الخصائص المعاصرة
لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي
في ترجمة التراث الإسلامي،
"دراسة استشرافية"

إعـداد

د.عبدالله بن علي المبارك

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الإسلامية المعاصرة

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

١٤٤٤هـ

الملخص:

عنوان الدراسة: الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، دراسة استشرافية.

تقوم الدراسة على تحقيق هدف رئيس وهو: التعرف على الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، ويتفرع منه عدة أهداف، وهي كما يلي: بيان خاصية (استشرف المستقبل) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، والتعرف على خاصية (تحديد الرسالة) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، وبيان خاصية (تحديد الأهداف) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، والكشف عن خاصية (تحديد الأولويات) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، وبيان خاصية (العمل الجماعي) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي.

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج جاء من أهمها: أن من أهم الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي خاصية استشرف المستقبل، حيث تقوم هذه الخاصية بدراسة العوامل، والظواهر، والمتغيرات في كافة المجالات، وإعداد خطة منظمة تجنب المؤسسة المفاجآت، وتجعل القائم بالتخطيط ينظر في جميع الاتجاهات دون استثناء حتى يتكون لديه منظار مستقبلي، كما أن هذه الخاصية موجه للمستقبل مع عدم إهمال الماضي، والواقع، وهذا يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي، وإدارة المستقبل بصورة مثالية، كما تركز هذه الخاصية على تفسير، وفهم متغيرات البيئتين الداخلية، والخارجية، وتمكن هذه الخاصية من معرفة الموارد، واستغلالها بطريقة مثلى، وتوضح تنوع الموارد ما بين موارد مالية، ومادية، وبشرية، ومعلوماتية، كما تقوم خاصية استشرف المستقبل في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي على صياغة رؤية للمؤسسة، وهذه الرؤية يجب أن تتسم بعدة معايير، ومنها: أن تنطلق من بعد النظر، وتحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وألا تكون خيالية، وأن

تتسم بالبساطة، والوضوح، وأن تتضمن دلالات تشير لسعي المؤسسة لتحقيقها في المستقبل، وأن يقوم العاملون في المؤسسة في المشاركة في تطويرها، ومناقشتها.

ومن التوصيات التي اقترحتها الدراسة: أن تبادر الجامعات بإقامة المؤتمرات الدولية في مجال ترجمة التراث الإسلامي، مع أهمية التركيز في محاور المؤتمرات على: معوقات ترجمة التراث الإسلامي، واستخدام التقنية في مجال ترجمة التراث الإسلامي، وتناول رسم الخطط الاستراتيجية المؤسسية، وتطويرها في هذا المجال، وتناول انعكاسات التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي على القضايا المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: التراث الإسلامي، الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي، العمل المؤسسي.

Abstract:

Study Title: Contemporary Features of Institutional Strategic Planning Ideology in Translating Islamic Heritage, a Forward-looking Study.

The study is based on achieving the main target, namely: to identify the contemporary features of the institutional strategic planning ideology in translating Islamic heritage. From this objective, a set of objectives are branched which are as follows: A statement of the feature (Forward-looking of the future) in the institutional strategic planning ideology in translating Islamic Heritage and identifying the feature of (Indicating the message) of institutional strategic planning ideology in translating Islamic Heritage and a statement of the features (Setting objectives) in the institutional strategic planning ideology in translating Islamic Heritage and revealing the features of (Setting priorities) that the ideology of institutional strategic planning in translating Islamic Heritage" and a statement of the features (group work) in the manner of institutional strategic planning ideology in translating Islamic Heritage.

Among the most prominent results that the study has reached: One of the most important contemporary features of the institutional strategic planning ideology in translating Islamic Heritage is the feature of looking forward to the future. Whereby, this feature studies the factors, phenomena, and variables in all aspects and prepares an organized plan helps the Institution avoid

surprises and lets the planner looks at all aspects without exception until having a future perspective. Further, this feature is directed to the future without neglecting the past and reality. Hence, this leads to avoiding past mistakes and managing the future Ideally. Moreover, this feature focuses on the interpretation and understanding of internal and external environment variables. Similarly, this feature enables the knowledge of the resources and their optimal exploitation, and the resources vary among financial, material, human, and information resources. Likewise, the forward-looking feature of institutional strategic planning in translating the Islamic Heritage is based on formulating a vision for the institution, and this vision must be featured by several criteria, including proceeding from the foresight and determining the general aspect of the Institution, not to be imaginary, to be characterized with simplicity and clarity, that it includes indications that the Institution seeks to achieve it in the future, and that the employees of the Institution participate in its development and discussion.

Among the recommendations suggested by the study: is that universities take the initiative to hold international conferences in the field of Islamic Heritage translation, with the importance of focusing in the conference themes on Obstacles to translating Islamic Heritage and using technology in the field of Islamic Heritage translation, addressing the development of institutional strategic plans in this field, and addressing the implications of

institutional strategic planning in translating the Islamic Heritage on contemporary issues.

Keywords: Islamic Heritage, Contemporary Features of Strategic Planning Ideology, Institutional Work.

المقدمة:

الحمد لله، والصلاة، والسلام على نبينا محمد، وعلى آله، وصحبه أجمعين، أما بعد:

أولاً: أهمية الدراسة:

إن الترجمة العملية لا غنى عنها في هذا العصر الراهن، نظراً لكونها السبيل الناجع للاتصال بين الثقافات الإنسانية، من خلال تبادل الأفكار، والمعارف، والآراء في شتى الحقول الفكرية، وقد أصبحت الترجمة نشاطاً إنسانياً عالمياً ضرورياً(١).

كما تعد الترجمة قياساً للدرجة الحضارية، والثقافية التي وصلتها الشعوب المختلفة، والترجمة، والتواصل وجهان لعملة واحدة، وبينهما علاقة وطيدة تصب في سبيل التعايش بين الحضارات المختلفة في ظل التنوع الثقافي(٢).

إن ترجمة التراث الإسلامي تحظى بمكانة شديدة الأهمية، نظراً لكونها تتناول- في المقام الأول- ترجمة معاني القرآن الكريم، وترجمة السنة النبوية، وآثار الصحابة الكرام ﷺ أجمعين، بالإضافة إلى ترجمة تراث السلف الصالح، رحمهم الله تعالى، وهذه المهمة الشاقة يعترضها العديد من التحديات، والكثير من العقبات المتنوعة.

إن المترجمين الأكْفَاء- ممن لديهم القدرة على الترجمة الصحيحة للتراث الإسلامي- قلة، وبالتالي فإن العديد ممن يقومون بالترجمة على فئتين: الفئة الأولى: من المسلمين الجدد الذين لديهم حماس لتبليغ الرسالة العظيمة للإسلام ، ولكن هؤلاء لا يتمتعون بالعلم الشرعي الراسخ، فيقعون في أخطاء عديدة، ومما يزيد الأمر سوءً أن يحالف الحظ هذه الترجمات فتقع في أيدي المتحمسين لنشر الإسلام فيقومون من باب حب الخير بالاجتهاد في توزيعها على نطاق واسع مما يؤدي لتفاقم الآثار السلبية لهذه الترجمة، والفئة الثانية من المترجمين: أكاديميون من غير المسلمين، ممن لديهم اهتمام بالتراث الإسلامي، وبطبيعة الحالة فإن ترجماتهم تكون نابعة من خلفيتهم الدينية(٣).

---

(١) انظر: الترجمة، وتحقيق التواصل بين الثقافات، د. جلال مبسوط، ص٤٦.

(٢) انظر: المرجع السابق، ص٣٩.

(٣) انظر: معوقات ترجمة السنة النبوية إلى اللغة الإنجليزية، د. عبد العلي عبد الحميد حامد، ص٦٥٥، و٦٥٦.

كما يلاحظ حالياً أن معظم المبادرات في ترجمة التراث الإسلامي، وتحديداً ترجمة السنة النبوية هي جهود فردية يقوم بها أفراد من أصحاب العلم الشرعي، ولكن ثقافتهم، وتكوينهم الأدبي لا يسعفهم في تقديم ترجمات ذات جودة عالية تنقل فصاحة العرب، وبلاغتهم، ومن المعروف أن الترجمة تستلزم المعرفة العميقة، والواسعة للغة المراد الترجمة لها(١)، وذلك للوصول إلى ترجمة سليمة متقنة.

وقد وجد كذلك كثرة في الأخطاء العقدية في ترجمة الأحاديث النبوية من قبل المخالفين لمنهج السلف الصالح رحمه الله تعالى(٢).

كما أن كثيراً من ترجمات السنة النبوية المطهرة قد احتوت على أخطاءً في جوانب علمية مختلفة، وإن أشد تلك الأخطاء خطورة المتعلقة بالجانب العقدي، وإن من أبرز الأسباب لتلك الأخطاء ضعف المترجم في اللغة العربية، وضعف المترجم في اللغة المترجم إليها، وضعف التأصيل العملي لديه(٣)، ويؤكد هذا الأمر ضرورة معالجة تلك الأخطاء، والعمل على تلافيها في المستقبل.

كما يلاحظ أن وسائل النشر الحديثة قد خدمت نشر السنة النبوية باللغة العربية، ولكن نشرها باللغات الأخرى يعاني تحدياً يتمثل بالشح، والقلة(٤)، مما يؤكد على أهمية معرفة الأسباب وراء ذلك الشح.

إن عدم تحمل مسؤولية ترجمة التراث الإسلامي يعرض نصوص الوحي إلى ترجمات مغرضة، أو ذات صبغة تجارية تسويقية تقوم بنقل المعنى الشرعي إلى غير مراد الشارع، وهذا الأمر له أثر سيءٌ في فهم الإسلام من قبل غير المسلمين، أو المسلمين ممن لا ينطقون العربية(٥)، إلى غير ذلك من الآثار السلبية.

ومن المعلوم أن ترجمة التراث الإسلامي تصب في تحقيق الأهداف السامية لهذا

(١) انظر: معوقات ترجمة السنة النبوية إلى اللغة الإنجليزية، د. عبد العلي عبد الحميد حامد، ص٦٥٥.

(٢) انظر: ضوابط ترجمة أحاديث العقيدة إلى اللغات الأخرى، فهد بن سليمان الفهيد، ص٦٥.

(٣) انظر: الأخطاء العقدية في ترجمات السنة النبوية، أسبابها، والتدابير الواقية منها، صالح بن عبدالعزيز سندي، ص٥٢٩.

(٤) انظر: حكم ترجمة السنة النبوية، وعلاقته بالبلاغ المبين، د. عبدالله علي الزهراني، ص١٢٤.

(٥) انظر: أحكام الترجمة، محمد عبدالعزيز العقيل، ص٢٠٦.

المجال، وفي مقدمتها الدعوة إلى رسالة الإسلام العالمية، قال تعالى: ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلاً مِّمَّن دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾، [فُصِّلَت:٣٣]، يقول ابن كثير – رحمه الله– في تفسير هذه الآية: "فجمع بين الدعوة إلى الله سواءً كان بالأذان، أو بغيره من أنواع الدعوة من تعليم القرآن، والحديث، والفقه، وغير ذلك، مما يُبتغى به وجه الله، وعمل هو في نفسه صالحاً، وقال قولاً صالحاً، فلا أحد أحسن حالاً من هذا[١]"، وقال تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاَّ رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾، [الأنبياء:١٠٧].

كما تسعى ترجمة التراث الإسلامي إلى تحقيق التعايش السلمي بين أتباع الديانات، بعيداً عن التصادم بينهم.

لذا فإن الترجمة الخاطئة، أو المغرضة، أو غير المدروسة للتراث الإسلامي، يترتب عليها عواقب وخيمة تتمثل في تعطيل الأهداف السامية لرسالة الدين الإسلامي، وتعد إضراراً بصورته الناصعة، وتشويهاً لسماحته، كما أنها تحد من تخليص العالم من الصدام، والصراعات بين أتباع الديانات، ومن خلال ما سبق فإن الترجمة في مجال التراث الإسلامي لا تحتمل مطلقاً الجهود الفردية غير المدروسة، مهما كان دافعها من خدمة للدين الإسلامي، ونشر تراثه.

وإن الحل الأمثل للتغلب على تحديات الترجمة في مجال التراث الإسلامي أن تكون نابعة عن عمل مؤسسي، ولا يمكن بحال أن يقوم ذلك العمل المؤسسي إلا من خلال الانطلاق من الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي.

ولا يعني ذلك الأمر إحداث بدعة جديدة تتعارض مع منهج الإسلام القويم، وإنما المقصود الاستفادة من الوسائل المعاصرة في خدمة ترجمة التراث الإسلامي، وإدارته، وتنظيمه، ويأتي في مقدمة الوسائل الاستفادة من الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مع التمسك بمنهج الدين الإسلامي القويم الذي يعتمد على القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة، وفق خطى السلف الصالح رحمهم الله تعالى.

إن التخطيط الاستراتيجي يعد من العلوم الحديثة التي ظهرت معالمها في منتصف

(١) تفسير القرآن العظيم، إسماعيل بن كثير، ٦٨/١.

القرن ٢٠ كما تعد الدراسات المستقبلية بمثابة المنطلق للتخطيط الاستراتيجي، وتنطلق فكرة الدراسات المستقبلية من فكرة أن العقبات الحالية إنما هي نتيجة عن قرارات اتخذت في الماضي(١).

والتخطيط الاستراتيجي- بمفهومه المعاصر- ظهر في العام ١٩٥٠م، وفي الفترة بين منتصف العام ١٩٦٠م، والعام ١٩٧٠م، وأصبحت أفكار التخطيط الاستراتيجي منتشرة في أغلب المؤسسات الكبيرة، وفي العام ١٩٨٠م أصدرت المؤسسات اعترافها بنجاح التخطيط الاستراتيجي، وكونه يقدم العديد من الفوائد المهمة التي تدعم عملها(٢)، مما يؤكد أهميته الكبيرة.

وعلى الرغم من حداثة نشأة مصطلح التخطيط الاستراتيجي إلا أنه سرعان ما تصاعد هذا العلم بشكل متسع في آفاق العديد من المؤسسات المالية، والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية(٣)، والتعليمية.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي أن يؤدي لتحديد المكان الحالي، والمستقبلي، وما يمكن الحصول عليه، وزمن الوصول، ومن سيقوم بالعمل، وكم المقابل(٤).

وفي الوقت الحالي يواجه العالم العديد من التحولات في جميع المجالات، وأدى ذلك الأمر إلى مزيد من العقبات، وتحديداً للمؤسسات الخاصة، والحكومية، وغير الحكومية، وأدى ذلك الأمر إلى تغير جذري في الأنماط، والمعايير التي تحكم تلك المؤسسات، لذا يعد التخطيط الاستراتيجي العمود الفقري لضمان استمرارية المؤسسة، ونموها، وتطورها، والتفكير الاستراتيجي هو الطريق الأمثل، والأكثر إبداعاً في تحديد القضايا المستقبلية، والفرص، والتحديات، وكيفية التعامل معها بما يكفل الاستمرار، والتطور(٥)، لذا فالتخطيط الاستراتيجي ينبع عن نظرة شمولية.

---

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٢٦.

(٢) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص٥.

(٣) انظر: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة المالية للمؤسسات الوقفية لصالح التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، د. سامي الصلاحات، ص٥.

(٤) انظر: مهارات التفكير، والتخطيط الاستراتيجي، أ.د. محمد عبدالغني هلال، ص٥٣.

(٥) انظر: مهارات التفكير، والتخطيط الاستراتيجي، أ.د. محمد عبدالغني هلال، ص٥، و٦.

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على فكر عميق بعيداً عن السطحية، فهو يضم مجموعة من المفاهيم، والإجراءات، والأدوات التي تساعد المؤسسات على مختلف أنواعها لتصبح أكثر نجاحاً في تحقيق أهدافها(١)، كما يقوم التخطيط الاستراتيجي بتحسين، وتعزيز القدرة على استجابة المؤسسة لاحتياجات المجتمع(٢).

إن التخطيط الاستراتيجي يعد من أحد أنواع التخطيط، والذي يقوم بتعزيز نجاح المؤسسة، وهو عملية مستقبلية طويلة المدى، والتخطيط الاستراتيجي بمثابة خارطة طريق تمكن المؤسسة من العبور إلى المستقبل، وتحقيق النتائج المرجوة عن طريق وضع رؤية واضحة، وأهداف محددة(٣).

وفي ظل البيئة الحالية للمؤسسات، والتي تتسم بالمتغيرات المتسارعة في جميع المجالات سواء ما يتعلق بالتكنولوجيا، والموارد البشرية، والمالية، والتي تستلزم الاستخدام الأمثل للموارد: المادية، والبشرية، والمعلوماتية، والتكنولوجية، وكل ما سبق يعد أساساً للسير في الخطة الاستراتيجية(٤).

إن للتخطيط الاستراتيجي فوائد متعددة ومن أبرزها: استشراف المستقبل، وتحديد الأهداف، وترشيد استخدام الموارد، وقياس الأداء، واتخاذ القرارات الصائبة، وتحقيق الرضا، وإنجاح العمل الجماعي(٥)، مما يجعله ركيزة مهمة للنجاح.

ولذا فإن الفكر المعاصر للتخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة مهمة للنهوض بالعمل المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، وتنظيمه، وهذا الفكر يتناول العديد من القضايا ومن أهمها الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، وهي السمات التي تميزه عن غيره، لذا فإن الأهمية القصوى تكمن في تناول هذه الخصائص، وتكييفها

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص٧.

(٢) انظر: الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع، د. حاتم صلاح أبو الجدائل، ص٣٤.

(٣) انظر: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، علاء خالد عودة، ص٦.

(٤) انظر: التخطيط الاستراتيجي، وأثره على ممارسات الموارد البشرية، الدور المعتدل للتمكين، دراسة تطبيقية على وزارة التربية، والتعليم الأردنية، مفلح عودة الزيدانيين، ص٤٨.

(٥) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٢٠.

لوضع رؤية استشرافية مستقبلية تبين كيفية خدمة ترجمة التراث الإسلامي من خلالها، ولذا جاءت هذه الدراسة لتحقيق هذا الهدف: وهو بيان الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، من خلال دراسة استشرافية، وتتناول تلك الخصائص: استشرف المستقبل، وتحديد الرسالة، وتحديد الأهداف، وتحديد الأولويات، والعمل الجماعي.

ومن خلال ما سبق جاءت فكرة هذه الدراسة تحت عنوان: "الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، دراسة استشرافية"، سائلاً المولى عزَّ، وجلَّ التوفيق، والسداد.

ثانياً: أسباب اختيار الدراسة:

١. أن ترجمة التراث الإسلامي ترتبط، وتؤثر بشدة على العديد من القضايا الفكرية المعاصرة، ومنها: قضايا الحوار بين أتباع الأديان، وقضايا حوار الحضارات، وقضايا الوسطية، والاعتدال، وقضايا الأمن الفكري، وقضايا الأقليات المسلمة، وقضايا الفتن، والنوازل، وقضايا حقوق الإنسان، وقضايا الإصلاح، والتجديد، وغيرها؛ مما يضفي على الدراسة أهمية قصوى في كونها تضع رؤية استشرافية مستقبلية للخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي من خلال دراسة استشرافية، وهذه الرؤية من شأنها- بإذن الله تعالى- السير نحو عمل مؤسسي ناجح لترجمة للتراث الإسلامي، مع الأخذ بعين الاعتبار التمسك بمنهج بالقرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة، والسير على خطى السلف الصالح رحمهم الله تعالى.

٢. أن إيضاح الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي من خلال دراسة استشرافية مستقبلية من شأنها التغلب على عقبات ترجمة التراث الإسلامي، وإيصال رسالة الدين الإسلامي بصورة نقية تبين محاسنة، وترغب في الانتماء إليه.

٣. أن إبراز الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي من خلال دراسة استشرافية مستقبلية من شأنها أن تخلص ميدان الترجمة الإسلامية من العديد من الاجتهادات الفردية التي تضر بالدين الإسلامي.

٤. أن الانطلاق في مجال ترجمة التراث الإسلامي من الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي من شأنه إيصال الترجمة إلى عمل مؤسسي متميز، ومتكامل، وبالتالي فإن نجاح ترجمة التراث الإسلامي المؤسسي ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف المرجوة من مبادرات الحوار بين أتباع الأديان، وتعزيز التعايش السلمي بين أتباع الديانات.

ثالثاً: أبرز مصطلحات الدراسة، والتعريف الإجرائي للدراسة:

أ. أبرز مصطلحات الدراسة:

١. **تعريف التراث الإسلامي:** يقصد بالتراث الإسلامي: القرآن الكريم، وسنة النبي محمد ﷺ، وتراث الصحابة الكرام ﷺ أجمعين، ومن تبعهم بإحسان، وتراث أئمة الإسلام ممن اقتفى أثر السلف الصالح رحمهم الله تعالى(١).

ويورد الباحث فيما يلي ما يؤيد أن القرآن الكريم يصح أن يوصف بكونه من التراث الإسلامي، وذلك بدليل القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة.

فقد وردت لفظة: (التراث) في قول الله تعالى: ﴿وَتَأْكُلُونَ التُّرَاثَ أَكْلاً لَّمًّا﴾، [الفجر:١٩]، والتراث في هذه الآية يعني: الميراث(٢).

وقد بين الله تعالى أنه أورث القرآن الكريم للمصطفين من عباده، قال تعالى: ﴿ ثُمَّ أَوْرَثْنَا الْكِتَابَ الَّذِينَ اصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا ﴾، [فاطر:٣٢].

يقول ابن كثير – رحمه الله– في تفسير الآية: "يقول تعالى: ثم جعلنا القائمين بالكتاب العظيم، المصدق لما بين يديه من الكتب، الذين اصطفينا من عبادنا، وهم هذه الأمة(٣)".

ويقول ابن الجوزي– رحمه الله–: "وفي معنى: ﴿ ثُمَّ أَوْرَثْنَا﴾ قولان: أحدهما: أَعْطَيْنا، لأنَّ الميراث، عطاء، قاله مجاهد، والثاني: أخَّرْنا، ومنه الميراث، لأنه تأخّر عن الميت فالمعنى: أخَّرْنا القرآنَ عن الأُمم السالفة، وأعطيناه هذه الأُمَّة، إكراماً لها(٤)".

(١) انظر: مجموع فتاوى ومقالات متنوعة، للشيخ عبد العزيز بن باز، ٢٠٦/٦، و٢٠٩، و٢١١، ٢١٢.

(٢) انظر: تفسير القرآن العظيم، إسماعيل بن كثير، ٣٩٩/٨.

(٣) تفسير القرآن العظيم، إسماعيل بن كثير، ٥٤٦/٦.

(٤) زاد المسير في علم التفسير، جمال الدين الجوزي، ٥١١/٣.

وكذلك مما يؤيد أن القرآن الكريم يصح أن يوصف بكونه من التراث الإسلامي ما روي أن رسول الله ﷺ قام يوماً خطيباً فحمد الله، وأثنى عليه، ووعظ وذكر، ثم قال: "أما بعد: ألا أيها الناس فإنما أنا بشر يوشك أن يأتي رسول ربي فأجيب، وأنا تارك فيكم ثقلين: أولهما كتاب الله فيه الهدى، والنور فخذوا بكتاب الله، واستمسكوا به...[١]"، والتركة هنا تأخذ معنى الإرث.

وأما بقية التراث الإسلامي– من السنة النبوية، وغيرها– فتعد تبعاً للمصدر الأول، وهو للقرآن الكريم.

٢ .تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هنالك عدة تعريفات للتخطيط الاستراتيجي ومنها أنه: "نشاط منظم، وشامل، يركز على تفسير، وفهم متغيرات البيئتين الداخلية، والخارجية للمؤسسة، وتحديد القضايا، والمواضيع الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها انطلاقاً من إحدى مدارس التخطيط الاستراتيجي الفكرية[٢]".

ويعرف بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة، مع الفرص المتاحة لها، وذلك على المدى الطويل[٣]"، وكذلك يعرف بأنه: "التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط معدة سلفاً؛ لتحقيق أهداف معينة، في إطار زمني محدد[٤]".

٣. تعريف الخطة الاستراتيجية:

تعرف بأنها: "برنامج يقوم على اتباع وسائل محددة لتحقيق أهداف استراتيجية[٥]"، وتعرف بكونها: "خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة[٦]".

---

(١) أخرجه الإمام مسلم في صحيحه، كتاب: فضائل الصحابة رضي الله تعالى عنهم، باب: فضائل علي بن أبي طالب ﷺ، حديث رقم ٢٤٠٨.

(٢) التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٢٨

(٣) مبادئ في الإدارة، والإدارة الاستراتيجية، أحمد جلال جمال، ص٤٠، و٤١.

(٤) المرجع السابق، ص٤٠، و٤١.

(٥) مهارات التفكير، والتخطيط الاستراتيجي، أ.د. محمد عبدالغني هلال، ص٢٤.

(٦) مبادئ في الإدارة، والإدارة الاستراتيجية، أحمد جلال جمال، ص٤٠.

٤. **تعريف الترجمة:** يقصد بالترجمة: نقل الكلام من لغة إلى أخرى(١)، و"يقال: قد تَرْجم كلامه، إذا فسَّره بلسان آخر، ومنه الترجمان، والجمع التراجم(٢)".

٥. **تعريف الدراسات الاستشرافية:** تطلق الدراسات الاستشرافية على مجموعة البحوث المتعلقة بالتطور المستقبلي، والتي تسمح باستخلاص عناصر تنبؤية، أو: محاولة سبر أغوار القادم بهدف التعامل مع المستقبل(٣).

ب. **التعريف الإجرائي للدراسة:** يقصد الباحث بهذه الدراسة الاستشرافية: تتبع الفكر المعاصر للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي، والاستفادة منه في تقديم رؤية استشرافية- مستقبلية- تقوم على استنباط خصائص معاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، وهذه الخصائص تتناول: استشراف المستقبل، وتحديد الرسالة، وتحديد الأهداف، وتحديد الأولويات، وتتناول العمل الجماعي، في ترجمة التراث الإسلامي.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تقوم الدراسة على تحقيق هدف رئيس، وهو: التعرف على الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، ويتفرع منه عدة أهداف، وهي كما يلي:

١. بيان خاصية (استشرف المستقبل) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي.

٢. التعرف على خاصية (تحديد الرسالة) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي.

٣. بيان خاصية (تحديد الأهداف) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي.

٤. الكشف عن خاصية (تحديد الأولويات) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي

(١) انظر: لسان العرب، محمد بن منظور، مادة: ترجم، ٦٦/١٢.

(٢) الصحاح تاج اللغة، وصحاح العربية، لإسماعيل الجوهري، مادة: رجم، ٩٢٨/٥.

(٣) انظر: مهارات استشراف المستقبل، محمود رضوان، ص٩.

في ترجمة التراث الإسلامي.

٥. بيان خاصية (العمل الجماعي) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي.

خامساً: أسئلة الدراسة:

تقوم الدراسة على سؤال رئيس، وهو: ما الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي؟، ويتفرع منه عدة أسئلة، وهي كما يلي:

١. ما خاصية (استشرف المستقبل) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي؟

٢. ما خاصية (تحديد الرسالة) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي؟

٣. ما خاصية (تحديد الأهداف) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي؟

٤. ما خاصية (تحديد الأولويات) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي؟

٥. ما خاصية (العمل الجماعي) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي؟

سادساً: الدراسات السابقة:

جاءت الدراسات السابقة التي تناولت مجال ترجمة التراث الإسلامي متنوعة ما بين دراسات تتناول أحكام الترجمة في الفقه الإسلامي، ومنها ما تكشف عن الأخطاء العقدية في ترجمات السنة النبوية، وتوضيح أسبابها، والتدابير الواقية منها، ومنها ما تهدف لبيان ضوابط ترجمة مصطلحات علوم السنة، والسيرة النبوية، ومنها ما تتناول مسؤوليات المترجم الشرعية، والأخلاقية تجاه النص المترجم من السنة، والسيرة، ومنها ما تكشف عن ضوابط ترجمة أحاديث العقيدة إلى اللغات الأخرى، ومنها ما تستعرض معوقات ترجمة السنة النبوية إلى اللغة الإنجليزية، ومنها ما تبين حكم ترجمة السنة النبوية،

وتوضح علاقته بالبلاغ المبين، ومنها ما تتناول أحكام الترجمة.

إلا أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى بيان: الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، من خلال دراسة استشرافية مستقبلية، مما يؤكد على أهمية الدراسة المقدمة من الباحث، وكونها تقدم إضافة علمية جديدة لم يُسْبق تناولها بالبحث.

وحتى يكون التصور واضحاً للدراسات السابقة يستعرض الباحث فيما يلي أبرزها، وهي كما يلي:

- **أحكام الترجمة في الفقه الإسلامي، للباحث: محمد بن أحمد واصل:**

وهذه الدراسة عبارة عن رسالة دكتوراه قدمت في العام الجامعي: ١٤٢٦/١٤٢٧هـ، إلى قسم الفقه، بكلية الشريعة، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بالمملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى: بيان أنواع الترجمة، وما يتصل بها من الألفاظ، والتعرف على تكييف عقد الترجمة، وضوابطها، وبيان فضل المترجم، ومسؤوليته، وحقوقه، والتعرف على أحكام ترجمة القرآن، والسنة، وكتب العلم، وأثر ذلك، وبيان أحكام الترجمة في الأدعية، والأذكار، والتعرف على أحكام الترجمة في العقود، وفقه الأسرة، وبيان أحكام ترجمة إشارة الأخرس، ونحوه، والتعرف أحكام الترجمة في القضاء، والأيمان، والنذور، وبيان حكم تعلّم اللُّغات الأجنبية، ووسائلها الموصلة إليها.

الموازنة بين الدراستين:

يلاحظ أن الدراسة السابقة تهدف إلى بيان أحكام الترجمة في الفقه الإسلامي، وأما الدراسة المقدمة من الباحث فإنها تهدف إلى تسليط الضوء على الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، من خلال دراسة استشرافية.

- **الأخطاء العقدية في ترجمات السنة النبوية، أسبابها، والتدابير الواقية منها، للباحث: صالح بن عبدالعزيز سندي:**

وهذه الدراسة عبارة عن ورقة علمية مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، وهذه الندوة من تنظيم الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها،

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك في سنة: ٢٠٠٨م، وهدفت الورقة إلى: بيان أسباب وقوع الأخطاء العقدية في ترجمات السنة النبوية، والتعرف على التدابير الواقية من الأخطاء العقدية في ترجمات السنة النبوية.

الموازنة بين الدراستين:

يلاحظ أن الدراسة السابقة تهدف إلى بيان الأخطاء العقدية في ترجمات السنة النبوية، وأسبابها، والتدابير الواقية منها، وأما الدراسة المقدمة من الباحث فإنها تهدف إلى تسليط الضوء على الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، من خلال دراسة استشرافية.

- **ضوابط ترجمة مصطلحات علوم السنة، والسيرة النبوية، للباحث: عاصم بن عبدالله القريوتي:**

وهذه الدراسة عبارة عن ورقة علمية مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، وهذه الندوة من تنظيم الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك في سنة: ٢٠٠٨م، وهدفت الورقة إلى: بيان ضوابط ترجمة مصطلحات علوم السنة، والسيرة، وأهم سبل التغلب عليها، والتعرف على المؤثرات على ترجمة مصطلحات علوم السنة، والسيرة، وأهم سبل التغلب عليها، واستعراض نماذج من ترجمة مصطلحات علوم السنة.

الموازنة بين الدراستين:

يلاحظ أن الدراسة السابقة تهدف إلى بيان ضوابط ترجمة مصطلحات علوم السنة، والسيرة النبوية، وأما الدراسة المقدمة من الباحث فإنها تهدف إلى تسليط الضوء على الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، من خلال دراسة استشرافية.

- **مسؤوليات المترجم الشرعية، والأخلاقية تجاه النص المترجم من السنة، والسيرة، للباحث: محمد أحمد لوح:**

وهذه الدراسة عبارة عن ورقة علمية مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، وهذه الندوة من تنظيم الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها،

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك في سنة: ٢٠٠٨م، وهدفت الورقة إلى: بيان مسؤوليات المترجم الشرعية، تجاه النص المترجم من السنة، والسيرة، والتعرف على مسؤوليات المترجم الأخلاقية تجاه النص المترجم من السنة، والسيرة.

الموازنة بين الدراستين:

يلاحظ أن الدراسة السابقة تهدف إلى بيان مسؤوليات المترجم الشرعية، والأخلاقية تجاه النص المترجم من السنة، والسيرة، وأما الدراسة المقدمة من الباحث فإنها تهدف إلى تسليط الضوء على الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، من خلال دراسة استشرافية.

- **ضوابط ترجمة أحاديث العقيدة إلى اللغات الأخرى، للباحث: فهد بن سليمان الفهيد:**

وهذه الدراسة عبارة عن ورقة علمية مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، وهذه الندوة من تنظيم الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك في سنة: ٢٠٠٨م، وهدفت الورقة إلى الكشف عن ضوابط ترجمة أحاديث العقيدة إلى اللغات الأخرى.

الموازنة بين الدراستين:

يلاحظ أن الدراسة السابقة تهدف إلى بيان ضوابط ترجمة أحاديث العقيدة إلى اللغات الأخرى، وأما الدراسة المقدمة من الباحث فإنها تهدف إلى تسليط الضوء على الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، من خلال دراسة استشرافية.

- **معوقات ترجمة السنة النبوية إلى اللغة الإنجليزية، للباحث: عبد العلي عبد الحميد حامد:**

وهذه الدراسة عبارة عن ورقة علمية مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، وهذه الندوة من تنظيم الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك في سنة: ٢٠٠٨م، وهدفت الورقة إلى تقديم تحليل، ومناقشة للمشاكل التي تعتري ترجمة السنة المطهرة.

الموازنة بين الدراستين:

يلاحظ أن الدراسة السابقة تهدف إلى بيان معوقات ترجمة السنة النبوية إلى اللغة الإنجليزية، وأما الدراسة المقدمة من الباحث فإنها تهدف إلى تسليط الضوء على الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، من خلال دراسة استشرافية.

- **حكم ترجمة السنة النبوية، وعلاقته بالبلاغ المبين، للباحث: عبدالله علي الزهراني:**

وهذه الدراسة عبارة عن ورقة علمية مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، وهذه الندوة من تنظيم الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك في سنة: ٢٠٠٨م، وهدفت الورقة إلى بيان حكم ترجمة السنة النبوية، وبيان علاقته بالبلاغ المبين.

الموازنة بين الدراستين:

يلاحظ أن الدراسة السابقة تهدف إلى بيان حكم ترجمة السنة النبوية، وعلاقته بالبلاغ المبين، وأما الدراسة المقدمة من الباحث فإنها تهدف إلى تسليط الضوء على الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، من خلال دراسة استشرافية.

- **أحكام الترجمة، للباحث: محمد عبدالعزيز العقيل:**

وهذه الدراسة عبارة عن ورقة علمية مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، وهذه الندوة من تنظيم الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك في سنة: ٢٠٠٨م، وهدفت الورقة إلى تعريف الترجمة في اللغة، والاصطلاح، وبيان أهمية ترجمة السنة، والسيرة، وحكم الترجمة، وأسس، وشروط الترجمة العلمية، وأهمية فقه اللغة في الترجمة، ومسؤوليات المترجم الشرعية، والأخلاقية تجاه النص المترجم من السنة، والسيرة.

الموازنة بين الدراستين:

يلاحظ أن الدراسة السابقة تهدف إلى بيان أحكام الترجمة، وأما الدراسة المقدمة من الباحث فإنها تهدف إلى تسليط الضوء على الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، من خلال دراسة استشرافية.

سابعاً: منهج الدراسة:

من المعلوم أن منهجيات الدراسات الاستشرافية تتعدد، وتتنوع، ومن أبرز تلك المنهجيات ما توصف بكونها منهجيات استقرائية، واحتمالية، واستطلاعية، ومعيارية[١].

وقد قام الباحث باستخدام: (المنهج الاستقرائي) الذي يقوم على: "التفحص، والتمعن في الجزئيات، والفروع، وذلك للوصول إلى الأحكام العامة للقضايا المراد بحثها[٢]".

والنمط الاستشرافي القائم على الاستقراء ينطلق من فكرة التصور، والافتراض لاتجاه يتوقع أن يكون فاعلاً في المستقبل، ويشمل النمط الاستشرافي أيضاً الإلمام بالآليات المسببة في تحرك السلوك المرصود، كما يعد الاستقراء نقطة مهمة للانطلاق لاستكشاف السيناريوهات، واقتراح مسارات عمل قابلة للتطبيق في الزمن المستقبل[٣].

وقد قام الباحث بتوظيف هذا المنهج، والاستفادة منه في هذه الدراسة من خلال التتبع، والتفحص للجزئيات المتعلقة بالفكر المعاصر للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي، وكذلك تتبع الجزئيات الخاصة بترجمة التراث الإسلامي، ومن ثم وضع الباحث رؤية استشرافية مستقبلية تتمثل في استنتاج، ورسم الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، وذلك لكي تتم الاستفادة المستقبلية من هذه الخصائص التي تساهم في نجاح ترجمة التراث الإسلامي، وتؤدي إلى التغلب على عقباته الحالية.

---

(١) انظر: معجم المصطلحات الأساسية للدراسات المستقبلية، د. نسرين اللحام، ص٩.

(٢) انظر: البحث العلمي، منهجية إعداد البحوث، والرسائل الجامعية، أ. د. غازي عناية، ص٢٠.

(٣) انظر: معجم المصطلحات الأساسية للدراسات المستقبلية، د. نسرين اللحام، ص٣٢.

ثامناً: تقسيمات الدراسة:

المقدمة، وفيها:

أولاً: أهمية الدراسة.

ثانياً: أسباب اختيار الدراسة.

ثالثاً: أبرز مصطلحات الدراسة، والتعريف الإجرائي للدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أسئلة الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً: منهج الدراسة.

ثامناً: تقسيمات الدراسة:

المطلب الأول: خاصية (استشرف المستقبل) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي.

المطلب الثاني: خاصية (تحديد الرسالة) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي.

المطلب الثالث: خاصية (تحديد الأهداف) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي.

المطلب الرابع: خاصية (تحديد الأولويات) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي.

المطلب الخامس: خاصية (العمل الجماعي) في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي.

الخاتمة، وفيها: النتائج، والتوصيات.

- **فهرس المراجع.**

المطلب الأول:

خاصية استشرف المستقبل في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي:

إن من أهم الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، خاصية استشرف المستقبل.

حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي باستشراف المستقبل من خلال دراسة العوامل، والظواهر، والمتغيرات في كافة المجالات، وإعداد خطة منظمة تجنب المؤسسة المفاجآت(١)، فالفكر الاستراتيجي يجعلنا ننظر في جميع الاتجاهات دون استثناء حتى يتكون لدينا منظار مستقبلي(٢).

وخاصية استشراف المستقبل من شأنها الأخذ بالاعتبار لكل ما يحيط العمل المؤسسي للترجمة المعاصرة للتراث الإسلامي، وبتالي يجعل النظرة ذات أفق واسع يمكنها من تحديد رؤيتها المستقبلية بطريقة ناضجة.

وهذا ما يميز التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لأنه موجه للمستقبل مع عدم إهمال الماضي، والواقع، وهذا يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي، وإدارة المستقبل بصورة مثالية(٣).

ويتسم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي بأنه نشاط منظم، وشامل، يركز على تفسير، وفهم متغيرات البيئتين الداخلية، والخارجية(٤).

وتعرف البيئة الداخلية بكونها مجموعة من العوامل، والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها، والسيطرة عليها، ومنها ما يتعلق بإمكانات التنظيم، وموارده المادية، والبشرية(٥).

---

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٢٠.

(٢) انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص١٨٧.

(٣) انظر: مهارات التفكير، والتخطيط الاستراتيجي، أ.د. محمد عبدالغني هلال، ص٦.

(٤) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٢٨

(٥) انظر: الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص١٠.

والقيام بتحليل البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط الضعف، والقوة، وتشمل البيئة الداخلية العديد من العناصر، ومنها: الموارد البشرية، والإنتاجية، والمعنوية، والهيكل التنظيمي(١).

وتعرف البيئة الخارجية بكونها مجموعة القوى، والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال، وأنشطة المؤسسة، والبيئة الخارجية لا يمكن التحكم فيها، أو السيطرة عليها، مثل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والتكنولوجية(٢).

وتعد دراسات البيئة الخارجية من الموضوعات الحديثة في دراسات الإدارة، بالرغم من آثارها العميقة فقد كان التركيز في الزمن الماضي على المشاكل الداخلية للمؤسسات(٣).

وتحليل البيئة الخارجية يتضمن إدراك البيئة الخارجية، من خلال: تحديد القوى ذات الأهمية الكبرى في البيئة، والتي يمكن أن تعكس الفرص، والتهديدات أمام المؤسسة، وكذلك التخطيط المستقبلي للتغيرات التي قد تطرأ في تلك القوى، وكذلك تصنيف تلك النتائج لاستشراف المستقبل، والمساهمة في تبني استراتيجيات ناجحة في اتخاذ القرار(٤).

ويتميز التخطيط الاستراتيجي المؤسسي بأنه يمكن من خلاله معرفة الموارد، واستغلالها بطريقة مثلى(٥)، حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي بترشيد استخدام الموارد المتنوعة: المالية، والمادية، والبشرية، والمعلوماتية؛ لتحقيق أكبر منفعة بأقل تكلفة(٦)، فهو يساعد المؤسسة على التوظيف الرشيد لقدراتها المتنوعة، وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في الفترة المستقبلية(٧)، ولا بد من توفر معلومات حول الموارد المتاحة في المؤسسة، بالإضافة إلى الموارد التي سيتم توفيرها أثناء إعداد الخطة، إذْ لا يمكن بدء

(١) انظر: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، وعمليات، وحلات دراسية، د. زكريا مطلك الدوري، ص١٢٤.
(٢) انظر: الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص١٠.
(٣) انظر: الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص٩٦.
(٤) انظر: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، وعمليات، وحلات دراسية، د. زكريا مطلك الدوري، ص٨٤.
(٥) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص١٠.
(٦) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٢٠.
(٧) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص١٠.

تطبيق الخطة إلا عند توافر الموارد المطلوبة بشكل ملموس(١).

لذا فمن الأهمية بمكان عند التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي أن يتم البدء برصد الموارد على مختلف أشكالها، من خلال العمل في المقام الأول على توفير معلومات متكاملة، وواضحة تبين، وتصف الموارد، ومما يجعل البيانات ذات فائدة قصوى في التخطيط أن تتم الاستفادة من التقنية الحديثة في الرصد، والعرض، وتفعيل جانب التحليل الإحصائي الكمي، والاستفادة من الرسوم البيانية.

وفيما يتعلق بجانب الموارد المالية لمؤسسات ترجمة التراث الإسلامي فمن المعلوم أن الموارد المالية تعد عصباً لهذا العمل، ولذا فمن الأهمية بمكان دراسة ما يتعلق بطرق التمويل له لهذا العمل، وكيفية استدامته، والعمل على وضع الخطط التي تحول من حدوث تعطل كلي، أو جزئي لمؤسسات الترجمة.

وفيما يتعلق بالموارد المادية فهي كثيرة، ومتنوعة فمنها: المنشآت، والأجهزة، والآلات، وفيما يتعلق بالموارد البشرية في مؤسسات ترجمة التراث الإسلامي فإنها تشمل العاملين في هذا المجال على مختلف مهامهم، وفيما يتعلق الموارد المعلوماتية في مؤسسات ترجمة التراث الإسلامي فإنها تختص بالمعلومات، والإحصاءات، والتقارير.

ولكي تحقق مؤسسات ترجمة التراث الإسلامي أهدافها المرجوة فعليها النظر في جميع الموارد على مختلف أنواعها، وهذا من شأنه أن يمكنها– بعد توفيق الله– من القدرة على استشراف رؤية استراتيجية مستقبلية له.

ومن الأهمية بمكان بيان أن خاصية استشرف المستقبل في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي تقوم على صياغة لرؤية المؤسسة، كما أن هذه الصياغة تتم وفق معايير محددة لا تحتمل الاجتهاد الفردي.

وتعني الرؤية في فكر التخطيط الاستراتيجي: استشراف المستقبل لمشاهدة الصور المثالية التي تريدها المؤسسة، حيث تدفع كل فرد للعمل نحو تحقيق تلك الصورة، وتعد حجر الأساس في استراتيجية المؤسسة الناجحة، ولابد أن تتسم الرؤية بالعديد من الصفات

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، وأثره على ممارسات الموارد البشرية، الدور المعتدل للتمكين، دراسة تطبيقية على وزارة التربية، والتعليم الأردنية، مفلح عودة الزيدانيين، ص٤٧.

ومنها: أن تنطلق من بعد النظر، وتحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وألا تكون خيالية، وأن تتسم بالبساطة، والوضوح، وأن تتضمن دلالات تشير لسعي المؤسسة لتحقيقها في المستقبل، وأن يقوم العاملون في المؤسسة في المشاركة في تطويرها، ومناقشتها(١)، ومن أساليب المشاركة في صياغة الرؤية جعل كل مشارك يصف الصورة المتوقع تشكلها عند تحقق الرؤية، وبذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمؤسسة في المستقبل، ومن الأهمية أن يعبر المشاركون عن الرؤية من حيث كونها تمدهم بالثقة، وتزرع التحدي لديهم، وتساعدهم في صياغة الأهداف(٢).

وأكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم أعضاء المؤسسة للتطلع للأفضل(٣)، وتعد رؤية المؤسسة نتاجاً ملموساً للفكر الاستراتيجي المؤسسي(٤)، فهي تحدد إلى أين تريد أن تذهب(٥)، كما تأخذ بعين الاعتبار البيئية الخارجية، والداخلية للمؤسسة(٦).

لذا فإن صياغة الرؤية في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي ليست بالأمر الهين، وتحتاج لتضافر الخبرات، وإشراك العاملين، بالإضافة للمستفيدين، لتكوينها، وكذلك من الأهمية العمل إخضاع الرؤية للمراجعة، والتدقيق تجنباً للأخطاء، أو القصور في التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي.

كما أن تحديد الرؤية في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي ينعكس إيجابياً على مؤسسات الترجمة.

حيث تقوم الرؤية المستقبلية بزيادة دافعية الأفراد نحو الإنجاز، والأداء الأفضل، كما تساعد المؤسسة على التقدم في تحقيق أهدافها، كما توجد فرصاً للتحقق من مدى التقدم،

---

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، وأثره على ممارسات الموارد البشرية، الدور المعتدل للتمكين، دراسة تطبيقية على وزارة التربية، والتعليم الأردنية، مفلح عودة الزيدانيين، ص٥٣، ٥٤.

(٢) انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص١٨٨.

(٣) انظر: التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، د. حافظ فرج أحمد، ص٧٢.

(٤) انظر: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، وعمليات، وحلات دراسية، د. زكريا مطلك الدوري، ص٥٢.

(٥) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص٩.

(٦) انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص١٨٦.

والنجاح في المؤسسة، فالرؤية تجعل العاملين على دراية لما تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومن الأهمية بمكان أن يتم تحديد الرؤية المستقبلية في ضوء ٣ عوامل رئيسة، الأول: تحليل الماضي، والثاني: تحليل، وفهم الحاضر، والثالث: استشرف المستقبل(١).

ويعني ذلك الأمر النظر في الزمن الماضي لترجمة للتراث الإسلامي، وتحليليه، واستخلاص نتائجه، وكذلك العمل على تحليل، وفهم الواقع الحالي، واستخلاص نتائجه، ومن ثم القيام باستشراف مستقبل مؤسسي للقيام بترجمة التراث الإسلامي.

ومن الخطأ الاعتقاد أن وضع رؤية لمؤسسات ترجمة للتراث الإسلامي- تتسم بمعايير صارمة، ودقيقة- أنها لا تقبل التغيير، أو التطوير، وأن من شأن هذا التغيير فشل تحقيق الرؤية، ومن ثم فشل مؤسسات ترجمة التراث الإسلامي، ولكن الأمر ليس على إطلاقه.

فصياغة الرؤية على الرغم من أهميتها، فإن هذه الأهمية لا تعني الجمود، وتقييد المؤسسة بخطط طويلة المدى، بل يجب أن ترتكز المؤسسة على مسار مشترك للتطور مع اتسامه بالمرونة، وذلك بناء على معطيات البيئة الداخلية، والخارجية، وهذا الأمر يمنح المؤسسة ديناميكية تمكنها من التكيف مع الظروف المتغيرة(٢).

وهناك العديد من الظروف المستقبلية التي يمكن أن تؤثر في الرؤية المستقبلية لدى مؤسسات ترجمة التراث الإسلامي، ومنها تنامي نظريات صدام الحضارات، وتزايد حملات تشويه الدين الإسلامي من خلال الترويج للمزاعم الباطلة التي تدعي ارتباطه بالإرهاب، وكل ما سبق يحتم أهمية التكيف المستمر في النظرة المستقبلية، وضرورة ترجمة ذلك التكيف عن طريق العمل على صياغة رؤية تأخذ في الحسبان تلك المتغيرات، وتقوم بمواكبتها.

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، د. حافظ فرج أحمد، ص٧١-٧٣.

(٢) انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص١٨٧.

المطلب الثاني:

خاصية تحديد الرسالة في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي:

إن من أهم الخصائص المعاصر لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي هي خاصية تحديد الرسالة، إذْ أن تحديد الرسالة من لوازم الفكر الإداري، وتنعكس هذه الخاصية على مؤسسات الترجمة بالعديد من الفوائد.

لذا يبني الفكر الإداري المعاصر رسالة المؤسسة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات، فلا بد لأي مؤسسة أن تطرح سؤلاً مهماً وهو ما هي رسالتنا؟ فالرسالة تمثل سبب تفرد المؤسسة عن غيرها، وتحدد سبب تواجدها، والذي يترتب عليها تحديد نشاطها، وتكمن أهمية الرسالة في كونها مرتكزاً مهماً لنجاح المؤسسة، ومن الأسباب الرئيسة لعدم النجاح، أو التعثر يكمن في عدم تحديد المؤسسة لرسالتها، والمغزى من نشاطها(١).

فمن المعلوم أن المؤسسات وجدت من أجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من أن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يعد أساساً، إذْ هو السبب الحقيقي لوجود المؤسسة، وتعرف الرسالة بأنها: السبب في وجود المؤسسة، والغرض منها(٢).

ومن الخطأ الخلط بين الرؤية، والرسالة، فالرسالة تحدد السبب في وجود المؤسسة، والمؤسسة تحدد في رؤيتها: أنها تطمح لأن تكون الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من المستفيدين، في حين أن تحديد الرسالة يتناول كيفية تحقيق هذه الرؤية(٣).

فتحديد الرسالة في مؤسسات ترجمة التراث الإسلامي يوضح الغرض الذي من أجله أوجدت هذه المؤسسة.

---

(١) انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص١٩٣.

(٢) انظر: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، وعمليات، وحلات دراسية، د. زكريا مطلك الدوري، ص٥١.

(٣) انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص١٨٩.

ومن أهمية الرسالة كونها تعد أساساً للأهداف التي توضع للمؤسسة، كما تساعد على تركيز جهود أعضاء المؤسسة نحو اتجاه واحد محدد، كما تساعد على تلافي تضارب المبادرات داخل المؤسسة، بالإضافة لكونها تحدد المسؤوليات لكل قسم، أو وحدة، أو وظيفة داخل المؤسسة، وتساعد في ترشيد تخصيص موارد المؤسسة(١).

ولذا لا يمكن بناء أهداف مؤسسات ترجمة التراث الإسلامي إلا بعد إقرار الرسالة، وهذا يجعل تلك الخاصية ذات أهمية كبيرة، بالإضافة لكون الرسالة تساهم في دفع عجلة مؤسسات الترجمة المعاصرة للتراث الإسلامي من خلال توحيد مسارها، والعمل على الابتعاد عن التصادم، والاختلاف، وتنعكس إيجابياً على جعل مسؤوليات مؤسسات الترجمة المعاصرة للتراث الإسلامي ذات وضوح، وجلاء مما يؤدي لتحسين المخرج النهائي، وجودته.

كما أن الرسالة تساعد على تفهم الأشخاص لأهداف المؤسسة، وتقوم ببناء قيم مشتركة بين كل مستويات الأفراد في المنظمة، وتسهم في توصيل توجهات المؤسسة الى المستفيدين، والأطراف ذات المصلحة، وتوفر اطاراً عاماً لاتخاذ القرارات(٢).

ويمكن تحديد مفهوم رسالة المؤسسة في كونها: إطار رئيس يميزها عن غيرها من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها، وعملائها، وتوضح السبب الرئيس لوجود المؤسسة، وفي ضوء هذا المفهوم تعد الرسالة الإطار المميز للمؤسسة مما يشكل تفردها، وخصوصيتها، وهويتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما توجه الرسالة كافة الممارسات، والتصرفات التي تقوم بها المؤسسة إذْ تعد المبرر لوجودها، كما تعد الرسالة ركيزة تبنى عليها الأهداف، ويكون التعبير عن الرسالة بشكل مختصر وليس تفصيلياً، وتوضح الرسالة الاتجاه العام للمؤسسة، وطبيعة أعمالها(٣).

وتعبر الرسالة عن الغرض الذي من أجله وجدت المؤسسة، والرسالة تجيب عن

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٥٨.

(٢) انظر: التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، د. حافظ فرج أحمد، ص٧٦، و٧٧.

(٣) انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص١٩٤، و١٩٥.

أسئلة رئيسة مهمة، فالسؤال الأول يدور حول (ماذا): ويعني الحاجات التي تلبيها المؤسسة، والسؤال الثاني يدور حول: (مَنْ) ويعني من تستجيب له المؤسسة من المستفيدين، والسؤال الثالث يدور حول: (كيف) ويعني كيف تحقق المؤسسة الاستجابة لرغبة شريحة معينة، والسؤال الرابع يدور حول: (المقارنة) ويعني المقارنة مع المنافسين الآخرين الذين يقدمون الخدمة، وهو يتناول جانب تميزها(١).

ويرجع الاهتمام الشديد من قبل المؤسسات على تحديد رسالتها لعدة أسباب، ومنها: ضمان الاجماع على الأهداف، والإمداد بأسس، ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية، وبناء أسلوب تنظيمي موحد، وتسهيل ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام، وأنشطة، وتحديد المسؤولين عنها، وتحديد الأغراض التنظيمية، وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات تتناول: الوقت، التكلفة، وضع معايير أداء تسهم في التقييم، والرقابة(٢).

ومن الخطأ أن تقوم مؤسسات ترجمة التراث الإسلامي بصياغة رسالة ذات أفق ضيق، أو تكون ضعيفة الصياغة، وكذلك من الخطأ أن تكون الرسالة تتجاهل العاملين، أو المستفيدين.

ولكن لابد أن تتصف رسالة المؤسسة بالشمول، وأن تتضمن كلمات دقيقة، وأن تصل إلى العاملين، والمستفيدين(٣).

وقد تخفى على القائمين بالتخطيط لمؤسسات ترجمة التراث الإسلامي العلاقة بين الرسالة، والاستراتيجية.

فهنالك علاقة وطيدة، ومهمة بين الرسالة، والاستراتيجية، إذْ أن من أشهر المداخل التي يستخدمها المخططون في تشكيل الاستراتيجية هما مدخل المتابعة الاستراتيجية، واستراتيجية المؤسسة، وتبدأ المتابعة الاستراتيجية منطلقة من وجود تصور للمستقبل

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٥٧.

(٢) انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص١٩٦.

(٣) انظر: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، وعمليات، وحلات دراسية، د. زكريا مطلك الدوري، ص٥١.

وهو: (الرؤية)، وبعد ذلك يتم استخدام نظم، وإجراءات المتابعة الاستراتيجية المستمرة للمستقبل، ومن ثم تقييم الوضع من حيث الحاجة لتغيير في الرؤية، والرسالة(١).

وفي فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي من الخطأ أن تكون الرسالة غامضة، وهذا الغموض يفوت العديد من الفوائد المهمة.

والرسالة الواضحة تعد مرشداً، وموجهاً، وحافزاً للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم، كما تستخدم كمعيار لتقيم الأداء الكلي للمؤسسة(٢).

وفي ميدان ترجمة التراث الإسلامي قد يندفع البعض من منطلق الحماس، ويقومون بوضع رسالة غير واقعية، أو عاطفية، ويقومون بإهمال القدرات، والإمكانيات المتاحة على الصعيدين المادي، والبشري، ويتفاجؤون بنتائج متعثرة.

لذا فإن الرسالة تقوم على ركائز مهمة، وهي: أن تكون قابلة للتحقق في الواقع، وأن تأخذ في الحسبان القدرات، والإمكانات المرتبطة بالمصادر المادية، والبشرية، وأن تكون بعيدة عن التناقض في مطالبها، وأن تكون قابلة للفحص الدوري، والتجديد، وأن تعبر عن تميز المؤسسة، وأن يتم الاتفاق عليها من قبل العاملين، والمديرين(٣).

وبطبيعة الحال فإن تحديد الرسالة في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي يختلف باختلاف نشاط مؤسسة الترجمة من حيث العموم، أو الخصوص، ويقصد بهذا الأمر أن بعض المؤسسات قد تتجه إلى ترجمة التراث الإسلامي بشكل عام، وبعضها تتناول أحد صور التراث الإسلامي كترجمة معاني القرآن الكريم، وأخرى تتناول علم من علوم التراث الإسلامي، وبالتالي فإن تحديد الرسالة خاضع بطبيعة الحال لهذه الاعتبارات.

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٥٧.

(٢) انظر: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، وعمليات، وحلات دراسية، د. زكريا مطلك الدوري، ص٥٢.

(٣) انظر: التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، د. حافظ فرج أحمد، ص٧٦.

المطلب الثالث:

خاصية تحديد الأهداف في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي:

إن من أبرز الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، خاصية تحديد الأهداف، وتمتاز هذه الخاصية بأهمية كبيرة، كما أنها تشير إلى مفهوم محدد، وتعد من أبرز عوامل نجاح الخطة الاستراتيجية.

فالأهداف تشير إلى النتائج النهائية للمؤسسة، وتبنى الأهداف في ضوء رسالة المؤسسة، والأهداف الواضحة تساعد على توجيه الجهود، والموارد، والاستفادة القصوى منها، كما تقوم بتحديد الأهداف الفرعية للوحدات، ومن ثم تساعد العاملين على فهم دورهم، بالإضافة لكونها تساعد على تخصيص الموارد وفق أسس صحيحة، ويجيب أن تعكس الأهداف الاتجاه العام للمؤسسة، والشمول لكافة المستفيدين(١)

فالتخطيط الاستراتيجي المؤسسي ينطلق من تحديد للأهداف المرجوة، ويرشد المؤسسة إلى الطريق المنشودة (٢).

والأهداف الاستراتيجية المؤسسية تعد أساساً للخطة، ولا يمكن قيام خطة بدونها، وتحديد السياسات، والإجراءات، واتخاذ القرار تنبع من الأهداف، كما أن الأهداف تحدد اتجاه المؤسسة في المستقبل، فالهدف الاستراتيجي يعبر عن النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد(٣)، ولا يمكن الولوج للأهداف الاستراتيجية إلا من بعد تكوين رسالة للمؤسسة(٤).

وخاصية تحديد الأهداف في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي ليست بالأمر الهين.

---

(١) انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص٢١٦.

(٢) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٢٠.

(٣) انظر: التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، د. حافظ فرج أحمد، ص٧.

(٤) انظر: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، وعمليات، وحلات دراسية، د. زكريا مطلك الدوري، ص٥٢.

فتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقيها ليست بالعملية السهلة، فالأهداف تأتي ما بين أهدف قصيرة المدى، وأهداف بعيدة المدى، وقد يعيق إحداهما تحقيق الآخر[١]، لذا فتحديد الأهداف الاستراتيجية المؤسسية يعد من المهارات التي ينبغي توفرها عند ممارسة علمية التخطيط؛ ومن هذا المنطلق ينبغي أن يتوفر لدى المخططين مهارة تحديد الهدف، وصياغته بدقة[٢].

ومن الأهمية بمكان تصور معنى الهدف، ودلالته في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي، واستيعاب الفوائد المترتبة على تحديد الأهداف بدقة.

فتعني الأهداف في التخطيط الاستراتيجي المؤسسي: النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عبر الأنشطة، والأعمال التي تؤديها[٣]، وتكمن أهمية الأهداف لكونها أهم المعايير التي تعتمدها الإدارة في التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، فهي تعد مرشداً للتخطيط نظراً لكونها الأساس الذي يبنى عليه تحديد البرامج، والجهود اللازمة لنجاح الخطط، وتعد وسيلة مهمة لزيادة فاعلية المؤسسة نحو توفيرها درجة عالية من الوضوح، والشفافية، وكذلك تعد لغة موحدة بين لكل العاملين في المؤسسة، كما أنها تساعد في توجيه خطة القوى العاملة من حيث استقطاب الكفاءات القادرة على تحقيق الهدف، وكذلك تجعل الجانب التنظيمي أمراً ممكناً فيسهل توزيع الأعمال، والمهام، وبناء الهياكل التنظيمية، والأدلة الإجرائية، والتنظيمية، والأهداف تعد الجزء المنظور، والمحسوس في التخطيط، ويسهل شرحها مقارنة بالرسالة، والرؤية[٤].

كما أن خاصية تحديد الأهداف في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي يستفاد منها في تجزئة العمل، وتنظيمه، مما يؤدي لنجاح الخطط المرسومة.

فالتخطيط الاستراتيجي المؤسسي هو مفهوم يعمل على تحديد، وكتابة الأهداف

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، سعد عايد الرشيدي، ص١٨.

(٢) انظر: التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، د. حافظ فرج أحمد، ص٦.

(٣) انظر: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، وعمليات، وحلات دراسية، د. زكريا مطلك الدوري، ص٥٨.

(٤) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٦٣.

طويلة المدى، ويقوم كذلك بتجزئة تلك الأهداف إلى أهداف تفصيلية، وتجزئة الأهداف التفصيلية إلى برامج، وإجراءات، ومهام، ومعرفة المتطلبات التي يحتاجها كل هدف، كما يتضمن التخطيط تحديد الأهداف التنظيمية(١).

ومن الخطأ الاعتقاد أن خاصية تحديد الأهداف في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي جامدة لا تقبل التغيير في بعض الظروف الخاصة.

ولكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسي يتسم بالمرونة وذلك في مواجهة التغيرات المحتملة عن تنفيذها(٢).

إن صياغة الأهداف في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي ليس أمراً عشوائياً.

لذا فإنه قبل صياغة الأهداف لابد من استحضار الإجابة على الأسئلة التالية: المستفيدون من المؤسسة؟، والخدمات التي تقدمها، وكيفية تحقيق النمو، والتقدم، ومدى الاهتمام بالعاملين لديها(٣).

وهناك معايير يتم من خلالها الحكم على مدى جودة الأهداف من عدمها، فالمعيار الأول: يقوم على كون الأهداف محددة، ودقيقة الصياغة، والمعيار الثاني: أن تكون متوازنة غير متضاربة بين الأنشطة المتبعة لتحقيقها، والمعيار الثالث: أن تصاغ على شكل نتائج مستهدفة، والمعيار الرابع: أن تكون ملائمة للظروف المحيطة سواء: الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو المهنية، والمعيار الخامس: أن تكون ممكنة واقعية فلا توضع أهداف تعجيزية، والمعيار السادس: أن تحدد بنطاق زمني للإنجاز، والمعيار السابع: أن تكون محصلة لتحقيق الأهداف الفرعية للمؤسسة، والمعيار الثامن: أن تكون قابلة للقياس(٤).

---

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص٧، و٩.

(٢) انظر: المرجع السابق، ص١٢.

(٣) انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص٢١٦، و٢١٧.

(٤) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٧٤.

وكذلك من معايير الهدف أن يكون متسماً بالتحفيز، والتحدي، وأن يكون موضوعياً بمعنى أن يكون محدداً بنتيجة، وليس مرتبطاً بنشاط وقتي، أو وسيلة(١).

إن الأهداف الذي يضعها التخطيط الاستراتيجي المؤسسي هي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتتنوع ما بين بعيدة المدى وقصيرة المدى، ولابد أن تتسم الأهداف بالواقعية، والمشروعية، وتلبيتها لحاجات المؤسسة، ولابد أن تكون واضحة، ومفهومة في الخطة الاستراتيجية من قبل جميع المشاركين في إعدادها وتنفيذها، وإن عدم وضوح الأهداف يؤدي إلى نتائج سلبية تتمثل في عرقلة تحقيق الخطة الاستراتيجية في المستقبل(٢).

إن فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي للترجمة المعاصرة للتراث الإسلامي يجعل نصب عينية مبدأ القياس على مختلف أنواعه لكي يتحقق من مدى سيره في تحقيق الأهداف المرسومة.

لذا يقوم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي بتسهيل قياس الأداء للعاملين، وقياس لنتائج المحققة، وغيرها(٣)،

حيث يقوم بوضع مؤشر لقياس الأداء، ومؤشر تنفيذ خاص به، ويتم ربطه بجدول زمني محدد، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي مقياساً واسع الأفق، ففكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي يقوم بالمشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى صوة قابلة لقياس، وذلك لمعرفة النتائج المقبولة(٤)، ويتم قياس الأداء من خلال مدى النجاح الذي وصلت إليه المؤسسة(٥).

ومن الأهمية بمكان أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن

---

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، د. حافظ فرج أحمد، ص٧.

(٢) انظر: التخطيط الاستراتيجي، وأثره على ممارسات الموارد البشرية، الدور المعتدل للتمكين، دراسة تطبيقية على وزارة التربية، والتعليم الأردنية، مفلح عودة الزيدانيين، ص٤٧.

(٣) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٢٠.

(٤) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص٧-٩.

(٥) انظر: التخطيط الاستراتيجي، وأثره على ممارسات الموارد البشرية، الدور المعتدل للتمكين، دراسة تطبيقية على وزارة التربية، والتعليم الأردنية، مفلح عودة الزيدانيين، ص٤٩.

التحقق من الوصول إلى الأهداف بشكل دقيق، ومن المعلوم أن بعض الأهداف يصعب قياسها بطريقة كمية، إلا أنه على المؤسسة أن تبذل الجهد في صياغة مقاييس تعزز الجانب الكمي(١).

ومن أهم الأمور التي يجعلها فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي نصب عينية عملية الرقابة الدائمة، ولا يمكن تحقيق تلك العملية المهمة إلا من خلال النظر في النتائج النابعة من الأهداف المرسومة.

فالرقابة في التخطيط الاستراتيجي المؤسسي نظام يقوم بالتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها، من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف، ثم قياس الأداء الفعلي، ومقارنه مع المعايير الموضوعة، وذلك لبيان مدة تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي، ويتطلب وجود نظلم للمعلومات، وكذلك وجود نظام للاتصالات، والرقابة الاستراتيجية نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة والذي يعني مدى وصولها إلى الأهداف، ويتم من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما تم التخطيط له، ومن ثم تعديل الاستراتيجية على أساس النتائج، وهذا الأمر يؤدي إلى تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها(٢).

ومن الأهمية بمكان عند التفكير في صياغة أهداف مؤسسات ترجمة التراث الإسلامي استشعار أن ذلك العمل مهمة دينية نبيلة، وتسعى لتحقيق أهداف سامية، وفي مقدمة تلك الأهداف الكبرى: العمل على نشر رسالة الإسلام العالمية، قال تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاَّ رَحْمَةً لِّلْعَالَمِين﴾، [الأنبياء:١٠٧]، والعمل على الدفاع عن هذا الدين القويم من خلال الرد على المزاعم الباطلة المثارة حوله، والعمل على تقديم الصورة النقية لوسطية الدين الإسلامي، وسماحته، ويسره، والتي بدورها تسهم في إنجاح التعايش السلمي بين أتباع الديانات، وتخليص العالم من الصدام، والصراع.

(١) انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص٢٢٦.

(٢) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص١٧٠.

المطلب الرابع:

خاصية تحديد الأولويات في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي:

إن من أهم خصائص فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، خاصية تحديد الأولويات.

وإن مما يدعم هذه الخاصية أن الدين الإسلامي يتبنى هذه الخاصية كقيمة مهمة، وقد أشار إلى أهميتها في مواضع عدة، ومن أبرز تلك المواضع قصة الصحابي الجليل معاذ بن جبل ﷺ حينما بعثه الرسول ﷺ على اليمن، ونبهه على مراعاة الأولويات في الدعوة إلى الدين الإسلامي، فعن ابن عباس رضي الله عنهما: أن رسول الله ﷺ لما بعث معاذاً- ﷺ- على اليمن، قال: "إنك تقدم على قوم أهل كتاب، فليكن أول ما تدعوهم إليه عبادة الله، فإذا عرفوا الله، فأخبرهم: أن الله قد فرض عليهم خمس صلوات في يومهم، وليلتهم، فإذا فعلوا، فأخبرهم أن الله فرض عليهم زكاة من أموالهم، وترد على فقرائهم، فإذا أطاعوا بها، فخذ منهم، وتوق كرائم أموال الناس[١]".

فالتخطيط الاستراتيجي يقوم بالتركيز على الأولويات، وتعني: أي عمل نختار، وأي عمل يستحق أن تكون له الأولوية، وبأي حجم يكون، وبأي تكلفة، وما العائد وراءه[٢]، والتخطيط الاستراتيجي يعد طريقة للتفكير، والعمل، والتعلم، وبالتالي اتخاذ النظرة الشامة من حيث التركيز على الهدف الرئيس، وفي نفس الوقت يقوم هذا الفكر بتحديد الأولويات في الأهداف الفرعية، ويشمل تحديد الأولويات في فكر التخطيط الاستراتيجي توضيح نوع القضايا، أو التحديات التي تواجه المؤسسة على مستوى البيئة الخارجية، والداخلية[٣]، فهو يساعد في تحديد الأولويات في القضايا الرئيسة التي تواجه المؤسسة، والعمل على اتخاذ القرارات التي تناسب كل قضية[٤]، ويقوم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي بتطوير

(١) أخرجه الإمام البخاري في صحيحه، كتاب: الزكاة، باب: لا تؤخذ كرائم أموال الناس في الصدقة، حديث رقم: ١٣٨٩.

(٢) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٢٧.

(٣) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص٨.

(٤) انظر: التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، د. حافظ فرج أحمد، ص٣٨.

إطار فكري منهجي لاتخاذ القرارات، وتحديد الأولويات في هذا الشأن[١]، كما يقوم على ترتيب البرامج التنفيذية حسب الأولوية[٢].

ولذا فمن الأهمية بمكان أن يجعل فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي- عند تحديده للأولويات- نصب عينية القضايا الكبرى لترجمة التراث الإسلامي، والتي من أبرزها: العمل على تبليغ رسالة الإسلام العالمية، قال تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاَّ رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾، [الأنبياء:١٠٧]، يقول ابن كثير رحمه الله في تفسير الآية: "يخبر تعالى أن الله جعل محمداً ﷺ رحمة للعالمين، أي: أرسله رحمة لهم كلهم، فمن قبل هذه الرحمة وشكر هذه النعمة، سعد في الدنيا، والآخرة، ومن ردها، وجحدها خسر في الدنيا، والآخرة[٣]".

وعن أبي هريرة ﷺ أن رسول الله ﷺ قال: "من دعا إلى هدى، كان له من الأجر مثل أجور من تبعه، لا ينقص ذلك من أجورهم شيئا، ومن دعا إلى ضلالة، كان عليه من الإثم مثل آثام من تبعه، لا ينقص ذلك من آثامهم شيئا[٤]".

والسعي لإخراج الناس من الظلمات إلى النور، وذلك بإيمانهم برسالة الإسلام، قال تعالى: ﴿اللّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ آمَنُواْ يُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّوُرِ...﴾، [البقرة:٢٥٧].

وكذلك من الأولويات العمل على التصدي للترجمات الخاطئة، والمغرضة، وغير المدروسة للتراث الإسلامي.

وبشأن تحديد الأولويات المتعلقة باختيار اللغات التي يترجم إليها التراث الإسلامي، فمن المعلوم أن اللغات الحية كثيرة جداً، والقيام بترجمة التراث الإسلامي إلى كل اللغات أمر صعب المنال، لذا يأتي الدور المهم لتحديد الأولويات من حيث اختيار اللغات التي يتم ترجمة التراث إلى الإسلامي إليها، ومن الأهمية أن يكون الاختيار وفق طريقة علمية، وذلك عن طريق إجراء الدراسات، واستشارة الخبراء من أهل الاختصاص.

---

(١) انظر: الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع، د. حاتم صلاح أبو الجدائل، ص٣٤.

(٢) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص١٢.

(٣) تفسير القرآن العظيم، إسماعيل بن كثير، ٣٨٥/٥.

(٤) أخرجه الأمام مسلم في صحيحه، كتاب: العلم، باب: من سن سنة حسنة، أو سيئة، ومن دعا إلى هدى، أو ضلالة، حديث رقم: ٢٦٧٤.

وكذلك من الأولويات الرئيسة لمؤسسات ترجمة التراث الإسلامي التفكير لتوفير التمويل المالي للمؤسسة، نظراً لكونه العصب الرئيس.

ومن الخطأ الاعتقاد بأن تحديد الأولويات في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي تتم بطريقة عشوائية.

ولكن الواقع أن التخطيط الاستراتيجي المؤسسي يتم فيه اختيار أولويات محددة، وينتظر أن تقود عملية جمع البيانات إلى ما يلي: ظهور مجموعة من الخيارات المختلفة حول ما ستفعله المؤسسة، وما لن تفعله، وكذلك تحليل تطبيقات هذه الخيارات، والوصول في النهاية تحديد الخيارات، ومن الأهمية أن يؤخذ في الحسبان التوافق حول الأولويات على العديد من المستويات بدءً من المستوى النظري (الفكري) وانتهاءً إلى المستوى التشغيلي، ومن الأهمية بمكان إشراك المستفيدين، والعاملين، والمجتمع في تحديد الأولويات، وهذا من شأنه تحييد نقاط الاختلاف، والحصول على إجماع عريض يؤدي لتشجيع مبدأ المحاسبة عبر المؤسسة بشكل عام[١].

ومن الأهمية في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي، العمل على المراجعة الدورية لأولويات ترجمة التراث الإسلامي، مع أهمية أن تكون هذه المراجعة تتناول مراجعة أولويات البيئتين، الداخلية، والخارجية لمؤسسات ترجمة التراث الإسلامي.

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، مايكل أليسون، ص٣٤.

المطلب الخامس:

خاصية العمل الجماعي في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي:

إن من أهم خصائص فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي اتسامه بخاصية العمل الجماعي.

حيث يؤدي فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي إلى وضع خارطة للعمل الجماعي، ويثمر عنها تقليل النزاعات(١).

إن من أبرز مشكلات المؤسسات كيفية جعل الأشخاص الذين يعملون فيها يفهمون الاستراتيجية ويتصرفون بناءً عليها، ففي بعض المؤسسات فإن فريق الإدارة العليا يصنعون استراتيجية معينة، ومن ثم يتفاجؤون بصعوبة حمل الآخرين على تطبيقها، ولذا ظهر ما يسمى بالمشاركة التعاونية، والتي تسعى إلى حمل الناس على تقديم مساهمات في تطوير الاستراتيجية، والمشاركة التعاونية تأخذ عدة أشكال، فيمكن أن تكون على شكل مبادرة خاصة في وقت يتعلق بإعادة تحديد وضع المؤسسة، وقد يشمل هذا الحصول على فريق عمل يضم أفراداً من مختلف المستويات، ومن الممكن أن تشمل الحصول على مجموعات كبيرة جداً تصل إلى المئات من الأشخاص لتقديم مساهمات في إنشاء استراتيجية جديدة للمؤسسة(٢).

وتتأكد تلك الخاصية في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة للتراث الإسلامي انطلاقاً من قيمة التعاون على البر، والتقوى، في الدين الإسلامي، قال تعالى: ﴿...وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ...﴾، [المائدة:٢].

يقول ابن كثير –رحمه الله– في تفسير الآية: "يأمر تعالى عباده المؤمنين بالمعاونة على فعل الخيرات وهو البر، وترك المنكرات، وهو التقوى، وينهاهم عن التناصر على الباطل، والتعاون على المآثم، والمحارم(٣)"

---

(١) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، ص٢٠.

(٢) انظر: كل ما تحتاج إلى معرفته عن الاستراتيجية، جو وايتهيد، ص٢٣٢، و٢٣٣.

(٣) تفسير القرآن العظيم، إسماعيل بن كثير، ١٢/٢.

لذا فمن الخطأ الاعتماد على الجهود الفردية فقط، أو الخبرة الشخصية فقط في ترجمة التراث الإسلامي لأنها مظنة الخطأ، أو القصور على الأغلب.

ومن المعلوم أن التنازع المؤدي إلى الافتراق مذموم بشكل عام، وبشكل خاص فإنه يؤدي إلى الإضرار بالأهداف السامية لترجمة التراث الإسلامي، وقد حذرنا جلَّ شأنه من التنازع، والافتراق، فقال تعالى: ﴿وَأَطِيعُواْ اللّهَ وَرَسُولَهُ وَلاَ تَنَازَعُواْ فَتَفْشَلُواْ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُواْ إِنَّ اللّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾، [الأنفال:٤٦]، وحثنا جلَّ، وعلا على الاعتصام بحبله المتين، قال تعالى: ﴿وَاعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ اللّهِ جَمِيعًا وَلاَ تَفَرَّقُواْ...﴾، [آل عمران:١٠٣].

لذا يقوم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي بتخليص المؤسسة وعامليها من الاعتماد على الخبرة الشخصية، أو الحدس في الإدارة، وذلك نظراً لكون البيئتين الخارجية، والداخلية تتسمان بالتعقيد(١).

ومن فوائد خاصية العمل الجماعي- من خلال ما يسمى المشاركة التعاونية- أنها عادة ما تولد افكاراً أكثر، وأفضل، فهو يلامس فئات مهمة على المؤسسة، وخارجها، وكذلك تعمل على تحسين فرص تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية، وكفاءة، كما تساعد في التعلم الجماعي، وتزيد من قدرة الجيل التالي من قادة المؤسسة، وتزيد من احتمال أن تكون المؤسسة قادرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة أثناء تطبيق الاستراتيجية(٢).

ومن الخطأ أن تكون ترجمة التراث الإسلامي معتمدة على أفراد تعتريهم الظروف البشرية من مرض، أو عجز، أو انشغال، وبتالي يتعطل هذا العمل بشكل جزئي، أو كامل.

لذا فإن فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي الذي يتضمن جميع الجهود الموجهة لإنتاج، وتوليد القرارات الأساسية، ومسارات العمل، أو تحور اتجاه المؤسسة، ولذلك فإنه لا يعتمد على الأفراد؛ كونهم ليسوا على حال واحدة من الاستمرار في العمل(٣).

كما أن العمل الجماعي في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي ينطلق من التكامل

(١) انظر: مهارات التفكير، والتخطيط الاستراتيجي، أ.د. محمد عبدالغني هلال، ص٦١.

(٢) انظر: كل ما تحتاج إلى معرفته عن الاستراتيجية، جو وايتهيد، ص٢٣٥- ٢٣٧.

(٣) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص٧.

بين أفراد العمل، فكل فرد يقوم بأداء مهمة تعد جزءً من الصورة الكلية للمؤسسة فهو يقوم بتعزيز العمل الجماعي، وإكساب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة، فهم يقومون بالمشاركة في بناء الاستراتيجية، والعمل على رسم أهدافها المستقبلية(١).

ففكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي يعزز التفكير الجماعي(٢)، فطبيعة التخطيط الاستراتيجي المؤسسي تتطلب مشاركة واسعة في وضعة بدءً من الإدارة العليا، ونزولا إلى العاملين، والمستفيدين، والجمهور، وغيرهم(٣).

ويعني العمل الجماعي القيام بإشراك جميع المستويات في إعداد، ورسم، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ولا يتم ذلك إلا من خلال تعاون، وتنسيق بين المخططين، والجهات التنفيذية في المؤسسة، وتكمن أهمية ذلك الأمر في كون القائم بالتخطيط لا يقوم بتنفيذ الخطط بنفسه، وبالتالي تظهر العيوب للتخطيط في حالة العمل الفردي، ومن هذا المنطلق يلزم إشراك جميع المستويات في إعداد الخطة لتلافي السلبيات المتوقعة في المستقبل(٤).

ومن هذا المنطلق يتم العمل كفريق واحد لأن الفريق يكون لديه خبرة واسعة تكفي لوضع سيناريوهات واسعة النطاق(٥)، ومن المهم أن يكون لدى المشاركين في العملية الاستراتيجية معرفة واسعة بالوضع الحالي ليكونوا قادرين على بناء سيناريوهات(٦) مستقبلية ذات مصداقية عالية.

ومن الخطأ الاعتقاد أن العمل الجماعي في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي يتم بطريقة عشوائية غير منظمة.

---

(١) انظر: المرجع السابق، ص١٠.

(٢) انظر: درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، عطاف شفيق الزعبي، ص٩.

(٣) انظر: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ص١٢.

(٤) انظر: التخطيط الاستراتيجي، وأثره على ممارسات الموارد البشرية، الدور المعتدل للتمكين، دراسة تطبيقية على وزارة التربية، والتعليم الأردنية، مفلح عودة الزيدانيين، ص٤٨.

(٥) انظر: كل ما تحتاج إلى معرفته عن الاستراتيجية، جو وايتهيد، ص١٨٨.

(٦) السيناريوهات جمع سيناريو: وهو أداة مهمة من أدوات الاستراتيجية، ويقوم السيناريو على فكرة مفادها أن استشراف المستقبل (التنبؤ) محدود، ومن هذا المنطلق يتم وضع افتراض يتضمن عدداً من الاحتمالات الممكنة، ووضع التصرف المناسب لكل احتمال، انظر: الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ص٧٦.

ولكن الوقع أن معظم المؤسسات الحالية على المستوى العالمي تقوم بتنظيم العمل الجماعي من خلال تشكيل فريق لتطوير، أو دعم تطوير الاستراتيجية، وتقوم بالحصول من خلال العمل الجماعي على مزيج من وجهات النظر، وتقوم بجعل قائمة الأشخاص ليست قاصرة على داخل المؤسسة فقط، ولكنها على مجموعة كاملة من الشخصيات المختلفة، وتقوم كذلك بالعمل على الإدارة المثالية للعمل الجماعي من خلال توزيع الأدوار، وتسميتها، وتقسيمها، ووضع جدول زمني لها، والعمل على تحفيز الفريق، وتأمين الموارد له ورصد تقدمه، واطلاعه على القضايا التنظيمية، والإشراف على الاتصالات مع المستويات العليا في المؤسسة وخارجها[١].

(١) انظر: كل ما تحتاج إلى معرفته عن الاستراتيجية، جو وايتهيد، ص٢١٥.

الخاتمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة، والسلام على سيد المرسلين، نبينا محمد، وعلى آله، وصحبه أجمعين.

أشكر الله تعالى على مَنّه، وتوفيقه للباحث في إتمام هذه الدراسة العلمية التي جاءت تحت عنوان: "الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في لترجمة التراث الإسلامي، دراسة استشرافية".

وقد تناول الباحث في هذه الدراسة أبرز الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، حيث تتطرق تلك الخصائص لاستشرف المستقبل، وتحديد الرسالة، وتحديد الأهداف، وتحديد الأولويات، والعمل الجماعي.

ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة تأسيساً، وبذرة لدراسات أخرى في هذا المجال المهم، وقد حاول الباحث في هذه الدراسة الاختصار ما أمكن، نظراً لطبيعة تلك الأبحاث التي تتطلب الإيجاز؛ مراعاة لظروف النشر في المجلات العلمية المحكمة.

وفي هذه الدراسة المتواضعة لا يدعي الباحث الكمال فيما قدم، نظراً لكونه جهد بشري يعتريه النقص، والقصور، هذا، وقد توصل الباحث لجملة من النتائج، والتوصيات، وهي كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة:

١. إن من أهم الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، خاصية استشرف المستقبل، حيث تقوم هذه الخاصية بدراسة العوامل، والظواهر، والمتغيرات في كافة المجالات، وإعداد خطة منظمة تجنب المؤسسة المفاجآت، وتجعل القائم بالتخطيط ينظر في جميع الاتجاهات دون استثناء حتى يتكون لديه منظار مستقبلي، كما أن هذه الخاصية موجه للمستقبل مع عدم إهمال الماضي، والواقع، وهذا يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي، وإدارة المستقبل بصورة مثالية، كما تركز هذه الخاصية على تفسير، وفهم متغيرات البيئتين الداخلية،

والخارجية، وتمكن هذه الخاصية من معرفة الموارد، واستغلالها بطريقة مثلى، وتتناول تتنوع الموارد ما بين موارد مالية، ومادية، وبشرية، ومعلوماتية، كما تقوم خاصية استشرف المستقبل في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي على صياغة رؤية للمؤسسة، وهذه الرؤية يجب أن تتسم بعدة معايير، ومنها: أن تنطلق من بعد النظر، وتحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وألا تكون خيالية، وأن تتسم بالبساطة، والوضوح، وأن تتضمن دلالات تشير لسعي المؤسسة لتحقيقها في المستقبل، وأن يقوم العاملون في المؤسسة في المشاركة في تطويرها، ومناقشتها.

٢. إن من أهم الخصائص المعاصر لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي هي خاصية تحديد الرسالة، إذْ أن تحديد الرسالة من لوازم الفكر الإداري، وتنعكس هذه الخاصية على مؤسسات الترجمة بالعديد من الفوائد، فالرسالة تمثل سبب تفرد المؤسسة عن غيرها، وتحدد سبب تواجدها، والذي يترتب عليها تحديد نشاطها، وتكمن أهمية الرسالة في كونها مرتكزاً مهماً لنجاح المؤسسة، ومن الأسباب الرئيسة لعدم النجاح، أو التعثر يكمن في عدم تحديد المؤسسة لرسالتها، والمغزى من نشاطها، ومن أهمية الرسالة كونها تعد أساساً للأهداف التي توضع للمؤسسة، كما تساعد على تركيز جهود أعضاء المؤسسة نحو اتجاه واحد محدد، كما تساعد على تلافي تضارب المبادرات داخل المؤسسة، بالإضافة لكونها تحدد المسؤوليات لكل قسم، أو وحدة، أو وظيفة داخل المؤسسة، وتساعد في ترشيد تخصيص موارد المؤسسة، ومن الأهمية أن تتصف رسالة المؤسسة بالشمول، وأن تتضمن كلمات دقيقة، واضحة الفهم، وأن تصل إلى العاملين، والمستفيدين، وتقوم الرسالة على ركائز مهمة، وهي: أن تكون قابلة للتحقق في الواقع، وأن تأخذ في الحسبان القدرات، والإمكانات المرتبطة بالمصادر المادية، والبشرية، وأن تكون بعيدة عن التناقض في مطالبها، وأن تكون قابلة للفحص الدوري، والتجديد، وأن تعبر عن تميز المؤسسة، وأن يتم الاتفاق عليها من قبل العاملين، والمديرين.

٣. من أبرز الخصائص المعاصرة لفكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي، خاصية تحديد الأهداف، وتمتاز هذه الخاصية بأهمية كبيرة نظراً

لكونها تعد من أبرز عوامل نجاح الخطة الاستراتيجية، فالأهداف تشير إلى النتائج النهائية للمؤسسة، وتُبنى الأهداف في ضوء رسالة المؤسسة، والأهداف الواضحة تساعد على توجيه الجهود، والموارد، والاستفادة القصوى منها، كما تقوم بتحديد الأهداف الفرعية للوحدات، ومن ثم تساعد العاملين على فهم دورهم، بالإضافة لكونها تساعد على تخصيص الموارد وفق أسس صحيحة، ويجيب أن تعكس الأهداف الاتجاه العام للمؤسسة، والشمول لكافة المستفيدين، وتتنوع الأهداف ما بين أهدف قصيرة المدى، وأهداف بعيدة المدى، وهناك معايير يتم من خلالها الحكم على مدى جودة الأهداف من عدمها، فالمعيار الأول: يقوم على كون الأهداف محددة، ودقيقة الصياغة، والمعيار الثاني: أن تكون متوازنة غير متضاربة بين الأنشطة المتبعة لتحقيقها، والمعيار الثالث: أن تصاغ على شكل نتائج مستهدفة، والمعيار الرابع: أن تكون ملائمة للظروف المحيطة سواء: الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو المهنية، والمعيار الخامس: أن تكون ممكنة واقعية فلا توضع أهداف تعجيزية، والمعيار السادس: أن تحدد بنطاق زمني للإنجاز، والمعيار السابع: أن تكون محصلة لتحقيق الأهداف الفرعية للمؤسسة، والمعيار الثامن: أن تكون قابلة للقياس، ومن الأهمية بمكان عند التفكير في صياغة أهداف مؤسسات ترجمة التراث الإسلامي استشعار أن ذلك العمل مهمة دينية نبيلة، وتسعى لتحقيق أهداف سامية، في مقدمتها العمل على نشر رسالة الإسلام العالمية، قال تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاَّ رَحْمَةً لِّلْعَالَمِين﴾، [الأنبياء:١٠٧]، والدفاع عن هذا الدين القويم من خلال الرد على المزاعم الباطلة المثارة حوله.

٤. إن من أهم خصائص فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي خاصية تحديد الأولويات، فالتخطيط الاستراتيجي يعد طريقة للتفكير، والعمل، والتعلم، وبالتالي اتخاذ النظرة الشاملة من حيث التركيز على الهدف الرئيس، وفي نفس الوقت يقوم هذا الفكر بتحديد الأولويات في الأهداف الفرعية، ويشمل تحديد الأولويات في فكر التخطيط الاستراتيجي توضيح نوع القضايا، أو التحديات التي تواجه المؤسسة على مستوى البيئة الخارجية، والداخلية، فهو يساعد في تحديد الأولويات في القضايا

الرئيسة التي تواجه المؤسسة، والعمل على اتخاذ القرارات التي تناسب كل قضية، ويقوم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي بتطوير إطار فكري منهجي لاتخاذ القرارات، وتحديد الأولويات في هذا الشأن، ويتم فيه اختيار أولويات محددة، وينتظر أن تقود عملية جمع البيانات إلى ما يلي: ظهور مجموعة من الخيارات المختلفة حول ما ستفعله المؤسسة، وما لن تفعله، وكذلك تحليل تطبيقات هذه الخيارات، والوصول في النهاية تحديد الخيارات، ومن الأهمية أن يؤخذ في الحسبان التوافق حول الأولويات على العديد من المستويات بدءً من المستوى النظري (الفكري) وانتهاءً إلى المستوى التشغيلي، ومن الأهمية بمكان إشراك المستفيدين، والعاملين، والمجتمع في تحديد الأولويات، وهذا من شأنه تحييد نقاط الاختلاف، والحصول على إجماع عريض يؤدي لتشجيع مبدأ المحاسبة عبر المؤسسة بشكل عام، ومن الأهمية في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي العمل على المراجعة الدورية لأولويات ترجمة التراث الإسلامي، مع أهمية أن تكون هذه المراجعة تتناول مراجعة أولويات البيئتين، الداخلية، والخارجية لمؤسسات ترجمة التراث الإسلامي.

٥. من أهم خصائص فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي اتسامه بخاصية العمل الجماعي، حيث يؤدي فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي إلى وضع خارطة للعمل الجماعي، ويثمر عنها تقليل النزاعات، وتتأكد تلك الخاصية في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي للترجمة المعاصرة للتراث الإسلامي انطلاقاً من قيمة التعاون على البر، والتقوى، في الدين الإسلامي، قال تعالى: ﴿...وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ...﴾، [المائدة:٢]، لذا فمن الخطأ الاعتماد على الجهود الفردية فقط، أو الخبرة الشخصية فقط في ترجمة التراث الإسلامي لأنها مظنة الخطأ، أو القصور على الأغلب، ومن الخطأ أن تكون ترجمة التراث الإسلامي معتمدة على أفراد تعتريهم الظروف البشرية من مرض، أو عجز، أو انشغال، وبتالي يتعطل هذا العمل بشكل جزئي، أو كامل، كما أن العمل الجماعي في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي ينطلق من التكامل بين أفراد العمل، فكل فرد يقوم بأداء مهمة تعد جزء من الصور الكلية للمؤسسة فهو يقوم بتعزيز العمل

الجماعي، وإكساب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة، فهم يقومون بالمشاركة في بناء الاستراتيجية، والعمل على رسم أهدافها المستقبلية.

ثانياً: توصيات الدراسة:

١. يوصي الباحث الجامعات بإقامة المؤتمرات الدولية في مجال ترجمة التراث الإسلامي، مع أهمية التركيز في محاور المؤتمرات على: معوقات ترجمة التراث الإسلامي، واستخدام التقنية في مجال ترجمة التراث الإسلامي، وتناول رسم الخطط الاستراتيجية المؤسسية، وتطويرها في هذا المجال، وتناول انعكاسات التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي على القضايا المعاصرة.

٢. يوصي الباحث عند اعتزام إنشاء مؤسسة لترجمة التراث الإسلامي أن يستفاد من الوسائل المعاصرة، وفي مقدمتها الاستفادة من فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مع الالتزام بمنهاج القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة، وفق خطى السلف الصالح رحمهم الله تعالى.

٣. أثناء اطلاع الباحث على مجال ترجمة التراث الإسلامي، ومجال فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، وقيامه بالربط بين هذين المجالين في هذه الدراسة العلمية، وجد مجموعة من القضايا المهمة، والجديرة بالدراسة، ومن خلال ما سبق يوصي الباحث بإجراء دراسات علمية تتناول الموضوعات التالية:

أ. معوقات توظيف فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي.

ب. وضع تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي وفق نماذج التخطيط الاستراتيجي.

ج. بناء تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي لترجمة التراث الإسلامي من خلال ابتكار نموذج جديد، أو القيام بتطوير أحد نماذج التخطيط الاستراتيجي.

د. دراسة انعكاسات فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي على إحدى القضايا المعاصرة، مثل: الحوار بين أتباع الأديان، والحوار بين أتباع الثقافات، والأقليات، والتصدي للغلو، ومواجهة التطرف، ومكافحة الإرهاب، والعلاقات الدولية، والفتن، والنوازل، وقضايا حقوق الإنسان.

٤ .يوصي الباحث أقسام الدراسات الإسلامية أن يضعوا ضمن مناهجهم الدراسية، وكذلك ضمن أولويات موضوعات رسائل الماجستير ، والدكتوراه، تناول موضوع ترجمة التراث الإسلامي، من حيث الركائز ، والأسس، والضوابط، والوسائل، واستخدام التقنية في الترجمة، وتناول المعوقات، وسبل التغلب عليها، وتناول تأثير ترجمة التراث الإسلامي على القضايا المعاصرة.

المراجع:

-القرآن الكريم.

- أحكام الترجمة في الفقه الإسلامي، محمد بن أحمد واصل، رسالة دكتوراه، ١٤٢٦/١٤٢٧هـ، قسم الفقه، كلية الشريعة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- أحكام الترجمة، محمد عبدالعزيز العقيل، ورقة علمية مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ج١، ٢٠٠٨م، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الأخطاء العقدية في ترجمات السنة النبوية، أسبابها، والتدابير الواقية منها، صالح بن عبدالعزيز سندي، ورقة مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ج١، ٢٠٠٨م، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ط١، بدون تاريخ للطبعة، المكتبة العصرية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الإدارة الاستراتيجية، الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية، أ.د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ط١، ٢٠١٣م، إدارة النشر العلمي بجامعة الطائف، الطائف، المملكة العربية السعودية.
- الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، وعمليات، وحلات دراسية، د. زكريا مطلك الدوري، ط١، بدون تاريخ طبعة، دار اليازوري للنشر، والتوزيع، عَمَّان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع، د. حاتم صلاح أبو الجدائل، ط١، ٢٠١٢م، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، جمهورية مصر العربية.
- التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، مايكل أليسون، ترجمة: مروان الحموي، ط١، ٢٠٠٧م، من منشورات وزارة التعليم العالي بالتعاون مع مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ودراسة حالة، أ.د. فضيلة سلمان داود، ط١، ٢٠١٩م، دار السيسبان للنشر، والتوزيع، بغداد، جمهورية العرق.
- التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم، وتطبيقات، د. محمد ناصر البيشي، بدون بيانات للنشر.
- التخطيط الاستراتيجي، وأثره على ممارسات الموارد البشرية، الدور المعتدل للتمكين، دراسة تطبيقية على وزارة التربية، والتعليم الأردنية، مفلح عودة الزيدانيين، رسالة دكتوره، ٢٠١٥م، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عَمَّان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- التخطيط الاستراتيجي، وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، سعد عايد الرشيدي، رسالة ماجستير، ٢٠١٠م، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، د. حافظ فرج أحمد، ط١، ١٤٣٣هـ، دار اللطائف للنشر، والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- تفسير القرآن العظيم، إسماعيل بن كثير، ط٢، ١٤٢٠هـ، دار طيبة للنشر، والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حكم ترجمة السنة النبوية، وعلاقته بالبلاغ المبين، د.عبدالله علي الزهراني، ورقة علمية مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ج٢، ٢٠٠٨م، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، عطاف شفيق الزعبي، رسالة دكتوراه، ٢٠١٤م، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
- دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة المالية للمؤسسات الوقفية لصالح التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، د. سامي الصلاحات، ط١، بدون ذكر تاريخ، ومكان النشر.

- زاد المسير في علم التفسير، جمال الدين الجوزي، تحقيق: عبدالرزاق المهدي، ط١، ١٤٢٢هـ، دار الكتاب العربي، بيروت، الجمهورية اللبنانية.
- الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، لإسماعيل الجوهري، ط٤، ١٤٠٧هـ، دار العلم للملايين للنشر، والتوزيع، بيروت، الجمهورية اللبنانية.
- صحيح البخاري، محمد بن إسماعيل البخاري، ط١، ١٤١٤هـ، دار ابن كثير للنشر، والتوزيع، بيروت، الجمهورية اللبنانية.
- صحيح مسلم، مسلم بن الحجاج القشيري، ط١، ١٣٧٩م، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الجمهورية اللبنانية.
- ضوابط ترجمة أحاديث العقيدة إلى اللغات الأخرى، فهد بن سليمان الفهيد، ورقة مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ج١، ٢٠٠٨م، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ضوابط ترجمة مصطلحات علوم السنة، والسيرة النبوية، عاصم بن عبدالله القريوتي، ورقة علمية مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ج١، ٢٠٠٨م.
- كل ما تحتاج إلى معرفته عن الاستراتيجية، جو وايتهيد، ترجمة: صباح حسن عبدالقادر، ط١، ٢٠١٣م، دار الفجر للنشر، والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- لسان العرب، لمحمد بن منظور، ط٣، ١٤١٤هـ، دار صادر للنشر، والتوزيع، بيروت، الجمهورية اللبنانية.
- مبادئ في الإدارة، والإدارة الاستراتيجية، أحمد جلال جمال، ط١، ٢٠١٦م، دار خالد اللحياني للنشر، والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- مجموع فتاوى، ومقالات متنوعة، للشيخ عبد العزيز بن باز، ط١، رئاسة إدارة البحوث العلمية، والإفتاء، بدون تاريخ للطبعة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- مسؤوليات المترجم الشرعية، والأخلاقية تجاه النص المترجم من السنة، والسيرة، محمد أحمد لوح، ورقة علمية مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ج١، ٢٠٠٨م، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- معوقات ترجمة السنة النبوية إلى اللغة الإنجليزية، د. عبد العلي عبد الحميد حامد، ورقة مقدمة لندوة ترجمة السنة، والسيرة النبوية، الواقع، التطوير، المعوقات، الجمعية العلمية السعودية للسنة، وعلومها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ج٢، ٢٠٠٨م، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، علاء خالد عودة، رسالة ماجستير، ٢٠١٧م، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عَمَّان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- مهارات استشراف المستقبل، محمود رضوان، ط١، ٢٠١٢م، المجموعة العربية للتدريب، والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مهارات التفكير، والتخطيط الاستراتيجي، أ.د. محمد عبدالغني حسن هلال، ط١، ٢٠٠٧، مركز تطوير الأداء، والتنمية، للنشر، والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل، والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، هادي راشد العجمي، رسالة دكتوراه، ٢٠١٠م، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية.

الفهرس

الملخص: ٢

المقدمة: ٧

المطلب الأول: ٢٣

خاصية استشرف المستقبل في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي: ٢٣

المطلب الثاني: ٢٨

خاصية تحديد الرسالة في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي: ٢٨

المطلب الثالث: ٣٢

خاصية تحديد الأهداف في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي: ٣٢

المطلب الرابع: ٣٧

خاصية تحديد الأولويات في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي: ٣٧

المطلب الخامس: ٤٠

خاصية العمل الجماعي في فكر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في ترجمة التراث الإسلامي: ٤٠

الخاتمة: ٤٤

المراجع: ٥٠

الفهرس ..... Error! Bookmark not defined.