدٌ رسول الله صلى الله عليه وسلم، وقد سميت خطته (خطة رشد)؛ أي خطة هدى واستقامة . والخطة لغة هي : المنهج، والطريقة، والأسلوب، أما الخطة إدارياً فهي : تحديد مسبق لمجموعة أعمال مرغوب بتنفيذها، تحقق بالنتيجة أهدافاً منشودة، وتكون الخطة مرنة إذا أريد منها استيعاب المتغيرات الطارئة، ويُعبر عنها بشكل كمي، بغية إحكام الرقابة على تنفيذ الخطة . أما الرشيد حسب تفسير البغوي؛ في قوله تعالى : **أَلَيْسَ مِنْكُمْ رَجُلٌ رَّشِيدٌ**؛ أي رجل صالح سديد، قال عكرمة : رجل يقول لا إله إلا الله، وقال ابن إسحاق : رجل يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر .

المبحث الثاني

أحداث ومتغيرات مصلت خلال الرحلة كارت أن تسوش إنجاز الخطة

يجب على كل مخطط أن يضع في حسابانه توقع أحداث طارئة قد تكون غير محسوبة، وعليه أن يعالجها بحكمة وهدوء بما لا يغير بوصلة الحدث واتجاهه، فإن استوعبت الخطة بمرونتها الأحداث الطارئة؛ فإن شخصية القائد وحنكته كفيلة بمعالجة ما كان غير محسوباً من الأحداث. ومن ذلك مثلاً:

- مرور خيل لقريش بقيادة خالد بن الوليد، ولما تنبه خالد بنحرك المسلمين أرسل نذيراً لقريش؛ ليستعدوا للقاء المسلمين الذين بدا عليهم سمة القتال، لكن رسول الله صلى الله عليه وسلم كيف ذلك واستغله، بأن استقر بمن معه في مكان قبل مكة؛ فمكة هدف استراتيجي لا يجب بيانه ابتداءً. وهذا تحويل التهديد إلى فرص.
- توقف راحلة رسول الله صلى الله عليه وسلم عن المسير، وقول بعض المسلمين: (خلأت القصواء) أي تقهقرت - كحران الفرس -؛ فأجابهم صلى الله عليه وسلم معللاً ما حصل، رافعاً عن المسلمين ما يُضعف همتهم، وهنا تدخل القائد للحد من ضعف بعض أصحابه بحنكة.
- قلة ماء الشرب، وعالج رسول الله صلى الله عليه وسلم ذلك بمعجزة منه، وهذا تدخل القائد للحد من تهديد حاصل وهو نقص الماء منعاً للوقوع في عجز لا يمكن المتابعة معه.

– مجيء قوم من خزاعة وإخبارهم رسول الله صلى الله عليه وسلم؛ بأن هناك من سيقاتله ويمنعه من وصول مكة وبيتها المحرم؛ وذلك تفزيحاً وتثنيًا لعزم المسلمين عما يريدونه ظناً أنهم جاؤوا للقتال؛ فأخبرهم رسول الله صلى الله عليه وسلم بأنه لم يقدم لقتال بل جاء معتمراً وزائراً لبيت الله. وهذا تدخل من القائد لاستيعاب ثغرة حصلت عندما أنذر جيش خالد بن الوليد قريشاً بخروج المسلمين نحو مكة، وبذلك حول القائد التهديد إلى فرصة، فهو وأصحابه جاؤوا معتمرين ودليلهم؛ ما معهم من هدي.

ولم يترك قول قوم خزاعة يهددونهم؛ بل زادهم بقوله بأن عدوه؛ أي قريشاً قد أنهكتها الحرب وأضرت بها، وبذلك استخدم القائد معلومات سرية يملكها؛ كقوة داخلية ليرهب به عدوه، فكانت خياراته صلى الله عليه وسلم كالاتي: إما أن تخلي قريش سبيله ليعتمر (تحقيق الهدف المرحلي الأول) أو أن يؤجلوا ذلك (تحقيق الهدف المرحلي الثاني) وبذلك ترك رسول الله صلى الله عليه وسلم مرونة للطرف الآخر بالتخلي عن هدف مرحلي، مُخفياً هدفه الاستراتيجي بعيداً عن مخيلتهم، ثم زاد خيار الحرب؛ ليضيف للحوار قوة عسكرية، فالمنطق وحده لا يفيد مع العدو، ولا بد من بيان القوة حيث يجب أن تكون؛ فجمع بين الملاطفة والحزم؛ بعدما أعلم القوم المحاورين بأهمية ما يملكه من معلومات عن عدوه.

المبحث الثالث

أحداث ومتغيرات حصلت خلال الحوار كارت أن تنقض الاتفاق وتسعل حرباً

- انتقل المفاوض الوسيط إلى الطرف الآخر وهم قريش، وخيرهم بأن لديه ما يقوله؛ فإن شأؤوا قال، وإن شأؤوا سكت عن القول، وهذه مهارة حوارية في الوسيط ليثبت قدراته وليشوق الطرف الآخر بعدما أحس بقدرات الطرف الأول وعزيمته، فبادره سفهاء قريش بالخيار الثاني وهذه حال الحمقى في كل زمان ومكان، لكن حكماء الرأي فيهم طلبوا الخيار الأول.
- قدم المفاوض نفسه مبتدأ الكلام عن نفسه ليُعرف بمكانته، ثم بصلة القربى المعنوية بينه وبين قريش، ثم أخبرهم بعرض خطة رشد يحملها لهم من الطرف الآخر؛ أي من رسول الله صلى الله عليه وسلم. فقبلوا وساطته.
- عاد المفاوض الوسيط إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، وناشده بالحمية مذكراً رسول الله صلى الله عليه وسلم بقومه وبشيم العرب، كما هدده بشكل مبطن بأنه إن اختار الاجتياح فإن فراسته - أي الوسيط - تُنبؤه بانشقاق أصحابه عنه وفرارهم منه، وبذلك فإن المفاوض الوسيط لمَّح لغرضه مستخدماً الملاحظة والحزم أيضاً.
- فإذ بجواب فظ من أقرب أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم يفاجئ المفاوض المحاور بعدما تعرّض لنقطة ضعف (حسبما يرتأيه) قد تصيب رسول الله صلى الله عليه وسلم، وعلى الرغم من أن أبي بكر رضي الله عنه معروف

بالوداعة والسماحة والهدوء، لكنه أثبت أنه أسدٌ في المواقف التي يجب أن يكون فيها كذلك؛ فبين للوسيط أنهم أصحابٌ لا يتركون رسول الله صلى الله عليه وسلم ولا يدعون، ولما طلب الوسيط معرفة المتكلم عرفه وعرف قدره، وهذا ذكاء يُشهد للوسيط بعدم تسرعه في الرد ونقض الاتفاق، فذكر أبا بكر رضي الله عنه بأنه رضي الله عنه صاحب يدٍ بيضاء عليه، لذلك لم يجبه، وهذا موقف أصفى على المفاوضات بُعداً متوازناً، حيث عاد الوسيط خطوة إلى الوراء.

– إلا أن الوسيط عاد للتأثير على المفاوضات بطريقة فظة بالاعتداء على رأس القوم بدل أصحابه مُصعداً آلياته التفاوضية، فقام بما لا يليق بالوسيط القيام به، فمد يده على حية رسول الله صلى الله عليه وسلم الشريفة، فما كان من أحد أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم إلا أن أهوى يده بنعل السيف، وخاطبه بفظاظة ليُبعد يده عن حية رسول الله صلى الله عليه وسلم؛ فاستخدم الوسيط دهاءه ثانية، وطلب معرفة الفاعل، فعرفه، وسرعان ما ذكره بما كان عليه في الجاهلية من الغدر محاولاً الطعن فيه وللتقليل من شأنه، فسارع رسول الله صلى الله عليه وسلم بتغليب الحكمة؛ بقوله: إنه قبل منه إسلامه، وليس له في ماله شيء؛ فذلك فعل فعله في الجاهلية.

– ثم بعد محاولة المحاور اختراق العلاقة بين رسول الله صلى الله عليه وسلم وأصحابه، ومحاولة هز كيان رسول الله صلى الله عليه وسلم، جعل يرمق تصرف أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم، ويتفحص وجوههم لعله

يفهم ما يدور حوله، فهو حذق تلقى السباب والشتيم وسكت عنه، وحاول مد يده فكييل له بالحزم والشدة؛ فقد رأى ما لم يعتد رؤيته، وهو السياسي المخضرم الذي جال البلاد العظيمة وقابل زعمائها الأشداء الذين تدين لهم الأرض وتهابهم. وها هو يصف المنظر الذي أخذ منه كل مأخذ بنفسه:

إن القائد الذي يحاوره، قائد يحبه أتباعه ويتفانون في حبه ويلتصقون به فيقتتلون على خدمته ويأخذون ما يبدر منه بلهفة شديدة، لكنهم يحافظون على أدبهم معه؛ فلا يرفعون صوتهم عنده، ولا يُحدّون نظرهم إليه.

بينما القادة الذين عرفهم في جولاته؛ يحرسهم حراساً غلاظ، يسدون أبوابهم أمام الناس، ويقبعون في حصون تمنعهم، ويفرضون الاحترام بقدر ما يزرعون الخوف في أتباعهم.

— ثم انتقل الوسيط للطرف الآخر ليروي شهادته، وليصف عجبه بما رآه وشاهده، وبذلك أثار بقریش دون أن يدري، بعدما عجز عن التأثير بالطرف الآخر، ثم عرض عليهم خطة عرضها رسول الله صلى الله عليه وسلم عليه سماها عروة بن مسعود **بخطة رشد**؛ فكأن قريشاً تجهزت نفسياً لقبول الخطة، خاصة عندما أشار الوسيط المفاوض عليهم أن يقبلوها، ثم طلب التفويض بإتمام الصلح، فأذنوا له.

المبحث الرابع

مرحلة كتابة الصلح

إن مرحلة كتابة الصلح هي الجزء الصعب من عملية التفاوض :

- عاد الوسيط المفاوض لبدء التفاوض الذي أُذن له به، فلما قدم على رسول الله صلى الله عليه وسلم، سارع رسول الله صلى الله عليه وسلم بإعلام أصحابه بفراسته وعلمه بالأشخاص ومقاماتهم، بأن هذا؛ أي الوسيط هو فلان، وهذه سمة ذكية بأن يعرف القائد محاوره قبل أن يُعرّف الآخر بنفسه مما يزرع فيه عزةً تجعله يحترم مفاوضه ويُجلّه، وزاد رسول الله صلى الله عليه وسلم بأن قال لأصحابه: هو من قوم يعظمون البدن أي الأضاحي السمينة المكتنزة، فقال: ابعثوها له، وكان المسلمون قد قدموا للعمرة وجاؤوا معهم بأضاحيهم ليتقربوا بها إلى الله عند البيت الحرام. أما المسلمون فاستقبلوا الوسيط المفاوض بالتلبية، فوقع ذلك في قلب الوسيط مما جعل قلبه يلين، حتى قال: لا ينبغي لهؤلاء أن يُصدوا عن البيت، فعاد إلى قريش ناصحاً إياهم بالألا يمنعوهم.
- سرعان ما تقدم للمفاوضة وسيط آخر ليتسلم زمام التفاوض، فلما رآه رسول الله صلى الله عليه وسلم عرفه وأخبر أصحابه بأنه رجل فاجر، وبينما كان يكلمه، وصل محاور آخر اسمه سهيل، فعرفه رسول الله صلى الله عليه وسلم، واستشبر خيراً من اسمه؛ قائلاً لأصحابه: لقد سهل لكم من أمركم.
- ابتدر سهيلاً طالباً البدء بكتابة شروط التفاوض بين رسول الله صلى الله عليه وسلم وقريش.

- طلب رسول الله صلى الله عليه وسلم بدء الاتفاق بالبسلمة، فاعترض الوسيط
المفاوض وطلب تعديلها بما يعتقدُه الفريقان المتفاوضان معاً حتى لا يكون غلبة
لطرف على آخر، وهذه حنكة، لكن المسلمين كرهوا ذلك، إلا أن حنكة رسول
الله صلى الله عليه وسلم السياسية كانت بعيدة المدى، فقبل ما طرحه الوسيط،
طالما أنه لا يخالف شرع الله تعالى .
- طلب رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يُكتب: (هذا ما قاضى عليه محمد
رسول الله)؛ فاعترض الوسيط بذكائه وحنكته طالباً كتابة اسم (محمد بن
عبد الله) بدل ذلك، معللاً قوله بأن ذلك يتماشى وما يعتقدُه . تدخل رسول
الله صلى الله عليه وسلم موضعاً أنه رسول الله ولو كذبت قريش ذلك، وقبل
رسول الله صلى الله عليه وسلم بطرح الوسيط لأنه فعلاً محمد بن عبد الله،
كيلا يعرقل الاتفاق أية إشكاليات يمكن تجاوزها، فالأمر جليل والغاية عظيمة
ولا ينبغي تعطيل هدف استراتيجي بإنجاز مرحلي تكتيكي .
- صرح رسول الله صلى الله عليه وسلم عن الهدف الاستراتيجي لخطته وهو:
تعظيم حرمة الله تعالى . ثم حدد أهم بنود الاتفاق؛ بالتخلية بين المسلمين
وبين البيت ليطوفوا به . لكن المفاوض الوسيط أجّل ذلك لعام قادم حتى لا يُقال
أن قريشاً مورس عليها ضغط فقُهرت، ثم أضاف شرطاً رأى المسلمون فيه
نقيصة، بأن يمنع على المسلمين استقبال أحد من قريش إلى صفهم خلال تلك
الفترة، وكان الوسيط يسجل نقاطاً يعدها مكاسب، وهي في حقيقة الأمر
مكاسب تكتيكية محدودة قصيرة المدى .

– في هذه الأثناء، دخل على المسلمين رجل مقيد هارب من مكة، فسارع الوسيط بالتهديد بوقف الاتفاق إن لم يتم إعادة هذا الرجل لقريش، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: لكننا لم نوقع الاتفاق بعد، فأصرّ المفاوض الوسيط على رفض طلب رسول الله صلى الله عليه وسلم في قبول الرجل، على الرغم من تذكير الرجل الهارب المسلمين بما لاقاه من تعذيب من قريش، لكن الاتفاق الذي يخفي هدفًا استراتيجيًا لا بد له من تجاوز إشكاليات نقضه. وبذلك سجل الوسيط مزيداً من النقاط.

– اعترض عمر رضي الله عنه وخاطب رسول الله صلى الله عليه وسلم بذلك، لكن رسول الله صلى الله عليه وسلم أعلمه بأنه نبي الله ولن يعصي الله تعالى، وكأنه يقول له أن الاتفاق يرعاه الله تعالى، لكن الغضب غيَّب هذه الحقيقة عن عمر رضي الله عنه وعن غيره من المسلمين، فأخذ الغضب من المسلمين مأخذه، حتى وصل بعمر رضي الله عنه أن خاطب أبا بكر رضي الله عنه بذلك؛ فأجابه: بمقولة رسول الله صلى الله عليه وسلم ذاتها، وأضاف مخاطباً عمر رضي الله عنه: أن يستمسك بغرزه وأن يقف عند حده.

– إن قول الله تعالى: **إِذْ جَعَلَ الَّذِينَ كَفَرُوا فِي قُلُوبِهِمُ الْحَمِيَّةَ حَمِيَّةَ الْجَاهِلِيَّةِ فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ وَأَلْزَمَهُمْ كَلِمَةَ التَّقْوَى وَكَانُوا أَحَقَّ بِهَا وَأَهْلَهَا وَكَانَ اللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا** (الفتح: ٢٦)؛ يقصد بالحمية؛ الأنفة والغضب، وذلك حين صدوا رسول الله صلى الله عليه وسلم وأصحابه عن البيت، ومنعوا الهدى محله، ولم يقرّوا بسم الله الرحمن الرحيم، وأنكروا أن

يكون محمداً رسول الله. وقيل: قال أهل مكة قد قتلوا أبناءنا وإخواننا ثم يدخلون علينا، فتحدث العرب أنهم دخلوا علينا رغماً منا واللات والعزى لا يدخلونها علينا فكانت هذه (حَمِيَّةَ الْجَاهِلِيَّةِ) التي دخلت قلوبهم، (فَأَنْزَلَ اللَّهُ سُكْرِيْنَهُ عَلَى رَسُوْلِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِيْنَ)؛ حتى لا يدخلهم ما دخلهم في الحمية فيعصون الله في قتالهم^١. وهذا الملمح الذي أشار له صلى الله عليه وسلم فهمه أبا بكر وغاب عن عمر رضي الله عنهم؛ فالأمر جليل بحق.

^١ علاء الدين علي بن محمد بن إبراهيم البغدادي الشهير بالخازن، المتوفى سنة ٧٢٥ هـ، لباب التأويل في معاني التنزيل تفسير الخازن، سورة الفتح الأيتان ٢٦ و٢٧، ج ٥، ص ٥٠٨.

المبحث الخامس

مرحلة ما بعد الاتفاق

هي مرحلة ما بعد الانتهاء من كتابة الصلح حيث إقناع الأصحاب لتثمر الخطة وليعطوها ولاءهم:

– طلب رسول الله صلى الله عليه وسلم من أصحابه أن ينحروا ويحلقوا، فلم يفعلوا، فدخل رسول الله صلى الله عليه وسلم على أم المؤمنين أم سلمة، وأخبرها أمر المسلمين وخوفه من غضب الله تعالى إن عصوه، فكان لها الرأي الراجح في القضية، لتظهر أهمية المرأة في الإسلام، ودورها الحيوي ورأيها الصائب الراجح في أصعب اتفاق مصيري يتعلق بأمة الإسلام، فأشارت رضي الله عنها على رسول الله صلى الله عليه وسلم بأن يخرج إليهم، وأن يفعل ذلك مبتدئاً بنفسه فعلاً لا قولاً؛ فخرج رسول الله صلى الله عليه وسلم وفعل ذلك، ففعل المسلمون فعله كسنة سلوكية؛ فاقصدوا بفعل رسول الله صلى الله عليه وسلم.

– نجم عن الاتفاق إشكاليات تم حلها بضوء اتفاق الصلح المبرم، من ذلك المؤمنات المهاجرات من مكة إلى المدينة، ومن ذلك زوجات المسلمين الباقيات على كفرهن بمكة. ومن ذلك أيضا لحاق أحد المسلمين من قريش بالمسلمين ورده، لكنه اشتبك مع كفار قريش وفر منهم، ثم لحق بالمسلمين فأعادوه تطبيقاً للاتفاق. فما كان من الفارين إلا أن شكلوا عصابة أقضت مضجع قريش باعتراض قوافلهم وأخذ أموالهم وقتلهم، فوصل الأمر بقريش

لتسأل رسول الله صلى الله عليه وسلم ليعالج أمرهم، فأمنهم رسول الله صلى الله عليه وسلم، وأعادهم إليه .

لقد أثبتت الخطة مرونة استوعبت فيها كل المتغيرات التي حدثت خلال التنفيذ، وتم التعبير عنها كمياً، بسنة قادمة وهذا معيار كمي يُعمل به، وقد تم التنفيذ فعلاً كما هو مرسوم بالخطة وسارت الأمور على ما يرام .

لقد أضحى الحال على اتفاق بين فريقين ندين، فريق إيمان وفريق كفر، نجم عنه اعتراف فريق الكفر بفريق الإيمان، مقررًا بحقوقهم، وسمح فريق الكفر لفريق الإيمان بالعمرة وزيارة البيت العتيق بعد عام .

لقد كان هذا الاتفاق تمهيداً لدخول المسلمين مكة حاجين فاتحين، ثم مؤسسين لدولة الإسلام، وطاردين الشرك من جزيرة العرب إلى يوم القيامة . وهذا ما غاب عن أئمة الكفر وعباقرتهم، لقد سارت خطة الرشد كما أراد واضعها ومهندسها، برعاية إلهية رحيمة الذي أنزل سكينته على رسوله والمؤمنين كما في الآية .

لقد فسر رسول الله صلى الله عليه وسلم قول الله تعالى: **إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا** (الفتح: ١) بأن الفتح هو صلح الحديبية، وأنه مقدمة الفتح الكبير والنهائي، فكان تحقيق الرؤية في العام التالي لصلح الحديبية . وكان تحقيق الهدف الاستراتيجي لخطة الرشد بإقامة أمة الإسلام حتى قيام الساعة، أمة تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، أمة لا تتوانى عن إقامة العدل فيما بينها ومع غيرها، كما حققت الخطة أهدافاً مرحلية عديدة .

المبحث السادس

تحليل SWOT لخطة الرشد

نقاط القوة

- ثبات رسول الله صلى الله عليه وسلم على الحق، ويقينه بالله والتوكل عليه.
- حسن التدبير والعمل.
- قيادته الفاعلة بالحب والأثرة وتربية الناس على إحقاق العدل.
- ثبات من معه وولاءهم لله ولرسوله، وبراءتهم من الشرك والكفر وأهله.

نقاط الضعف

- ضعف الإمكانيات المادية للمسلمين.
- وجودهم الجغرافي المقصور على المدينة المنورة.

التهديات

- انتشار الظلم وأكل الحقوق، وهذا ما يمهد لزوال الوجود البشري لزوال إنسانيته، فأكبر الظلم هو الكفر بالله وأنعمه والإشراك به، وهذا ما كان منتشرًا في أصقاع الأرض كافة، ولما وقعت به أكثر الحضارات المندرسة؛ اندثرت أغلب معارفها وعلومها.

الفرص

- توحيد الصف، لتعزيز منعة الأمة.
- تحقيق الغاية التي لا تنتهي وهي التي أعلنها رسول الله صلى الله عليه وسلم: تعظيم حرمت الله داخل الجزيرة العربية، ومن ثم خارجها.

مبنة صلح الحديبية

خرج رسول الله صلى الله عليه وسلم زمن الحديبية حتى إذا كانوا ببعض الطريق، قال النبي صلى الله عليه وسلم: (إن خالد بن الوليد بالغميم^٣ في خيل لقريش طليعة^٤، فخذوا ذات اليمين فوالله ما شعر بهم خالد حتى إذا هم بقترة^٥ الجيش، فانطلق يركض نذيراً لقريش).

وسار النبي صلى الله عليه وسلم حتى إذا كان بالثنية التي يهبط عليهم منها بركت به راحلته، فقال الناس: حل حل^٦ فألحت، فقالوا: خلأت^٧ القصواء^٨، خلأت القصواء، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: (ما خلأت القصواء، وما ذاك لها بخلق، ولكن حبسها حابس الفيل، ثم قال: والذي نفسي بيده، لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمان الله إلا أعطيتهم إياها، ثم زجرها فوثبت).

^١ ذكر البخاري في صحيحه حديثاً رواه المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم (رقم ٢٧٣١)؛ فيه أحداث صلح الحديبية، الذي عقد قرب مكة في منطقة الحديبية والتي تسمى اليوم الشميسي، في شهر ذي القعدة من العام السادس للهجرة بين المسلمين وبين مشركي قريش، وبمقتضاه عقدت هدنة بين الطرفين مدتها عشر سنوات، ثم نقضت نتيجة اعتداء بني بكر على بني خزاعة.

^٢ تفسير غريب ما في الصحيحين، لأبي عبد الله محمد بن فتوح الأندلسي الحميدي، ص ٢٢٤.

^٣ اسم مكان.

^٤ مقدمة الجيش.

^٥ الغبار الساطع معه سواد.

^٦ يقال حل حل زجراً للناقة.

^٧ توقفت عن المشي وتقهقرت كحران الفرس.

^٨ اسم ناقة رسول الله صلى الله عليه وسلم، والقصوا هي المشقوقة أذنهما.

قال: فَعَدَلَ عَنْهُمْ حَتَّى نَزَلَ بِأَقْصَى الْحُدَيْبِيَّةِ^١ عَلَى ثَمَدٍ^٢ قَلِيلِ الْمَاءِ، يَتَبَرَّضُهُ^٣ النَّاسُ تَبَرُّضًا، فَلَمْ يَلْبَثْهُ النَّاسُ حَتَّى نَزَحُوهُ، وَشَكِي إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْعَطَشُ، فَانْتَزَعَ سَهْمًا مِنْ كِنَانَتِهِ، ثُمَّ أَمَرَهُمْ أَنْ يَجْعَلُوهُ فِيهِ، فَوَاللَّهِ مَا زَالَ يَجِيشُ^٤ لَهُمْ بِالرِّيِّ حَتَّى صَدَرُوا عَنْهُ.

فَبَيْنَمَا هُمْ كَذَلِكَ إِذْ جَاءَ بُدَيْلُ بْنُ وَرْقَاءَ الْخُزَاعِيِّ فِي نَفَرٍ مِنْ قَوْمِهِ مِنْ خُزَاعَةَ، وَكَانُوا عَيْبَةً^٥ نُصَحَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنْ أَهْلِ تِهَامَةَ، فَقَالَ: إِنِّي تَرَكْتُ كَعْبَ بْنَ لُؤَيٍّ، وَعَامِرَ بْنَ لُؤَيٍّ نَزَلُوا أَعْدَادَ مِيَاهِ الْحُدَيْبِيَّةِ، وَمَعَهُمُ الْعُوذُ^٦ الْمَطَافِيلُ^٧، وَهُمْ مُقَاتِلُونَ وَصَادُونَ عَنِ الْبَيْتِ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (إِنَّا لَمَوْجِي لِقِتَالِ أَحَدٍ، وَلَكِنَّا جِئْنَا مُعْتَمِرِينَ، وَإِنْ قُرَيْشًا قَدْ نَهَكْتَهُمْ^٨ الْحَرْبُ، وَأَضْرَتْ بِهِمْ، فَإِنْ شَاؤُوا مَادَدْتَهُمْ مُدَّةً، وَيُخَلُّوا بَيْنِي وَبَيْنَ النَّاسِ، فَإِنْ أَظْهَرُوا: فَإِنْ شَاؤُوا أَنْ يَدْخُلُوا فِيمَا دَخَلَ فِيهِ النَّاسُ فَعَلُوا، وَإِلَّا فَقَدْ جَمَّوْا^٩، وَإِنْ هُمْ أَبَوْا، فَوَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَأُقَاتِلَنَّهُمْ عَلَى أَمْرِي هَذَا حَتَّى تَنْفِرَ سَالِفَتِي^{١٠}، وَلَيَنْفِذَنَّ اللَّهُ أَمْرَهُ).

١ اسم قرية سميت ببشر هناك.

٢ الماء القليل.

٣ جمع الماء بالكفين لقلته.

٤ جاشت البئر بالماء إذا ارتفعت وفاضت.

٥ موضع سره وثقته.

٦ النوق الحديدات النتاج ذات اللين.

٧ النوق الأمهات التي معها أطفالها.

٨ أضعفت قوتهم.

٩ استراحوا من جهد القتال.

١٠ حتى تنفصل رقبتني عن بدني.

فَقَالَ بَدِيلٌ: سَأَبْلُغُهُمْ مَا تَقُولُ، قَالَ: فَانْطَلِقَ حَتَّى أَتَى قُرَيْشًا، قَالَ: إِنَّا قَدْ جِئْنَاكُمْ مِنْ هَذَا الرَّجُلِ وَسَمِعْنَاهُ يَقُولُ قَوْلًا، فَإِنْ شِئْتُمْ أَنْ نَعْرِضَهُ عَلَيْكُمْ فَعَلْنَا، فَقَالَ سَفَهَاؤُهُمْ: لَا حَاجَةَ لَنَا أَنْ تُخْبِرَنَا عَنْهُ بِشَيْءٍ، وَقَالَ ذُوو الرِّأْيِ مِنْهُمْ: هَاتِ مَا سَمِعْتَهُ يَقُولُ، قَالَ: سَمِعْتُهُ يَقُولُ كَذَا وَكَذَا، فَحَدَّثَهُمْ بِمَا قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَامَ عُرْوَةُ بْنُ مَسْعُودٍ فَقَالَ: أَيُّ قَوْمٍ، أَلَسْتُمْ بِالْوَالِدِ؟ قَالُوا: بَلَى، قَالَ: أَوْ لَسْتُ بِالْوَلَدِ؟ قَالُوا: بَلَى، قَالَ: فَهَلْ تَتَّهَمُونِي؟ قَالُوا: لَا، قَالَ: أَلَسْتُمْ تَعْلَمُونَ أَنِّي اسْتَنْفَرْتُ أَهْلَ عَكَاظَا^١، فَلَمَّا بَلَحوَا^٢ عَلَيَّ جِئْتِكُمْ بِأَهْلِي وَوَلَدِي وَمَنْ أَطَاعَنِي؟ قَالُوا: بَلَى، قَالَ: **فَإِنَّ هَذَا قَدْ عَرَضَ لَكُمْ خُطَّةً رَشِدًا**، أَقْبَلُوهَا وَدَعُونِي آتِيهِ، قَالُوا: أَتَيْتَهُ، فَأَتَاهُ.

فَجَعَلَ يَكَلِّمُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نَحْوًا مِنْ قَوْلِهِ لِبَدِيلٍ، فَقَالَ عُرْوَةُ عِنْدَ ذَلِكَ: أَيُّ مُحَمَّدٍ أَرَأَيْتَ إِنْ اسْتَأْصَلْتَ أَمْرَ قَوْمِكَ، هَلْ سَمِعْتَ بِأَحَدٍ مِنَ الْعَرَبِ اجْتَا^٣ أَهْلَهُ قَبْلَكَ، وَإِنْ تَكُنِ الْأُخْرَى، فَإِنِّي وَاللَّهِ لَأَرَى وَجُوهًا، وَإِنِّي لَأَرَى أَوْشَابًا^٤ مِنَ النَّاسِ خَلِيقًا أَنْ يَفِرُّوا وَيَدْعُوكَ، فَقَالَ لَهُ أَبُو بَكْرٍ الصِّدِّيقُ: أَمْصُصْ بِبَطْرِ اللَّاتِ^٥، أَنْحَنُ نَفْرُ عَنْهُ وَنَدَعُهُ؟ فَقَالَ: مَنْ ذَا؟ قَالُوا: أَبُو بَكْرٍ، قَالَ: أَمَا وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ، لَوْ لَا يَدٌ كَانَتْ لَكَ عِنْدِي لَمْ أَجْرِكَ بِهَا لِأَجْبَتِكَ، قَالَ: وَجَعَلَ يَكَلِّمُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَكُلَّمَا تَكَلَّمَ أَخَذَ بِلِحْيَتِهِ، وَالْمَغِيرَةُ

١ اسم سوق في الجاهلية.

٢ امتنعوا عن إجابته.

٣ أهلك.

٤ أخلاطاً من الناس.

٥ شتيمة غليظة عند العرب واللات اسم صنم كانوا يعبدونه.

بنُ شُعْبَةَ قَائِمٌ عَلَى رَأْسِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَمَعَهُ السَّيْفُ وَعَلَيْهِ الْمَغْفَرُ، فَكَلَّمَا أَهْوَى عُرْوَةَ بِيَدِهِ إِلَى لِحْيَةِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ضَرَبَ يَدَهُ بِنَعْلِ السَّيْفِ، وَقَالَ لَهُ: أَخْرَيْدَكَ عَنْ لِحْيَةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَرَفَعَ عُرْوَةَ رَأْسَهُ، فَقَالَ: مَنْ هَذَا؟ قَالُوا: الْمُغِيرَةُ بْنُ شُعْبَةَ، فَقَالَ: أَيُّ غُدْرًا، أَلَسْتُ أُسْعَى فِي غُدْرَتِكَ؟ وَكَانَ الْمُغِيرَةُ صَحْبَ قَوْمًا فِي الْجَاهِلِيَّةِ فَقَتَلَهُمْ، وَأَخَذَ أَمْوَالَهُمْ، ثُمَّ جَاءَ فَأَسْلَمَ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (أَمَّا الْإِسْلَامُ فَأَقْبَلُ، وَأَمَّا الْمَالُ فَلَسْتُ مِنْهُ فِي شَيْءٍ).

ثُمَّ إِنَّ عُرْوَةَ جَعَلَ يَرْمُقُ^١ أَصْحَابَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِعَيْنَيْهِ، قَالَ: فَوَاللَّهِ مَا تَنَحَّمَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نُخَامَةً إِلَّا وَقَعَتْ فِي كَفِّ رَجُلٍ مِنْهُمْ، فَذَكَرَ بِهَا وَجْهَهُ وَجِلْدَهُ، وَإِذَا أَمْرَهُمْ ابْتَدَرُوا أَمْرَهُ، وَإِذَا تَوَضَّأَ كَادُوا يَقْتَتِلُونَ عَلَى وَضُوئِهِ، وَإِذَا تَكَلَّمَ خَفَضُوا أَصْوَاتَهُمْ عِنْدَهُ، وَمَا يُحِدُونَ إِلَيْهِ النَّظَرَ تَعْظِيمًا لَهُ، فَرَجَعَ عُرْوَةَ إِلَى أَصْحَابِهِ، فَقَالَ: أَيُّ قَوْمٍ، وَاللَّهِ لَقَدْ وَفَدْتُ عَلَى الْمُلُوكِ، وَوَفَدْتُ عَلَى قَيْصَرَ، وَكِسْرَى، وَالنَّجَاشِيِّ، وَاللَّهِ إِنْ رَأَيْتُ مَلِكًا قَطُّ يُعْظِمُهُ أَصْحَابُهُ مَا يُعْظِمُ أَصْحَابُ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مُحَمَّدًا، وَاللَّهِ إِنْ تَنَحَّمَ نُخَامَةً إِلَّا وَقَعَتْ فِي كَفِّ رَجُلٍ مِنْهُمْ، فَذَكَرَ بِهَا وَجْهَهُ وَجِلْدَهُ، وَإِذَا أَمْرَهُمْ ابْتَدَرُوا أَمْرَهُ، وَإِذَا تَوَضَّأَ كَادُوا يَقْتَتِلُونَ عَلَى وَضُوئِهِ، وَإِذَا تَكَلَّمَ خَفَضُوا أَصْوَاتَهُمْ عِنْدَهُ، وَمَا يُحِدُونَ إِلَيْهِ النَّظَرَ تَعْظِيمًا لَهُ،

١ من فعاله كلها غدر.

٢ يلحظ.

وإنه قد **عرض عليكم خطة رشدة فاقبلوها**، فقال رجل من بني كنانة: دعوني آتية، فقالوا: آتته.

فلما أشرف على النبي صلى الله عليه وسلم وأصحابه، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (هذا فلان، وهو من قوم يعظمون البدن، فابعثوها له)؛ فبعثت له، واستقبله الناس يلبون، فلما رأى ذلك قال: سبحان الله، ما ينبغي لهؤلاء أن يصدوا عن البيت، فلما رجع إلى أصحابه، قال: رأيت البدن قد قلدت وأشعرت، فما أرى أن يصدوا عن البيت.

فقام رجل منهم يقال له مكرز بن حفص، فقال: دعوني آتية، فقالوا: آتته، فلما أشرف عليهم، قال النبي صلى الله عليه وسلم: (هذا مكرز، وهو رجل فاجر)، فجعل يكلم النبي صلى الله عليه وسلم.

فبينما هو يكلمه إذ جاء سهيل بن عمرو، قال معمر: فأخبرني أيوب، عن عكرمة أنه لما جاء سهيل بن عمرو، قال النبي صلى الله عليه وسلم: (لقد سهل لكم من أمركم).

قال معمر: قال الزهري في حديثه: فجاء سهيل بن عمرو فقال: هات اكتب بيننا وبينكم كتاباً فدعا النبي صلى الله عليه وسلم الكاتب، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: (بسم الله الرحمن الرحيم)، قال سهيل: أمّا الرحمن، فوالله ما أدري ما هو ولكن اكتب باسمك اللهم كما كنت تكتب، فقال المسلمون: والله لا نكتبها إلا بسم الله الرحمن الرحيم، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: (اكتب باسمك

اللَّهُمَّ ثُمَّ قَالَ: هَذَا مَا قَاضَى عَلَيْهِ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ، فَقَالَ سُهَيْلٌ: وَاللَّهِ لَوْ كُنَّا نَعْلَمُ أَنَّكَ رَسُولُ اللَّهِ مَا صَدَدْنَاكَ عَنِ الْبَيْتِ، وَلَا قَاتَلْنَاكَ، وَلَكِنْ اكْتَبَ مُحَمَّدٌ بِنُ عَبْدِ اللَّهِ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (وَاللَّهِ إِنِّي لَرَسُولُ اللَّهِ، وَإِنْ كَذَبْتُمُونِي، اكْتَبَ مُحَمَّدٌ بِنُ عَبْدِ اللَّهِ) - قَالَ الزُّهْرِيُّ: وَذَلِكَ لِقَوْلِهِ: (لَا يَسْأَلُونِي خُطَّةً يُعْظَمُونَ فِيهَا حُرْمَاتِ اللَّهِ إِلَّا أُعْطِيَتْهُمْ أَيَّهَا).

فَقَالَ لَهُ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (عَلَى أَنْ تُخَلُّوا بَيْنَنَا وَبَيْنَ الْبَيْتِ، فَتَطُوفَ بِهِ)، فَقَالَ سُهَيْلٌ: وَاللَّهِ لَا تَتَحَدَّثُ الْعَرَبُ أَنَا أَخَذْنَا ضُعْطَةً، وَلَكِنْ ذَلِكَ مِنَ الْعَامِ الْمُقْبِلِ، فَكَتَبَ، فَقَالَ سُهَيْلٌ: وَعَلَى أَنَّهُ لَا يَأْتِيكَ مِنَّا رَجُلٌ وَإِنْ كَانَ عَلَى دِينِكَ إِلَّا رَدَدْتَهُ إِلَيْنَا، قَالَ الْمُسْلِمُونَ: سُبْحَانَ اللَّهِ، كَيْفَ يَرُدُّ إِلَى الْمُشْرِكِينَ وَقَدْ جَاءَ مُسْلِمًا؟ فَبَيْنَمَا هُمْ كَذَلِكَ إِذْ دَخَلَ أَبُو جَنْدَلٍ بِنُ سُهَيْلِ بْنِ عَمْرٍو يَرْسُفُ فِي قُيُودِهِ، وَقَدْ خَرَجَ مِنْ أَسْفَلِ مَكَّةَ حَتَّى رَمَى بِنَفْسِهِ بَيْنَ أَظْهُرِ الْمُسْلِمِينَ، فَقَالَ سُهَيْلٌ: هَذَا يَا مُحَمَّدُ أَوَّلُ مَا أَقَاضِيكَ عَلَيْهِ أَنْ تَرُدَّهُ إِلَيَّ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (إِنَّا لَمْ نَقْضِ الْكِتَابَ بَعْدُ)، قَالَ: فَوَاللَّهِ إِذَا لَمْ أُصَالِحِكَ عَلَى شَيْءٍ أَبَدًا، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (فَأَجِزْهُ لِي)، قَالَ: مَا أَنَا بِمُجِيزِهِ لَكَ، قَالَ: (بَلَى فَا فَعَلْ)، قَالَ: مَا أَنَا بِفَاعِلٍ، قَالَ مَكْرُزٌ: بَلْ قَدْ أَجْرَنَاهُ^١ لَكَ، قَالَ أَبُو جَنْدَلٍ: أَيُّ مَعْشَرَ الْمُسْلِمِينَ، أُرَدُّ إِلَى الْمُشْرِكِينَ وَقَدْ جِئْتُ مُسْلِمًا، أَلَا تَرَوْنَ مَا قَدْ لَقِيتُ؟ وَكَانَ قَدْ عَذَّبَ عَذَابًا شَدِيدًا فِي اللَّهِ.

١ قهرا.

٢ في كف الأذى عنه فقط.

قال: فَقَالَ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ: فَأَتَيْتُ نَبِيَّ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقُلْتُ: أَلَسْتَ نَبِيَّ اللَّهِ حَقًّا، قَالَ: بَلَى، قُلْتُ: أَلَسْنَا عَلَى الْحَقِّ، وَعَدُونَا عَلَى الْبَاطِلِ، قَالَ: بَلَى، قُلْتُ: فَلِمَ نُعْطِي الدِّينِيَّةَ فِي دِينِنَا إِذَا؟ قَالَ: (إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ، وَلَسْتُ أُعْصِيهِ، وَهُوَ نَاصِرِي)، قُلْتُ: أَوَلَيْسَ كُنْتَ تُحَدِّثُنَا أَنَّا سَنَأْتِي الْبَيْتَ فَتَنْطُوفُ بِهِ؟ قَالَ: بَلَى، فَأَخْبَرْتُكَ أَنَّا نَأْتِيهِ الْعَامَ، قَالَ: قُلْتُ: لَا، قَالَ: (فَإِنَّكَ آتِيهِ وَمُطَوِّفٌ بِهِ)، قَالَ: فَأَتَيْتُ أَبَا بَكْرٍ فَقُلْتُ: يَا أَبَا بَكْرٍ أَلَيْسَ هَذَا نَبِيَّ اللَّهِ حَقًّا؟ قَالَ: بَلَى، قُلْتُ: أَلَسْنَا عَلَى الْحَقِّ وَعَدُونَا عَلَى الْبَاطِلِ؟ قَالَ: بَلَى، قُلْتُ: فَلِمَ نُعْطِي الدِّينِيَّةَ فِي دِينِنَا إِذَا؟ قَالَ: أَيُّهَا الرَّجُلُ إِنَّهُ لِرَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَلَيْسَ يَعْصِي رَبَّهُ، وَهُوَ نَاصِرُهُ، فَاسْتَمْسِكْ بِغَرْزِهِ، فَوَاللَّهِ إِنَّهُ عَلَى الْحَقِّ، قُلْتُ: أَلَيْسَ كَانَ يُحَدِّثُنَا أَنَّا سَنَأْتِي الْبَيْتَ وَنَطُوفُ بِهِ؟ قَالَ: بَلَى، أَفَأَخْبَرَكَ أَنَّكَ تَأْتِيهِ الْعَامَ؟ قُلْتُ: لَا، قَالَ: فَإِنَّكَ آتِيهِ وَمُطَوِّفٌ بِهِ. قَالَ الزُّهْرِيُّ: قَالَ عُمَرُ: فَعَمِلْتُ لِذَلِكَ أَعْمَالًا^١.

قال: فَلَمَّا فَرَّغَ مِنْ قِضِيَّةِ الْكِتَابِ، قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لِأَصْحَابِهِ: (قُومُوا فَانْحَرُوا ثُمَّ احْلِقُوا)، قَالَ: فَوَاللَّهِ مَا قَامَ مِنْهُمْ رَجُلٌ حَتَّى قَالَ ذَلِكَ ثَلَاثَ مَرَّاتٍ، فَلَمَّا لَمْ يَقُمْ مِنْهُمْ أَحَدٌ دَخَلَ عَلَى أُمِّ سَلَمَةَ، فَذَكَرَ لَهَا مَا لَقِيَ مِنَ النَّاسِ، فَقَالَتْ أُمُّ سَلَمَةَ: يَا نَبِيَّ اللَّهِ، أَتَحِبُّ ذَلِكَ، أَخْرَجَ ثُمَّ لَا تُكَلِّمُ أَحَدًا مِنْهُمْ كَلِمَةً، حَتَّى تَنْحَرُ بُدْنَكَ، وَتَدْعُو حَالِقَكَ فَيَحْلِقَكَ، فَخَرَجَ فَلَمْ يُكَلِّمْ أَحَدًا مِنْهُمْ حَتَّى فَعَلَ ذَلِكَ نَحْرَ بُدْنِهِ، وَدَعَا حَالِقَهُ فَحَلَقَهُ، فَلَمَّا رَأَوْا ذَلِكَ قَامُوا، فَانْحَرُوا وَجَعَلَ بَعْضُهُمْ يَحْلِقُ بَعْضًا حَتَّى كَادَ بَعْضُهُمْ يَقْتُلُ بَعْضًا عَمًّا.

^١ أنواع من الحسنات كالصدقة والصوم والصلاة والعتق لتذهب عني سيء ما قلته يومئذ.

ثُمَّ جَاءَهُ نِسْوَةٌ مُؤْمِنَاتٌ فَأَنْزَلَ اللَّهُ تَعَالَى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا جَاءَكُمْ الْمُؤْمِنَاتُ مُهَاجِرَاتٍ فَاْمْتَحِنُوهُنَّ [المتحنة: ١٠] حَتَّى بَلَغَ: بَعْصَمِ الْكُوفَرِ؛ فَطَلَّقَ عُمَرُ يَوْمَئِذٍ امْرَأَتَيْنِ، كَانَتَا لَهُ فِي الشَّرْكِ فَتَزَوَّجَ إِحْدَاهُمَا مُعَاوِيَةَ بْنَ أَبِي سُفْيَانَ، وَالْأُخْرَى صَفْوَانَ بْنَ أُمَيَّةَ.

ثُمَّ رَجَعَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَى الْمَدِينَةِ، فَجَاءَهُ أَبُو بَصِيرٍ رَجُلٌ مِنْ قُرَيْشٍ وَهُوَ مُسْلِمٌ، فَأَرْسَلُوا فِي طَلَبِهِ رَجُلَيْنِ، فَقَالُوا: الْعَهْدَ الَّذِي جَعَلْتَ لَنَا، فَدَفَعَهُ إِلَى الرَّجُلَيْنِ، فَخَرَجَا بِهِ حَتَّى بَلَغَا ذَا الْحُلَيْفَةِ، فَنَزَلُوا يَأْكُلُونَ مِنْ تَمْرٍ لَهُمْ، فَقَالَ أَبُو بَصِيرٍ لِأَحَدِ الرَّجُلَيْنِ: وَاللَّهِ إِنِّي لَأَرَى سَيْفَكَ هَذَا يَا فُلَانُ جَيِّدًا، فَاسْتَلَّهُ الْآخَرَ، فَقَالَ: أَجَلٌ، وَاللَّهِ إِنَّهُ لَجَيِّدٌ، لَقَدْ جَرَّبْتُ بِهِ، ثُمَّ جَرَّبْتُ، فَقَالَ أَبُو بَصِيرٍ: أُرِنِي أَنْظِرْ إِلَيْهِ، فَاْمَكَّنَهُ مِنْهُ، فَضْرَبَهُ حَتَّى بَرَدَا، وَفَرَّ الْآخَرُ حَتَّى أَتَى الْمَدِينَةَ، فَدَخَلَ الْمَسْجِدَ يَعْذُو، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حِينَ رَأَاهُ: (لَقَدْ رَأَى هَذَا ذُعْرًا)؛ فَلَمَّا انْتَهَى إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: قُتِلَ وَاللَّهِ صَاحِبِي وَإِنِّي لَمَقْتُولٌ، فَجَاءَ أَبُو بَصِيرٍ فَقَالَ: يَا نَبِيَّ اللَّهِ، قَدْ وَاللَّهِ أَوْفَى اللَّهُ ذِمَّتَكَ، قَدْ رَدَدْتَنِي إِلَيْهِمْ، ثُمَّ أَنْجَانِي اللَّهُ مِنْهُمْ، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (وَيْلٌ أُمَّهِ مِسْعَرِ حَرْبٍ، لَوْ كَانَ لَهُ أَحَدٌ)؛ فَلَمَّا سَمِعَ ذَلِكَ عَرَفَ أَنَّهُ سَيَرُدُّهُ إِلَيْهِمْ، فَخَرَجَ حَتَّى أَتَى سَيْفَ الْبَحْرِ قَالَ: وَيَنْفَلْتُ مِنْهُمْ أَبُو جَنْدَلِ بْنِ سُهَيْلٍ، فَلَحِقَ بِأَبِي بَصِيرٍ، فَجَعَلَ لَا يَخْرُجُ مِنْ قُرَيْشٍ رَجُلٌ قَدْ أَسْلَمَ إِلَّا لَحِقَ بِأَبِي بَصِيرٍ، حَتَّى اجْتَمَعَتْ مِنْهُمْ عِصَابَةٌ، فَوَاللَّهِ مَا يَسْمَعُونَ بِعِيرٍ خَرَجَتْ لِقُرَيْشٍ إِلَّا إِلَى الشَّامِ إِلَّا اعْتَرَضُوا لَهَا، فَقَتَلُوهُمْ وَأَخَذُوا أَمْوَالَهُمْ.

فَأَرْسَلْتُ قُرَيْشًا إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ تُنَاشِدُهُ بِاللَّهِ وَالرَّحِمِ، لَمَّا أُرْسِلَ^١،
فَمَنْ أَتَاهُ فَهُوَ آمِنٌ، فَأَرْسَلَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَيْهِمْ، فَأَنْزَلَ اللَّهُ تَعَالَى:
وَهُوَ الَّذِي كَفَّ أَيْدِيَهُمْ عَنْكُمْ وَأَيْدِيَكُمْ عَنْهُمْ بِبَطْنِ مَكَّةَ مِنْ بَعْدِ أَنْ أَظْفَرَكُمْ
عَلَيْهِمْ [الفتح: ٢٤] حَتَّى بَلَغَ: الْحَمِيَّةَ حَمِيَّةَ الْجَاهِلِيَّةِ [الفتح: ٢٦] وَكَانَتْ
حَمِيَّتَهُمْ أَنَّهُمْ لَمْ يُقِرُّوا أَنَّهُ نَبِيُّ اللَّهِ، وَلَمْ يُقِرُّوا بِبِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، وَحَالُوا
بَيْنَهُمْ وَبَيْنَ الْبَيْتِ.

^١ إلا أرسل.

الفصل السابع الأخطاء الاستراتيجية

سيتناول هذا الفصل أربعة أخطاء استراتيجية كحالات دراسية، تمثل أخطاء قاتلة

يجب على المنظمة أن تتحاشى مثلاتها. والأخطاء هي:

- الخطأ الأول – خسارة فرصة اقتناء منتج حيوي.
- الخطأ الثاني – تفضيل سياسة الربحية عن سياسة السلامة.
- الخطأ الثالث – رفض تعيين خبير ثم شراء منتجه.
- الخطأ الرابع – نقص التدريب الذي يكلف خسارة المليارات.

الخطأ الأول - خسارة فرصة اقتناء منتج حيوي^١

تعودُ بدايات نظام أندرويد إلى عام ٢٠٠٣ على يد آندي روبن وذلك قبلَ ظهور الهواتف الذكيّة وانتشارها، إذ أنّ النظام كان في بداياته موجّهًا للكاميرات الرقمية كنظام تشغيل يسهّل التعامل مع الكاميرات وإدارة الصور وملفّات الفيديو؛ ولكن حدث تغيير في الخطط ورؤية المشروع إذ أنّ سوق الكاميرات الرقمية صغير مقارنةً بسوق الهواتف المحمولة ولذا تمّ التحويل.

وفي عام ٢٠٠٥ قامت شركة جوجل بالاستحواذ على شركة أندرويد وعمّلت على متابعة تطويره إضافة لإدخال تطبيقاتها على النظام بشكل متكامل كخرائط جوجل، يوتيوب، وغيرها. وتمّ إطلاق أوّل نسخة تجريبية للمطوّرين في الخامس من نوفمبر عام ٢٠٠٧.

أقرّ بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت أن خسارة نظام التشغيل أندرويد كان الخطأ الأكبر الذي ارتكبه في تاريخ الشركة. وعبر عن وجهة نظره حول سوق البرمجيات خاصة عند التحدث عن المنصات؛ فالنجاح في هذه الأسواق يعني السيطرة على الحصة الأكبر، والخسارة كذلك تعني أن تكون الخاسر الأكبر، حيث لا مكان للمراكز الوسطى.

وبرأيه أن أندرويد كان في بدايته بمثابة المنصة القياسية للهواتف التي لا تصنعها آبل، بالتالي كان من الطبيعي على مايكروسوفت أن تنجح في هذا المجال وتكون منافس آبل الوحيد، حيث أن الفائز يسيطر. قدرّ غيتس حجم سوق أنظمة الهواتف الذكية غير آبل والتطبيقات بقيمة ٤٠٠ مليار دولار وهو ما كانت ستسيطر عليه لو نجحت.

^١ العربية نت

استحوذت غوغل على أندرويد عام ٢٠٠٥ بقيمة ٥٠ مليون دولار فقط، وحينها كان تركيز غوغل التفوق على مايكروسوفت ونظامها ويندوز موبايل . ويعتقد الغالبية أن فشل مايكروسوفت في السيطرة على سوق الهواتف الذكية يعود إلى حقبة إدارة ستيف بالمر الذي وصف آيفون بأنه: الهاتف الأعلى ثمنًا ولن يكون ملائمًا للشركات لأنه لا يحمل لوحة مفاتيح حقيقية . وكان نظام ويندوز موبايل متوافقًا مع لوحات المفاتيح الحقيقية فقط في حين أصبحت تظهر أكثر الهواتف التي تحمل شاشات لمسية خاصة المدعومة بقلم . وفي نهاية عام ٢٠٠٨ قررت مايكروسوفت التخلي عن ويندوز موبايل وإعادة إطلاقه على شكل ويندوز فون الذي أصبح يدعم شاشات اللمس . مع أن بعض القرارات المصيرية التي صدرت من مايكروسوفت وجهودها في مجال أنظمة تشغيل الهواتف المحمولة لم تكن بتوقيع بيل غيتس، إلا أن توقيت خروجه في يوليو ٢٠٠٨ من الشركة بعد أن كان كبير مهندسي البرمجيات كان حرجًا للغاية .

الخطأ الثاني - تفضيل سياسة الربحية عن سياسة السلامة^١

قام اتحاد من وسائل الإعلام بنشر أوراق فيسبوك، التي تكشف عن نزاع الشركة الداخلي حول انتفاضة ٦ يناير التي تتعلق بالتدخل الروسي في انتخابات عام ٢٠١٦. وكُشف أيضا عن وضع فيسبوك الأولوية للأرباح قبل الجهود المبذولة باستمرار لمكافحة خطاب الكراهية والمحتوى الضار.

تحدد الاستراتيجية الاجتماعية - وهي بآلاف الصفحات - الخلاف بين الموظفين بعد ٦ يناير، حيث تشير إلى أن الشركة لم تتخذ أي إجراء ضد الاستقطاب العنيف والمعلومات المضللة.

وقد أصدر فيسبوك اعتذاراً عن مساهمته في العنف ضد الجماعات الدينية والعرقية في إثيوبيا وميانمار وسريلانكا.

كما نشرت مؤسسة خيرية بريطانية بحثاً أظهر أن ٥٣٪ من جميع الجرائم الجنسية للأطفال عبر الإنترنت ظهرت على منصات فيسبوك. لذلك يجري العمل على تشريع بارز في المملكة المتحدة، ينظم منصات وسائل التواصل الاجتماعي وشركات التكنولوجيا الدقيقة بتغريمها ٢٥.٣ مليون دولار أو ١٠٪ من إيراداتها السنوية إذا فشلت في إزالة المحتوى الضار أو غير القانوني. وإذا تم تمرير هذا التشريع، فسيحدد تنظيم وسائل التواصل الاجتماعي في جميع أنحاء العالم مستقبلاً.

^١ الواشنطن بوست

الخطأ الثالث - رفض تعيين خبير ثم شراء منتج

كان واتساب مجانياً، وبعد إصدار النسخة الثانية صار تطبيقاً مدفوعاً، باشتراك ١ دولار في السنة. ووصل عدد مستخدميه إلى ٢٥٠٠٠٠٠ مستخدم.

أراد أكتون يوماً أن يكون ضمن فريق عمل فيسبوك، لكن الشركة لم تره فيه الكفاءة، إلا أن فيسبوك اشترت منه بعد ٤ سنوات تطبيق واتساب ب ١٩ مليار دولار جعلت منه مليونيراً، وأدخلته عالم الثراء الفاحش من أوسع أبوابه.

صار أكتون عام ١٩٩٢ مسؤول الأنظمة في شركة صناعة الأنظمة الدفاعية والطائرات والسيارات Rockwell International، قبل أن يصبح أحد مختبري المنتجات في شركة Apple Inc، كما عمل مع شركة Adobe Systems. وعمل أيضاً في شركة Yahoo Inc.

الخطأ الرابع - نقص التدريب الذي يكلف خسارة المليارات^١

توصل تحقيق أميركي في صيف ٢٠٢٠ إلى أن السفينة الحربية يو إس إس بونوم ريتشارد قد اشتعلت كلياً بعدما فشل طاقمها في العثور على الزر الذي يطلق نظام الإطفاء.



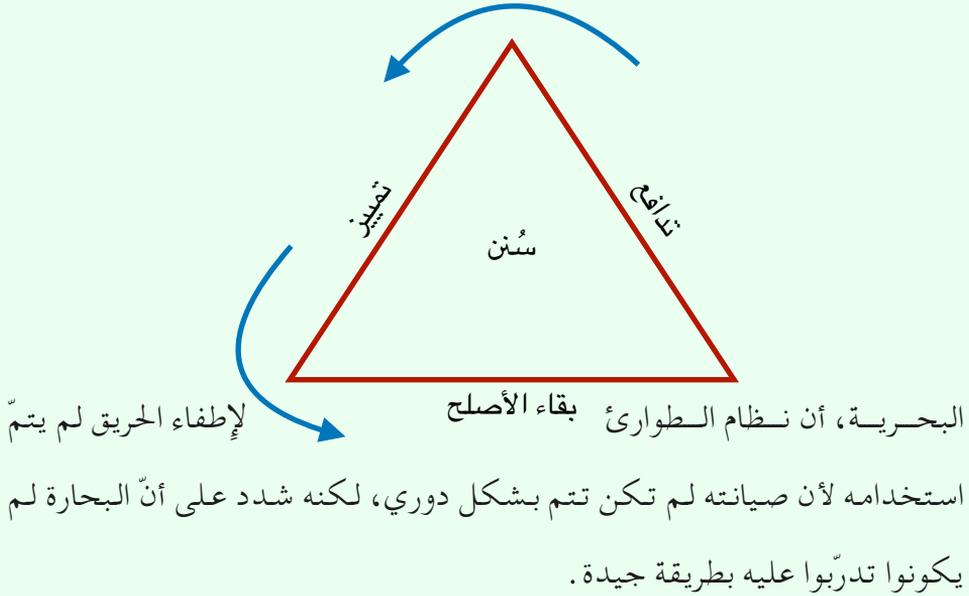
الشكل (١٦) صورة حريق السفينة (حقوق النشر Denis Poroy/AP)

وكانت البحرية الأميركية قد وضعت السفينة في الخدمة في ١٩٩٨ وسعرها يوم احتراقها يقدر بنحو ملياري دولار. اشتعلت السفينة في مرفأ سان دييغو (كاليفورنيا) بعدما رست من أجل الصيانة. وكانت الأضرار كبيرة إلى درجة اتخذ الجيش الأميركي القرار بالتخلي بدل تصليحها.

^١ يورونيوز - ٢-١٠-٢٠٢١ رابط

وقال جنرال أميركي متقاعد لموقع بزنس إنسايدر إن الحريق الذي اندلع في السفينة كان متعمداً، ولكن رغم ذلك، كان من الممكن إطفاء النيران عبر استخدام نظام AFFF المخصص لهذا الغرض، مضيفاً أن ردة فعل الطاقم أظهرت كم كان التدريب ينقصه.

ولم ينفِ تقرير صادر عن المعهد البحري للولايات المتحدة المتخصص في الشؤون



النقص في التدريبات

قد يكون التغيير في عناصر الطواقم سبباً أساسياً في عدم معرفة البحارة بمكان الزر كما يقول كلارك، الذي يضيف أن البحارة الجدد قد لا يكونوا تدربوا جيداً على الاستجابة في حالة اندلاع النيران على متن السفينة.

^١ تسمية تطلق على معظم أنظمة الإطفاء في الولايات المتحدة

ويشير التحقيق الذي أنجزه الجيش إلى أن هناك ٣٦ مسؤولاً عن خسارة " يو إس إس بونوم ريتشارد " ، بطريقة أو أخرى، بينهم بعض القادة الذين لم يوفروا التدريبات اللازمة لجميع أعضاء الطاقم .

الفصل الثامن إدارة التغيير الاستراتيجي

سيستعرض هذا الفصل ثلاثة مباحث الأول يستعرض فيها سنن التغيير الكونية، والثاني التغيير مؤلم، أما الثالث فيستعرض مقالات وحالات دراسية حول التغيير الاستراتيجي .

المبحث الأول

سائر التغيير الكونية

تعتبر التحديات قضية محورية تواجه الإدارة الاستراتيجية، وتمثل إدارة التغيير الاستراتيجية الأداة المتخصصة في تطويع تلك التحديات ومجابهتها. وإن سبر ومعرفة المتغيرات الداخلية والخارجية من بيئة المنظمة؛ سواء المحيطة أو المتوقعة، يساعد في إعادة توجيه الخطط وأهدافها لتناسب وطبيعة التحديات، ويمكن تقسيم التغييرات إلى ثلاث فئات؛

- زيادة معدلات التغيير؛ كتغير العادات والتقاليد، وتغير أذواق المستهلكين، وتسارع التغييرات التكنولوجية.
- شدة المنافسة المحلية والعالمية.
- نقص الموارد المتاحة.

إن استحكام العادات والتقاليد بين الناس يعتبر خطراً أحياناً؛ مثال ذلك؛ انحراف البعض منهم عن عبادة الله الواحد الأحد، وتزداد الخطورة عندما تصبح تلك الانحرافات ثابتة من ثوابتهم كعبادة الأوثان، وقد حارب كتاب الله تعالى تلك الانحرافات، وأرسل رسلاً لهداية الناس وإعادتهم إلى الطريق الصحيح. والملفت للنظر أن أكثر المتمسكين بالعادات والتقاليد يشتركون بطريقة إجاباتهم المتشابهة؛ بأنهم ألفوا ما هم عليه، وأنهم لا يرغبون بتغيير واقعهم مع علمهم بفساده، ومن شواهد ذلك:

- وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوْ لَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ (البقرة: ١٧٠).

- وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ تَعَالَوْا إِلَىٰ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَإِلَىٰ الرَّسُولِ قَالُوا احْسَبْنَا مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوْ لَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ (المائدة: ١٠٤)

- قَالُوا أَجِئْتَنَا لِنَلْفِتْنَاهُمْ أَوْ حَسْبُ آبَاءَنَا وَتَكُونُ لَكُمْ أَعْيُنٌ عَلَىٰ آلِهَاتِنَا لَتَنْظُرُنَّهَا وَتَقُولُنَّ بَلْ سَوَّاهُمْ وَآبَاءَهُمْ صَوًّا وَلَا يَرْجِعُونَ (الأنعام: ٢٥)

وهذا خطأ أكثر من استراتيجي، لأن المصير المحتوم مذكور في كتاب الله تعالى: ثُمَّ إِنَّ مَرَجِعُهُمْ إِلَىٰ الْجَحِيمِ * إِنَّهُمْ أَلْفَوْا آبَاءَهُمْ ضَالِّينَ * فَهُمْ عَلَىٰ آثَارِهِمْ مُهْرَعُونَ * وَلَقَدْ ضَلَّ قَبْلَهُمْ أَكْثَرُ الْأَوَّلِينَ (الصفوات: ٦٨-٧١).

وبما أن حياة الرسل عليهم الصلاة والسلام مؤقته بين الناس، فسيبقى كتاب الله تعالى وسنة نبيه عليه الصلاة والسلام قائمة بين الناس، ويبقى الالتزام بها طوعي، فإن زاد الطغيان بين المفسدين المخالفين، فقد أوجد الله تعالى سنناً كونية تكفل تصحيح حركة الناس، ويمكننا تسمية بعضها بالسنن الكونية للتغيير نحو الأصلاح.

إن التغيير هو سنة من سنن الله تعالى في خلقه، يقول المولى عز وجل: إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ (الرعد: ١١)، أي أن التغيير يبدأ من الداخل، أي من المكلف نفسه، فالله خلقنا على الفطرة الحنيفة، وخلق الكون موزوناً لا خلل فيه، لقوله تعالى: وَالْأَرْضُ مَدَدْنَا حَشَاها وَالْقِيَامِ فِيها رَاسِيًا وَأَنْبَتْنَا فِيها مِنْ كُلِّ

شَيْءٍ مَّوْزُونٍ (الحجر: ١٩)، ثم ظهر الفساد بما يفعله الناس، **ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الدَّرِّ
وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا أَلَّامًا يَرِيحُونَ** (الروم:
٤١)، وعلى المفسد الذي غير أن يقوم بإصلاح ما أفسده، يقول تعالى: **إِنَّ اللَّهَ لَا
يُصْلِحُ عَمَلَ الْمُفْسِدِينَ** (يونس: ٨١).

أما عن تنفيذ سنة التغيير فقد جعل الله سنة التدافع بين الناس أداة لتحقيق ذلك،
قال تعالى: **وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ** (البقرة: ٢٥١)، إثر
ذلك تحكم سنة تمييز الخبيث من الطيب، يقول تعالى: **لِيَمِيزَ اللَّهُ الْخَبِيثَ مِنَ
الطَّيِّبِ** (الأنفال: ٣٧)، ثم تحكم سنة بقاء الصالح وتنزع ما دونه، يقول تعالى:
**كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ
فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ** (الرعد: ١٧). فتعود الأمور للتوازن
من جديد حتى يفسد الناس؛ لتتكرر سنن الله تعالى فيهم.

المبحث الثاني

ألم التغيير

يعيش الصقر سبعون عاماً، وحتى يصل إلى هذا العمر يجب عليه اتخاذ قرار صعب جداً، فماذا يفعل عندما يصل الصقر إلى سن الأربعين؟ وبسبب تقدمه في العمر، تفقد أظافره مرونتها وتعجز عن الإمساك بالفريسة وهي مصدر غذائه، ويصبح منقاره القوي الحاد معقوفاً شديد الانحناء، وأجنحته ثقيلة، بسبب ثقل وزن ريشها، وتلتصق بالصدر ويصبح الطيران في غاية الصعوبة. هذه الظروف تضع الصقر في خيار صعب؛ فإما أن يستسلم للموت أو أن يقوم بعملية تغيير مؤلمة جداً تستغرق (١٥٠ يوماً)؛ فيقوم بالتحليق إلى قمة الجبل حيث عشه:

- يضرب منقاره المعقوف بشدة على الصخرة حتى ينكسر. ثم ينتظر حتى ينمو منقاره.
- يكسر أظافره. ثم ينتظر حتى تنمو من جديد.
- ينتف ريشه كله.

بعد هذه المعاناة التي تستغرق خمسة أشهر يقوم الصقر بالتحليق من جديد في السماء وكأنه ولد من جديد ليعيش ثلاثين عاماً أخرى؛ فسبحان من علمه ذلك وقدره عليه ليكون معلماً للناس إدارة التغيير ليعيدوا للحياة نشاطها.

وكمثال على التغيير المؤلم؛ غير مارك زوكربيرغ اسم فيسبوك^١ إلى ميتافيرس والتي تجمع بين كلمة ميتا وكلمة فيرس من كلمة Universe والتي تعني (العالم) باللغة الإنجليزية، والمقصود بها؛ العالم الرقمي، الذي يمكن أن يتفاعل معه الكثير من المستخدمين في بيئة ثلاثية الأبعاد. حيث يعتبر العالم الافتراضي VR^٢ هو مستقبل الإنترنت، مما يوجه أنظار الشركات إلى الاستثمار في هذا المجال وتطويره، وظهرت هذه الفكرة من عالم ميتافيرس.

وبالتالي فالميتافيرس هو عالم جديد من الإنترنت يتم الوصول إليه باستخدام تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز AR^٣ والتي تعتبر ثورة حقيقية في التقنية إذ قد يتم استبدال الهواتف الذكية تماماً في المستقبل بتلك التقنيات.

١ ما المقصود بمصطلح "ميتافيرس"؟ ولماذا يرغب مارك زوكربيرغ في تغيير اسم فيسبوك للدلالة عليه، راما الشبخة، Agreek، ٢٢-١٠-٢٠٢١، [رابط](#)

٢ هو عبارة عن تجربة العيش في واقع غير موجود، وهو واقع مبني باستخدام الحاسب الذي يسمح لك بتجربته ضمن عالم ثلاثي الأبعاد، وللخول إلى هذا العالم يجب ارتداء نظارات خاصة تدعى نظارات الواقع الافتراضي، والتي تسمح بعرض المشاهد أمامك وتقوم بتتبع حركتك فيه.

[رابط](#)

٣ الواقع المعزز هو التكنولوجيا التي توسع العالم المادي الذي نعيش فيه وتضيف إليه عناصر رقمية قد تكون صور أو كتابات أو فيديو أو مجسمات ثلاثية الأبعاد، وهي على عكس الواقع الافتراضي تعتمد بشكل أساسي على البيئة الحقيقية فهي كما سنرى في بعض أدواتها تستخدم كاميرا الموبايل لتضيف عناصر إلى صورة الواقع المحيط به، بينما تبني تقنية الواقع الافتراضي بيئة رقمية كاملة لا تحوي أي دمج مع العالم الحقيقي المحيط بالمستخدم. [رابط](#)



الشكل (١٧) صورة تمثيلية لبيئة الميتافيرس

ولا تنوي فيسبوك تغيير اسم خدمتها تحديداً، وإنما ترغب في تغيير اسم الشركة الأم التي تملك خدمات فيسبوك، حيث سيبقى اسم موقع التواصل الاجتماعي الشهير نفسه، وسيكون مملوكاً لشركة أخرى باسم مختلف، كذلك واتساب، وإنستغرام، حيث سيتم تغيير اسم الشركة الأم وليس الخدمات .

ومن الأسباب التي ترى شركة فيسبوك أهمية تغيير اسمها؛ تجنب حدوث أعطال جماعية في المستقبل كما تعطلت منصاتها - ماسنجر، وواتساب، وانستغرام - في آن واحد بسبب خطأ وقع في منصة فيسبوك، لذلك فوضع تلك الخدمات بأسماء مختلفة سيساعد في تجنب كوارث تقنية مستقبلاً. ويرى آخرون^١ أن إعادة ابتكار نموذج عمل فيسبوك، تكمن أهميته في ارتكاز ثقافتها حول نموذجها

١ د. سالم بن فائز العلياني: رئيس مركز الذكاء الاصطناعي، جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية، لماذا نحتاج قسم عمليات النموذج في دورة حياة نماذج الذكاء الاصطناعي؟، إم أي تي تكنولوجي ريفيو، ٢٠٢٢-١-٥، رابط.

الجديد، لذلك فإن إعادة تعريف المنظمة لنفسها يسهم في استعدادها لهذا التغيير. فتغيير فيسبوك لاسمها إلى ميتا هو بمثابة إخبار للعاملين والجمهورها ولأصحاب المصلحة أن هناك وجهاً وثقافة جديدين لها، وهي لو لم تفعل ذلك لكان توجهها الجديد مجرد مشروع له بداية ونهاية، أما الآن فهي ثقافة مستمرة.

إن تفرّد بعض الشركات الناجحة بفرض نموذجها مؤداه السيطرة على السوق أو جزء منه، وكذلك إحراج المنافسين بسبب التغيير الذي تحدّثه، ومن ذلك تفرض شركة آبل معاييرها وثقافتها في السوق من خلال نماذجها في الإنتاج والتسويق والخصوصية، ويعرض مقالنا: هو سر نجاحها إنه منهج تغيير المفاهيم الجذري في الشركات الإنتاجية، في الفصل الثامن التغيير الاستراتيجي نماذج عن تفرّد آبل بفلسفات خاصة بها.

وإن القائد الناجح هو الذي يتحسس مكان وزمان إحداث التغيير في الوقت والزمان المناسب، ويقدم مقالنا: استراتيجيات الابتكار ومنهجية الابتكار المزعزع؛ أنموذج ذلك.

المجمت الثالث

مقالات ومالات راسية حول التغير الاستراتيجي

سنستعرض في مجموعة المقالات التالية دور استراتيجيات الابتكار ومنهجية الابتكار المزعزع، ودور القيادة التكييفية في إحداث التغير الناجح، وشجاعة التغير تغيير الشجعان، ثم لابد من قراءة في التغير الهيكلي، والتعرف إلى سر نجاح الشركات التي تتبنى التغيير المناسب لأن منهج تغيير المفاهيم الجذري في الشركات الإنتاجية منهج إبداعي، وعندما تدق إدارة التغيير جرس الإنذار؛ يجب أن نُغير قبل أن نُغير، وإلا تعرضنا إلى مخاطر عدم مواكبة التغييرات السوقية، فرياح التغيير وسطوة القرار؛ يجب أن تُحدد أسبقية القرار السياسي من القرار الاقتصادي.

استراتيجيات الابتكار ومنهجية الابتكار المزعزع^١

كلما وردت عبارة (الابتكار)، تبادر للذهن السبق والمسارعة وإدراك الشيء أول الوقت. جاء في قاموس المحيط أن بَكَرَّ وأَبْتَكَّرَ وأَبْكَرَ، وبَاكَرَهُ: أتاهُ بَكْرَةً، وَكُلُّ مَنْ بَادَرَ إِلَى شَيْءٍ.

لذلك فإن المتلقي الفطن يتبادر لذهنه مجموعة أسئلة واستفسارات، لا بد من إيجاد أجوبة لها.

هل الابتكار علم أم فن؟ يُنظر^٢ للابتكار عادة على أنه فنٌ أكثر منه علم، فالشركات يمكنها زيادة فرصها في تحقيق النجاح المستدام من خلال حسن توظيف المعلومات؛ وبما أن الفرص غالباً ما تتكشف أثناء تطبيق العمليات الابتكارية لذلك هو أقرب للفن منه للعلم.

^١ قنطججي، د. سامر مظهر، استراتيجيات الابتكار ومنهجية الابتكار المزعزع، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٧١ لعام ٢٠١٨.

^٢ تسخير البنية السرية للابتكار (link)، تاريخ ٢٧-٠٣-٢٠١٨ نقلاً عن أخبار العلوم (بتصرف). المؤلفون:

- مارتن ريفز Martin Reeves شريك رئيسي ومدير مكتب مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group في نيويورك، ومدير معهد بي سي جي هندرسون BCG Henderson Institute.
- توماس فينك Thomas Fink مدير معهد لندن للعلوم الرياضياتية London Institute for Mathematical Sciences، وباحث لدى المركز الوطني الفرنسي للبحث العلمي National Center for Scientific Research في باريس.
- راميرو بالم Ramiro Palma مدير مشروعات في مكتب مجموعة بوسطن الاستشارية في دالاس، وعضو رئيسي في فريق الشركة للتكنولوجيا والإعلام والاتصالات.
- جوهان هارنوس Johann Harnoss مدير مشروعات في مكتب مجموعة بوسطن الاستشارية في نيويورك، وعضو رئيسي في فريق التطوير والطاقة والاستراتيجية بالشركة، فضلاً عن أنه ممثل مندوب لدى معهد بي سي جي هندرسون.

وتحتاج الشركات الابتكار كلما ضعفت معدلات نموها؛ حيث يبادر القياديون للاستعانة بأكثر من نظرية خلال سعيهم لتحقيق المبتكرات، بدءاً من اختيار الحلول المثلى لتطوير منتج وصولاً إلى ترسيخ ثقافة الإبداع. والابتكار لا ينبغي أن يبقى فناً أكثر منه علماً على أرض الواقع.

وقد أظهرت الأبحاث اكتشافاً مثيراً للاهتمام؛ وهو أن الابتكار في التسويق والموارد البشرية يعتمد بنسبة أقل على الحدس الفني، مما يؤكد أن الابتكار لا يكون نتيجة الحظ أو الرؤية الاستثنائية، بل نتيجة عمليات بحث مدروسة.

ما هي استراتيجيات الابتكار؟

يمكن تمييز نوعين أساسيين من الاستراتيجيات الخاصة بالابتكار، هما:

١- استراتيجية مُمكنة بالمعلومات:

● الاستراتيجية المُتَعَجِّلَة Impatient strategy،

● الاستراتيجية المتأنية Patient strategy.

٢- اختيار عشوائي على أساس الحدس والصدفة.

وبإجراء تحليل رياضي لعمليات الابتكار باعتبارها عملية بحث عن تصاميم لمنتجات قابلة للتطبيق، من خلال مجموعة هائلة من العناصر. فقد تم التوصل إلى اكتشاف مذهل، حيث:

- يمكن التوصل إلى استراتيجية ابتكار مميزة باستخدام المعلومات حول عمليات الابتكار القائمة.

– لا توجد استراتيجية واحدة هي المثلى؛ فالاستراتيجية الأمثل تعتمد على التوقيت وعلى فضاء الابتكار،

– هناك العديد من مجالات الابتكار، ولكل مجموعة خصائصها.

الرؤى الرئيسية لتحليل الابتكار:

لقد تم تحليل الابتكار باعتباره عملية دمج عناصر لإنتاج منتجات جديدة؛ باستخدام محاكاة قائمة على البيانات التاريخية لدراسة أربعة مجالات هي: تكنولوجيا البرمجيات، وفن الطهي، واللغة، والموسيقى. وأوضحت الأبحاث ثلاث رؤى رئيسية:

١. الاستراتيجيات المدعومة بالمعلومات تتفوق على الاستراتيجيات التي لا تستخدم المعلومات (أي استراتيجيات الابتكار العشوائية) التي تُنتجها الأبحاث.

٢. في المراحل المبكرة من تطوير أحد فضاءات الابتكار، تحقق الاستراتيجية المتعجّلة نتائج أفضل، وفي المراحل اللاحقة تكون النتائج الأفضل من نصيب الاستراتيجية المتأنية.

٣. من الممكن تبني استراتيجية تكيفية **Adaptive strategy**، تتغير مع تطور السوق، وتحقق نتائج أفضل في جميع مراحل تطور السوق. ويتطلب تطوير استراتيجية تكيفية: الدراية بالتوقيت الأمثل؛ للانتقال من مقارنة إلى أخرى، ويمكن تحديد نقطة التحول، إذ أنها تحدث عندما يبدأ مستوى تعقيد المنتجات بالثبات بعد ارتفاعه.

ما هي مراحل وضع استراتيجية ابتكار؟

إنه من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تأسيس عملية تتكون من خمس خطوات، لوضع استراتيجية ابتكار تحظى بميزة ثراء المعلومات.

الخطوة الأولى: اختيار فضاء الابتكار: أين ستلعب؟

إن لخصائص وسمات فضاء الابتكار أهمية كبيرة، لذا من الضروري أن يكون اختيارك لجال المنافسة اختياراً مدروساً، والمثير للاهتمام أن تحليل الأسواق أو توقع احتياجات العملاء ليس كافياً؛ فإذا كنت تسعى إلى الابتكار بنجاح؛ فينبغي عليك أن تفهم بنية فضاءك الابتكاري جيداً، ومن ذلك:

— ابدأ بأخذ فكرة عامة عن المنتجات المنافسة الأساسية وعناصرها.

— حدد مدى تعقيد تلك المنتجات.

— هل لديك إمكانية الوصول إلى تلك العناصر؟

وكقاعدة عامة:

— احرص على اختيار الفضاءات التي لا يزال مستوى تعقيد المنتجات فيها

منخفضاً، والتي يكون لديك فيها إمكانية الوصول إلى أكثر المكونات

انتشاراً.

— ركز على الفضاءات غير الناضجة بعد،

— طبق استراتيجية متعجّلة لتحقيق نتائج فورية،

— ثم انتقل في وقت لاحق إلى استراتيجية متأنية بعوائد بطيئة.

مثال Uber Technologies:

تقدم شركة أوبر تكنولوجيا مثالا جيداً؛ فقد دخلت الشركة الفضاء الوليد لمشاركة المركبات بين الأقران **peer-to-peer ride-sharing** بعد ثلاث سنوات من إنشائها في عام ٢٠٠٩ كشركة تشغيل سيارات أجرة (الليموزين). واختارت أوبر فضاءها بحكمة: إذ كانت صناعة مشاركة المركبات غير ناضجة بعد، وكان مستوى تعقيد المنتج منخفضاً، والعناصر الرئيسية يسهل الوصول إليها. وتطلبت الاستراتيجية المتعجّلة الدخول إلى السوق بسرعة بتطبيق مشاركة المركبات **Ride-sharing APP**. أما الآن فهناك ما يبدو أنه استراتيجية متأنية قيد التطبيق في شركة أوبر وهو تطوير تكنولوجيا القيادة الذاتية التي تنطوي على مستوى أعلى من التعقيد، وهذه تحتاج فترة أطول من التطوير.

الخطوة الثانية: اختيار الاستراتيجية: كيف ستلعب؟

قم بخطوة غير متوقعة، مثال ذلك:

- انظر إلى الخلف وليس الأمام.
 - قس مدى تطوّر التعقيد في فضاء الابتكار الذي اخترته، من خلال تحليل توزيع أحجام المنتجات، بإحصاء العناصر الفريدة في المنتجات؛ بحيث:
- إذا كان مستوى التعقيد منخفضاً وثابتاً؛ فإن هذا مؤشر على أن الفضاء لا يزال في بدايته، هنا يمكن اختيار استراتيجية متعجّلة.
- إذا كان مستوى التعقيد مرتفعاً؛ فإن الفضاء آخذ بالنضوج، واستراتيجية متأنية هي المقاربة الأفضل.

وهكذا؛ فإن مدى تعقيد الفضاء هو إشارة مهمة لتوجيه استراتيجية الابتكار المتبناة .

لكن: كيف يمكن النقاط الإشارة من البيانات المتاحة في الفضاء؟

لدى العديد من المبتكرين الأدوات اللازمة للقيام بذلك؛ حيث تقوم الشركات دورياً بـ:

- إعادة هندسة منتجات المنافسين،
 - تحليل براءات الاختراع،
 - إجراء مقابلات وحوارات مع خبراء التكنولوجيا لتوجيه القرارات التشغيلية .
- ويمكن للمبتكرين؛ كما ينبغي لهم، استخدام الأدوات والمعلومات نفسها لتكون الدليل المرشد للاستراتيجية من خلال القياس المنهجي لتطور تعقيد المنتجات في فضاءهم . وهذا يتطلب تطوير تصنيف العناصر **Taxonomy of components** بأخذ عينات من منتجات المنافسين – المادية، وغير المادية – وتشريحها، كالابتكارات المتعلقة بالعمليات، أو اختيار نموذج العمل **Business model** . ونحن لا نعرف أي شركة تقوم بهكذا أمر، لكن العديد من الشركات المبتدئة تتبع هذا المنطق ضمناً من خلال الانتقال:

- من منطق مُتعجل لمنتجات تستوفي الحد الأدنى من قدرة البقاء،
- إلى استراتيجية ابتكار متأنية أكثر تركز على تصاميم أكثر تعقيداً بمجرد تأمين التدفق النقدي والتمويل، وبمجرد أن يبدأ الفضاء بالنضوج .

الخطوة الثالثة: تطبيق الاستراتيجية: كيف تُنفذ؟

بعد ذلك نَقِّد استراتيجيتك الابتكارية . بحيث :

⚙️ إذا كنت تطبق مقارنة متعجلة؛ فإن هدفك يتمثل بتبني أو تطوير عناصر تتيح طرح منتجات بسيطة نسبياً في السوق بسرعة. وفي هذه الحالة يجب طرح الأسئلة التالية :

– كيف يمكن أن تصبح الأول؟

– كيف تزيد سرعتك في البحث والتطوير؟

– كيف تقلل الوقت المستغرق لطرح المنتجات في الأسواق؟

يمكن تجسيد هذه الاستراتيجية بمقارنة طرح منتجات بحد أدنى من قابلية النجاح، وهذه مقارنة تفضل (البساطة والسرعة) .

⚙️ إذا كانت خصائص فضائك الابتكاري تُشير إلى أن استراتيجية متأنية ستكون مناسبة أكثر، فإن مقارنة طرح منتجات بالحد الأدنى ربما لا تكون المقارنة الأفضل، وبدلاً من ذلك، يجب أن يكون هدفك زيادة خيارات الابتكار المستقبلية إلى أقصى حد . وتطبق كبرى شركات التكنولوجيا؛ كشركة أبل، ومجموعة سامسونغ هذه المقارنة ضمناً؛ حيث تجري الشركتان الكثير من الأبحاث، وتسجلان الكثير من براءات اختراع، وغالباً ما يستغرق الأمر سنوات حتى تُدمج تلك الابتكارات في المنتجات الجديدة؛ ليس لأنها بطيئة في الابتكار، ولكن لأنها على وجه التحديد، تمارس لعبة الابتكار المتأني .

والسؤال : هل يمكن للشركات أن تتبع كلتا المقاربتين المتعجلة والمتأنية في

مراحل مختلفة من عملها؟

الجواب: نعم، يمكنها ذلك؛ لكنها ليست مهمة سهلة على الإطلاق؛ فشركة جنرال إليكتريك، على سبيل المثال، طوّرت برنامجاً يُطلق عليه (أعمال سريعة FastWorks) طبّقته على نطاق واسع، وهذا البرنامج في الأساس أداة تتيح بناء وتطوير المنتجات ذات الحد الأدنى في دورات تطوير سريعة. إلا أن شركة جنرال إليكتريك تستمر بتطبيق المقاربة المتأنية التقليدية الخاص بها، فهي ثنائية مقاربة فيما يتعلق بالابتكار.

لكن شركات قليلة فقط هي التي تتمتع بمدى إمكانيات جنرال إليكتريك، لذا من الأفضل أن تتوخى الحذر إذا كنت تسعى إلى تطبيق مثل هذه الاستراتيجية.

الخطوة الرابعة: التقاط إشارات التحول والتكيف معها

إن الاستراتيجية الأفضل تعتمد على (المجال والتوقيت)، مما يعني الحاجة إلى متابعة مستوى التعقيد في فضائك الابتكاري، وأن تنافس على إمكانية الوصول إلى المعلومات كي تلتقط الإشارات الضرورية التي تحث على تغيير الاستراتيجية في وقت مبكر قبل المنافسين.

فما الذي يمثل إشارة لتغيير الاستراتيجية؟

توصلت الأبحاث إلى أن ثبات مستوى زيادة تعقيد المنتجات يُعدُّ إشارة موثوقاً بها، وبأن الوقت قد حان للانتقال من استراتيجية متعجّلة إلى استراتيجية متأنية.

ويمكن أن تكون شراكات شراء الحقوق Licensing partnerships والاستحواذ على التكنولوجيا Technology acquisitions من شركة أخرى عاملاً مهماً في إظهار هذه الإشارة؛ فمعظم المبتكرين يستخدمون هذه الإشارات

لتوسيع نطاق وصولهم إلى العناصر من أجل تسريع عملية الابتكار. وفي الواقع، إن مثل هذه الأساليب يمكن أن تقدم للمبتكرين نطاقاً أكبر من المعلومات حول تطوُّر التعقيد في الفضاء الابتكاري، ومن ثمَّ منحهم ميزة معلوماتية في التقاط إشارة التحول.

وهناك تكتيك آخر مرتبط بهذا، يتمثل بإنشاء وتنسيق مجتمعات المطوِّرين (على غرار تلك التي تكوِّنها منصات إدارة المحتوى مثل: شركة بوكس **Box Inc**، وشركة البرمجيات مفتوحة المصدر ريد هات **Red Hat Inc**، وشركة أبل، وغيرها)، وهذه النظم الإيكولوجية **Ecosystems** في جوهرها هي: عبارة عن فضاءات ابتكار خاضعة للإدارة، حيث لا يحصل المنسَّق على إمكانية الوصول إلى العناصر والابتكارات التي يطورها الآخرون فحسب، بل أيضاً تكون له مثل بوابة فريدة للوصول إلى معلومات غزيرة حول ذلك الفضاء.

الخطوة الخامسة: احتضن التغيير الجذري، أو كيف تعيد ضبط ساعة البدء؟

يصل الوعد بتحقيق استراتيجية ابتكار مدعومة بالمعلومات إلى درجة إحداث زعزعة.

والزعزعة **Disruption** هي حدث يعيد فجأة ضبط فضاء الابتكار ويُبسِّطه مجدداً من خلال تقليل مستوى تعقيد المنتجات. وتكون هذه الأحداث عند اندماج فضائيّ ابتكار كانا مفصولين في السابق، مما يمهد الطريق أمام ظهور عدد كبير من ابتكارات المنتجات الجديدة الأقل تعقيداً. وهذا يعني، ضمناً، أن الزعزعة لا تحدث من تلقاء نفسها، وإنما يصنعها مبتكرون يقفون عند حدود أحد

الفضاءات؛ فالذين يصنعون منتجات أبسط تستفيد من عناصر مجال آخر. ومن الأمثلة الكلاسيكية هي زعزعة صناعة وسائط الموسيقى على يد اللاعبين الأساسيين في مجال مشاركة الملفات بين الأقران (مثل نابستر Napster في ظهورها الأول)، وكذلك مؤسسات الأبحاث التي تطور معايير ترميز Encoding الموسيقى الجديدة (مثل Fraunhofer-Gesellschaft التي تتخذ من برلين بألمانيا مقراً لها، والتي كانت المطور الرئيسي لتكنولوجيا MP3 لملفات الصوت الرقمية). وفي حين لا يمكننا - بعد - القول إننا يمكننا توقع الزعزعة، فإن النهج التحليلي يتيح للمبتكرين التعرف على هذه الأحداث وتفسيرها على أنها إشارات تحذير مبكرة.

ودائماً ما تتطلب الزعزعة من المبتكرين: إعادة تحديد استراتيجية الابتكار، والعودة إلى المقاربة المتعجّلة. وقد نمذجنا الاستجابات المختلفة للزعزعة في فضاء التكنولوجيا، وتوصلنا إلى أن الشركات التي تنجح في إعادة توجيه وتحديد استراتيجيتها، يكون لديها نتاج من الابتكارات أعلى بنسبة ٥٠٪ تقريباً من الشركات التي لا تنجح في ذلك. وإن العودة مرة أخرى إلى استراتيجية متعجّلة أمر سهل قوله ولكن يصعب تنفيذه، لأنه يتطلب تحولاً في جميع جوانب المقاربة الابتكارية.

خوض غمار الزعزعة

إن أفضل استجابة للتعامل مع الزعزعة هي التحول من استراتيجية متأنية إلى متعجّلة. ويؤدي تنفيذ هذه الخطوة بنجاح إلى نتائج ابتكار تكون أعلى بنسبة

٥٠٪ تقريباً من النتائج التي تتحقق من الالتزام باستراتيجية متأنية بعد التغيير الجذري^١.

لكن: هل يمكن تبني استراتيجية ابتكار تتمتع بامتيازات؟

تشير الأبحاث إلى امكانية ذلك في الواقع؛ فالمبتكر الذي يتبع هذه المقاربة الجديدة المدعومة بالمعلومات، سيبدو في أعين منافسيه والجمهور وكأنه يصنع حظه بنفسه. ولا شك في أن هذا النوع من المبتكرين سيتفوق على الآخرين ممن لا يستخدمون المعلومات بالطريقة نفسها.

تبني استراتيجية ابتكار تكيفية يثمر عن أرباح أعلى..

يلاحظ وجود مستويين من الأداء المتميز^٢:

— الاستراتيجيات المدعومة بالمعلومات: والتي تتفوق على الاستراتيجيات العشوائية،

— الاستراتيجيات التكيفية: وهي من الاستراتيجيات القائمة على المعلومات، وتحقق أفضل النتائج على المدى البعيد.

ويتعين على المبتكرين الطموحين الذين يسعون إلى تبني استراتيجية ابتكار مدعومة بالمعلومات، تبني خمسة مبادئ:

١. إعادة تحديد إطار الابتكار باعتباره عملية بحثية مدعومة بالمعلومات.

٢. جمع المعلومات حول العناصر والابتكارات لتحديد خصائص الفضاء.

^١ معهد بي سي جي هندرسون ومعهد لندن

^٢ مرجع سابق

٣ . تحليل مدى نمو وتطور الفضاء، وتبني الاستراتيجية المناسبة بناءً على هذا الأساس .

٤ . بناء قاعدة معلومات قوية لتطوير وتحسين المقاربة الابتكارية التي تبناها .

٥ . الاستجابة للزعزة أو توليدها من خلال تكييف مقاربتك الإدارية .

ومن المثير للاهتمام أن هذا المنظور للابتكار له آثار ضمنية في الجوانب الأخرى لحل المشكلات؛ ففي حين تم حل العديد من المشكلات البسيطة، لم يعد أماننا سوى المشكلات المتزايدة التعقيد التي لا تقدم لها المقاربة المتعجّلة في حل المشكلات سوى قيمة ضئيلة .

وسيعتمد التقدم والرخاء بصورة متزايدة على حل المشكلات الصعبة التي تحتاج إلى استراتيجيات أقل مباشرة وأكثر تأنيًا . وسواء كان الأمر يرتبط بالتعامل مع تحديات الابتكار، أم مشكلات ذات طبيعة مجتمعية أوسع نطاقًا؛ فإن :

التمسك بالخط المتأني يمكن أن يكون صعبًا ومحفوفًا بالمخاطر، بينما تبني مقاربة منظمة في مراحل متقدمة لحل المشكلات، وموجهة بالإشارات الصحيحة، سيقودنا (بطريقة أكثر توقعًا) إلى حلول أقوى .

ويرى (دونالد سول) المحرر في (هارفرد بيزنس ريفيو)^١ أن أبحاث (كلاري كريستنسن) وهو من واضعي نظرية الابتكار المزعزع؛ توفر منظورًا هامًا يساعد في فهم السبب الذي يجعل المؤسسات الراسخة تخسر غالبًا أمام الشركات الناشئة

^١ دونالد سول، (من أين أتى مفهوم الابتكار المزعزع؟)، هارفرد بيزنس ريفيو ١٠-١٢-٢٠١٥ - رابطة، بتصرف.

التي تهاجمها انطلاقاً من الشريحة الدنيا من السوق: فأصحاب الأسلوب المزعزع، يتبنون تكنولوجيا جديدة مستهدفين شريحة من السوق لا تهتم الشركات الراسخة حالياً، ثم يعتلون موجة التحسينات التي تطال هذه التكنولوجيا للتوسع وقضم جزء من القاعدة الأساسية لزبائن الشركات الراسخة المنافسة.

ويواجه القادة في الشركات الراسخة معضلة حقيقية جداً: فإما أن يستثمروا ليحافظوا على أعمالهم الحالية، وهو أمر مثبت ومربح، أو أن يقتحموا مجالات جديدة معرضين بذلك أعمالهم الأساسية للخطر جرّاء فقدانهم تركيزهم أو تعرضهم للقضم من الشركات الناشئة. لذلك تُعتبر نظرية الابتكار المزعزع نظرية بسيطة تسعى لتفسير سبب فشل العديد من الشركات، لكن ليس على الإطلاق.

– في دراسة أكاديمية جرت عام ١٩٩٠ شملت قطاع معدّات أنصاف النواقل، خلصت إلى أن التنظيم وحركة المعرفة في شركات التكنولوجيا الرفيعة يشبهان بنية المنتجات الأساسية التي تصنعها هذه الشركات. وعندما تتغير بنية المنتج، من خلال تغيير طريقة تكامل المكونات ضمن نظام هذا المنتج، فإن الشركات الراسخة غالباً ما تجد معاناة في التأقلم مع الظروف الجديدة، لأنّ تغيير بنيتها المؤسسية، التي لا تزال تجسّد البنية القديمة للمنتج، عملية صعبة وتستغرق الكثير من الوقت.

– في دراسة أكاديمية نشرت عام ١٩٩٢ نتائج دراسة شملت ٢٠ مشروعاً للابتكار في شركات مثل Ford و HP و Chaparral Steel، توصّلت إلى أنّ

الشركات كانت مضطرة لضخ استثمارات هائلة من أجل بناء الكفاءات التقنية المطلوبة للتمييز ضمن مسار تقني محدد. وكانت هذه القدرات متجذرة بعمق في روتين العمل ضمن المؤسسة، كما كانت متجذرة أيضاً في ثقافة المؤسسة، لكن عندما كان قادة الشركات الرائدة في السوق يواجهون تكنولوجيا جديدة، كانوا غالباً يكتشفون أن القدرات القديمة لشركاتهم غير مناسبة تماماً للظروف الجديدة، وأنه من الصعب تغييرها، وتحوّل الكفاءات الأساسية في هذه الحالة إلى عناصر أساسية غير مرنة ومن الصعب تغييرها.

– خلال عام ١٩٩٥، نشر مقال طرح فيه للمرة الأولى مفهوم التكنولوجيا المزعة، إثر دراسة حول كيفية تخصيص الموارد ضمن الشركات الكبيرة. وقد أُجبرت هذه الشركات نتيجة تعاملها مع التكنولوجيا المزعة على الاختيار بين تمويل الأنشطة الحالية والمراهنة على أنشطة جديدة. وكان المدراء التنفيذيون الذين يديرون الأقسام التجارية التي تخدم الزبائن الحاليين هم عادة من يربح في نهاية المطاف، ليس لأن الأمر كان في المصلحة الفضلى للشركة على المدى البعيد، وإنما لأنهم كانوا يتمتعون بالسلطة التي كانت في يدهم كونهم هم من يكسب المال فعلياً في الشركة.

– خلال عام ١٩٩٦ نشرت دراسة مقارنة بين الشركتين اللتين نجمتا عن تقسيم شركة AT&T، حيث أن واحدة من الشركتين نجحت في مجال الهواتف الخلوية، في حين أخفقت الثانية. وكانت الخلاصة الأساسية هي أن الاستثمارات المبكرة في

تكنولوجيا الهاتف الخليوي جعلت من الأسهل تبرير كل استثمار لاحق. فإذا لم تقم بتلك المراهنة الأولى، سيكون من الصعب عليك أن تواكب الأحداث لاحقاً.

– وفي دراسة جرت أواخر تسعينيات القرن الماضي اكتشف (دونالد سول) السبب الذي جعل شركات راسخة في مجال صنع إطارات السيارات مثل Firestone و Uniroyal تفشلان في تبني التكنولوجيا الجذرية التي أثبتت تفوقها في أوروبا. وكانت النتيجة الأساسية هي أن هذه الشركات الرائدة وضعت مجموعة من الالتزامات التي عززت بعضها؛ فالتزمت بتعزيز القدرات التقنية، والموارد؛ مثل المصانع، والعلاقات مع الزبائن، إضافة إلى الاهتمام بالنماذج الفكرية الحاكمة لبيئة العمل، وثقافة المؤسسة ذاتها. ونتيجة ذلك باتت هذه الالتزامات متداخلة وتتكل على بعضها مما جعل تغيير النظام بأكمله أمر صعب جداً. وبناءً عليه، يمكن القول بأن الشركات غالباً ما تتجاوز حتى مع التغييرات الكبيرة بشيء من العطالة الفعالة؛ فتسرع أنشطتها التي نجحت في الماضي.

وكمثال على الانعطاف الاستراتيجي، يعتبر قرار فيسبوك البدء بتصميم الرقائق الإلكترونية الخاصة بها في أبريل ٢٠١٨ قراراً ضرورياً إثر فضائحتها الأخيرة المتعلقة بتسرب بيانات عملائها والضغط الأوروبي عليها.

فالشركة تسعى لبناء فريق خاص بها ليكون متخصصاً في تطوير وتصنيع الرقائق الإلكترونية والمعالجات لتنضم إلى هذا الاتجاه السائد في عالم التكنولوجيا أسوة بشركات زميلة تسعى إلى تزويد نفسها باحتياجاتها وتقليل اعتمادها على

١ أخبار التقنيات Aitnews، رابط، ٢٠-٠٤-٢٠١٨

شركات تصنيع الرقائق الإلكترونية مثل إنتل وكوالكوم، وقد بدأ ذلك واضحاً من نوعية الوظائف المطلوبة في قوائم التوظيف التي تم نشرها على موقع فيسبوك . ويمكن أن تستخدم فيسبوك مثل هذه الرقائق الإلكترونية لتشغيل الأجهزة التابعة لها مثل: برامج الذكاء الاصطناعي والخوادم الموجودة في مراكز البيانات الخاصة بها. وهذا رؤية رسمها مؤسس الشركة مارك زوكربيرج سابقاً بقوله: إن الذكاء الاصطناعي سيلعب دوراً أكبر في الإبلاغ عن المحتوى غير اللائق عبر فيسبوك أكثر مما يفعله حالياً .

خلاصة القول:

ليس هناك نظرية واحدة قادرة على تفسير كل شيء؛ ويبقى الإطار الفكري أداة فكرية متاحة لأي قائد يريد أن يفهم قوة الابتكار وأن يسخرها لمصلحته .

شجاعة التغيير تغيير الشجعان^١

بعد خمسة عشر عاما من النجاح المستمر أعلنت شركة (غوغل) وهي في أوج نجاحاتها عن تغيير اسم شركتها الأم وشعارها، ذلك الشعار الذي ملأ الدنيا وشغل الناس طيلة فترة وجودها؛ بل صار مفهوما وصورة؛ فالناس تعبر به عن كلمة (بحث أو Search) فيقولون لبعضهم (غوغلها) ويقصدون (ابحث عنها). لقد أعلن ملاك شركة (غوغل) رسميا عن شركتهم الجديدة (ألفابت) في خطوة تعيد هيكلة أعمالها بشكل شامل؛ وسينضوي العملاق (غوغل) تحت مظلتها كغيره من الشركات والمشاريع التابعة.

قال الشريك المؤسس (لغوغل - لاري بيج) في رسالة التغيير: "إن شركتنا تبلي بلاء حسنا اليوم، لكننا نؤمن أنه بمقدورنا جعلها أكثر تنظيما وشفافية؛ لذلك قررنا أن ننشئ شركة جديدة".

أي أن إعادة الهيكلة لم يكن سببه اندماج أو تدهور الوضع المادي أو التنافسي؛ بل هو نابع من قوة هدفها التنظيم والشفافية. ولو صورنا القرار كمنحنى رياضي؛ لكان منحنى متزايدا بمعدل متزايد بعدما كان متزايدا بمعدل متزايد أيضا! احقا إنها لشجاعة ملفتة للنظر.

لقد هدفت الهيكلة الجديدة إلى إيجاد وتشغيل شركات مزدهرة عبر قادة مبرزين ومستقلين. أي: أن محور عمدة التغيير له مرتكزان:

^١ قنطقجي، د. سامر مظهر، شجاعة التغيير تغيير الشجعان، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٤٠ لعام ٢٠١٥.

● توفير رئيس تنفيذي قوي لكل شركة تابعة، والقائد المستهدف قائد مبرز في الوسط ومستقل أي: ليس من الموظفين القدامى أنفسهم (لغوغل) علما أن هذه الشركة ليس لديها إلا المميزين عالميا.

● إدارة المخصّصات المالية بصرامة وهذا ما ألمح إليه الشريك المؤسس صراحة في كلمته؛ فالضبط المالي والمحاسبي شرط لازم للحكم على الكفاءة.

أمّا (غوغل) التي وقع عليها التغيير، ورغم هذا التغيير الضخم، فإنّها ما فتئت تتطلّع لتحقيق مزيد من الطموح في المشاريع الكبرى، وتحسين حياة أكبر عدد من الناس، أي: أنّها لم ولن تتراجع، وهذا فهم دقيق وإدراك عميق لأولئك الناس، فرغم تراجع دورها من شركة قابضة إلى شركة تابعة، لكنّها تنوي العودة للعملقة من جديد. ويا للأسف فإنّ كثيرا من الإداريين في بلادنا المترهلة لا يستوعبون تغييرا كهذا؛ فأيّ إداري كبير تناله شبهة التغيير يحارب بكلّ قساوة لعدم تحريكه من مكانه ولو أدّى ذلك لخراب ما قام بإعمارهم؛ بل ويا للأسف يبني كثير من الإداريين الكبار لنفسه امبراطورية فاشية يجلب لها من هو إمّعة ليحافظ على ولائه ونعمائه انتظارا لاستخدامه في ساعة تغيير مفاجئة. والأصل الأصيل أنّ الكبير يكبر دوما؛ بل هو يمثل قاطرة لغيره، تقصده الشركات والمناصب قصدا للاستفادة من خبراته – هذا إن كان مخلصا في ما سبق من أعمال قام بها –.

إنّ رؤية ملاك شركة (غوغل) لم تولد فجأة؛ بل رسمها مؤسسوها منذ أحد عشر عاما، مدركين أنّ الشركات تميل بمرور الوقت إلى التعود على تكرار أعمالها والاكتفاء بإحداث تغييرات تدريجية. ولما كان هذا لا ينفع أبدا في قطاع

التكنولوجيا؛ لأن الأفكار الثورية هي من يحدّد مناطق النموّ الكبيرة المستقبلية، فإنّ ذلك يحتمّ الخروج من وضعية الراحة والدعة باستمرار؛ بل إلى الأبد . وهذا معناه: أنّ المؤسّسين فهموا بيئتهم وأدركوا مخاطرها ورسموا التصورات الصحيحة ونفّذوها في حينها بجرأة وشجاعة. ويا للأسف فإنّ شركاتنا ومصارفنا متعبة بأغلب ملاكها الذين لا يرون أبعد من أرنبه أنوفهم، وإنّ شموّ رائحة النجاح مالوا إلى وضعية الراحة والدعة. لذلك تجدهم لا يخطر ببالهم اختيار قادة مبرزين مستقلين؛ بل تراهم يبحثون عن مديرين يأتمرون بأهوائهم، ويسهل كسب ولائهم ومن ثمّ طاعتهم؛ بل هناك مديرون تنفيذيون لا تستطيع مجالس الإدارة تحريكهم ولا تغييرهم وكأنّهم خشب مسنّدة. والأمثلة كثيرة على ذلك لكن لن نستفيد من ذكر الحالات نفسها، ويكفي لمعرفة تلك الشركات والمصارف تتبع مسيرتها التنموية ونتائج أعمالها غير المشجعة، وعلى كلّ حال ما يهمننا هو الدرس المستفاد .

هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية:

قررت اليابان افتتاح أول مدرسة ثانوية افتراضية في العالم للتعليم عبر الإنترنت؛ حيث يشارك الطلاب في الدروس بشخصيات ورسوم متحركة، فلا يحتاجون للحضور إلى المدرسة إلا مرة واحدة كلّ ستة أشهر للامتحان .
وأما من ناحية أخرى:

قررت تركيا إنشاء أول كلية طب افتراضية في العالم، وهذا مغاير لقواعد يعتقدها أغلب الناس - خاصة الخبراء منهم - أنها لا تصح؛ فاختصاص الطب البشري اختصاص تطبيقي لا يمكن إلا أن يكون بالتعليم الحضوري التقليدي.

وترى الجامعة التركية -صاحبة الفكرة- أن ذلك سيعزز قدرة الأطباء على إجراء العمليات الجراحية في بيئة افتراضية فهي ستنشئ مركز محاكاة طبي، وكلية طب افتراضية، وذلك لتدريب الأطباء على إجراء مختلف أنواع العمليات الجراحية افتراضيا. وستجرى العمليات الجراحية على جثة افتراضية أو مريض افتراضي باستخدام نظارات ثلاثية الأبعاد. وذلك لم يكن فجأة؛ بل بعد أن طورت الجامعة طاولة تشريح مصنوعة من ألياف كربونية، يمكن تزويدها بأجهزة التصوير الإشعاعية، وأجهزة التصوير الأخرى؛ بحيث تتيح إمكان تدوير الجثة ومنحها الزاوية المطلوبة.

حقا هذه تغييرات شجاعة يقوم بها الشجعان ..

أما نحن فنعيش في بلاد تقدم التعليم الافتراضي بخجل، وتتمنع عن تصديق شهادات صادرة عن مؤسسات جامعية تقدم تعليما كهذا بحجة عدم جديته وفعاليته، وأخشى أن عقلية أولئك المقررين لمصير الناس هي التي صارت غير مجدية، وغير فعالة لهذه البيئة. خاصة في الوقت الذي انطلق فيه الآخرون نحو جعل العلوم التطبيقية تقدم افتراضيا؛ بل حتى شهادة الثانوية صارت افتراضية.

حقا لا شيء خارج التطوير والتغيير.. ولا يعقل أن نحتج على تلك الدول الأكثر تقدما وازدهارا، ونحن الأكثر تخلفا وتراجعا في الترتيب العالمية جميعا بلا استثناء.

إنّ الأسئلة التي تحتاج إجابات شافية هي :

- هل القضية أننا لا نملك الشجاعة في التغيير؟
- هل هناك من قتل المبادأة في بلادنا؟
- هل هناك تفسير لتخلفنا وتقهقرنا؟

لقد صدق الصادق المصدوق صلوات ربّي وسلامه عليه الذي قال للأعرابي الذي كرّر سؤاله عن الساعة: إذا ضيّعت الأمانة فانتظر الساعة، قال: كيف إضاعتها؟ قال: إذا وسّد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة^١.

فيا أيها المناط التغيير بهم ..
يا أيّها القادة ..

لقد ضيّعت الأمانة .. أمّا كيف ضيّعتموها، فإنّكم لم تجعلوا الرجل المناسب في المكان المناسب، فحقّ على بلادكم الخراب والدمار.

أليس التخلف دمارا؟
أليس الجهل خرابا؟

إنّ أغلب التوقّعات تشير إلى أنّ عدد مستخدمي تكنولوجيا الواقع الافتراضيّ قد تجاوزا الملايين العديدة من المستخدمين وهم بازدياد مطّرد، وأنّ حجم الإنفاق على

^١ رواه البخاري

هذه التقنيات قارب عشرات المليارات من الدولارات الأميركية. السؤال الوارد والمهم:

- كيف تغفل حكومات رشيدة عن هذه التطورات؟ فأغلب الخبراء الحكوميين الأشاوس وأصحاب التخطيط والرؤى البعيدة لا يتفاعلون مع التعليم الافتراضي؛ بل يجعلونه عدوهم، أوليس الإنسان عدو ما يجهل؟ بلى. لقد أصاب الجهل أغلب القوم، وأعمى حب المناصب قلوبهم. ولا استثنى من دولنا العربية إلا القليل النادر.
- كيف تغفل شركات ورجال أعمال عن هذه التطورات؟ لماذا؟ أليس فيكم رجل مثل (لاري بيغ)؟ أم أنهم أكثر منه مالا وعلمًا؟ أم أنّ شركاتهم تفوق شركة (غوغل) التي هو فيها شريك مؤسس؟ ألا يختبئ اللص خلف أصبعه لجبنه وإجرامه؟ ربما لا استثنى من شركاتنا العربية ورجال أعمالها إلا النذر اليسير.
- إنّ التكنولوجيا صارت واقعا يتعامل معه الجميع ويستفيدون منه؛ فالاتصالات انخفضت تكاليفها ولم يعد ثمة داع لكثير من الأعمال المتكررة أو اليدوية.
- تصوّروا كم أسهمت الحكومات الالكترونية في خفض تكاليف الورقيات؟ وكيف وقرت أوقات الناس! وتصوّروا كم من فرص العمل الجديدة أوجدتها التقنية! إننا لو أحسنّا الاستثمار لانخفض الركود وانطلقنا نحو الازدهار. فأين الشجعان الذين يتخذون القرارات الشجاعة؟ أين هم أين؟

قراءة في التغيير الهيكلي^١

أوضح تقرير صندوق النقد الدولي (آفاق الاقتصاد العالمي) (أبريل ٢٠١٧) وكلمة مُديره العام كريستين لاغارد (التكنولوجيا المالية) (مارس ٢٠١٧)، أشار تقرير صندوق النقد الدولي المتعلق بـ (آفاق الاقتصاد العالمي) والصادر في أبريل ٢٠١٧ إلى أنّ الاقتصاد العالمي يعيش تعافياً بطيئاً.

وعزا التقرير تفاوت النمو خلال السنوات العشر الماضية بين الدول الغنية والأقل نمواً إلى تفاوت النمو الكُلّي بين تلك البلدان، وكذا تفاوت الدخل بين أفراد كل منها، ورد التقرير سبب عدم المساواة إلى التجارة الدولية، وبالضبط إلى التغييرات التكنولوجية، هذا إنّ أمكن الفصل بين مفهوم التقدم التكنولوجي الذي يُسهّل التجارة، والتجارة نفسها التي تنشر المعرفة التكنولوجية. لذلك حمل التقرير (القوى التكنولوجية والتجارة) مسؤولية انخفاض حصّة العمالة من الدخل القومي بصورة مباشرة، على الرغم من تأثر هذه الحصّة إيجاباً لتحسن الدخل الحقيقية بسبب نمو الإنتاجية السريع. وبرأينا فإنّ هذا النمو يصب في مصلحة أصحاب رؤوس الأموال وليس في مصلحة العمال.

ثمّ استنتج التقرير أنّ تزامناً (انخفاض حصّة العمالة، وركود متوسط الدخل، وزيادة سوء توزيع الدخل) يُرتّب ضغوطاً سياسية تدفع إلى التراجع عن الاندماج الاقتصادي مع الشركاء التجاريين.

^١ قنطقجي، د. سامر مظهر، قراءة في التغيير الهيكلي بين تقرير صندوق النقد الدولي (آفاق الاقتصاد العالمي) وكلمة مُديره العام كريستين لاغارد (التكنولوجيا المالية)، العدد ٥٩ لعام ٢٠١٧.

وبرأينا فإنّ هذا الاستنتاج إشارة واضحة للحركة الانفصاليّة العالميّة؛ كخروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، وتوقع الاقتصاد الأمريكي؛ برفعه سعر الفائدة مغايراً السياسات العالميّة في خفضها، الأمر الذي سيرفع سعر صرف الدولار؛ ما سيؤثّر سلبيّاً على الدول ذات الاقتصادات الضعيفة. وإنّ ما سبق يُكرّس عدم المساواة بين الدول، كما بين أفرادها، ويُفسّر تراجع العولمة نحو القوميّة، ومن ذلك زيادة احتمال استلام التيارات السياسيّة اليمينيّة للحكم في بلدان كانت تصف نفسها بغير ذلك كفرنسا وهولندا. لذلك بدأت دول كثيرة بتحويل سياساتها نحو الداخل، وانتهاج سياسات حمائيّة، ممّا يعني بنهاية الأمر تراجع التجارة، وانخفاض التدفّقات الاستثماريّة العابرة للحدود. وإنّ الاستسلام لهذه السياسات مؤدّيّة لمزيد من التضخم بسبب ارتفاع الأسعار، ومزيد من انخفاض الإنتاجيّة، وصولاً لتدهور الدخل بصورة أكبر.

فما الخرج من تلك الضغوط؟

يرى التقرير أنّ الحل يكمن في انتهاج الحكومات لسياسات تجاريّة تحقق أقصى إنتاجيّة، ثمّ تطبيق سياسات داخلية عادلة لمكاسب التجارة الخارجيّة. لكنّ هذه النصائح لا تمس الدول الفقيرة لأنّ هكذا سياسات تُمثّل وصفاً للدول الغنيّة التي لديها قدرات إنتاجيّة قابلة للتوسع عامودياً وأفقياً، ولديها إمكانيّة ولوج عالم التجارة الخارجيّة. لذلك نجد أنّ التقرير سرعان ما يعترف بأنّ هذه السياسة انتقائيّة تُراعي مصالح بعض البلدان المعنيّة. لذلك فإنّ الحل المشار إليه يُعزّز أيضاً

عدم المساواة التي بنى التقرير رؤيته على توصيفها للمراحل التي سبقت آفاق الاقتصاد العالمي، وكأنَّ التقرير قد فسَّر الماء بعد الجهد بالماء.

ثمَّ ينتقل التقرير إلى طرح مزيد من الحلول، فيُطالب صنَّاع السياسات بإحداث تغييرات هيكلية اقتصادية لمقابلة متطلَّبات بيئة الاستثمارات الجديدة، فيركِّز على الموارد البشرية وسوق عملها بمزيد من الاستثمار في قطاع التعليم، وزيادة تصاعديَّة الضرائب، وإحداث تغييرات في أسواق الإسكان، وفي سوق الائتمان التي تُساعد على تسيير حركية قطاع العمالة.

إنَّ حزمة الحلول الأولى قد طرقت باب الأغنياء مُعترفة بالمحافظة على عدم المساواة كما أوضحنا، أمَّا حزمة الحلول الثانية فقد طرقت باب الطبقة الأقل شأنًا في الاقتصاد فراهنت على رفع سويتها الاقتصادية لزيادة معدَّلات إنفاقها لتحريك عجلة الأسواق؛ فهذه طبقات تميل نحو الاستهلاك لكفاية حاجاتها الضرورية، كما تُخفي هذه الحزمة من الحلول اقتراح أداة امتصاص ما قد يفيض عن طبقة العمال بفرض زيادة تصاعديَّة الضرائب عليها. وكأنَّ واضع الحلول لا يستطيع أن يشيح بنظره عن مصالح طبقة الأغنياء من دول وأفراد.

إنَّ المخاطر المحدقة في آفاق الاقتصاد العالمي في المدى المتوسط ترجَّح كفة التطورات السلبية، لذلك ناشدَ التقرير الولايات المتحدة والصين لإلغاء دعمها المقدم لسياساتهما الانفرادية، وهذا لن يحصل إلاَّ إنَّ شعرت تلك القوى الاقتصادية العظمى بمنافع تخصُّ بلادها دون غيرها.

كما وثق التقرير عدم مواكبة الأجور للإنتاجية في كثير من الاقتصادات في العقود الثلاثة الماضية، ما خفض حصّة العمالة من الدخل القومي، وكما ذكرنا فقد عزا التقرير ذلك (للتغير التكنولوجي والاندماج التجاري) وكلاهما من محرّكات النمو على المديين المتوسط والطويل .

وبرأينا فإنّ أفضل ما أشار إليه تقرير صندوق النقد الدولي هو مطالبته صناع السياسات بإحداث تغييرات هيكلية اقتصادية لمقابلة متطلبات بيئة الاستثمارات الجديدة، والمقصود بذلك قطاع الموارد البشرية وسوق عملها .

ويمكن تلمس ذلك بتتبع كلمة ألقتهها (كريستين لاغارد) مدير عام صندوق النقد الدولي في القمة العالمية للحكومات لعام ٢٠١٧ في دبي بتاريخ ٢٤-٣-٢٠١٧؛ أي قبل أسابيع من نشر التقرير السابق ذكره، تناولت فيها (التكنولوجيا المالية) ومتسائلة عما إذا كان هذا التوجه يؤذن بدخول عالم جديد شجاع للقطاع المالي؟ فالتكنولوجيا تُغيّر الأعمال وبيئاتها، فالزراعة والصناعة والخدمات بمختلف أشكالها قد دخلتها التقنيات وأثرت في طبيعتها وجعلت أدواتها مختلفة تماماً عما كانت قبل سنواتٍ قليلةٍ، ومن عزف عن تلك التقنيات فقد عرّض نفسه وعمله لخطر الخروج من السوق، والأمثلة كثيرة جداً. ويبدو أنّ التكنولوجيا المالية هي الأكثر تأثراً وتغيّراً؛ حتّى باتَ مُصطلح Fintech الذي يختصر كلمتي التكنولوجيا والمالية، شعار المرحلة الحالية. وازدياد استثمارات التكنولوجيا المالية بمقدار أربعة أضعاف من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٥ حتّى أصبحت ١٩ مليار دولار سنوياً

دليل واضح على أن عالم المال والأعمال يقف على مرحلة جديدة تماماً، كما ذكرت مديرة صندوق النقد الدولي .

إن قطاع التكنولوجيا يعتمد على العنصر البشري، لذلك وجب على الحكومات أن تُعير هذا القطاع أهميةً مُميّزة في هيكلية قطاعاتها، وأن تمنحه ما يلزم لتطويره والمحافظة عليه، فمنصات العمل على الانترنت غيرت مفاهيم العمل وقد أشرنا لذلك في مقال سابق . كما أن تبادل الخبرات واكتسابها لم يعد يحده حدود بل إن الذكاء التقني والمالي يتطور بسبب امتزاج العلوم بعضها ببعض، وتمكّن الناس من ممارسة ما كان صعباً عليهم بسبب حدود جغرافية وسياسية وايدولوجية فرضت أشكالاً مُعيّنة من التعامل صارت بالية انقرضت أمام تقنيات وسائل التواصل .

فالعملة الافتراضية قد فرضت نفسها على المؤسسات الدولية، ونشأت طرق جديدة لجمع المال بما يُعرف بالتمويل التحشيدي أو الجماهيري **Crowd Funding** وصار له منصات تخصّه، أمّا تطور وسائل الدفع فقد أزاح عمالقة وأدخل آخرين وزاد من صعوبات المنظمين في الدول في ضبط حركة الأموال وتمييز جيدها من سيئها، بل دخلت أموال كانت توصف بأنّها خارج الدورة المالية الرسمية إلى التبادل، فلتحركت بسرعة كبيرة وتكلفة منخفضة .

أمام ذلك أطلقت مديرة صندوق النقد الدولي دعوتها للتفكير بصورة أكثر ابتكاراً لدراسة الكيفية التي سيتغيّر إليها العالم المالي في ظل التغير التكنولوجي .

فهل سيكون التغيير كاملاً في وقت أقصر ممّا نتوقعه؟

وهل ستختفي البنوك لتحل محلها نُظْمٌ ماليّة قائمة على سلاسل مجموعات البيانات blockchain التي تُسهّل المعاملات بين المتعاملين؟
 وهل سيؤدي الذكاء الاصطناعي إلى تقليل الحاجة للمهنيين المدربين؟
 وهل ستستطيع الآلات الذكيّة تقديم مشورة ماليّة أفضل للمستثمرين؟
 وهل سيتمكّن المنظمون من السيطرة على المخاطر الجديدة؟ كاستخدام العملات الافتراضيّة المشفّرة في تحويلات مجهولة المصدر عبر الحدود؟ أو هل سيتمكنون من السيطرة على مُقدمي الخدمات الماليّة الجدد بما يملكونه من قُدرات تقنيّة وفنيّة وماليّة؟

لقد قارنت مُديرة صندوق النقد الدولي بشجاعة بين تطبيق نوع من التنظيم والرقابة على اللوغاريتمات التي تقوم عليها التكنولوجيات الجديدة، أو وقف العمل التنظيمي مؤقتاً لإعطاء التكنولوجيا الجديدة الوقت اللازم لتتطور للسماح لقوى الابتكار بأن تساهم في تخفيض المخاطر وتعظيم المنافع؟
 وبرأينا فإنّ إثارة هكذا تساؤل صريح من قبل مُديرة أكبر مؤسسة ماليّة دوليّة أمر يثير الاعجاب في تلك الوقفة الشجاعة فعلاً، ولا غرابة في أن تكون كلمتها بعنوان: التكنولوجيا الماليّة هل تؤدّن بعالم جديد شجاع للقطّاع المالي؟

ويبدو أنّ بعض الدول الابتكاريّة قد أقدمت على حلول أفضل ممّا ذهبت إليه مُديرة الصندوق الدولي، حيث ذكرت في كلمتها أنّ بعض البلدان اعتمد منهجاً ابتكارياً بعيد النظر في المجال التنظيمي بإنشاء مختبرات التكنولوجيا الماليّة (Fintech Sandboxes)، كالمختبر التنظيمي (Regulatory

(Laboratory في أبو ظبي ومختبر رقابة التكنولوجيا المالية (Fintech)

(Supervisory Sandbox في هونغ كونغ، بهدف تشجيع الابتكار

والسماح بتطوير التكنولوجيات الجديدة واختبارها في بيئة خاضعة للرقابة

الدقيقة .

إنها رشاقة الابتكار التي صارت تحدٍ يخسره غير المبتكرين كما المتأخرين في

قبوله .

هو سر نجاحها إنه منهج تغيير المفاهيم الجذري في الشركات الإنتاجية^١

إنَّ المتبَّع لمقالاتنا الافتتاحية؛ يجد فيها طرقاً مستمراً نحو نهج التغيير الهادئ؛ الذي يبدأ بتغيير المفاهيم قبل تغيير الأساليب، ولفناً للأنظار نحو البيانات الضخمة، وأساليب السيطرة عليها.

إنَّها ثقافة التغيير التي يجب أن تصل إلى جميع شركاتنا، ومؤسَّساتنا، وإلى من فيها جميعهم؛ فالمشاركة بفاعلية تعزِّز وجود تلك الشركات والمؤسَّسات؛ بل تضبط إيقاعها، وتحسِّن أسلوبها، وتجعله أكثر انسجاماً واتساقاً نحو الابتكار؛ لجعله ثقافة أكثر من حاجة ملحة. وقد دعونا في إحدى الافتتاحيات إلى تحالف وحدات البحث والتطوير؛ لتعزيز مستقبل المؤسَّسات.

وسنتعرَّض لدرسين مهمين يعيشهما العالم هذه الأيام، هما: التغيير في أنماط الإنتاج، والتغيير في أنماط الإدارة؛ للعبرة والتعلُّم ممَّا نجح فيه الآخرون.

أولاً.. تغيير أنماط الإنتاج

سنميِّز بين أنموذجين ساهما في تحقيق قفزة نوعية لمفاهيم إدارة الإنتاج، الفارق بينهما خمسون عاماً، هما النموذج الياباني، ونموذج شركة (آبل).

النموذج الياباني:

^١ قنطقجي، د. سامر مظهر، هو سر نجاحها إنه منهج تغيير المفاهيم الجذري في الشركات الإنتاجية، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٢٤ لعام ٢٠١٥.

قدّمت الشركات اليابانية في خمسينيات القرن الماضي استراتيجية الإنتاج بالوقت المناسب (JIT)، واعتمدتها تويوتا، وغيرها من شركات التصنيع اليابانية؛ بقصد خفض المخزون إلى الصّفرفي عملياتها الصناعية، وخفض تكاليف التخزين، والتخلّص من مخاطر التسويق؛ من خلال نقل مسؤوليتها إلى شركات أخرى اختصاصية.

نموذج آبل:

بعد خمسين عاماً من النموذج اليابانيّ ترسي شركة التكنولوجيا العملاقة (آبل) استراتيجية إنتاج جديدة تتجاوز الاستراتيجية اليابانية (JIT)؛ ففي حين نقل النموذج اليابانيّ مسؤوليات ما بعد الإنتاج للآخرين، جاء نموذج شركة (آبل)؛ لتنقل مسؤولية الإنتاج وما قبله للآخرين؛ وبذلك تكون شركة (آبل) قد قلبت النموذج اليابانيّ معكوساً؛ ممّا جعلنا أمام سيطرة واضحة للنموذج الجديد، فهل يتحوّل هذا النموذج إلى مفهوم راسخ كما فعل سابقه؟

إنّ شركة (آبل) تطوّر منتجات جديدةً تواكب السوق باستمرار، وتتربّع على قمة الشركات المنافسة بقيمة وكمية مبيعاتها، وحجم أرباحها؛ فتقاربر الربع الأوّل ٢٠١٥ الفعلية والتّقديرية (الفعلية لما مضى من الربع، والتّقديرية لما هو آت) توضح أنّها كانت تتوقّع ٥٧ مليار دولار من المبيعات؛ فإذا بها أمام ٧٥ مليار. لقد احتلّت المرتبة رقم واحد في التاريخ من حيث إجماليّ قيمة أسهمها القابلة للتداول والتي بلغت ٦٢٢ مليار دولار أمريكيّ في أغسطس ٢٠١٢.

لكنها رغم ذلك ليس لديها مصانع، بل تفعل ذلك بواسطة ألدّ خصومها تنافسيةً مثل (سامسونغ) و(إل جي) و(شارب) و(فوكس كون) و(شارب) وغيرها! فهي تشتري المعالجات من سامسونج وإنتل والشّاشات من (إل جي) و(شارب) والكاميرا من (سوني ووو). وهي بذلك تدفع المليارات لهذه الشركات ممّا يقوّي موقف منافسيها الماليّ ويوفّر لها السيولة لتمويل أبحاثها وتطوير منتجاتها المنافسة بقوة لمنتجاتها.

ويمكننا القول أنّه كلّما باعت شركة (آبل) أكثر حققت منافساتها أرباحاً أكبر؛ فالتقارير المالية لشركة (سامسونج) أوضحت تراجع مبيعات كلّ قطاعاتها، عدا قطاع أشباه الموصلات الذي يصنّع معالجات (آبل).

فلسفة شركة (آبل):

إنّ خيارات الشراء لشركة (آبل) متنوّعة، وتمتّع بالمرونة؛ فهي تستقدم عروض أسعار لمنتجات تختار تقنيّتها بعناية فائقة، بينما تترك الآخرين يتنافسون لارضائها تقنياً وسعرياً؛ لكسب عروضها المغرية؛ فتقارير الربع الأوّل ٢٠١٥ تبين أنّ مبيعاتها الفعلية والتقديرية من (الآيفون) حوالي ٧٥ مليون جهاز، و ٢١ مليون (آيباد)، و ٥.٥ مليون جهاز (ماك)، وهذه أرقامٌ مغريّةٌ لأيّ شركة تقدّم منتجات مكوّنة لها.

إنّ عدم امتلاك شركة (آبل) لمصانع تخصّها – وهي التي تملك أكبر سيولة في العالم – إنّما يجعلها تستغني عن فرق بحث علميٍّ؛ لتطوير مكوّنات منتجاتها، وتقنيّاتها؛ لتتفرّغ فرق بحثها وفرق عملها لماهيّة المواصفات المطلوبة، ويجعلها

تكتفي بمائة ألف عامل، بينما لدى (سامسونج) ٤٢٧٠٠٠ موظف، و(فوكس كون) لديها ١٢٣٠٠٠٠ موظف، وهكذا.

إذا كانت استراتيجية (JIT) قد ساعدت بنقل مسؤولية المخازن، والتسويق لشركات أخرى؛ فإن تقنية (آبل) قد نقلت مسؤولية الإنتاج، وما قبله من مراحل؛ كسواء المواد الأولية، وغيرها إلى مئات الموردين المنتشرين في القارات الخمس في أكثر من ٣٠ دولة، وأكثر من ١٨ مصنع تجميع.

إن عدد موظفي المصانع التي تصنع الأجزاء التي تحتاجها (آبل) وصل في عام ٢٠١٤ م إلى ٢٨٠٠٠٠٠ عامل؛ فأكثر من ربع مليون موظف حول العالم يعملون على تصنيع أجهزة، وأدوات، ومعدات لشركة (آبل)؛ دون أن تتحمل أية مسؤوليات، أو حقوق تجاههم.

قد يقول قائل: هناك من فعل، أو يفعل ذلك؛ لكن الحقيقة بأن نتائج (آبل) المبهرة - مالياً وتقنياً - يدلل على أنها السبابة في هذا الأمر، وإن استمرارها على هذا النحو يجعلها مبتكرةً هذه الاستراتيجية بنجاح وتفوق.

إن المخاطر التي تديرها شركة (آبل):

- كونها تدير خطوط إنتاج موجودة لدى أشد خصومها منافسةً، وهذا أشبه بسياسة الحفافة؛ فأى خطأ قد يكون جسيماً.

- أن منتجاتها ذات دورة حياتية (تكنولوجية) قصيرة مقارنةً مع المشاريع، والشركات العملاقة؛ مثل شركة (بوينغ)، أو (إيرباص) مثلاً.

- إن احتمالات نجاح عرض منتجات جديدة مبتكرة يعتبر متدنياً؛ خاصةً إذا كان السوق المستهدف سوقاً عالميةً، حيث تكون المتغيرات واسعةً، والمنافسات كبيرةً، والقوانين عديدةً؛ مما يجعل اختراق الأسواق أمراً معقداً؛ لذلك فإن استراتيجية (آبل) تعاكس تماماً استراتيجية (JIT)؛ التي تسارع لنقل مسؤوليات ما بعد الإنتاج للآخرين، بينما استراتيجية (لآبل) تنقل مسؤوليات الإنتاج وما قبله لغيرها؛ باستثناء وضع التصاميم، وإيجاد مخترعاتها وابتكاراتها. وتعتمد منهجية شركة (آبل) برأينا على:

- المحافظة على قوائم مالية خالية من المخاطر؛ فهي حتى الربع الثالث ٢٠١٣ م ليس في قوائمها المالية أيّة ديون طويلة الأجل، أو أسهم ممتازة؛ مما يؤهلها لتصنيف مستقر بدرجة AAA.

- اعتمادها على الابتكار المستمر، والسريع لمنتجات جديدة ترضي التمييزين من المستهلكين العالميين.

- تنويع مزيج المنتجات؛ بل والعمل على زجّ منتجات جديدة دوماً، وهاتفها (الآيفون) شكّل لها نقلة كبيرةً، ولازال هو المسؤول عن أغلب نجاحاتها؛ حيث يمثل ٦٩٪ من إيراداتها للربع الأول ٢٠١٥م، ثم زجت منتجاتها (الآيباد)؛ ليشكّل صيحةً عالميةً تبعثها في إنتاجه منافساتها، لكن بعدما كسبت به إنتاج مفهوم يخصّها ويميّزها؛ فالأصل أن تقول الناس (آيباد)، وليس (تاب) ويشكّل هذا المنتج ١٢٪ من إيرادات الشركة ليكون بعد الهاتف. وحالياً تتسرّب أنباءً شحيحةً

عن دخولها عالم إنتاج السيارات وخاصةً الكهربائية منها، ولربما سيكفل لها هذا المنتج تربعها على قمة الشركات أعواماً مديدةً.

ثانياً.. تغيير أنماط الإدارة

تتطلب الهياكل التنظيمية الصحيحة أن تجعل الشركات على رأس هرمها التنفيذي مديراً عاماً يدبر شؤونها، ثم في السنوات الأخيرة تغيرت تسمية رأس الهرم؛ ليكون المدير التنفيذي للشركة المسؤول الأول عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي يضعها مجلس الإدارة.

إلا أن تسارع التطورات، وشدة تداخل التعقيدات؛ غيرت بعضاً من تلك النظرة؛ فصار للمدير التنفيذي سلطات تمكنه من تغيير مسار الخطط الاستراتيجية، وتعديلها خلال مرحلة التنفيذ وفق رؤى يجتهد فيها؛ مما يمنح تلك الخطط الاستراتيجية مرونة كبيرة يسمح لها بالتكيف مع وقائع المجريات التي تفرضها أحوال الأسواق ومستجداته.

لذلك فإن شركات التكنولوجيا مقدمة على قلب هذا المفهوم كلياً. فبسبب التطورات التقنية المتسارعة بدئاً بالنظر إلى منصب المدير التنفيذي، وخاصةً لشركات التكنولوجيا على أن دوره يكمن في كونه القاطرة التي تقود إلى التطور، ونجد هذا المفهوم في تصرفات المديرين التنفيذيين أنفسهم؛ فاستقالة (ستيف بالمر) المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت الأسبق، الذي أكد فيه ثقته في خلفه (ساتيا ناديلا) المدير التنفيذي الحالي لمايكروسوفت، وبكيفية إدارته الحالية لها. وقال أيضاً: أنه يشعر بالفخر والانتماء لجميع من كانوا يعملون معه،

واصفهم بالموهوبين والمبتكرين، وأوضح أيضاً أن الشركة تحتاج لروح المغامرة؛ لكي تستطيع الصمود في سوق العمل المتعب .

لذلك يسود حالياً بين الأوساط أن اسم الرئيس التنفيذي لشركات تقنية المعلومات؛ يجب أن يصبح الرئيس التنفيذي للابتكار. ويعتبر الخوف من الفشل الدافع وراء استقالة (ستيف بالمر)؛ لأن قيادة التغيير في مجال الابتكار أمرٌ يكتنفه الكثير من المتغيرات شديدة التعقيد؛ فأكثر من ٢٤٪ من المشاريع الابتكارية يصيبها الفشل، في حين تذهب حوالي ٥٨٪ من طاقات تقنية المعلومات لتطوير، وإدارة الأفكار المبتكرة؛ أملاً للانتقال بها من الشكل غير المنظم، إلى شكل أكثر تنظيمًا وانضباطًا .

لكن ما الدافع وراء تغيير التسمية؟ وهل الأمر محصورٌ بشركات تقنية المعلومات، أو ما نسميها بشركات التكنولوجيا؟

إنه وبالنظر للمستقبل القريب الذي نعيش جزءاً منه يوضح أن تغيير المفاهيم سيكون حتمياً؛ فجميع الصناعات والخدمات تنتظر دورها في دخولها ميادين الابتكار، والأتمتة الذكية؛ فالمنزل، والمباني الذكية ستغير كثيراً من عمل المهندسين بمختلف أنواعهم، ومراقبة المرضى عن بعد ستعدّل كثيراً من منهجيات الأطباء، وطريقة مزوالتهم لأعمالهم؛ فضلاً عن تغيير نمط المشافي وما يلحق بها من مهن، أما شركات المواصلات، والنقل البري، والبحري، والجوي فينتظرها تغييرات جذرية في طريقة تصميمها، وعملها، وصيانتها وصولاً لزيائنها وخدمتهم. والشيء نفسه

يقال عن المهن جميعها صغيرها وكبيرها وطرق وسرعة توصيل منتجاتها، وخدماتها إلى العملاء، ودرجة الثقة في عملياتها، ومرونتها تجاه تغييرات السوق. ولعلّ البدء برأس الهرم أمرٌ أكثر ذكاءً؛ فبيده مفاتيح تطبيق مفاهيم التغيير، وكبح جماح الفساد إن أعطي الصّلاحيات التامة وإن تمّ اختياره على أساس معايير الكفاءة المعتمدة.

ويسبق ذلك تهية الأجيال، وتعبئة الأمة علمياً وعملياً، على ذلك؛ فالابتكار نهجٌ يبدأ مع ولادة الأطفال، وخلال نموهم، ومن لا يصدّق؛ فليتابع أطفال اليوم؛ الذين لا يقرؤون، ولا يكتبون؛ كيف يتعاملون مع الأجهزة الالكترونية؛ باستخدام تقنية الصوت للبحث في الانترنت، واللعب بما يحبونه ويفضّلونه، دون مساعدة الكبار؛ بل إنّ كثيراً من الكبار يتعلّمون منهم، ويستعينون بخبراتهم؛ فنظم التعليم الحالية غير مجددة لجيل يعيش عصر المعرفة، والابتكار؛ فهي وضعت لجيل آخر، ولو ليس ببعيد، فكما يقال في الأمثال: إنّ لكلّ مقام مقال، ولكلّ زمان دولةٌ ورجالٌ.

وأخيراً وليس آخراً؛ لا بدّ أن نشير إلى ضرورة تبني المدارس، والجامعات لمناهج ابتكارية ولو اضطرها الأمر لوضع منهج يخصّ كلّ طالب صاحب ابتكار وإبداع؛ ليتناسب وقدراته الابتكارية، وعدم وأد تلك المواهب التي وهبهم إياها الخالق الوهاب بسبب جهل القائمين على الأمر وصدق معلّم الإنسانية سيّدنا محمّدٌ صلوات ربّي وسلامه عليه إذ يقول: إذا وسّد الأمر لغير أهله فانتظروا الساعة، والقصد هو ساعة الانهيار، وساعة الخراب، وساعة الخروج من المنافسة للقعود على

قارعة الأمم وخلفها؛ عسى أن نعتبر بما جرى، ويجري، وقبل أن نندم، ولات ساعة
مندم.

عندما تدق إدارة التغيير جرس الإنذار؛ غيروا قبل أن تغيروا^١

تختزن أمثال الشعوب الكثير من الدلالات، فيقال: سُبْحان من يُغَيِّر ولا يَتَغَيَّر، أي هناك من هو مُنَزَه عن التغير، وهناك من يخضع لنواميس التغير، فالمنزَه هو الخالق البارئ، أما من هم دونه فمخلوقاته يُغَيِّرهم كيف يشاء، أو يُغَيِّرهم بنواميس وضعها لهم.

فمثلاً نقول عن حدود المعادلة الرياضية التالية: (س = ع) أن (س) هو متغير تابع، وأن (ع) هو متغير مستقل، والمتغير التابع تتوقف حاله على الأوضاع التي ستقف عليها تغيرات (ع) والتي توصف بأنها مستقلة (نسبياً).

وبازدياد عدد ونوع حدود المعادلة السابقة، تزداد صعوبة تتبع المتغيرات التابعة لارتباطها بعدة متغيرات مستقلة، ويتشعب الأمر وتزداد احتمالاته إذا ارتهن حال تلك المتغيرات المستقلة بمعادلات تخصصها، كأن تكون المعادلة كآآتي:

$$(س = ٣ ج + ٧ ك - ع).$$

إن كان ذلك في الأمور المجردة، فكيف تكون دراسة المتغيرات بين البشر الذين تتنوع آراؤهم وتختلف أمزجتهم؟ وكيف يمكن إدارة التغيرات فيما بينهم خاصة إذا كانت عينة الدراسة مجتمعاً مؤلفاً من خمسين إلى مائة مليون إنسان مثلاً؟ وكيف يمكن تصنيف حالاتهم بين تابع ومستقل؟

^١ قنطقجي، د. سامر مظهر، عندما تدق إدارة التغيير جرس الإنذار؛ غيروا قبل أن تغيروا، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ١٦ لعام ٢٠١٣.

إذا توقفنا عند بعض الحالات لتأمل ما فيها من دروس وعبر، نجد أننا تارة نستطيع الفهم، وتارة يغيب الفهم عنا، وأحياناً يُصيبننا العجب من بعضها. فمثلاً، لا يغيب عن بالنا سلوك خالد بن الوليد (رضي الله عنه) وهو القائد العسكري الفذ، الذي ما أخبرنا التاريخ عنه إلا انتصارات وحنكة ودهاء، وقد جاءه كتاب الخليفة عمر (رضي الله عنه) وهو يقود خضم إحدى معارك فتح الشام، وكان مضمون الكتاب عزله عن القيادة وتولية أبي عبيدة بن الجراح (رضي الله عنه).

إن فهم هكذا صورة قياساً على ما يحصل عادة هو أمرٌ صعبٌ للغاية، فمن هو في موقف خالد (رضي الله عنه) قد لا يكون مضطراً لتنفيذ هكذا أمر في الوقت الحرج، فهو ممسك بالسلطة والقوة والأتباع. وقد يغيب عن كثيرين فهم الصورة واستيعابها، فكيف يُفهم تصرفه (رضي الله عنه)؟ فقد كتم الخبر لغاية الليل ثم ذهب إلى أبي عبيدة ليسلم عليه كما يُحيي الجندي قائده، قائلاً: عُينت أنت القائد، وصرتُ أنا جندي عندك، مُرني بما شئت يا أبا عبيدة. فلله درك يا خالد، لقد أتعبت من بعدك.

وبالعودة إلى تشبيهننا التجريدي للقياس والفهم، فإن خالداً عبداً من عباد الله، فهو (متغير) لكنه (متغير تابع) لمتغير أعظم منه حنكة ودراية واستقلالاً أي عمر (رضي الله عنه) الذي يعلم يقيناً أن تغيير هكذا قائد فذ في هكذا وقت قد يغلب موازين معركة عظيمة الشأن في حياة الأمة، لكنه موقن بأن النصر من عند الله، وما خالدٌ سوى عبد من عباده.

إن عمر (رضي الله عنه) بوصفه (متغيراً تابعاً) قد أخذ قراراً لإفهام الناس وإقناعهم بألا يتعلقوا بأشخاص، لأنهم مجرد أسباب، فقد خشي على إيمان بعض الناس الذين من كثرة إعجابهم ردوا أمر تتالي الانتصارات لخالد (رضي الله عنه) من دون الله، فأراد أن يُعطيهم درساً بأن الإيمان لا يكون بالأسباب بل برب الأسباب ومدبرها، فكان تغيير خالد (رضي الله عنه) تكتيكاً، ليحافظ على إستراتيجية أكبر وأعظم شأناً وهو إخلاص الإيمان لله تعالى .

ومضت المعركة ومضى غيرها من المعارك والمسلمون في انتصاراتهم، وبقي عمر أميراً للمؤمنين وبقي خالد سيفُ الله المسلول، وكذلك بقي أبو عبيدة وغيره من المقاتلين، فكلُّ يعلمُ محله من الإعراب ويدرك أهمية القيام بمسؤولياته في مجتمع يدور في فلك الإيمان برب كل شيء ومليكه .

إن هذه المواقف مدعاة لفهم إدارة التغيير، فما ذكرناه يمثل مدرسة أصلها أجل وأعظم . إنها مدرسة الصديق رضي الله عنه، الخليفة الأول، فعندما مات رسول الله (صلى الله عليه وسلم)، هاج الناس وتغيرت أحوالهم، لكن موقف أبي بكر (رضي الله عنه) أعاد الأمور إلى نصابها فخطب الناس قائلاً: من كان يعبد محمداً فإن محمداً قد مات، ومن كان يعبد الله فإن الله حي لا يموت، فذكرهم بأن التعلق يكون بالله دون غيره ولو كان خير خلقه .

إذاً تنطلق إدارة التغيير من أسس لا يجب أن تحيد عنها، وأهمها ضرورة وجود ثابت تُشدُّ إليه الرحال، وإلا تغير كل شيء ومال ميلاً عظيماً، فإذا كان الميل ميل

أشخاص سهل تدارك الأمر، أما إذا مالت الأمة فالخسارة تكون غير قابلة للتعويض، فكم من أم اندثرت واندثر ذكرها!

إن منطلق أبي بكر (رضي الله عنه) في إعادة الناس إلى أصل عظيم وإلا هلكوا واندثر ذكرهم، هو نفسه منطلق عمر (رضي الله عنه) في تذكير الناس بثباتهم وتعلقهم بالله لا بقائد معركة، فالمعارك كثيرة، والقادة كثر.

ولإكمال المشهد سنتابع العودة خلفاً، وهو حوار حصل في بداية الدعوة عندما شرع رسول الهدى (صلى الله عليه وسلم) دعوته في التغيير والإصلاح، حوار دار بينه (صلى الله عليه وسلم) وعمه أبو طالب، الذي عرض عليه كل ما يبغيه مصلح أو داعية، فأخذه إلى آخر ما ينشده الناس فعرض عليه أن يكون ملكاً، فالمملك يمكنه تنفيذ أية تغييرات يشاؤها بعد أن يتربع على عرش ملكه. لكن رسول الله (صلى الله عليه وسلم) أجابه جواباً غير ما يتوقعه قائلاً: يا عمّاه، والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في شمالي على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته.

عندئذ فهم العم المحنك أن ابن أخيه يسعى لما هو أعلى وأرفع شأنًا من السيادة والمملك. فاستوعب أنه (تابع متغير) وأن ابن أخيه أكثر منه استقلالاً، لذلك لم يتركه وشأنه، بل ذهب يدعمه ويحميه.

إن رسول الله (صلى الله عليه وسلم) أراد نقل الناس من مراتب عبادة العباد إلى مراتب عبادة رب العباد، ومن نار تلظى إلى جنة السعادة، ليفلح الناس في الدارين. ولو رضي (صلى الله عليه وسلم) أن يكون ملكاً، لغير فئة من الناس في

تلك الفترة، ثم سرعان ما يذوب ذلك التغيير الحادث وقد يندثر، لكنه آثر إحداث تغييرٍ لا أمد له، فأرسي تعاليم وأسساً ثابتة المصدر لا تتغير بتغير الظروف، ثم بنى من جاء بعده من الأتباع على بنائه فسارت السفينة تشق عباب بحر الحياة لا تغير الرياح اتجاهها مع ما تفعله في أشرعتها يميناً ويسرة رغم تغير مشارب قادتهم وملوكهم وزعمائهم عبر التاريخ.

لقد استوعب أولئك الركب أن لله سنناً غالبيةً، فسنة التدافع قائمة بين مخلوقاته جميعاً ونتاجها التغيير بشكل مؤكد، وأن تتابع التغيرات تحكمها سنة يختصرها قوله تعالى: **فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ** (الرعد: ١٧). لذلك فإن ما ينفع الناس ما كثر في الأرض ومُستقرٌ فيها شاء من شاء وأبى من أبى. وبين السنتين السابقتين سنة تمحيص، يقول المولى: **وَلِيُمَحِّصَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَمْحَقَ الْكَافِرِينَ** (آل عمران: ١٤١)، وكذلك سنة تمييز، يقول المولى: **لِيَمِيزَ اللَّهُ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ وَيَجْعَلَ الْخَبِيثَ بَعْضَهُ عَلَى بَعْضٍ فَيَرْكُمَهُ جَمِيعًا فَيَجْعَلَهُ فِي جَهَنَّمَ أُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ** (الأنفال: ٣٧).

خصائص التغيير

التغيير يكون على مستوى المجتمع ككل والجميع يتحمل مسؤولية التغيير:

يبدأ التغيير بتغيير كل شخص لذاته، فعلى كل واحد أن ينظر في نفسه وليتهمها بالتقصير، فهي بداية صعبة وقاسية على النفس البشرية التي لا تقر بضعف ولا

تعترف بخطأ يقول الله تعالى: **ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا أَمَانًا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ** (الأنفال: ٥٣).

التغيير يكون بالتغيير مع التحسين:

يصيب التغيير كل حال، حتى الإيمان ينتهي ويبلى ويجب تجديده، فإن أصاب التغيير الإيمان ولم يلحقه بالتجديد كان فساداً، فإذا فسد وجب إصلاح حاله وصيانتها. والصيانة في هذا المقام هي إعادة الشيء إلى ما كان عليه وليس تحسينها، فإن حسنت كذا أمام تغيير إيجابي لما فيه من تطور وتحسين. يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم في الحديث الصحيح: **إِنَّ الْإِيمَانَ لِيَخْلُقُ فِي جَوْفِ أَحَدِكُمْ كَمَا يَخْلُقُ الثَّوْبَ، فَاسْأَلُوا اللَّهَ تَعَالَى: أَنْ يَجِدَدَ الْإِيمَانَ فِي قُلُوبِكُمْ.**

ويقول الله تعالى: **إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا أَمَانًا بِأَنْفُسِهِمْ** (الرعد: ١١). وكلمة قوم في معجم لسان العرب: هي الجماعة من الرجال والنساء جميعاً، مما يعني أن ذلك يشمل كل المجتمع المؤلف من أفراد، أو يشمل الأفراد الذين يكونون بمجموعهم المجتمع.

لذلك يفهم من الحديث الصحيح: (من رأى منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان)، ضرورة تغيير ما يسيء للناس ونبتذ ما ينكرونه.

ويكون التغيير بالدفع بالتي هي أحسن، لقوله تعالى: **وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ** (فصلت: ٣٤).

(٣٤). لذلك إن كانت جهة التغيير نحو الأفضل أو الأصلح كان بمثابة الضمان لبقاء نتائج التغيير واستمرارها، ومثال ذلك ترك العادات السيئة كعادة البخل مثلاً، فالله تبارك وتعالى يدعونا إلى تغيير هذه العادة لما لها من آثار بغیضة اجتماعياً واقتصادياً، فإن لم يستجب الناس لذلك، فقد يكون الزوال، كما في قوله تعالى: هَا أَنْتُمْ هَؤُلَاءِ تُدْعَوْنَ لِتُنفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَمِنْكُمْ مَنْ يَبْخُلُ وَمَنْ يَبْخُلْ فَإِنَّمَا يَبْخُلُ عَنْ نَفْسِهِ وَاللَّهُ الْغَنِيُّ وَأَنْتُمُ الْفُقَرَاءُ وَإِنْ تَتَوَلَّوْا يَسْتَبَدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوا أَمْثَالَكُمْ (محمد: ٣٨).

التعليم جوهر التغيير:

إن سمة أنبياء الله صلى الله عليه وسلم كانت تغيير الواقع الذي عليه الناس، فغالبا ما يركن الناس إلى ما هم عليه، ثم غالباً ما يجعلون العرف الذي اعتادوه قوانين صارمة لا تقبل التغيير فتصبح مسلمات غير قابلة للنقاش. وأمثلة ذلك كثيرة.

لقد بعث (صلى الله عليه وسلم) وحيداً وبدأ بتغيير ما حوله، ونهج في ذلك النهج القرآني العظيم في إدارة التغيير فنقل الناس من الجهل إلى العلم، ومن الشرك إلى عبادة الواحد الأحد، ومن الفقر إلى الغنى، ومن الاحتراب إلى السلم، ومن السفاهة إلى العقلانية، فكان خير مثل، فهو:

– مارس الإدارة بالسلوك وسمي ذلك بالسنة الفعلية فكان أول من يطبق، وبه يُقتدى.

– مارس الإدارة بالحب فأحبه أتباعه وتفانوا في العمل والإخلاص معه.

– كان معلماً مستمراً لا يترك موقفاً إلا وجعل منه درساً وعبرةً، فالتعليم جوهر التغيير.

استمرار التغيير غير مرتبط بأشخاصه:

امتدت فترة التغيير التي قام بها (صلى الله عليه وسلم) ثلاثة عشر سنة قضاها في مكة، وعشر سنوات في المدينة، أسس فيهما أسساً نعيش عليها حتى الآن ونقتدي بها، وبها فُتحت آفاق الدنيا وانتشر الإيمان والأخلاق، ومازالا ينتشران رغم ضعف أتباعه (صلى الله عليه وسلم) وهوانهم على الناس، مما يدل على فعالية التغيير الذي أرساه. فالتغيير لم ينطلق من استمرار الأشخاص القائمين عليه بل ينطلق من ثوابت عادلة فيها الخير للجميع مسلمين وغير مسلمين. وحسبنا أن نتذكر اليوم الدعوة بعودة العالم غير المسلم إلى القواعد الاقتصادية والمالية التي أرساها الإسلام عليه بشهادة أكابر غير المسلمين وعلمائهم.

فلنتصور كيف كنا الآن لو أننا حافظنا على التمسك بجميع تلك الأسس والقواعد؟

التغيير السلبي:

تتبعنا التغيير بالنهج القرآني وكان تغييراً إيجابياً وتحسينياً يفيد الناس، فسنن الله غاياتها خير الناس وسعادتهم. فكيف يكون التغيير سلبياً؟

يكون التغيير سلبياً بمخالفة أوامر الله، ويتبنى هذا النهج الفريق الذي يقوده الشيطان. يصف الله تعالى ذلك النهج في سورة النساء ١١٩ بلسان إبليس الذي

يسعى إلى التغيير المخالف لأوامر الله: **وَلَا ضَلَمْتَهُمْ وَلَا مَنِيْتَهُمْ وَلَا مَرَّتَهُمْ فَلْيَمِيتِكُنَّ**
آذَانَ الْإِنْعَامِ وَلَا مَرَّتَهُمْ فَلْيَغَيِّرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ.

أنواع التغيير

يُقسم التغيير إلى نوعين:

أولاً: تغيير داخلي: ويتألف من تغييرين:

– تغيير إيجابي: وهو التغيير نحو الأفضل، وفيه يبدأ الإنسان التغيير من نفسه لا أن يطالب به الآخرين ثم لا يطبقه. كقوله تعالى: **إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ.**

– تغيير سلبي: وهو التغيير الذي يؤدي إلى الفساد مما يؤدي إلى زوال نعم الله، كقوله تعالى في سورة الأنفال ٥٣: **ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ.**

ثانياً: تغيير خارجي: وهو انعكاس للتغيير الداخلي ويظهر بتطبيقه، ويُقسم مثله. فحتى يستقيم أمر الكون ويبقى صالحاً للسكنى لا بد من تقويم نتائج التغيير السلبي. يلخص ذلك تطبيق حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم: من رأى منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان.

إن نتائج التغيير السلبي هي الفساد، فالكون متوازن، لكن سلوك الناس المخالف هو ما يفسده، يقول الله تعالى في سورة الروم ٤٠: **ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا**

كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا أَلْعَمُّ يَرِجْعُونَ، ومن ذلك مثلاً: أن الإنفاق ينبغي أن يكون باعتدال، فالزيادة فساد والتقتير فساد، يقول الله تعالى في سورة الفرقان ٦٧ واصفاً صفات عباد الرحمن: وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا. فزيادة الإنفاق مؤداه تضخم الاقتصاد، وانخفاضه مؤداه انكماشه، والأمثلة كثيرة.

إن مسيرة رسول الله (صلى الله عليه وسلم) تبين منهجه الإصلاحية في التغيير. فقصة الطائف تُعلمنا بعد نظر المصلح وقيمة هدفه، لذلك تجده يتحمل الكثير من أذى الناس لقاء أن يغيروا أحوالهم. وأهل الطائف أهانوا الرسول وأدموه، ومع ذلك رفض الانتقام منهم لما جاءه جبريل وملاك الجبال، وقال له: إن شئت أن أُطبقَ عليهم الأخشبين (أي الجبلين)؟ رفض لأنه لم يفقد الأمل من أهل الطائف رغم ما فعلوه، بل عقد أمله على الجيل القادم ومن بعده منهم، فقال: بل أرجو أن يخرجَ اللهُ من أصلابهم من يعبد الله وحده، لا يشركُ به شيئاً.

والمأمل لقوله (صلى الله عليه وسلم): فو الله لأن يهدي الله بك رجلاً واحداً، خيرٌ لك من أن يكون لك حُمُرُ النعم، وفي رواية: خير مما طلعت عليه الشمس. يجد توجيهات كثيرة مؤداها أن تهدي رجلاً! ولم يقل كل المجتمع أو نصفه، أما الأجر فخير مما طلعت عليه الشمس، وبما أن الشمس تطلع كل يوم على الحجر الشمسية وليس فقط على الكرة الأرضية، فلنتصور فعل التغيير نحو الإصلاح

وما يقابله . هكذا هو حال المصلحين، يتحملون كل أنواع الأذية دون ملال، إنهم أناسٌ إستراتيجيون ينظرون بعيداً .

التغيير يطال الأمة ودينها :

إن الأمر ليس منوطاً بالنفس، بل إن التغيير يطال الأمة ودينها أيضاً، يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم في الحديث الصحيح : (**إِنَّ اللَّهَ يَبْعَثُ لِهَذِهِ الْأُمَّةِ عَلَى رَأْسِ كُلِّ مِائَةِ سَنَةٍ مَنْ يُجَدِّدُ لَهَا دِينَهَا**) . والتجديد هنا يكون بإزالة كل درن عالق بسبب العادات والتقاليد وانتشارها حتى غدت وكأنها من الدين . ويكون ذلك بولادة مجدد في آخر كل قرن، وهذا المجدد قد يكون فرداً أو مجموعة أفراد يشكلون مدرسة تجديدية يستفيد منهم الناس ومن أعمالهم بإحياء سنن الرسول (صلى الله عليه وسلم)، وبالرد على الشبهات التي يثيرها المغرضون من هذا الدين، ومن ذلك صمود الإمام أحمد بن حنبل في فتنة خلق القرآن مثلاً . ولعل أهم ما يتناوله التجديد :

١ . تجديد ما اندثر من الدين .

٢ . نشر فقه النوازل وإنزال الأحكام حسب مقتضياتها الواقعية، فالفتوى تتغير بتغير الزمان والمكان .

٣ . تصحيح المفاهيم المغلوطة، التي تحصل بسبب إتباع الهوى أو الشبهات، أو تشديد غير مبرر، أو ترخيص غير منضبط، فيكون التجديد بإعادة الأمور إلى نصابها الصحيح .

مستلزمات التغيير

لكل عمل أدوات يعتمد عليها في سبيل إنجاحه، والتغيير سلوك يعتمد عليه الإنسان لذا يحتاج إلى صفات نفسية خلقية وعقلية لتكون نتائجه إيجابية ومن أهمها:

١. الصبر: فالدعوة للصلاة مثلاً تحتاج اضطباراً كما قال تعالى في سورة طه ١٣٢:

وَأْمُرْ أَهْلَكَ بِالصَّلَاةِ وَاصْطَبِرْ عَلَيْهَا، فالتغيير لا يحصل فوراً. ويلاحظ ذلك

في قوله (صلى الله عليه وسلم): (عَلِّمُوا أَوْلَادَكُمْ الصَّلَاةَ إِذَا بَلَغُوا سَبْعًا

وَاصْرَبُوهُمْ عَلَيْهَا إِذَا بَلَغُوا عَشْرًا وَفَرِّقُوا بَيْنَهُمْ فِي الْمَضَاجِعِ)، كما كان تحريم

الخمر على مراحل حتى يعتاد الناس التغيير.

٢. أن يباشر قائد التغيير الأمر بنفسه، فلما استلم عمر بن عبد العزيز (رضي الله

عنه) الخلافة كان الفساد عريضاً، فطبق على نفسه وأهل بيته التغيير ثم أقاربه

ثم سأل الناس ذلك. وللعلم دام حكمه حوالي سنتين وأربعة أشهر عادت فيها

الخلافة عصية قوية ساد فيها العدل وفاض المال وشهد بذلك القاصي والداني

والتاريخ حافل بشواهد. لذلك لا يصح أن يُقال بأن التغيير يحتاج عصاً

سحرية أو أنه يستلزم سنوات طويلاً.

٣. التمسك بالثوابت: ومن ذلك قصة الفاروق عمر (رضي الله عنه)، حيث خرج

عمر (رضي الله عنه) إلى الشام، ومعه أبو عبيدة، فأتوا على مخاضة، وعمر

على ناقة له، فنزل وخلع خفيه، فوضعهما على عاتقه وأخذ بزمام ناقته فخاض،

فقال أبو عبيدة: يا أمير المؤمنين أنت تفعل هذا! ما يسرني أن أهل البلد

استشرفوك، فقال: أوه، ولو يقول ذا غيرك يا أبا عبيدة جعلته نكالا لأمة

محمد. إنا كنا أذل قوم فأعزنا الله بالإسلام، فمهما نطلب العز بغير ما أعزنا الله

به أذلنا الله . فله درك يا أمير المؤمنين، رغم الانتصارات والفتوحات بقيت متواضعاً مذللاً لنفسك أمام خالقها حتى لا يكون للكبر طريقاً إلى نفسك الطاهرة . لكن وتماشياً مع التغيير الحاصل في البلاد، نصحه أبو عبيدة ليراعي بروتوكولات الزعماء، لكن الفاروق آثر أن يُسند التغيير وما تبعه من نجاحات للإسلام فهو مصدر العز، ولن يغيره ضرورات شكلية يرضى عنها الناس ويبدلونها .

رجال التغيير رجال إيجابيون

رجال التغيير هم أناس إيجابيون يسعون إلى إعمار الأرض والقيام بواجباتهم التي خلقوا من أجلها لذا فهم:

- ينظرون للنصف المأل من الكأس: يقول (صلى الله عليه وسلم): **يَسْرُوا وَلَا تَعْسَرُوا، وَبَشَرُوا وَلَا تُنْفَرُوا، وَتَطَاوَعَا وَلَا تَخْتَلَفَا.**
- يفكرون في الحلول بعكس السلبيين الذين يفكرون في المشكلة .
- أفكارهم لا تنضب بعكس السلبيين الذين لا تنضب أعدارهم .
- يساعدون الآخرين بعكس السلبيين الذين يتوقعون المساعدة من الآخرين .
- لديهم آمالٌ يحققونها، بينما السلبيون لديهم أوام تبتد كل أمل .
- يرون في العمل أملاً، أما السلبيون فيرون فيه أملاً .
- ينظرون إلى المستقبل ويتطلعون إلى ما هو ممكن، أما السلبيون فينظرون إلى الماضي ويتطلعون إلى ما هو مستحيل .
- يناقشون بقوةٍ وبلغةٍ لطيفة، أما السلبيون فيناقشون بضعفٍ وبلغةٍ فظة .

– يتمسكون بالقيم ويتحاشون الصغائر، أما السليبيون فيتشبثون بالصغائر ويتنازلون عن القيم .

– مُتفائلون في نظرتهم للحياة ومجرياتها، أما السليبيون فمتشائمون ونظرتهم للحياة سوداوية .

فَسُبْحَانَ مَنْ يُغَيِّرُ وَلَا يَتَغَيَّرُ، أرسل نبيه (صلى الله عليه وسلم) لِيُغَيِّرَ حال الناس بالحسنى، فكان سلوكه مقياس التغييرات وسندها، راعى مصالح الناس، وعلمهم الأخلاق الحميدة، وكان الأسوة الحسنة بالتطبيق .

لقد دامت التغييرات التي أرساها قروناً طويلة ومازالت وضاعة وستبقى ما شاء الله لها أن تبقى، وهذا دليل صحتها وجودتها . وحرى بالناس العودة إليها وخاصة المسلمين منهم، فحالهم اليوم غير سارة، وهم أحوج ما يكونون إلى نهج التغيير الصحيح .

إن التجارب الاجتماعية ليست كالتجارب التجريدية أو العلمية، فهي تستغرق زمناً طويلاً وتكلفتها باهظة على الجميع، والتعلم بالممارسة غير مسموح فيها، لما فيه من هدر لحقوق الناس .

فانتبهوا أيها الناس .

مخاطر عدم مواكبة التغييرات السوقية^١

تناولنا في افتتاحية العدد ١٦ مقالا بعنوان عندما تدق إدارة التغيير جرس الإنذار، وفي هذا العدد نتناول مخاطر عدم مواكبة التغيير.. .

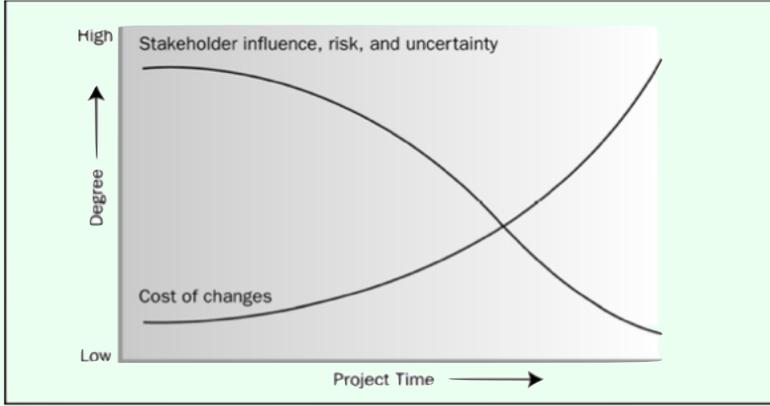
تَغَايرتِ الأشياءُ حسب لسان العرب: اختلفت، والتغييرُ: التحويلُ والتبديل، والأسواق لا تثبت على حالٍ؛ بل هي في حالٍ متغيرٍ ومتبدل. والتغييرُ سُنَّةٌ من سنن الله في خلقه. وعادة ما يصحب التغييرَ تحمُّلٌ تكاليف، كما أن التأخر عن التغيير يؤدي إلى تحمُّل تكاليف أيضا.

وتزداد تكاليف التغيير كلما ازداد زمن التأخر بمتابعة التغييرات السوقية، وقد يعني ذلك في مرحلة من المراحل الخروج من السوق. ومثال ذلك حالة تأخر شركة نوكيا عن مواكبة جوالات اللمس والتقنيات الحديثة مما جعلها تخسر هيمنتها على السوق، وأجبرها على شراكة استراتيجية مع شركة مايكروسوفت تفادياً للموت الكامل.

وتزداد تكاليف التغيير كلما تأخر زمن إحداث التغييرات الابتكارية والتطويرية في منتجات الشركة، مقابل ذلك فإن ظروف عدم التأكد وتأثيرات أصحاب المصالح تجعل المخاطر مرتفعة قبل البدء بالابتكارات والتطويرات، ثم يتناقص ذلك كلما وضحت نجاحات تحقق وحصول هذه الابتكارات والتطويرات، الشكل (١٨).

^١ قنطقجي، د. سامر مظهر، مخاطر عدم مواكبة التغييرات السوقية، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٢٢ لعام ٢٠١٤.

وبما أن طبيعة الأشياء هي الحركة لا الثبات، والتغير لا الجمود؛ لذلك فمن يعتقد



الشكل (١٨) الزمن والتكلفة ومخاطر التأثير

أنه قد حقق هدفه الموسوم واستقرت أموره، فليعلم أن طبيعة الأشياء تأبى التوقف عن التغيير، وأنه سيقف وحده أو سيقف مع الواقفين. أما شواهد ذلك فكثيرة، سنتناول بعضها دراسة وتحليلاً للخروج بدروس وعبر.

سيطرت شركات الهاتف الأرضي لفتتراتٍ طويلة على أسواق الاتصالات الداخلية والدولية؛ لكن دخول خطوط الهاتف الجوال على السوق أدى لتراجع مبيعاتها بشكل حادٍّ مقابل رواج مبيعات خدمات الهاتف الجوال. ثم وبدخول الانترنت لاح في الأفق اتصالات عبر الانترنت بدأت خجولةً ثم تسارعت بوقتٍ قياسي، ولما كانت شركات الاتصال الأرضية الأكثر جاهزية لتبني خطوط DSL لامتلاكها البنى التحتية المدفوعة التكاليف سلفاً، فقد عاودت دخول سوق الاتصالات بقوة كبيرة لتزايد مشتركى هذا النوع من الاتصال، وبدخول برامج الاتصالات والتواصل الاجتماعي وتهديدها لشركات الاتصال جميعاً، فإن بيع اشتراكات الانترنت

ضمنت لشركات الاتصال الأرضي بقاءها في السوق مع تراجع كبير بمبيعات شركات الجوال ونقص شديد في إيراداتها، وكل ذلك حصل ضمن مجال زمني قدره ٢٠-٢٥ سنة تقريباً.

ثم يأتي إعلان فيسبوك منذ فترة عن شراء شركة طائراتٍ دونَ طيار تعمل بالطاقة الشمسية بهدف نشر الإنترنت وإتاحتها للجميع؛ لتسعى هذه الفكرة الابتكارية إلى تصنيع نقاط اتصال بالإنترنت Hotspot في الجو، وستبني فيسبوك ١١٠٠٠ طائرة دون طيار في البداية لنشرها في المجال الجوي لقارة أفريقيا على ارتفاع ٢٠ كم. وهذا يمثّل تغييراً قد يزعزع حصة شركات الخطوط الأرضية من جديد إن لم تجد لنفسها تغييراً يضمن بقاءها على قيد الحياة. وهذه مبادرة شبيهة بمشروع "غوغل" الذي سيعتمد على استخدام بالوناتٍ هوائيةٍ عملاقةٍ لتحقيق هدف مماثل.

وكمثال آخر، فإن نجاح فكرة الفيسبوك وسيطرتها أدت بالشركة لأن تكون منافسةً من حيث عددُ المشتركين قياساً بعدد السكان الأرض الافتراضيين، فدخلت سوق البورصة بقيمة مذهلة مقارنةً بتكاليف وجودها، ثم تزعزع صيتها واسمها في السوق بسبب سلوكياتها الأمنية والتجسسية، ثم اشترت شركة التواصل الاجتماعي (واتساب) لتكسب نصف مليون مشترك جديد، وأضافت تحسيناتٍ على منتج (واتساب) بإضافة الصوت ومزايا جديدة كمشروعات إضافية تحقق مزايا تستهدف مزيداً من المستخدمين وهي تأمل بمضاعفة عددهم ليصل إلى مليار مستخدم من (واتساب) إضافة لمليارها من الفيسبوك متجاهلة جميع الانتقادات العالمية لسلوكياتها، وبذلك تتفوق على جميع بلدان العالم من حيث عددُ

السكان الحقيقيين، وسيعكس ذلك سيطرة ذات أبعاد متعددة وليست فقط مادية،؛ فشركة فيسبوك ترغب بالتوغل في أوروبا وآسيا وأفريقيا لتستمر في النمو وتحقيق هدفها الأسمى بربط سكان العالم جميعهم .

ومثالنا الأخير، هو صناعة الساعات؛ فقد سادت الساعات اليدوية دهراً من الزمن وشهدت تطورات ميكانيكية فكهربية فإلكترونية، وزاد رونقها ترصيعها بالذهب والألماس، لكن زرع هذه الصناعة تطور صناعة الجوالا فاستغنى كثير من الناس عن الساعات اليدوية بشكلها التقليدي التي تُزين معاصمهم إلى الجوالا ذات الاستخدامات العديدة .

لكن وبعد تطور صناعة الجوالا عادت فكرة الساعة اليدوية، لكن بشكل متكامل مع الجوال، ولربما ستجعلنا شركات التكنولوجيا نستغني عن الجوالا لنعود إلى عهد جديد من الساعات التي تزين معاصم الناس بشكلها الجميل والتقني إضافة إلى ترصيعها بالذهب والألماس والكريستال أيضا . فالتجمع العالمي للهواتف الجوالا MWC عرض في مؤتمره الأخير أول ساعة ذكية مواكبة للموضة .

وقد أصدرت ماركتس آند ماركتس Markets and Markets للبحوث تقريرا بينت فيه أن عائدات سوق الأجهزة الإلكترونية القابلة للارتداء قد بلغت ٢.٥ مليار دولار في ٢٠١٢، ومن المتوقع أن ترتفع لتتجاوز ٨ مليارات دولار بحلول عام ٢٠١٨، وهذا نموٌ يوحى بتغييرات قادمة يجب أخذها بعين الاعتبار . وقد يكون لدخول الماركات الشهيرة في عالم الساعات بداية لتبني هذه الصناعة وللمشاركة فيها؛ مما قد يزيد وتيرة التسارع المتوقع .

والأمثلة كثيرة جدا كآلات التصوير والنسخ والإسقاط الضوئي والطباعة والأجهزة الطبية... الخ.

وبعد استعراض هذه الأمثلة التي تُعدُّ متسارعة جداً، لا بد من ذكر تخوف مجموعة البنك الإسلامي للتنمية حول الصعوبات الكبرى التي ستواجهها البنوك الإسلامية والتي تتجلى بالمنافسة المتعاضمة؛ حيث يعتبر الدمج والاستحواذ أحد أهم الخيارات المتاحة أمامها. ويحد من ذلك قلة المؤسسات المالية الإسلامية وضعف رواج تقنيات التسعير والتقييم، وقلة اهتمام المساهمين في البنوك الإسلامية بالدمج والاستحواذ.

ويُرجع التقرير محدودية أنشطة الدمج والاستحواذ لتشتت هذا القطاع، وهذا يغير تماماً ما يحصل في عالم الأعمال كما أوضحنا. ومما تجدر الإشارة إليه أن أصول البنوك الإسلامية الكبرى تبلغ في المتوسط ١٣ مليار دولار، وهو ما يُمثل ثلث أصول البنوك التقليدية، وأقل عن صفقة واتساب بستة مليارات !!

إن ذلك يضعنا أمام سؤال مهم وحيوي: هل نحن بحاجة إلى الابتكار؟

إن الابتكار مناط بالأشخاص كما هو مناط بالجماعات، والابتكار يؤدي إلى إيجاد قيمة جوهرية، ف(بريان أكتون) صاحب واتساب الذي تقدم بطلب توظيف إلى تويتر وفيسبوك ورفض طلبه في كليهما، باع شركته الصغيرة لفيسبوك ب ١٩ مليار دولار بعد ٤ سنوات من رفض طلبه للتوظيف فيها، وهذه قيمة كبيرة جدا أوجدها (بريان أكتون) في فترة قصيرة جدا بابتكار قادة لهذا.

ومما يلاحظ سرعة تحوُّل هذه الشركات الصغيرة إلى شركات عملاقة كمايكروسوفت وغووجل وغيرهما، فجميعها تشترك بـ ” قصة النشوء والتطور ”، وسرعان ما تُحِيل هذه الشركات الابتكار إلى عمل جماعي منظم يقود عمليات التغيير والتطوير برويةٍ ونجاح.

ويلاحظ تسويغ (مارك زوكربيرج) رئيس فيسبوك لشرائه واتساق بذلك السعر المرتفع، بأن شركته فيسبوك بدأت تعاني من تراجع أعداد مشتركها، وإذا استمر الأمر على هذا النحو فإن ٢٠١٧ سيشهد انتهاءها حسب توقُّعه؛ لذلك كان لابد من خطوات استباقية لتفادي مخاطر الإفلاس التقني الذي قد يُسرِّع خروجها من السوق. وقد ضربنا أمثلة على ذلك.

إن شركة فيسبوك تأسست عام ٢٠٠٦ وبلغت ذروة الأعمال عام ٢٠١١ ويتوقَّع خروجها عام ٢٠١٧، مما يجعل من عمرها التقني الافتراضي ١٠ سنوات فقط.

أما شركة نوكيا التي تأسست عام ١٨٦٥ ورغم تاريخها الطويل بتصدر بائعي الجوالات؛ فقد اضطرت عام ٢٠١١ للدخول بشراكة استراتيجية مع مايكروسوفت لاستبدال نظام نندوزفون بنظامها التشغيلي، رغم أن مايكروسوفت تأسست عام

١٩٧٥!

فما الدروسُ المستفادة من كل ذلك؟

يُمكن تلخيصُ الدروس بما يلي:

— يجب وضع التغيير هدفاً استراتيجياً مرناً قابلاً للتغيير بُغية التأقلم مع مستجدات السوق، وجعل كلا من الابتكار الفردي والمنظم أداة تحقيق ذلك.

- يجب إعادة الهيكلة المستمرة للمنشآت والشركات دون الخوف من ذلك؛ سواء أكان ذلك بالاندماج أم بالانصهار مع منشآت أخرى ولو كانت المنافس.
- أنه كلما تأخر التغيير زادت تكاليف إحداثه، وزادت احتمالات الخروج من السوق خروجاً نهائياً.
- يجب على مراجع الحسابات والمقيمين الماليين والخبراء كافة أن يأخذوا بعين الاعتبار توفير أدوات وضوابط للإنذار المبكر تعكس مخاطر واحتمالات عدم مواكبة التغييرات السوقية أي مخاطر الإفلاس التقني، واحتمالات الخروج من السوق أسوة بمخاطر الإفلاس المالي.
- ولابد من الإشارة إلى أن منطق السوق في التغيير يشابه في كثير من مفاصله منطق التغيير في غيره مع بعض الاختلافات؛ فتربية الأولاد تحتاجه، وتربية الأجيال في المؤسسات التعليمية تحتاجه، والشعوب تحتاجه أيضا بلاشك.

رياح التغيير وسطوة القرار؛ أيهما أسبق القرار السياسي أم القرار الاقتصادي؟

إن التغيير أمرٌ طبيعيٌّ وحتميٌّ فهو رياحٌ لا بد من هبوبها في كل وقت وفي كل حين من عمر هذا الإنسان، لذا نجد أنه يحكم سلوك الناس عموماً وقادتهم خصوصاً من خلال قواعد يجب أن تكون أخلاقية حميدة، كما يجب أن يمتاز قادتهم بالأسوة الحسنة في الأقوال والأفعال كي يتمكنوا من إقناع المرؤوسين.

اتجاهها التغيير المتناقضان

فإذا كان اتجاه التغيير من أعلى الهرم إلى أسفله فعندئذ يكون التغيير حكيماً متأنياً ويسعى لتنفيذه القادة الحكماء، أما إذا كان من أسفله لأعلاه فيكون التغيير ثورياً تصاحبه في الغالب قلة الحكمة وعدم التأني وهذا فعل الجماهير الغاضبة الساعية إلى تغيير ربما لا تدري أبعاده. وما يهمنا في هذا المقام هو النوع الأول بوصفه الحالة المنشودة.

إن أداة التغيير القيادية هي اتخاذ القرار، والقرار إما أنه ذو مدخل سياسي أو اقتصادي، لكن أيهما يسبق الآخر؟ وأيها هو المرتكز الصحيح؟

إن أسبقية أحد القرارين عن الآخر هي جدلية متموجة في حركتها التاريخية، فامتلاك القوة المالية يعتبر دافعاً كبيراً لاتخاذ قرارات سياسية، سواء منها ما كان المفيد أم غير المفيد، فعند نفاذ الجيوب، يتقهقر القرار السياسي نحو الخلف ليختبئ

١ قنطقجي، د. سامر مظهر، رياح التغيير وسطوة القرار؛ أيهما أسبق القرار السياسي أم القرار الاقتصادي؟، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ١٧ لعام ٢٠١٣.

خلف من يموم آثاره وتبعاته . إلا أن المدخل الاقتصادي غالباً ما تحكمه مصالح عمياء أو عوراء، مما يستدعي تدخل القرار السياسي حماية للمصالح العامة . وفي الحالين إن خضعت عمليات اتخاذ القرار لسلطة فرد أفضت إلى آثار مدمرة غير قابلة للتحكم، وإذا تمت صياغتها كقوانين ضمن قواعد وضوابط ناظمة فستكون آثاره قابلة للتحكم، فإن سيطر تيار على آلية اتخاذ القرار عدنا للمربع الأول، وإن أصابته البيروقراطية فسيصيب المجتمع فساداً عريضاً .

لقد شغل هذا السؤال بالي منذ سنوات دراستي الجامعية الأولى، وكتبت حينها أن القرار السياسي ضروري في فترات الإصلاح الثوري وخلال فترة الثورة، لكن بعد حصول الاستقرار والأمن بين الناس لابد من مشاركة القرار الاقتصادي والاجتماعي . إذن تارة تحصل مساواة بين القرار السياسي والاقتصادي، وتارة يتغلب أحدهما على الآخر بحسب ما تمليه الضرورات الاجتماعية وهكذا . وبناء عليه، فإن للقرار السياسي وجهان : وجه اجتماعي ووجه شخصي، والربط بينهما يعبر عن مصلحة اقتصادية، وهذا يشكل نقلة موضوعية في مجال القرارات السياسية .

لذلك لابد من ارتفاع قدر القرار الاقتصادي إلى مصاف القرار السياسي، فاتخاذ قرار بإصدار أوراق نقد دون رصيد لمساعدة قطاع سياسي أو تغطية لحدث معين دون الاستناد لأسس اقتصادية، مؤداه ظهور تضخم مالي ضار .

المتحكم بالقرارات

هناك من يرى أن الاقتصادي لا يناقش الأهداف لأنها معطاة له، وهو يمكنه مناقشة توافقها أو تناقضها، ويمكنه أيضا أن يسهم ببعض اتجاهات السياسة الاقتصادية لأنه يشارك بصفته مواطناً يحق له ذلك .

وهناك من يرى أن للعوامل الاقتصادية أثر في القرار السياسي في حالات عديدة، منها:

- أن الاقتصاد هو موجّه السياسة .
- أن هناك أوضاعاً اقتصادية تتطلب قرارات سياسية مباشرة .
- أن قرار المستثمر هو قرار اقتصادي بحث في معظم الأحوال .
- أن السعي إلى المزايا الاقتصادية دون نظر إلى ما حولها يثير جدلاً في القضايا الحساسة .

ويرى آخرون أن القرارات الاقتصادية هي آثار ناجمة عن قرارات سياسية، فتحسن الأسواق المالية يكون بسبب القرارات السياسية المتخذة، خاصة عندما يركز المتداولون على القرارات التي تدعم الاستقرار الاقتصادي والسياسي .

واعتبر بعضهم أن قوة القرار السياسي ترجع إلى قوة الاقتصاد، فالمال يأتي بالساسة ويذهب بهم أيضاً، ومثال ذلك توحيد العملة الأوروبية، فالدول المعنية اتخذت قرارها السياسي بعد إرساء الجوانب الفنية والإستراتيجية .

كذلك كان استخدام العرب لسلاح النفط قراراً سياسياً مصاحباً لقرار اقتصادي .

وبناء عليه نخلص إلى النتائج التالية:

١ . إن القرار الاقتصادي بحاجة إلى أرضية واسعة، ومساحة واضحة للعمل، بينما لا يحتاج القرار السياسي ذلك لأنه يحتاج الإرادة ثم العمل .

٢ . لا يوجد قرار سياسي دون قرار اقتصادي، كما لا يوجد قرار اقتصادي دون إرادة سياسية موحدة، ومتى توافرت هاتين الإرادتين يمكن القول بأن هناك أملاً ومستقبلاً في حياة أفضل .

مثال ذلك : إن الاختيار والتعيين في المناصب يجب أن يتم حسب الأهلية العلمية والمهنية وليس لاعتبارات سياسية، وإلا فالمشاريع الاقتصادية والمؤسسات الإنتاجية ستتأثر أولاً بأول، وستكون خاسرة لا ينقذها إلا اقتصادي متمرس علمياً وعملياً، وحيث أن السياسي ما هو إلا صاحب قرارات سياسية ومنفذ لخطط سياسية فقط، فإن المؤسسة ستتحول إلى مؤسسة سياسية وستكون الاجتماعات هو عملها، والتنظير السياسي هو شغلها الشاغل، والأعمال الإنتاجية تصبح ثانوية .

ومما يزيد الأمر إشكالية أن القرار السياسي يسود في حالات كثيرة، فالحاكمات القضائية للدول غير الموقعة على بعض الاتفاقيات تحتاج لقرار مجلس أمن وهذا يخضع للسياسة والمصالح المرافقة لها وليس لمنطق الحق والعدل، وهذا مؤسف حقاً . فقد أدت الحرب العالمية الأولى إلى انحسار منطقة الاسترليني رغم كون بريطانيا دولة عظمى، وأدت الحروب الأخيرة التي خاضتها الولايات المتحدة الأمريكية إلى انحسار السطوة العالمية للدولار، ومنشأ الحروب غالبه قرارات سياسية!! وها هي الأزمة المالية التي تعيشها الحكومات الغربية تجعلها تعدل عن قرارات كثيرة كانت بالأمس القريب قرارات إستراتيجية لا تنازل عنها ولا نقاش حولها .

كما يعتبر انفراد الإدارة التنفيذية في قرارات تميل لتحقيق مصالحها ومصالح مجالس الإدارة دون مصلحة مساهمي الشركة التي يديرونها بموجب عقد الوكالة بمثابة قرارات سياسية لأنها لا تحقق في الحقيقة مصالح ملاك الشركة الحقيقيين .

وتعتبر قرارات المقاطعة العلمية والاقتصادية قرارات أساسها سياسي، وللأسف تطبقها الشركات الأجنبية وتلتزم بها تجاه حكوماتها، بينما تنأى الحكومات العربية والإسلامية عن اتخاذ هكذا إجراءات مهما كان المصاب جلاً، ويستثنى من ذلك حدث يتيم في التاريخ الحديث هو ما فعله الملك فيصل عام ١٩٧٣ . وتطبيق هذه القرارات السياسية مؤده نرف اقتصادي، فمبيعات (أيفون) نجدها محدودة في البلدان التي تقاطعها السياسات الأمريكية، بينما تحتل نظم أخرى مكانها كأجهزة التي تعتمد (أندرويد) مثلاً .

ولابد من التوقف في هذا الصدد عند كتاب السيطرة الصامتة لمؤلفته (نورينا هيرتس)، وخلاصته أن :

- الأفراد تخاف الحكومات لسطوتها عليهم .
- بينما تخشى الحكومات من الشركات لفسادها من جهة، والرغبة بجلب المصالح لبلادها من جهة أخرى .
- أما شركات فتحشى غضب الأفراد، لأنهم سبب عيشها وأساس موردها . وهذا يوافق القاعدة التسويقية بأن الزبون في النهاية هو الملك .
- إذاً هي جدلية عقيمة، وستستمر ما لم يحكم التغيير قواعد أخلاقية حميدة تبدأ من رأس الهرم إلى أدناه جميعهم .

هل نجت إدارة في إمدات التغيير؟

عرف الفقه الإسلامي ما يسمى بالسنة الفعلية وهي: ما صدر عن رسول الله صلى الله عليه وسلم من أفعال، فكان يجوع قبل الناس، ويشبع بعدهم، يصلي ثم يأمرهم بالصلاة كما يصلي، وشواهد هذه السنة تكاد لا تعد ولا تحصى. إلا أن التغيير الذي نجم عنها جاء في سلوك الناس بشكل رحيم فكان تغييراً راسخاً. أما أهم ما يمكن تمييزه فيه:

– كان رسول الله صلى الله عليه وسلم الأسوة الحسنة، كما وصفه العزيز الجبار في سورة فصلت ٢١: **لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ**
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا.

– كان منطق التغيير بالتي هي أحسن، يحكمه قول الله تعالى في سورة فصلت ٣٤: **وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ.**

وتطبيقاً على ما ذكرناه من أمثلة والتي كانت على سبيل الذكر لا الحصر، فإن قرار اللجوء إلى إصدار أوراق نقد دون رصيد تحكمه قواعد الضرر، فإن أضر بمصالح الناس لم يكن دفعاً بالتي هي أحسن. ولا يكون توحيد العملة إحساناً إلا إذا كان سيجلب المنافع والمصالح للناس. وإذا كان استخدام الموارد الاقتصادية كسلاح لإحقاق الحق ودفع للضرر عن الناس كان إحساناً. كما أن اختيار العاملين للمناصب وخاصة منها العامة يجب أن يحقق مصالح الناس، لقوله صلى الله عليه

وسلم: من استعمل رجلاً من عصابة، وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين (السيوطي: الجامع الصغير ٨٤١٤).

كما أن المحاكمات القضائية للدول أو للأفراد يجب أن تحقق العدل، فقد روى البخاري عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قوله: إنما أهلك الذين قبلكم، أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وإيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها.

أما تفرد الإدارة التنفيذية بقرارات تميل لتحقيق مصالح غير المساهمين الذين وكلوها متناسية أن يدها ستتحول من يد أمانة إلى يد ضمان، مما يرتب عليها التعويض عن الضرر الذي أحدثته، وأن الإحسان يكون بعدم تقصيرها وتعديها، فلأسف إن كثيرا من الإدارات مقصرة ومتعدية وتآكل أموال المساهمين بالباطل، والأمثلة كثيرة والمقام لا يتسع لذكرها.

أخيراً إن المجتمع يجب أن يحكمه التراحم والاخاء لا الخوف والسطوة، ليسود التكافل بين الناس فيسند بعضهم بعضا ويتعاون الأفراد مع حكوماتهم فلا تذهب ريحهم ولا يذهب بأسهم بينهم وإلا هلكوا؛ كما قال المصطفى عليه الصلاة والسلام في الحديث الأنف الذكر.

لذلك فلا غرو إن كان السبق للقرار السياسي أم للقرار الاقتصادي طالما أنه جاء بالتي هي أحسن ومن قدوة حسنة.

الخاتمة

إن الأعمال الناجحة والمستمرة لا تسير بشكل عفوي، ولا ينفعها إدارة تنفيذية دون الاستراتيجية حيث لابد من رسم الأهداف الحيوية بعيدة المدى التي يتم التوجه إليها ضمن رؤية واضحة وتحت راية أو رسالة محددة وبقيم تحكم مسيرة عملها دون انحراف عن أهدافها الاستراتيجية الحيوية.

والمقصود بالأعمال كل الأعمال الصغيرة منها والمتوسطة والكبيرة وصولاً إلى الحكومات والدول، وإلى الأحلاف والاتحادات، كل تلك الأعمال يلزمها التخطيط والإدارة الاستراتيجية؛ لتضمن نجاح رؤيتها واستمرار ذلك النجاح حتى لو صادفتها تغييرات جوهرية، فالسيناريوهات المعدة بمرونة ستتجاوز كل تلك المفاجآت، وغالباً ما تُحول التهديدات إلى فرص، والضعف إلى قوة. وبهذه العقلية تُدار الأعمال.

إن التخطيط الاستراتيجي يلزمه قادة استراتيجيون بسمات مميزة، ويتمتعون بتفكير استراتيجي يمثل قوة دافعة لتميزهم ثم يمكن إسناد تلك الخطط لقادة آخرين لتنفيذها ورقابة تنفيذها وتقييم نتائجها، بما يُمكنهم من إعادة تعديل الاستراتيجيات من خلال المعلومات الراجعة إضافة لتحري تغييرات البيئة المحيطة لتبقى الاستراتيجيات مستوعبة لأية تغييرات ومتحكمة بها، لا متأثرة بها. وما يتميز به مؤلفنا هذا، عرضه للأدبيات الاستراتيجية ومفاهيمها بصبغة إسلامية؛ فرسول الله صلى الله عليه وسلم قد أرسى الرؤى، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية منها والمرحلية، ذلك أن من الإنصاف رد الفضل إلى أهله.

وقد تعرضنا لـحالتين دراسيتين إحداهما رسم خطة استراتيجية لمنظمة تعمل بالطب البديل، والثانية لتحليل استراتيجي لخطة صلح الحديدية الاستراتيجية التي أسماها رسول الله صلى الله عليه وسلم (خطة) وأسماءها مفاوضه (خطة رشد).
وقد أتبعنا كل فصل بمقالات ذات علاقة؛ كنا قد نشرناها كافتتاحيات في أعداد مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية التي نتشرف برئاسة تحريرها خلال السنوات ٢٠١٢ وحتى تاريخه.

ولابد أن نختم كتابنا بالآية التي افتتحنا بها، وهو قوله تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ (سورة التحريم: ٦)، فالخطر الأكبر والدائم هو أن يصبح الإنسان وقود نار حامية؛ فيكون قد كسب القليل القليل من دنياه، ويخسر حياته الدائمة، لذلك يتوجب عليه أن يقي نفسه وأهله تلك النهاية المريرة بالتزامه شرع الله تعالى ودينه وهو الإسلام الدين الخاتم، وهذا الاتقاء هو شكل من أشكال إدارة المخاطر الاستراتيجية التي تتهدده.

تم بحمد الله تعالى في حماة (حماها الله)

بتاريخ ٣ جمادى الثاني ١٤٤٣ هـ الموافق ٦ كانون الثاني / يناير ٢٠٢٢ م

وكتبه الفقير إلى الله / سامر مظهر قنطقجي

المراجع

المراجع العربية :

كتب :

- ١ . اسيفيتش، تار، الطرق والنماذج الاقتصادية – الرياضية في تشكل الأسعار، ترجمة د. عدنان زنبوعة، ١٩٩٦ .
- ٢ . بورتر، مايكل، الإستراتيجية التنافسية، فري برس للنشر، ١٩٨٠ .
- ٣ . تفسير غريب ما في الصحيحين، لأبي عبد الله محمد بن فتوح الأندلسي الحميدي .
- ٤ . د. منصور محمد علي الأيوبي، تصميم بيئة العمل والتغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على منظمات التعليم العالي الفلسطيني) ، رسالة دكتوراه (إشراف أ. د. سامر مظهر قنطقجي) ، ٢٠١٤ ، جامعة الجنان – طرابلس .
- ٥ . سنن الترمذي .
- ٦ . صحيح البخاري .
- ٧ . صحيح مسلم .
- ٨ . علاء الدين علي بن محمد بن إبراهيم البغدادي الشهير بالخازن، المتوفى سنة ٧٢٥ هـ، لباب التأويل في معاني التنزيل تفسير الخازن، سورة الفتح الآيتان ٢٦ و ٢٧، ج ٥ .

- ٩ . قنطقجي، د. سامر مظهر، وأوهاج بادانين عمر، معيار قياس أداء المعاملات الإسلامية (مقام) نموذج أوهاج - قنطقجي، كاي للنشر.
- ١٠ . قنطقجي، د. سامر مظهر، السياسات النقدية والمالية والاقتصادية؛ المثلث غير المتساوي الأضلاع بنظرة إسلامية، كاي للنشر، ٢٠٢١ .
- ١١ . قنطقجي، د. سامر مظهر، فقه الابتكار المالي بين التثبيت والتهافت، كاي للنشر، الطبعة ٢، ٢٠١٨، كاي للنشر.
- ١٢ . نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، جامعة الأنبار، (١٩٩٨).

المراجع الأجنبية

13. A. Thompson & A.J. Strickland, Strategic Management: Concepts and Cases, Mcgraw-Hill; 13th edition (June 1, 2003).
14. Jean-Jacques Chanaron, Pricing Innovation: State of the Art and Automotive Applications, CNRS & GEM, Francs, 2009.
15. Graetz, F. (2002), "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities", *Management Decision*, Vol. 40 No. 5, pp. 456-462. <https://doi.org/10.1108/00251740210430434>.

مقالات:

- ١٦ . قنطقجي، د. سامر مظهر، خطة رشد صلح الحديدية، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٩٧ لعام ٢٠٢٠ .

- ١٧ . قنطقجي، د. سامر مظهر، استراتيجيات الابتكار ومنهجية الابتكار المزعزع،
مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٧١ لعام ٢٠١٨ .
- ١٨ . قنطقجي، د. سامر مظهر، اقتصاد الموائى: موائى دبي العالمية أتموذجاً، مجلة
الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٧٧ لعام ٢٠١٨ .
- ١٩ . قنطقجي، د. سامر مظهر، رياح التغيير وسطوة القرار؛ أيهما أسبق القرار
السياسي أم القرار الاقتصادي؟، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ١٧
لعام ٢٠١٣ .
- ٢٠ . قنطقجي، د. سامر مظهر، مخاطر عدم مواكبة التغييرات السوقية، مجلة
الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٢٢ لعام ٢٠١٤ .
- ٢١ . قنطقجي، د. سامر مظهر، عندما تدق إدارة التغيير جرس الإنذار؛ غيروا قبل
أن تغيروا، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ١٦ لعام ٢٠١٣ .
- ٢٢ . قنطقجي، د. سامر مظهر، هو سر نجاحها إنه منهج تغيير المفاهيم الجذري في
الشركات الإنتاجية، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٣٤ لعام
٢٠١٥ .
- ٢٣ . قنطقجي، د. سامر مظهر، قراءة في التغيير الهيكلي بين تقرير صندوق النقد
الدولي (آفاق الاقتصاد العالمي) وكلمة مديره العام كريستين لاغارد
(التكنولوجيا المالية)، العدد ٥٩ لعام ٢٠١٧ .
- ٢٤ . قنطقجي، د. سامر مظهر، شجاعة التغيير تغيير الشجعان، مجلة الاقتصاد
الإسلامي العالمية، العدد ٤٠ لعام ٢٠١٥ .

٢٥ . قنطقجي، د. سامر مظهر، استراتيجية تحالف وحدات البحث والتطوير لتعزيز مستقبل مؤسسات الاقتصاد الإسلامي، مجلة الاقتصاد الإسلامي، العدد ٤ لعام ٢٠١٢.

٢٦ . قنطقجي، د. سامر مظهر، قراءة استراتيجية في رؤية رئيس محارب، رابط.

٢٧ . قنطقجي، د. سامر مظهر، دور القيادة التكميفية في إحداث التغيير الناجح، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٨٢ لعام ٢٠١٩.

٢٨ . قنطقجي، د. سامر مظهر، تحديات تواجه الرؤساء التنفيذيين، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٥٣، لعام ٢٠١٦.

٢٩ . قنطقجي، د. سامر مظهر، الأحسن مبادرة قيادية مجتمعية درس من كتاب الله، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد ٦٦ لعام ٢٠١٧.

٣٠ . قنطقجي، د. سامر مظهر، الرافعة السوقية المنصات المفتوحة: منتجات مبتكرة لمؤسسات معتبرة، العدد ٤٩ لعام ٢٠١٦.

٣١ . قنطقجي، د. سامر مظهر، الرؤية الاستراتيجية لتكوين المفاهيم الصالحة أن تسبق مرحلة إنتاج المفاهيم مرحلة ابتكار المنتجات المالية، العدد ٣ لعام ٢٠١٢.

مواقع إلكترونية ونشرات دورية:

٣٢ . موقع مايكروسوفت.

٣٣ . موقع البنك الإسلامي للتنمية.

٣٤ . موقع Business News Daily.

- ٣٥ . موقع Arageek .
- ٣٦ . موقع موسوعة ويكيبيدا الحرة .
- ٣٧ . موقع الغرفة التجارية الألمانية .
- ٣٨ . موقع Macrotrends .
- ٣٩ . موقع إم آي تي تكنولوجيا ريفيو .
- ٤٠ . موقع شركة هواوي .
- ٤١ . موقع You Exec .
- ٤٢ . موقع أخبار التقنيات .
- ٤٣ . موقع آبل .
- ٤٤ . موقع الاقتصادي .
- ٤٥ . موقع فرصة .
- ٤٦ . موقع العربية نت .
- ٤٧ . موقع الواشطنطن بوست .
- ٤٨ . موقع يورو نيوز .
- ٤٩ . موقع واتساب .
- ٥٠ . موقع اندبندنت عربي .
- ٥١ . موقع يوتيوب .

صدر للمؤلف

- (١) ترشيد عمليات الصيانة بالأساليب الكمية، رسالة ماجستير، ١٩٩٠، جامعة حلب، منشورات كاي، نشر إلكتروني. ويتضمن ثلاثة نماذج رياضية فريدة:
 - نموذج استبدال التجهيزات (أسلوب البرمجة الديناميكية).
 - نموذج تخزين قطع التبدال (أسلوب البرمجة الخطية والبرمجة الديناميكية).
 - نموذج قياس الموثوقية.
- (٢) دور الحضارة الإسلامية في تطوير الفكر المحاسبي، رسالة دكتوراه، جامعة حلب، ٢٠٠٣، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٣) فقه المحاسبة الإسلامية / الجزء الأول: المنهجية العامة، مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٤) معجم مصطلحات فقهية عربي / عربي، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٥) فقه المحاسبة الإسلامية / الجزء الثاني: المحاسبة الاجتماعية، دار النهضة بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٦) مشكلة البطالة وعلاجها في الفقه الإسلامي، مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٧) الفروق الجوهرية بين المصارف الإسلامية والمصارف الربوية، دار شعاع، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٨) صناعة التمويل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، دار شعاع، منشورات كاي، نشر إلكتروني.
- (٩) التأمين الإسلامي التكافلي، أسسه ومحاسبته، دار شعاع.
- (١٠) لغة الإفصاح المالي والمحاسبي XBRL، دار أبي الفداء للنشر والتوزيع والترجمة، منشورات كاي، نشر إلكتروني.

١١) سياستا تحصيل الزكاة وإلغاء الضرائب الماليتين (فقه الاقتصاد المالي)، دار شعاع، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

١٢) صندوق القرض الحسن، دار شعاع، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

١٣) ضوابط الاقتصاد الإسلامي في معالجة الأزمات المالية العالمية، دار النهضة بدمشق – ودار السيد بالملكة العربية السعودية – ودار شعاع بحلب (نسخة مزيدة ومنقحة)، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

١٤) فقه المعاملات الرياضي، دار أبي الفداء للنشر والتوزيع والترجمة، منشورات كاي، نشر إلكتروني . ويتضمن خمسة نماذج رياضية فريدة:

– النموذج الرياضي للربا .

– النموذج الرياضي للبيوع .

– النموذج الرياضي للغرر .

– النموذج الرياضي للاقتصاد الإسلامي .

– نموذج قياس أداء المعاملات المالية الإسلامية بديلا عن مؤشر اللابور .

١٥) فقه الأسواق، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

١٦) فقه الإيراد، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني . والكتاب مترجم للغة الأوردو .

١٧) فقه التكلفة، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

١٨) فقه الربح، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

١٩) أيهما أصلح في الاستثمار معيار الربح أم معيار الاستثمار؟، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

- ٢٠) نموذج توزيع أرباح وخسائر شركات المضاربة الإسلامية - نموذج رياضي - ، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني . والكتاب مترجم للإنكليزية .
- ٢١) الفساد، أسبابه ونتائجه والحلول المقترحة للقضاء عليه، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٢) معيار قياس أداء المعاملات المالية الإسلامية (بديلاً عن مؤشر الفائدة)، (سلسلة فقه المعاملات الإسلامية) مؤسسة الرسالة ناشرون بدمشق، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٣) مؤسسات البنية التحتية للصناعة المالية الإسلامية، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٤) أربعون قاعدة في الاقتصاد لبناء الأمة وإصلاح البلاد قواعد اقتصادية من أحاديث النبي صلى الله عليه وسلم، دار الحديث والسيرة النبوية بدمشق، ومنشورات كاي، نشر إلكتروني، ونشرته هيئة الإعجاز العلمي في القرآن والسنة لشمال المغرب .
- ٢٥) البحث العلمي نظرات في منهجه ورسالته، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٦) فقه الابتكار المالي بين التثبت والتهافت، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٧) منهج التغيير في كلمات رئيس التحرير، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٨) نظرات في كتاب لحة الناظر في مسك الدفاتر (تأليف مشترك)، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٢٩) حلو الكلام، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣٠) إضاءات على الهداية الإلهامية في مسك الدفاتر والأعمال التجارية (تأليف مشترك)، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣١) معيار قياس أداء المعاملات المالية الإسلامية، (مقام) بديلاً عن مؤشر الالايبور، منشورات كاي، نشر إلكتروني .
- ٣٢) محاسبة التأمين الإسلامي، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

٣٣) نظرات اقتصادية في تفسير الآي القرآنية - الجزء الأول: التفسير التحليلي، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

٣٤) فقه الإدارة المالية والتحليل المالي، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

٣٥) السياسات النقدية والمالية والاقتصادية، المثلث غير المتساوي الأضلاع بنظرة إسلامية، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

٣٦) إدراك الحقائق طريق الإيمان، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

٣٧) المصارف المركزية بين القيل والقال والمستقبل المنشود، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

٣٨) الإدارة الاستراتيجية (السمات الحسنة والتؤدة والاقتصاد)، منشورات كاي، نشر إلكتروني .

إضافة لأكثر من ٣٧٠ مقالاً متخصصاً.

المؤلفات كلها متاحة على الرابط: www.kantakji.com

الإدارة الاستراتيجية (السمت الحسن والتؤدة والاقتصاد)

إن الأعمال الناجحة والمستمرة لا تسير بشكل عفوي، ولا ينفعها الإدارة التنفيذية دون الاستراتيجية حيث لابد من رسم الأهداف الحيوية بعيدة المدى التي يتم التوجه إليها ضمن رؤية واضحة وتحت رسالة محددة وقيم تحكم مسيرة عملها دون انحراف عن أهدافها الاستراتيجية الحيوية.

والمقصود بالأعمال كل الأعمال الصغيرة منها والمتوسطة والكبيرة وصولاً إلى الحكومات والدول، وإلى الأحلاف والاتحادات، كل تلك الأعمال يلزمها التخطيط والإدارة الاستراتيجية؛ لتضمن نجاح رؤيتها واستمرار ذلك النجاح حتى لو صادفتها تغييرات جوهرية، فالسيناريوهات المعدة بمرونة ستتجاوز كل تلك المفاجآت، وغالبًا ما تُحول التهديدات إلى فرص، والضعف إلى قوة. وبهذه العقلية تُدار الأعمال.

إن مؤلفنا هذا عرّج على كل تلك المفاهيم بصيغة إسلامية؛ فرسول الله صلى الله عليه وسلم قد أرسى الرؤى، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية منها والمرحلية، ومن الإنصاف رد الفضل إلى أهله. ثم أتبعنا كل فصل بمقالات ذات علاقة؛ نشرناها كافتتاحيات في أعداد مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية التي نتشرف برئاسة تحريرها.

عادة ما نسمع عبارات؛ التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، والحوار الاستراتيجي، والتفاوض الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، ومدير الاستراتيجية، ... الخ؛ فما دلالات هذه العبارات وكيف نوصفها؟ وكيف نعرف حقيقتها؟

يُوضح هذا الكتاب هذه العبارات ويشرح دلالاتها.

المؤلف..