

جامعة أفريقيا الفرنسية العربية الأهلية

مجلة جامعة أفريقيا

المجلة العلمية الالكترونية المحكمة



قواعد وشروط النشر بالمجلة:

المجلة العلمية الالكترونية للجامعة أفريقيا الفرنسية العربية الأهلية هي مجلة علمية محكمة تنشر البحوث العلمية الأصيلة تلقائيا بعد تحكيمها.

يتم النشر في عدة لغات منها: العربية والفرنسية والانجليزية، إلخ. شروط وقواعد النشر:

ألا يزيد عدد صفحات البحث على 15 صفحة.

ألا يكون البحث قد سبق نشره.

ألا يكون البحث يلمس عقيدة أو ثقافة لأي جهة، بحيث إن الزاء الولردة في البحث على مسئولية الباحث.

أن يراعي الباحث الأمانة العلمية.

أن يكتب البحث على برامج (ورد).

أن ترسل نسخة من (ورد) ونسخة من (PDF).

أن يكون عناوين خط الكتابة بحجم: 18 غامض، والمتن 16 عادي، والهوامش 12 عادي.

رسوم التحكيم والنشر: 50 دولار أمريكي، 30.000 فرنك سيفا.

راسلونا عبر الواتساب على: +22790570147 أو +22796134169

مدير التحرير والنشر

البروفيسور/ أغالي حلي عمر

الكاتب في سطور

الأستاذ/ داود نيار

باحث في مرحلة الدكتوراه.

يقدم مقالة بعنوان:

" التخطيط الاستراتيجي للإدارة "

رقم التسجيل: UPAFA-rev-2026-av07

UNIVERSITE PRIVEE AFRICAINE FRANCO-ARABE

UPAFA
LA REVUE SCIENTIFIQUE
ELECTRONIQUE

ISBN



مجلة جامعة أفريقيا

الثقافة الأفريقية



Culture Africaine

REVUE UPAFA

لجنة الإشراف:

رئيس اللجنة: البروفسور/ محمد عبد الله جارا

مدير اللجنة: البروفسور/ أغالي حلي عمر

- أعضاء اللجنة العلمية:

- البروفسور محمد عبد الله جارا

- البروفسور أغالي حلي عمر

- البروفسور يحيى تراوري

- البروفسور تراوري سليمان

- البروفسور محمد النظيف يوسف

- البروفسور محمد الأمين عبد المهيمن

- البروفسور علي تاسع

- البروفسور محمد سيدي أحمد

- البروفسور توري محمد

- البروفسور موسي كوناتي

- البروفسور هارون أبوبكر هارون

- البروفسور عدنان محمد المجلي

- البروفسور لين فرانسوا

- البروفسور عاطف أحمد بدير شاهين

- البروفسور عبد المنعم عبد القادر حمزة

- البروفسور يوسف عبد الرحمن برزي ميغا

- البروفسور براهيم كاتي

كلمة رئيس الجامعة :

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسول الله، وبعد: فإن مجلة جامعة إفريقيا الفرنسية

العربية مجلة العلمية محكمة تابعة للجامعة ومقرها الرئيسي ببيماكو عاصمة مالي، وتهدف المجلة إلى تعزيز

التعليم العالي الفرنسي العربي والابتكار التكنولوجي والثقافي واللغات وخدمة المجتمع.

ونأمل أن تلي هذه المجلة طموحات الباحثين والمهتمين، وتسهم في النهوض والتطور نحو الأفضل على المستوى الإقليمي والعالمي.

البروفيسور/ عبد الله محمد جارا



كلمة مدير التحرير والنشر

أعزائي القراء،،،

يسر أسرة مجلة جامعة إفريقيا الفرنسية العربية، أن تقدم لكم هذا العدد من مجلة الجامعة، نشكر اللجنة العلمية التي تقوم بدراسة البحوث ومراجعتها وتحكيمها قبل نشرها، كما نشكر جميع الباحثين والباحثات الذين يساهمون بنشر بحوثهم في مجلتنا العلمية، وكما نشجع ثمة جهود فريق التحرير والنشر الدؤوبة على التزامهم بتزويدكم بمنشور عالي الجودة يعكس أحدث التوجهات والتطورات الواقعة، ستجدون باقة مختارة بعناية من المقالات التي راجعها خبراءنا بدقة في جميع منشوراتنا.

وأودّ أن أعرب عن شكرنا الجزيل لجميع الشركاء على إسهامهم في تعزيز مجلتنا، نعدكم بالتزام الفريق في تقديم معلومات دقيقة، وكما نرحب بتعليقاتكم وملاحظاتكم القيمة من أجل تطوير المجلة. ولكم منا خالص الشكر التقدير.

مدير التحرير والنشر

البروفسور / أغالي حلي عمر

مقدمة

لقد أصبح اليوم التخطيط الاستراتيجي من الأدوات المهمة التي تسعى بطريقة ديناميكية فعالة لتسهيل سيرورة الأعمال الإدارية، وذلك من أجل تحقيق أهداف نبيلة سامية في إطار الطاقم الذي تتدخل المنظمات وتتنوع فيها أعمالها الإنسانية والخيرية والاجتماعية والتكافلية. والتخطيط الاستراتيجي عملية استمرارية محكمة تسعى في سيرورة ديمومة لإدارة المنظمات، فالتخطيط مؤشر إلى مدى أهمية الإدارة الاستراتيجية في الوقت الراهن خاصة مع زيادة المنافسة نتيجة لتعدد الإدارة التكتلات الاقتصادية على مستوى العالم ككل، يختلف عالم الأعمال عنه منذ سنوات قليلة ماضية.

• أهمية الدراسة:

- إن لهذه الدراسة أهمية كبرى ودور فعال في المجتمع، وتكمن تلك الأهمية فيما يأتي:
- 1- كونه يقلل وجود دراسات متعددة ومتوفرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وخاصة في بيئتنا الإفريقية بشكل مكثف يساعد على التعرف على جملة من الأشكال والمهام التي ينبغي التعامل معها لتحسين العلاقات بين المنظمات والممولين في الداخل والخارج.
 - 2- التخطيط الاستراتيجي في ظل المستجدات أصبح في الوقت الحاضر من الضروريات الملحة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي أدت إلى ظهور العديد من الظواهر التي تتمثل في كبر حجم بعض المنظمات غير الربحية في العالم، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى الوعي والتخصص الدقيق في الأمور الإدارية والتربوية اللازمة، والتي تتطلب معها ضرورة تحقيق التخطيط والتنسيق والتنظيم والرقابة الفعالة للأنشطة التي تمارس داخل المنظمات.

• أهداف الدراسة:

- تسعى هذه المقالة إلى تحقيق الهدف التالي:
- 1- القيام بتقديم تصور علمي دقيق لمصطلح التخطيط الاستراتيجي، من حيث المفهوم والأهمية والدور الذي يلعبه التخطيط في تسيير المنظمات غير الربحية، وتفعيل الشراكة المعمقة بينها وبين بقية المؤسسات الإدارية.
- مصطلحات البحث:

- 1- الإدارة: تعني القيام بكل ما يلزم من أجل تحقيق غايات المنظمة أو المؤسسة، أو الشركة، وأهدافها بالتزامن مع تحقيق احتياجات الموظفين، سواء على الصعيد المهني أو المالي أو غيرها، وذلك باتباع منهجية تم إعدادها سلفاً للخطوات والاجراءات الموضوعية من قبل المنظمة.
- 2- التخطيط الاستراتيجي: منهج نظامي يتشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها لتشخيص الامكانات المتاحة والمتوقعة،

ويأتي هيكل هذه المقالة على مقدمة وخمسة محاور وخاتمة ثم قائمة المصادر والمراجع ويتم عرضها على النحو الآتي:

المقدمة

المحور الأول: مفهوم إدارة التخطيط

المحور الثاني: استراتيجية التخطيط

المحور الثالث: أنواع التخطيط الاستراتيجي وفوائده

المحور الرابع: تنظيم التخطيط الاستراتيجي في الإدارة

المحور الخامس: نماذج من التخطيط الإسلامي

الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع



المحور الأول: مفهوم إدارة التخطيط

في هذا المبحث نحاول أن نعرف إدارة التخطيط من حيث المفهوم، والتخطيط الاستراتيجي معاً، وكذلك الإدارة الاستراتيجية، بالرغم من أنها تكاد تكون متشابهة، أو أنها تستخدم للشيء الواحد في بعض الأحيان.

أولاً: مفهوم التخطيط:

أما التخطيط لغة: فيأتي على معان: (خططه) خطه ويُقال خطط الأرض والبلاد جعل لها حُطوطاً وحدوداً والمكان قسمه وهياه للعمارة والحواجب ونحوها طلالها بالخطوط.

و(الخطّة) الأمر أو الحالة وفي المثل (جاء فلان وفي رأسه خطّة) أمر قد عزم عليه وفي الحديث (إنّه قد عرض عليكم خطّة رشّد فاقبلوها) أمراً واضحاً في الهدى والاستقامة (ج) خطط.¹

ويظهر لنا في التعريفات اللغوية معنى الاستعداد لأمر ما والتفكير المسبق في القيام بهذا الأمر قبل إخراجه إلى حيز الواقع والتطبيق.

والتخطيط في اصطلاح التربويين هو "تحديد الأهداف المستقبلية وتعيين وسائل تحقيقها في مدة زمنية محددة".² ويعرفه آخر: بأنه عملية عقلية في جوهرية، واستعداد سابق لعمل الأشياء بطريقة منظمة، استعدادا للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في حقائق مؤكدة بدلاً من التخمين.³

ولا شك أنه يفهم من خلال التعريفات السابقة أن التخطيط هو الوظيفة الرئيسية والأولى من وظائف الإدارة، والقاعدة الركيزة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. وعليه يكون التخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

فالدور الرئيسي للتخطيط ينحصر في عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في خطة ميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل، أي بمعنى أن التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعادة خطة عمل، ويأتي في مقدمة الأهداف تحقيق الشهرة للمؤسسة، وذلك بسبب اهتمام وسائل الإعلام بتغطيتها وما يتيح للمؤسسة فرصة نشر الأخبار والتحقيقات والتقارير والبرامج والرسائل الخاص

¹ - المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية بالقاهرة إبراهيم مصطفى وآخرون، الناشر: دار الدعوة ج/1، ص: 244

² - التخطيط أسس ومبادئ عامة، عنيث عثمان محمد، عمان الأردن - دار الصفاء، ط/1، 2001م، ص: 50-51

³ - الإدارة العامة، توفيق حسن، مصر الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1983م، ص: 163

المحور الثاني: استراتيجية التخطيط

أولاً: مفهوم استراتيجية التخطيط:

أما الإدارة الاستراتيجية يمكن تعريفها بأنها: فنّ وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. ويتضح من هذا التعريف الموجز أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والانتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي، وذلك بغرض تحقيق المنظمة.¹

وأما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي: عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي إذن هو:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.
- التبصر بملامح الشركة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.
- رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلاً.
- تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.²

وفي المؤسسات الاستثمارية يخطط الإداري بوضع أهداف لزيادة الأرباح بما ينسجم مع رسالة المؤسسة، فهذا هدف قابل للقياس، ويعمل على تحقيق ذلك بتأهيل فريق لتسويق المنتجات، وفتح أسواق جديدة، ثم يتابع التنفيذ لحل أي مشكلة تواجه العمل.

وكذا في العمل الدعوي يفترض في المؤسسات الدعوية وضع أهداف قابلة للتطبيق والقياس كفتح ميادين جديدة، ودخول الدعاة إلى ميادين لم يدخلوها من قبل، كالانتقال من الدعوة في المساجد إلى الدعوة من خلال مراكز تعليمية أو مراكز ترفيهية وإعلامية وفنية، ثم تأهيل الدعاة بخبرات ومهارات الاتصال والتفاوض والدعوة والحوار، ثم متابعة العمل حتى تتحقق الأهداف.

ومن السنن الكونية المطردة أن النتائج تترتب على المقدمات، والأسباب قائمة على مسبباتها، فإن التخطيط السليم أساس لنجاح أي عمل، والتخطيط ضرورة حتمية لبلوغ أي إنجاز كبير كان أو صغيراً.³ ولأهميته يقول بشير سعيد حوى: "ما من إنسان إلا وللتخطيط في حياته مكان يكبر أو يصغر، يأتي أحياناً بشكل عفوي وأحياناً بعد تدبير وتفكير، وكلما

¹ - ينظر: التخطيط الاستراتيجي العولمة، نادية العارف، كلية التجارة - جامعة الاسكندرية، 2001/2022م، الدار الجامعية، ص: 7

² - المرجع نفسه، ص: 8-9

³ - إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، محمد أمين شحادة، ص: 294.

كبرت دائرة العلاقات الإنسانية أو وجدت أهداف ضخمة كان التخطيط أكثر ضرورة وأكثر تنوعاً¹ ولأجل هذا عني به قديما وحديثا، وإن النظرة الإسلامية إلى التخطيط تنسجم مع تعريفاتها ومفاهيمها الحديثة، وللأسف الشديد يظن البعض أن الدين يقع في اتجاه معاكس لفكرة التخطيط العلمي للمستقبل، وهو ما يعني بقاء فئة من الناس على الزعم بأن الإيمان مقابل للعلم، فهما ضدان لا يجتمعان أو خطان متوازيان لا يلتقيان.² ومثل هذه الأفكار لا بد أن تستأصل وتصحح لتحل محلها صورة الإسلام الصحيحة تجاه التخطيط.

وأصل كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية استراتيجوس، وتعني فنون الحرب والمعارك.

وقد عرفتها قاموس ويبستر على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.

ويعرفها قاموس الموارد الاستراتيجية على أنها تعني علم أو فنّ الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.

وعلى نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد بين معنى الاستراتيجية على أساس الفنّ المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.³

ثانيا: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف نظام التخطيط الاستراتيجي في أية منظمة إلى تحقيق عديد من الأهداف كمجموعة متكاملة، وأن هذا لا يتعارض مع اختلاف الأوزان النسبية للاهتمام والتركيز على هذه الأهداف وفقا لاتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي يتم فيه عملية التخطيط، مع إمكانية تعديل هذه الأوزان النسبية على ضوء اتجاهات الموقف ورؤية إدارة المنظمة، وفيما يلي نحاول أن نورد أمثلة لأهداف التخطيط مصنفة حسب مجالات هذه الأهداف في المنظمة:

1- دور وظيفة التخطيط في مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.

تهدف عملية التخطيط في هذا المجال إلى تحقيق ما يلي:

- أ- توصيف بيئة عمل المنظمة وتقييمها ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- ب- تحديد إمكانيات وقدرات المنظمة وتوصيفها للتعرف على الفرص والقيود والتهديدات وتحليلها وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.

¹ - إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، المرج السابق، ص: 294. نقلا عن جند الله تخطيطا، بشير سعيد حوى، مكتبة وهبة، القاهرة، ط/1، سنة: 1988م، ص: 87.

² - الرسول والعلم، يوسف القرضاوي، دار الصحوة، ص: 44.

³ - التخطيط الاستراتيجي - دليل الجمعيات المرشدة، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ص: 8

ت- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

ث- توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.¹

2- دور وظيفة التخطيط في تحديد توجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.

تهدف عملية التخطيط في هذا المجال إلى تحقيق ما يلي:

أ- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

ب- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.

ت- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ث- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.

ج- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات أصحاب المنظمة وأهداف الإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.²

3- دور وظيفة التخطيط في تحديد توجيه قرارات الاستثمار في المنظمة:

تهدف عملية التخطيط في هذا المجال إلى تحقيق ما يلي:

أ- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعلها.

ب- وضع أسس معايير ومجالات أعمال المنظمة وتنويعها حسب الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

ت- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبيل ومتطلبات الاستفادة منها.

ث- تحديد أفضل بدائل لتوفير مواد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والعائد.

ج- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.³

4- دور وظيفة التخطيط في تطوير تحسين أداء المنظمة.

تهدف عملية التخطيط في هذا المجال إلى تحقيق ما يلي:

أ- توصيف مكونات بيئة العمل الداخلية للمنظمة، وتحديد متطلبات.

ب- تحديد متطلبات تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل المنظمة.

ت- وضع الأسس لتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينية.

¹ - دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات، مصطفى محمود أبوبكر، الدار الجامعية بالإسكندرية، ط/1، 2001م، ص:45-46

² - المرجع نفسه، ص:46-47

³ - المرجع نفسه والصفحة، وينظر كذلك مبادئ الإدارة، محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص:170 وما بعدها.

ث- التأكد من دعم العلاقات الإيجابية المثمرة بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوي العلاقات بها.

5- دور وظيفة التخطيط في تطوير التنظيم الإداري للمنظمة.

تهدف عملية التخطيط في هذا المجال إلى تحقيق ما يلي:

- أ- توفير المناخ التنظيمي الملائم لتنمية مهارات الابتكار والقدرة على الإبداع.
 - ب- تطوير القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
 - ت- تدعيم مرونة نظم العمل بما يوفر مقومات تحقيق الإنجاز والأهداف المخططة.
 - ث- تيسر الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنظمة.
- #### 6- دور وظيفة التخطيط في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

تهدف عملية التخطيط في هذا المجال إلى تحقيق ما يلي:

- أ- تعميق الإحساس بأهمية الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما تحققه المنظمة من إنجازات وإرادات وأرباح.
- ب- تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانية دقيقة كافية.
- ت- تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة.
- ث- تعميق معرفة أعضاء المنظمة بظروف وخصائص بيئة العمل والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ الخطة والبرامج.

7- دور وظيفة التخطيط في التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات التي تواجهها المنظمة.

تهدف عملية التخطيط في هذا المجال إلى تحقيق ما يلي:

- أ- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات.
- ب- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.
- ت- تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة الصادق المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة.¹

ثالثاً: أهمية التخطيط:

¹ - دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات، مرجع سابق، ص: 48-49

يعتبر التخطيط الاستراتيجي شيئاً مهماً بالنسبة للمنظمات الخيرية، وذلك لأسباب عديدة نذكر منها على سبيل

المثال لا الحصر:

- 1- التخطيط الاستراتيجي ينمي الإحساس بالمسؤولية ويرشد إلى التوجه الصحيح لدى الفريق لبذل كل ما يوسع له لمواجهة ضغوط العمل.
- 2- تساعد الخطة الاستراتيجية الفعالة في بناء المبادرة الرئيسية للمنظمة، وتعزيز مهمتها وإيضاح رؤيتها وإعطاء توجه شامل للمضي قدماً لتحقيقها.
- 3- الخطة الاستراتيجية على تقليل المخاطر، فإذا أدركت أهمية التخطيط، وفهمت الفروق الدقيقة والتعقيدات في كل خطوة، فإن عامل المخاطر يكون ضئيلاً، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تصور وتوقع الاختناق والمشاكل التي تنشأ في المستقبل القريب والسبق في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 4- يعمل التخطيط الاستراتيجي كدليل مفيد يتم الرجوع إليه طوال المسيرة التنظيمية لتحديد مسار العمل واتخاذ أفضل القرارات.
- 5- تساعد المنظمة على فهم وتحليل نقاد القوة والضعف والفرص والتحديات، ومعرفة كل ما تحتاج إلى القيام به لتحقيق أهدافها المحددة، وتنفيذ الواجبات وفقاً للخطة الاستراتيجية.¹

يمكن نكتفي بهذا القدر فيما يخص النظريات، وهي بمجملها معروفة جداً ومتوفرة في ثنايا الكتب التي ألفت في هذا المجال، ويمكن لمن أراد مزيداً من ذلك الرجوع إليها.

رابعاً: عناصر عملية التخطيط:

يتطلب القيام بعملية التخطيط اتخاذ مجموعة من القرارات بشأن عدد من العناصر الأساسية للخطة، تلك العناصر، التصرفات، الموارد، والتنفيذ.

- 1- الأهداف: تشير الأهداف إلى ما يسعى المدير إلى تحقيقه.
- 2- التصرفات: ويقصد بها الوسائل أو المهام المحددة التي يجب القيام بها لتحقيق الهدف.
- 3- الموارد: تتمثل قيماً على سلسلة التصرفات المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف.
- 4- التنفيذ: يجب أن تتضمن الخطة كيفية تنفيذ المهام، والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف.²

¹ - سفراء الخير - مبادئ نجاح العمل الخيري، أحمد طاهر المنبري، ط/1، 1443/2021م، ألوك دهار بروكاشون للنشر والطباعة، ص 297-298

² - مبادئ الإدارة، محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص: 162-163

ويظهر للقارئ في العناصر المذكورة أنها مرتبطة مع بعض، في عناصر تتكامل فيما بينها، بحيث نرى أن الأهداف صالحة بكل جدارة واستحقاق أن توضع في ضوء الإمكانيات، كما أن الموارد المتاحة بإمكانها أن توضع في ضوء التوقعات بشأن المستقبل، وإن توفر الموارد يتأثر بالخطط التي يضعها المديرون، فعلى سبيل.

وعلى هذا فإن عنصر التخطيط يتركز على عناصر أخرى مهمة جدا يمكن تلخيصها مجملًا هنا، منها:

- أ- الاعتماد على معلومات كافية وحديثة ودقيقة.
 - ب- تحديد وضوح الأهداف.
 - ت- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والممكنة.
- هذا بالإضافة إلى مراحلها التي تتمثل في وضع الأهداف والمعايير، ورسم السياسات والاجراءات والتنبؤات، وإعداد الميزانيات، ووضع برامج ومشروعات العمل والجداول الزمنية.¹

¹ - ينظر: المرجع السابق، ص: 45، وتخطيط وإدارة العلاقات العامة، عبد الرحمن بن حمود العناد، ط/1، عام 1414، منشورات المديرية العامة بوزارة الإعلام- المملكة العربية السعودية، ص: 255

المحور الثالث: أنواع التخطيط الاستراتيجي وفوائده

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه عملية كبيرة تتضمن وضع استراتيجيات وخطط دراسية تحليلية ورؤية محددة تتوافق وأهداف كل منظمة أو شركة أو تطلعاتها الطويلة الأجل، ومن ثم يتم تحديد الأولويات تحديداً مناسباً، وتخصيص الموارد، وتحليل البيانات الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك إجراء تقييمًا شاملاً لنتائج تلك الخطط، ولكي حتى يتم وضع الخطط الاستراتيجية التي تناسب أهداف الشركات والتي تختلف من شركة لأخرى وبصورة جيدة ومقابلة؛ لا بد من فهم أوجه الاختلاف بين أنواع الخطط الاستراتيجية.

لا شك أن هناك أنواعاً كثيرة متعددة من أنواع التخطيط الاستراتيجي، وإن جميع الأنواع تختلف باختلاف الأهداف، وعلى هذا نحاول أن نورد شيئاً من أنواع التخطيط الاستراتيجي وفائدة كل نوع من الأنواع بإذن الله تعالى، وذلك حسب الغرض منه ومدادته الزمني وطبيعة المؤسسة.

الأول: التخطيط للشركات

ويقوم بهذا النوع بالتخطيط على مستوى المؤسسة، بحيث تضع إدارة الشركة الخطط الاستراتيجية المناسبة التي تحدد كيفية عملها، مركزة اهتمامها على تنظيم ومواءمة هيكل الأعمال التجارية، وسياساتها وعملياتها وقيادتها العليا لتحقيق الأهداف المرجوة. والمثال على ذلك، يمكن هيكلة إدارة أعمال البحث والتطوير، حتى تعمل على أساس مخصص وبصورة دينامية، وهو ما سيجعلها مختلفة عن فريق الإدارة في الشؤون المالية أو الموارد البشرية.¹

الثاني: التخطيط للأعمال التجارية:

من خلال الخطة الاستراتيجية الموضوعة للأعمال التجارية، يتم التركيز على الجوانب التنافسية للمنظمة، وهو ما يساعد على خلق العديد من المزايا والفرص التنافسية. وتتمثل أهمية هذه الخطة أيضاً في استخدامها لتقييم بيئة الأعمال التجارية الخارجية، وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق تلك الأهداف.²

الثالث: التخطيط الوظيفي

الخطط الاستراتيجية تتمثل وظيفتها، في القيا بعملية وضع الاستراتيجيات اللازمة على مستوى الشركات والمؤسسات، وتوفير فحصاً دقيقاً لإدارات أو قطاعات معينة، مثل التسويق والموارد البشرية والمالية والتنمية والتمويل لضمان دعمها للاستراتيجية العامة. كما أنه الخطط الوظيفية تركز بالدرجة الأولى على وضع الميزانيات وتخصيص الموارد، إضافة إلى السياسات والعمليات.³

الرابع: التخطيط التحويلي:

¹ - صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي، هنري منتزيج، مجلة خلاصات، السنة الثانية، العدد الخامس عشر، 1994م اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، ص: 12

² - المرجع نفسه، والصفحة.

³ - الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)، زكريا علي صالح أحمد، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، ص: 78

توضع الخطط الاستراتيجية التحويلية من أجل تغيير المسار الحالي للشركة، لضمان النجاح على المدى القصير والطويل، وذلك من خلال التركيز على عناصر مثل كيف يمكن للتكنولوجيا الحالية للشركة أن تحولها، أو ما إذا كانت تتطلب تقنية جديدة أو أتمتة.¹

الخامس: التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل:

من خلال التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، توضع الخطط الاستراتيجية التي تناسب أهداف الشركات لفترة زمنية طويلة تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، وتركز تلك الخطط على تحليل الاتجاهات المستقبلية ومدى تأثير الشركات بها.²

السادس: التخطيط الاستراتيجي قصير الأجل:

في هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي، يتم وضع الخطط الاستراتيجية التي تركز على تحقيق أهداف الشركات قصيرة الأجل والتي لا يقل زمنها عن سنة ولا يزيد عن ثلاثة سنوات، وذلك من خلال وضع خطط عمل محددة وتخصيص الموارد التي تساعد على بلوغ الأهداف قصيرة الأجل.³

السابع: التخطيط الاستراتيجي للطوارئ والأزمات:

تعمل الشركات على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للأزمات من أجل تعزيز استعداداتها للتعامل مع مختلف الأزمات المحتملة، لذلك تتضمن خطط هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي وضع الاستراتيجيات التي تحد من التأثيرات السلبية لأي مشكلة، واستعادة الشركات قدرتها على تنفيذ عملياتها بكفاءة.⁴

الثامن: التخطيط الاستراتيجي التكيفي:

وهو من أهم أنواع التخطيط الاستراتيجي في ظل التغيرات المستمرة التي تطرأ على عالم الأعمال واتجاهات السوق، ويتضمن هذا التخطيط وضع الاستراتيجيات التي تمكن الشركات من التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة، إضافة إلى إجراء التعديلات اللازمة على تلك الاستراتيجيات في حال ظهور أي تغير جديد.⁵

¹ - ينظر: المرجع السابق، ص: 79

² - التخطيط الاستراتيجي: أنواعه ومراحله - دليل شامل، منصة فاتورة، تاريخ النشر، يوليو 2023، آخر تحديث أبريل 2025م، <http://fatorah.sa>

³ - المرجع نفسه، والرابط.

⁴ - ما هو التخطيط الإداري وخطواته وأهميته، منشورات فريق عمل دفرة المركز التعليمي / إدارة الأعمال، www.dafra.com 2/12/2023

⁵ - المرجع نفسه، والرابط.

المحور الرابع: تنظيم التخطيط الاستراتيجي في الإدارة

"تنظيم" التخطيط الاستراتيجي يعني هيكلية العملية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وإنشاء الإطار المؤسسي الذي يضمن أن التخطيط ليس مجرد نشاط عابر بل عملية مستمرة ومنظمة تدمج في صلب عمل الإدارة. وإن الهدف الأساسي من التنظيم الجيد هو تحويل التخطيط الاستراتيجي من مجرد وثيقة إلى ثقافة وسلوك مؤسسي.

المستويات الأساسية لتنظيم التخطيط الاستراتيجي

يمكن تقسيم التنظيم إلى ثلاثة مستويات رئيسية، لكل منها دور محدد:

1- المستوى الاستراتيجي (Top-Level):

❖ المسؤولون: مجلس الإدارة، الرئيس التنفيذي، ونواب الرئيس (الإدارة العليا).

❖ الدور: هم "قادة" العملية الاستراتيجية، مسؤولون عن:

- أ- وضع الرؤية والرسالة والقيم العامة للمؤسسة.
- ب- الموافقة على الاستراتيجية العامة والأهداف طويلة المدى.
- ت- تخصيص الموارد الكبرى (ميزانيات، استثمارات) لتنفيذ الاستراتيجية.
- ث- مراقبة الأداء الاستراتيجي بشكل عام واتخاذ القرارات المصيرية.

2- المستوى التكتيكي (Middle-Level):

❖ المسؤولون: مدراء الأقسام أو الوحدات (مثل مدير التسويق، مدير الإنتاج، مدير الموارد البشرية).

❖ الدور: هم "مترجمو" الاستراتيجية. مسؤولون عن:

- أ- ترجمة الاستراتيجية العامة إلى خطط عمل محددة.
- ب- وضع أهداف قسمية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ت- تنسيق الجهود بين الفرق المختلفة داخل قسمهم ومع الأقسام الأخرى.
- ث- متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والإبلاغ عن التقدم للإدارة العليا.

3- المستوى التشغيلي (Front-Level):

❖ المسؤولون: مشرفو الفرق والموظفون.

❖ الدور: هم "منفذو" الاستراتيجية. مسؤولون عن:

- أ- تنفيذ المهام والأنشطة اليومية التي تحقق الأهداف التشغيلية المباشرة.
- ب- تقديم ملاحظات من أرض الواقع حول ما يصلح وما لا يصلح في الخطط.
- ت- الابتكار في طرق العمل لتحقيق الكفاءة والفعالية.¹

الهيكل التنظيمي لدعم التخطيط الاستراتيجي

¹ - الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ناصر داداي عدون، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2001م، ص: 56

لضمان فعالية العملية، يتم إنشاء هياكل أو لجان محددة:

1- لجنة التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning Committee):

- **التكوين:** غالبًا ما تضم أعضاء من مجلس الإدارة، الرئيس التنفيذي، ورؤساء الأقسام الرئيسية.
- **المهمة:** قيادة عملية التخطيط من البداية إلى النهاية، والإشراف على صياغة الوثيقة الاستراتيجية، وعرضها على مجلس الإدارة للموافقة.

2- مكتب التخطيط الاستراتيجي (Office of Strategy Management – OSM)، هذا هو

الهيكل الأكثر تقدمًا وفعالية. هو وحدة أو قسم دائم داخل المؤسسة.

- **المهمة:** لا يصنع الاستراتيجية، بل يدير العملية برمتها، وعلى هذا فإن مهامه تشمل:
- تسهيل ورش عمل التخطيط الاستراتيجي.
- مساعدة الأقسام في ربط أهدافها بالأهداف الاستراتيجية.
- متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية وإعداد تقارير الأداء للإدارة.
- ضمان أن الموازنات والموارد تتماشى مع الأولويات الاستراتيجية.
- نشر ثقافة الاستراتيجية داخل المؤسسة.

3- راعي الاستراتيجية (Strategy Champion):

هو عضو في الإدارة العليا (كمدير تنفيذي) يتم تعيينه لتكون له السلطة والمسؤولية المباشرة عن قيادة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية.¹

مراحل تنظيم عملية التخطيط الاستراتيجي (الدورة الكاملة)

أولاً: مرحلة الإعداد والتحضير وتشمل ما يأتي:

التنظيم: تشكيل لجنة التخطيط، تحديد نطاق العملية، وجدولتها الزمنية.

جمع البيانات: يقوم مكتب التخطيط أو اللجنة بتجميع البيانات اللازمة للتحليل (بيانات السوق، أداء داخلي).

ثانياً: مرحلة التحليل والصياغة، وتشمل ما يأتي:

ورش العمل: تجمع الإدارة العليا ومديري الأقسام في جلسات عصف ذهني لتحليل وصياغة الرؤية والأهداف

والاستراتيجيات.

الصياغة: تقوم اللجنة أو مكتب التخطيط بصياغة مسودة وثيقة الاستراتيجية.

ثالثاً: مرحلة الموافقة والتواصل، وتشمل ما يأتي:

العرض: تعرض الوثيقة على مجلس الإدارة للإقرار والموافقة النهائية.

¹ - أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، وهو جزء من متطلبات نيل البكالوريوس في إدارة الأعمال، إعداد الطالبة ندى ناصر جبر، 2021م، ص:14

النشر: يتم نشر الاستراتيجية وإيصالها لجميع مستويات المؤسسة بطريقة بسيطة وواضحة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ والمتابعة (الأهم)، وتشمل ما يأتي:

الترجمة التشغيلية: يقوم كل مدير قسم بترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل ومشاريع ومؤشرات أداء

خاصة بقسمه.

ربط الموازنة: يتم تخصيص الميزانيات بناءً على الأولويات الاستراتيجية وليس فقط على أساس تاريخي.

متابعة دورية: يعقد اجتماع دوري (ربعي أو نصف سنوي) لمراجعة الأداء مقابل الأهداف، ومناقشة المعوقات،

واتخاذ قرارات تصحيحية.

خامساً: مرحلة المراجعة والتقييم: وتنصب أعمالها فيما يأتي:

في نهاية الدورة (سنة أو 3 سنوات)، يتم تقييم شمولي للاستراتيجية: ما الذي تحقق؟ وما الذي لم يتحقق؟ ولماذا؟

تستخدم نتائج هذا التقييم كمدخلات لبدء دورة التخطيط الاستراتيجي الجديدة.

المبادئ الأساسية للتنظيم الناجح:

- الالتزام من القيادة: بدون دعم حقيقي من الإدارة العليا، تفقد العملية مصداقيتها.
- المشاركة: مشاركة ممثلين من المستويات المختلفة يضمن واقعية الخطط وزيادة الالتزام بها.
- المرونة: الهيكل والخطة يجب أن يكونا مرنين enough للتكيف مع المتغيرات.
- الربط بالمكافآت: ربط تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنظام الحوافز والمكافآت للموظفين والإدارة.
- التواصل المستمر: الاستراتيجية ليست سرّاً، بل يجب أن يفهمها الجميع ويعرف دورهم في تحقيقها.¹

¹ - ينظر: المرجع نفسه، ص: 23

المحور الخامس: نماذج من التخطيط الإسلامي

إن حياة سيد المرسلين مليئة بممارسات تخطيطية، وكيف لا؟ وهو المنزل عليه آيات الذكر الحكيم التي تدعو في غير ما مكان إلى إعمال العقل والتفكير السليم، وإذا تصفحنا حياته بمكة وقفنا عند نماذج متعددة، منها أنه صلى الله عليه وسلم كان حريصا على كتمان سر هجرته، فلم يطلع على أمرهم إلا من لهم صلة ماسة، ولم يتوسع في اطلاعهم إلا بقدر العمل المنوط بهم، ثم استأجر دليلا خبيرا بطريق الصحراء ليستعين بخبرته، ونظر في هذا الاختيار إلى الكفاية وحدها فإذا اكتملت في أحد، ولو كان مشركا استخدمه واستغل موهبته.¹

أخذ النبي صلى الله عليه وسلم يعرض نفسه على قبائل العرب في موسم الحج، فكان ينتقل بين القبائل. قال ربيعة بن عباد: إني لغلام شاب مع أبي بنى، ورسول الله صلى الله عليه وسلم يقف على منازل القبائل من العرب، فيقول: يا بني فلان، إني رسول الله إليكم، يأمركم أن تعبدوا الله ولا تشركوا به شيئا، وأن تخلعوا ما تعبدون من دونه من هذه الأنداد، وأن تؤمنوا بي، وتصدقوا بي، وتمنعوا بي، حتى أبين عن الله ما بعثني به. وخلفه رجل أحوص وضيء، له غديرتان، عليه حلة عدنية، فإذا فرغ رسول الله صلى الله عليه وسلم من قوله وما دعا إليه، قال ذلك الرجل: يا بني فلان، إن هذا إنما يدعوكم إلى أن تسلخوا اللات والعزى من أعناقكم، وحلفائكم من بني مالك بن قيس، إلى ما جاء به من البدعة والضلالة، فلا تطيعوه ولا تسمعوا منه. فقلت لأبي: من هذا الذي يتبعه ويرد عليه ما يقول؟ قال: عمه عبد العزى بن عبد المطلب، أبو هب.⁽²⁾

واستمر النبي صلى الله عليه وسلم سنوات متعاقبة يعرض نفسه على القبائل، إلى أن جاء العام الذي يلتقي فيه بنفر من الأنصار، فعن محمد بن إسحاق قال: لما أراد الله عز وجل إظهار دينه، وإعزاز نبيه صلى الله عليه وسلم، وإنجاز مواعده له، خرج رسول الله صلى الله عليه وسلم في الموسم الذي لقي فيه النفر من الأنصار، يعرض نفسه على قبائل العرب كلها، كما كان يصنع في موسم، فبينما هو عند العقبة، لقي رهطا من الخزرج أراد الله تعالى بهم خيرا.⁽³⁾ ويروى عن إبراهيم عن محمد بن إسحاق عن عاصم بن عمر بن قتادة عن أشياخ من قومه قال: لما لقيهم رسول الله صلى الله عليه وسلم قال لهم: من أنتم؟ قالوا نحن الخزرج قال أمن موالي اليهود؟ قالوا نعم، قال أفلا تجلسون حتى أكلمكم، قالوا: بلى، قالوا فجلسوا معه، فدعاهم إلى الله عز وجل وعرض عليهم الإسلام، وتلا عليهم القرآن، قال وكان مما صنع الله تعالى لهم في الإسلام أن يهود كانوا معهم في بلادهم، وكانوا أهل كتاب وعلم وكانوا هم أهل شرك أصحاب أوثان وكانت الأوس والخزرج قد غزوه ببلادهم، وكانوا إذا كان بينهم شيء قالوا لهم: إن نبيا مبعوث الآن قد أظلم زمانه نتبعه فنقتلكم معه قتل عاد وإرم، قال، فلما كلم رسول الله صلى الله عليه وسلم أولئك النفر ودعاهم

¹ - محمد الغزالي، فقه السيرة، مرجع سابق، ص: 125.

² - عبد السلام هارون، تهذيب سيرة ابن هشام، ط 14، (لبنان، بيروت، مؤسسة الرسالة/ الكويت، دار البحوث العلمية، سنة: 1985م) ص: 99، 100.

³ - أبو نعيم الأصبهاني، دلائل النبوة، جزآن، تح: د. محمد رواس قلعة حي وعبد البر عباس، ج 1، ط 2، (بيروت، دار النفائس، سنة: 1986م) ص: 298.

إلى الله قال بعضهم لبعض: يا قوم تعلمون والله إنه للنبي الذي توعدكم به اليهود فلا تسبقنكم إليه، فأجابوهم فيما دعاهم إليه، وصدقوه وقبلوا منه ما عرض عليهم من الإسلام، وقالوا له: إنا كنا قد تركنا قومنا، ولا قوم بينهم من العداوة والشر ما بينهم، وعسى الله أن يجمعهم بك فسنقدم عليهم فدعوههم إلى أمرك ونعرض عليهم الذي أجبتك إليه من هذا الدين، فإن يجمعهم الله فلا رجل أعز منك، ثم انصرفوا عن رسول الله صلى الله عليه وسلم راجعين إلى بلادهم وقد آمنوا وصدقوا، فلما قدموا المدينة على قومهم ذكروا لهم رسول الله ودعوههم إلى الإسلام حتى فشا فيهم فلم يبق دار من دور الأنصار إلا وفيها ذكر من رسول الله صلى الله عليه وسلم، حتى إذا كان في العام المقبل وافي الموسم من الأنصار اثنا عشر رجلا، فلقوا رسول الله صلى الله عليه وسلم بالعقبة، وهي العقبة الأولى، فبايعوه على بيعة النساء.⁽¹⁾ وهكذا تحقق للنبي صلى الله عليه وسلم حلمه، فكان أن وجدا إيواء في يثرب.

ولما آمن أهل يثرب من الأوس والخزرج برسالته، وبايعوه على نصرته، أوفد معهم مصعب بن عمير وابن أم مكتوم ليقوما بتعليم من أسلم من أهل يثرب القرآن، وليدعوا إلى الإسلام، فأدى مهمتهما على أحسن صورة، حتى إذا استدار العام وجاء موسم الحج قدم على الرسول صلى الله عليه وسلم من يثرب ثلاثة وثمانون رجلا وامرأتان، وبايعوه البيعة الكبرى.⁽²⁾

ثم بعد ذلك أذن الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه بالهجرة إلى يثرب حيث إخوانهم في الدين. ولا شك أن ذلك كله كان تخطيطا منه صلى الله عليه وسلم لنقل قاعدة دعوته إلى المهجر الجديد.³ وكذلك حين وصل صلى الله عليه وسلم إلى المدينة، أمر بإحصاء عدد من يلفظ الإسلام، فكان عددهم ألفا وخمسمائة، وعليه فإن الغاية من ذلك هي التعرف على القوة البشرية، فيبني خطة سليمة مستندة على معطيات علمية دقيقة.⁴

وكل هذا يقتضيه الوضع المعقد في بعض مظاهر الحياة بيثرب والتي كان على النبي مواجهتها، فالحياة في المدينة كانت أكثر تعقدا والقضايا المتواجدة فيها أكثر تنوعا، ذلك لوجود ديانات متعددة وبيئات وثقافات مختلفة، ولا يتغلب على هذه العقبات إلا من كان مؤيدا من الله وهو الرسول الكريم، الذي أعطاه الله الحكمة وفصل الخطاب، وقوة الجمع بين الأنماط البشرية والقوى المتصارعة والأهواء المتعاكسة.⁽⁵⁾ ثم إن عناية النبي صلى الله عليه وسلم في المدينة أصبحت متجهة في ثلاثة اتجاهات، هي:

1- صلة الأمة بالله.

2- صلة الأمة بعضها ببعض الآخر.

1 - أبو نعيم الأصفهاني، دلائل النبوة، ج/1، المرجع السابق، ص: 298، 299.

2 - شوقي ضيف، محمد خاتم المرسلين (دار المعارف) ص: 19.

3 - يوسف القرضاوي، الصحو الإسلامية وهوم الوطن العربي والإسلامي، مرجع سابق، ص: 43.

4 - المرجع السابق، والصفحة.

5 - أبو الحسن علي الحسني الندوي، السيرة النبوية، ط8، (دار الشروق، سنة: 1409هـ - 1989م) ص: 191.

3- صلة الأمة بالأجانب عنها، مما لا يدينون دينها.⁽¹⁾

فلبناء الجانب الأول، سارع النبي صلى الله عليه وسلم إلى بناء المسجد لتقام فيه شعائر الإسلام التي طالما حوربت في مكة، وهذا المسجد على بساطة بنائه هو الذي ربي ملائكة البشر، ومؤيدي الجبابر، فهو ساحة للعبادة ومدرسة للعلم، وندوة للأدب، وبهذا ارتبطت أخلاق وتقاليد هي لباب الإسلام بفريضة الصلاة.² وإن أهمية المسجد في الإسلام لكبير، ومن منظور المساهمة في تقوية أواصر الأخوة ما لا يخفى، حيث لا يتوقف عملها على جمع الناس للعبادة فحسب وإنما يعنى فيه بتطهير النفس وتركيز الأخلاق، وتقوية أواصر التعاون بين المسلمين، وصلاة الجماعة والجمعة مظهر قوي من مظاهر اجتماع المسلمين ووحدة كلمتهم.³ وهذه المكاسب الاجتماعية هي من أولويات الحياة المنسجمة، التي يستهدفها الرسول صلى الله عليه وسلم.

أما الجانب الثاني، فإنه يتمثل في المؤاخاة، التي تعتبر من الأعمال الجليلة التي تصدى لها الرسول في بادئ أمره، ولاشك أن المسلمين يشكلون الجسد الواحد، وهذا الجسد لا بد من العمل على انسجام أجزائه، ((وقد جعل الرسول صلى الله عليه وسلم هذه الأخوة عقدا نافذا لا لفظا فارغا، وعملا يرتبط بالدماء والأموال، لا تحية تثرثر بها الألسن ولا يقوم لها أثر...))⁴ والرسول صلى الله عليه وسلم على علم بالخطر المترتب على انعدام روح الأخوة أو روح الفريق، وهو ما عبر عنه ابن خلدون بفساد العصبية، حيث تغيب روح الأخوة وينتشر التحاسد، والتباغض. وقد نبه الرسول صلى الله عليه وسلم إلى هذا الداء وأنه داء الأمم من قبلنا فقال: ((دَبَّ إِلَيْكُمْ دَاءُ الْأُمَمِ الْحَسَدُ وَالْبَغْضَاءُ هِيَ الْحَالِقَةُ لَا أَقُولُ تَخْلُقُ الشَّعَرَ وَلَكِنْ تَخْلُقُ الدِّينَ وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَا تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ حَتَّى تُؤْمِنُوا وَلَا تُؤْمِنُوا حَتَّى تُحَابُّوا أَفَلَا أَنْبَيْتُمْ بَمَا يُنَبِّتُ ذَاكُمْ لَكُمْ أَفْشُوا السَّلَامَ بَيْنَكُمْ))⁵

يقول الشيخ يوسف القرضاوي: يجب أن يكون هدف الداعين إلى الإسلام- والرسول قائدهم- الاتحاد والألفة واجتماع القلوب، والثمام الصفوف...⁽⁶⁾ وقد وردت في القرآن الكريم إشارة إلى هذه المنة العظيمة، يقول تعالى: ﴿وَإِنْ يُرِيدُوا أَنْ يَخْدَعُوكَ فَإِنَّ حَسْبَكَ اللَّهُ هُوَ الَّذِي آتَاكَ بِنُصْرِهِ وَيَا الْمُؤْمِنِينَ ﴿٣٦﴾ وَالْفَّ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنْفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مَا أَلْفَتَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ أَلْفَ بَيْنَهُمْ إِنَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٣٧﴾﴾⁷ وقد اعتبر هذا الإخاء

1 - محمد الغزالي، فقه السيرة، مرجع سابق، ص: 135.

2 - محمد الغزالي، فقه السيرة، المرجع السابق، ص: 136، 137.

3 - مصطفى السباعي، السيرة النبوية دروس وعبر، (لبنان، بيروت / سوريا، دمشق، المكتب الإسلامي) ص: 77.

4 - محمد الغزالي، فقه السيرة، مرجع سابق، ص: 138.

5 - سنن الترمذي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، تحقيق أحمد شاكر وآخرون، 4: 664.

6 - يوسف القرضاوي، الصحوة الإسلامية بين الاختلاف المشروع والتفرق المذموم، ط: 1، (دار الشروق، القاهرة، سنة: 1421هـ-)

2001م) ص: 20.

7 - سورة الأنفال، الآيتان: 62-63.

أساس لإخاء إسلامي عالمي فريد من نوعه، ومقدمة لنهضة أمة ذات دعوة ورسالة، تندفع لصياغة عالم إنساني جديد ذي عقائد¹ صحيحة معينة وأهداف صالحة تنفذ العالم من الشقاء.

ومن لوازم ترسخ الأخوة في مجتمع ما أن يؤدي بهم إلى الإيثار وحب الخير للغير، أي أن ذلك ينتج خاصية التكافل والرعاية الاجتماعية، وهي عبادة معتبر في الإسلام عن طريق فرض الزكاة والترغيب في الإنفاق، قال تعالى:

﴿وَمَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَتَثْبِيتًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ كَمَثَلِ جَنَّةٍ بِرَبْوَةٍ أَصَابَهَا وَابِلٌ فَآتَتْ أُكُلَهَا ضِعْفَيْنِ فَإِن لَّمْ يُصِبْهَا وَابِلٌ فَطُلٌّ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

٢ ﴿٢٦٥﴾

وزيادة في الحيلة فإن النبي الكريم لم يكتف بالمؤاخاة بين الأنصار والمهاجرين، بل شفعها بخطة أخرى سديدة، وهي عنايته بصلة الأمة بالأجانب عنها، فحين وصول النبي إلى المدينة وجد بها يهودا استوطنوها، فلم يتجه فكره إلى مناصبتهم العداء بل قبلهم جيرانا للمسلمين، وكتب معاهدة بين الجانبين، تنص على أمور هامة منها:

- أن المسلمين (المهاجرون والأنصار ومن يلحق بهم) أمة واحدة.
- أن المؤمنين المتقين على من بغى منهم أو ابتغى دسيعة ظلم، وأن أيديهم عليه جميعا ولو كان ولد أحدهم.
- وأنه لا يجير مشرك مالا لقريش ولا نفسا، ولا يحول دونه على مؤمن.
- وأنه لا يحل لمؤمن أقر بما في الصحيفة وآمن بالله واليوم الآخر أن ينصر محدثا ولا يؤويه.
- وأن اليهود ينفقون مع المؤمنين ما دلموا محاربين.
- وأن يهود بني عوف أمة من المؤمنين.
- وأن لليهود دينهم وللمسلمين دينهم.
- وأن بين اليهود والمسلمين النصر على من حارب أهل هذه الصحيفة.
- وأن بينهم النصح والنصيحة والبر، ودون الإثم.
- وأنه لم يأتهم امرؤ بحليفه وأن النصر للمظلوم، وأن الجار كالنفس غير مضار ولا آثم.
- وأن الله على أتقى ما في هذه الصحيفة وأبره.
- وأن بينهم النصر على من داهم يثرب.
- وأن من خرج آمن، ومن قعد بالمدينة آمن، إلا من ظلم وأثم.

¹ - أبو الحسن علي الحسني الندوي، السيرة النبوية، مرجع سابق، ص: 200.

² - سورة البقرة، الآية: 265.

- وأن الله جار لمن بر وأتقى.¹

وهكذا أوجد الرسول صلى الله عليه وسلم (سلطة عامة) عالية لم تعرفها العرب من قبل، وأنشأ الدولة التي تجمع في حضنها المسلمين وغير المسلمين وتضمن لهم حرية العقيدة، وكرامة الحياة، وحرمة الجوار، وحق الأخوة والتناصر.² أما الجانب الثالث وهو الجانب الأهم في فجر هذه الدولة الفتية، فإن الرسول صلى الله عليه وسلم، حاول أن يوادع اليهود في الوثيقة السابقة، وأما غيرهم من القبائل حول المدينة فلقد انتهج معهم سياسة المهادنة نفسها، وذلك بعدما جاب بسراياه كثيرا من مناطق الجزيرة العربية.

وتعد هذه السرايا من أهم التخطيطات التي نفذها الرسول صلى الله عليه وسلم لبناء القوة العسكرية، وإرهاب مشركي الجزيرة قاطبة، هذا إلى جانب استهداف السرايا إشعار قريش وإنذارها عقبي طيشها،³ ويشير أكرم ضياء العمري إلى بعض مستهدفات الرسول صلى الله عليه وسلم من وراء هذه السرايا وحصرها في ثلاث هي: أولا تهديد طرق تجارة قريش إلى الشام، وهي ضربة خطيرة لاقتصاد مكة التجاري. ثانيا عقد المحالفات والمودعات مع القبائل التي تسكن المنطقة لضمان تعاونها أو حياده في الصراع بين المسلمين وقريش، وهذه أيضا خطوة هامة يعبر تحقيقها نجاحا للمسلمين. ثالثا إبراز قوة المسلمين في المدينة أمام اليهود وبقايا المشركين والمنافقين، فالمسلمون صاروا لا يقتصرون فقط على السيادة في المدينة بل يتحركون لفرض سيطرتهم على أطرافها وما حولها من القبائل ويؤثرون في مصالحها وعلاقاتها.⁽⁴⁾ هذا وسنشير إلى بعض من هذه السرايا في موضوع التوجيه الإداري لأن ذكرها وقوادها بالتوجيه الإداري - حسب نظرنا- ألصق منها بالتخطيط.

وحيث إن أي تخطيط لا بد أن يبنى على معلومات موثوقة ودقيقة، فإن الرسول صلى الله عليه وسلم يحاول ما استطاع جمع المعلومات حول المشكل الذي يواجهه، يروى أن علي والزبير رضي الله عنهما، استجوبا راعيين لقريش يوم بدر والرسول صلى الله عليه وسلم قائم يصلي، فقالا نحن سقاة قريش بعثونا نسقيهم من الماء فكره القوم خبرهما، ورجوا أن يكونا لأبي سفيان فضربوهما فلما آذوهما قالوا: نحن لأبي سفيان فتركوهما، وركع رسول الله صلى الله عليه وسلم وسجد سجديته ثم سلم وقال: "إذا صدقاكم ضربتموهما، وإذا كذباكم تركتموهما!، صدقا والله إنهما لقريش. ثم سأل الراعيين: أخبراني عن قريش؟ قالوا: هم والله وراء هذا الكتيب الذي ترى بالعدوة القصوى، ثم دعاها

¹ - محمد الغزالي، فقه السيرة، ص: 141، 142. نقلا عن ابن اسحاق، 20/ 16-18 بدون إسناد. وينظر أيضا: مصطفى السباعي، السيرة النبوية، مرجع سابق، ص: 67، إلى: 69. وورد نص الكتاب بصيغة مغايرة في كتاب عبقرية الإسلام في أصول الحكم، مرجع سابق، ص: من 36، إلى 39.

² - عبقرية الإسلام في أصول الحكم، مرجع سابق، ص: 35.

³ - محمد الغزالي، فقه السيرة، مرجع سابق، ص: 163. وقد ساق الغزالي كلاما شافيا في هذا الشأن، تحت مسمى حكمة السرايا، ينظر الصفحة نفسها.

⁴ - أكرم ضياء العمري، السيرة النبوية الصحيحة، جزآن، ج1، ط6، (المملكة العربية السعودية، المدينة المنورة مكتبة العلوم والحكم، سنة: 1994م) ص: 345.

فقال: لمن أنتم؟ فأخبره ثم قال: أين قريش؟ قالوا: خلف هذا الكثيب الذي ترى بالعدوة القصوى من الوادي، قال وكم هم؟ قالوا: هم كثير، قال: ما عددهم؟ قالوا: ما ندري، قال: فكم تنحروا في اليوم؟ قالوا: يوماً عشراً ويوماً تسعاً، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: هم بين التسعمائة إلى الألف، ثم قال لهما: فمن من أشرف قريش؟ فسميا عتبة بن ربيعة وشيبة بن ربيعة في ربيعة في رجال من قريش.⁽¹⁾ والرسول صلى الله عليه وسلم تمكن من محاورة الغلام ومعرفة معلومات كاملة عن الجيش وعدده، وهي معلومات متاحة، كادوا يفقدونها لولا تداركه صلى الله عليه وسلم ومعالجته للموقف، وفي هذا إشارة إلى عدم رفض المعلومة إذا كانت خلاف ما نحب أو نرغب.

ومن نماذج الخطوات السديدة لمغالبة العدو وتفتيت قواه ومن شواهد تفتيت الأزمة في العمل العسكري ما قام به نعيم بن مسعود في غزوة الأحزاب حين خذل عن المسلمين وفرق تجمع اليهود مع قريش، وتلاحظ أن الأزمة بعد ذلك بدأت تتفكك إذ فقد اليهود في المدينة الدعم الخارجي وسلط الله على كفار قريش الريح جاء في مختصر السيرة النبوية: "ثم إن الله عز وجل - وله الحمد - صنع أمراً عنده خذل به العدو فمن ذلك أن رجلاً من غطفان - يقال له نعيم بن مسعود - جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال قد أسلمت فمرني بما شئت فقال إنما أنت رجل واحد فخذل عنا ما استطعت فإن الحرب خدعة فذهب إلى بني قريظة - وكان عشيراً لهم - فدخل عليهم وهم لا يعلمون بإسلامه فقال إنكم قد حاربتم محمداً وإن قريشاً إن أصابوا فرصة انتهزوها وإلا انشَمروا قالوا فما العمل قال لا تقاتلوا معهم حتى يعطوكم رهائن فقالوا قد أشرت بالرأي ثم مضى إلى قريش فقال هل تعلمون ودي لكم ونصحي قالوا نعم قال إن اليهود قد ندموا على ما كان منهم وإنهم قد أرسلوا إلى محمد أنهم يأخذون منكم رهائن يدفعونها إليه ثم يمالئونهم عليكم فإن سألوكم فلا تعطوهم ثم ذهب إلى غطفان فقال لهم مثل ذلك فلما كانت ليلة السبت من شوال بعثوا إلى يهود إننا لسنا معكم بأرض مقام وقد هلك الكراع والخف فأغدؤوا بنا إلى محمد حتى نناجزه فأرسلوا إليهم إن اليوم يوم السبت وقد علمتم ما أصاب من قبلنا حين أحدثوا فيه ومع هذا فلا نقاتل معكم حتى تبعثوا لنا رهائن فلما جاءهم رسلهم قالوا قد صدقكم والله نعيم فبعثوا إليهم إنا والله لا نبعث إليكم أحداً فقالت قريظة قد صدقكم والله نعيم فتخاذل الفريقان"²

ومن نماذج التخطيط في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم، أنه لما وصل إلى بدر قبل قريش، ردم كل الآبار وأبقى واحداً للمسلمين، ذلك للتضييق على المشركين، حيث إنه من المتعذر عليهم البقاء بدون ماء، وهذه المبادرة النبوية تعتبر أحسن تخطيط لإضعاف الخصم، بمنعه من التوفر على أهم ضرورة من لوازم إقامته.

ومن ممارسات الرسول صلى الله عليه وسلم التخطيطية، أنه حين صالح قريش في الحديبية، وهادئهم لمدة عشر سنوات، كان يريد التفريغ لنشر الدعوة الإسلامية وتبليغها إلى الملوك والأمراء من حوله،⁽³⁾ وعمل الرسول صلى الله عليه وسلم هنا شبيهه بالتنبؤ، علماً بأن التنبؤ داخل فيما يسمى الآن علم المستقبلات "Futurology" وهو

¹ - ابن هشام، السيرة النبوية، دار الجيل، بيروت، 1411، 3: 164، الثقات، ابن حبان، ج/1، ص: 160.

² - محمد بن عبد الوهاب، مختصر السيرة النبوية، مطابع الرياض، تحقيق عبد العزيز الرومي، 174.

³ - يوسف القرضاوي، الصحوة الإسلامية، مرجع سابق، ص: 43.

يبحث التغيرات المتوقعة حدوثها في قادم الأيام وهو علم لا يقوم على التخمين بل على الدراسات العلمية والإحصائية والملاحظة والتحليل.⁽¹⁾

فكان أن قبل الرسول صلى الله عليه وسلم أثناء التفاوض يوم الحديبية تنازلات هامشية في سبيل تحقيق مصالح ذات أثر أكبر فيروى أن المفاوض باسم قريش سهيل بن عمرو قال هات اكتب بيننا وبينك كتاباً فدعا الكاتب - وهو علي بن أبي طالب - فقال اكتب بسم الله الرحمن الرحيم فقال سهيل: أما الرحمن فما أدري ما هو ولكن اكتب باسمك اللهم كما كنت تكتب فقال المسلمون والله لا نكتبها إلا بسم الله الرحمن الرحيم فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "اكتب باسمك اللهم، ثم قال: اكتب هذا ما قاضى عليه محمد رسول الله فقال سهيل والله لو نعلم أنك رسول الله ما صددناك عن البيت ولكن اكتب محمد بن عبد الله، فقال: إني رسول الله، وإن كذبتُموني، اكتب محمد بن عبد الله ثم قال النبي صلى الله عليه وسلم: علي أن تخلوا بيننا وبين البيت فنطوّف به فقال سهيل والله لا تحدّث العرب أننا أخذنا ضُغطة، ولكن ذاك من العام المقبل"² وما قام به الرسول صلى الله عليه وسلم من قبول تغيير بعض الكلمات مثل "باسمك اللهم"، "ومحمد رسول الله"، يضع معياراً لقياس الأهداف والموازنة بينها ومن المعايير: أن الجوهر مقدم على الشكل، وأن المصلحة ذات الامتداد لامتداد الزماني والمكاني مقدم على المصلحة الآنية.

ومما قام به الرسول صلى الله عليه وسلم من تخطيط لحقن الدماء، والعمل على عدم سفكها في الحرم المكي، أنه أمر أصحابه من أن يتفرقوا في مداخل مكة، فلا يدخلوها من طريق واحد ومدخل واحد، وذلك بغية تفويت فرصة القتال على المشركين إن أرادوا قتالاً، إذا يضطرون إلى تشتيت جماعاتهم وتبديد قواهم في جهات مكة فتضعف لديهم أسباب المقاومة ومغرياتها.³

¹ - ماجد الحلو، علم الإدارة العامة، ص: 268.

² - محمد بن علي بن محمد الشوكاني، نيل الأوطار من أحاديث سيد الأخيار شرح منتقى الأخبار، ج 8/9، إدارة الطباعة المنيرية، ص: 130.

³ - محمد سعيد رمضان البوطي، فقه السيرة النبوية، ط 10، (سورية - دمشق، دار الفكر، لبنان - بيروت، دار الفكر المعاصر، سنة: 1991م) ص: 405، 406.

الخلاصة:

في خلاصة هذه الدراسة يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، لما له من دور حاسم في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما تم التطرق إلى استراتيجية التخطيط، التي تمثل الإطار العام الذي يحدد توجهات المنظمة على المدى البعيد، ويُسهّم في تحقيق التوازن بين الإمكانيات المتاحة والتحديات المحيطة، بما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والاستمرارية.

وفيما يتعلق بأنواع التخطيط الاستراتيجي وفوائده، فقد تبين تعدد أنماطه تبعاً لمستوى التطبيق والأهداف المرجوة، إلى جانب ما يوفره من مزايا، أهمها تحسين عملية اتخاذ القرار، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.

أما تنظيم التخطيط الاستراتيجي داخل الإدارة، فقد أظهر أهمية وجود هياكل وآليات واضحة تضمن حسن تنفيذ الخطط ومتابعتها وتقييمها، بما يحقق التكامل بين الرؤية الاستراتيجية والتطبيق العملي.

كما أضفى استعراض نماذج من التخطيط في الفكر الإسلامي بُعداً قيمياً وأخلاقياً على العملية التخطيطية، حيث أبرز أن التخطيط ليس مجرد أداة تقنية، بل هو ممارسة واعية تقوم على مبادئ مثل الإحسان، والشورى، وتحمل المسؤولية، وهو ما يعزز من فعاليته في تحقيق التنمية المتوازنة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يشكل إطاراً مرجعياً ضرورياً لتنظيم مختلف وظائف الإدارة، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية.

الخاتمة:

الحمد لله الذي تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد بن عبد الله صلوات ربي وسلامه عليه، وبعد:

- كما بين أن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ أداة أساسية لضمان حسن توظيف الموارد، واستشراف التحديات المستقبلية، وتوجيه العمل المؤسسي في إطار رؤية واضحة، خاصة في بيئات تتسم بعدم الاستقرار ومحدودية الإمكانيات. انطلاقاً من تحليل مختلف محاور البحث، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج، من أبرزها:
- 1- أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في تحسين استغلال الموارد المحدودة وتعزيز استدامة المنظمات .
 - 2- يسعى إلى المشاركة والتعاون بين مختلف مستويات المنظمة، سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو اتخاذ القرارات الديناميكية لملائمة التغيرات الحادثة والمؤثرة المنظمة، سواء كانت تغيرات داخلية أو خارجية.
 - 3- ان الارتباط بإطار زمني محدد يتوافق مع ما يحتاجه تحقيق الهدف واقعياً.
 - 4- الاستمرارية، فمجرد انتهاء جدول زمني للأهداف يبدأ بعده جدول زمني جديد بعده جدول زمني جديد بأهداف جديدة.
 - 5- يشجع في سلوكيات الموظفين التي تطابق التغير المطلوب.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم

الحديث النبوي الشريف.

1. ابن هشام، السيرة النبوية، دار الجيل، بيروت، 1411، 3: 164، الثقات، ابن حبان.
2. أبو الحسن علي الحسيني الندوي، السيرة النبوية، ط8، (دار الشروق، سنة: 1409هـ - 1989م).
3. الإدارة العامة، توفيق حسن، مصر الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1983م.
4. إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، المرجع السابق، ص: 294. نقلاً عن جند الله تخطيطاً، بشير سعيد حوى، مكتبة وهبة، القاهرة، ط1، سنة: 1988م.
5. إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، محمد أمين شحادة.
6. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ناصر دادى عدون، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2001م.
7. أصبهاني، دلائل النبوة، جزآن، تح: د. محمد رواس قلعة حي وعبد البر عباس، ج1، ط2، (بيروت، دار النفائس، سنة: 1986م).
8. أكرم ضياء العمري، السيرة النبوية الصحيحة، جزآن، ج1، ط6، (المملكة العربية السعودية، المدينة المنورة مكتبة العلوم والحكم، سنة: 1994م).
9. أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، وهو جزء من متطلبات نيل البكالوريوس في إدارة الأعمال، إعداد الطالبة ندى ناصر جبر، 2021م.
10. التخطيط أسس ومبادئ عامة، عنيث عثمان محمد، عمان الأردن - دار الصفاء، ط1.
11. التخطيط الاستراتيجي العولمة، نادية العارف، كلية التجارة - جامعة الاسكندرية، 2001/2022م، الدار الجامعي.
12. التخطيط الاستراتيجي: أنواعه ومراحل - دليل شامل، منصة فاتورة، تاريخ النشر، يوليو 2023، آخر تحديث أبريل 2025م، <http://fatorah.sa>
13. التخطيط الاستراتيجي - دليل الجمعيات المرشدة، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ص: 8.
14. دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات، مصطفى محمود أبوبكر، الدار الجامعية بالإسكندرية، ط1، 2001م.
15. الرسول والعلم، يوسف القرضاوي، دار الصحوة.
16. سفراء الخير - مبادئ نجاح العمل الخيري، أحمد طاهر المنبري، ط1، 1443/2021م، ألوكة دهار بروكاشون للنشر والطباعة.
17. شوقي ضيف، محمد خاتم المرسلين (دار المعارف).

18. صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي، هنري منتزيج، مجلة خلاصات، السنة الثانية، العدد الخامس عشر، 1994م اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
19. عبد السلام هارون، تهذيب سيرة ابن هشام، ط14، (لبنان، بيروت، مؤسسة الرسالة/ الكويت، دار البحوث العلمية، سنة: 1985م).
20. الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)، زكريا علي صالح أحمد، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
21. ما هو التخطيط الإداري وخطواته وأهميته، منشورات فريق عمل دفتره المركز التعليمي / إدارة الأعمال، www.dafra.com 2/12/2023
22. ماجد الحلو، علم الإدارة العامة.
23. محمد الغزالي، فقه السيرة، ص: 141، 142. نقلا عن ابن اسحاق، 20/ 16-18 بدون إسناد. وينظر أيضا:
24. محمد بن عبد الوهاب، مختصر السيرة النبوية، مطابع الرياض، تحقيق عبد العزيز الرومي، 174.
25. محمد بن علي بن محمد الشوكاني، نيل الأوطار من أحاديث سيد الأخيار شرح منتقى الأخبار، ج8/9، إدارة الطباعة المنيرية.
26. محمد سعيد رمضان البوطي، فقه السيرة النبوية، ط10، (سورية - دمشق، دار الفكر، لبنان - بيروت، دار الفكر المعاصر، سنة: 1991م).
27. مصطفى السباعي، السيرة النبوية دروس وعبر، (لبنان، بيروت / سوريا، دمشق، المكتب الإسلامي).
28. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية بالقاهرة إبراهيم مصطفى وآخرون، الناشر: دار الدعوة ج/1.
29. وورد نص الكتاب بصيغة مغايرة في كتاب عبقرية الإسلام في أصول الحكم، مرجع سابق، ص: من 36، إلى 39.
30. يوسف القرضاوي، الصحة الإسلامية بين الاختلاف المشروع والتفرق المذموم، ط: 1، (دار الشروق، القاهرة، سنة: 1421هـ-2001م).