

## نحو منهج حركي للوقاية من أزمات التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية في عصر العولمة والتغيرات اللاخطية\*

أ. د. عاصم محمد حسين الأعرجي

كلية التجارة والعلوم الإدارية  
جامعة ظفار - سلطنة عمان

### ملخص:

تشير التجارب الميدانية في كثير من الدول النامية بأنها تعاني من احتمالات الأزمات في تنفيذ خططها التنموية الاستراتيجية في عصر العولمة. فالتعدلات والإضافات على فقرات موازنات هذه الخطط الشائعة والمعتادة هي أحد الأدلة على ذلك (UN. Secretariat Year Books 1970 - 2011). ولذا يهدف البحث للتحري عن الأسباب الفعلية لأزمات التخطيط الاستراتيجية في الدول النامية على أمل الوصول إلى بعض التوصيات غير التقليدية بهذا الصدد. ويوصي البحث في ضوء ما تم تشخيصه من مشكلات تعجزية محتملة وما قد ينتج عنها من أزمات في التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية بضرورة تبني منهج حركي يتناسب مع حركية البيئة اللاخطية المعاصرة للوقاية من الأزمات المحتملة كما يلي:

- 1- تجنب الترجيح الكلي لأي من التخطيط من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس، والتأكيد على جعل نسب الترجيح لكل من المنهجين متناغمة مع مستويات الميل نحو الخطية ونحو اللاخطية في تغييرات عناصر البيئة المعنية. أي تأكيد حركية نسب ترجيح منهجي التخطيط.
- 2- تخويل المستويات الإدارية التنفيذية في الجهاز الإداري صلاحيات بلورة "خطط موقفية" و"خطط طارئة" في حدود توافر الإمكانيات الفنية المطلوبة لها فقط استجابةً للتغيرات البيئية اللاخطية التفصيلية وزيادة هذه الصلاحيات كلما زادت المقدرات الفنية التخطيطية المطلوبة.
- 3- جعل مداخلات المستويات القيادية (المستوى الكلي) في صياغات الخطط الموقفية والخطط الطارئة تتناسب عكسيًا مع مستويات توافر المقدرات الفنية التخطيطية المطلوبة في المستويات التنفيذية.
- 4- كلما زاد مستوى المؤسسة والولاء الوظيفي في الجهاز الإداري المعني، أمكن زيادة صلاحيات المستويات الإدارية التنفيذية في مجال التخطيط الموقفي والتخطيط الطارئ.
- 5- كلما زادت مستويات المقدرات الفنية التنسيقية للمستويات القيادية للتنسيق فيما بين الخطط الطارئة والخطط الموقفية الصاعدة من المستويات التنفيذية وفيما بينها وبين الخطة الاستراتيجية الرئيسة، يكون بالإمكان زيادة صلاحيات المستويات التنفيذية في مجال صياغة الخطط الطارئة والخطط الموقفية.

### المقدمة:

تشير التجارب الميدانية في الكثير من الدول النامية أنها تعاني من احتمالات الأزمات في تنفيذ خططها التنموية الاستراتيجية في عصر العولمة. فالتعدلات والإضافات على فقرات موازنات هذه الخطط الشائعة والمعتادة هي أحد الأدلة

\* تم تسلّم البحث في سبتمبر 2012، وقُبِل للنشر في ديسمبر 2012.

على ما تقدم (UN. Secretariat Year Books 1970- 2011). تشير التجارب الميدانية أيضًا إلى تكرار التأكيد على الرسمية والمركزية في هذه الدول، على أمل أن ذلك قد يختزل الانحرافات عما هو مسطر أصلاً من قبل المستويات القيادية العليا في الخطط الاستراتيجية. أما النتائج فكانت في الغالب تكرار الأزمات وتكرار هوامش الخطأ في الخطط الاستراتيجية.

**مشكلة البحث:**

تكمن مشكلة البحث فيما يلاحظ من محدودية فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية والآثار المحتملة لذلك على سيرتها التنموية الشاملة. لذلك فالمشكلة هي التحري عن أسباب هوامش الخطأ المكررة في التخطيط الاستراتيجي في الدولة النامية والتحري عن وسائل الوقاية منها، بعيداً عن المناهج التقليدية.

#### **هدف البحث وأهميته:**

جاء هدف البحث للتحري عن الأسباب الفعلية لأزمات التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية أملاً في الوصول إلى بعض التوصيات غير التقليدية بهذا الصدد.

أما أهمية هذا الهدف فهي أن تقليص هوامش الخطأ في الخطط الاستراتيجية يعني زيادة فرص التنمية في الدولة المعنية إلى جانب الفوائد المحتملة على المستوى التنظيري في المجال نفسه، حيث ذهب عدد من البحوث العربية إلى تناول الموضوع من وجهات تعليمية لا تتجاوب مع التحولات البحثية الجارية.

#### **أسئلة البحث:**

- 1- ما هي أسباب الأزمات التي تجابهها الخطط الاستراتيجية في الدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة في عصر العولمة وما هي مناهج التعامل معها تقليدياً؟
- 2- ما هي المناهج المعتمدة في الدول المتقدمة لتجنب أزمات التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة.
- 3- ما هي إمكانات ومحددات اعتماد مناهج الدول المتقدمة للوقاية من احتمالات أزمات التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية.

#### **منهجية البحث:**

سيتم استعراض وتحليل الأدبيات ذات العلاقة للإجابة عن أسئلة البحث في ضوء الإمكانات المتاحة للباحث. أي أن المنهج المعتمد في هذا البحث هو المنهج المسحي المقارن والقائم على تحليلات معطيات الواقع للدول النامية في ضوء ما جاءت به الأدبيات المعاصرة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

#### **التحليلات:**

**أولاً- أسباب الأزمات التي تجابهها الخطط الاستراتيجية في الدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة:**

الأزمة الإدارية تعني حدوث حالة تعجزية من اللاتناسب بين هدف ووسيلة قرار (Gladwin (1987). وهناك العديد من التعريفات الأخرى للأزمة لا تبتعد كثيراً عما سبق {Bucha (1996), Mitroff (1994), Bieber (1988)}. وعلى النطاق الأوسع، نطاق الخطة الاستراتيجية، فيمكن أيضاً القول بأن الأزمة تعني ظهور "مشكلة تعجزية"، أي مشكله ليس لها حل صحيح (Camillus, 2008) في صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وبالطبع فإن جسامه آثار الأزمة في إطار خطة استراتيجية مهما تكن طبيعتها تفوق آثارها على نطاق قرار أو حتى مجموعة قرارات في منظمة ما. وتتباين عادة آثار الأزمة، حيث قد تؤدي إلى فشل المنظمة في حالة محدودية الإمكانيات الفنية المطلوبة لإعادة التناسب بين أهداف ووسائل الخطة كما يحصل بالدول النامية (Waterston 1988)، أو معالجة الموقف وربما الانتقال لمستوى الإبداعية في حالة توافر الإمكانيات الفنية المطلوبة كما هو معتاد بالدول المتقدمة، حيث إن نتائج كثير من الأزمات أدت لتحقيق نتائج إيجابية بل وإبداعية (Wheatley 2006, Shelton 2005- 2003, Watson, 1998).

وعلى كل حال لابد من طرح السؤال: كيف ومتى تحصل الأزمات في إطار التخطيط الاستراتيجي في دولة نامية تصبو من وراء اعتماد هذا التخطيط إلى تحقيق التنمية الشاملة؟

للإجابة عن هذا السؤال لابد من استنكار مضامين عملية التخطيط الاستراتيجي التي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة ورسالتها ثم القيام بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لتلك المنظمة (SWOT) للتعرف على نقاط الضعف والقوة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية على المدى الآني والمستقبلي، حيث يتم تأسيساً على ذلك تحديد أهداف ووسائل الخطة والتناسب بينهما، تمهيداً للتنفيذ والمتابعة (May 2010, Jeffery 2008, David 2006). فالأخطاء في إجراء التحليلات البيئية SWOT، مثلاً الأخطاء في إعطاء الأوزان المناسبة للظواهر البيئية الشاملة على المستوى الإجمالي في مقابل الظواهر البيئية التفصيلية على المستوى التنفيذي، عادة يترتب عليها أخطاء في تحديد أهداف ووسائل الخطة الاستراتيجية، وقد يؤدي ذلك بدوره إلى اختلال في التناسب المطلوب بين الجانبين على امتداد الحقبة الزمنية للخطة، وخاصة في حالة كون هذا الاختلال في التناسب تعجيزياً، أي خارج نطاق الإمكانيات المتاحة للمخططين المعنيين بحصول الأزمة.

وهنا يطرح السؤال: ما هي الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى ارتكاب الأخطاء المذكورة في التحليلات البيئية SWOT؟ عادة تكمن الأسباب المذكورة في طبيعة التخطيط الاستراتيجي ذاته وفي طبيعة مرحلة التحول إلى ما يعرف بالنظام العالمي الجديد (Cheung, 2000; Howked, 2002; Duggett, 2004)، حيث تتعاظم انفتاحية الدول بعضها على بعض وتتعاظم التأثيرات المتبادلة. فالتخطيط الاستراتيجي يتميز بتبني أهداف تتسم بأبعاد زمنية طويلة وقد تمتد إلى عشر أو خمس عشرة سنة، حيث يعني ذلك شمول الخطة الكثير من المتغيرات والتأثيرات والعلاقات على امتداد تلك الفترة الطويلة وما يكتنف ذلك من صعوبات التنبؤ.

كما تتميز الخطة الاستراتيجية بمنهجها الشمولي، الذي يعني أيضاً شمول مساحة عريضة من المتغيرات والتأثيرات المتبادلة ذات العلاقة، وما يكتنف ذلك من صعوبات تشخيص وتحكم. هذا كله في مقابل ما يعرف بمحدودية المقدرات الترشيديّة Bounded Rationality لدى متخذ القرار، والمخطط أشار إليها (Simon, 1965, 1993) منذ زمن وأكدها آخرون محدثون من ذوي الاختصاص (Bartlett, 1988; Forester, 1984).

أما آثار العولمة، التي تمثل السبب الثاني لحدوث الخطأ وما يترتب عليه من حالة اللاتناسب، فتتسم بما ينتج عنها من تزايد في اللاخطية واللاانظمة (Kiel, 1994-1995) في تغييرات عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة. فاللاخطية تعني اللاانظمة في تغييرات عناصر البيئة، واللاانظمة تعني ضعف المؤسسة، أي محدودية وضوح وبلورة علاقات متغيرات البيئة بعضها مع بعض، حيث إن كل ذلك من شأنه أن يزيد من صعوبات تفهم وإدراك عناصر البيئة وعلاقاتها من قبل المخططين ضمن مقدراتهم الإدراكية والترشيديّة المحدودية كما أشير سابقاً.

وهكذا تبرز احتمالات حدوث الخلل في تحديد أهداف ووسائل الخطة الاستراتيجية، وبالتبعية تظهر احتمالات الخلل في تحقيق التناسب المطلوب بين الجانبين. هذا وفي حالة تزايد التأكيد على اعتماد التخطيط الاستراتيجي وما يتضمنه من تزايد البعد الزمني والشمولية، كما هو جار في الدولة النامية، وفي حالة تسارع التحرك باتجاه العولمة، وما تتضمنه من تزايد توافد اللاخطية واللاانظمة إلى الدول النامية من الدول المتقدمة والناطقة عن الإنجازات المستمرة والمتصاعدة في العلوم والتكنولوجيا وفي الاقتصاد التي تنسم ابتداءً باللاخطية واللاانظمة - فإن حالات اللاتناسب المذكورة مرشحة أن تكون تعجزية، أي تصبح أزمات (Fuhr, 2001; Emrich, 2000; Lunt, 2002; Queleh, 2002).

ولما كانت الدول النامية غير مالكة للإمكانات الفنية التخطيطية المطلوبة - كما هو الحال للدولة المتقدمة - فإن مثل تلك الأزمات المتوقعة قد تنتهي بفشل يستند كثيرًا من الطاقات. وهذا مما يستلزم البحث الجاد عن بعض الإجراءات الوقائية، حيث تعددت وتباين الآراء بصدها (Conkey, 1988; linnman, 1981; Roney, 2003; ) (Stacy, 1992; 1996; 1999; Smith, 1992).

هذا ولابد من الإشارة إلى أن الظروف البيئية التي تعمل في كنفها مختلف المنظمات كانت تتغير - تقليديًا - بمنهج خطي يتسم بالرتابة والنظمية عموماً. فتحليلات البيئة (SWOT) أنياً ومستقبلياً آنذاك يمكن أن تفرز معلومات بمستوى عالٍ نسبياً من الدقة والمعاصرة والشمولية. وهذا مما قد يبرر حصر مهام التحليل البيئي المذكور بالمستويات القيادية العليا، باعتبار ذلك ضمن مقدراتها الفنية والمعرفية وينفي الحاجة لإجراء تحليلات بيئية تفصيلية وعلى المستويات التنفيذية لاحقاً. وبالتالي فالعملية التخطيطية يمكن أن تكون مجزية من الأعلى إلى الأسفل فقط.

أما في العصر الحاضر، عصر التحول لنظام عالمي جديد يتسم بالمزيد من الحركية اللاخطية واللاانظمة في تغيرات عناصر بيانات المنظمات، (FaraZmand, 2003; Kiel, 1994; Standers, 1998) أصبح تحليل البيئة (SWOT) الذي تمارسه قيادات المنظمة العليا غير قادر على القراءة الدقيقة الشاملة للمتغيرات البيئية التفصيلية، مما يمكن أن يؤدي إلى محدودة دقة وموضوعية أهداف ووسائل الخطة الاستراتيجية التي تؤسس على نتائج ذلك التحليل. وهذا مما حدا بالدول الأكثر تقدماً إلى استحداث بعض التعديلات لجعل نتائج التحليل البيئي (SWOT) أقرب إلى الواقع الميداني ومتجاوب مع التغيرات اللاخطية واللاانظمة لعناصر بيانات المنظمات. وهكذا أكدت تلك التعديلات على إعطاء بعض النقل إلى التخطيط من الأسفل إلى الأعلى وعدم الاكتفاء بالتخطيط من الأعلى إلى الأسفل كما هو سائد في السابق... (Camillus, 2008) وكما سيوضح لاحقاً.

أما في الدول النامية، والتي لم تكن مركز انطلاق التحول نحو اللاخطية في تغييرات عناصر بيانات المنظمات، والمتأتية بصورة رئيسة من التغييرات اللاخطية المتسارعة في العلوم والتكنولوجيا والاقتصاد في الدول الأكثر تقدماً، فإنها بقيت على التزامها عموماً بالتخطيط من الأعلى إلى الأسفل وبالاكتفاء بالتحليلات البيئية (SOWT) المركزية الموحدة التي تتم على مستوى القيادات الإدارية العليا في المنظمة. كل ذلك على افتراض أن الدول النامية خارج إطار التغييرات البيئية اللاخطية المتسارعة في الدول الأكثر تقدماً. ولكن سرعان ما ظهر عدم دقة هذا الافتراض في ضوء الدخول بمرحلة التحول نحو نظام عالمي جديد، حيث تتزايد فيها الاعتمادية المتبادلة بين مختلف المجتمعات مع تزايد الانفتاحية فيما بين دول العالم في مختلف المجالات خاصة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية. وهكذا وجدت التحولات اللاخطية في بيانات

الدول الأكثر تقدماً طريقها إلى بيئات الدول الأقل تقدماً. وقد كانت نتيجة ما تقدم ابتعاد نتائج تحليلات البيئة (SOWT) المركزية في الدول النامية عن الدقة والشمولية، وبالتالي ظهور احتمالات حصول الأخطاء التعجيزية والأزمات في تحقيق النتائج المرجوة. وقد أشار خبير الأمم المتحدة (Waterston, 1988) في هذا الصدد من خلال دراسة شاملة قام بها إلى أن "الدول النامية عبارة عن مقبرة مرعبة من الخطط الميئة".

### ثانياً - المناهج المعتمدة في الدول المتقدمة للوقاية من أزمات التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة:

أشار (Nguyen & Mitzberg, 2003) إلى ضرورة تبني ما أسماه "بالخطط الاستراتيجية الطارئة"، بجانب الخطة الاستراتيجية الرئيسية، حيث تتم بلورتها في ضوء عمليات تحليل بيئي (SWOT) متكررة تقوم بها قيادات المستويات التنفيذية على امتداد فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية الرئيسية، وفي ضوء تقلبات العوامل البيئية اللاخطية... وترفع هذه الخطط الطارئة إلى الأعلى لضمان إعادة التناسق مع إجمالي الخطة المعتمدة ابتداءً أولاً بأول. تمهيداً إلى عودتها للمستويات التابعة للتنفيذ.

أما (McConkey, 1988; Linneman, 1981; Roney, 2003) فقد دعوا إلى ضرورة صياغة "خطط استراتيجية موقفية"... حيث تقوم بصياغتها المستويات القيادية التنفيذية أيضاً وخلال مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية الرئيسية.. ويتم ذلك في ضوء سلسلة من التحليلات البيئية المتكررة (SOWT) في ضوء التقلبات البيئية كما هو الأمر بالنسبة لما سمي "بالخطط الاستراتيجية الطارئة". وهنا أيضاً تأخذ الخطط الموقفية طريقها إلى المستويات القيادية الأعلى في المنظمة لاستكمال تنسيقها مع الخطة الاستراتيجية الرئيسة أولاً بأول. تمهيداً لتنفيذها من قبل المستويات التابعة.

أما (Boyle, 2001) فقد أوصى في نموذجه، الأول الذي وضعه تحت عبارة (Asking for Direction) أي منهج المساءلة عن المستقبل، إلى النظر إلى المستقبل باعتباره غير مشابه للحاضر، وبالتالي أوصى باعتماد "التدرج والتراكم" كمنهجية في تحديد هدف ووسيلة الخطة الاستراتيجية، أي صياغة الخطة الاستراتيجية بصورة مرنة جداً واستكمال بلورة هدف ووسيلة الخطة خلال مراحل التنفيذ وما تعرضه من مستجدات بيئية والتي ينبغي أن ترصد من قبل القيادات التنفيذية أولاً بأول، وترفع إلى المستويات القيادية العليا لضمها إلى الخطة الأصلية. وأكد (Boyle, 2001) اعتماد هذا المنهج ذاته مرة ثانية في نموذج الثاني تحت تسمية أخرى (Compass) كما سبق أن أكدها أيضاً (Lloyd, 1978) تحت عبارة (Don't Define the Problem)، أي تجنب التحديد الدقيق للخطة الاستراتيجية هدفاً ووسيلة، وترك ذلك للتغذية العكسية المتدفقة من المستويات التنفيذية باتجاه المستويات القيادية الأعلى في المنظمة لإجراء التعديلات المناسبة في الخطة الأصلية.

أكد (Camillus, 2008) على أن التوجه العام في الدول المتقدمة هو نحو التأكيد على التخطيط من الأسفل إلى الأعلى، بدلاً من الاقتصار على التحرك من الأعلى إلى الأسفل التقليدي، حيث أدى هذا التوجه إلى زيادة تجاوب الخطة الاستراتيجية مع التغيرات التفصيلية في البيئة ذات العلاقة والتي هي من اختصاص المستويات التنفيذية كما يساعد على سرعة إدخال التغيرات الضرورية في الخطة استجابة للتغيرات اللاخطية التي جاء بها عصر التحولات البيئية اللاخطية، ولكنه أشار إلى أن هذا المنهج من شأنه إعطاء اهتمام محدود للقضايا البيئية الكبيرة والشاملة والمعقدة (التي هي من اختصاص المستويات القيادية العليا) لصالح القضايا البيئية التفصيلية، مما يعني خلق مشكلة جديدة في التخطيط الاستراتيجي قد لا تختلف جساماً عن جسامة مشكلة اعتماد المنهج التقليدي وهو التحرك من الأعلى إلى الأسفل وما يترتب عليه من محدودية المرونة في الاستجابة للتغيرات البيئية المتتابعة.

أشار (Schoemaker, 1993 -1995) إلى اعتماد ما أسماه بسيناريو التخطيط (Scenario Planning) في عصر البيئة اللاخطية. حيث لا يركز اهتمام المخطط الاستراتيجي على التنبؤ عن الهدف المستقبلي فحسب، بل يركز على بلورة بدائل مستقبلية مستقرة من المتغيرات البيئية الرئيسة، حيث يؤدي ذلك إلى جعل الخطة الاستراتيجية أكثر مقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة المختلفة والمتنوعة من خلال المناورة بين البدائل المصاغة سابقاً.

أما (Van Der Heijden, 1993 & Hamel and Prahalud, 1989) فقد دعوا إلى تبني ما أسموه "القصد الاستراتيجي والرؤيا" (Strateajic Intent and Visian) في عصر البيئة اللاخطية والعولمة، وهذا يعني التأكيد على صياغة رؤيا الخطة بصورة دقيقة وواضحة أكثر من التأكيد على تحديد الخطوات والمراحل الإجرائية التفصيلية التي تؤدي إلى تحقيق الرؤية وهي الهدف البعيد للخطة، وإتاحة المجال الواسع والمرونة الكافية للتحكم في تلك الخطوات والمراحل الإجرائية في ضوء التقلبات والمستجدات البيئية في إطار رسالة ورؤية الخطة الاستراتيجية.

أما (Baden Fullou & Stop Ford, 1994; Markides, 1998; Buryelman & Grove, 1996) فقد دعوا إلى استبدال الخطط الاستراتيجية في المنظمة بخطط جديدة كلما تجددت الظروف المحيطة. حيث يعني ذلك المحافظة على طبيعة العملية التخطيطية الاستراتيجية التقليدية دونما تغيير، والاكتماء بصياغة خطط جديدة أكثر تجاوباً مع العوامل الظرفية الجديدة.

وبالطبع فإن هذا المنهج من شأنه وضع أعباء فنية ليست بالقليلة على كاهل طواقم التخطيط، مع أنه قد لا يضمن سرعة الاستجابة للتقلبات البيئية المتتالية والمتسارعة.

من ناحية أخرى دعا (Eisenhardt & Sull, 2001) إلى بناء الخطة الاستراتيجية على قواعد مرنة تتيح التفسير بما يضمن التجاوب الأعلى مع متطلبات البيئة اللاخطية، وعلى أن تؤطر تلك القواعد بأطر واضحة تحول دون انزلاق إجراءات تنفيذ الخطة باتجاه الفوضى واختفاء الخطة الاستراتيجية ذاتها. ومن زاوية أخرى أوصى (Mintbreg, 1997) بإعطاء التأكيد المناسب للمرونة واللائحية واللامسية للعملية التخطيطية لجعلها أكثر استجابة للتقلبات البيئية في عصر العولمة. هذا ويرى (Grant & Cibin, 1996) أن التحولات المطلوبة في التخطيط الاستراتيجي استجابة للتغيرات البيئية اللاخطية في عصر العولمة يمكن حصرها فيما يلي:

1- جعل الخطة الاستراتيجية مجرد إطار عام تتم داخله عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية كما تتطلبه التغيرات البيئية اللاخطية المتلاحقة.

2- جعل الخطة الاستراتيجية أداة تنسيق فيما بين العمليات التي تتم في المنظمة المعنية.

3- جعل الخطة الاستراتيجية أداة للسيطرة للحيلولة دون ابتعاد العمليات التي تتم في المنظمة عن الأطر العامة للخطة.

أضاف (Grant & Cibin, 2003) أن التطورات المعاصرة في الدول المتقدمة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتجه إلى كونه آلة تنسيق فيما بين خطط استراتيجية لا مركزية تتم في المستويات التنفيذية في المنظمة المعنية. أما (Camillus, 2008) فقد أشار إلى أن المناهج المعتمدة في التخطيط الاستراتيجي في الدولة المتقدمة في عصر البيئات اللاخطية تهدف بطريقة أو أخرى للتوفيق بين "المنهج الكلي" (أي التخطيط من الأعلى إلى الأسفل) و"المنهج الجزئي" (أي التخطيط من قبل المستويات التنفيذية صعوداً إلى المستويات القيادية العليا).

فالمنهج الجزئي يعطي للتغيرات البيئية التفصيلية اهتمامًا كبيرًا، في حين يعطي للمشكلات البيئية الشاملة والكبيرة اهتمامًا هامشيًا. أما المنهج الكلي - تمارسه المستويات القيادية العليا في المنظمة - فيعطي اهتمامًا كبيرًا للمشكلات والتغيرات البيئية الشاملة، واهتمامًا هامشيًا للتغيرات البيئية التفصيلية. وهنا برز ما يسمى المشكلة التعجيزية (Wicked Problem) في الدول المتقدمة كما أوضح (Camillus, 2008)، حيث إن كلاً من المنهجين (التخطيط من الأعلى إلى الأسفل والتخطيط من الأسفل إلى الأعلى) له إيجابياته وسلبياته، ولا يوجد حل صحيح لهذه المشكلة كما أشار المؤلف إلى ذلك.

### ثالثاً - إمكانات ومحددات اعتماد مناهج الدول المتقدمة في التعامل مع الأزمات المحتملة في التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة:

يظهر مما تقدم أن مناهج الدول المتقدمة بين خيارين رئيسيين هما: التخطيط الاستراتيجي من الأعلى إلى الأسفل والتخطيط من الأسفل إلى الأعلى، ولكل من هذين الخيارين سلبياته وإيجابياته، مما أدى إلى ظهور ما أطلق عليه بالمشكلة التعجيزية (Camillus, 2008). أما إذا حلَّ هذان الخياران الرئيسان في ساحة الدول النامية فيمكن أن تبرز مشكله تعجيزية أيضًا مع تباين الأسباب. فإعطاء الأولوية للتخطيط من الأعلى إلى أسفل (المنهج الكلي) كما هو جارٍ تقليديًا في الدول النامية يمكن أن يؤدي إلى بعض الإيجابيات والسلبيات أيضًا.

فالإيجابيات أو المبررات يمكن أن تكون كما يلي:

- اتساق هذا المنهج الكلي مع الميل الإداري المركزي المعتمد تقليديًا في الدول النامية.
- التخطيط من الأعلى إلى الأسفل من شأنه أن يسرع ويساعد في مواصلة بناء المؤسسة التي لا تزال غير مكتملة في الدول النامية.
- المنهج الكلي من شأنه أن يساعد الدول النامية على الحفاظ على وحدتها وتماسك أجزائها وإثبات هويتها. أما سلبيات المنهج الكلي فهي محدودية المرونة في التجاوب مع التغيرات البيئية اللاخطية التفصيلية المتعاضمة في عصر العولمة وما قد يترتب على ذلك من محدودية دقة وموضوعية تحديد هدف ووسيلة الخطة الاستراتيجية كما تم توضيحه مسبقًا بالنسبة للدول المتقدمة.

أما إعطاء الأولوية للتخطيط من الأسفل إلى الأعلى فمع أنه يمكن أن يحقق التجاوب الأدق والأسرع مع التغيرات البيئية اللاخطية التفصيلية المتزايدة في عصر العولمة، لكنه يؤدي إلى عدد من السلبيات والمحددات التالية:

- 1- إهمال الجانب التكاملية والترابطية للتغيرات البيئية الكبيرة والشاملة كما تم توضيحه سابقًا.
- 2- ندرة المقدرات الفنية التخطيطية المطلوبة في المستويات الإدارية التنفيذية في الدول النامية لممارسة مهام التخطيط الجزئي، سواء أكان ذلك بصيغة الخطط الطارئة أم الخطط الموقفية.
- 3- ندرة المقدرات الفنية المطلوبة في المستويات القيادية العليا في الدول النامية للتسيق فيما بين الخطط الجزئية الصاعدة (الموقفية والطارئة) وفيما بينها وبين الخطة الكلية الاستراتيجية.

وهكذا يبقى السؤال عن المنهج المفضل للدول النامية في ضوء المؤشرات السابقة للوقاية من "المشكلة التعجيزية" (Wicked Problem)، التي برزت ابتداء في الدول المتقدمة، وما يحتمل أن يترتب عليها من أزمات محتملة في التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة.

**الاستنتاجات:** في ضوء ما تقدم من تحليلات يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- التحرك نحو مزيد من العولمة، وبالتالي مزيد من الحركية اللاخطية في تغييرات البيئة المعاصرة بالدول النامية جعل منهج التخطيط من الأعلى إلى الأسفل غير كافٍ لضمان المستوى المطلوب من شمولية وحداثة ودقة معلومات التحليل البيئي (SWOT) الموظفة في عملية التخطيط، وذلك لإعطائه اهتماماً هامشياً للتغييرات البيئية التفصيلية المتزايدة القريبة من المستوى الإداري التنفيذي في الدول النامية. وبالتالي الاقتصار على التخطيط من الأعلى إلى الأسفل - كما هو جارٍ تقليدياً في الدول النامية - يمكن أن يكون سبباً أساسياً للأزمات المحتملة.
- اعتماد مستويات أو نسب ثابتة من التأكيد على التخطيط من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس، في الوقت الذي تتغير فيه مستويات تأثير العولمة واللاخطية بصورة مستمرة، يمكن أن يبعد التخطيط عن الواقع ويخلق حالة من اللاتناسب بين المنهجين التخطيطيين - أي يخلق أزمة - في الجهاز الإداري نفسه.
- غياب أو ضعف التناسق والتكامل فيما بين عمليات التخطيط من الأسفل إلى الأعلى (التخطيط الطارئ والتخطيط الموقفي) والتخطيط من الأعلى إلى الأسفل في الجهاز الإداري المعني يمكن أن يؤدي إلى حالات غير مناسبة، وبالتالي يؤدي إلى أزمة في إجمالي الخطة الاستراتيجية.
- ظهور مشكلات تعجزية في التخطيط الاستراتيجي في الدولة النامية يعني ضمناً حدوث نواقص وخلل في معلومات التحليل البيئي (SWOT) الخاصة بالتخطيط من أعلى إلى أسفل والخاصة بالتخطيط من أسفل إلى أعلى، حيث يمكن أن يؤدي ذلك لحالات من اللاتناسب التعجزية بين المنهجين، أي حصول ما يعرف بالأزمة.

**التوصيات:** في ضوء ما تقدم يمكن اقتراح "المنهج الحركي" التالي للوقاية من الأزمات المذكورة:

- 1- تجنب الترجيح الكلي لأي من التخطيط من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس، والتأكيد على جعل نسب الترجيح لكل من المنهجين متناغمة مع مستويات الميل نحو الخطية ونحو اللاخطية في تغييرات عناصر البيئية المعنية. أي تأكيد حركية نسب ترجيح منهجي التخطيط.
  - 2- تخويل المستويات الإدارية التنفيذية في الجهاز الإداري صلاحيات بلورة "خطط موقفيه" و"خطط طارئة" بحدود توفر الإمكانيات الفنية المطلوبة لها فحسب، استجابةً للتغييرات البيئية اللاخطية التفصيلية، وزيادة هذه الصلاحيات كلما زادت القدرات الفنية التخطيطية المطلوبة.
  - 3- جعل مداخلات المستويات القيادية (المستوى الكلي) في صياغات الخطط الموقفية والخطط الطارئة تتناسب عكسياً مع مستويات توفر القدرات الفنية التخطيطية المطلوبة في المستويات التنفيذية.
  - 4- كلما زاد مستوى المؤسسة والولاء الوظيفي في الجهاز الإداري المعني، أمكن زيادة صلاحيات المستويات الإدارية التنفيذية في مجال التخطيط الموقفي والتخطيط الطارئ.
  - 5- كلما زادت مستويات القدرات الفنية التنسيقية للمستويات القيادية للتنسيق فيما بين الخطط الطارئة والخطط الموقفية الصاعدة من المستويات التنفيذية وفيما بينها وبين الخطة الاستراتيجية الرئيسية، يكون بالإمكان زيادة صلاحيات المستويات التنفيذية في مجال صياغة الخطط الطارئة والخطط الموقفية.
- وهكذا يمكن - من خلال تفعيل فقرات المنهج الحركي المذكورة - توفير مستوى من الوقاية مما يعرف بالمشكلات التعجزية (Wicked Problems) في الخطط الاستراتيجية للدول النامية في عصر العولمة والتي ظهرت ابتداءً في الدول المتقدمة وبالتالي وقاية الخطط المذكورة من أزمات محتملة، مع إتاحة مجال كافي لمواصلة بناء المؤسسة في الدول المذكورة.

## المراجع

أولاً - مراجع أجنبية:

- Buder, Fuller C. and J. M. Stopford. (1994). *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bartlett Robert. (1988). "Rationality in Administrative Behavior: Simon 'Science' and Public Administration", *Public Administration Quarterly*, Vol. 12, fall, PP.29-42.
- Bieber, Robert M. (1988). "Clutch Management in Crisis Risk Management in a Crisis", *Risk Management*, Vol. 36, No.4, April. PP. 17-28.
- Burgelman, R. A. and A. Grove. (1996). "Strategic Dissonance", *California Management Review*, Vol.38, No. 2, PP. 8-28.
- Bucha, Al Aster. (1996). *Crisis Management*. The Atlantic Institute, France,
- Cheung, Anthony B. L. (2000). "Globalization Versus Asian Vales: Alternative in Understanding Governance and Administration", *Asian Journal of Political Science*, Vol. 18, Issue 2, Dec. PP. 39-48.
- Comillus, John C. (2008). "Strategy as a Wicked Problem", *Harvard Business Review*, (<http://hbr.org/2008/05/strategy-as-a-wicked-problem/ar/1>)16/07/2012.
- M, Conkey, Dale. (1988). "Planning in Charging Environment", *Business Horizons*, Vol. 64 Sept.\ Oct. PP. 11-29.
- David, Fred R. (2006). *Strategic Management Concepts and Cases*. Prentice-Hall of India, New Delhi.
- Dogget, Michael. (2004). *Administration Global Governance; Making it Work, The World we could Win*. USA. Vol. XXIII.
- Eisenhardt, K. M. and D. N. Sull. (2001). "Strategy as Simple Rules", *Harvard Business Review*, Vol. 79, No.1, PP.107-116.
- Emrich Anne Bond. (2000). "Globalization Poses Both Opportunities and Threats", *Grand Rapids Business Journal*, Vol. 18, PP. 59-68.
- Farazmand, Ali. (2003). "Chaos and Transformation Theories: A Theoretical Analysis with Implications for Organization Theory and Public Management", *Public Organization Review*, Vol.3 No. 4, PP. 339-372.
- Ford, Jeffery D. (1981). "The Management of the Organizational Crisis", *Business* Vol. 24, No. 3, May/June, PP. 24-31.
- Forester, John. (1984). "Bounded Rationality and Politics of Muddling", *Public Administration Review*, Jan. - Feb. PP. 474-489.
- Fuhr, Harolds. (2001). "Constitutive Pressures and Incentive to Reform: Globalization and its Impact on Public Sector Performance and Governance in Develop Lug Countries", *Public Management Review*, Sept.PP.37-52.
- Gladwin, T. and R. Kumar. (1987). "The Social Psycho Foggy of Crisis Bargaining: Toward a Contingency Model", *Columbia Journal of world Business*, Vol. v22. No. I, spring, PP. 3-15.
- Grant, R. M. and R. Cibin. (1996). "Strategy, Structure, and Market Turbulence: The International Oil Majors, 1970-91", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 12, PP. 165-188.
- Hamel, G. and C. K. Prahad. (1989). "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, PP. 63-76.

- Hawked, Paul. (2002). "Globalization Equals Conformity and Loss of Diversity", *Whole Earth*, Issue 107, spring, PP. 47-55.
- Iris, Lioyed. (1978). "Don't Define the Problem", *Public Administration Review*, May/June, Vol.38, No. 3, 1978, PP. 283-286.
- Jeffery, S. Harrison and John Caron Hasty. (2008). *Foundations in Strategic Management. MacGro-Hill Co., N. J.*
- Kiel Douglas L. (1994). *Managing Chaos and Complicity in Government: A New Paradigm of Managing Change Innovation and Organization*. Renewal, Jazzy-Bass. Pub San Francisco.
- Kiel, L. Douglas. (1995). "Nonlinear Dynamical Analysis: Assessing Systems Concepts in Government Agency", *Public Administration Review*, Vol. 53, March/Apr, PP. 143-153.
- Linneman, Robert and Rajan Chandra. (1981). Contingency Planning: A Key to Swift Managerial Action in the Uncertain Tomorrow", *Managerial Planning*, Vol. 29, No. 4, Jan/Feb PP. 23-27.
- Lunt, Penny. (2002). "The Dos & Don'ts of Globalization", *Transform Magazine*, Issue 6, June PP. 53-68.
- Markides, C. (1998). "Strategic Innovations in Established Companies", *Sloan Management Review*, Vol. 39, PP. 27-36.
- May, Gary May. (2010). *Strategic Planning: Parameters for Small Business*. Business Press, New York, L.L.C.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, New York.
- Mitroff, Ian I. (1994). "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit", *California Management Review*, No. 2, winter, PP. 13-28.
- Q.Nguyen and H. Mintzberg. (2003). "The Rhythm of Change", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 4, PP. 79-84.
- Queleh, John A. (2002). "Does Globalization Have Staying Power", *Marketing Management*, Vol.11, Issue 3, March/Apil. 79.92.
- United Nations Secretariat. (2000-2011). *United Nations Statistical Year Books*. New York.
- Roco, Michail C. and William Sims Bainbridge. (2003). *Converging Technologies for Improving Human Performance: Nanotechnology, Biotechnology, Information Technology & Cognitive Science*. Spring Publisher, New York.
- Roney, C.W. (2003). "Planning For Strategic Contingencies", *Business Horizons*, Vol. 46, No. 2 March/April. PP. 35-42.
- Sanders, T. Irene. *Strategic Thinking and the New Science: Planning in the Midest of Choas, Complexity, and Change*. The Free Press, NY.
- Schendel D. E. and C.W. Hofer. (eds.) (1979). *Strategic Management*. Boston: Little Brown.
- Schoemaker, P. J. (1993). "Multiple Scenario Development: it's Conceptual and Behavioral Basis", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, PP. 193-213.
- Schoemaker, P. J. (1995). "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 2, PP. 25-34.
- Shelton, Charlotte; John Yang and Qian Lie. (2005). "Managing in an Age of Complexity: Quantum Skills of the New Millennium", *International Journal of Human Resources Deployment and Management*, Vol. 5, PP. 127-141.
- Shelton, Charlotte D. and John R. Darling. (2003). "From Chaos to Order: Exploring New Frontiers in Conflict Management" Presented at: *The Midwest Academy of Management Conference*, April4.

- Simon, Herbert A. (1993). "Decision Making: Rational Non-rational and Irrational", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 29, No. 3, Aug. PP. 175-192.
- Shrivastava, Paul and Ian I. Mitroff. (1987). "Strategic Management of Corporate Crisis", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, No. 1, spring, PP. 37-51.
- Smither, Robert D.; M. Houston and A. Sandra. (1996). *Organization Development: Strategies For Changing Environments*. Harper Collins College Publishing Inc. N.Y.
- Stacey, Ralph. (1999). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*. 3<sup>rd</sup> Ed. Financial Times, Prentice Hall, N.Y.
- Stacey, Ralph. (1996). "Emerging Strategies For a Chaotic Environment", *Long Range Planning*, Vol. 16, PP. 182-186.
- Stacey, Ralph. (1992). *Managing the Unknowable Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations*. Josey-Bass, San Francisco.
- Waterston, Albert. A. (1988). *Development Planning: Lessons of Experience*. Baltimore, Md. Johns Hopkins University Press.
- Watson, Sophie. (1998). "New Orders, Disorders and Creative Chaos: The Information Age and the Network Society", *Policy 7 Politics*, April, Vol. 26, Issue 2, PP. 227-234.
- Wheatley, Margaret J. (2006). *Leadership and New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. 3<sup>rd</sup> Ed. Berrett-Koehler Publishers Inc., N.Y.
- Van Der, Heijden K. (1993). "Strategic Vision at World Discussing Strategic Vision in Management Teams" (in): Hendry J. and G. Johnson. *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. Wiley: New York: PP. 137-150.

**Towards Dynamic Immunitive Approach  
With Regard to Strategic Planning Crises  
In a Developing Countries in the Age of Globalization  
And Non- linear Changes.**

**Professor Asim Alaraji**

Dhofar University  
Sultanate Oman

**ABSTRACT**

Number of field examples point out that developing countries face probable crisis in implementing their developmental strategic plans. Drastic changes and modifications in plans budgets as sighted in the Statistical Year Books in the UN is one evidence.

The objective of this research is to find out the real reason for the strategic planning crisis on the hope of developing a viable solution.

Findings of the analysis point out those strategic plans in the developing countries usually face what is called Wicked Problem which can lead to crisis.

Therefore a dynamic approach which corresponds with the dynamics of the non- linear World environment has been suggested to save guard strategic plans from possible crises as follow:

- 1- Avoid unreasonable bias towards up-down or down up planning.
- 2- Authorize eligible operational leaderships the jurisdiction of developing required contingency plans.
- 3- Limit upper leadership's interventions in developing local contingency plans to the least possible level.
- 4- Authorizing eligible operational leaderships the jurisdiction of developing contingency plans as levels of institutionalism and jobs loyalty in the concerned administrative systems are maximized.
- 5- Maximizing operational leadership's jurisdiction for developing local contingency plans as upper leaderships coordination capabilities are maximized.