التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير السياسي نحو نهج جديد في بناء وإدارة الدولة المعاصرة

دكتور محمد ميسر فتحي (*)

الملخص

يعدّ التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات عالمنا المعاصر، وما من دولة تسعى لضمان مستقبل أفضل إلا وتتبنى التخطيط الاستراتيجي نهجاً ومساراً لتطوير مؤسسات الدولة واعادة بنائها، وبما ان التغيير السياسي يشكل ظاهرة مركبة تتعدى وتتجاوز حدود الحاضر انطلاقاً نحو صياغة المستقبل عبر صيرورة ديناميكية تحلل الواقع القائم وتحدد الإجراءات المطلوبة لادارة شؤون الدولة المستقبلية والتعامل مع المتغيرات الطارئة، فان تحقيق ذلك يتطلب توظيف وتفعيل آليات وخصائص التخطيط الاستراتيجي.

وفي ظل ما تعيشه اغلب الدول النامية بمؤسساتها وشعوبها من خيبة أمل تجاه الحكومات، وانعدام الثقة بالمسؤولين السياسيين بسبب فسادهم، فانتغيير النظام السياسي يصبح هدفهم الاول،الا أن كثيراً من قوى التغيير عندما تقدم على التغيير السياسي تتفاجأ بعدم نجاحها، ولتفادي ذلك الفشل، يجب على قوى التغيير ادارة عملية وحركة التغيير السياسي بآليات التخطيط الاستراتيجي،الذي تتولى فيه المؤسسات الفاعلة والقادة الاستراتيجيين المسؤولية لتوظيف مقومات القوة الذكية وتنميتها وفق نهج علمي يهدف الى خدمة مصالح شعوبهم ومواجهة التهديدات التي تعيق تحقيق منجزات ذلك التغيير.

(*) كلية العلوم السياسية – جامعة الموصل.

المقدمة

يعدّ التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات عالمنا المعاصر، وما من دولة تسعى لضمان مستقبل أفضل إلا وتتبنى التخطيط الاستراتيجي نهجاً ومساراً لتطوير مؤسسات الدولة واعادة بنائها، وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط في ظل التطورات، وتشابك المتغيرات المؤثرة في امكانيات الدول وقدراتها، وتحديد مكانتها في النظام الدولي، فضلاً عن تأثيرها في مستقبل تلك الدول واستمرار تقدم شعوبهم.

وبما ان النظام الدولي تحكمه متغيرات ذات ديناميكية سريعة تنطوي تحت مسمى قوى التغيير واغلبها لا يخضع لمرتكزات ومراحل خطوات التخطيط الاستراتيجي المستقبلي، فانها تؤدي الى مزيد من الاضطرابات والفوضى غير المسوغة التي تبتعد عن إطار المألوف من قيم الحضارة والتقدم سعياً وراء التغير الجذري– الراديكالي، ولكن دون نتائج حقيقية فاعلة، ولا تعطي اي مردود ايجابي حتى للقائمين على تلك العملية برمتها.

وفي ظل ما تعيشه اغلب الدول النامية بمؤسساتهاوشعوبها من خيبة أمل تجاه الحكومات، وانعدام الثقة بالمسؤولين السياسيين سبب فسادهم، يكونتغيير النظام السياسي دفهم الاول،الا أن كثيراً من قوىالتغييرعندماتقدم على عملية التغيير السياسي، تتفاجأ بعدم مقدرتها على إدارة عملية التغييرما يؤدي الى فشل ذلك التغيير، الامر الذي يجعل التخطيط الاستراتيجي وإدارة عملية التغيير مطلباً حتمياً لضمان نجاح التغيير السياسي واستقراره.

كما إن التخطيط الاستراتيجي بعدّه نهجاً لإدارة وضبط حدود المستقبلي دف الى إدامة الاستعداد لمواجهة ما يطرأ من متغيرات مستقبلية غير متوقعة، إذا إنه يمكّن القادة وصناع القرار من التنبؤ بالفرص التي تواكب عملية التغيير وتوظيفها، وتجنب التهديدات والأخطار التي قد تنتج عنها. كذلك

يمنحهم التخطيط القدرة على التحليل الاستراتيجي والتعرف على نقاط القوة وتسخيرها بما يجعل التغيير السياسي متفقاً مع الأهداف والغايات العليا للدولة عبر وضع الخطط الاستراتيجية ومراقبة ادائها، مما لا شك فيه، فقد اصبح التخطيط لاستراتيجي نهجاً تستخدمه الدول المتقدمة بمختلف مؤسساتها وفي الجوانب والاختصاصات جميعها وضمن المستويات كافة من أجل القيام بعمل أفضل، والتأكد من أن الجميع يسيرون في اتجاه الأهداف المحددة، فضلاً عن تقويم وتصحيح المسارات استجابة للمتغيرات الجديدة في البيئتين المحلية والخارجية – الاقليمية والدولية.

هدف الدراسة: تهدف الدراسة الى التعريف بالتخطيط الاستراتيجي وخصائصه ودوره في دعم تطور الدول وإدارة التحولات السياسية وضمان مستقبل الشعوب، فضلاً عن تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير السياسي وصولاً الى اداء مستقبلي افضل.

اهمية الدراسة: تنطلق اهمية الدراسة من دور التخطيط الاستراتيجي واهميته كونه يعمل على دراسة الواقع بكل أبعاد هو مظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم الرؤى والأهداف، ثم وضع خطط استراتيجية لضمان نجاح التغيير السياسي والانتقال إلى المستقبل المنشود.

اشكالية الدراسة: نظراً لما تواجهه دول العالم والنظام الدولي من متغيرات متشابكة تؤدي الى سرعة التغيير، وتؤثر سلباً او ايجاباً على الانظمة السياسيةللدول بعدّها الفواعل الرئيسة في النظام الدولي، وفي الغالب نرى أن اي عملية تغيير تتبعها فوضى شديدة تعبر عن سرعة الاستجابة لذلك التحول او التغيير بكل سلبياته وإيجابياته للخروج من حالة الجمود الى حالة جديدة غير مسيطر عليها من قوى التغيير، ومن هنا تنبثق اشكالية البحث التي يمكن

اختصارها بالتساؤل الاتي: "هلال تخطيط استراتيجي ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها في إدارة وضبط صيرورة حركة التغيير السياسي ام لا ؟ ".

فرضية الدراسة: تنبثق فرضية الدراسة من فكرة مفادها ان هنالك علاقة جدلية– طردية–إيجابية وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة عملية التغيير السياسي ونجاحه، إذ إن توفر المتغيرات الدافعة لقوى التغيير وتسارع عملية التغيير السياسي فضلاً عن القوى المضادة او المعارضة للتغيير التي تحاول حرف مسار التغيير والوصول الى نتائج غير مرغوب بهاالتي لاتصب في مصلحة الشعب، تتطلب من قوى التغيير وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة عملية التغيير السياسي وتوجيهه وفق خطط تكتيكية واستراتيجية فاعلة وصولاً الى تحقيق الاستقرار والتنمية السياسية المستدامة.

لاستكمال البحث في اشكالية الدراسة واثبات فرضيتها نطرح التساؤلات الاتية:

- **ماهي اهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الدولة المعاصرة؟**
- **ماهي مرتكزات واستراتيجيات إدارة التغييرالسياسي؟**
- **كيفه يتم توظيف قدرات الدول باستخدام التخطيط الاستراتيجي لإدارة التغيير السياسي؟**

مناهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف مفاهيم وتحليل وخصائصها، واستخدام المنهج الوظيفي في تحليل ظاهرة التغيير السياسي ومنهج النظام لدراسة دور الدولة ومؤسساتها في توظيف التخطيط الاستراتيجي لإدارة عملية التغيير والاصلاح السياسي.

وقسمنا هذه الدراسة على ما يأتي:

المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

المحور الثاني: التغيير السياسي وانواعه

المعاصرة

المحور الثالث: إدارة التغيير السياسي وآلياته

المحور الرابع: أسس ومرتكزات التخطيط الاستراتيجي في إدارة التغيير السياسي

المحور الخامس: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة التغيير السياسي الناجح

المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

اولاً: في معنى التخطيط الاستراتيجي

In the cocept of Strategic Planning

بحث عديد من الكتاب والباحثين في تعريف التخطيط الاستراتيجي بحسب مجالات توظيفه، ونورد اهم التعريفات في مجال البحث، حيث عرفه الأمريكي هنري فايول بأنه " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لجميع التحديات في المستقبل"[1]. كما عرف بانه عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها القادة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك الدولة وتطورها فضلاً عن الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. وعرف ايضا بانه عملية اختيار الأهداف وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب والآليات الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجية المحددة من صناع القرار[2].

وقد عرفه المخطط الامريكيجونفريدمان "J"Friedmann.بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها[3].فيما عرفه السويديگونارميردال""G.Myrdalبوصفه مفهوماً تنموياً"بأنه برنامج يظهر استراتيجية الدولة على المستوى الوطني، وإجراءات تدخلها إلى جانب قوى السوق من أجل دفع وتطوير النظام الاجتماعي"[4].كما عرفه المخططان الاستراتيجيان جلبرت وسبكت "Gilbert & Spect" بانه

"المحاولة الواعية لحل المشكلات والتحكم في مسار احداث المستقبل بالبصيرة والتنبؤ والتفكير المنظم والاستقصاء والقيم العليا لصانع القرار عند الاختيار بين البدائل"[5].

ويُعني التخطيط الاستراتيجي بصنع الملاءمة والتوازن والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف المتوسطة والقصيرة الاجل، وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف والتشريعات والسياسات الاستراتيجية، فضلاً عن المواءمة بين تلك الأهداف ومقومات القوة المتاحة وتطويرها، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب تجاه تحقيق الغايات العليا للدولة بأفضل السبل وأقل التكاليف وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتهديدات والمخاطر فضلاً عن المتغيرات الدولية والاقليمية والمحلية واستثمار الفرص وتوظيفها في خدمة تلك الأهداف[6].

وبذلك يُعد التخطيط الاستراتيجي نشاطاً متكاملاً،ي جمع نتائج وخلاصات التفكير الاستراتيجي الذي يحدد المصالح الوطنية والغايات العليا للدولة، والتحليل الاستراتيجي الذي يحدد الأهداف والتهديدات ونقاط الضعف والقضايا الاستراتيجية التي تعوق او تؤثر في تحقيق تلك المصالح والاهداف، وصياغة الاستراتيجيات على خلفية العناصر الاستراتيجية من اجل تحقيق المصالح الوطنية. كما إن التخطيط الاستراتيجي عملية تهدف لدعم القادة كي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم والبدائل السياسية الممكنة، فضلاً عن ذلك فهو يساعد الدولة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الطارئة في البيئتين المحلية والدولية[7].وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي السياسي ينطوي على توفير المرتكز السياسي المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجية العليا للدولة، ويتضمن بلورة مسارها الاستراتيجي، وتعزيز القدرات التفاوضية وبلورة الرؤية الاستراتيجية، وتوحيد وتأمين الإرادة الوطنية، وتوفير الظروف

والمتطلبات الملاءمة لضمان تنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق التكامل والتناسق والارتباط بين مؤسسات الدولة واهدافها محلياً وخارجياً[8].

ومما تقدم فإن التخطيط الاستراتيجييُعد فناً وعلماً تطويرلإستخدام قوى الدولة الشاملة في السلم والحرب لتحقيق الأهداف والغايات القومية للدولةالتي تحددها القيادات العليا وتؤثر على سياستها الخارجية والداخلية، فضلاً عن مكانتها الجيوبولتيكية والجيواستراتيجية عبر توظيف وتنمية قدراتها وإمكاناتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والعلمية والثقافية، وفق معادلة إدارة وتحقيق التوازن بين معطى الزمن والامكانات والأهداف والمتغيرات المؤثرة.

ثانياً: خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي

هنالك عديد من الخصائص تميز التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة مؤسسات الدولة وتوجيه عملية التغيير بما يخدم الغايات العليا للدولة، وهي كما يأتي:-[9]

1. انه يرتكز على التفكير والتحليل الاستراتيجيين لتحديد الغايات والمصالح والرؤية المستقبلية للدولة.
2. انه نظام متكامل، فهو يحدد مايجب ان يكون عليه شكل الدولة في المستقبل،إذ إن المخطط الاستراتيجي لا ينتظر أن يحدث التغير المفاجأ حتى يقوم بالتعامل معه ولكنه يتنبأ به، ويبني قدرات الدولة استراتيجياً لمواجهة التهديدات، ويستثمر الفرص في البيئتين المحلية والخارجية.
3. انه ليس رد فعل علىضعف أداء الدولة، وتهديدات البيئتين الاقليمية والدولية، وانما هو منهج رئيس تتوسل به الدول وتستفيد منه في تحقيق التقدم، كما هو الحال في الدول الاوربية التي تنتهج التخطيط الاستراتيجي في إدارة عمليات التغيير المنضبط لتحقيق التقدم.

4. **يعد أسلوباً للعمل على مستويات الإدارة العليا وادائها، وبشكل يحدد ويميز دور واداء كل مستوى ووظيفته ضمن مؤسسات الدولة.**
5. **يتطلب وضوح الأهداف وواقعيتها ومرونة الخطط، ويساعد في تحديد مسارات العمل، واختصار الوقت والجهد والزمن ضمن عملية إدارة التغيير.**
6. **ترشيد استخدام الموارد المتاحة وتوظيف الموارد الكامنة وتحويلها الى نقاط قوة بما يساعد في تحقيق غايات ومصالح الشعوب التي تسعى للتغيير السياسي.**
7. **تعزيز الاهتمام بالمعرفة بوصفها قوةً استراتيجية، لان التخطيط الاستراتيجي يتسم بالعقلانية والتفكير المنطقي.**
8. **انه يعد عملية مستمرة، فلا يمكن أن تكون جهود التخطيط الاستراتيجي بمثابة نشاط يفعل في زمنمحددةلها بداية ونهاية، بل تكون عملية ديناميكية متواصلة.**

المحور الثاني: التغيير السياسي وأنواعه

يرى الفيلسوف اليوناني هيرقليطس "Heraclitus" ان التغيير فلسفة عميقة من الصعب تحديدها في سطور أو مؤلف وذلك لامتدادها الزمني منذ وجود الخليقة، وأن كل شيء متغير وهو سابق للثبات. ومن جانبه قال "أرسطو" Aristotle إن التغيير مقدار الحركة وهو ما يسمى "بالنقلة" حيث إن الزمان مرتبط بالمكان وهذه الحركة التي يتم الانتقال بها من مكان إلى آخر إنما يتم بها تحقق الزمان وتغيره فالزمان يكون هو مقدار الحركة التي تتشكل بوجود المكان[10].

أولاً: في معنى التغيير السياسي

يأتي التغيير لغة بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه، وهو اشتقاق من الفعل غيَّروالذييُنطوي على معنيين: الأول– إحداث شيء لم يكن من قبل، والثاني– انتقال الشيء منحالة إلى حالة أخرى[11].

وينطوي التغيير اصطلاحاً على عدة تعريفات،اذ يعرف في العلوم الاجتماعية على أنه: التحول الملحوظ في المظهر أو المضمونللمستقبل[12]. كما يعرف التغيير السياسي في موسوعة العلوم السياسية على أنه"مجمل التحولات التي قد تتعرض لها البنى السياسية في المجتمع أو طبيعة العمليات السياسية والتفاعلات بين القوى السياسية وتغيير الأهداف، بمايعنيه كل ذلك من تأثير في مراكز القوة بحيث يعاد توزيع السلطة والنفوذ داخل الدولةنفسها أو بين عدة دول"[13].والتغير السياسي السلمي قد يأتي بمعنى الاصلاح ويمكن عدّه مرادفا للتغيير الدستوري في القيادة أو لإعادة بناء التأثير السياسي داخل المجتمع[14]. ويعرَّف معجم المصطلحات السياسية والاستراتيجية التغيير السياسي بانه "التغيير الذي يصاحب الثورة التي ترتبط بميلاد كل مرحلة جديدة في الحياة السياسية، وهو تغيير كيفي او نوعي او عميق، بشرط ان يكون حاسم النتائج"[15].

كما يقترن التغيير السياسي في الغالب بالتحول الديمقراطي بوصفه مجموعة حركات الانتقال من النظام غير الديمقراطي إلى النظام الديمقراطي التي تحدث في زمن ومكان محددين، وقد تنتج عملية التغيير انعكاسات سلبيا وارتداداً في الاتجاه المعاكس بسبب اغفال عملية التخطيط الاستراتيجي. ولعلَّ هذا التوصيف ينطبق على ما شهدته المنطقة العربية من حالات انكسار وتشتت بعد موجة التغير السياسي "الربيع العربي" التي أسقطت عدداً من الأنظمةالعربية، دون أن تتمكن من تحقيق خطوة نحو الديمقراطية الحقيقية[16].ويعرف كذلك بانه

"كل تحول يطرأ على هرم البناء الاجتماعي خلال فترة من الزمن فيحدث تغير فيالوظائف والأدوار والقيم والأعراف وأنماط العلاقات السائدة في المجتمع"[17].

ونرى ان التغيير السياسي يعني مجمل التحولات التي قد تتعرض لها البنى السياسية في المجتمع أو طبيعة العمليات السياسية والتفاعلات بين القوى السياسية وتغيير الأهداف، بما يعنيه كل ذلك من تأثير على مراكز القوة بحيث يعاد توزيع السلطة والنفوذ داخل الدولة نفسها أو بين عدة دول، ويأتي التغيير السياسي استجابة لعدة عوامل أهمها: –[18]

1- الرأي العاموطالب أفراد الشعب بتغيير النظام السياسي، لكن هذه المطالب لن تتحول في كثير من الأحيان إلىمخرجات إذا لم يتم تبنيها من الأحزاب وجماعات المصالح والضغط.

2- تغير في نفوذ وقوة بعض الحركات والأحزاب وجماعات المصالح، والتحول منالأهداف الحزبية إلى اهداف بناء وادارة الدولة.

3- تداول السلطات، في الحالات السلمية وتطبيق الديمقراطية (إعادة توزيع الأدوار)، او في حالةالانقلابات والثوراتوالحراك الشعبي بما يؤدي الى تغيير النظام القائم والبدء بحياة سياسية جديدة تتشكل وفق اهداف قادة التغيير.

4- ضغوط ومطالب خارجية، تأتي من دول أو منظمات، وتكون هذه الضغوط بعدة أشكال، سياسية واقتصادية وعسكرية.. وغيرها.

5- تحولات ومتغييراتجديدة في المحيط الإقليمي أو في طبيعة التوازنات الدولية، قد تؤثر في طبيعة النظام السياسي تفرض عليه تغيير سياساته وتؤثر في طبيعة تفاعلاته.

وبعد حدوث مثل تلك التحولات يصبح التغيير السياسي مطلباً اساسياً إذا كان هناك شعور سلبي من مكونات الشعبتجاه السلطة الفاسدة، في حين أن الحكومة من جهتها تعتقد أن الوضع القائم مناسب، ثم انالتفاعل الذي ينشأ بين

المواطنين والحكومة من أجل القضاء على جميع اشكال الفساد يولد صيرورة حركة التغيير، ويوجب على المواطنين تحديد اهداف التغيير وإقناع الحكومة بالاصلاح السياسي بهدف استعادة التوازن في الأفكار والقيم والاداء غير المتطابقة بين الحكومة والشعب[19].وقد يكون هدف التغيير السياسي تغييراً في القيادة، فإن ذلك يبدأ بطرق سلمية ولكنينتهي معظمها بالعنف،ومن أهم الطرق التي يمكن أن تحدث تغييراً الثورة، او انقلاب، أو حرب أهلية، او حرب خارجية، او ازمة دولية، وغالباً ما يكون التغيير السياسي بالثورة جذرياً ولا يشمل التحول في هيكل وقادة الحكومة فقط وانما يمتد لتغيير النظام السياسي وتفاعلاته المجتمعية، فضلاً عن الأساس الأخلاقية وقيم المجتمع[20].

ثانياً: انواع التغيير السياسي واساليبه

لقد احتوى الفكرالسياسي والاستراتيجي الحديث والمعاصر على كثير من أساليب التغيير السياسي، بعضها مستحدث وبعضها مستوحى من سوابق تاريخية، وبعض هذه الأساليب رئيسي وبعضها الآخر ثانوي، ومن اهم تلك الأنواع والأساليب ما يأتي:

1– التغيير السياسي الايجابي التلقائي: يظهر هذا التغيير الايجابي محصلة لتفاعلات القوى والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فضلاً عن التشابكات المعقدة التي تزخر بها العملية السياسية والبنية الاجتماعية، وكذلك الآثار التراكمية التي تحدث على المدى الطويل للمتغيرات التابعة والمستقلة. وهذه التغيرات تحدث في ظل وجود سياسات وآليات مخططلها، تكون ما يمكن ان نطلق عليه "هندسة التغيير السياسي" وهو ما يحدث في الدول الديمقراطية المتقدمة. ويتضمن التغير السياسي الايجابي اساليب عدة اهمها: –[21]

1. التغيير التنظيمي: وهو تغيير يتطلب زمناً طويلا لمدى مخطط يسعى نحو تحسين قدرة مؤسسات الدولة على حل مشكلاتها، وتجديد آليات عملها عبر

إحداث تطوير شامل بمساعدة مستشارين ومخططين استراتيجيين وتطبيق برامج محددة.

2. التغيير الضمني: ويقصد بهما يترتب على تنفيذ السياسات أو الخطط والبرامج التي يقوم بها النظام السياسي من آثار ولكنها لا تحدث تغييراً جذرياً اوشكلياً فيه، وانما تغييراً جزئياً في التشريعات او على مستوى الاداء فقط.

3. التداول السلمي للسلطة: ويكون هذا التغيير ضمن نظام انتخابي محدد ومتفق عليه بين الاحزاب السياسية، ويجري في توقيتات زمنية معينة، ونتائجه موثوقة ومقبولة من الناخبين، وقد تكون النتائج مغايرة لما قبله ومتطورة وتدفع بالإنسانية إلى الإمام.

4. الإصلاح السياسي: ويقصد به الخطوات المباشرة وغير المباشرة كافة التي يقع عبء القيام بها على عاتق الانظمة السياسية والمجتمع المدني والمؤسسات للسير بالمجتمعات قدماً في طريق التحول الديمقراطي. وبذلك يعد الإصلاح السياسي أحد صور التغيير السياسي المخطط، انطلاقا من تطورت ألف قوى جديدة تؤدي دور إيجابي ضمن عملية التحول السياسي، وهذا مرتبط بنمو الوعي النقدي في أوساط النخب السياسية والمثقفة، فضلاً عن التنظيمات المهنية والنقابية التي يتم عبرها تشكيل نوع من الضغط بوسائل غير سياسية للتخفيف من وسائل الضغط السياسية، وصولاً الى تحقيق التغيير المطلوب تدريجياً، لأنه تغيير من داخل النظام وبآليات نابعة من داخل النظام[22].

2 –التغيير السياسي السلمي: تقوم رؤية التغيير السياسي للنظام السياسي او السلطة الحاكمة بأساليب لاتستند في جوهره إلى العنف أو استخدام وسائل القوة الصلبة، وانما الدخول في الانتخابات النيابية، او اللجوء الى الحراك الشعبي السلمي، ويهدف هذا التغيير الى تغيير شامل– ليس مؤسسات النظام

السياسي– عبر أساليب سلمية، وقد يأخذ وقتاً اطول من التغيير العنيف، ولكنه يضمن نجاحه لأنه يتوسل بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة التغيير السياسي[23].

ويعد المفكر الامريكي جينشارب**Gene Sharp***، أحد أبرز منظري التغيير السياسي السلمي في الغرب، اذ يدعو إلى استخدام وسائل تغيير سياسي سلميه مثل: كفاح اللاعنف والانتفاضة الشعبية والنضال بوسائل سلمية بديلاً لاستخدام وسائل التغيير السياسي التي تعتمد على العنف، ويرى أن القرن الحادي والعشرين سيحتاج إلى ذلك أكثر من القرن العشرين، بسبب التعقيد الحاصل في رسم الاستراتيجيات، واختلاف موازينا لقوى، وتنامي دور الرأي العام العالمي. كما حدد شارب أساليب النضال السلمي، عبر استقراء آليات حركات الحراك الشعبي السلمي عبر التطور الإنساني، وقام بتصنيف هذه الأساليب، بناء على نوعية العمل وفعاليته ومن اسبته للخطة والمطالب الإنسانية، ويرى شارب أن هنا كأربع آليات للتغيير السلمي هي التحول والتكيف والإرغام فضلاً عن التخلي والتغيير الشامل[24].

وتنطوي عملية التغيير السياسي السلمي على عدة أساليب، اهمها ما يلي:–

1. التظاهر السلمي: هو مطلب شعبي يهدف إلى الضغط على النظام السياسي، من اجل تحقيق التغيير المطلوب، وقد تكون الغاية من التظاهر الاحتجاج على أو تأييد موقف أو قرار معين. كما ان حق التظاهر مكفول في المواثيق الدولية لحقوق الإنسان في التعبير عن الرأي وضمان المشاركة السياسية[25].
2. الإضراب العام: هو التوقف عن العمل بشكل مقصود وجماعي في جميع مؤسسات الدولة، بهدف الضغط على النظام السياسي وتحقيق المطالب المشروعة.

3. **العصيان المدني: يعرف جونراولز العصيان المدني بأنه "عمل سياسي عام،سلمي،يتم بوعي كامل، يتعارض مع القانون ويطبق في أغلب الأحوال لإحداث تغيير في القانون أو في سياسة الحكومة". وباتخاذ هذا المسلك، يخاطب العصيان حس العدالة لدى غالبية المجتمع ويصرح وفق اَلرأي وتفكير ناضج، بأن مبادئ التعاون الاجتماعي بين أفراد يتمتعون بالحرية والمساواة في الحقوق لايتم حاليا احترامها. ومن اهم خصائص العصيان المدني: يجب ان يكون خرق متعمد للقانون، وعمل سلمي، وحركة ذات رسالة جماعية تنطوي على مبادئ عليا[26].**

4. **التحول: وهو موقف نادر الحدوث، إذ تتحول فيه قناعات القائمين على راس السلطة ويقدمون على تقديم تنازلات طواعية لاقتناعهم بضرورة ذلك التغيير وصحته وبعدالة القضية التي تتبناها قوى التغيير.**

5. **التأقلم: وهنا يؤدي الفعل المباشر للمجتمع بالتعاون السياسي مع السلطة إلى إجبار الخصم على تقديم تنازلات، ودفعه نحو التوافق والتأقلم مع اهداف التغيير.**

6. **الاستسلام: وتتضمن هذه المرحلة حالة التمرد واللا تعاون وأدوات التدخل السلمي مثل احتلال البرلمان، إلى درجة تضعف مصادر قوة الخصم بحيث لا يبقى أمامه من خيار سوى الاستسلام بشروط معينة، وهو ما يسمى"الإجبار اللاعنيف".**

7. **أساليب فرعية اخرى: مثل الخطابات العامة والتصريحات العلنية والرسائل المعارضة للسلطة، وتقديم الرسوم الكاريكاتورية، وكتابة التعليقات والمقالات والدراسات، والنشرات والكتيبات والصحف والدوريات المعارضة والناقدة للسلطة، والوقفات الاحتجاجية، فضلاً عن الامتناع عن دفع الضرائب[27].**

المعاصرة

3–التغيير السياسي العنيف: تتجه قوى التغيير في هذه المرحلة الى استخدام ادوات القوة الصلبةمثل القوة العسكرية والمواجهة والصراع المسلح مع النظام السياسي اوالسلطة الحاكمة، بسبب استحالة تحقيق التعيش، والتوافق، وانقطاع جميع سبل التواصل، وانعدام الثقة بين السلطة والشعب، ويكون الهدف هو التغيير الجذري الشامل لجميع مؤسسات النظام السياسي القائم[28].

وتتم عملية التغيير السياسي العنيف باستخدام أساليب عدة، اهمها ما يأتي:[29]

1. **الانقلاب: ويعني تغيير السلطة، وليس نظام الحكم، ويتم عبر جزء من النخبة السياسية والعسكرية الحاكمة تسعى لتحقيق اهداف ورؤى مختلفة عن السلطة القائمة، بوسائل غير دستورية للوصول الى الحكم، وتغيير النظام بالقوة العسكرية، كما لا يعكس تحركًا شعبيًا، ولكنه يبقي خياراً حاضراً ليكون انقلابًا عسكريًا مدعومًا شعبياً هدفه تغيير نظام الحكم وتحقيق الإصلاح.**
2. **الثورة: غالبًا ما تكون الثورة تحركًا شعبياً واسعاً من خارج النظام السياسي، لتغيير النظام بتأييد شعبي، فالثورة تهدف إلى تغيير نظام الحكم والدستور بشكل كامل، ولها شروط أهمها الرؤية الوطنية والتأييد الجماهيري.**
3. **حركات التمرد والانتفاضات والحروب الاهلية: وهي ظواهر متداخلة قد تقود إحداها إلى الأخرى، فقد يؤدي تمرد شعبي إلى انقلاب داخل النظام، وقد يؤدي التمرد إلى إصلاح في داخل النظام، والعكس أيضًا صحيح، وينطلق ذلك الحراك بهدف رفض سياسات محددة، أو الاحتاج على سياسات أو مظالم تمارسهاالسلطة والنظام القائم، وقد يتجاوز العصيان حدوده عندما يمتد إلى المطالبة بتغيير النظام برمته، إما لأن النظام رفض التغيير الجزئي الذي يطالب به المتمردون، وإما لأن المتمردون شعروا بالقوة، وأصروا على الانتقال إلى الثورة، كما حدث ذلك في احداث سوريا عام 2011، اذ بدأ الحراك الشعبي بصورة سلمية وبدلاً من تقبل النظام السوري لمطلب قوى التغيير واجهها بالقوة، وهذا ما**

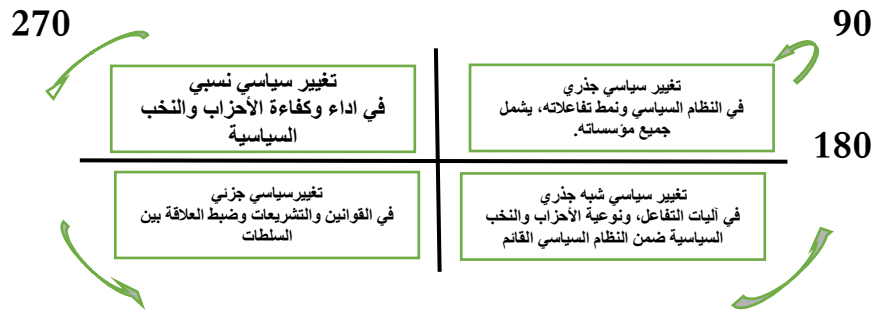
دفع قوى التغيير بالتحول الى اساليب التغيير بالقوة واللجوء الى الحراك المسلح والتمرد على السلطة، كما اتاح ذلك المجال للقوى الاقليمية والكبرى بالتدخل ودعم قوى المعارضة والجماعات المسلحة لتغيير النظام وفرض الشروط بحسب اهداف ومصالح تلك القوى[30].

4. الازمات: غالباً ما ينتج عن الازمات وخصوصاً السياسية والاقتصادية المطالبة بتغيير النظام السياسي، وتأجيج الصراع على السلطة باستخدام القوة[31].

5. التغيير السياسي المفروض من الخارج: ويتم هذا التغيير بتدخل القوى الاقليمية والدولية–الكبرى بتغيير النظم السياسية التي تعارض مصالحها واهدافها، بوسائل متعددة مثل التهديد او الدخول في الحرب، والحصار الاقتصادي، وبيع الأسلحة لقوى التغيير، ودعم الجماعات المسلحة لنشر الفوضى، وافتعال الازمات والتحريض على الانقلاب او الحراك المسلح من داخل الدولة[32].ومن امثلة ذلك التغيير، ما حدث في العراق بعد الاحتلال في عام 2003.

مما تقدم نرى ان التغيير السياسي السلمي يتسم بوضوح الأهداف وتكون نتائجه مسيطر عليها، على العكس من التغيير السياسي الذي يتم بوسائل وآليات استخدام القوة الصلبة لاسيما عندما يتم عن طريق التدخل الخارجي إذتكون أهدافه مشوشة وغالباً ما يأتي بنتائج غير مسيطر عليها. وقد يكون التغيير السياسي جذرياً وشاملاً او يكون جزئياً ضمن مراحل متعددة، كما ان التغيير قد يتحقق بأسلوب واستراتيجية واحدة او بأساليب واستراتيجيات متعددة ومتدرجة في الانتقال من الحالة السلمية الى العنف. (لاحظ الشكل رقم 1)

شكل رقم (1)التغيير السياسي الجذري والتغيير السياسي الجزئي



360

الشكل من اعداد الباحث

المحور الثالث: إدارة التغيير السياسي وآلياته

يمكننا تعرّيف إدارة التغيير السياسي بأنها المنظومة التي تحرك وتوجه قوى التغيير، وتوظف ادوات التخطيط الاستراتيجي للتعامل مع الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنّب أو تقلل من عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعاليةً، لإحداث التغيير السياسي المنشود. كما تعرف إدارة التغيير السياسي بانها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير السياسي عبر التوظيف العلمي والعملي للموارد البشرية وجميع الإمكانات المتاحة في المجتمع[33].

وتعرف إدارة التغيير بأنها إحداث التعديلات في اهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل السياسي وذلك لمواكبة التغيير ونشاطاته مع التغيرات الحاصلة في المناخ المحيط بالتنظيم من اجل احداث التوافق والتنظيم في المؤسسة والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، فضلاً عن تحسين وتطوير مستوى الأداء لدى قوى التغيير[34].

كما إن إدارة التغيير اعم واشمل من التخطيط الاستراتيجي، إذ يتبنى التخطيط الاستراتيجي حساب الموارد اللازمة وتنميتها فضلاً عن وضع الاستراتيجية والخطط والبرامج الضرورية للتغيير المقصود او التعامل مع ظروف التغير الطارئ، أما إدارة التغيير فتركز على عملية التكامل في توجيه الاهداف الاساسية وتخصيص الموارد المتاحة، وأيضا ارشاد المخططين ومتابعة وتقويم اداء الخطط الاستراتيجية وإدخال التعديلات المطلوبة عليها والاشراف على العملية برمتها لاستكمال حركة التغييروضبط حالة الاستقرار الذي سيعقبه[35].

وبذلك فإن عملية إدارة التغييرالسياسي تعد أداة منهجية لإدارة مجمل المتغيرات والعناصر المستهدفة وفق آليات محددة ومخطط لها للحصول على النتائج المرجوة بكفاءة ضمن ظروف البيئة المحيطة داخل الدولة وخارجها. وفي ظل عملية إدارة التغيير السياسي تتزايد مسؤوليات قادة التغيير والمخططين الاستراتيجيين في بذل جهود مضاعفة لإدارة عملية التغيير السياسي عبر ما يأتي:ـ [36]

- **صياغة رؤية واضحةعن أهدف التغيير السياسي.**
- **وضع الخطط الاستراتيجية والبرامج وإشراك الآخرين في تحقيقها.**
- **خلق بيئة ملائمة تعزز ثقة المواطين بأهداف التغيير المقصود وانه يعمل على تجسيد اهدافهم وتحويلها إلى واقع.**
- **تعديل اتجاهات التغيير السياسي عبر رصد المتغيرات الاقليمية والدولية والتعامل معها.**

ومما لاشك فيه، ان عملية إدارة التغيير تركز على مداخل نظرية متعددة للإدارة، تنطلق من النظرة المعاصرة لإدارة شؤون الدولة ومؤسساتهاالمرتكزة على توظيف التخطيط الاستراتيجي بفعالية في ظل متطلبات المستقبل والتنبؤ به، اذ لم تعد مسؤولية المؤسسة تنحصر في وضع السياسات والنظم وتركها تعمل تلقائياً، بل عليها أن تساهم في بناء المجتمع وتنميته وصولاً الى تحقيق الحكم الرشيد، وبهذا لا يمكن فصل الإدارة عن الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية على المستوى الدولي والاقليمي فضلاًعن المستوى المحلي ومتغيراته التي تتداخل وتترابط مع بعضها،كذلك فهناك علاقة تفاعلية بين إدارة التغيير في النظم السياسية داخل المجتمع وحالات التغير فيالنظام الدولي[37].

كما إن الهدف من إدارة التغيير السياسي في هذا السياق هو التأكد من استخدام الطرق والإجراءات المخطط لها للتعامل بكفاءة وسرعة مع جميع المتغيرات، والاستجابة للمشاكل أو المتطلبات المفروضة خارجيا، والسعي إلى تحسين الكفاءة والفعالية أو تمكين المبادرات السياسية الايجابية، فضلاً عن الحفاظ على التوازن السليم بين الحاجة إلى التغيير والأثر الضار او السلبي المحتمل للمتغيرات التي تواكب صيرورة التغيير في النظام السياسي[38].وقد غدتإدارة التغيير **Change Management**"" علماً له أصوله ومنطلقاته الفكرية، وبما أن التغيير عملية للبحث عن الأفضل في النتائج، فان مهمة إدارة التغيير السياسي جعل الشعوب تتوقف عن اجراء التغيير بطريقتهم المعتادة وإتباع الطريقة الجديدة، ويستوجب ذلك التخلي عن ردود الفعل واتباع اجراءات مدروسة ومحسوبة بصورة صحيحة. وبذلك نجد أن إدارة التغيير تطبيق عملي لعملية صنع القرار، إذ إنها ترصد تقلبات التغيير في البيئتين المحلية والخارجية وحساب الفرص والتهديدات وصياغة استراتيجيات وسياسات للتعامل معها حسب الأهداف المحددة للتغيير المقصود[39].

وتتسم إدارة التغيير السياسي بعدة خصائص مهمة يتعين على قوى التغيير الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها، هي:-[40]

1. التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً او ارتجالاً،الا انه يتم في إطار عملية منتظمة ومخطط لها، تتجه نحو غاية تستهدفها قوى التغيير.
2. يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه الدولة والمجتمع، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
3. يجب أن يكون هنا كقدر مناسب من التوافق بين اهداف التغيير السياسي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الشعوب.

4. **تحتاجإدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والنخب التي تساهم في التغيير وتتفاعل مع قادته.**
5. **يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية على مستوى الأهداف والاداء والاليات والاساليب.**
6. **يتعين على قوى التغيير أن تعمل على إنشاء قدرات تطويرية أفضل مما هو قائمأ ومستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.**
7. **أن تتحلى إدارة التغيير بشفافية عالية وعدم تناقض بين الخطاب والتطبيق، وألا تختفي خلف خطاباتها المصالح الشخصية.**
8. **يجب أن تؤدي إدارة التغيير تنمية حقيقية، ويكون من أهم بنودها العدالة بين فئات المجتمع، وتقديم فلسفة الحوار والعمل الجماعي؛ لتكون نواة للدولة المدنية، بديلاً عن انموذج الدولة السلطوية او الفوضوية.**
9. **توفير وعيً سياسيٍ عميقٍ من أجل إقناع الشعب بأنه على النهج الصحيح للتغيير الإيجابي.**

المحور الرابع: أسس ومرتكزات التخطيط الاستراتيجي في إدارة التغيير السياسي

يتوجب على قادة التغيير السياسي انيكونوا ذات إدراك ورؤية بعيدة المدى، وعلى إلمام تام بمتطلبات النجاح، ومعرفة بمكامن الضعف الذييحتاج إلى بذل الجهد بشكل مضاعف.وأن يطلّع الآخرون ممن يتوقع منهم أنهم سيسهمون في هذه العملية المهمة بكل تفاصيلها، فضلاً عن كسب التأييد الاقليمي والدولي لموجهة التهديدات، كما يتطلب التغيير وجود خطة واضحة المعالم، فلا تغيير دون استشراف المستقبل، والتخطيط له، والإحاطة بكافة المتغيرات والعوامل التي قد تطرأ وتحرف العملية عن

مسارها الأساسي، كما يجب توقع حدوث إعاقة لعملية التغيير أيضاً، لاسيما من القوى الخارجية لتحقيق مصالح المستفيدين من الوضع القائم[41].

اولاً: اسس إدارة التغيير السياسي

بعد اكتشاف ضرورة التغيير السياسي ووجود الدافع القوي والرغبة المشتركة التي تسانده، لابد من تسخير التخطيط الاستراتيجي لهذه العملية بالإعداد السليم والتحفيز الفعال، وتتطلب هذه العملية مجموعة الأسس التي يبنى عليها تحديد الخطوات والاعدادات اللازمة لإنجاز عملية إدارة التغيير السياسي، ومن اهم تلك الاسس والمنطلقات الواجب توفرها ما يأتي: (لاحظ الشكل رقم 2)

1. الغايات والمصالح: ان المهمة الاساسية للقائد الاستراتيجي تتمثل في تحديد المصالح والغايات العليا للدولة المرتبطة بتحقيق عدد من القيم أهمها البقاء، أو المحافظة على الذات، وحماية كيان الدولة ومصالحها الحيوية في الداخل والخارج[42].
2. التفكير الاستراتيجي: إن مهمة تحديد الأهداف الرئيسة والتناسق بينها وبين الغايات والمصالح العليا للدولة تتم عبر المفكرين الاستراتيجيين،وهي خطوة مهمة بل هي من أهم أسس عملية إدارة التغيير السياسي؛ لأننا إذا استطعنا تحديد الأهداف بوضوح وواقعية نتمكن من بناء الاستراتيجية وضمان نجاح التغيير السياسي[43].
3. التنبؤ الاستراتيجي:ان التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ومقارنة المستقبل بالحاضر يساهم في دعم المخططين الاستراتيجيين لصياغة الخطط الاستراتيجية وتحقيق الاهداف.
4. التحليل الاستراتيجي: على القادة وصناع القرار استشارة المحللين الاستراتيجيين لإدراك متغيرات البيئتين المحلية والدولية بما يسهم في تحديد الفرص واستثمارها والتهديدات التي قد تعترض عملية التغيير السياسي، وهذه

المرحلة تعد من أصعب المراحل لأنها تتطلب العصف الذهني والتنبؤ والاستشراف في التعامل مع المستقبل ومتغيراته المفاجأة والمتسارعة، وهناك عدة نماذج للتحليل التي تساعد المخطط الاستراتيجي في ادارك الواقع والاستعداد للمستقبل.

5. **التخطيط الاستراتيجي: وبعد ذلك يأتي دور المخطط الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف للمواءمة بين الأهداف المحددة والموارد المتاحة وتنميتها وتجزئة الأهداف وتوزيعها وفق خطط وسياسات وبرامج[44].**
6. **الاداء الاستراتيجي: وبعد ذلك يتم وضع استراتيجية التغيير والبرامج والخطط التفصيلية موضع التطبيق ومتابعتها من قوى التغيير فضلاً عن تقييمها[45].**

الشكل رقم (2) اسس ومرتكزات إدارة التغيير السياسي

الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر:
– خليل حسين وحسين عبيد، الاستراتيجيا–التفكير والتخطيط الاستراتيجي–استراتيجيات الامن القومي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013.

ثانياً: خطوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة التغيير السياسي

إن عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تتم وفق خطوات محددة ومدروسة تحقق مظاهر الارتباط والتفاعل، وهذا يتطلب وضع الخطوات التفصيليةوأبرز هذه الخطوات ما يأتي[46]: (لاحظ الشكل رقم 3)

1- المعلومات والبيانات: يعد توفير قاعدة للبيانات والمعلومات الدقيقة الحديثة المؤكدة أحد المطالب الرئيسة للمخطط لكي تكون الحلول أكثر منطقية ومتناسقة مع الخطة والإمكانات المتاحة.

2- **الأهداف الاستراتيجية:** يعد تحديد الأهداف الرئيسة والمتناسقة مع الغايات العليا للدولة خطوة مهمة بل من أهم مراحل عملية إدارة التغيير السياسي لأننا إذا استطعنا تحديد الأهداف بوضوح وواقعية نتمكن من تحقيق النجاح.

3- الأدوار والمسؤوليات: يتم تعيين الأدوار والمسؤوليات لتعزيز التمسك بالقيم والاهداف، ويتم إبلاغ مسؤوليات محددة للقادة والمشرفين والموظفين بالأنشطة والفعاليات التي تقع على عاتقهم وتدريبهم على القيام بها.

4- نقاط القوة والضعف: وبعد ذلك يأتي دور المخطط الاستراتيجي للمواءمة بين الأهداف المحددة والموارد المتاحة وتنميتها وتجزئة الأهداف وتوزيعها على حسب الاختصاص على المؤسسات لتطبيقها.

5- الفرص والتهديدات: على القائد او صانع القرار ان يكون على دراية وإدراك واسع للبيئتين المحلية والدولية لتحديد الفرص واستثمارها والتهديدات التي تعترض عملية التغيير السياسي، ويتطلب ذلك التخلي عن العقائد والايديولوجيات التي يتبناها، واعتماد العصف الذهني للتنبؤ والتعامل مع متغيرات المستقبل.

6- الاستراتيجية والخطط والبدائل: يتطلب تحقيق الأهداف صياغة استراتيجية التغييروالخطط والسياسات على جميع المستويات ومناقشة البدائل من ناحية إمكانية تطبيق كل بديل وانعكاساته الاقتصادية والاجتماعية أو السياسية على مستقبل الدولة، ومدى تناسبه مع الامكانيات والموارد المتاحة والزمن واختيار البديل الانسب من البدائل المطروحة.

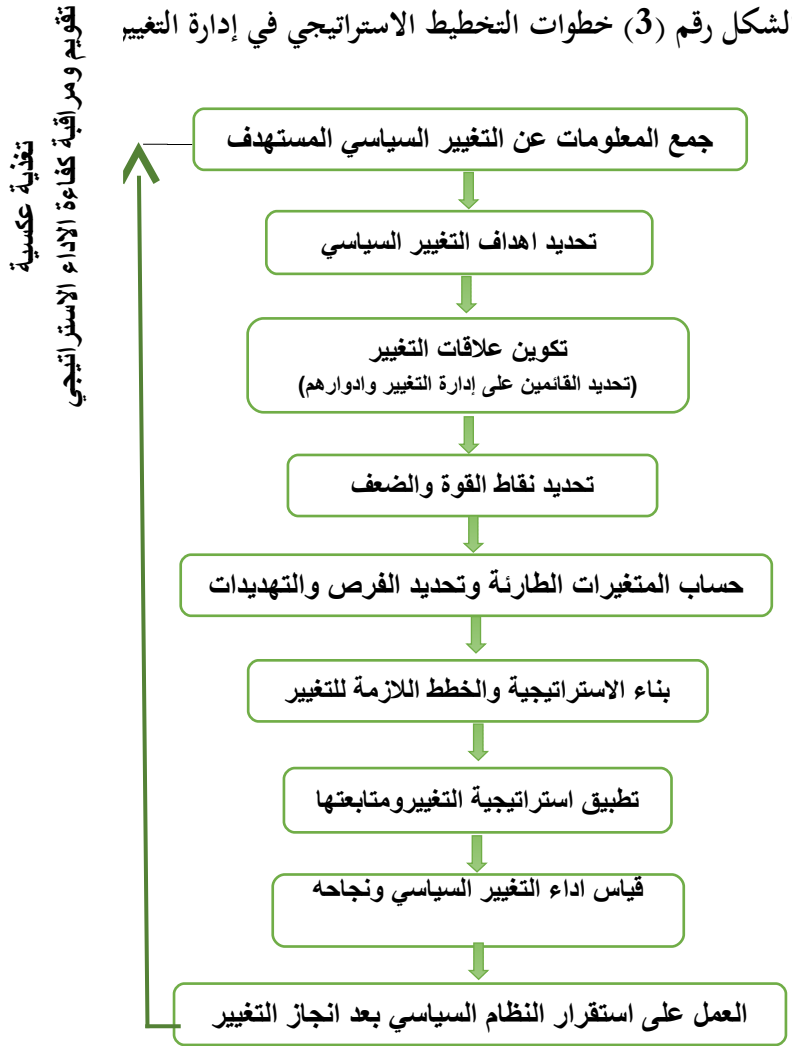
7- وضع البرامج: يقصد بذلك تصميم الخطط التفصيلية وبرامج العمل اللازمة لوضع الخطة موضع التطبيق ومتابعتها ومراقبة حركة التغييروتحقيق الالتزام به.

كما ان تطبيق الاسس والخطوات اللازمة لعملية التغيير السياسي تتم عبر تحديد وضبط عدد من المتغيرات والعناصر الرئيسة وتحليلها، ومن اهمها[47] (لاحظ الشكل رقم 4)

- **تشخيص الواقع ومشكلاته لتحقيق التكامل بين اهداف التغيير والقدرات الكامنة والمتاحة.**
- **بناء التأييد المحلي والوطني وكسب الدعم الاقليمي والدولي لنجاح التغيير السياسي.**
- **اعادة صياغة التشريعات والسياسات وتطوير آليات داعم حركة التغيير السياسي.**

- توفير المعلومات الاستراتيجية وتقويم الاخطار والتهديدات لمواجهتها، واستثمار الفرص.
- دعم وتنمية دور المجتمع المدني فينشر الوعي الايجابي تجاه عملية إدارة التغيير السياسي، وتمكين المجتمع ومنحه الفرصة للقيام بدور فعال في جميع مراحل عملية التغيير.
- توفير القدرات اللازمة لعملية التغيير، من موارد وقوة صلبة وناعمة لمواجهة نقاط الضعف وسد الثغرات لدفع حركة التغيير السياسي نحو الامام.
- تحقيق التكامل والانسجام في جميع مؤسسات الدولة للانتقال من النظام القائم الى النظام الجديد لضمان نجاح التغيير واستقراره.

الشكل رقم (3) خطوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة التغيير



الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر:

-Daving W. & Brown S "Implementing Strategic Planning Madel for Small Manufacturing Firm" Advanced Management Journal vol. 69 lssue I, 2004.

ثالثاً: مصفوفة تحليلسْوات في إدارة التغيير السياسي(SWOT):

يعد هذا الأسلوب من أفضل الأساليب لبناء الاستراتيجيات واعداد الخططالاستراتيجية المستقبلية؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة في احداثالتغيير السياسي، وذلك بتحليل البيئتين المحلية والخارجية عبر البنود الأربعة (نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص – التهديدات)، ويساعد هذا الانموذج قوى التغيير على التعامل مع الحالات والمتغيرات الطارئة وغيرالاعتيادية التي تواجهها

	على المستوى المحلي للدولة	المستوى الخارجي للدولة
ايجابية	نقاط القوة – Strengths توفر الإمكانات والقدرات اللازمة لإنجاز التغيير السياسي. وعي وتأييد شعبي واسع لأهداف التغيير. وجود إرادة وطنية موحدة. تأييد القوى المعارضة للسلطة. وجود نخب سياسية مؤهلة لإدارة مرحلة مابعد التغيير. شرعية التغيير.	الفرص – Opportunities كسب التأييد الدولي والاقليمي للتغيير الديمقراطي. توفر دعم خارجي لقوى التغيير. متغيرات البيئة الخارجية تكون ملاءمة لتقبل التغيير الحاصل. تألفات سياسية خارجية. الحصول على تمويل من جهات خارجية.
	نقاط الضعف Weakness –	المخاطر – Threats
سلبية	فساد السلطة السياسية. ضعف الخدمات والبطالة والامراض. وجود قوى مضادة للتغيير. عدم وضوح رؤية التغيير. الخوف من التغيير السياسي ومالاته. اغفال دور القوى الفاعلة في المجتمع. عدم دستورية التغيير السياسي.	تهديدات وضغوط من قوة خارجية تسعى لعرقلة التغيير السياسي لأنه يتعارض مع مصالحها. وجود أزمات دولية او اقليمية تهدد المصالح العليا للدولة بعد التغيير. وجود أنظمة سياسية إقليمية تخشى ان يمتد اليها التغيير السياسي.

الجدول من اعداد الباحث

ان استكمال عملية التحليل وحساب نقاط القوة والضعف فضلاً عن الفرص والتهديدات، تتطلب حساب نقاط القوة والفرص على انها مؤشرات إيجابية تدعم عملية التغيير السياسي، في المقابل تحسب نقاط الضعف والتهديدات كونها مؤشرات سلبية تعرقل عملية صيرورة التغيير، وبذلك يتوجب على قوى التغيير استثمار جميع المؤشرات الإيجابية وتجاوزها او الحد من المؤشرات السلبية وفق المصفوفة الاتية:

- **استراتيجية الفرص–القوة OS"":بناء استراتيجية تستفيد من الفرص المتاحه، وتعزيز نقاط القوة، وتوظيفهما في عملية إدارة التغيير السياسي.**
- **استراتيجية القوة–المخاطر"ST": بناء استراتيجية لتوظيف نقاط القوة المتاحة وغير المتاحة في تحييد او الحد من المخاطر القائمة المتوقعة التي تهدد عملية التغيير.**
- **استراتيجية الضعف–القوة "WO":بناء استراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة او المتوقع حدوثها في التغلب على نقاط الضعف.**

- استراتيجية الضعف–المخاطر "WT":بناء استراتيجية للحد من عوامل الضعف ومنع التهديدات الخارجية.

وبعد ذلك، يتم اتباع هذه الاستراتيجيات الأربع في صياغة استراتيجية التغيير ووضع البدائل، وتحديد المتغيرات المحلية والخارجية لاستكمال عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة عملية التغيير السياسي بنجاح، كما ان التحليل الاستراتيجي يجب ان يتم بصورة مزدوجة او ثنائية للقوى الدافعة نحو التغيير وكذلك القوى المعارضة للتغيير السياسي، لإماطة اللثام عن نقاط القوى والضعف[49] والفرص والمخاطر للطرفين، فضلاً عن حساب المتغيرات والمؤشرات الإيجابية والسلبية وصولاً الى انجاز الأهداف المطلوبة.

المحور الخامس: مراحل واستراتيجيات إدارة التغيير السياسي الناجح

مما لا شك فيه، ان صيرورة التغيير السياسي لمتعد تدور في نطاق تداول السلطة او تغيير السياسات او النخبة السياسية القائمة على صياغتها وتنفيذها فحسب، وانما تأتي حركة التغيير السياسي لإعادة هيكلة وبناء النظم السياسية المشوهة بما يتلاءم والتغيرات الجذرية التي يطالب بها المجتمع، الناتجة عن التطورات التي يشهدها العالم في جميع المستويات او عن طريق التدخل الخارجي في واقع الحياة السياسية المعاصرة[50].

اولاً: مراحل إدارة التغيير السياسي

سنقدم هنا تصور عن مراحل التغيير السياسي التي تتكامل مع اسس وخطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة التغيير المستهدف، ويمكن تقسيم مراحل حراك هذا التغيير إلى ما يلي:–[51]

1. مرحلة التغيير الفكري: هي المنطلق الاساسي للتغيير السياسي، إذ تبدأ هذه المرحلة بثورة عقلية تتجسد في حراك فكري جديد ورؤى جديدة، وتحديد

الأولويات ودرجة التغيير المطلوب والمسار الملائم لإحداث التغيير المقصود، ويستهدف هذا الحراك الفكري بالدرجة الأولى الملاكات المؤهلة لقيادة التغيير السياسي والاجتماعي.

2. مرحلة اعداد النخب السياسية: تنطوي هذه المرحلة على بناء قدرات المجتمع واعداد النخب السياسية المؤهلة بالأفكار والامكانيات اللازمة لدعم وإدارة التغييرفي اتجاه تحقيق الأهداف المشتركةعن طريق إطلاق المشاريع المتنوعة المستقلة، التي تفقد الخصم تركيزه، وتفككه، مقابل استيعاب طاقات المجتمع وإبداعاته وتوظيفها باتجاه التغيير.

3. مرحلة انجاز التغيير: تعد هذه المرحلة أداة الحسم وتطبيق الاستراتيجيات التي حددها قادة التغيير والمخططون الاستراتيجيون وصولاً التنفيذ ومواجهة القوى المعارضة للتغيير، وتسود هذه المرحلة استراتيجية التألفات لمواجهة حركة مقاومة التغيير.

4.مرحلة اعادة البناء:هي المرحلة الأخيرة في التغييرالسياسي، وتأتي بعد عودة السلطة السياسية والقضائية إلى المجتمع بمؤسساته وهيئاته وأحزابه وأفراده، ليبدأ المجتمع في تطبيق البرنامج التي تؤهله للانطلاق نحو المستقبل، للمساهمة في البناء عبر التنافس الحر بين البرامج المختلفة التي تتبناها الأحزاب والنخب والحركات والتنظيمات المختلفة. وتتطلب هذه المرحلة اثبات الوجود، وتحقيق الاستقرار، فضلاً عن التطوير والتنمية السياسية والاقتصادية.

ثانياً: استراتيجيات إدارة التغيير السياسي

لقد أصبح التوجّه لإحْداث التغيير السياسي عملية مُهمةتتكرر كلمّا سنحت الأوضاع والمتغيرات الجديدة اليها، ونشاطاً تتميز به الشعوب المتقدمة، وتتم وفق استراتيجيات متعددة، اهمها:

1- استراتيجية المشاركة والاقناع: ان صيرورة التغيير تبدأ من التأكيد على القيم المشتركة وتمكين وإشراكهم بفاعلية في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المتعلق بإدارة التغيير السياسي، ويتطلب تطبيق استراتيجية التغيير هذه تنمية اتجاهات الدعم للتغيير المستهدف عبر المشاركة أو التمكين المستندة على القيم والأهداف فضلاً عن الحقوق المشتركة التي يتم تحقيقها وفق آليات عدة منها تشكيل التحالفات والتألفات السياسية كنواة اساسية للقوى الداعمة للتغيير [52]، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنها تحقق استقرار النظام السياسي بعد التغيير؛ لان قوى التغيير استندت علىمبدأ المشاركة والتعاونفي تبني اهداف التغييروإنجازها، لكنها تستغرق وقتا طويلا في سبيل الاقناع وكسب التأييد وضمان المشاركة[53].

2-استراتيجية المواءمة والتكيف: تستخدم هذه الطريقة عندما تكون قوى التغيير ضعيفة وقوة مقاومة التغيير أرجح اوعند وجود جهة تتضرر بشكل واسع من عملية التغيير السياسي، وفي الوقت نفسه تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، لذلك تلجأ قوى التغيير الى التفاوض والاتفاق مع بقية الاطراف على محددات معينة لإتمام عملية التغيير وفق سياسة الاحلال والمبادلة بما يضمن مصالحة المجتمع بشكل كامل، ومن إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير، أما سلبياتها فتكمن في تحقق تغيير جزئيمقابل تكلفتها العالية لأنها تتطلب تقديم تنازلات[54].

3-استراتيجية المفاجأة والالتفاف: تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة المفاجأة للقوى المعارضة للتغيير، فبينما تنشغل قوى السلطة بانهاء التظاهرات وتفريقها، تنطلق تظاهرات وحراك شعبي للالتفاف على القيادات السياسية والأمنية ومفاجأتها وارباكها ومحاصرتها، وهكذا تتحول نخب السلطة القائمة من الهجوم الى الدفاع، وهذا يتطلب اعداداً وتخطيطاً

استراتيجياً لتوفير حراك شعبي واسع على عدة خطوط يتسم بسرعة التحرك والتموضع، والانتقال للسيطرة على المؤسسات الرئيسة في الدولة وتحقيق التغيير المنشود[55].

4-استراتيجية القوة – الإكراه او "السلطة" :تعتمد هذه الاستراتيجية في حالتين، الاولى: عندما يكون التغيير هدف للسلطة التي تستخدم القوانينللمكافآت اوالعقوبات مثل فقدان وظائفهم وغيرها، لتطبيق التغيير المطلوب، ويستجيب الأفراد خوفاً من العقوبات أو رغبة في الحصول على المكافآت، والثانية: اذ يكون التغيير مطلباً وهدفاً من خارج السلطة والنظام السياسي ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عندما تكون السلطة مستبدة، وتمتلك قوى التغيير قوة او دعم خارجي، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي الوقت نفسه لا تخلو هذه الطريقة من السلبيات وأهمها خطورة استمرار الاستياء من قوى التغيير وعدم الرضا عن نتائج التغيير السياسي المتحقق[56].

ومن أهم أمثلة نتائج التغيير السلبي الذي تم وفق استراتيجية الاكراه وأساليب استخدام القوة المفرطة، التغيير السياسي الذي حصل في العراق بعد عام 2003 إثر الاحتلال الأمريكي، كذلك التغيير السياسي الذي بدأ بعد الحراك الشعبي العربي نهاية عام 2010 ولم يكتمل إنجازه في تونس ومصر سوريا وليبيا واليمن؛ بسبب التدخل الخارجي والاستخدام المفرط للقوة تجاه فئات الشعب وطوائفه المختلفة وعدم وجود تخطيط استراتيجي محكم لإدارة التغيير السياسي.

لاشك، ان كل أشكال الحراك الشعبي الذي شهدته المنطقة العربية حمل معه الطابع الثوري، الا إن أسباب فشل بعضها ينبع من نسق المؤسسات السلطوية التي حكمت تلك البلدان واصطدمت حركة التغيير بهياكل مستبدة،

لاتريد التحول نحو دمقرطة المؤسسات وإدارة عملية التحوّل. وكان من اهم تلك الأسباب مايأتي: –[57]

–عدم وجود مرجعية فكرية موحدة تحدد اهداف وغايات تجمع قوى التغيير لنجاح التغيير السياسي.

–تركيز النخب العربية على تبني الديمقراطية نظاماً للحكم، وكان من الافضل أن يتبنوا استراتيجية لمرحلة ما بعد التغيير دون التركيز على نظام الحكم في ظل غياب ثقافة الديمقراطية.

–افتقار قوى التغيير العربي الى التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود برامج "مشروع وطني موحد يحرك صيرورة التغيير وما بعدها.

–تدخل القوى الإقليمية والدولية في صيرورة التغيير والعمل على افشال اهداف التغيير.

–لايوجد إدراك حقيقي لعملية إدارة التغيير السياسي وخطواته، فضلاً عن عدم جاهزية المجتمع للتغيير المطلوب.

في حين ان هناك عديد من ظواهر او حالات إدارة التغيير السياسي بالتخطيط الاستراتيجي التي خاضتها اغلب دول العالم بوسائل واليات متباينة عن طريق ثورات اللاعنف والحراك المدني مكنها من انجاز التغيير السياسي ونجاحه وتحقيق الاستقرار في مرحلة ما بعد التغيير السياسي، وتعد ثورة الفلبين في آذار 1986، احدى نماذج الثورة الوطنية اللاعنيفة التي أطاحت بالحكومة الدكتاتورية وفق استراتيجية المفاجأة والالتفاف[58]، كذلك انموذج تغيير النظام التركي وتشكيل "تركيا الحديثة" بعد تولي حزب العدالة والتنمية للسلطة في عام 2002 وإدارة عمليات واسعةمن الاصلاحات فضلاً عن مواجهة الانقلاب العسكري في 15/7/2016 بالتأييد الشعبي وضبط المتغييرات الخارجية والحد من تاثيراتها وفق استراتيجية المفاجأة والالتفاف واستراتيجية المشاركة.

الخاتمة

يُعد التغيير السياسي ظاهرة مركبة تتعدى وتتجاوز حدود الحاضر انطلاقاً نحو صياغةالمستقبل عبر صيرورة ديناميكية تحلل الوضع القائم وتحدد الإجراءات المطلوبة لادارة شؤون الدولة المستقبلية والتعامل مع المتغييرات الطارئة بآليات التخطيط الاستراتيجي.

كما إناستمرارسياسةالدول بشكل عام سيما الدول العربية التي شهدت عديد من حالات التغيير السياسي، بهذا الشكل الانفعالي دون وجود رؤيةً وتخطيطاً استراتيجياً لمعالجة الأوضاع الراهنة، يدفعها الى التحرك بطريقة غير مدروسة وتصبح فريسة سهلة لأجندة التقسيم والتفكك من القوى الكبرى التي تبحث عن مصالحها الحيوية. ويتطلب ذلكحلاًعلمياًوعقلانياًلادارة التغيير السياسي بالتخطيط استراتيجي، تتولى فيه المؤسسات الفاعلة والقادة الاستراتيجيين المسؤولية لتوظيف مقومات القوة الذكية وفق نهج علمي يهدف الى خدمة مصالح شعوبهم ومواجهة التهديدات التي تعيق تحقيق منجزات ذلك التغيير. وتم التوصل الى نتائج أهمها:

- **ان التخطيط الاستراتيجي يعدّ نهجاً علمياً وعملياً ناجحاً في ادارة شؤون الدولة المعاصرة لما يقدمه من وسائل وآليات توظف مقومات القوة الذكية ويعمل على تنميتها، فضلاً عن ضمان تحقق تكاملية الاداء بين جميع مؤسسات الدولة ومواطنيها بما يخدم الاهداف العليا للدولة.**
- **ان أي تغيير سياسي لا يكتب له النجاح والاستمرار وتحقيق الاستقرار الا بإدارته عبر آليات التخطيط الاستراتيجي، فهناك علاقة ثنائية طردية بين نجاح التغيير والتخطيط الاستراتيجي، إذ إن التغيير عملية ارادية مقصودة للتعامل مع المستقبل ومتغيراته ولا يتحقق ذلك الا بالتخطيط الاستراتيجي، كما ان الأخير وجد لإحداث التغيير والتعامل معه.**

- **ان الخطوة الأهم في مسار التغيير السياسي هو فن إدارة ذلك التغيير وتوقيتاته، ليس عبر أدوات التعسف والتسلط، ولكن باستخدام أسس ومرتكزاتالتخطيط الاستراتيجي، لتنظيم مسار ذلك التغيير وتوجيهه او تحويلة إلى مسارات تحقق مصالح الشعب والوطن.**
- **ان أحد العناصر المهمة في التخطيط الاستراتيجي هو الاعتماد على مفهومي التمكين والمشاركة والشراكة في ادارة شؤون الدولة وادائها، وتحويل القوى السياسية وامتنافسة او المتصارعة الى مساهمين فاعلين ومؤثرين نحو مزيد من التقدم والرقي.**
- **بذلك ندرك أن عمليات إحداث وضبط صيرورة التغيير السياسي ليس مجرد عمليّات تجريبيّة تخطئ وتصيب بقدْر ما هي اسْتجابة لواقع مستقبلي جديد يحتاج ضبطاً عبْر منْهج استراتيجي عِلميّ متكامل ومخطط.**

Strategic planning and management of political change
Towards a new approach to building and managing the contemporary state

Dr. Mohammed myaserfathi
Faculty of Political Science - Mosul University

Abstract

Strategic planning is a feature of our contemporary world, and there is no country seeks to secure a better future unless adopting the strategic planning as an approach and path to the development and reconstruction of state institutions,due to the political change is a complex phenomenon that transcends the present,in order to shape the future through a dynamic process that analyzes the existing reality and defines the procedures required to manage the affairs of the future state, furthermore, to deal with emergency changes. Therefore, achieving this requires needs employment and activation proceedingsand characteristics of strategic planning.

Under the circumstances that most developing countries are experiencing in their institutions and peoples (such as disappointment with governments and lack of confidence in political officials because of corruption), therefore, changing the political system becomes their first goal. However, many of the forces of change when they make political change are surprised by their failure. To avoid this failure, the forces of change must manage the process and movement of political change with strategic planning proceedings, In which strategic institutions and strategic leaders are responsible for harnessing and developing the components of smart power according to a scientific approach aimed at serving the interests of their people and facing the threats that impede the realization of the achievements of that change.

[1]الهوامش والمصادر

[0] نقلاً عن: علي فلاح الزعبي واحمد دودين، الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، دار اليازوري، الاردن، 2015، ص 196.

[02] ينظر: دانيال جيمس راولي وآخرون، التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات–التخطيط من اجل البقاء والازدهار، دار العبيكان، الرياض، 2012، ص ص 75–76.

[03] نقلاً عن: مصطفى جليل إبراهيم، التخطيط الاستراتيجي بآليات المدافعة، معهد التخطيط والحضري الإقليمي للدراسات العليا، جامعة بغداد، العراق، بلا سنة، ص 6–7.

[04] مجموعة باحثين، التخطيط الاستراتيجي للدول، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك سعود، الإصدار التاسع والعشرون، الرياض، 2010، ص 20.

[05] نقلاً عن: مدحت محمد ابو نصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 29.

[06] فوزي حسن حسين، التخطيط الاستراتيجي للسياسة الخارجية وبرامج الامن القومي للدول–الولايات المتحدة انموذجاً، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2013، ص ص 74–75.

[07] مايكل ج. دوريس وجون م. كيلي وجيمس ف. ترينر، التخطيط الاستراتيجي الناجح، ترجمة سمة عبدربه، العبيكان للنشر، الرياض، 2006، ص 29.

[08] خليل حسين وحسين عبيد، الاستراتيجيا–التفكير والتخطيط الاستراتيجي–استراتيجيات الامن القومي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013 ، ص 80.

[09]أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، القاهرة، 2013، ص 15. كذلك : علي فلاح الزعبي واحمد دودين، مصدر سبق ذكره، ص 198.

[010] مجموعة باحثين، قراءات نظرية: التغيير السياسي . المفهوم والأبعاد، المعهد المصري للدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، 2016، ص 1.

[011] ابو الفضل جمال الدين محمد ابن منظور، لسان العرب، ج 2، دار صادر للنشر، 2003، ص 470.

[012] عائشة أحمد حسن، التغيير السياسي المعاصر، المجلة الجامعة، جامعة الزاوية، العدد الثامن عشر، ليبيا، 2016، ص 6.

[013] نقلاً عن: إسماعيل صبري مقلد ومحمد محمود ربيع، موسوعة العلوم السياسية، جامعة الكويت، الكويت، 1999، ص 47.

[014] مجموعة باحثين، قراءات نظرية: التغيير السياسي . المفهوم والأبعاد، المعهد المصري للدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، 2016، ص 1.

[015] عمار احمد ياسين واخرون، العوامل الداخلية والخارجية للتغيير السياسي في المنطقة العربية، مجلة دراسات دولية، العدد الثامن والخمسون، مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 81.

[160] **Huntington, Samuel P, The Third Wave: Democratization in the late twentieth century, University of Oklahoma Press, Oklahoma, USA 1993,p12.**

[017] وائل محمد إسماعيل، العالم العربي في مهب الريح–رؤية تشخيصية تحليلية في آليات التغيير، مجلة السياسية الدولية، العدد(23)، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2013، ص 12.

[018] مجموعة باحثين، قراءات نظرية: التغيير السياسي، مصدر سبق ذكره، صص 5–6.

[190] **Jason Nowaczyk, Political Change: Definition, Purpose & Types, https://www.study/political-change-definition-types2015.html**

[020] خالد المعيني، كي لاتسرق الثورات–دراسة موضوعية في ربيع الثورات العربية، منشورات ضفاف، الرياض، 2014، ص 13.

[021] رشاد غنيم، أنواع التغير ومجالاته، كلية الأداب، جامعة الإسكندرية، بحث منشور على الموقع:
http://www.drsayedghonim.blogspot.com/2014.html

[022] امين المشاقبة وهشام الخلايلة، الإصلاح السياسي والمشاركة السياسية، منتدى الفكر العربي، الأردن، 2016، ص 21.

[023] صبري محمد خليل التغيير السلمي، تعريفه وأساليبه و آلياته ومذاهبه جامعه الخرطوم أبحاث سياسية، دراسات قانونية، بحث منشور على الموقع:
https://drsabrikhalil.wordpress.com/2016/12/24

[*] جين شارب: هو مفكر أمريكي وأبرز من صاغ تصورا كاملا للثورات السلمية المدنية وخلخلة وإسقاط أنظمة شمولية وبوليسية دون استعمال للقوة، ولذلك سماه البعض نبي هذه الثورات ومرشدها الفكري الأول على مستوى العالم، ولم يقف تأثيره في أوربا الشرقية أو دول الاتحاد السوفيتي السابق، ولكن امتد تأثيره فكرا وعملا حتى ثورات الربيع العربي الأخيرة. وعمل مستشارا للشؤون الخارجية في وزارة الخارجية الأمريكية، وتعاون مع عدد من المنظمات الدولية في تدريب الكوادر الشبابية من دول أمريكا اللاتينية والدول العربية وغيرها، ويشغل أيضا منصب رئيس مؤسسة ألبرت أينشتاين (تأسست عام 1983) المهتمة بالتغيير اللاعنفي عبر الثورات السلمية، والبدائل اللاعنفية في النزاعات ودراسات الدفاع.
–جين شارب، من الدكتاتورية الى الديمقراطية–إطار تصوري للتحرر، ترجمة خالد دار عمر، مؤسسة البرت اينشتاين، اواشنطن، 2003، ص ص 29.

[024] جين شارب، مصدر سبق ذكره، ص ص 29–30.

[025] احمد عادل عبد الحكيم واخرون، التظاهرات، اكاديمية التغيير، بلا قطر، 2015، ص ص 11–12.

[026] انظر: صبري محمد خليل، مصدر سبق ذكره، ص 6.

[027] جين شارب، مصدر سبق ذكره، ص ص 63–66.

[028] وائل محمد إسماعيل، العالم العربي في مهب الريح، مصدر سبق ذكره، ص 37.

[029] صبري محمد خليل، مصدر سبق ذكره، ص 6. كذلك: خالد المعيني، مصدر سبق ذكره، ص ص 13–14.

[30] جين شارب، مصدر سبق ذكره، ص 68.

[31] ينظر: مجموعة باحثين، الربيع العربي بعيون إسرائيلية، ملفات ساخنة، العدد 2، دار الجيل للنشر، الاردن، 2013، ص ص 146–147.

[32] ينظر: جين شارب، مصدر سبق ذكره، ص 43.

[33] رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية، القاهرة، 2007، ص 54.

[34] محمد يوسف النمران،إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير،دار الحامد للنشر،الاردن،2006،ص 103.

[35]احمد بهاء الحجار،التخطيط الاستراتيجي، كلية الاقتصاد المنزلي،جامعة المنوفيه،القاهرة،2010،ص 32.

[36] فوزي حسن حسين، مصدر سبق ذكره، ص ص 99–100.

[37]سيد سالم عرفة،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية للنشر، القاهرة، 2012، ص ص 15–16.

[38]محمد الفاتح المغربي،اصول الادارة والتنظيم، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،الخرطوم،2018،ص 9.

[39] ينظر: رضا السيد، مصدر سبق ذكره، ص 56.

[40]عبد العزيز السماري، الوعي السياسي وفن إدارة التغيير، صحيفة الجزيرة، العدد 15792، قطر، 24/12/2015، ص 2.

[41] إبراهيم إسماعيل كاخيا، التخطيط الاستراتيجي القومي (السياسي) الشامل، مجلة الفكر السياسي، العدد 32، دمشق، 2013، ص 78.

[42] سعود عابد، البيئة الاستراتيجية وصناعة القرار الاستراتيجي، صحيفة الرياض الالكترونية، العدد 15263، 2010، ص 4.

[43] Jim Downey, Strategic Analysis Tools, Technical Information Service, No. 34, The Chartered Institute of Management Accountants, United Kingdom, 2007, p 3.

[44] يعرف بأنه نوع من الإدراك البعيد للأحداث التى تمكن صناع القرار من الاستعداد لتحولات واسعة النطاق، وتلمس أحوال المستقبل بناء على تفكير استراتيجي– منطقي، وعلى مستوى التخطيط فانه يجمع بين التنبؤ بالأهداف الواقعية وإلى أي مدى يمكن تحقيقها وانجازها عبر التوظيف الامثل للامكانات وحساب المتغيرات الطارئة.

[44] William Duggan, Creative Strategy-A Guide for Innovation, Columbia University Press, 2012,p p 122-125.

[45] محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي–كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، 2008، ص ص 87–89.

[46] Daving W. & Brown S "Implementing Strategic Planning Madel for Small Manufacturing Firm" Advanced Management Journal vol. 69 Issue I, 2004, pp 18-22.

[47]محمد الفاتح المغربي، مصدر سبق ذكره، ص 79.

[48] Jim Downey, Op, cit, pp 5-7.

[49] مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT، دار المناهج، عمان–الاردن، 2016، ص ص 106–108.

[50] محمد سعد أبو عامود، التغيير السياسي في ظل العولمة–مصر حالة للدراسة، صحيفة الحياة، العدد 13349، 2017، ص 21.

[51] Gene Sharp, There Are Realistic Alternatives, The Albert Einstein Institution, Electronic Copy .https://www.altaghyeer.info/author/waltaghyeer2016.

[52] سيد سالم عرفة، مصدر سبق ذكره، ص 17.

[53] Wilford Mawanza, An Assessment of the Political Risk Management Strategies by Multinational Corporations (MNCs) operating in Zimbabwe, Accounting and Finance Department, Lupane State University, International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 3; March 2015,p 120-122.

[54] دانيال جيمس راولي واخرون، مصدر سبق ذكره، ص 183.

[55] احمد عادل عبد الحكيم واخرون، حرب اللاعنف.. الخيار الثالث، اكاديمية التغيير، ط 3، بلا قطر، 2013، ص 23–24.

[56] عبد الكريم محسن، إدارة واستراتيجيات التغيير، النشرة الإلكترونية لمعهد التنمية الإدارية، العدد السابع، 2006، ص 12.

[57]للمزيد ينظر: مجموعة باحثين، الربيع العربي بعيون إسرائيلية، مصدر سبق ذكره، ص ص 125–128.

[58] احمد عادل عبد الحكيم واخرون، حرب اللاعنف.. الخيار الثالث، مصدر سبق ذكره، ص 216.