

# التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية نحو رؤى مستقبلية للإصلاح والتطوير

وقائع اعمال المؤتمر  
الدولي الافتراضي  
أيام 05 - 06  
تشرين الثاني - نوفمبر  
2022

التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية  
”نحو رؤى مستقبلية للإصلاح والتطوير“



Democratic Arabic Center  
|Berlin - Germany



المركز الديمقراطي العربي ألمانيا - برلين  
&  
جامعة إب - اليمن  
الجامعة الإسلامية في لبنان - لبنان

DEMOCRATIC ARABIC CENTER

Germany: Berlin

<http://democraticac.de>

TEL: 0049-CODE

030-89005468/030-8989994 19/030-57348845

MOBILTELEFON: 004917427427817



المركز الديمقراطي العربي  
برلين - ألمانيا



جامعة إيب  
IBB UNIVERSITY





المركز الديمقراطي العربي  
للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center  
for Strategic, Political & Economic Studies

## كتاب وقائع المؤتمر الدولي العلمي:

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤى مستقبلية للإصلاح والتطوير

Strategic Planning and Crisis Management in Arab Institutions "Towards Future Visions for Reform and Development"

إشراف وتنسيق:

د. حمدي سيد محمد محمود - المركز الديمقراطي العربي - القاهرة - مصر

د. حنان طرشان-جامعة باتنة1-الجزائر



المركز الديمقراطي العربي  
للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center  
for Strategic, Political & Economic Studies

## الناشر

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية

ألمانيا/برلين

Democratic Arabic Center

Berlin / Germany

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه

في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, without the prior written permission of the publisher

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

Tel: 0049- Germany Code

030-54884375

030-91499898

030-86450098

البريد الإلكتروني

[book@democraticac.de](mailto:book@democraticac.de)

## المركز الديمقراطي العربي-برلين-ألمانيا



### جامعة إب-ليبيا



### الجامعة الإسلامية في لبنان



ينظمون المؤتمر الدولي العلمي الموسوم بـ:

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤى مستقبلية للإصلاح والتطوير

**International Scientific Conference on Strategic Planning and Crisis Management in Arab  
Institutions "Towards Future Visions for Reform and Development"**

أيام 05 و06 تشرين الثاني، نوفمبر 2022

إقامة المؤتمر بواسطة تقنية التّحاضر المرئي عبر تطبيق Zoom

ملاحظة: المشاركة مجاناً بدون رسوم

لا يتحمل المركز ورئيس المؤتمر واللجان العلمية والتنظيمية مسؤولية ما ورد في هذا الكتاب من آراء، وهي لا تعبر بالضرورة عن قناعاتهم ويبقى أصحاب المداخلات هم وحدهم من يتحملون كامل المسؤولية القانونية عنها

## الرئاسة الشرفية:

أ. عمار شرعان- رئيس المركز العربي الديمقراطي-برلين-ألمانيا

أ.د. طارق أحمد قاسم المنصوب – رئيس جامعة إب – اليمن

أ.د. فؤاد عبد الرحمن حسان – نائب رئيس جامعة إب للدراسات العليا والبحث العلمي – اليمن

رئيس المؤتمر: د. حمدي سيد محمد محمود – المركز الديمقراطي العربي – القاهرة – مصر

رئيس اللجنة العلمية: د. فيولا مخزوم – مدير المركز الديمقراطي العربي – لبنان – بيروت

مدير المؤتمر: د. فضل قاسم الحضرمي – جامعة إب – اليمن

رئيس اللجنة الاستشارية: د. شاهر إسماعيل الشاهر – جامعة صن يات سين الحكومية – الصين

رئيس الهيئة العلمية: د. بحري صابر – المدير العلمي – المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا

رئيس لجنة المتابعة: د. أحمد بوهكو – المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا – برلين

المنسق العام: د. ربيعة تمار – مدير إدارة النشر – المركز الديمقراطي العربي – ألمانيا – برلين

التنسيق والإشراف: د. مراد يحيى الجحافي جامعة إب – اليمن.

رئيس اللجنة التحضيرية: د. حمزة الأندلوسي – المركز الديمقراطي العربي – ألمانيا – برلين

التنسيق والنشر: د. حنان طرشان – جامعة باتنة 1 – الجزائر

رئيس اللجنة التنظيمية: أ. كريم عايش – المدير الإداري – المركز الديمقراطي العربي – ألمانيا – برلين



### أعضاء اللجنة العلمية:

د.مناف مرزه نعمه راضي - علوم اقتصادية - العراق	د.عصام عيروط - السياسة والقانون - فلسطين
د.هشام خلوق - القانون العام - المغرب	أ.د. كاس عبد القادر - علوم سياسية - الجزائر
د.محمد آل سعيد - الاقتصاد الزراعي-العراق	د.زاييد علي المتزوع - إدارة أعمال - اليمن
د. ميثم العميدي - القانون العام - العراق	د. بورحلة سليمان - إعلام - الجزائر
د. محمد فتحي - جغرافيا - المغرب	د. تحرير حماد - إدارة أعمال - تونس
د. رنا فتحي العالول - طرق تدريس - فلسطين	د. مرفت محمد السعيد-إدارة أعمال - مصر
د. إيهاب أحمد رؤوف - علوم سياسية - فلسطين	د. يوسف المعمور - القانون الخاص - العراق
د. رنيم جوايرة - اقتصاد - الأردن	د. معين الكوع - إعلام - فلسطين
د. عباس فاضل علوان - العلوم السياسية - العراق	د. الهومات ياسين السياسة والقانون - المغرب
د. عامر شبل زيا - اقتصاد - العراق	د.هشام بوخاري-علم الاجتماع - الجزائر
أ.د. سعد حسن الغديوي - إدارة أعمال - ليبيا	د. محمد حازم أبو السعود - إدارة أعمال - فلسطين
د. محمد بسام - علوم سياسية - العراق	د. حنان طرشان - علم المكتبات - الجزائر
د. نضال الحمداني - القانون الدولي - العراق	د.عثمان صوافس - الإدارة المالية - فلسطين
د. عبد الشافي خليفة - القانون الدولي - مصر	أ.د أحمد غالب الهبوب -جامعة إب - اليمن
أ.د. محمد أحمد لطف الجوفي -جامعة إب - اليمن.	أ.د يحيى منصور بشر جامعة إب - اليمن
أ.د نعمان أحمد فيروز-جامعة إب - اليمن	د. محمد عبد الله الغيثي مركز التعليم المستمر - جامعة إب - اليمن.
د. فضل قاسم الحضرمي-جامعة إب-اليمن.	د. ندى منصور خشافة -جامعة إب - اليمن.
د. وليد اليافعي -جامعة إب - اليمن	
<b>اللجنة التنظيمية:</b>	
د. على فرجاني - المركز الديمقراطي العربي - القاهرة - مصر	أ. عيسى دبولن الشميري مدير عام مكتب رئيس جامعة إب - اليمن.
أ. عفاف عبد السلام الوهابي نائب مدير عام مكتب رئيس جامعة إب-اليمن.	أ. ابتسام عبد الرحمن الشرعي الدراسات العليا - جامعة إب - اليمن
أ. هاشم عنتر - جامعة إب-اليمن.	أ. بشير محمد فيروز-جامعة إب - اليمن
أ. رياض الشرعي -جامعة إب - اليمن	م. عبد الخالق محمد أبو الرجال-جامعة إب - اليمن
بسمة محمد المليكي-جامعة إب - اليمن	

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد...

السادة الضيوف نرحب بكم جميعاً؛ كل باسمه ولقبه، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

ينعقد اليوم مؤتمر "التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية -نحورؤى مستقبلية للإصلاح والتطوير"، وذلك في إطار السعي لتحقيق التواصل والتفاعل بين مختلف الثقافات والتوجهات، وكذلك تشكيل مجتمع علمي يضم الباحثين المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من كافة الأقطار العربية، إضافة لمعالجة المشاكل الحضارية المشتركة.

ويتواكب ذلك مع ما تلحقه الأزمات من تأثيرات متعددة على المؤسسات والأفراد، مما يوجب على القادة والمديرين في المؤسسات العربية، أن يكونوا على علم وإلمام بهذه الحقيقة، بل وينبغي عليهم أن يمتلكوا المهارات اللازمة التي تمكنهم من إدارة وإيجاد حلول للأزمات المحتملة والطارئة، والتي يمكن أن تشكل تهديداً حقيقياً لوجود مؤسساتهم، ولا يأتي ذلك من فراغ، بل من خلال مراعاة التخطيط الإستراتيجي للعمل المؤسسي، والذي يمكن من خلاله وضع آليات حقيقية لمواجهة الأزمات المؤسسية بكافة أشكالها بشكل علمي سليم ومدروس.

ويطرح مؤتمر "التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية" في سياق فعالياته المختلفة؛ العديد من التساؤلات والإشكاليات التالية:

- هل تمكّنت المؤسسات العربية من تطوير آليات حقيقية وفقاً لنماذج التخطيط الاستراتيجي لمواجهة أزماتها المختلفة؟ وإلى أي مدى التزم القادة بتطبيق تلك الآليات في المؤسسات العربية؟

- وهل أسهم المنتسبون للمؤسسات العربية في مواجهة الأزمات عبر استخدامهم الطّرق والوسائل الحديثة لإدارة الأزمات؟ وإلى أي مدى يُسهم التخطيط الإستراتيجي في تطوير أساليب مواجهة الأزمات المؤسسية؟

وأود ضمن هذا السياق توجيه خالص الشكر والتقدير لجامعة إب - باليمن والجامعة الإسلامية في لبنان لتعاونهما مع المركز الديمقراطي العربي في برلين بألمانيا؛ من أجل تنظيم هذا المؤتمر الدولي العلمي، كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان والتقدير ل: الدكتور فضل قاسم الحضرمي مدير المؤتمر: - جامعة إب - اليمن، والدكتورة فيولا مخزوم - رئيس اللجنة العلمية للمؤتمر، ومدير المركز الديمقراطي العربي - لبنان - بيروت، والدكتور شاهر إسماعيل الشاهر- رئيس اللجنة الاستشارية: والأستاذ بجامعة صن يات سين الحكومية - الصين، والدكتور بحري صابر- رئيس الهيئة العلمية - المدير العلمي -

المركز الديمقراطي العربي، والدكتور أحمد بوهكو- رئيس لجنة المتابعة- المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا - برلين، والدكتور ربيعة تمار- المنسق العام ومدير إدارة النشر بالمركز الديمقراطي العربي - ألمانيا - برلين، والدكتور مراد يحيى الجحافي المسئول عن التنسيق والإشراف - جامعة إب - اليمن، والدكتور حمزة الأندلوسي رئيس اللجنة التحضيرية - المركز الديمقراطي العربي - ألمانيا - برلين، والدكتورة حنان طرشان مسئولة التنسيق والنشر:- جامعة باتنة - الجزائر، والدكتورة ميرال صبري، وكيل كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة المستقبل - مصر، والأستاذ كريم عايش رئيس اللجنة التنظيمية: المركز الديمقراطي العربي - ألمانيا - برلين ونتوجه بالشكر والتقدير كذلك للرؤساء الشرفيين للمؤتمر: الأستاذ الدكتور طارق أحمد قاسم المنصوب - رئيس، جامعة إب - اليمن، والأستاذ الدكتور فؤاد عبد الرحمن حسان - نائب رئيس جامعة إب للدراسات العليا- اليمن، والأستاذ عمار شرعان - رئيس المركز الديمقراطي العربي - ألمانيا - برلين.

وأخيراً أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في جهد في هذا المؤتمر مادياً كان أو معنوياً وأقول لهم جميعاً جزاكم الله خيراً، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

د. حمدي سيد محمد محمود  
رئيس المؤتمر





## ديباجة المؤتمر:

شهدت مؤسسات الأعمال العربية والعالمية تغيرات عميقة وسريعة للبنية التحتية الداخلية والخارجية لها، مما تتطلب إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في السابق، والتي اعتمدت أساساً على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافترض أن المستقبل إمتداد للماضي واعتبار ان التغيرات تمثل تهديداً للمؤسسة. كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للشركات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن الشركات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى الشركة. ولا شك أن تأثير الأزمات على المؤسسات والأفراد أصبح أقوى من أي وقت مضى، ويجب على القادة في المؤسسات العربية، أن يكونوا على علم بهذه الحقيقة، وينبغي عليهم أن يمتلكوا المهارات اللازمة التي تمكنهم من إعداد وإدارة وإيجاد حل للأزمات المحتملة التي يمكن أن تهدد وجود مؤسساتهم، من خلال مراعاة التخطيط الإستراتيجي للعمل المؤسسي، والذي يمكن من خلاله وضع آليات حقيقية لمواجهة الأزمات المؤسسية بكافة أشكالها بشكل علمي سليم. يطرح المؤتمر الإشكالية التالية:

هل تمكّنت المؤسسات العربية من تطوير آليات حقيقية وفقاً لنماذج التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات المؤسسية؟ وإلى أي مدى التزم القادة بتطبيق تلك الآليات في المؤسسات العربية؟ هل أسهم المنتسبون للمؤسسات العربية في مواجهة الأزمات المؤسسية عبر استخدامهم الطرق والوسائل الحديثة لإدارة الأزمات؟ إذا كان إدارة الأزمات مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي، إلى أي مدى يُسهم التخطيط الإستراتيجي في تطوير أساليب مواجهة الأزمات المؤسسية؟

## أهداف المؤتمر:

يسعى المؤتمر لتحقيق مجموعة أهداف يمكن إجمالها على النحو التالي:

- ✓ تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة في مؤسسات الأعمال العربية.
- ✓ تأكيد مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في التصدي للأزمات.
- ✓ تشخيص وتحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
- ✓ التأكد من زيادة إسهام التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة.
- ✓ رصد التأثيرات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات المؤسسية.
- ✓ تقديم توصيات تسهم في رفع كفاءة بناء الخطط الإستراتيجية ومواجهة الأزمات.

## محاو المؤتمر:

### المحور الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في مؤسسات الأعمال العربية

1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
2. مفهوم إدارة الأزمات.
3. أهمية التخطيط الإستراتيجي.
4. أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

### المحور الثاني: واقع التخطيط الإستراتيجي في بيئة العمل بالمؤسسات العربية

1. طبيعة ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين المنتسبين لمؤسسات الأعمال العربية.
2. لجان التخطيط الاستراتيجي والمستويات الإدارية المشاركة فيها.
3. واقع الدورات تدريبية في التخطيط الإستراتيجي وخصائص المشاركين فيها.

### المحور الثالث: تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات

1. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
2. العوائق والمشكلات التي تحد من قدرة التخطيط الإستراتيجي على التعامل مع الأزمات.
3. أهداف وخصائص التخطيط الإستراتيجي ودوره في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات.
4. فاعلية برامج التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات والتعامل المبكر معها.
5. نماذج التخطيط الاستراتيجي من حيث فاعليتها في مواجهة الأزمات.

### المحور الرابع: الرؤى مستقبلية للإصلاح والتطوير في مجالي إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي.

1. التعرض للتجارب العربية والدولية في مجالي إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي.
2. مناقشة التحديات المستقبلية التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي.
3. تحديد الأنماط الإستراتيجية الملائمة للمؤسسات العربية في ضوء المتغيرات المحيطة بها داخليًا وخارجيًا.



## فهرس المحتويات

الباحث	عنوان المداخلة	الصفحة
د. خديجة دولة	التخطيط الإستراتيجي؛ مفاهيم ودلالات	13
د. منال علام على عبد العال	متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودوره في الحد من أضرار أزمة التغيرات المناخية	26
د. صبري عبد القادر المدهون	التخطيط التربوي.. رؤى تحليلية ومداخل عصرية مُقترحة	61
أ.د. أحمد بركات د. حسان ناصف	أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة	99
أ.م.د. محمد حسني حسين محروس ط.د.د. عبد الله محمد جمعة عبد المعز	التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في القرآن الكريم " قصة سيدنا يوسف عليه السلام أنموذجا" دراسة تحليلية نقدية-	111
د. محمد شفيق عزيز نافع	إدارة الأزمات	131
ط.د. لبنى سناني د. جلال الدين بوعطيط	الأزمات: مفهومها، خطواتها ومتطلبات إدارتها	148
ط.د. نادية دراجي أ.د. سمير جزائري	إدارة الأزمات باستعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المكتبات الوطنية العربية بين الخطط الاستراتيجية والحلول الفورية: دراسة مقارنة بين تجربة كل من المكتبة الوطنية الجزائرية والعراقية والسودانية خلال أزمة فيروس كوفيد 19	158
ط. د. فاطمة زهرة بلخلفة أ.د. محمد خثير	فعالية منهج الإدارة الإستراتيجية في مجابهة الأزمات -بالتطبيق على شركة المراعي-	171
د. سُليمان عبد الواحد يوسف د. هدى ملوح الفضلي	إدارة الأزمات لدى القيادات التربوية في البيئة العربية: البنية العاملة والفروق الثقافية	182
د. أسامة عبد الله أ.هبه ضرغام	الإستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية خلال أزمة المقاصة	196
د.رنيم زياد أحمد جوابرة	دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	210

د.حميدة كاظم العجل	واقع ممارسة حوكمة العملية التعليمية في المؤسسات التربوية ومعوقات تطبيقها (دراسة حالة المدارس الرسمية في مدينة طرابلس _ لبنان)	219
د. خلود بو عصيدة	صعوبات التخطيط الاستراتيجي في مجال البحث العلمي في المؤسسات التعليمية العربية "التحديات والرؤى المستقبلية للإصلاح والتطوير"	237
ط.د. رياض بلبل ط.د.يسرى حمرة	اقتراح الخرائط الاستراتيجية (Strategic Maps) كأداة لدعم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية (SIDER)مؤسسة عضو في الاتحاد العربي للحديد والصلب)	249
الباحثة إبتسام أحمد علي باشا	التربية والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية	262
د.نبيلة عبد الفتاح قشطي	استراتيجية إدارة الأزمات	280
ط.د. زهية بوشريط د. ليلى سيدي موسى	معوقات التخطيط الإستراتيجي ومتطلباته في إدارة الأزمة بالمؤسسة الجزائرية	291

## التخطيط الاستراتيجي؛ مفاهيم ودلالات

## Strategic planning; Concepts and connotations.

د.دولة خديجة/ جامعة زيان عاشور، الجلفة/الجزائر

## ملخص الدراسة:

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، وكمسار يجلب فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، لذا هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي تطرقاً لتعريفاته، مع تقديم نبذة عن التطور التاريخي لهذا المفهوم وعرض تعريفات لأهم المصطلحات المرتبطة به، وتبيان العلاقة بينها وبين التخطيط الاستراتيجي (التخطيط، الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، الخطة الإستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، القيادة الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، ...) مع ذكر أهميته. ومن أهم الاقتراحات توفير هيكل تنظيمي يساعد على التخطيط الاستراتيجي، بحيث يكون مشجعاً على التفكير الإبداعي ويسهل عملية الاتصال وتوفير نظام معلومات يمكن من خلاله للمؤسسة التعرف على بيئتها وتحديد اتجاهاتها.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، الخطة الإستراتيجية، التفكير الاستراتيجي.

## Abstract :

In the light of developments and challenges in the contemporary environment, it has become necessary for enterprises to provide strategic planning requirements as a modern method of planning and as a path that brings opportunities that can be invested and evolved through, So the goal of the research is to highlight the concept of strategic planning in terms of its definitions. report, providing an overview of the historical evolution of the concept, presenting definitions of the most important terms associated with it, and outlining the relationship between it and strategic planning (Planning, Strategy, Strategic Management, Strategic Plan, Strategic Thinking, Strategic Leadership, Strategic Mission...) while mentioning its importance. One of the most important suggestions is to provide an organizational structure conducive to strategic planning, encouraging creative thinking, facilitating communication and providing an information system through which an organization can identify its environment and identify its directions.

**Keywords :** Strategic planning, Strategy, Strategic management, Strategic Plan, Strategic thinking.

## مقدمة:

يشهد العالم تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة وفي كافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، الأمر الذي دفع بالمؤسسات كمنظومات فرعية من المنظومة المجتمعية إلى مسانيرة هذه التغيرات بدراسة ورصد مواردها ومعطياتها وفحص الأخطار التي قد تجابهها لتتصدى لها. وهذا ما يشير إلى التخطيط الاستراتيجي الذي أضفى أكثر من ضرورة فهو نهج تتبناه كل منظمة تريد البقاء والاستمرار في محيطها للتصدي للمنافسة التي تتفوق فيها عن نظيراتها برؤية إستراتيجية واضحة المعالم مترجمة في شكل خطة يسعى في تنفيذها قائد استراتيجي يعمل على تنسيق جهود كل الموارد البشرية المادية لتحقيق ما تصبو إليه.

## مشكلة البحث:

لقد اتسع استخدام التخطيط الاستراتيجي عبر كافة المؤسسات باختلاف أنشطتها لما له من أهمية في الربط بينها وبين بيئتها بشكل يمكنها من تحقيق رسالتها فعن دراسة (أيمن حسن الديراوي، 2017) التي أوضحت أن هناك علاقة إرتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة. كما أوضحت دراسة (أسيل أمين، 2013) بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات كما أنه ارتبط التخطيط الاستراتيجي بالتوجه الريادي التحليلي والمستقبلي.

وعن دراسة (محمود سالم الغوطي، 2017) والتي بينت ارتباط دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين مع ارتباط دوره لإدارة الموارد البشرية والموارد المالية والتكنولوجية وللأنظمة والعمليات الإدارية. غير أن هذا النجاح لن يكون سهل المنال بل على المؤسسات فحص بيئتها الخارجية بدقة ودراسة عميقة للتغيرات الطارئة والمحتملة عبر جميع المجالات كما وجب دراسة إمكاناتها الداخلية بمراعاة جوانب القوة والعمل على تطويرها ورصد جوانب الضعف والعمل على تحسينها. فعن دراسة (هاني مرزوقة، 2014) والتي رأت بضرورة جعل التخطيط الاستراتيجي جزء من الثقافة التنظيمية للجامعات محل الدراسة ليتم توظيفه في تحقيق المزايا التنافسية وتشكيل وحدة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة تكون مهمتها تعزيز وإثراء الجامعات بالبيانات والمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم استراتيجيات الجامعات الخاصة على المدى البعيد. ولنجاح التخطيط الاستراتيجي وجب توافر القائد الاستراتيجي صاحب التفكير الاستراتيجي باعتبار هذا الأخير البوصلة التي تبين اتجاه المؤسسة والمتملك الرؤيا ذات الأبعاد الشاملة التي تمكنه من تحسسه لما حوله. فمن هنا جاءت ورقتنا البحثية لتطرح الإشكال التالي: ماهية التخطيط الاستراتيجي ودلالاته؟

## أسئلة البحث:

- ✓ ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟
- ✓ كيف تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟
- ✓ ما هي أهم المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي؟ وما طبيعة هذا الارتباط؟
- ✓ ما أهمية التخطيط الاستراتيجي؟

**أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من أهمية موضوعه المتناول وهو التخطيط الاستراتيجي باعتباره قاعدة صلبة مليئة بالمعلومات لما له علاقة بحاجات وتطلعات المجتمع، ولما يمنحه من أجواء بالمشاركة والتفاعل وتبادل المعلومات وبمساعده على تحديد الأولويات ومواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات.

**أهداف البحث:** هدفت ورقتنا البحثية لتسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي كمفهوم ودلالاته من حيث شموليته. مع التركيز على أهم المفاهيم المرتبطة به (التخطيط، الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، الخطة الإستراتيجية، القيادة الإستراتيجية، رسالة المنظمة) مع توضيح للعلاقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بكل مفهوم من المفاهيم سابقة الذكر.

ولتحقيق هدف البحث تعرضنا في ورقتنا البحثية الى العناصر التالية:

- ✓ مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ مفاهيم مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ أهمية التخطيط الاستراتيجي.

### التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه كشف حجب المستقبل الخاصّة عن طريق محاولة التنبؤ بلامحها وتوجهاتها ومسارها وأهدافها. ومجالات عملها وأنشطتها والتحويلات والتغيرات التي تدخل عليها في المستقبل. (العارف، 2001، ص98) ويشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق أفضل النتائج في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار الثروة البشرية للمنظمة، وذلك عن طريق اتباع خطوات منظمة ومتراصة تشكل اطارا لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة خلال فترة زمنية قادمة وبناء موارد بشرية متكامل يحقق رؤية المنظمة. (الطعامنة، قتيبة عبد الرحيم، 2013، ص25) والتخطيط الاستراتيجي هو الطريقة أو الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمة تحديد المتغيرات والاتجاهات ذات الصلة داخل البيئة المحيطة بها وتحليل النتائج المحتملة. وبناء إستراتيجية متكاملة لتحديد هذه الأحداث المستقبلية وتغيراتها الطارئة. (وائل محمد ثابت، 2022، ص112). وهو عملية تنبؤ بالمستقبل باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية وتجسيد لإرادة المنظمة في تكوينها المستقبلي. (بشير الكنانى، 2017، ص120).

وترى ((Diane's) التخطيط الاستراتيجي هو العملية القادرة على الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ ما وضع المنظمة الحالي؟
- ✓ ما لمصادر التي تملكها المنظمة؟
- ✓ أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟
- ✓ كيف تصل المنظمة الى هناك؟

إنّ السياق العلمي الذي يدفع باتجاه هذا النوع من التخطيط هو الذي يركز على التفكير المنهجي القائم على:

- ✓ البداية بالأهم: إذ أنه لا يمكن عمل كل الأشياء في نفس الوقت حتى وان بدت كل الأشياء مهمة.
- ✓ التخطيط بهدف التغيير وما يمكن تغييره بالفعل استنادا الى كفاءة المنظمة.

- ✓ الواقعية، التعايش مع الواقع في كل معطياته في الماضي والحاضر.
- ✓ تحديد مسار العمل على وفق التساؤل: إلى أين نريد أن نصل؟
- ✓ التخطيط الاستراتيجي موجه للمستقبل إلا أنه لا يهمل الماضي والواقع الذي تقف فيه المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي وإدارة المستقبل بصورة أفضل وهو لا يعطي ثماره إلا بمستوى قدرة المنظمة على اعتماد وتطبيق أساسيات، وليس مجرد طروحات أو تمنيات.

### تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

مرّ التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمحتوى والأبعاد بعدة مراحل تاريخية يمكن تلخيصها حسب (مجيد الكرخي، ص 72) فيما يلي:

- أ- مفهوم عسكري بحث من سنة (500م حتى الآن).
- ب- ظهور أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد) سنة 1920.
- ت- أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق ظهر سنة 1950.
- ث- انتشار فرضية هامّة أن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، وسواء اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر بذلك وذلك سنة (1955-1958).
- ج- الخطة البعيدة المدى تأخذ معنى الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه وذلك خلال الفترة (1955-1960).
- ح- تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص منذ سنة (1960).
- خ- سيطر مفهوم الاستراتيجي بدلا عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت تنكشف عيوبه وثغراته على صعيد المنظمات المختلفة خلال الفترة (1960-1965).
- د- أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام) منذ سنة (1980).
- ذ- تناول تفسيرات جديدة للإستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها، بدأ من سنة (1986).
- ر- ظهور محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي وكمرحلة تسبق عملية التخطيط، وطرح أفكار عن القيادات والعقول التي يتعين أن تفكر بطريقة استراتيجية ابتداء من سنة (1992-1996).
- ز- تقدم التفكير الاستراتيجي عن بقية المصطلحات الإستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو إستراتيجية (2001-الآن).

### مفاهيم مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:

#### التخطيط:



أحد الوظائف الإدارية المهمة كما أنه من مهام القيادات في الإدارات، وهو عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة وإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وقد عرف (محمد، 2016، ص15) التخطيط بأنه العملية التي يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمنظمة والإنجازات التي تنوي تحقيقها والوسائل والآليات التي ستستخدمها للوصول إلى تلك الإنجازات. كما عرفت (زينب عواد، سارة فواز، 2019، ص294) التخطيط بأنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لأداء الأفراد للأنشطة المطلوبة منهم لتحقيق هذه الأهداف في يسر وسهولة. وقد عرفه (البحيري، 2014) بأنه وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، وعناصر هذه الأهداف ومراحلها المختلفة، انطلاقاً من الوضع الراهن وعلى ضوء الإمكانيات المتاحة. وفيما يلي سنعرض أهم الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد:

— التخطيط الاستراتيجي يفترض أنه نظام مفتوح على التنظيم التي بموجبه تتغير باستمرار مع تغير احتياجات المجتمع الأكبر. بينما التخطيط طويل الأمد يفترض أنه نظام مغلق يتم في نطاقه تطوير الخطط قصيرة الأمد أو برامج العمل.

- ✓ التخطيط الاستراتيجي يركز على عمليات التخطيط، وضع الرؤية، البيئة الخارجية، القدرة التنظيمية، تعليم الموظفين والمجتمع. بينما يركز التخطيط طويل الأمد على البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلية.
- ✓ يتم التخطيط الاستراتيجي بواسطة مجموعة صغيرة من المخططين مع مشاركة واسعة من قبل القائمين على خدمة المجتمع، بينما يتم التخطيط طويل الأمد بواسطة إدارة تخطيط أو متخصصين.
- ✓ يستخدم التخطيط الاستراتيجي الاتجاهات الحالية والمتوقعة لاتخاذ القرارات الحالية، بينما يستخدم التخطيط طويل الأمد البيانات الموجودة التي بموجبها رسم الخطط المستقبلية.
- ✓ يؤكد التخطيط الاستراتيجي على التغييرات التي تحدث خارج التنظيم، والقيم التنظيمية والإجراءات المساند، بينما يؤكد التخطيط طويل الأمد على أساليب التخطيط الداخلية والخارجية.
- ✓ يسأل التخطيط الاستراتيجي عن القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن، بينما يسأل التخطيط طويل الأمد عن الأهداف والأغراض التنظيمية لخمس سنوات من الآن.
- ✓ يعتمد التخطيط الاستراتيجي على صنع القرار البديهي، الإبداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغير، والعملية التي تتم على مستوى التنظيم التي تتكهن بالمستقبل وتصنع القرارات وتتصرف في رؤية متفق عليها، بينما يعتمد التخطيط طويل الأمد على مجموعة البيانات المفصلة والمتراصة فيما بينها خطط وعمليات استنتاج الميزانيات بطرق استقرائية. (خالد أسود، 2013، ص314-315).

### الإستراتيجية:

يتداخل مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية التي تمثل الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف

التي تعاني منها. كما ربط الفرا (2003) الإستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث وضجها باعتبارها الطريقة التي تسلكها المؤسسة في تحقيق أهدافها وبين أن الإستراتيجية تعد وسيلة لتشكيل أهداف طويلة المدى، وأنها نمط يبين اتجاهات القرارات، وأنها وسيلة لتحديد مجال ونشاطات التنافس، وهي استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تواجه المؤسسة وبما أن عملية اتخاذ القرار يعد جوهر العمل الإداري فهناك من عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة وتكوين سياسات العمل وتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها والذي يحدد بالتالي أسلوبها وتشخيصها ويميزها عن غيرها من المؤسسات. (البشري، محمد أحمد، 2019).

هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف. (محمد عوض، 1999، ص 11).

وقد عرف بورتر الإستراتيجية بأنها الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس التي تحدد هيكل الصناعة، هذه الوضعية التي تبنيها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها إذ أن فن التوفيق الاقتصادي بين قوى المؤسسة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة. (عبد المالك مزهودة، 2006، ص 9).

### الإدارة الإستراتيجية:

هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تسعى الى تجسيد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية من خلال تنفيذها اعتمادا على دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف في عمل المنظمة وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة اذن هي:

- ✓ طريقة جديدة في التفكير الإداري.
- ✓ أسلوب جديد في الإدارة.
- ✓ منهجية جديدة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية. (كناني، 2017، ص 108)

تعرف بأنها عملية صياغة الاستراتيجيات وخططها، وتحقيق ذلك يتم من خلال إدارة التنظيم التي يمارسها عادة مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وعلى ضوءها يتم تحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها وتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف مما يستوجب اتخاذ قرارات إستراتيجية ترسم خط سير أداء المنظمة لفترة زمنية وهو ما يطلق عليه مسمى استراتيجية المنظمة التي تسعى الى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى. (محمود الجرادات، 2019، ص 443). فالتخطيط الاستراتيجي هو الوجه التطبيقي للإدارة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور للتخطيط الاستراتيجي إذ أن التخطيط الاستراتيجي هو المنظور الشمولي لعمل المنظمة

المرتكز على مكوناته الأساسية: الفكر الاستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، العمل الفعلي. (كناني، 2017، ص120). فلا وجود للتخطيط الاستراتيجي بدون إدارة إستراتيجية...ولا يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تتجسد إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي.

### التفكير الاستراتيجي:

يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف المدير لمقدرات ومهارات التفكير لديه في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. (خليف، 2010، ص29) وهو مصطلح تركيبى يتضمن كل من الحدس والإبداع وأن نتيجته منظور شمولى متكامل. كما عرف التفكير الاستراتيجي بأنه الطريق الإبتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة. (كرومي، 2021، ص361).

إنّ التفكير الاستراتيجي هو البوصلة الذي يبين اتجاه المنظمة إزاء بيئتها، والتي تنعكس بطريقة تضمن حسن استخدام الموارد ضمن توقيت معطى أو محدد. وان فاعلية التخطيط الاستراتيجي انما تنبع من خلال توظيف المدراء للتفكير الاستراتيجي كونهما يؤمنان تصورات عن إعادة بناء الاستراتيجيات، ولما كان التخطيط الاستراتيجي نشاطا رئيسا فانه يشجع المدراء بل ويلزمهم التفكير استراتيجيا ويدعوهم الى التركيز على البحث عن مخارج المعضلات البيئية الخارجية في الأمد البعيد إضافة الى التفكير بالمخارج للمعضلات المرحلية والتشغيلية قريبة الأمد. (كناني، 2017، ص150).

### الخطة الإستراتيجية:

الخطة هي الكيفية أو الوسيلة التي تمكنه بمنهج أو أسلوب واعي من الانتقال من الوضع الراهن الى الوضع المرغوب، في تحديد خاصيتين مهمتين هما: تحديد التوجهات الأفضل في انجاز العمل، ثم تطبيقها على وعي وإرادة. الخطط الإستراتيجية تتضمن عملية وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمات وغيرها ما يلي:

- ✓ تحديد رسالة المنظمة وأهدافها بشكل واضح ودقيق وقابل للتحقيق ضمن الموارد المتاحة في الوقت الحاضر.
- ✓ وضع رؤية واضحة وواقعية للمنظمة تتضمن الوجهة المستقبلية لها والأهداف والآمال والطموحات التي تسعى المنظمة لتحقيقها على أن تكون بعيدة المدى.
- ✓ يجب أن تتضمن الخطة الإستراتيجية ما يسمى بعملية التحليل الرباعي حيث يشمل هذا التحليل تحديد ورصد دقيق لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والتي تشكل الموارد البشرية والمادية لها، وتحديد الفرص والتهديدات التي تشكل خطرا واضحا على عمل المنظمة ويطلق على ذلك اسم البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل أيضا اختيار استراتيجيات محددة وبناء تلك الاستراتيجيات. (نهلاء محجوب، اشراقة، 2019، ص138).

**القيادة الإستراتيجية:** القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة، وتفويض الآخرين وإحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة. (الخفاجي، 2008، ص87). وقد عرفت بأنها القدرة على رسم الرؤية والاتجاه الصحيح

مصحوبة بالتوقع والمرونة وتفويض الآخرين والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم للمضي في المسار الذي يحقق أهداف المنظمة. (عياض، 2014، ص182)،

إنَّ القائد الاستراتيجي يعتمد على امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال.... وهي التي تعينه على تصور ما يمكن أن يحصل في الساعات أو الأيام أو الشهور والسنوات القادمة وفقا لدرجة حساسية وأهمية الحدث (مجموعة الأحداث) ذات العلاقة. وذهب المتخصصون في الإستراتيجية إلى وجوب توفر البعد الاستراتيجي في القيادة لضمان تحقيق الأداء الاستراتيجي وأن القائد الاستراتيجي يتصف بكونه مفكر ومتأمل ومنظم يصنع الأهداف وقائد يوجه وكذلك فإن المدير الاستراتيجي يتمتع بالقدرة على التركيز على الرؤية والتفكير الاستراتيجي التي تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المستمرة وشدة المنافسة وندرة الموارد أي أن القادة يصوغون الرسالة والإستراتيجية ويكونون قادرين على توضيحها الى المرؤوسين وتحفيزهم للإيمان بهذه الرؤيا وفهمها والعمل بموجبها.(سنة عبد الكريم الخناق، 2005، ص45) فالمهارات الإنسانية هي التي تعنى بقدرة المدير على تنسيق الجهود وخلق روح العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية وفهم مشاعر وحاجات وثقة المرؤوسين. وتتلخص فيما يلي:

- ✓ مهارات الاتصال الفعال داخل وخارج المنظمة (حسن الاصغاء والكلام والكتاب والمقابلة الجيدة...).
- ✓ القدرة على التعاون مع الآخرين.
- ✓ القدرة على بناء فريق عمل فعال.
- ✓ القدرة على تنمية وتحفيز الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ مهارة تفويض السلطة. (على ميا، 2011، ص17).

لماذا تنجح احدى المنظمات في استغلال الفرص المتاحة لها في السوق بينما تفشل منظمة أخرى في استغلال نفس الفرص؟

إنَّ المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء.(جمال الدين المرسي، 2003، ص16) بقدر ما تشكل الإستراتيجية منهاج عمل فإنَّ القائد الاستراتيجي هو القادر على امتلاك القدرة والكفاءة في القيادة ليس فقط لمجموعة من السكان وإنما أيضا في كفاءة التعامل مع الكم الهائل من المتغيرات المحيطة والمؤثرة على عمل المنظمة، من خلال الإبداع مع مرونة تتطلبها هذه المتغيرات في التعامل مع المرؤوسين (الشفافية والوضوح) من جهة ومع القدرة على استيعاب المتغيرات الجديدة (التغذية الاسترجاعية) من جهة أخرى وبذلك ارتبطت الإستراتيجية بمفهوم فن القيادة. (كناني، 2017، ص165).

### رسالة المنظمة:

تعرف بأنها بيان يعكس وجود المؤسسة وما تسعى لتحقيقه بالسوق والمنتج وفي بعض الأحيان تذهب الرسالة الى أبعد من ذلك لتصف القيم أو الفلسفة التي تعتنقها المؤسسة في إدارة أعمالها. وتعرف بأنها الأغراض المستمرة للمنظمة

التي تأخذ بالحسبان مصالح فئات معينة من الأفراد أي المطلوب إنجازه ولن. كما تعرف بأنها البيان الذي يجب على السؤال الأساسي: ما هو العمل الذي نخوضه. (مراد، حمودي، 2017، ص92)

كما عرفت على أنها إعطاء صفة الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل البقاء أطول مدة ممكنة، ويتأتى ذلك التقييم من طرف المجتمع الذي أقيمت فيه، وكذا مدى امتلاك المؤسسة للإدارة الفعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها الى الواقع بأكثر كفاءة وفعالية وهذا من خلال تحديد الرسالة. (سالم، 2005، ص19-20). تتم صياغة الرسالة في تفاعل حوارى بين فريق التخطيط والإدارة العليا بعيدا عن الغموض في بدائل يتراوح عددها بين (2) الى (4) بدائل، بعدها يتم عرضها على العاملين ثم تعاد الصياغة على ضوء الملاحظات لإعداد الرسالة المرغوبة في تقارب وجهات النظر بين المستويات الإدارية الثلاث للمنظمة وبإشراف فريق التخطيط الاستراتيجي. (كناي، 2017، ص259).

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أنه يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم وقد بينت بعض الدراسات أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من منافعه التالية: الإجابة عن الأسئلة التي تواجه المنظمة، يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة، يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية، يضع أهدافا محددة للإنجاز، يزود بأساس لقياس الأداء، يصلح كفاءة اتصال يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة، يزود بالاحتياجات التدريبية (الفرجاني، صالح عمران، 2019، ص184).

التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية هامة جدا تقوم بها المؤسسات للتعرف على واقعها وظروف بيئتها الداخلية وما تحويه من جوانب قوة وضعف من ناحية، وبيئتها الخارجية وما تحويه من فرص تساعد المؤسسة ان استفادت منها لتحقيق أهدافها وتهديدات وتحديات يمكن أن تواجهها فتعيق تقدمها من ناحية أخرى. ومن ثم تحدد المؤسسات توجهاتها المستقبلية وما ينبغي أن تفعل وتذر، وما ينبغي لها تجنبه وتركه أو تأجيل العمل عليه لوقت لاحق تكون ظروفها فيه أنسب. (منصور الجنوبي، 2020، ص350). التخطيط الاستراتيجي أوسع من كونه مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص حيث يتميز بالتفكير الموضوعي الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

✓ يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل بين المستويات الإدارية في التخطيط عن مستقبل المؤسسة وسبل نجاحها وتطورها ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

✓ يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.

- ✓ يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على تركيز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وأن يضمن أن الأفراد العاملين في المؤسسة يعملون بالاتجاه نفسه لتحقيق أهداف المؤسسة. (الصرابرة، خالد أحمد، 2019، 35).
- ✓ يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات والذي يشعرونهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.
- ✓ تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بحيث لا تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد استجابات لها.
- ✓ التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية. (طيباوي، علوطي، 2013، ص 420)
- يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظرياً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما اجتمعت عليه معظم المنظمات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي ومن أهم المبررات الداعية لاستخدامه: التخطيط الاستراتيجي ما يلي:
- ✓ يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- ✓ يزود المسؤولين بالمنظمة بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل.
- ✓ ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ يرفع وعي المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- ✓ يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم مع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها-يساعد المنظمة على تخصيص
- ✓ يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- ✓ يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- ✓ يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- ✓ ويرى (عمار عيشي، 2016، ص 470) أن من أهمية التخطيط الاستراتيجي:
- ✓ توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
- ✓ تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التميز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.
- ✓ تنمية عادات التفكير في المستقبل، مما يوفر للمؤسسة إمكانية أفضل لرؤية المستقبل من خلال تحديد نقاط القوة وضعف المؤسسة.
- ✓ توفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، لما له أثر على تقليل المقاومة التي قد تحدث بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

✓ توفير كم كبير من المعلومات من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة بالإضافة إلى تحديد توجهات المؤسسة.

للتخطيط الاستراتيجي خصائص ومزايا عديدة أهمها كونه عملية متنوعة الأبعاد لتحديد وتقييم وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تسمح للمؤسسة بتحقيق التميز التنافسي. (UNESCO; 2014Composition: IIFE)

### خاتمة:

إنّ التخطيط الاستراتيجي لم يعد مرتبطاً بالجوانب الاقتصادية فقط كما كان متعارفاً عليه تقليدياً بل أصبح ضرورة ملحة لكل المنظمات التي تريد لنفسها المضي قدماً نحو التقدم وتحقيق أهدافها وغاياتها بما يجعلها في مستوى المنافسة لمثيلاتها من المنظمات بل وللتميز على غيرها وقبل ذلك جعل مواردها البشرية تنعم بالراحة والطمأنينة لما يوفره التخطيط الاستراتيجي إن نجح صانعوه في بعث بيئة عمل خصبة للإنتاج الذي يرفع من قيمة المورد البشري يجعله يتمتع بجوانب مادية ترفهية تتماشى ومستوى نجاح منظماتها وجوانب معنوية من ولاء... وتشبع بقيم المنظمة. فما أحوج منظماتنا إلى القيادات المبتكرة والمبدعة التي تبذل في رسم مسارات استراتيجية شمولية يسعى لإحداث التغيير نحو الأفضل دوماً وتؤمن باستثمار في الجهد والوقت لصنع مستقبل أفضل. وقد اقترحنا جملة من التوصيات:

- ✓ مشاركة أصحاب المصالح والذين لهم علاقات مع المؤسسة، سواء داخلية أو خارجية.
- ✓ ضرورة توفير المهارات الإدارية حيث كلما توافرت هذه المهارات على مستوى المؤسسة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحجيم المشاكل التي تواجهه.
- ✓ توفير نظام معلومات يمكن من خلاله للمؤسسة التعرف على بيئتها وتحديد اتجاهاتها المستقبلية.
- ✓ توفير نظام للحوافز يرتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وليس فقط التركيز على النتائج والأهداف قصيرة الأجل.
- ✓ توفير هيكل تنظيمي يساعد على التخطيط الاستراتيجي، بحيث يكون مشجعاً على التفكير الإبداعي ويسهل عملية الاتصال.

### قائمة المراجع:

1. البشري، قدرية محمد أحمد (2019)، درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبوظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي لوجهة نظر العاملين فيها. دراسات، العلوم التربوية، المجلد (46)، العدد (1)، ملحق 2، ص 267-281
2. بشير كناني، (2017)، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم واليات عمل، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد.
3. الجرادات، محمود خالد محمد، (2019)، دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد (46)، العدد (1)، ملحق 2، ص 441-468

4. جمال الدين محمد المرسي، (2009)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر.
5. خالد أسود، (2013)، واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر المدرسين، مجلة القادسية لعلوم التربية، مجلد (13)، العدد (1). ص 314-315
6. زينب عواد مفتاح درويش، سارة فواز علي، (2019)، مهارات التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (35)، العدد (10)، ص 288-329
7. الصرايرة، خالد أحمد، (2019)، مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد (2)، العدد (1)، ص 26-42
8. طيباوي سعدية، علوطي عاشور، (2019)، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، حوليات جامعة الجزائر، العدد 33 الجزء (4). ص 402-426
9. العارف نادبة، (2001)، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الدار الجامعية، مصر. ص 98
10. عبد المالك مزهودة، (2006)، دروس في الإدارة الإستراتيجية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، بسكرة، الجزائر،
11. علي ميا، حسن إبراهيم وسوما سليطين، (2011)، توافر القيادات الإدارية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد (33)، عدد (1). ص 11
12. عمار عيشي، (2016)، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 470.
13. عياط عدي عبد الأمي، (2014)، تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية، ص 182
14. كرومي سعيد، (2021)، أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي-دراسة حالة شركة سونلغاز، فرع ولاية بشار-مجلة دفاتر بوداكس، مجلد (10)، العدد (1)، ص 359-378
15. لخفاجي، نعمة عباس، (2008)، الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 87
16. لفرجاني، صالح عمران (2019)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بالمنظمة: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت المساهمة الخمس الإدارة العامة، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة. ص 184
17. لينا شحاتة خليف، (2010)، تطوير التفكير الاستراتيجي، ط1، عمان، الأردن، دار النفايس للنشر والتوزيع.
18. مجيد الكرخي، (د س)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.
19. محمد أحمد عوض، (1999)، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، ص 11



20. محمد خلف البحيري، (2014)، أسس تخطيط التعليم، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
21. محمد محمود الطعامة، قتيبة محمود جاد الله عبد الرحيم، (2013)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني: الواقع والتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (2)، العدد (2)، ص 19-60
22. محمد، جمال الدين عبد الله، (2016)، التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المعزز للنشر.
23. محمود مراد، حمودي بلال، (2017)، أهمية القيم الأخلاقية في صياغة رسالة المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (17)، العدد (2)، ص 85-99
24. منصور عبد الرحمان الجنوبي، (2020)، مدى انطباق مراحل التخطيط الاستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد (9)، العدد (1)، ص 307/352
25. مؤيد سعيد سالم، (2005)، الإدارة الإستراتيجية، الأردن، دار وائل للنشر. ص 19-20
26. نهلاء طه محجوب طه، اشراقه، (2019)، أبعاد القيادة التحولية ودورها في تحقيق الخطط الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، المجلد (3)، العدد (3)، ص 129-153
27. وائل محمد ثابت، (2022)، أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جودة خدمات الجامعات، مجلة الدراسات الإستراتيجية والبحوث السياسية، العدد (1)، ص 103-120
28. Diane's. (2008). Strategic Planning Process: Steps in Developing Strategic Plans, Harvard Family Research)Project. Harvard university.
29. Planification stratégique : Concept et principes Documents de travail pour la planification
30. ion du Secteur de l'éducation DOCUMENT DE TRAVAIL N° 1 Institut international de planification de l'éducation, (2014), Institut international de planification de l'éducation 7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris.

## متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودوره في الحد من أضرار أزمة التغيرات المناخية

## The requirements of strategic planning and its role in limiting the damages of the climate change crisis

د. منال علام على عبد العال/ رئيس الإدارة المركزية لإعداد القادة الثقافيين بالهيئة العامة لقصور الثقافة/ جمهورية مصر العربية  
ملخص الدراسة:

تغير المناخ أزمة هذا العصر حيث معدل التغير أكبر من توقعاتنا وليس في كوكبنا مكان بمنأى عن الآثار المدمرة نتيجة التغير. تميزت أزمة التغيرات المناخية عن معظم الأزمات البيئية الأخرى بأنها عالمية ورغم أن العالم يواجه منذ سنوات الآثار السلبية للتغيرات المناخية نتيجة الثورة الصناعية وانعقاد عدد 26 مؤتمر دولي لمواجهة الأزمة إلا أن انعكاسات الأزمة في تزايد مستمر وهو ما دفع إلى أهمية التعرف على متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودوره في استشراف المستقبل وتهيئة أدوات التعامل مع تلك الأزمة التي باتت تهدد استدامة الثروات الطبيعية لاسيما غير المتجددة منها وكذلك مستقبل الحياة على سطح الأرض.

ولا يهدد تغير المناخ التوازن البيئي فحسب بل امتد آثاره السلبية إلى حقوق الإنسان حيث تأثر به الأصحاء وذو الهمم. وتهدف الباحثة من هذه الورقة إلى تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودوره في التعامل مع أزمة التغيرات المناخية في جمهوريه مصر العربية وإلقاء الضوء على الإجراءات والسياسات المتبعة للتعامل مع هذه الأزمة. وتكمن أهمية هذه الورقة في تقديم مقترح استراتيجي تعزز الترابط بين الأزمة الإنسانية والبيئية والمناخية مع تعزيز استدامة البيئة لخدمه الإنسانية بالوصول إلى المجتمعات والافراد الأكثر تضررا من تغير المناخ بهدف أن يكون لدى المجتمع القدر الكافي لإبعاد الأزمة لمواجهة اثار التغير المناخي مع التركيز على الأشخاص الأكثر ضعفا (المرأة – الأطفال – ذوي الهمم) من خلال مشاركتهم في القرارات والخطط العالمية والوطنية وتلبية احتياجاتهم مع التوصية بضرورة اعداد مؤشر قياس بشأن البعد الإنساني والبعد الاجتماعي لمواجهة التهديدات الإنسانية.

الكلمات المفتاحية: التغيرات المناخية، متطلبات التخطيط الاستراتيجي، الأمن الإنساني، إدارة الأزمات، استشراف المستقبل

**Abstract:**

Climate change is a crisis of this era where the rate of change is greater than our expectations and there is no place on our planet that is immune from the devastating effects of the change

The climate change crisis has been distinguished from most other environmental crises in that it is global, and although the world has been facing for years the negative effects of climate change as a result of the industrial revolution and the convening of 26 international conferences to confront the crisis, the repercussions of the crisis are constantly increasing, which prompted the importance of identifying the requirements of strategic planning and its role. In anticipating the future and using the tools to deal with this crisis, which is now threatening the sustainability of natural resources, especially the non-renewable ones.

As well as the future of life on Earth. Not only does climate change threaten the inter-faith balance, but its negative effects have extended to human rights, affecting the healthy and people of determination.

The researcher aims from this paper to determine the planning requirements of Aster Al-Bajji and its role in dealing with the climate change crisis in the Arab Republic of Egypt and to shed light on the procedures and policies used to deal with this

crisis. The importance of this paper lies in presenting the proposal of Aster Al-Bajiya that enhances the interrelationship between the humanitarian, environmental and climatic crises while enhancing the sustainability of the environment to serve humanity by reaching the communities and individuals most affected by climate change, with the aim that the community has sufficient capacity to remove the crisis to face the effects of climate change with a focus on the most vulnerable people (Women - Children - People of Determination) through their participation in global and national decisions and plans and meeting their needs with the recommendation that a measurement indicator should be prepared on the human and social dimension to confront humanitarian threats and issue, Executive decisions not media statements.

**keywords:** Climate changes , strategic planning requirements , human security , crisis management , future foresight

## مقدمة:

يواجه العالم الآن حالة غير مسبوقة من حيث التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة التي تؤدي الى حدوث أزمات مختلفة بأنواعها ووحدتها وأثارها على نتائج منظمات الاعمال اقتصاديا ومالياً واجتماعيا وقدرتها على البقاء والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها.

لكي تستطيع المؤسسة التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية المتقلبة عليها ان تمتلك استراتيجيات واضحة المعالم تساعد على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد المعايير التي يتم على أساسها رسم الطريق نحو التميز وركيزة أساسية لنجاح المنظمات بهدف المساهمة في منع حدوث الأزمات والتحضير الجيد للتعامل معها في حال حدوثها.

التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسة والدولة.

تعتبر أزمة التغيرات المناخية والتي تهتم بها هذه الدراسة ظاهرة كونية لا تقف عند حدود دولة بعينها بل هي أزمة عالمية تواجه دول العالم عامة (المتقدمة منها والنامية) وإن كانت تأثيراتها متباينة على دول العالم فهي تعيق أي جهود مبذولة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وذلك في الوقت الذي لن يكون بمقدور الفرد (غنياً كان أم فقيراً) أن يدفع عن نفسه الأخطار التي سيجلبها تغير المناخ.

وتكمن أهمية هذه الأزمة في تأثيراتها المختلفة المباشرة وغير المباشرة على حياة الإنسان وذلك من خلال تغير درجة حرارة الغلاف الجوي، تغير منسوب مياه البحار والمحيطات تغير كمية تبخر المياه من الأنهار والبحيرات.

تعتبر مصر بصفة خاصة من أكثر خمس دول على مستوى العالم تعرضاً لمخاطر التغير المناخي ومن أكثرها تضرراً وذلك بسبب موقعها الجغرافي حيث يحدها البحر الأبيض المتوسط شمالاً والبحر الأحمر شرقاً واعتماد مصر المباشر على مياه النيل.

وهذا ما يتطلب ضرورة التكيف مع هذه التغيرات المحتملة ووضع استراتيجيات على كافة المستويات بهدف التخفيف من العواقب الوخيمة المحتملة للتغير المناخي والوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية لتقييم الإطار التنظيمي لسياسة تغير المناخ والتركيز على المستقبل.

للتنبؤ ماهي استراتيجية المؤسسة وماذا تفعل ولماذا تعمل للمساعدة على تحقيق استعداد دائم لمواجهة تهديدات الأمن الغير تقليدي (البيئي والمجتمعي والانساني) لأزمة التغيرات المناخية بأكبر قدر من التنسيق والتفاعل بين المؤسسات ليكون على كل شخص أن يفهم التغير المناخي بنفس الطريقة التي يُفترض أن يفهم بها كل من يعمل في مجال الأعمال، كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي

يفرض تغير المناخ تحديات شديدة الصعوبة على مؤسسات القطاع العام والتصدي لتغير المناخ يستدعي التنسيق بين العديد من الأطراف على المستوى الحكومي وغير الحكومي.

مما يتطلب وجود قدرة على تخطيط يحقق استدامة لتحقيق السياسات الطموحة.

#### مشكلة البحث:

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية: -

إلى أي مدى يمكن لمحددات التخطيط الاستراتيجي ان يساهم في إدارة أزمة التغيرات المناخية التي أصبحت أمراً واقعاً إلا أن أغلب قيادات المؤسسات لم تتأهل للتعامل معها بصورة متكاملة بسبب ضعف مستوى الوعي لدى بعض المسؤولين بأهمية وإدارة أزمة التغيرات المناخية داخل المؤسسات إلا أن أهم تلك العوامل يعود إلى نقص الدراسات العلمية وبرامج اعداد وتدريب في مجال إدارة أزمة التغيرات المناخية على مستوى المؤسسات.

ومن خلال هذه الإشكالية سيتم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية: -

- ✓ ماهي ظاهرة التغير المناخي التي أصبحت حديث العالم؟
- ✓ ماهي الاستراتيجيات والسياسات اللازمة للتكيف مع هذه الأزمة على كافة المستويات وخاصة بالنسبة للمؤسسات الحكومية؟
- ✓ ماهي أهم مشاكل التنبؤ بأزمة التغير المناخي والتي يمكن ان تشكل مجالات بحثية مستقبلية؟
- ✓ ماهي إجراءات التكيف مع آثار تلك الأزمة؟
- ✓ ماهي التزامات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص تجاه المشاركة في الحد من أزمة التغيرات المناخية في مصر؟
- ✓ ماهي الرؤية المستقبلية لمصر للعمل في مجابهة التغير المناخي؟

## أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في التعرف على مدى أهمية محددات التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة السياسات والإجراءات المتاحة للتقليل من حدة آثار أزمة التغيرات المناخية والاعداد لمواجهةها عند الفئات المستضعفة.

✓ تبني جميع المؤسسات مفهوم أزمة التغيرات المناخية كخطوة لوضع سياسات تقلل من حدة المشاكل التي تعاني منها الفئات المستضعفة.

✓ اقتراح استراتيجية لوضع سياسات جديدة بالفترة المستقبلية القادمة خاصة بالفئات المستضعفة في ضوء الأداء الراهن.

✓ تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي أثناء أوقات أزمة التغيرات المناخية.

✓ رصد السياسات السابقة لأزمة التغيرات المناخية من خلال كيفية طرحها.

✓ بناء إطار معرفي (استراتيجيات مقترحة) حول متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية إدارة أزمة التغيرات المناخية فضلا عن تحديد دور متطلبات التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ المستقبلي.

## أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل عام الى متطلبات التخطيط الاستراتيجي للحد من أضرار أزمة التغيرات المناخية على مصر والتعرف على آثارها على الفئات الأكثر ضعفاً وغيرها من الآثار وكيفية استعداد المؤسسات الحكومية وغير الحكومية للتكيف مع المخاطر الناجمة عنها مع إبراز أهم السياسات الحكومية المبذولة أي أن البحث يهدف بدرجة من التفصيل إلى مايلي:-

1. أهم السياسات والاستراتيجيات التي قامت بها مصر لمواجهة أزمة التغيرات المناخية والدور الذي يمكن ان تلعبه في التنبؤ بمخاطر الأزمة على الفئات الأكثر ضعفا لتحديد سيناريوهات المستقبل.

2. توفير معلومات عن السياسات والأنشطة والإجراءات التي حدثت من قبل وما يتوقع حدوثه تجاه أزمة التغير المناخي ما يمكننا القيام به من أجل التخفيف من آثار التغير المناخي والتكيف معه محلياً وإقليمياً وعالمياً.

3. أهم المتطلبات الأساسية لنجاح التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة أزمة التغيرات المناخية لتنفيذ تصور مستقبلي خاص بالمؤسسات والكوادر اللازمة والمؤهلة والأساليب والنماذج الملائمة والامكانيات المادية المتاحة

4. تقديم استراتيجية لأزمة التغيرات المناخية وإدارتها والتكيف معها مع وضع أهم محددات ومرتكزات استراتيجية التكيف للفئات المستضعفة.

5. تحديد دور المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لرفع الوعي بأزمة التغيرات المناخية

## أجزاء ومحتويات البحث:

يتضمن إطار نظري حول الكلمات المفتاحية للبحث.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمؤسسات - إدارة الأزمات - التغيرات المناخية - الأمن الإنساني - استشراف المستقبل - إستراتيجية مقترحة لتنفيذ برامج الحماية الإجتماعية للفئات الأكثر ضعفاً

الإطار النظري:

### متطلبات التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمؤسسات

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكبر المواضيع أهمية للمؤسسات لأنه جهد منظم للوصول الى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المؤسسة وما تفعل ولما تعمل (27)\*

التخطيط الاستراتيجي محاولة رسمية نظامية لتحديد أين تقف المؤسسة والى أين تذهب في المستقبل.

يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لتحديد كل من الفرص والتهديدات وكذلك تحليل المقومات الداخلية لتحديد كل من أوجه القوة ونقاط الضعف وذلك من أجل تحديد رسالة المؤسسة وتكوين السياسات والأهداف وتحديد المسار الذي يحققها (43)

التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الجديدة والحديثة من علوم الإدارة والتي اهتمت بها الدول المتقدمة ومنظمات الأعمال فيها مما أكسبها ميزة تنافسية في محيط تلك الاعمال، واكتسب التخطيط الاستراتيجي شهرة واسعة على مستوى العالم، ووجد إقبالاً كبيراً من منظمات الأعمال وفي شتى المجالات سواء الخدمية أو الأعمال الإنتاجية او غيرها لما يتميز به هذا التخطيط عن غيره وسرعة حركته وعدم استكانته للواقع المير الذي تعاني منه المنظمات أي ما يسمى بالبيروقراطية (2)

وقد تباينت آراء الباحثين بشأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتباين الدراسات التي اعتمدهت إذ ان التخطيط الاستراتيجي يعرف على انه عملية واعية عن بيئة المؤسسة الحالية والمستقبلية لتحديد الحالات الممكنة التي ستكون عليها حالياً وفي المستقبل بما يساعد المؤسسة على تطوير استراتيجيتها وإجراءاتها وسياساتها (32)

ولقد تطرق لتعريفه كثير من الكتاب والدراسات بتعريفات مختلفة على النحو التالي:

1- أكد أحمد الكردي: أن التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات، فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، لمساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المؤسسة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولنا وأن يضمن أن أفراد المؤسسة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف (2)

2- يعرف شتاينر التخطيط الاستراتيجي بأنه الإجراءات الرسمية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وتختلف هذه الإجراءات من منظمة لأخرى وتتكون من مراحل مهيكلية مترابطة ومتعاقبة (50)

3- يقول محمود مرسي عن التخطيط الاستراتيجي: بأنه العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة في استخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة (45)

\*هذا الرقم يشير إلى اسم المرجع

4-ورد بيتر دركر Durker: التخطيط هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفير نظام للتغذية العكسية للمعلومات (48)

5-ذكر أحمد ماهر: إن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات او فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع) ويقول أيضاً في هذا الصدد: (إن التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والتبصر برسالة المؤسسة وبأهدافها وبمسارها الرئيس وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك (3)

6-كما عرفه بأنه: التخطيط هو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات (3)

7-بين عبد العزيز الحبتور في هذا السياق: إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبأ لفترة طويلة الاجل وتوقع ما يحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (31)

8- سيد الهواري وضع: التخطيط هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط السير، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال (28)

9- تعريف صبحي العتيبي بأنه: التخطيط عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول الى الغاية، أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول الى الغاية، أو الهدف، وكذلك تحديد الوسائل، والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك، وتقدير المدد الزمنية، والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة (30)

10-مما سبق وبالرجوع لكل التعريفات السابقة فإن الباحث يعرف التخطيط الاستراتيجي (بأنه فن التنبؤ بالمخاطر المحتملة وإيجاد وصنع الاختيارات والبدائل طويلة الاجل وتمحيص وتحليل تلك البدائل واختيار أفضلها والمواءمة بين الوسائل والقدر لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

خلاصة التعريفات:

يلاحظ مما سبق من التعريفات على اختلاف توجهات أصحابها، وازمنتهم اتفاقهم بأن التخطيط يشمل عنصرين رئيسين هما:

الأول – التنبؤ بالمستقبل: وهو يشمل في الغالب أمرين على النحو التالي:

✓ تحديد الغايات والأهداف المنشودة.

✓ معرفة المخاطر المحتملة.

الثاني – الاستعداد للمستقبل: وهو يشمل أمرين على النحو التالي:

✓ وضع آلية للوصول الى غايات والاهداف المنشودة.

✓ وضع حلول مسبقة لتلك المخاطر المحتملة (39)

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

1. يزود المؤسسة بمرشد حول ما لذي تسعى لتحقيقه.
2. يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المؤسسة ككل.
3. يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
4. يساعد المؤسسة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
5. يزيد وعي وحساسية المسؤولين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
6. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
7. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
8. يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ومبادراً يصنع الاحداث يصنع الاحداث لا متلقياً لها.
9. يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح (11)

دوافع استخدام التخطيط الاستراتيجي:

1. التخطيط يضمن عدم الانحراف عن القواعد السليمة التي يجب اتباعها في اعداد وتنفيذ الخطة.
2. يضمن التنسيق بين المشروعات التنموية وضمان عدم اهدار الوقت والجهد والامكانيات.
3. تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية في المجتمع.
4. احداث التنمية المتوازنة بين مختلف القطاعات.
5. الاستفادة من المنجزات العلمية والاقتصادية والثقافية لبناء الخطة المعتمدة على البيانات السابقة (41)

مزايا التخطيط الاستراتيجي:

1. يقوم على رؤية واضحة.
2. أنه مبني على تحليل صادق للوضع الحالي.
3. تشارك فيه جميع الأطراف المعنية.
4. يركز على احتياجات المؤسسة الداخلية والخارجية.
5. يساهم في تحسين وضع المؤسسة الداخلية والخارجية.



6. يساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق دورها المستقبلي.  
7. يعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع (45)

### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

1. عدم رغبة المديرين او ترددهم في استخدام هذا الأسلوب وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- ✓ اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤليته.
- ✓ اعتقاد المدير بأنه لن يكافئ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

2. البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً وذلك للأسباب التالية:

- ✓ تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية).
- ✓ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.

3. مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباع سيئاً لدى المدير للأسباب التالية:

- ✓ مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.
- ✓ مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.
- ✓ وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

4. ضعف الموارد المتاحة مثل:

- ✓ صعوبة الحصول على مواد أولية.
- ✓ صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.
- ✓ نقص في القدرات الإدارية.

5. التخطيط يحتاج الى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- ✓ تستغرق المناقشات حول رسالة واهداف المؤسسة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
- ✓ الأمر يحتاج الى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة (47)

### متطلبات الاعداد للتخطيط الاستراتيجي:

تحتاج أي منظمة الى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام التخطيط الاستراتيجي وعدم توافر هذه المتطلبات يعني ان النظام سيعاني الفشل وهذه المتطلبات هي كما يلي:

1. موارد مالية: يجب ان يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الاستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمختصين.
2. مهارات إدارية: يجب ان يكون المديرين بالإدارة العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من فروع اخري.
3. أنظمة معلومات: يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات عن البيئة الخارجية والداخلية وتلخيصها واعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.
4. الوقت: تحتاج المؤسسة الى جهود مستفيضة ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
5. حوافز: يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى مجهود اداري إضافي ومضني من المديرين الامر الذي يجب تشبعه بأنظمة ثرية للمكافآت المادية والحوافز مرتبطة بالاجتماعات والبحوث التي تجري والمجهود الإضافي.
6. أنظمة اتصال: يجب ان يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات حتى يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية.
7. ثقافة المؤسسة: يعنى ان تشجع المؤسسة التفكير الاستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
8. الابتكار: يجب على المؤسسة ان تطلق التفكير الابتكاري وان تشجعه وذلك بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الاستراتيجية.
9. المخاطرة: كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
10. كفاءة الرئيس: كلما كان العضو المنتدب والمسئول عن الإدارة الاستراتيجية ذا كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت الفرصة للنجاح.
11. اقتناع الإدارة العليا: كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية زادت فرصتها في النجاح وبدون هذا الدعم تنضب موارد الإدارة الاستراتيجية وتفشل.
12. المرونة: تحتاج المؤسسة الى القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة والظروف المحيطة وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.
13. علاقات تنظيمية قوية: يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة والسلطات المتاحة وأساليب التنسيق بين الوحدات.
14. تاريخ للتخطيط: المنظمات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط (مثل اعداد الموازنات) يمكنها ان تقبل أنظمة التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل.
15. استقرار نسبي: المنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها اعداد خطط استراتيجية طويلة المدى (36)

## ماهية التخطيط الاستراتيجي؟

يمكن النظر الى التخطيط الاستراتيجي من أربعة اتجاهات: -

الاتجاه الأول: التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة يبدأ ب:

- ✓ تحديد الأهداف.
- ✓ وضع استراتيجيات.
- ✓ وضع سياسات لتحقيقها.
- ✓ وضع الخطط التي تحقق النتائج المرغوبة من تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

الاتجاه الثاني: الأثر المستقبلي للقرارات الحالية:

- ✓ جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي هو التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية.
- ✓ معرفة إمكانية الاستفادة من الفرص.
- ✓ تجنب التهديدات.
- ✓ يهدف الى تصميم ورسم مستقبل مرغوب فيه وكيفية تحقيقه.

الاتجاه الثالث: التخطيط الاستراتيجي يعتبر فلسفة إدارية:

وذلك لأنه يتطلب ضرورة التأمل باستمرار في مستقبل المؤسسة وليس مجرد إجراءات وهيكل.

الاتجاه الرابع: التخطيط الاستراتيجي هو نظام متكامل

يربط بين كل من: -

- ✓ الخطط الاستراتيجية.
- ✓ البرامج متوسطة الأجل.
- ✓ والموازنات قصيرة الأجل.
- ✓ خطط التشغيل (43)

أساليب التخطيط الاستراتيجي:

أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الاستراتيجيات: -

أولاً: أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة وتتمثل بالأسئلة التالية:

- ✓ ماهي أغراض واهداف المؤسسة؟
- ✓ ما هو الموقف الحالي للمؤسسة.

- ✓ ما هي نوعية البيئات التي تتعامل معها المؤسسة؟
- ✓ ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق اهداف بدرجة أكبر؟

#### ثانياً: أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات

يعتبر تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطرة أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق بين قدرات المؤسسة الداخلية (عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها) وبين الظروف البيئية (أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي ويتمثل الافتراض الأساسي في أن القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة وبمراجعة الفرص والمخاطر (البيئية) يساعد على تحديد الخطط الاستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظومة، ذلك لأن التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظومة والبيئة التي تتحرك فيها.

#### ثالثاً: أسلوب تحليل مجالات العمل

ويهتم أسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات أو ميادين الأعمال التي تختارها مؤسسة ما مثل مجال الغذاء أو الرياضة أو النشر أو غيرها ويعتمد ذلك على تحليل ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة وكذلك على دراسة إمكانية زيادة هذا الموقع وبالتالي تقرر المؤسسة الاستمرار في ميادين الأعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل وبالتالي تحتفظ المؤسسة بموقعها، أي بحضورها ووجودها في تلك الميادين الناجحة.

#### رابعاً: أسلوب السيناريوهات

يعد السيناريوهات أداة مهمة من أدوات الاستراتيجية والسيناريو يبني على افتراض ان القدرة على التنبؤ محدودة فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكلا منها.

وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى هي المدخلات ولكن بناء السيناريوهات ليس امرا هينا واصعب ما فيه هو تحديد عددها وبشكل زيادتها عن حد معين صعوبة في التعامل معها ويتفق السيناريوهات مع التخطيط للطوارئ حيث تكون المؤسسة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو الواقع ويعني السيناريو أيضا مجموعة متكاملة من الافتراضات تعطي صورة كاملة عن المستقبل ويعتبر هذا الأسلوب مدخلا قويا لدراسة أحد العناصر الهامة في التخطيط الاستراتيجي وهو بيئة المؤسسة حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المؤسسة وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة.

#### خامساً: أسلوب الطوارئ

ترتبط الحاجة الى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريو الأكثر ملائمة للظروف الحالية فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن ان

تتغير عن التطبيق والتي تؤثر على نتائج المؤسسة وترتكز خطط الطوارئ على الظروف الكاملة على المتغير أي أن التخطيط الموقفي يعني اعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة بمعنى أنها تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف (37)

### إدارة الأزمات:

سمة الحياة هي الأزمات وقت يعترض الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو الدولة الى مواقف حرجة وحساسة ومؤلمة وهذه المواقف هي الأزمات لذلك تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات وإن كان المعنى العام لأكثر هذه التعريفات يصب في خانة واحدة وهي كيفية التغلب على هذه الأزمات بالأساليب العلمية والإدارية الحديثة لتجنب أضرار الأمانة والتخفيف من سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها وإن لكل كاتب أو باحث تعريف مختلف في كلماته ومفرداته ولكنه متفق مع الآخرين في المعنى العام ، ولا بد أن كاتب أو باحث تعريف مختلف في كلماته ومفرداته ولكنه متفق مع الآخرين في المعنى العام ، ولا بد أن يتميز الموقف الأزمى بالآتي :

- أ. الألفية: خطر مستمر وقائم طالما كان المستقبل غير معروف.
- ب. السلبية: للخطر أثار سلبية مادية وغير مادية.
- ج. العمومية: الخطر الشامل يحيط بكل الممتلكات التي تقع بنفس الظروف.
- د. الزيادة: تنشأ أخطار جديدة لم تكن موجودة سابقاً (48)

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للشركات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات، والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعنى ان الشركات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسة (4)

لقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الافراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين.

أما عليوة فعرفها بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات.

عرفها أبو قحف بقوله: أنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقاءها في السوق.

ذكر فنك fink إدارة الأزمات بأنها فن تجنب وقوع أو تخفيض المخاطر وظروف عدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم والرقابة على الأخطار المحتملة التي تواجه المنظمة.

أما ريتشارد ورونالد بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات وأمان الأفراد، والخسائر في الأرواح والممتلكات، والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية.

ذكرت منى شريف بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى انها تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم اعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمواجهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعية (44)

ويمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها: مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة، أو هي: " فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها ".

إدارة الأزمات هي علم وفن يتعلق بدراسة المستقبل وتحليله وهي التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة والتفاعل مع الثوابت والموارد وقوى الفعل في كل المجالات وعلى مستوى جميع الأنشطة.

تعريف الأزمة: تعريف أديب خضور بأنها وضع قلق ومتوتر وخطير بكل المعايير، وهي تترك آثارها الهامة على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإعلامية للمجتمع، ولذلك فإن الأزمة كمتغير هام تحمل معطيات جديدة وتستدعي استجابات معينة، كما تتطلب ممارسات معينة (5)

تعريف إدارة الأزمات: هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهي عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة.

تعريف الإدارة بالأزمات: هي القيام بافتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري (40)

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الأزمة بأنها موقف يواجهه صناع القرار في المؤسسة وتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهات المستقبلية.

#### مستويات إدارة الأزمة:

تتعد مستويات إدارة الأزمات وفقاً لحجم الأزمة وابعادها، وينبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل مع الأزمة.

## 1. المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة:

هو المستوى الذي يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة، وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية. وينبع هذا المستوى من رؤساء الدول، ورؤساء الحكومات داخل الدول وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطراً دولياً لا وكارثة تهدد المصالح القومية للدول، أو حروباً قد تنشأ بين دولتين أو أكثر. وتعتبر إدارة الأزمة – هنا – في أعبي مستوى لها، وتشتد حدتها ويكون التعامل مع أزمات هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر لما له من مردودات سلبية قد تنعكس على مصالح البلاد وسلامته.

## 2. المستوى القومي لإدارة الأزمة:

هو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي، أو تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه، ويهدد سلامته، ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها، وقد تكون خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني وتهدف إلى تفويض دعائمه، ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة بين ما إذا الخطر داخلياً أو خارجياً، فالعبرة هناك بالنتيجة، ويتولى دور القيادة في هذا المستوى قيادات ورؤساء الأجهزة المعنية بالأزمة مثل الوزراء أو من ينوب عنهم

## 3. المستوى المحلي لإدارة الأزمة:

هو أقل مستويات الأزمة خطورة لأن نطاقه المكاني ينحصر في أحد أقاليم الدولة، أو أحد منشآتها العامة أو الخاصة، وقد يرتفع منحى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكاناً تهديد الأمن القومي والصحة العامة في الدولة بأسرها (44)

## أسباب نشو الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ووسطى، ونهاية تعززها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات. وعوامل تفرز مستجدات.

وأياً ما كان فإن هناك اسباباً مختلفة لنشو الأزمات منها:

1. سوء الفهم.
2. سوء الادراك.
3. سوء التقدير والتقييم.
4. الإدارة العشوائية.
5. الرغبة في الابتزاز.
6. اليأس.
7. الاشاعات.
8. استعراض القوة.
9. الأخطاء البشرية.
10. الأزمات المتعمدة المخططة (40)

## العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة:

هناك من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار انحذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فإن إشارات الإنذار المبكر لاتصل إلى هذه الأطراف وإلى هؤلاء الأفراد).

عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الأزمات)، خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات، إذ أن هذا الموقع يؤدي إلى عدم الإهتمام الكافي بما يحيط بالمنظمة من مخاطر وأزمات، وهذا يؤدي إلى وقوع المنظمة في الأزمات قبل ان ترصد اية إشارات انحذاريه مبكرة خاصة بهذه الأزمة (34)

## أنواع الأزمات:

**أزمات طبيعية:** وهي تلك الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية وهي أكثر الأزمات شيوعاً خطراً على الإنسان لكونها خارجة عن إرادته، وتتسم بالفجائية والعمق والشدة.

**أزمة صناعية:** مثل حوادث التسرب الإشعاعي أو الكيماوي وتتسم بتأثيراتها المادية والمعنوية القوية وصعوبة السيطرة عليها واتساع مجالها (6)

## علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات:

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات أكثر تعقيداً مما يبدو على السطح ذلك لأنه في أحيان كثيرة لا يمارس التخطيط الاستراتيجي بالشكل المطلوب أو تبقى الخطط الاستراتيجية دون تنفيذ أو توضيح الخطط الاستراتيجية دون متابعة وتعميم ورقابة كل ذلك يؤدي لفشل التخطيط الاستراتيجي وعدم انعكاسه على قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات بفاعلية (14)

إن إدارة الأزمات أصبحت أمراً واقعاً إلا أن أغلب قيادات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لم تتأهل للتعامل معها بصورة متكاملة كما لم تقدم تصور متكامل لطريقة إدارة الأزمة داخل المؤسسة قد يرجع ذلك إلى عوامل عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر ضعف مستوى الوعي لدى القيادات والعاملين على مختلف مستوياتهم ومكوناتها بأهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسة التعليمية إلا أن أهم تلك العوامل يعود إلى نقص الدراسات العلمية وبرامج الإعداد والتدريب في مجال إدارة أزمة التغيرات المناخية على مستوى المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى غياب الخطط والتطورات المتكاملة حول الآليات والأساليب الإدارية الملائمة لإدارة أزمة التغيرات (46)



## دور إدارة الأزمات في التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة فهي تقوم بـ:

1. تحديد دور المنظمة في المستقبل.
2. تحقيق تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية.
3. وضع الخطوط الرئيسية للاستراتيجية.
4. وضع وتهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية والأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط.

ومن المهم مشاركة المديرين على كل خط السلطة في عملية التخطيط الاستراتيجي لمشاركتهم من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة، وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريبهم، حيث تبين الدراسات انه كلما كانت استجابتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ.

اهتم علم الإدارة بالتخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات، والدراسات اهتمت بعملية اتخاذ القرارات اثناءها، وأخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات وعملية الإتصالات، إبان الأزمة، ومن ثم تعددت مفاهيمها، وتركز بعضها في موقف الأزمة أو نتائجها الإيجابية او السلبية وفي حذر الإطار، كان الإهتمام بالإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة.

حيث يبدأ النجاح في إدارة الأزمة بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد الأهداف والتأكد من فهم الإفراج المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، مراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة، إضافة الى إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة وحلها وذلك بعرض ما يمكن ان يحدث من تطورات باستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وردود الفعل الممكنة، وتخيل النتائج التي تترتب عليها (6)

### التغيرات المناخية:

عندما تفكر في التغير المناخي، يفكر أغلبنا في عواقب بيئية فقط مثل ارتفاع مستويات البحار، وارتفاع درجات الحرارة، وذوبان الأنهار الجليدية، فالتغير المناخي يؤثر على كل شيء حولنا، بداية من قطاع البنوك، إلى المؤسسات الصحية.

ونتيجة لذلك لا يواجه مسؤولو التخطيط في المجالس المحلية للمدن المخاطر وحدهم فيما يتعلق بضرورة تغيير إطار أعمالهم من أجل التخطيط للمستقبل. فواضعوا السياسات المالية أيضا، والمزارعون، والمهندسون المدنيون، والأطباء، وكثير من أصحاب المهن والوظائف الأخرى، من المرجح أن تتأثر أعمالهم نتيجة التغير المناخي.

هذا يعني أنه ربما تكون هناك عواقب أخرى للتغير المناخي والتي غالباً ما نتغاضى عنها ومن أهمها: ماذا سيعني التغير المناخي بالنسبة لأعمالنا ووظائفنا؟ سيكون لزاماً على كل شخص أن يفهم التغير المناخي بنفس الطريقة التي يفترض أن يفهم بها كل من يعمل في مجال الأعمال كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي اليوم. ولأنه من الصعب معرفة مدى خطورة آثار التغير المناخي، فمن الصعب أيضاً أن نعرف مدى التأثير على العديد من الأعمال والمجالات لكن ثمة

تغيرات يمكننا بالفعل ان نراها حالياً، هناك كوارث متعلقة بالمناخ، مثل الجفاف والأعاصير، على سبيل المثال تؤثر بشكل كبير على المصالح الاقتصادية ومستقبل شركات التأمين، التي تدفع الملايين مقابل الأضرار التي تلحق بالناس وممتلكاتهم (9)

من المتوقع أن يؤدي تغير المناخ إلى رفع احتمالية كثير من المخاطر المناخية وزيادة حدتها، كالفيضانات وموجات الحر والجفاف، مما يُعرض الاقتصادات والأسواق المالية لصدمات أكبر. ويعتبر تسعير هذه الزيادة في المخاطر المادية تحدياً جسيماً بالنسبة لمستثمري الأسهم، الذين يحتاجون إلى تقدير احتمالية سيناريوهات مناخية مختلفة وانعكاساتها على المخاطر المادية على مستوى المؤسسات بناء على علم المناخ، وإجراءات التخفيف والتكيف المتوقعة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الأفق الزمني لهذه التغيرات قد يكون أطول حتى مما اعتادت المؤسسات ذات الاستثمارات طويلة الأجل التفكير فيه.

ويمكن أن يكون وضع معايير عالمية إلزامية للإفصاح عن المخاطر المالية لتغير المناخ بمثابة خطوة مهمة أخرى للحفاظ على الاستقرار المالي فإذا توافرت معلومات عن كل مؤسسة فيما يتصل بمواطن التعرض والضعف الحاليين والمستقبليين إزاء صدمات المناخ يمكن أن يساعد ذلك المقرضين وشركات التأمين والمستثمرين على الإحاطة بهذه المخاطر على النحو الأفضل (38)

جاء مؤتمر التغير المناخي المنعقد في شهر ديسمبر / كانون الأول 2015 في باريس ليؤكد على التداخل المتصاعد بين تهديدات الأمن التقليدي ذات الطابع الأمني والعسكري التي تتمحور حول الدول، وتهديدات الأمن غير التقليدي البيئي والمجتمعي والإنساني التي تتمحور حول المجتمعات والأفراد، ومن ثم ضحت ظاهرة تغير المناخ تتسبب في تهديدات أمنية مثل الصراعات الداخلية والإرهاب وعدم الاستقرار (42)

### التغير المناخي Climate chance:

التغير المناخي لمنطقة ما على سطح الأرض بشكل عام كما جاء بتقرير حالة البيئة في مصر 2008 هو اختلال التوازن السائد في الظروف المناخية كدرجة الحرارة وانماط الرياح وتوزيعات الأمطار المميزة للمنطقة مقارنة بالمعدلات المرجعية والسائدة التي ميزت هذا المناخ خلال فترة زمنية طويلة ومنذ مئات السنين مما ينعكس في المدى الطويل على الأنظمة الحيوية القائمة. وطبقاً للتقرير التجميحي للهيئة الدولية المعنية بالتغيرات المناخية Intergovernmental Panel On climate change IPCC، فإن تغير المناخ يشير إلى تغير مهم احصائياً سواء في متوسط حالة المناخ أو في تقلبته وهو يمتد لفترة طويلة (تبلغ عقوداً أو أكثر في العادة). وقد يعزى تغير المناخ إلى عمليات داخلية طبيعية أو تأثرت خارجية أو إلى تغيرات مستمرة بشرية المنشأة في تكوين الغلاف الجوى باستخدام الأراضي. ولقد عرفت اتفاقية الأمم المتحدة الاطارية بشأن تغير المناخ (UNFCCC) Framework Convention on Climate Change، مفهوم تغير المناخ في المادة (1) بأنه تغير في المناخ يعزى بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى النشاط البشرى الذي يؤدي إلى تغير في تكوين الغلاف الجوى العالمي والذي يلاحظ بالإضافة إلى التقلب الطبيعي للمناخ على مدى فترات زمنية متماثلة (21)

وقد أكد أحدث تقرير صادر عن الفريق الحكومي الدولي المعنى بتغير المناخ ان هناك بينات دامغة تدل علماً البشر يلحقون أضراراً بالمناخ العالمي، وسلط الضوء على طائفة واسعة مما قد يلحق بالصحة البشرية من آثار جراء ذلك. ويتسبب تنوع المناخ وتغيره في وقوع بعض وفيات وأمراض بسبب الكوارث الطبيعية، مثل موجات الحر والفيضانات والقحط. كما أن كثيراً من الأمراض الشائعة المحمولة بالنواقل، مثل الملاريا وحى الضنك، وغير ذلك من العوامل الفتاكة، مثل سوء التغذية والإسهال. ويسهم تغير المناخ، فعلاً، في عبء المرض العالمي، ومن المتوقع أن يزيد إسهامه في ذلك العبء في المستقبل، والجدير بالذكر أن الآثار التي يخلفها المناخ على صحة الإنسان لن تكون موزعة بالتساوي في جميع أرجاء العالم. فمن المعروفاً سكان البلدان النامية، ولاسيما سكان الدول الجزرية الصغيرة والمناطق القاحلة والمناطق الجبلية المرتفعة وكذلك سكان المناطق الساحلية المكتظة، هم أكثر الفئات عرضة للمخاطر. أن تغير المناخ من الأخطار الكبرى والمستجدة التي تحدى بالصحة العمومية وتغير نظرتنا إلى ضرورة حماية الفئات المستضعفة (20).

إن بروز هذه الظواهر والمشاكل يؤدي عامة الى العديد من الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية السلبية التي تهدد حياة البشر وأنشطتهم التنموية داخل كوكب الأرض لما تسببه من آثار مدمرة على صحة الانسان وكافة الكائنات الحية والموارد المجتمعية المتاحة واستدامة التنمية في معظم دول العالم. وبسبب هذه المشاكل وتأثيراتها المتوقعة فقد حذرت العديد من الدراسات البشر من دمار شامل ينتظرها وتنبؤات بزوال مدن بأكملها وهلاك الملايين من البشر وانقراض أنواع من الكائنات الحية، الامر الذي قد يهدد بعض دول العالم بمجاعات وينذر باحتمال حدوث حروب جديدة متوقعة. فسيضطرب سكان الأراضي التي ستجف الى مواجهة مشكلة القحط، وسيؤدي ارتفاع مستوى سطح البحر إلى غرق بعض المناطق في العالم (21)

### البشر المحرك الرئيسي لتغير المناخ:

في المرة الأخيرة التي نشرت فيها الهيئة الحكومية الدولية المعنية لتغير المناخ تحديثها المناخي كان هناك ذكر للارتباط بين النشاط البشري وتغير المناخ حيث خلصت المجموعة الى ان لديها ثقة عالية بأن البشر هم المحركون الرئيسيون وراء مشكلات المناخ، مثل موجات الحرارة الشديدة ، وذوبان الأنهار الجليدية وازدياد حرارة المحيطات، وقد أظهرت الدراسات أحداثاً مثل موجة الحر في سيبيريا عام 2020 والحرارة الشديدة التي شوهت في جميع أنحاء آسيا عام 2016 ، لم تكن لتقع على الأرجح لو لم يحرق البشر الكثير من الوقود الأحفوري.

يشير تقرير الفريق الحكومي الدولي المعنى بتغير المناخ لعام 2022 إلى أنه من الواضح ان التأثير البشري أدى الى تدفئة الغلاف الجوي والمحيطات والأرض، ويجب أن يكون هذا تحذيراً صارخاً بما يكفي للجميع لإجراء التغييرات التي تحتاج إليها في حياتنا والبدء في إعادة التدوير، والتفكير في استخدام الطاقة الخضراء لتزويد منازلنا بالطاقة، مثل الطاقة الشمسية أو طاقة الرياح (16)

يزداد التغير المناخي خطورة بسبب الأنشطة البشرية المتصاعدة خصوصاً باعتمادها على الوقود التقليدي المعروف ، وبطء التحول الى المصادر المتجددة كبداية أساسية للمصادر المنتجة للملوثات الغازية، كلما زادت الأنشطة البشرية كلما زاد التلوث بثاني أكسيد الكربون، وكلما زادت الظاهرة شراسة في تأثيرها على المنظمات الحيوية والبيئية السائدة في الكوكب البشري، يحكم توزيع الطاقة على سطح الأرض معادلة كمية الطاقة الواصلة إلى الأرض من الشمس في مقابل الكمية التي تغادرها كفضائض عن الحاجة، الأنشطة البشرية أعلاه تعمل على إحداث خلل جوهري في هذه المعادلة، مما يؤدي إلى حدوث التغير المناخي وارتفاع درجة الحرارة عن طريق الغازات الدفيئة، فيتم توزيع هذه الطاقة جغرافياً في كل أنحاء الأرض عن طريق الرياح والأمواج البحرية وفواعل أخرى ذات علاقة خصوصاً الجاذبية الأرضية وبعض العلاقات الفضائية بالكواكب الأخرى كالشمس والقمر وغيرها (13)

التغير المناخي أحد أكبر المخاطر التي تواجه أطفال اليوم وهم الفئة الأقل مسؤولية عن تغير المناخ، إلا أنهم يتحملون العبء الأكبر لتأثيراته، ويؤدي الجفاف والتغير العالمي في نسق سقوط الأمطار إلى فشل المحاصيل وزيادة أسعار الأغذية ، مما يعنى انعدام الامن الغذائي والحرمان من الأغذية للفقراء، وهذا يؤدي الى تأثيرات تمتد مدى الحياة، إضافة الى تدمير سبل العيش، وزيادة الهجرة والنزاعات وكبح الفرص للأطفال واليافعين ويتحمل الأطفال الجزء الأكبر من العبء العالمي للأمراض كالمالريا وحمى الضنك والحمى والإسهال، والتي تتفاقم مع الأحوال الجوية الصعبة، فعندما تخسر الأسر سبل عيشها بسبب الكوارث، يتعرض الأطفال لنقص التغذية، الامر الذي يمكن أن يؤدي بدوره إلى تأخر النمو والموت المبكر. كما أنهم يصبحون أكثر هشاشة للاستغلال وسوء المعاملة عندما تضطر الأحوال الجوية الصعبة للمجتمعات المحلية للفرار من ديارها (7)

هذه هي المرة الأولى التي سينشأ فيها جيل عالمي من الأطفال في عالم أكثر بكثير وأقل يقيناً، وذلك نتيجة لتغير المناخ والتدهور البيئي، ويواجه الأطفال المستضعفون أصلاً خطراً أكبر، إذ تواجه الأسر الأشد فقراً صعوبة أكبر في تحمل الصدمات. وقد أخذ الأطفال الأشد ضعفاً يخسرون منازلهم وصحتهم وتعليمهم، وبما أن تغير المناخ يجعل الأزمات أكثر شيوعاً، فإن ذلك يجعل التعافي منها أكثر صعوبة (22)

بالنسبة للنساء تبين للمفوضية السامية لحقوق الإنسان، في دراستها بشأن الإجراءات المناخية، أن اكتساب المرأة معارف وخبرات فريدة، ولاسيما على الصعيد المحلي، في مجالات مثل الزراعة وحفظ الموارد الطبيعية وإدارتها يعنى أن إشراك النساء بخلفياتهن المختلفة في الإجراءات المناخية وعمليات اتخاذ القرار يعد عامل حاسم لجعل هذه الإجراءات مجدية وفعالة ومستنيرة تحترم حقوق المرأة، لذلك يجب أن تعالج السياسات والبرامج العوامل الحالية والمستجدة المسببة لخطر العنف القائم على نوع الجنس ضد المرأة في سياق الحد من مخاطر الكوارث وتغير المناخ، والتي لها تأثير عميق في نساء المناطق الريفية اللاتي يفلحن الأرض او يعولن على النظم الأيكولوجية البحرية والبرية في إعاشة أسرهن ، فالضغوط الاقتصادية التي تسببها الكوارث وتغير المناخ قد تؤدي إلى زواج الأطفال والزواج المبكر القسري .

وتبين للمفوضية السامية لحقوق الانسان، في دراستها بشأن تعزيز وحماية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في سياق تغير المناخ، أن هؤلاء الأشخاص أكثر عرضة لآثار تغير المناخ السلبية بسبب عوامل اجتماعية واقتصادية شتى.

ويشكل الفقر والتمييز والوصم عناصر رئيسية تؤثر في تعرض الأشخاص ذوي الإعاقة لآثار تغير المناخ. ومن شأن العوامل المتداخلة المتعلقة بنوع الجنس والعمر والاصل العرقي والجغرافيا والهجرة والدين والجنس أن تعرّض بعض الأشخاص ذوي الإعاقة بدرجة أكبر لآثار تغير المناخ الضارة.

ويدعو الاتفاق العالمي من أجل الهجرة الآمنة إلى وضع آليات للحد من الأسباب الرئيسية للتشريد الداخلي الذي تعرض له 28 مليون شخص في عام 2018. وقد يلي التشريد الداخلي تنقلاً عبر الحدود ومن شأن هذا الوضع أن يفاقم مخاطر تعرض حقوق الإنسان لانتهاكات جسيمة تشمل الاتجار بالأشخاص والعمل القسري، والمهاجرات أكثر الفئات عرضة للمخاطر، ولذلك ينبغي إدماج الاعتبارات المتعلقة بتنقل البشر (الهجرة الداخلية) في سياسات الحد من مخاطر الكوارث وتغير المناخ أهمية بالغة (26)

على الرغم من أن مصر من أقل دول العالم إسهماً في انبعاثات غازات الاحتباس الحراري عالمياً بنسبة 0.6%، إلا أنها من أكثر الدول المعرضة للمخاطر الناتجة عن تأثيرات التغيرات المناخية، والتي تتطلب تعاوناً دولياً، بالإضافة إلى التعامل معها وفقاً للمعايير والاهداف والسياسات للتقليل من وطأتها، بما يتماشى مع رؤية 2030 وفق خططها الاستراتيجية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (18)

مخاطر أساسية للتغيرات المناخية تتعرض لها مصر، هي:

1. زيادة أو انخفاض درجة الحرارة عن معدلاتها الطبيعية، حيث سجل البنك الدولي في 2017، أن عام 2016 هو اشد الأعوام حرارة منذ بداية تسجيل درجات الحرارة نتيجة ارتفاع درجة حرارة الأرض 1.2 درجة مئوية فوق مستويات ما قبل الثورة الصناعية.
2. ارتفاع منسوب مستوى البحر وتأثيراته على المناطق الساحلية، حيث أنه من المتوقع زيادة مستوى سطح البحر 100 سنتيمتر حتى عام 2100، والذي سيؤدي إلى دخول المياه المالحة على الجوفية وتلوثها، وتملح التربة وتدهور جودة المحاصيل وفقدان الإنتاجية.
3. زيادة معدلات الاحداث المناخية المتطرفة، مثل " العواصف الترابية، موجات الحرارة والسيول، وتناقص هطول الامطار".
4. زيادة معدلات التصحر.
5. تدهور الإنتاج الزراعي وتأثر الامن الغذائي.
6. زيادة معدلات شح المياه، حيث تم رصد حساسية منابع النيل لتأثيرات التغيرات المناخية.
7. سيؤثر تغير المناخ على نمط الأمطار في حوض النيل، ومعدلات البخر بالمجري المائية، وخاصة بالأراضي الرطبة.
8. تدهور الصحة العامة، حيث تؤثر التغيرات المناخية بشكل مباشر على الصحة عند حدوث عواصف أو فيضانات وارتفاع درجات الحرارة بشكل غير مباشر من خلال التغيرات الحيوية لمدى انتشار الامراض المنقولة بواسطة الحشرات، كما أن مصر معرضة بسبب ارتفاع درجة حرارتها الزائد عن معدلاتها الطبيعية، بانتشار أمراض النواقل الحشرية مثل: الملاريا، الغدد الليمفاوية، وحمى الضنك، حمى الوادي المتصدع.

9. تدهور السياحة البيئية، حيث من المتوقع أن يؤدي ارتفاع مستوى سطح البحر إلى تآكل السواحل المصرية، وقد تتأثر الشعب المرجانية كما تؤثر درجات الحرارة المرتفعة على ألوان وعمر الآثار والمنشآت التاريخية (12) التأثيرات الضارة لتغير المناخ على مصر:

\* ارتفاع مستوى البحر. \* ارتفاع درجات الحرارة. \* التأثير على الموارد المائية والري.

\* التأثير على الزراعة والثروة الحيوانية ومصادر الغذاء.

\* التأثير على المناطق الساحلية. \* التأثير على الصحة. \* التأثير على السياحة. (23)

تبدو قضيتنا التكيف والتخفيف من تداعيات تغير المناخ والاهتمام بهما أمراً شغل العلماء والباحثين والسياسيين منذ التسعينات من القرن الماضي. وقد ظهر هذا الاهتمام في تناول هذه القضية في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ عام 1992، حيث أشارت في المادة (4) الخاصة بالالتزامات إلى قيام جميع الأطراف بإعداد برامج وطنية تتضمن تدابير للتخفيف من تغير المناخ عن طريق معالجة الانبعاثات البشرية الصادرة من غازات الدفيئة وإزالة الانبعاثات، واتخاذ تدابير لتيسير التكيف بشكل ملائم مع تغير المناخ، وتنفيذ تلك البرامج والمشروعات وكذلك تطوير وإعداد خطط ملائمة متكاملة لإدارة المناطق الساحلية والموارد المائية والزراعية وحمايتها، لاسيما في إفريقيا التي باتت متضررة من الجفاف والتصحر والفيضانات. كما تضمنت الاتفاقية أخذ أمور تغير المناخ في الحسبان إلى الحد الممكن عملياً في سياسات الدول وإجراءاتها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ذات الصلة واستخدام أساليب ملائمة مثل تقييمات الأثر تصاغ وتحدد على الصعيد الوطني.

بغية التقليل إلى أدنى حد من الآثار الضارة التي تلحق بالاقتصاد والصحة العامة ونوعية البيئة من جراء المشاريع أو التدابير التي تطلع بها من أجل التخفيف من تغير المناخ والتكيف معها، وأن تتخذ الدول تدابير مناظرة بشأن التخفيف من تغير المناخ مع ضرورة الحفاظ على نمو اقتصادي قوى ومستدام واستخدام التكنولوجيا فضلاً عن تقديم مساهمات منصفة من جانب كل الأطراف في الجهد العالمي (33)

ما المقصود بالتخفيف من آثار التغيرات المناخية؟

أن التخفيف من آثار التغيرات المناخية يشير إلى الاستراتيجيات والبرامج والسياسات التي يتم تنفيذها بهدف التقليل من حجم انبعاثات الغازات التي تسبب في الاحتباس الحراري على الصعيد العالمي أو زيادة قدرة النظم الطبيعية أو المصنعة على تخزين انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون.

إن الاستراتيجيات المشبعة من أجل التقليل من انبعاثات الغازات المتسببة بالاحتباس الحراري، على الصعيد العالمي (GHG) تشمل زيادة كفاءة استخدام الطاقة، البدء باستخدام مصادر الطاقة البديلة أو المتجددة على نطاق واسع، والبدء باستخدام الحوافز المالية كأسواق الكربون وتغيير أنماط الاستهلاك.

تسعى أسواق الكربون إلى وضع ثقل في قضية التخفيف من آثار التغير في المناخ ففي سوق الكربون تعمل سلطة مركزية على رسم الحدود المتعلقة بكمية الانبعاثات المسموح انتاجها (24)

ويقصد بالتخفيف Mitigation خفض الانبعاثات ونقد الدول الكبرى المسؤولة عن النصيب الأكبر من انبعاثات الكربون وسيناقش يوم التخفيف اساليب وسياسات خفض الانبعاثات بهدف تشجيع وتسهيل التحول النموذجي نحو اقتصاد منخفض الكربون (51)

فالتخفيف Mitigation يعنى خفض الانبعاثات ويجب أن يأتي تخيف الانبعاثات بشكل أكبر من الدول الغنية والدول متوسطة الدخل المسئولة عن الغالبية العظمى من انبعاثات الكربون (1)

### ما لمقصود بالتكيف مع التغيرات المناخية؟

ستسعى التدابير المتخذة من أجل التكيف مع التغيرات المناخية، إلى توفير الحماية لمئات الملايين من الأشخاص الذين سيصبحون أكثر عرضة لخطر التغير المناخي من خلال إرتفاع منسوب مياه البحار والظروف الجوية القاسية.

خلال العقدين الماضيين، ارتفع عدد الكوارث التي تم تسجيلها من 200 الى 400 كارثة طبيعية في العام الواحد، وكان 90% من تلك الكوارث متعلقة بالمناخ، وفقاً لمكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) وبحلول العام 2015 قد يصل عدد الأشخاص الذين يتضررون سنوياً من جراء الكوارث المناخية إلى 375 مليون شخص (24)

أما التكيف Adaption فيعنى تحسين القدرة على الصمود مع تغير المناخ وهو يحمي البشر من الآثار السلبية لتغير المناخ في البلدان الأكثر فقراً، ويتطلب استثمارات في تحسين سبل المعيشة وتحسين البنية التحتية وإدارة المياه والتكنولوجيا الزراعية وسيناقش يوم التكيف جميع قضايا التكيف بما في ذلك الزراعة وسبل العيش والحماية في المناطق الساحلية والخسارة والاضرار والحد من مخاطر الكوارث (1)

كما خلص تقرير فجوة التكيف 2021 Adaptation Gap Report إلى أن هناك حاجة ملحة لزيادة تمويل تكيف المناخ ما بعد جائحة كوفيد - 19، وأن هناك زيادة في تكاليف التكيف المقدره بالدول النامية بمقدار خمسة إلى عشرة إضعاف التدفقات الحالية لتمويل التكيف، علاوة على أن الفجوة في تمويل التكيف أخذت في الاتساع بالدول النامية ، وأظهرت تقديرات تقرير التكيف 2021 أن الدول النامية تحتاج سنوياً لنحو 70 مليار دولار من أجل تحقيق التكيف ، كما أن عدم الالتزام بمعايير اتفاقية باريس للمناخ والسياسات المناخية من شأنها أن تزيد التكاليف السنوية للتكيف مع تغير المناخ في الدول النامية وقد تصل الى 300 مليار دولار عام 2030، ونحو 500 مليار دولار بحلول عام 2050.

اهتمام الدول النامية بقضايا المناخ برز مع مفهوم العدالة المناخية كموضوع إطار اخلاق وقانوني، يسلط مفهوم العدالة المناخية الضوء على الآثار غير المتناسبة للتغيرات المناخية على السكان الأكثر ضعفاً وتهميشاً، فضلاً عن قيود الاستجابات السياسية التقليدية لتفاقم عدم الاستقرار المناخي والحاجة الملحة إلى حلول منهجية (49)

## سياسات مصر إزاء قضية التغيرات المناخية:-

اتخذت مصر العديد من السياسات والإجراءات لمواجهة تحدى التغيرات المناخية والتكيف مع تداعياتها وذلك انطلاقاً من كونها تهديدات تنموية واقتصادية أكثر منها مجرد تهديدات بيئية.

على المستوى المؤسسي: تم إنشاء " المجلس الوطني للتغيرات المناخية "، بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1912 لسنة 2015، كجهة وطنية رئيسية معنية بقضية التغيرات المناخية، وتعمل على رسم وصياغة وتحديث الاستراتيجيات والسياسات والخطط العامة للدولة فيما يخص التكيف مع هذه التغيرات، وذلك في ضوء الاتفاقيات الدولية، والمصالح الوطنية، ومؤخراً تم إعادة هيكلة المجلس ليصبح تحت رئاسة رئيس مجلس الوزراء مباشرة، هذا، فضلاً عن إعادة الهيكل التنظيمي لوزارة البيئة، وإنشاء قسم جديد للبحث والتطوير في مجال البيئة والتغيرات المناخية.

على مستوى السياسات: جاءت " الاستراتيجية الوطنية للتغيرات المناخية 2050 " كواحدة من اهم قرارات المجلس الوطني للتغيرات المناخية، لرفع مستوى التنسيق بين كافة الوزارات والجهات المعنية في الدولة بشأن مجابهة مخاطر وتهديدات التغيرات المناخية من خلال رسم خارطة طريق لأكثر السياسات والبرامج كفاءة وفاعلية في التكيف مع تداعيات تلك التهديدات، بما يضمن تحقيق تنمية اقتصادية مُستدامة.

## وتتضمن أهداف الاستراتيجية ما يلي:

1. تعزيز حوكمة وإدارة العمل في مجال التغيرات المناخية.
2. زيادة المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المناخية.
3. تحسين البنية التحتية لدعم الأنشطة المناخية.
4. تعزيز البحث العلمي ونقل التكنولوجيا وإدارة المعرفة بما يرفع الوعي بضرورة التصدي لمخاطر التغيرات المناخية.
5. تعزيز شراكة القطاع الخاص في تمويل الأنشطة الخضراء والصديقة للبيئة.

التعاون مع مؤسسات التمويل الدولية: يعتبر البنك الدولي على رأس قائمة مؤسسات التمويل الدولية التي تتعاون معها مصر في مجال مواجهة التغيرات المناخية. فقد بحث مسئولون بوزارتي التعاون الدولي والبيئة مع ممثلين عن البنك الدولي، في سبتمبر 2021، سبل وآليات التعاون لتطوير سياسات مكافحة أزمة تغير المناخ بهدف توفير الدعم المالي اللازم لمشروعات التنمية المستدامة التي تمارس دوراً هاماً في مواجهة التهديدات المناخية التي تتعرض لها مصر، لاسيما أن وزارة التعاون الدولي تطرح مشروعات تقدر قيمتها بحوالي 365 مليون دولار في إطار تحقيق الهدف الـ 13 من اهداف التنمية المستدامة، والمعني بمسألة التغير المناخي في مصر، وتسعى مصر للاستفادة من خبرات البنك الدولي والدراسات الكمية التي يقوم بها بشأن المناخ وحسابات التكلفة التنموية والاقتصادية للتغيرات المناخية لتحديد ووضع السياسات الأكثر كفاءة وفاعلية في التكيف مع أزمة التغيرات المناخية خلال المرحلة القادمة.



تبني الاقتصاد الأخضر: وضع القطاع المصرفي المصري البعد البيئي ضمن شروط تمويل المشروعات الحديثة بحيث لا يتم تمويل أي مشروع من شأنه أن يزيد من حدة ومخاطر التغيرات المناخية، وذلك بهدف التوسع في المشروعات الصديقة للبيئة في إطار مساعي مصر لتصبح نموذجاً للتحويل نحو الاقتصاد الأخضر، وترسيخ مفهوم "الشركات الخضراء" والذي يشير إلى ضرورة التزام الشركات بالمعايير البيئية في كل ما تقوم به من ممارسات إنتاجية وتسويقية للسلع والخدمات، ووفق معايير معينة تضمن حماية الموارد البيئية، والحد من التلوث.

هذا وقد طرحت الحكومة المصرية في 30 سبتمبر 2020، أول سندات خضراء بقيمة 750 مليون دولار لتمويل المشروعات الصديقة للبيئة. ومن بينهم أهم وأبرز تلك المشاريع التوسع في استخدام الطاقة الجديدة والمتجددة كالطاقة الشمسية، وطاقة الرياح والغاز الطبيعي، والمشروعات الأخرى المعنية بثئون النقل والمواصلات، بهدف تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون والغازات الأخرى المضرة بالغلاف الجوي والمسببة للاحتباس الحراري، بهدف الحد من ارتفاع درجات الحرارة، وتلافي تداعياتها السلبية. على غرار توقيع وزارة البيئة والتنمية المحلية والنقل والصحة اتفاقاً مشتركاً عام 2020 لتنفيذ مشروع إدارة تلوث الهواء والحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري وذلك بتمويل من البنك الدولي قيمته 200 مليون دولار.

التعاون والتنسيق الإقليمي والدولي: تحرص مصر دائماً على تنمية وتعزيز الجهود الإقليمية والدولية المشتركة في مجالات البيئة والمناخ وذلك ليس فقط من خلال المشاركة بل أيضاً عبر رئاسة العديد من المؤتمرات والمفاوضات واللجان المعنية بقضايا البيئة والمناخ سواء داخل أفريقيا او خارجها بالتنسيق مع الأمم المتحدة. فقد تقدمت مصر بطلب لاستضافة الدورة الـ 27 من مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة بشأن تغير المناخ في عام 2022 كممثلة لتحديات وجهود وأولويات القارة الأفريقية في مواجهة أزمة التغيرات المناخية.

يمكن القول ان الدولة المصرية تبذل جهوداً ضخمة ومتكاملة سواء على مستوى المؤسسات أو السياسات لمواجهة التحديات المرتبطة بتداعيات التغير المناخي، لكن تظل هناك حاجة لعدد من الإجراءات المكتملة، خاصة على مستوى البحث العلمي، وتنمية الوعي المجتمعي، وتفعيل دور المجتمع المدني كشريك ضروري في مواجهة هذه التداعيات (8)

أن مواجهة كل هذه التحديات المختلفة تتطلب مشاركة جميع الأطراف او الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إعطاء الأولوية للحد من المخاطر وللإنصاف والعدالة في الاستثمار وصنع القرار.

وبهذه الطريقة يمكن التوفيق بين مختلف المصالح والقيم والآراء العالمية، وبالجمع بين المعارف العلمية والتكنولوجية والمعارف الاصلية والمحلية، ستكون الحلول أكثر فعالية وسيؤدي عدم القدرة على تحقيق التنمية المستدامة القادرة على تحمل تغير المناخ إلى مستقبل دون المستوى الأمثل للشعوب والطبيعة (25).

الأمن الإنساني: يعد الأمن من الحاجات الأساسية للنفس ومفهومه العام هو الإطمئنان الذي ينتج عن الثقة وامن الإنسان من الفقر والحرمان والخوف والعنف وعلى الرغم من أهمية مفهوم الأمن الذي يعد مسؤولية الدولة، فقد تطور مفهوم الأمن الإنساني نظراً لتطور المجتمعات وتزايد التهديدات الداخلية والخارجية.

مما تطلب تركيزاً واهتماماً بالإنسان كفرد فاعل ومؤثر في المجتمع وطرح مفهوم الأمن الإنساني بوصفه أحد المجالات الرئيسية للأمن متخذاً أبعاداً إجتماعية واقتصادية وسياسية، وإعطاء مضامين جديدة للمفاهيم التقليدية للأمن لاسيما في ظل تزايد تأثير قضايا الإرهاب والصراعات المسلحة والمناخ، والهجرة، واللجوء، غير المنظم على الأمن القومي وظهرت فكرة الأمن الإنساني في كتابات كلا من الباكستاني (محبوب الحق) والهندي (امارتيا سن) في التقرير الذي رفعاه إلى الأمم المتحدة عام 1994 والذي حدد مرتكزات الأمن الإنساني والذي يعتمد على سبعة محاور أساسية وهي :

- ✓ الأمن الغذائي: أن يتوفر للإنسان الحد الأدنى من الغذاء والوصول لمصادره.
- ✓ الأمن الصحي: من خلال الحماية من الأمراض وتوفير الخدمات ونظام الرعاية الصحية.
- ✓ الأمن الاقتصادي: يتحقق بتوفير فرص عمل للأفراد ويكون للإنسان حد أدنى من الأجر يكفي لمعيشته.
- ✓ الأمن البيئي: أن يعيش الفرد في بيئة آمنة ونظيفة وأن يكون محمياً عند حدوث الكوارث أو المخاطر البيئية.
- ✓ الأمن المجتمعي: التصدي للتهديدات التي تواجه الحياة الاجتماعية مثل المخاطر التي تهدد النسيج الاجتماعي

في دولة ما.

- ✓ الأمن الشخصي أو الفردي: يعنى توفير الحماية للفرد من العنف والجريمة والخوف، وازدياد الجريمة المنظمة التي أصبحت تنفذ في دولة ما. بواسطة اشخاص من دولة ثانية، وأسلحة من دولة ثالثة، وتمويل من دولة رابعة، والضحايا قد يكونوا من دول أخرى.

- ✓ الأمن السياسي: يقصد به التحرر من الخوف وأن تصان الحقوق والحريات الأساسية وإلا توجد ممارسات غير ديمقراطية أو تزايد منسوب التعصب والعنصرية، والقمع والملاحقات وغياب التمثيل الديمقراطي وتضييق هامش العمل السياسي (15)

يركز مفهوم الأمن الإنساني على الإبقاء بحاجات الانسان الأساسية وتشمل توفير الغذاء، والرعاية الصحية والسلامة الجسدية والنفسية، وبمعنى اخر تأمين الحرية من الخوف والحاجة، والحرية في مقدرة الإنسان على اتخاذ القرارات التي تهمه، وترى لجنة الأمن الإنساني، التي شكلتها الأمم المتحدة في عام 2000، وقدمت تقريرها في عام 2003، ان المفهوم لا يتضمن فقط حماية الإنسان، وغنما تنميته كذلك وتربط بين توفير السلام والامن والتنمية المستدامة، كما يركز الأمن الإنساني على ثلاثة مستويات: الوطن والجماعة والفرد.

الامن الإنساني والأمن القومي يكملان ويعضدان بعضهما البعض، وهناك حاجة إلى تقديم نظرية مختلفة للأمن. حيث أن المداخل التقليدية التي تركز على الحماية من الصراعات الداخلية، خاصة في الدول النامية، وعلى الرغم من وجود اتفاق بين مدارس الامن الإنساني حول التركيز على حماية الانسان، إلا أن هناك اختلافاً حول مجال الحماية، فهناك اتجاه يقوم على تعريف محدود للأمن الإنساني على انه حماية الفرد من العنف الداخلي بينما اتجاه اخر يرى ان التعريف الأكثر اتساعاً من ذلك ويشمل كذلك الحماية من الجوع والمرض والكوارث الطبيعية وتداعيات التغيرات المناخية، ويتبدى الاختلاف حول مجال الحماية بشكل آخر في دور الدولة (35)

الأمن المناخي هو مبدأ يستحضر فكرة أن التغير المرتبط بالمناخ يضخم من الأخطار الموجودة في المجتمع والتي تهدد أمن البشر والأنظمة البيئية والبنية التحتية والمجتمعات كما يمكن أيضاً للتحركات المناخية الهادفة نحو التأقلم وتخفيف الآثار أن تؤدي إلى تأثير سلبي على الأمن البشري إذا ما أسئ استعمالها (19)

ثارت التغيرات المناخية تسهم بصورة مباشرة في انعدام الامن وعدم الاستقرار، أن التغيرات المناخية يمكن أن تكون محركاً مهماً للصراع في أي بلد أو منطقة يعتمد فيها السكان على الموارد الطبيعية لكسب العيش. كما يمكناً تقلل من قدرة الناس على كسب لقمة العيش، وزيادة المنافسة على الموارد المتضائلة، والتسبب في النزوح الجماعي، وتسهيل تجنيد الجماعات المتطرفة.

ناقش مجلس الامن لأول مرة ازمة التغيرات المناخية بوصفها تهديداً للسلام والامن خلال مناقشة مفتوحة عام 2007، إذ جادلت الدول الأعضاء بأنه يمكن أن " يؤدي الى تفاقم بعض الدوافع الأساسية للنزاع "

وفي عام 2011، أعرب المجلس عن قلقه من أن الآثار الضارة المحتملة للتغيرات المناخية قد تؤدي، على المدى الطويل، إلى تفاقم بعض التهديدات للسلام والأمن الدوليين (17).

التغيرات المناخية تؤدي لمضاعفة تهديدات الأمن الإنساني، وتكاد تتفق أغلب الدراسات البيئية على أن تغير المناخ من المرجح أن يؤدي لزيادة النازحين واللاجئين في منطقة الشرق الأوسط، حيث يتوقع أن يؤدي إرتفاع منسوب مياه البحر خاصة في البحر المتوسط لنزوح حوالي 3,8 مليون شخص من سكان دلتا النيل والسواحل إلى المناطق الداخلية وفق تقرير البنك الدولي الصادر في نوفمبر 2014، يضاف إلى ذلك أن مدن ساحلية مثل الإسكندرية، مصر وبنغازي، ليبيا والجزائر والجزائريات معرضة للغرق نتيجة إرتفاع مستويات البحر المتوسط.

التهديدات الناجمة عن التغير المناخي باتت تتجاوز نطاقات الأمن البيئي والأمن المجتمعي والإنساني وأضحيت ترتبط بالأمن التقليدي والاستقرار الداخلي في منطقة الشرق الأوسط وهو ما يؤكد ضرورة تصعيد الضغوط على الدول الصناعية وسريعة النمو الأكثر إسهاماً في الانبعاثات الحرارية للمساهمة بقوة في التصدي لتداعياتها الخطيرة وتغيير المفاهيم والمدرجات حول مخاطر الأمن البيئي لدى النخب السياسية والإعلامية ومحاولة إيجاد بدائل لمواجهة أزمات نقص المياه والغذاء وصياغة سياسات لمواجهة موجات النزوح الداخلي المتوقع (42)

التغيرات المناخية تؤثر سلباً على قدرات المجتمعات التكيفية، وبالتالي المساهمة في زعزعة استقرار، ما يؤدي إلى مخاطر أمنية لا حصر لها، ولذا كان يتعين إدخال " الأمن " كعنصر محوري للتعامل مع مثل هذه المخاطر التي يمكن أن تهدد الدول وهوية الجماعات وتخلق تربة خصبة للتطرف والفقر والصراعات الدامية (10)

استشراف المستقبل: يخبرنا العلم أن تغير المناخ حقيقة لا يمكن إنكارها، كما يخبرنا انه لم يفت الأوان بعد لوقف النزيف، وسيطلب ذلك إحداث تحولات أساسية في المجتمع من جميع الجوانب -غذاؤنا كيف نزرعه، أراضينا كيف نستغلها، سلعنا كيف ننقلها، واقتصادتنا من أين يأتي وقودها.

وإذا كانت التكنولوجيا تساهم في تغير المناخ، فإن التكنولوجيا الجديدة وذات الكفاءة يمكن ان تساعدنا في الحد من صافي من الإنبعاثات التي ننتجها في المائة 70 الانبعاثات وجعل العالم مكاناً أنظف. بل توجد بالفعل حلول تكنولوجية جاهزة لمعالجة اليوم. فإن سمة اليوم أماكن كثيرة أرخص مصادر الطاقة فيها هي الطاقة المتجددة، كما أن السيارات الكهربائية في طريقها إلى أن يصبح استعمالها هو القاعدة الغالبة.

إن هذه الحلول التي يمكن توسيع مجال تطبيقها ستمكننا جميعاً من تحقيق قفزة نحو عالم أنظف وأكثر قدرة على البقاء. وسيكون بمقدورنا تهيئة مستقبل اخضر فيه تضيق دائرة المعاناة، وتسود العدالة، ويعود الوثام إلى العلاقة بين البشر والكوكب، بشرط تضافر جهود الحكومات والمؤسسات التجارية والمجتمع المدني والشباب والأوساط الأكاديمية (19)

التوقعات المستقبلية لتغير المناخ والتأثيرات المترتبة عليه، والعديد من هذه الأوجه معروف تماماً، غيراً البعض لم يزل غير معروف، وينشأ أحد أوجه عدم اليقين بسبب عدم معرفتنا حتى الآن بالكيفية التي سوف يغيرها البشر المناخ في المستقبل ، واضحاً أن هناك وجهاً آخر من أوجه عدم اليقين يتعلق بالفهم التام للنظام المناخي أو عدم القدرة على نمذجة بعض ملامح هذا النظام على نحو مناسب، مشيراً إلى أن تقلب المناخ كثيراً في العمليات الطبيعية من عامل إلى عامل، ومن عقد إلى عقد، يعتبر وجه من أوجه الشك في أثر التغيرات المناخية. أن الحاجة إلى تهيئة المحاصيل الزراعية للتكيف مع التغيرات المناخية المحتملة أصبحت واحدة من أهم التحديات التي تواجه التطوير في قطاع الزراعة، مشيراً إلى أنه يجب أن تكون هذه التهيئة متكاملة وفعالة ومستمرة ومخططاً لها على المدى البعيد(29)

استراتيجية مقترحة لتنفيذ برامج الحماية الاجتماعية للفئات الأكثر ضعفاً:

يسبب تغير المناخ مخاطر متراكمة في معيشة الفقراء والفئات المستضعفة ولن يستطيعوا التعامل مع المخاطر المناخية بمواردهم الخاصة.

الأهداف:

1. وضع وتنفيذ استراتيجية للتكيف والتخفيف من أخطار أزمة التغيرات المناخية على الفئات المستضعفة والتغلب على الفقر والتفاوت الكبير في مستويات المعيشة لتقوية الحماية الاجتماعية للفقراء.
2. صياغة سياسات ملائمة لتحقيق الحماية الاجتماعية للفئات الأكثر فقراً (الأكثر ضعفاً) وتبني برامج ومشروعات في مجالات العمل الاستراتيجي المختلفة.

محاور التعامل مع أزمة التغيرات المناخية:

1. محور التخفيض او الحد من أخطار الأزمات.
2. محور التكيف والحد من المخاطر.

### 3. محور العدالة المناخية.

#### المحددات الإستراتيجية:

- ✓ عدم وجود برامج تأمين حكومية تغطي أخطار تغير المناخ.
- ✓ عدم تحديد الطرق والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها واستخدامها لتقييم الآثار والاحطار.
- ✓ البعد المحلى والخاص مسئولية منظمات المجتمع المدنى وغيرها في التصدي للظاهرة وتحديد الرؤية المستقبلية لمصر.
- ✓ عدم وضع أسس لنموذج إقليمي لمحاكاة التغيرات المناخية لمنطقة حوض نهر النيل.
- ✓ عدم وجود نماذج محلية للتنبؤ بحجم المخاطر المتوقعة.
- ✓ ضعف او محدودية إمكانيات التنبؤ بما يؤثر سلباً على مستوى تقدير الآثار المتوقعة.
- ✓ التعامل مع ازمة التغيرات المناخية هو تعامل مع احتمالات وليس الأمور المؤكدة.
- ✓ الزيادة السكانية وما يترتب عليها من زيادة الطلب على المياه والغذاء والطاقة والخدمات وباقي الاحتياجات.
- ✓ انخفاض مستوى الوعي البيئي بشكل عام وبأزمة التغيرات المناخية وتهديداتها المحتملة بشكل خاص.
- ✓ قصور البيانات والمعلومات المتاحة عن ازمة التغيرات المناخية.
- ✓ محدودية الدراسات والبحوث بشأن الآثار المحتملة الاقتصادية والاجتماعية خاصة الآثار على الصحة وعلى النشاط السياحي وعلى التراث الحضاري والطبيعي وكافة القطاعات.
- ✓ الضغوط الاقتصادية والحاجة إلى توفير موارد مالية عالية لتنفيذ إجراءات التخفيف والتكيف.

#### المرتكزات الاستراتيجية:

- ✓ قيام وزارة الدولة لشئون البيئة بالتنسيق مع كافة الوزارات المعنية بتنفيذ مشروع الإبلاغ الوطني الثاني لمصر والذي يقوم بإعداد دراسات شاملة عن تأثير التغير المناخي على مصر وتحديد أكثر القطاعات تأثراً وقد بدأ هذا المشروع عام 2006.
- ✓ وجود سياسات وإجراءات ومشروعات التكيف مع أزمة التغيرات المناخية والتي تقوم بوضعها اللجنة الوطنية لآلية التنمية النظيفة في مصر بالتنسيق مع كل من الجهات المصرية المعنية والمستثمرين الأجانب لتنفيذ المشروعات والسياسات.
- ✓ تحديد القطاعات الأكثر تأثراً وهي قطاعات الموارد المالية، الزراعة، الطاقة، السياحة، المناطق الساحلية وبعض التجمعات السكانية.
- ✓ يوجد بمصر عناصر تخطيطية ومؤسسية تمثل بنية أساسية يمكن من خلالها المساهمة في مواجهة الازمة.
- ✓ وجود خطة قومية لمواجهة الازمات والكوارث.
- ✓ وجود سياسات وإجراءات للاهتمام بأزمة التغيرات المناخية على المستوى المحلى والقومي والعالمي.
- ✓ بداية الاهتمام بهذه الازمة من خلال وسائل الاعلام.

- ✓ وجود وحدة للمتغيرات المناخية بوزارة الدولة لشئون البيئة.
- ✓ وجود إطار عام لاستراتيجية وطنية للتنمية المستدامة.
- ✓ وجود استراتيجية وطنية لألية التنمية النظيفة ولجنة وطنية لألية التنمية النظيفة تتكون من مجلس مصري ومكتب مصري.

#### السياسات والبرامج:

- يهدف تحديد متطلبات تنفيذ القصور المستقبلي وخاصة الأطر المؤسسية والقانونية والشروط الفنية فيما يتعلق بنظم المتابعة وبقواعد البيانات والمعلومات والكوادر اللازمة والمؤهلة والأساليب والنماذج الملائمة.
- ✓ إدماج قضايا النوع الاجتماعي في السياسات والخطط البيئية نظراً للتحديات المتعلقة بالمناخ والتدهور والتي تواجهها السيدات التي تعيل أسرة.
- ✓ تغير فلسفة الحوكمة والإدارة الى ضمان امن الانسان كشرط أساسي لأي نشاط اقتصادي من خلال القادة في الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني بهدف الوصول الى تحسين مكانة مصر في الترتيب الدولي.
- ✓ قاعدة بيانات (بنك معلومات) يستهدف تبادل المعلومات والمعرفة ومنع الازدواجية في العمل تقوم بتجميع وتداول البيانات اللازمة لدراسة العلاقة بين التغير المناخي ومختلف القطاعات وتعزز التعاون وتبادل المعلومات والمعرفة بين مختلف الوزارات والجهات البحثية والجامعات بخصوص التغيرات المناخية.
- ✓ تنفيذ استراتيجية لحماية المناطق السياحية والسكان في المناطق الساحلية لحماية مصدر من مصادر الدخل القومي الهام لمصر وذلك بالتعاون مع وزارة الثقافة والسياحة.
- ✓ الاهتمام بالنساء والفئات المهمشة في المناطق الريفية التي يزرعن الأرض أو يعولن في اعاشة اسرهن (البرية والبحرية) لتقليل التفاوت ومعالجة احتياجات المجتمعات الضعيفة المتضررة على ان يكون صنع السياسات الخاصة بالسكان المتضررين والفئات الضعيفة أكثر استدامة.
- ✓ تقييم مؤسسي لتغير المناخ يحدد نقاط القوة والضعف في الإطار المؤسسي.
- ✓ تنشيط خطاب الأجيال بشأن رؤيتهم للعدالة المناخية في مكافحة تغير المناخ من خلال تنظيم حوار مفتوح معهم وتنظيم مبادرة حول المناخ لتعزيز قيم العمل التطوعي.
- ✓ تعزيز مفهوم العدالة المناخية لضمان حقوق الانسان وفق المعايير العالمية والاعتراف بالمصالح المهمشة والمواطنين المحليين ومشاركتهم في صياغة السياسات.
- ✓ تعزيز مفهوم حماية الثقافات لاضطرار ثقافات بأكملها الى الانتقال لمناطق أخرى من أجل البقاء.
- ✓ إعداد مخطط استراتيجي شامل للتعامل مع ازمة التغيرات المناخية والقضايا المرتبطة مع التركيز على المجالات التي تفتقر الى دراسات مثل الآثار المتوقعة على الآثار والمناطق السياحية والاثريّة والآثار الصحية والآثار الاجتماعية والاقتصادية.

- ✓ السعي الى تعزيز توزيع أكثر عدالة لأعباء آثار الازمة على المستويات المحلية والوطنية والعالمية من خلال المبادرات الاستباقية التفاعلية التي تعتمد على نظريات حقوق الانسان الدولية والعدالة البيئية المحلية.
- ✓ خطة قومية تتضمن احتمالات حدوث هجرة في بعض المناطق وما يترتب على ذلك من آثار على الاسرة والأطفال في ظل مشكلات سكانية واقتصادية قائمة والآثار المتوقعة على سلوكيات البشر نتيجة التوتر الاجتماعي والاقتصادي لانعدام الامن الغذائي والمائي والمشاكل الصحية والهجرة.
- ✓ إجراء دراسات عن الآثار الصحية المتوقع حدوثها على الفئات الأكثر ضعفاً في المجتمعات الأكثر تضرراً.
- ✓ خطة استراتيجية ترصد الامراض في جميع المناطق وتعزز خدمات الصحة العامة لجميع فئات المجتمع.
- ✓ نشر ثقافة التغيرات المناخية بين جميع فئات المجتمع وخاصة المجتمعات الريفية حيث الطلبة وتلاميذ المدارس.
- ✓ مشاركة المجتمع المدني في نشر الوعي بقضية التغيرات المناخية.
- ✓ اصدار مطبوعات عن هذه الازمة.
- ✓ بناء وتطوير قدرات العاملين في الوزارات والقطاعات المعنية بالتنسيق مع جهات وشركات دولية مانحة للتعامل مع ازمة التغيرات المناخية.
- ✓ عمل دراسات مؤسسية متخصصة لبحث فرص الاستثمار.
- ✓ إلقاء محاضرات توعوية لعدة قطاعات مختلفة لقطاعات صناعية وخدمية وقطاع الاستثمار والبنوك وجمعيات المستثمرين.
- ✓ تعزيز حماية البيئة من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمنظمات الغير حكومية.
- ✓ توفر قوى بشرية مدربة قادرة على بناء النماذج واستخلاص وتحليل النتائج.
- ✓ تنمية ثقافة التغيرات المناخية جنباً الى جنب مع ثقافة التغير البيئي.

#### الشركاء في التنفيذ:

1. المجلس الوطني لحقوق الانسان.
2. وزارة الثقافة.
3. وزارة السياحة.
4. وزارة التضامن الاجتماعي.
5. الشراكة بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني.
6. وزارة التعليم العالي.
7. وزارة الهجرة.

## 8. وزارة الصحة

## التوصيات:

- ✓ وضع مؤشر السلامة الحضرية والأمن المناخي ووضع أزمة التغيرات المناخية على رأس أولويات أجندة الأمن القومي لمصر.
- ✓ مواجهة آثار التغيرات المناخية بشكل فعلى وواقعي يرسم مسار البشرية.
- ✓ وضع مؤشر الدفاع الأمني والحماية الاجتماعية للفئات الأكثر ضعفاً.

## خاتمة:

أضحى موضوع التغير المناخي أزمة عالمية وعلى كافة الدول تضافر الجهود والتكامل فيما بينها لتعزيز مفهوم العدالة المناخية لمواجهة أسباب وانعكاسات التغير المناخي.

مما لا شك فيه أن الحكومات بمفردها لن تستطيع تحقيق هذا التعافي لذا يبرز الدور المحوري لمنظمات المجتمع المدني للمضي قدما نحو مستقبل مستدام من خلال الآليات المبتكرة لتعبئة الموارد والتمويل المختلط لتعزيز مشاركته في مختلف مجالات التنمية جنبا إلى جنب مع التوظيف الجيد للتكنولوجيا والتحول الرقمي لتحقيق تنمية إجتماعية منشودة، ولمعالجة القصور في الدراسة – الإجتماعية والإقتصادية للتغيرات المناخية بالنسبة لهجرة السكان والأثار الصحية بشكل خاص ومستوى الوعي وسلوكيات أفراد المجتمع وقطاع السياحة والثقافة.

التغير المناخي التحدي الأكثر أهمية للإنسانية في الأيام المقبلة الأكثر صعوبة في معالجة تداعياته ليس فقط بسبب جوهره البعيد عن الإرادة الإنسانية وإنما بسبب القصور الذي لا يزال يهيمن على سياسات الدول خاصة الكبرى في صراعاتها المستمرة وكذلك سلوكيات الأفراد التي تعكس غياب ثقافة التعامل مع البيئة ومكوناتها على النحو الآمن ما يعني أن نجاح مؤتمر شرم الشيخ القادم COP 27 سيظل رهنا بوعي الدول بمسؤولياتها ووعي الأفراد بواجباتهم قبل حقوقهم.

لذا يجب أن نركز في سياساتنا واستراتيجياتنا على إجراءات التكيف مع التغيرات المناخية المحتملة بنفس الدرجة مع سياسات إجراءات التخفيف والحد من الانبعاثات لغاز ثاني أكسيد الكربون.

وفي الختام أتوجه بالشكر والتقدير لكل القائمين والمنظمين لأعمال المؤتمر والذين تبلور اسهاماتهم في اخراج المؤتمر بشكل مبدع متمنية مزيدا من القدرة على الإنجاز الجماعي مع تمنياتي أن يكون البحث قد حقق الهدف منه.

## قائمة المصادر والمراجع:

1. أبو بكر الدسوقي، (2022)، إشكاليات الإلتزام الدولي بقضايا التغير المناخي السياسة الدولية، قمة شرم الشيخ، العدد 230، ص 55، 56.



2. أحمد الكردي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري، [www.ahmedkordy.blogspot.com](http://www.ahmedkordy.blogspot.com)، 2012/4/7.
3. أحمد ماهر، (د.ت)، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص18، ص24، 47، 46.
4. أخيارهم عبد الله أحمد، (2013)، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، جامعة محمد خيضر-كلية الحقوق والعلوم السياسية – قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ص (ب)
5. أديب خضور، (د.ت)، الاعلام والأزمات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 25.
6. الحملاوي محمد رشاد، (2003)، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، ط 2، مكتبة عين شمس، ص 68، 96.
7. اليكس هيكنس، ماهي اهمية التغير المناخي بالنسبة للأطفال، [www.blogs.unicef.org](http://www.blogs.unicef.org) ، 2015.
8. أمنية فايد، التغيرات المناخية في مصر: التداعيات وآليات التكيف، مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، [www.acpss.ahram.org.er](http://www.acpss.ahram.org.er)، 2021/11/15.
9. أماندا روغيري، كيف سيؤثر التغير المناخي على حياتنا في المستقبل؟ [www.bbc.com](http://www.bbc.com)، 29 أغسطس / آب 2017.
10. أندرو ألبير شوقي، تغيرات المناخ. تهديدات متصاعدة للأمن القومي للدول، المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، [www.futureuae.com](http://www.futureuae.com)، الثلاثاء 19 أكتوبر 2021.
11. أيمن حسن الديراوي، (2020)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 6 العدد 2، ص85.
12. آية دعبس، 9 مخاطر أساسية للتغيرات المناخية على مصر. تعرف عليها، [www.elbalad.news](http://www.elbalad.news)، 25 مارس 2018.
13. بن عياد جلييلة، حباني كمال، (2022)، أثر التغيرات المناخية على الامن البيئي، مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية، المجلد 12 / العدد 1، ص 44
14. ثامر محمد محارمة، (2021)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات في منطقة حكومية بدولة قطر، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد 3 العدد 2، ص2.
15. حنان أبو سكين، (2020)، تغير المناخ والأمن الإنساني... الطريق إلى العدالة المناخية، الناشر المركز العربي للبحوث والدراسات، المجلد / عدد مج 55، ص 25، [www.acrseg.com](http://www.acrseg.com).
16. خالد فههي، (2022)، واقع وآفاق قضية التغير المناخي في عالم مضطرب، السياسة الدولية، العدد 230، ص 99
17. (د.ن)، الآثار لتغير المناخ تهدد قدرة الدولة على الصمود (تقرير)، [www.attaqa.net](http://www.attaqa.net)، 2022/8/6.

18. (د.ن)، أمن مناخي، [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)، (د.ت).
19. (د.ن)، أزمة المناخ – رهان لا نستطيع كسبه، [www.un.org](http://www.un.org)، (د.ت).
20. (د.ن)، تغير المناخ وصحة الإنسان، [www.un.org](http://www.un.org)، (د.ت).
21. (د.ن)، (2010)، متطلبات مواجهة الأخطار المحتملة على مصر نتيجة للتغير المناخي العالمي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية-معهد التخطيط القومي، العدد 225، ص أ: 3
22. (د.ن)، التغير في البيئة والمناخ -تغير المناخ والتدهور البيئي يقوضان حقوق كل طفل، [www.unicef.org](http://www.unicef.org) ، (د.ت).
23. (د.ن)، التغيرات المناخية وسبل مواجهة أثارها، [www.eeaa.gov.eg](http://www.eeaa.gov.eg) ، (د.ت).
24. (د.ن)، أسئلة متداولة – تقرير الفساد العالمي: التغير في المناخ، [www.transparency.org](http://www.transparency.org) ، (د.ت).
25. (د.ن)، تغير المناخ يهدد رفاه البشر وصحة الكوكب، بيان صحفي صادر عن الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (IPCC)، [www.public.wmo.int](http://www.public.wmo.int)، 2022.
26. (د.ن)، (2022)، أسئلة يتكرر طرحها بشأن حقوق الإنسان وتغير المناخ، الأمم المتحدة – حقوق الإنسان – مكتب المفوض السامي، صحيفة الوقائع 38.
27. سمير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسلم الدجوى، (2020)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 20، ص 2.
28. سيد الهواري، (د.ت)، الإدارة والأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص 209.
29. شعبان بلال، التغيرات المناخية تهدد الأمن الغذائي المصري، [www.scientificamerican.com](http://www.scientificamerican.com) ، 2019/8/5.
30. صبيح العتيبي، (د.ت)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 106.
31. عبد العزيز صالح حبتور، (د.ت)، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، ص 45.
32. عبد الوهاب عبد الفتاح الألوسي، نسرين عبد الله بدوي، سوسن ابراهيم، رجب العكيدى، (2019)، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات ادارة الازمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11 العدد 26، ص 586.
33. عبد المسيح سمعان عبد المسيح، (2022)، إجراءات مواجهة تغير المناخ "رؤية مقارنة عين بين نتائج مؤتمر باريس وجلاسكو السياسية الدولية"، العدد 230، ص 66.
34. عزيزة سهيل أبو حليلة، (2013)، بحث تخرج بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، الجامعة الإسلامية – دبلوم التعليم العالي – تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، ص 12.

35. عطية إدريس، التحديات المناخية من منظور الأمن الإنساني، [www.asjp.ceristidz](http://www.asjp.ceristidz)، 2018/3/3، ص 40-41.
36. فيحان فهد غازي السهلي، (2011)، متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، ص 45.
37. فيصل سعد متعب المطبري، (2011)، تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، ص 25، 27.
38. فيلكس سوناثايم، جيروم فاندنبوش، المخاطر المادية لتغير المناخ تستوجب انتباهاً أكبر من مستوى مستثمري الأسهم، [www.imf.org](http://www.imf.org)، 29 مايو 2020.
39. ليتل هارت، (2009)، الاستراتيجية وتاريخها في العالم، ترجمة الهيثم الأيوبي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 274.
40. محسن أحمد الخضيري، (2003)، إدارة الأزمات: منهج إقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ص 66.
41. محمد حافظ الرهوان، (د.ت)، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، هلا للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 31.
42. محمد عبد الله يونس، كيف تسبب تغير المناخ في أزمة الشرق الأوسط، [www.blogs.worldbank.org](http://www.blogs.worldbank.org)، 2015/10/12.
43. محمد عبد الغنى حسن هلال، (2008)، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الاداء والتنمية، ص 54، 55.
44. محمود جاد الله، (2011)، إدرة الأزمات، دار أسامة للنشر، الأردن، ص 25، 69.
45. محمود عبد اللطيف موسى، (د.ت)، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري، ص 10: 16.
46. محمود على محمد، (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها - دراسة ميدانية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة الآداب والعلوم الانسانية، المجلد 39 العدد 2، ص 241، 242.
47. مصطفى محمد أبو بكر، (د.ت)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 10.
48. نجم العزاوي، (2009)، بحث بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق)، مقدم إلى المؤتمر العلمي السابع جامعة الزرقاء الخاصة بعنوان أثر التخطيط على إدارة الأزمات، بتاريخ 3-5/11، ص 5.

### المراجع باللغة الأجنبية:

49. Neuteldt, Henry, Lars Christiansen and Thomas William Dale. Adaptation Gap Report 2021-The Gathering Storm: Adapting to climate change in a post-pandemic world. (UNDE, 2021). p.30.
50. Stener George a.et al management policy and strategic page 10
51. Vijaya Ramachandra, The world Bank and IMF Are Getting It Wrong on Climate Change, foreignpoli-cy, 11 April 2022, available at: <https://cutt./ly/pXwcMZy>, Accessed on 10 august 2022.

## التخطيط التربوي.. رؤى تحليلية ومداخل عصرية مقترحة

## Educational Planning .. Analytical visions and proposed modern approaches

د. صبري عبد القادر المدهون/ جامعة كفر الشيخ/ مصر

Dr. Sabri Abdel-Kader Mohamed El-Madhoun/ Kafr El-Sheikh University, Egypt

## الملخص:

هدف البحث الحالي بشكلٍ رئيسي إلى اقتراح عدة مداخل للتخطيط التربوي من خلال التعرف إلى واقع التخطيط التربوي في الأدبيات التربوية، كما عرض أهم المداخل التقليدية المستخدمة في التخطيط التربوي، وأبرز الانتقادات التي توجه لها، عارضاً لها مهابية ونشأة ومنطلقات وأليات استخدامها، وتمثلت تلك المداخل في: مدخل الطلب الاجتماعي على التعليم، مدخل المتطلبات من القوى البشرية، مدخل معدل العائد من التعليم، ونظراً لأن الأوضاع البيئية التي يُنفَّذ فيها التخطيط التربوي في الوقت الحالي بعيدة عن الثبات والتوازن والاستقرار، أوجب ذلك الاعتماد على مجموعة من المداخل الأخرى تراعي الظروف البيئية الديناميكية المعقّدة البعيدة عن الثبات والاستقرار، تستطيع التنبؤ بملامح المستقبل والإستعداد لأي تغيرٍ والتكيف معه، فعرضت الدراسة لمداخل إدارة الجودة الشاملة والحوكمة ومدخل الذكاء الإستراتيجي ومدخل الشراكة ومدخل القيادة الإستراتيجية. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واقترح البحث مدخلين من شأنهما أن يسهما في النهوض بالعملية التعليمية وإمكانية الإفادة منهما في تطوير الجامعات، وهما: مدخل جودة المكونات والعائد، ومدخل الحوكمة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: المداخل، التخطيط، التخطيط التربوي

## Abstract:

The main objective of the current research is to suggest several approaches to educational planning by identifying the reality of educational planning in the educational literature, as well as presenting the most important traditional approaches used in educational planning, and the most prominent criticisms directed at them, exposing their nature, origin, premises and mechanisms of use, and these approaches were: social demand approach, manpower requirements approach, rate of return approach, and since the environmental conditions in which educational planning is implemented at the present are far from stability, balance and stability, this necessitated reliance on a group of other approaches that take into account the complex dynamic environmental conditions far from stability and stability. Predicting the features of the future, preparing for any change and adapting to it. The study presented Total Quality Management Approach, Governance Approach, Strategic Intelligence Approach, Partnership Approach, Strategic Leadership Approach. The research used the Descriptive analytical method, it suggested two approaches that would contribute to the advancement of the educational process and the possibility of benefiting from them in the development of universities, namely: The Input of Ingredients and Returns Approach, and Strategic Governance Approach.

Keywords: Approaches , Planning , Educational Planning

## مقدمة:

يُعَدُّ التخطيط التربوي من أهم مجالات التخطيط القومي وقاعدة ارتكازه، حيث يقوم بتنمية القوى البشرية وصقل وصياغة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات للكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، حيث أصبح العنصر البشري هو الركيزة والأساس في بناء التقدُّم الاقتصادي والاجتماعي وفي برنامج أية تنمية مقصودة. والقدرة البشرية الفريدة لحدث المستقبل تمكِّن الإنسان من تخطيط هذا المستقبل من أجل إنجاز أهدافه المرغوبة، أو تلبية احتياجاته المستقبلية المبتغاه، فالتخطيط للمستقبل نشاط إنساني يُمارَس على نحو واسع منذ فجر التاريخ؛ فهو قديم قدم وجود الإنسان، وإنْ اختلفت صورته عما هو عليه الآن (الزنفلي، 2012، 29).

وفي ظل التطورات الحادثة في ميادين التكنولوجيا والعلوم وغيرها، أصبح التخطيط العلمي ضرورة أساسية في الحياة، فكل هذا له أثره في حياة الإنسان وتشكيلها وتغييرها بحيث لا يمكن قيام صناعة أو عمل دون إعداد أو تخطيط لمواجهة ما يطرأ من تغيرات، وهذا يوضح أهمية التوجهات العالمية التي تهتم بدراسة المستقبل، حيث تحول دون إظهار أي مشكلات متوقعة، وتساعد على تحقيق البرامج والخطط لما يسفر عنه من نتائج حسب توقعاته (هلال، وآخرون، 2010، 2012).

ومع تزايد الاهتمام برأس المال البشري والتركيز على تنميته بعد الحرب العالمية الثانية كعنصر مؤثر وفعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ذلك العنصر الذي يُنمَى بطرق عدة من أهمها نظام التعليم، ظهر اتجاه عالمي نحو اعتبار التخطيط التربوي عملية أساسية لا غنى عنها لتحقيق التنمية، وساد خلال الستينيات من القرن الماضي ثلاثة مداخل للتخطيط التربوي تنوعت أهدافها بين المنظور الاقتصادي والاجتماعي.

## مشكلة البحث:

لقد تطوّرت فكرة وعملية التخطيط التربوي في حقبة الستينيات من القرن العشرين ضمن سياق التوسع الاقتصادي والتطوير التعليمي غير المسبوق، حيث كان يُنظر إليه على أنه يتحمل مسئولية تنظيم التوسع الكبير في النظم التعليمية من خلال المنظور المزدوج لديمقراطية التعليم من ناحية، وتزويد الاقتصاد بالقوى البشرية المؤهَّلة التي يحتاج إليها والاستخدام الأمثل للموارد من ناحية أخرى (El-Hout, 1994, 47). ومن ثم فإنَّ التخطيط التربوي يتناول مشكلات تتعلق بكيفية توفير التعليم للجميع، ومشكلات تتعلق بكيفية الموازنة بين حاجات التنمية من القوى العاملة وما يعرضه التعليم، وكيفية الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المُخصَّصة للتعليم (محمود، 2014، 11-12).

وتستخدم عملية التخطيط التربوي منذ ستينيات القرن الماضي ثلاثة مداخل، هي: مدخل المتطلبات من القوى البشرية، ومدخل الطلب الاجتماعي على التعليم، ومدخل معدل العائد من التعليم، تساعد المُخطِّط التربوي على فهم العلاقة بين التنمية والنظام التعليمي في الدولة، ومن ثم تحقيق الأهداف المرتبطة بهذه العلاقة، ومنها تحقيق الميزة التنافسية للجامعات (Sadlak, 1986, 397-398).

إلا أنّ الاعتماد على تلك المداخل فقط قد يكون قليل الفائدة وغير كافٍ للعصر الحالي، وقد يعمل على زيادة الاضطراب في بعض جوانب المجال التربوي، طالما أنّ مجالات الاضطراب لا يمكن التحكم فيها من خلال منهجية عمل تفترض ثبات مدخلات النظام وبيئته، وتنظر إلى المستقبل على أنه شيء يمكن التنبؤ به على أساس الماضي، وبناءً على ذلك هناك حاجة ماسّة إلى الاعتماد على بعض المداخل الأخرى للتخطيط التربوي تراعي الظروف البيئية البعيدة عن الثبات والاستقرار، تستطيع رسم ملامح المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لأيّ تغيير والتكيّف معه، ومن ثم يعرض البحث لبعض المداخل الأخرى التي قد تساعد المؤسسة التعليمية على النهوض وتحقيق أهدافها والنهوض.

والوقوف على هذه الإشكالية يستلزم الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما ماهية التخطيط التربوي، ونشأته؟
2. ما أهم مداخل التخطيط التربوي في الأدبيات التربوية، ونشأتها ومنطلقاتها وآلياتها؟
3. ما المداخل الحديثة المقترحة للتخطيط التربوي بناءً على إشكالية الدراسة؟

#### أهداف البحث:

هدف البحث بشكلٍ رئيس اقتراح بعض مداخل التخطيط التربوي، التي تنطلق من إيجابيات المداخل التقليدية متفادية أوجه القصور في تلك المداخل، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى ماهية التخطيط التربوي.
2. التعرف إلى أهم المداخل التقليدية للتخطيط التربوي.
3. اقتراح بعض مداخل التخطيط التربوي لمساعدة النظام التعليمي على النهوض والتقدم.

#### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

1. الأهمية النظرية للبحث كونه يُسَلِّط الضوء على موضوعاً على درجة كبيرة من الأهمية، وهو مداخل التخطيط التربوي، حيث فرضت تصنيفات الجامعات على كل جامعة صياغة إستراتيجية لبناء واستدامة ميزة تنافسية في قطاع التعليم العالي، الأمر الذي يفرض الحاجة إلى تَبَيُّن مداخل عصرية للتخطيط التربوي.
2. الأهمية التطبيقية للبحث في كونه يقدم مقترحاً لمدخلين عصريين من مداخل التخطيط التربوي، تنطلق من إيجابيات المداخل التقليدية ومتفادية لأوجه القصور بها.
3. يأتي هذا البحث استكمالاً لما بدأه الباحثون في مجال التخطيط التربوي في مصر، وهي دراسات ليست قليلة ولكنها لم تشمل كل المجالات، لذلك تعتبر إضافة إلى رصيد دراسات التخطيط التربوي في التعليم المصري، والتي ربما تفيد المسؤولين التربويين والعاملين في مجال التخطيط التربوي لاتخاذ القرارات التربوية اللازمة لتحقيق التنافسية، وجعله أداة فعّالة في تحسين العملية التربوية.
4. توعية المسؤولين عن التعليم العالي بآليات الارتقاء بالجامعة باستخدام مداخل التخطيط التربوي.

**منهج البحث:**

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

**مفردات البحث:**

المدخل: الطريق الأحسن المستخدم للتعامل مع الأشياء لتحقيق الأهداف المبتغاه.

التخطيط: العملية التي تمكّنا من تحديد أهدافنا، وطرق الوصول إليها، ومن يقوم بها، ومتى وأين؛ أي تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات، ووضع الخطط الإجرائية.

التخطيط التربوي: عملية منظمة ومحدّدة زمنياً تقوم على دراسات تحليلية يتم فيها رسم السياسات التعليمية والتربوية رسمًا يراعي المعايير الاقتصادية والاجتماعية والتاريخية والسياسية وغيرها، ويراعي المؤثرات كافة، بحيث يمكنه التنبؤ باحتياجات النظام التربوي ومشكلاته المتوقعة وإعداد الحلول المناسبة لمواجهتها.

وسوف ينتظم الطرح في هذا البحث من خلال المحاور التالية:

**أولاً: نشأة التخطيط التربوي**

نشأت فكرة التخطيط مع ظهور البشرية، فقد وضع الإنسان البذور الأولى لمفهوم التخطيط بمعناه العام عندما حاول إصدار بعض قراراته على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي للموازنة بين الحاجات الإنسانية المتزايدة والموارد والإمكانات المحدودة، كما أنّ للتخطيط جذورًا تربوية ظهرت في أدبيات فلسفة وتاريخ الفكر التربوي القديم حيث وُصِفَ (أرسطو) بأنه مدني بطبعه، أي لا يستطيع إلا أن يعيش في شبكة من العلاقات والتنظيمات الاجتماعية، وفي كتاب "الجمهورية" كتب (أفلاطون) عن كيفية صُنع قادة لسد احتياجات مدينة أثينا اليونانية في المجالات كافة، كما وضع مخطّطاً تربويّاً يناسب المجتمع الأثيني، وتكلم بوضوح عن أهداف التربية وعن المراحل التي يمر بها منذ مراحلها الأولى إلى أن يتخرج فيلسوفًا، وحدّد دور كل متخرّج والطبقة التي ينتهي إليها تبعًا لمستواه التعليمي، ويظهر الاهتمام بالتخطيط أيضًا في الحضارات الأخرى مثل الحضارة الصينية وغيرها من الحضارات القديمة التي حطّطت للتربية من أجل تحقيق أهدافها الوطنية (Coombs, 1970, 22).

ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر، وتوزيعه للمحصول بين سني الرخاء وسني الشدة، فهو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، ووصولاً إلى الأهداف المطلوبة، ولقد تطور التخطيط التربوي في القرن السادس عشر عندما اقترح "جون توكي John Tukey" (\*) خطّطاً تربوية لنظام قومي في التعليم في المدارس والكليات لكي تتحقق وتتكامل النواحي المادية والروحية للحياة في مجتمعه الإسكتلندي (البوهي، 2011، 8-9).

(\*) عالم رياضيات أمريكي.



ولم يظهر المفهوم الحديث للتخطيط إلا بعد أن نشر (كريستيان شونهيدر Kristian Schönheider)\*\* أول بحث في التخطيط الاقتصادي عام 1910م، إلا أن اللفظ لم يكتسب شهرته الواسعة إلا بعد أن أخذ الاتحاد السوفيتي بمنهج التخطيط الشامل عام 1928م، لذا ظهر التخطيط التعليمي متأخرًا عن التخطيط الاقتصادي، وتمت أول محاولة للتخطيط للتعليم الشامل عام 1956م في أمريكا تحقيقًا لتوصية وزراء التربية لدول أمريكا اللاتينية، ولقد قامت اليونسكو بجهود ضخمة في مجال نشر التخطيط التعليمي عن طريق عقد المؤتمرات التي تؤكد أهمية التخطيط وتحث الدول على استخدامه كأداة لتحقيق التنمية الشاملة. ثم ظهرت العديد من الخطط التعليمية في البلدان النامية حيث بدأ التخطيط في البلدان العربية منذ عام 1960م في صور خطط خمسية وعشرية لكنه اقتصر على صياغة الأهداف دون اهتمام يُذكر بصناعة الأساليب المواتية لبلوغها، وترتب على ذلك ظهور أزمة ولم يتحقق الهدف منه، بعد تلك الحقبة طرأ تطور لمفهوم التخطيط التربوي فلم يُعد مقتصرًا على جانب واحد من العملية التربوية، بل أصبح يعني بالتربية المستمرة وبالتربية ما قبل المدرسة الابتدائية ويطبّق على التعليم في مختلف مستوياته ومراحله وأشكاله النظامية وغير النظامية، ويشمل جميع فئات المجتمع التربوي، بالإضافة إلى اهتمامه بالمناهج وطرائق التدريس وإعداد المعلمين والوسائل التعليمية وغيرها (الطيب، 1999، 15).

والتخطيط بمعناه الحديث لم يُعرّف إلا بعد الحرب العالمية الثانية بعد نجاح نموذج التخطيط الذي تبناه الاتحاد السوفيتي، والذي اتضحت نتائجه وفعاليتها اقتصاديًا واجتماعيًا وسياسيًا وعلميًا في الحرب العالمية الثانية وكان من نتائجه ارتياد أول إنسان الفضاء، وبعد ذلك شعرت الولايات المتحدة بالعجز أمام الاتحاد السوفيتي سابقًا مما دفع الرئيس الأمريكي (\*) وقتها ليكتب كتابًا أسماه "أمة في خطر" وبعدها انتشر التخطيط وأخذت به أمريكا، وأصبح التخطيط الرأسمالي يفوق التخطيط الإستراتيجي، ثم توالى ظهوره أنحاء العالم، وجاءت النشأة كالتالي (عبدالدايم، 1984، 18):

في آسيا، نظمت اليونسكو مؤتمرًا إقليميًا عام 1952م في مدينة "بومباي Bombay" بالهند، وقد دار المؤتمر حول التعليم المجاني الإلزامي في آسيا الجنوبية وبلاد البحر الهادي، وفي عام 1958م عُقدت حلقة دراسية في "نيودلهي New Delhi" حول إصلاح التعليم في آسيا الجنوبية والشرقية، حيث تم بحث بعض المشكلات المتعلقة بتخطيط التربية وإدارتها، وقد تَكَرَّرَ عقد اجتماعات أخرى لليونسكو أهمها مؤتمر "كراتشي Karachi" بباكستان عام 1960م، وتم مناقشة موضوعات مهمة في التخطيط التربوي.

وفي أمريكا اللاتينية، كانت المحاولة الأولى للتخطيط التربوي الشامل في الاجتماع الثاني لوزراء التربية وأُطلق عليه "اجتماع ليما" في مارس عام 1956م، فقد دعت منظمة اليونسكو إلى إقامة مؤتمر إقليمي في "ليما Lima" عاصمة بيرو، وقد تَبَيَّنَ عدة توجهات كان أهمها موضوع التعليم الابتدائي، حيث دعت المنظمة إلى تبني مشروع العشر سنوات

(\*\*) عالم اقتصاد نرويجي.

(\*) رونالد ويلسون ريجان Ronald Wilson Reagan، هو سياسي وممثل أمريكي شغل منصب الرئيس الأربعين للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة من 1981 إلى 1989م.

(1957-1967م) والخاص بالتوسُّع في التعليم الابتدائي في أمريكا اللاتينية، وهذا المشروع أقرته اليونسكو في اجتماعها التاسع من اجتماعات المنظمة.

وفي الوطن العربي، جاء الاهتمام بالتخطيط التربوي من خلال اهتمام الهيئة العامة لليونسكو عام 1958م، حيث أوصت الدورة العاشرة لليونسكو بضرورة إجراء مسح للحاجات التربوية في البلاد العربية، وقد شكَّلت لجنة ثنائية زارت البلاد العربية وتعرَّفت إلى المشكلات الموجودة وقدمت تقريراً أشارت فيه إلى ما أضافه التعليم من توسُّع كمي كبير في هذه البلاد، وأشارت إلى ما يشكو منه هذا التوسُّع من خللٍ وافتقاد بين جنباته (بين مراحل التعليم وبين فروعها، وبين تعليم البنات والبنين، وبين التعليم النظري والعملي، وبين التعليم في الريف والمدينة، وبين التوسُّع الكمي والكيفي)، وانتهى التقرير إلى بيان أهمية التخطيط من أجل مواجهة هذا الخلل في النمو ومن أجل تحقيق توسُّع تربوي متوازن، ثم توالى الجهود التربوية في الوطن العربي بعد ذلك بعقد المؤتمرات والندوات على مستوى وزراء التربية ووزراء الاقتصاد وغيرهم، وأصبح التخطيط التربوي في البلاد العربية ضرورة مهمة لتنظيم شئون التربية وتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

وفي أوروبا، جاء الاهتمام بالتخطيط التربوي ممثلاً في اللجنة الوطنية الفرنسية لليونسكو بالتعاون مع منظمة اليونسكو في عام 1959م، حيث نُظِّمت حلقة دولية حول تنمية التخطيط التربوي وعلاقته بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد حضر هذه الحلقة ثلاثون عربياً واقتصادياً وعالم اجتماع من مختلف أنحاء العالم، وفي أكتوبر عام 1961م نُظِّمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في واشنطن مؤتمراً حول سياسات النمو الاقتصادي والاستثمار في التعليم، كان منطلقاً لولادة المشروع الشهير الذي عُرفَ باسم المشروع الإقليمي لدول البحر المتوسط، والذي استهدف الربط بين حاجات التربية وحاجات القوى العاملة في ست دول هي: إيطاليا، ويوغوسلافيا (سابقاً)، وتركيا، واليونان، وإسبانيا، والبرتغال.

وفي إفريقيا، عُقدَ أول مؤتمر في مدينة "أديس أبابا" عام 1961م، وقد ناقش هذا المؤتمر أهمية التخطيط التربوي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما وضع عدة توصيات تتعلق بالمرحلة المختلفة لعملية التخطيط وبخلق أجهزة للتخطيط ووضع خطة للتوسُّع في مراحل التعليم المختلفة وقد شاركت في هذا المؤتمر دول عربية ودول إفريقية، وكان يُعدُّ أهم الإنجازات التي تحققت في مجال التخطيط التربوي في ذلك الوقت.

## ثانياً: أهمية وأهداف التخطيط التربوي

للتخطيط أهمية كبيرة في نجاح أي عمل يقوم به الإنسان، وفي العملية التربوية يكتسب التخطيط أهمية خاصة، حيث إن التخطيط الناجح يقود إلى نجاح العملية التعليمية والتعلمية برمتها، ويتضح ذلك فيما يلي:

### 1. أهمية التخطيط التربوي:

لقد فرض التخطيط التربوي نفسه، لما له من دور كبير في تحديد مكانة النظام التربوي في الإستراتيجية التنموية الشاملة، ويمكن إبراز أهمية التخطيط التربوي فيما يلي (عبد الحى، 2006، 42):

- ✓ له دور إيجابي في التعرفُ إلى إمكانات المجتمع المعنوية والمادية والبشرية، وتشخيص الواقع بمجالاته المختلفة؛ الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- ✓ الاختيار بين البدائل المتوفرة في البرامج والوسائل والتدابير والإجراءات، واختيار ما هو أنسب لتحقيق متطلبات تنمية المجتمع، وما يناسب الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة.
- ✓ تمكين النظام التربوي من مساهمة التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة، واستدراك مكامن الخلل التي وقعت في الماضي؛ مما يحقق الأهداف التربوية المرسومة والآمال المعقودة على التعليم في تحقيق تنمية شاملة ومتكاملة ومتوازنة.
- ✓ تحديد الأهداف التنموية التربوية والتعليمية وترتيبها طبقاً لأولويتها لحاجات المجتمع.
- ✓ ترجمة الأهداف إلى خطط ومشروعات وبرامج تربوية وتعليمية في آجال زمنية محددة.
- ✓ يشكّل التخطيط التربوي الوسيلة الرئيسة لتطوير الأنظمة التربوية، لأنه بدون تخطيط لا يمكن تحديد مستقبل النظام التربوي، وبالتالي تحديد الفروق الإيجابية بين واقع النظام التربوي والمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه في المستقبل.

## 2. أهداف التخطيط التربوي:

- ✓ يشكّل التخطيط التربوي نظرة مستقبلية للنظام التربوي مبنية على معطيات وبيانات علمية مستوحاة من الواقع، ولذا فهو يعتبر ضرورة علمية هادفة، ومن أهم الأهداف التي يسعى التخطيط التربوي لتحقيقها ما يلي:
- ✓ الربط بين التربية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ✓ زيادة الوعي التخطيطي لدى المسؤولين عن التعليم.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- ✓ تحقيق الاستيعاب الكامل لمن هم في سن التعليم الإلزامي.
- ✓ تقليل نفقات التعليم واستخدام الموارد المالية المتاحة للتعليم أفضل استخدام ممكن، وزيادة إنتاجيته.
- ✓ تحقيق التوسع المطلوب في التعليم الثانوي والتعليم الجامعي.
- ✓ السعي نحو السيطرة على المستقبل.
- ✓ إعداد القوى البشرية المدربة لممارسة الوظائف والأعمال الموجودة وما يُستجد منها.
- ✓ توثيق الصلة بين التعليم النظامي والتعليم الجماهيري.

## ثالثاً: مداخل التخطيط التربوي في الأدبيات التربوية

فيما يلي عرضاً لمداخل التخطيط التربوي كما جاءت في الأدبيات التربوية:-

### 1. مدخل الطلب الاجتماعي على التعليم Social Demand Approach

تُعَدُّ الأهداف الاجتماعية والثقافية للمجتمع الأساس الحاكم لتخطيط التعليم وفقاً لهذا المدخل، فهو يهتم بتوفير الرغبات التعليمية التي تريدها شرائح المجتمع المختلفة لأبنائها، وتوفير فرص النمو العلمي والثقافي وتنمية مهاراتهم وقدراتهم إلى أقصى ما تسمح به. إنَّ المجتمع الأكثر تقدُّماً هو الذي يتيح لأفراده قدرًا أكبر من التعليم والثقافة.

#### أ- الجذور التاريخية لمدخل الطلب الاجتماعي على التعليم:

تعهد المجتمع الدولي، في الأربعينيات من القرن العشرين، بخريطة تضمن حقوق كل فرد في أي مكان وزمان؛ فظهر الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي صدقت عليه الجمعية العمومية للأمم المتحدة، والذي أكد أنَّ التعليم حق أساسي من حقوق الإنسان (الأمم المتحدة، 1948، 7).

وأكد الاقتصاديون الغربيون، في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، أنَّ التعليم هو المسئول عن توفير القوى البشرية المؤهلة والمحققة لأهداف الإنتاج، وأنه لم يعد قطاعاً غير إنتاجي للاقتصاد، بينما رأى التربويون أنَّ التعليم حق إنساني ضروري لكل طفل، وأنَّ له أغراضاً نبيلة غير مادية، كما أنَّ معظم الآباء وأطفالهم يرون التعليم أحسن الطرق لحياة وعمل أفضل (Coombs, 1970, 23).

بعد الحرب العالمية الثانية، ونتيجة لنمو الديمقراطية، أصبح تكافؤ الفرص بين جميع أفراد الشعب نصًّا صريحاً في دساتيرها. وإذا كان تكافؤ الفرص في التعليم مجالاً واضحاً لتطبيق مبادئ العدالة الاجتماعية، فإنَّ الطلب الاجتماعي على التعليم هو الطريق الوحيد لتحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين الأفراد، فضلاً عن ذلك فقد أصبح التعليم أساساً لبناء المواطنة الصالحة في المجتمع خاصة في مراحلها الأولى التي تختلف من بلد إلى آخر من حيث المدى الزمني (Farrell, 1997, 277-313).

وفي منتصف الخمسينيات، زاد عدد الملتحقين بالتعليم في العالم، وكان الدافع الرئيس هو زيادة الطلب المجتمعي عليه والذي فاق كثيراً قدرة الأنظمة التعليمية على تلبية ذلك الطلب (Coombs, 1970, 23). كما تُعَدُّ الزيادة السكانية السريعة بعد الحرب العالمية الثانية عاملاً أساسياً في زيادة الطلب على التعليم، خاصةً مع الانخفاض السريع في معدلات الوفيات بين الأطفال، حيث صار مجموع السكان في سنِّ التعليم جزءاً كبيراً من المجموع العام للسكان.

وفي الستينيات، أثناء جهود إعادة الهيكلة، أعدت الدول الأوروبية برامج جديدة كجزء من هذه الهيكلة، مثل محاولات توفُّع الطلب الشعبي على التعليم، وأصبح هذا المدخل معروفاً بمدخل الطلب الاجتماعي للتخطيط التربوي (Easton, 1988, 375-376). وبذلك ظهر هذا المدخل لتلبية الطلب على التعليم نتيجة للتغيرات المجتمعية في تلك الفترة.

#### ب- ماهية مدخل الطلب الاجتماعي على التعليم:

يُعرَّف بأنه مجموع الطلب المجتمعي على التعليم؛ أي مجموع مطالب الأفراد على التعليم في مكان وزمان ما في ظل ظروف اقتصادية وسياسية وثقافية سائدة (Adhikari, 2009, 20)، وهو حاجة ضرورية للمجتمع الديمقراطي من أجل تحسين القدرات البشرية من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي، كما يعني الطلب المنبثق من مبدأ إعطاء فرص متساوية لجميع الأفراد للحصول على التعليم الذي يوافق قدراتهم وإمكاناتهم ورغباتهم (Kraft, 1970, 499).

## ج- منطلقات مدخل الطلب الاجتماعي على التعليم:

لمدخل الطلب الاجتماعي على التعليم عدة منطلقات، هي (Kraft et al, 1991, 308):

- ✓ توفير السلطات التعليمية الأماكن في المدارس لجميع الأطفال في سن التعليم.
- ✓ يركز على الاتجاهات السكانية والأهداف الاجتماعية القومية.
- ✓ يستخدم تحليل اتجاه الزمن في تحديد الطلب المجتمعي على التعليم.
- ✓ يستمر الطلب المجتمعي على التعليم ولو كان يفوق العرض (الأماكن المتاحة).

## د- إجراءات مدخل الطلب الاجتماعي على التعليم:

لتحديد اتجاه نمو نظام التعليم في المستقبل باستخدام مدخل الطلب الاجتماعي على التعليم، يجب:

- ✓ التنبؤ بأعداد التلاميذ المقبولين بمراحل التعليم المختلفة طبقاً للتوقعات السكانية.
- ✓ تحديد الأهداف التعليمية المختلفة في السنوات المستقبلية.
- ✓ تحديد مستوى المشاركة الحالية في التعليم.
- ✓ تحديد معدلات القيد بالمدارس.

## هـ- آليات مدخل الطلب الاجتماعي على التعليم:

توجد بعض الآليات المرتبطة بمدخل الطلب الاجتماعي على التعليم، وهي (Karalay, 2005, 60):

- الخريطة المدرسية.
- تنظيم العرض والطلب على المعلمين.
- التنبؤ بالقيد الطلابي.

مما سبق يمكن القول إنَّ الخطط التربوية، في إطار مدخل الطلب الاجتماعي على التعليم، توفر الأماكن التعليمية لتلبية المطالب التعليمية لكل أبناء المجتمع، ويكون التخطيط التربوي هو الإطار العام لتحقيق الأهداف التعليمية المحددة مسبقاً في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، إلا أن هذا المدخل هو أقرب للاستخدام لمراحل التعليم قبل الجامعي.

## 2. مدخل المتطلبات من القوى البشرية Manpower Requirements Approach

إنَّ نجاح جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع لا يتوقف على ما يملكه هذا المجتمع من موارد طبيعية فقط، وإنما على نوعية ما يملكه من موارد بشرية؛ تلك الموارد التي يمكن تنميتها، بصفة أساسية، من خلال النظام التعليمي الذي يساعد على تحويلها إلى قوى بشرية تستطيع أن تسهم بكفاءة في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المختلفة للمجتمع، هذا بالإضافة إلى أنَّ إنتاجية النظام الاقتصادي على المدى الطويل تستلزم رفع المستوى التعليمي للقوى العاملة الخاصة به (الحوت، 1989، 57).

## أ- الجذور التاريخية لمدخل المتطلبات من القوى البشرية:

لم تظهر مشكلة القوى العاملة على نطاق واسع حتى اندلاع الثورة الصناعية وبدء حركات التصنيع في أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر. فقد ترتب على الثورة الصناعية إنشاء المصانع والإنتاج الآلي الضخم بدلاً من الإنتاج الحرفي الصغير، وتدفق القوى البشرية من الريف إلى المدن. ولم يكن المستوى التعليمي المطلوب للقوى العاملة مرتفعاً؛ لأن مستوى المهارة المطلوب لغالبية العاملين في الصناعة حينئذ كان منخفضاً. لذلك كان الطلب على التعليم ضعيفاً، واقتصرت التعليم الثانوي والعالي على أبناء الصفوة والسيطرة الحاكمة، بينما كان التعليم الابتدائي يُقدّم لأبناء الطبقات العاملة (نوفل، 1992، 123-124).

وفي بداية القرن العشرين تزايد عدد المؤسسات الاقتصادية المتطورة في الدول الصناعية، ولذا اهتمت هذه الدول بمد تلك المؤسسات بالقوى العاملة المُدرّبة بمختلف التخصصات والمستويات. وفي الخمسينيات من القرن العشرين، بعد الحرب العالمية الثانية، أعادت الدول الصناعية هيكل اقتصادها، ووجدت نقصاً شديداً في القوى العاملة المتخصصة، مما يُعدُّ عائقاً لتحقيق التنمية الاقتصادية (Coombs, 1970, 22). مما جعل الاقتصاديين الغربيين يهتمون بكيفية توفير القوى العاملة، فتبنوا التخطيط التربوي كجزء من التخطيط الاقتصادي (Chalam, 2006, 3).

وخلال خمسينيات وستينيات القرن الماضي ظهرت الخطة التعليمية في أوروبا استجابة للحاجة إلى هيكل الاقتصاد بعد الحرب العالمية الثانية والحراك الاقتصادي والاجتماعي والتغير الديموجرافي السكاني وظهور نظرية رأس المال البشري التي رأت أن التعليم هو استثمار للنمو الاقتصادي الوطني (Farrell, 1997, 284). وكانت احتياجات الدول الأقل تقدماً من القوى العاملة خلال خمسينيات القرن العشرين أكبر وأكثر طلباً؛ لأن التنمية الشاملة بها واجهت عقبات عدة كالافتقار إلى القوى البشرية المتخصصة، كما أن النظم التعليمية بها كانت عاجزة عن تلبية تلك الاحتياجات على الرغم من الجهود المبذولة لتوسيعها (Bray, 2011, 6-7). أدى ذلك بدوره إلى الاهتمام بتعليم الأفراد الأكثر طلباً من القوى العاملة لتحقيق النمو الاقتصادي، والتوسع في التعليم لتحقيق الأهداف الاجتماعية المُراد تحقيقها.

وفي الستينيات من القرن الماضي (العقد الأول للتنمية) كان اهتمام غالبية الدول الراغبة في النمو متجهًا نحو تنمية الناتج القومي الإجمالي، وأقر الاقتصاديون بأن القوى البشرية تشكل عاملاً رئيساً في التنمية الاقتصادية، وأكدت الخطط القومية الحاجة إلى القوى البشرية متوسطة وعالية المستوى، والحاجة إلى قيام المدارس ومؤسسات التعليم العالي بإعداد تلك القوى البشرية المُدرّبة (Spaulding, 1977, 56)، ولأول مرة في التاريخ أصبحت التنمية القومية هي الغاية الأسمى لكلٍ من السياسات العالمية والقومية والبرامج في شتى بقاع العالم، خاصة في الدول التي حصلت على استقلالها حديثاً، وكان هذا هو السياق الذي انطلق من خلاله التوسُّع التعليمي في معظم أنحاء العالم، ومن هنا أصبحت العلاقة بين التعليم والعمل المنطلق الرئيس للتوسُّع التعليمي خلال الخمسينيات والستينيات.

لقد أضاف التعليم عاملاً جديداً في زيادة الخلل في القوى العاملة واضطرابات سوق العمل وتأرجحه بين الزيادة والنقصان في تخصصات ومستويات عدة، وما ترتب على ذلك من نتائج أهمها استخدام المؤهلات العليا في وظائف كتابية بسيطة وانخفاض أجورهم ومن ثم انخفاض إنتاجهم والإنتاج العام. ويُعزى هذا إلى عدم التطابق بين هيكل التعليم وهيكل الاقتصاد، وأيضاً إلى الاختلاف في سرعة النمو في كلا القطاعين: بمعنى أن التعليم ينتج خريجين أكثر

من قدرة الاقتصاد على استيعابهم (نوفل، 1992، 162-163)، من هنا ظهرت الحاجة إلى العمل على تخطيط التعليم وفقاً للمتطلبات من القوى البشرية المؤهلة والمدربة.

#### ب- ماهية مدخل المتطلبات من القوى البشرية:

يحاول مدخل المتطلبات من القوى البشرية إعطاء تقدير تقريبي عن الطلب والعرض من القوى البشرية المؤهلة والمتعلمة للاقتصاد في قطاعات الإنتاج المختلفة، ويشير مصطلح الاحتياجات من القوى البشرية إلى العدد الإجمالي من القوى البشرية المطلوبة في وقت محدد بكل قطاع من القطاعات الاقتصادية المختلفة لتلبية حاجة البلاد التنموية (Hawna, 2006, 8).

#### ج- منطلقات مدخل المتطلبات من القوى البشرية:

لمدخل المتطلبات من القوى البشرية عدة منطلقات، هي (Godfrey, 1994, 4527):

✓ إنَّ العلاقة بين المؤهلات التعليمية ومختلف الفئات المهنية ثابتة، كما أنَّ إمكانية الاستبدال بين الفئات الوظيفية للقوى العاملة الأخرى للإنتاج هي صفر<sup>(\*)</sup>.

✓ إنَّ التعليم النظامي والتدريب هو المسئول عن إعداد القوى البشرية المنتجة.

✓ إنَّ المستويات العليا والمتوسطة من التعليم ضرورية لتلبية الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية للاقتصادات المتنامية، حيث يؤدي التعليم إلى ارتفاع معدل النمو الاقتصادي.

✓ يمكن تحديد البنية المستقبلية للقوى العاملة أو الطلب النهائي عليها من نمو الناتج القومي الكلي المتوقع، كما يمكن تعديل نظام التعليم لإحداث التغييرات اللازمة في العرض من القوى البشرية.

#### د- إجراءات مدخل المتطلبات من القوى البشرية:

إنَّ تخطيط التعليم طبقاً لاحتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من القوى العاملة يتضمن عدة عمليات وخطوات متفاعلة ومتداخلة فيما بينها، يمكن تحديدها في الإجراءات الآتية:

✓ التنبؤ باتجاهات النمو الاقتصادي، وبالاحتياجات من القوى العاملة.

✓ دراسة واقع سوق العمل، وتقدير العرض من القوى البشرية.

✓ المقارنة بين العرض والطلب من القوى البشرية.

✓ رسم خطة التعليم والتدريب.

#### هـ- آليات مدخل المتطلبات من القوى البشرية:

لا يُعدُّ التنبؤ بالاحتياجات من القوى البشرية مدخلاً للتخطيط التربوي، إنما تقنية يمكن أن تُستخدَم في سياق هذا التخطيط، خاصةً عندما يُوجَّه النظام التعليمي إلى توفير هذه الاحتياجات لبلوغ أهداف اجتماعية واقتصادية معينة (الحوت، 1989، 65)، وللتنبؤ بتلك الاحتياجات تُستخدَم التقنيات الآتية:

(\*) يعني هذا أنَّ: المؤهلات التعليمية لا تناسب العديد من المهن، وكل مؤهل تعليمي معين تناسبه مهنة معينة، ولا توجد احتمالية التغيير بين مهنة ومهنة أخرى ليس لها نفس المؤهل التعليمي، كما لا توجد احتمالية التغيير بين القوى العاملة والمعدات مثلاً (محمود، 2014، 19).

- ✓ أسلوب المقارنة الدولية.
- ✓ أسلوب تقدير الاحتياجات من القوى البشرية طبقاً للمؤهل الدراسي.
- ✓ أسلوب رأي أصحاب الأعمال.
- ✓ أسلوب مد الاتجاه.
- ✓ أسلوب نسب الكثافة.

### 3. مدخل معدل العائد من التعليم Rate of Return Approach

من المشكلات التي يواجهها المخطِّط التربوي باستمرار تلك التي تتعلق بميزانيات التعليم والأموال المُخصَّصة له لتوزيعها على مختلف مراحل التعليم وأنواعه؛ ولذلك يكون في حاجةٍ إلى قياس الفائدة المتوقعة من التعليم قياساً بالتكاليف التي تُنفق في كل مرحلة تعليمية، وفي ضوء مقارنة معدل العائد في كل مرحلة تعليمية يمكن تحديد أولويات الاستثمار في مراحل التعليم.

#### أ- الجذور التاريخية لمدخل معدل العائد من التعليم:

ركز الاقتصاديون، منذ القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن العشرين، على العوامل المادية المختلفة الداخلة في عمليات الإنتاج باعتبارها العامل الحاسم في التنمية الاقتصادية، واستمر هذا الاتجاه حتى أواسط الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي، على يد الاقتصادي البريطاني "جون كينز"، حيث نادى بأنَّ العامل الحاسم في التنمية الاقتصادية هو زيادة رأس المال المُستثمر، أما العنصر البشري، عند كينز، فلا يقوم إلا بدور سلمي في عمليات الإنتاج، وبالتالي في عمليات النمو والتنمية (نوفل، 1992، 73).

وفي منتصف الخمسينيات من القرن الماضي أكد الاقتصاديون الغربيون أهمية العنصر البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية، وبدأ التفكير التدريجي في أنَّ رأس المال البشري يُعدُّ أهم عامل في تحقيق التنمية الاقتصادية، وأنَّ إثراء قدرات الفرد واستعداداته من خلال التعليم يؤدي إلى زيادة قدراته الإنتاجية (Lewin&Caillods, 2008, 3)، واستندوا في ذلك على تحليل العامل المتبقي<sup>(\*)</sup> للتنمية الاقتصادية.

وفي بداية الستينيات كان أول ظهور لنظرية رأس المال البشري<sup>(\*\*)</sup> على يد عالم الاقتصاد "شولتز Schultz" في أعقاب بيان العلاقة بين التعليم والنمو الاقتصادي، وقد حوّلت هذه النظرية الانتباه نحو العائد الاقتصادي من التعليم على الفرد والمجتمع، حيث يتمثل العائد المجتمعي في زيادة الإنتاج وتحسينه ومن ثم تحسين التنمية، بينما يتمثل العائد الفردي في زيادة الدخل الذي يختلف تبعاً لنوع ومستوى التعليم (Bulle, 2008, 207-208).

(\*) يؤكد تحليل العامل المتبقي أنَّ التنمية الاقتصادية ليست مقومات اقتصادية فقط، ولكن توجد مقومات أخرى غير اقتصادية للتنمية، وتم التحقق من هذا من خلال إثبات أنَّ قرابة أكثر من نصف معدل النمو الاقتصادي بالعقد الماضي في الدول الصناعية كان يعزو إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى المدخلات الكلاسيكية البسيطة للقوى العاملة ورأس المال (Miclat, 2005, 4).

(\*\*) الفكرة الرئيسة لهذه النظرية هي أنَّ المعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد في إطار منظومة التعليم تؤثر بطريقة مباشرة على النشاط الاقتصادي والإنتاجي بقطاعه كافة، وأنَّ الاستثمار البشري يُعدُّ أكثر أنواع الاستثمار مردوداً.



وُعدُّ السنينيات فترة انتقالية للتخلص من الاستعمار وللتحرر الوطني، وكان التوسُّع في نظم التعليم يعبر عن طموحات وآمال كثير من الدول، خاصةً تلك التي نالت استقلالها السياسي، وقد ساعد التوسُّع في نظم التعليم على زيادة الإنفاق العام على التعليم، وساهمت الروابط بين التعليم والنمو الاقتصادي على وضع أساس منطقي لتعزيز الإنفاق العام على التعليم باعتباره استثمارًا مستقبليًا، وأصبحت عملية تحديد ما يجب أن يُخصَّص للتعليم مهمة بين الأولويات المتنافسة في مختلف القطاعات الأخرى (Bray, 2011, 22-23)، وخلال تلك الفترة تبادل التربويون والاقتصاديون مختلف وجهات النظر للإجابة عن الاسئلة التي تواجه كل دولة، ومنها: ما كمّ الموارد المالية التي يجب أن تخصصها الدولة لقطاع التعليم مقارنة بالقطاعات الأخرى؟، ما الحد الأقصى من الموارد التي يحتاجها التعليم في فترة زمنية معينة؟، وكيف يتم توزيع إجمالي الموارد المالية المتاحة للتعليم بين مستويات وأنواع التعليم المختلفة (Adhikari, 2009, 18-19)؟

#### ب- ماهية مدخل معدل العائد من التعليم:

يُعرَّف مدخل معدل العائد من التعليم بأنه طريقة عملية لقياس مدى فاعلية المشروعات الاستثمارية، تركز على تقييم الفوائد المادية وتكاليف هذه المشروعات، كما يُعرَّف بأنه المعدل الذي يركز على الزيادة النسبية في دخل الفرد الناتجة عن العمل مدى الحياة لكل سنة إضافية من سنوات الدراسة (OECD, 1983, 13-14)، ويفيد هذا المدخل في تحديد أنواع التعليم التي تدر دخلاً أكثر ومن ثم إعطاؤها موارد أكثر (الحوت، 1986، 17).

#### ج- منطلقات مدخل معدل العائد من التعليم:

ينطلق مدخل معدل العائد من التعليم من عدة منطلقات، هي (Yadav, 2002, 325):

- ✓ تتوقف فروق الدخل بين الأفراد على مستوى التعليم.
- ✓ تعكس فروق الدخل بين الأفراد المختلفين في مستويات التعليم الفروق في الإنتاجية بينهم.
- ✓ يمكن تجاهل الفوائد غير المالية المباشرة وغير المباشرة للتعليم.
- ✓ يمكن قياس التكلفة المباشرة وتكلفة الفرصة البديلة للتعليم بشكلٍ مُرضٍ.
- ✓ يمكن قياس فوائد التعليم من فروق الدخل بين الفئات المختلفة في العمر ومستوى التعليم.

#### د- إجراءات مدخل معدل العائد من التعليم:

يقوم تخطيط التعليم طبقاً لهذا المدخل على مجموعة من الإجراءات، هي:

- ✓ تقدير التكاليف. وتقدير الفوائد.
- ✓ تقدير القيمة الحالية (المعدّلة) للتكاليف والفوائد.
- ✓ مقارنة التكاليف بالفوائد المعدّلة.

#### هـ- آليات مدخل معدل العائد من التعليم:

توجد بعض الآليات المرتبطة بمدخل معدل العائد من التعليم، وهي:

- ✓ آلية تحليل الكلفة / المنفعة.

✓ آلية البرمجة الخطية.

#### 4. مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Approach

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وذلك لاعتبارها لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة، فأصبحت تحظى باهتمام خاص لكونها الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لكل مؤسسة، خاصة المؤسسات التعليمية؛ لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تساعد على البقاء والاستمرار والنمو في محيطها المعاصر.

##### أ- الجذور التاريخية لمدخل إدارة الجودة الشاملة:

ظهر مفهوم الجودة بمعناه الحديث في اليابان بداية العقد الخامس من القرن العشرين، ثم انتشر في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية حتى أصبح موضوع العصر، حيث تجسّد في نهج إداري حديث أُطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، فقام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء (عقيلي، 2009، 12). وقد أسهم عديد العلماء الأمريكيين في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ حملت مبادئهم وأفكارهم الملامح الرئيسة لما يُطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمرًا طبيعيًا ناتجًا عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة (Bannker, 2005, 65).

##### ب- ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

ينحصر مفهوم الجودة الشاملة بالمعايير الواجب توفّرها في عناصر العملية التعليمية الجامعية، والمتعلّقة بالمدخلات والعمليات والمخرجات، والتي من شأنها أن تلبي احتياجات المجتمع والطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والإدارات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتوفّرة في إطار الجامعة التعليمية.

##### ج- فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة مبنية على مبادئ وأسس تتمثّل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل، وترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في التنظيم؛ أي الإدارة التشاركية، وأداء العمل بطريقة صحيحة من بدايته، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي العميل للكثير من العيوب، وتكون تكلفة الجودة وفقًا للجودة الشاملة هي تكاليف جميع الأعمال المتعلقة بالجودة، وقدرة الإدارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات يُعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق، ووضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل، من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز العمليات الإنتاجية والإدارية كافة، وتنمية مفهوم الرقابة الذاتية.

##### د- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إنّ بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصبّ أساسًا في مجال تقويم الجامعة بقصد تطويرها وتحسينها، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المُستخدَمة في تقويم الجامعات بشكلٍ عام، والمنظمات التعليمية بشكلٍ خاص، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي، مما يعود بالنفع على الجامعات إذ أنه

يضع حجر الأساس لرؤية فلسفة جديدة لأهداف الجامعات ورسالتها، ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير، ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة، مما يضيف على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً (العزاوي، 2005، 21). إن أي جامعة حكومية ترغب في تبني منح إدارة الجودة الشاملة لا بد لها أن تتبنى أساليب مناسبة تتخذها كدليل إستراتيجي بما يتلاءم مع ظروفها المادية والبشرية، لكي تُحقّق التغيير الذي يتناسب مع طموحاتها.

#### ه-مستلزمات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

- لم يتم الاتفاق على تسمية محددة لمستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، إذ أُطلق عليها المتطلبات، أو العوامل، أو المبادئ، وهي (Porter, 2006, 76):
- التركيز على أعضاء هيئة التدريس: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحفيز وتشجيع الأكاديميين على المشاركة، وإعطاءهم الفرصة والمرونة الكافية للإفصاح عما لديهم من أفكار.
- التحسين المستمر: إن التحسين مستمر دون توقف؛ لأن الجودة ليس لها نهاية، وإنما هي عملية تتطلب المُضيّ قُدماً دون هواده أو توقّف.
- التركيز على الطلاب: لأن الطالب هو هدف الجامعة وغايتها الأساسية وسرّ نجاحها ومقياس تقدّمها، إذ فلا بُدّ من الاستجابة لرغباته واحتياجاته وتفضيلاته المُتجدّدة.
- التدريب والتعليم: لأن أساس تطور إدارة الجودة الشاملة إمكانات وقدرات عاملها.
- الحوافز والروح المعنوية: توصلت بعض الدراسات إلى أنّ العاملين تُرْفَع معنوياتهم عند الثناء عليهم أو تكريمهم مادياً ومعنوياً مقابل جهودهم المتميّزة، وهذا ما تُطبِّقه إدارة الجودة الشاملة.
- دعم الإدارة العليا: تبدأ الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بدعم والتزام الإدارة العليا.
- خدمة المجتمع: المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة عقد اجتماعي بين الجامعات المحلية والمجتمع، لما تقوم به الجامعة من عمليات تجاه المجتمع.
- ثقافة المنظمة: تتضمن الثقافة التنظيمية أسلوباً يتم خلاله تعليم الجماعات التكيّف مع المجموعات بظروف معينة، والتكيّف معها بحيث تصبح عادة يجب التعامل والتأقلم معها، والثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم، بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد، أما المناخ التنظيمي فهو عبارة عن البيئة الاجتماعية والنظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد (Reichheld & Sasser, 2000, 105).

#### 5. مدخل الحوكمة Governance Approach

في أعقاب التطورات السياسية التي شهدتها العالم نهاية القرن العشرين ظهرت العديد من التغيّرات في بيئة الأعمال، رافقتها تغيّرات في مختلف المجالات والقطاعات، والتي فرضت بطبيعتها على المنظمات تحديات مختلفة، وأصبح من الواضح أنه لا يوجد مفرّ أمام استمرار أي منظمة تسعى للارتقاء بنفسها، وليس فقط إلى البقاء في السوق لتحقيق ذلك، إلا من خلال اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن لها قدرة تنافسية عالية، تركز في جوهرها على مبادئ

الحوكمة، من خلال تعزيز الشفافية والعدالة والاستقلالية لجميع الأطراف ذوي العلاقة بعمل المنظمة ونشاطها، الأمر الذي يدعم موقف المنظمة التنافسي، ويعمل على تجنّب مخاطر الانهيارات.

#### أ- الجذور التاريخية لمدخل الحوكمة:

تعود الجذور التاريخية لحوكمة الشركات إلى "Means & Berle": أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932م، وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة، ومع ظهور الشركات العملاقة في بداية السبعينيات، تم تأكيد الفصل بين الملكية والإدارة وظهرت نظرية الوكالة وما يرتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، وأدّى هذا الأمر إلى زيادة التفكير في ضرورة وجود مجموعة قوانين ولوائح تحمي مصالح المساهمين والحد من التلاعب الإداري والمالي (علي، 2009، 29) مما أدّى إلى ظهور قانون مكافحة ممارسات الفساد عام 1977م في أمريكا والذي يتضمن قواعد تحدد صياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية في المنظمات، وتبع ذلك ظهور اقتراحات لجنة بورصة الأوراق المالية (Wall Street) في أمريكا لتنظيم الرقابة الداخلية، وفي عام 1985م تأسست لجنة (Tread way Commission) بعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في مجال الادخار والقروض عام 1992م في بريطانيا لدراسة وتطوير مستوى الحاكمية المؤسسية، وأصدرت بورصة نيويورك معايير الحوكمة المؤسسية، ثم تبع ذلك صدور قانون الحوكمة المؤسسية (Sarbanes Oxley Act) عام 1998م (الشحادات، وعبدالجليل، 2012، 124). وفي عام 2002م عقب الانهيارات المالية الكبرى لشركات أمريكية، مثل شركة Global & Crosing، وشركة Meral نتيجة مخالفات في آلية عملها فقد المجتمع الثقة في تلك الاستثمارات والتعامل مع البورصات المالية، مما دفع الكونجرس الأمريكي والصحافة والقضاء والمجتمع المالي الأمريكي إلى البحث في الدور الحيوي لمجالس الإدارات في عمليات الحوكمة المؤسسية (Mckinnell, 2002, 107)، وتم إصدار (Sarbanes Oxley Act) الذي ركّز على دور الحوكمة في القضاء على الفساد الإداري والمالي (سليمان، 2009، 65).

#### ب- ماهية مدخل الحوكمة:

هي نظام لإدارة المؤسسة إستراتيجياً لتحقيق أهدافها الرئيسة ورقابتها بطريقة أخلاقية وملتزمة كونها منظومة مستقلة وقائمة بذاتها، لها من الهيكل الإداري واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بمنأى عن تسلط أي فرد فيها، وبالقدر الذي لا يتقارب مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة (Williamson, 2009, 18).

#### ج- دواعي ظهور الحوكمة في المؤسسات:

- ✓ يمكن تلخيص أسباب ظهور حوكمة المؤسسات فيما يلي (خليل، 2005، 125):
- ✓ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- ✓ المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل، مع جذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين الكفاءة الاقتصادية.
- ✓ إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المنظمة، ووسائل تحقيقها، ومتابعة الأداء.

- ✓ تعزيز المساءلة وتقويم أداء الإدارة العليا وضمان الحصول على معاملة عادلة بين المساهمين.
- ✓ توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة التنفيذية للمنظمة لمتابعة الأهداف التي تتفق ومصالح المنظمة والمساهمين، وتحقيق التكامل مع البيئة القانونية والمؤسسية.
- ✓ مساهمة العاملين والأطراف ذوي العلاقة في نجاح المنظمة، وتحسين الأداء على المدى الطويل.

#### د-أهمية حوكمة المؤسسات:

أثارت الحوكمة اهتمام الكثيرين نتيجة حالة الفشل والإفلاس المالي لكثير من المنظمات الكبرى في العالم، وانهيار الأسواق في الولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا، ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل تبين أن غياب أسلوب الحوكمة يمكن القائمين في المنظمة من الداخل، سواء أكانوا مجلس إدارة أو مديرين أو موظفين أو غيرهم، من تفضيل مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وعامة الجمهور، وعليه فإن الدول والمنظمات التي تضعف بها أساليب الحوكمة تعتبر أكثر عرضة لحدوث نتائج وخيمة، تفوق مجرد كونها أزمات مالية وكوارث، وقد أصبح من الواضح تمامًا أن إدارات المنظمات المختلفة، ومن خلال الحوكمة، تحدّد بدرجة كبيرة مصير المنظمة بشكل خاص واقتصاديات الدول بشكل عام (الطائي، وقادة، 2008، 86).

#### ه-أهداف حوكمة المؤسسات:

يحقق تطبيق الحوكمة المؤسسية عددًا من الأهداف التي تفيد المنظمة، منها ما يلي (خليل، 2005، 129):

- ✓ التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة في المنظمة.
- ✓ التمييز بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضائه.
- ✓ الشفافية والدقة والنزاهة في أعمال المنظمة مما يزيد من اعتماد أصحاب المصالح عليها.
- ✓ إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين في القرارات الخاصة بالمنظمة، وتفعيل دورهم كمراقبين لأداء المنظمة، وبما يحقق مصالحهم أيضًا.
- ✓ إيجاد هيكل تتحدد من خلاله أهداف المنظمة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- ✓ تشجيع جذب الاستثمارات، ومساهمتها في دعم مركز المنظمة، وحماية المستثمرين.
- ✓ تقليل المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي الذي قد يواجه المنظمات.
- ✓ تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز الثقة بينهم وبين جميع الأطراف ذوي العلاقة.

#### و-محددات الحوكمة في المؤسسات:

هناك نوعان من محددات الحوكمة المؤسسية، هما (غادر، 2012، 84):

- محددات خارجية: تشمل التشريعات التي تُنظّم النشاط الاقتصادي، وكفاءة قطاع الأموال في قدرته على الاستثمارات، وكفاءة الجهات والهيئات الرقابية في مدى قدرتها على رقابة جميع المؤسسات... إلخ.

- محددات داخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية تصميم واتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين... إلخ.
- ز- أبعاد الحوكمة في المؤسسات:  
يمكن تحديد أبعاد الحوكمة فيما يلي:
- الشفافية: تقوم المنظمة بتوفير المعلومات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف المساهمين والمتعاملين في السوق بشكلٍ مفتوح دون حجب لأية معلومة عدا المعلومات التي قد تضر بمصالح المنظمة والتي يجوز للمنظمة التَحْفُظ على سرّيتها، ويتطلب إطار الحوكمة توفير درجة شفافية كافية عن المعلومات المهمة والجوهرية عن المنظمة، مثل الأداء الإداري والمالي (كليون، 2008، 63).
- العدالة: هي احترام حقوق أصحاب المصلحة في المنظمة وتوزيع المهام والمسئوليات بين العاملين على أساس العدل والمساواة بينهم، ويوفر إطار الحوكمة المؤسسية العدالة المتساوية بين جميع الأطراف، كما تساعد على تحقيق التعاون والتعويض المتساوي، بما في ذلك ضمان لعدالة المعاملة بين المساهمين، خاصة الصغار منهم (Ronen, 2006, 133).
- الاستقلالية: هي عدم وجود تأثير على العمل، وأن يكون الموظف محايداً وبعيداً عن أية تأثيرات جانبية، ويتمتع باستقلالية في جميع ما يتعلق بأعماله، وعدم خضوعه لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين، وأن تكون المعلومات محايدة وبعيدة عن تأثيرات قد تؤثر على طريقة أداء العمل، وأن تتمتع هذه المعلومات باستقلالية دون أي تأثير عليها (العبدلي، 2012، 26).

## 6. مدخل الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence Approach

تتجه المؤسسات إلى إدارة أصولها الفكرية بوصفها الثروة الحقيقية، والأساس الأهم لبناء وتنمية قدراتها التنافسية في ظل إفرزات العولمة، إذ إن هذه المؤسسات تجد نفسها محكومة بالميزة التنافسية والصراع من أجل البقاء، لذلك تترتب عليها التزامات كبيرة في استشراف مستقبلها وبما يحقق لها المكانة المناسبة التي تميّزها عن غيرها.

### أ- الجذور التاريخية لمدخل الذكاء الإستراتيجي:

يعود إلى القرن الرابع قبل الميلاد، حيث استعمل في عمليات عسكرية لتحقيق أهداف إستراتيجية في الحروب، وتعدّ وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية CIA<sup>(\*)</sup> أول من وظّف هذا النوع من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح وصناعة القرارات السياسية، والتي وصفت دورة الذكاء بعملية لاقتناء ونقل وتقييم وتحليل المعلومات ثم تقديمها لصنّاع السياسة في صورة ذكاء نهائي يُعتمَد في صناعة القرارات، وفي عام 1941م ألف "Sherman Kent" كتاباً بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي في السياسة الدولية"، وأصدر كتابه الثاني عام 1947م بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي"، مشيراً فيه إلى كيفية تحقيق السلام من خلال هذا النمط من الذكاء وإن أُستخدِم في التجسس وشنّ الحروب (قاسم، 2011، 15).

(\*)Central Intelligence Agency

ثم توسّع استخدام الذكاء الإستراتيجي إلى منظمات الأعمال التي أدركت أهمية وضرورة اعتماد هذا النوع من الذكاء، حيث بدأت العديد من الوكالات في أمريكا الشمالية وأوروبا بإنشاء مجموعات للذكاء الإستراتيجي داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النوع من الذكاء، كما تم تأسيس العديد من الشركات المتخصصة لإجراء التحليلات الاقتصادية التي تساعد على اختيار وتطبيق الإستراتيجيات (قاسم، 2011، 15).

#### ب- ماهية مدخل الذكاء الإستراتيجي:

الذكاء الإستراتيجي في التعليم الجامعي هو أسلوب إستراتيجي تتسم به الجامعات يقوم على عدة أبعاد، تعمل كنظام لجمع وتحليل البيانات والمعلومات الإستراتيجية، والتي في ضوءها تتمكن الجامعات من استثمار الفرص المتاحة لتحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية (صالح، وآخرون، 2010، 150).

#### د- أهداف الذكاء الإستراتيجي في التعليم الجامعي:

تتمثل أهداف الذكاء الإستراتيجي فيما يلي (صالح، وآخرون، 2010، 148):

- ✓ النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. وجعل المؤسسات تقيم تحالفات في مجال البحث والتدريب والتطوير.
- ✓ تشكيل القناعات لدى صنّاع القرارات وصياغة السياسات بوجود الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى بما يقدّمه من معلومات صادقة تقلل من حالات عدم التأكد.
- ✓ تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس للمشكلات.
- ✓ تقديم الأفكار الهادفة التي تحوّل الابتكارات والاختراعات إلى منتجات قابلة للتداول.
- ✓ تمكين الجامعات من الاستجابة لتغيّرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً عن سمعتها وموقعها.

#### 7. مدخل الشراكة Partnership Approach:

لقد اتجه العالم إلى الشراكات من أجل إنجاز القضايا الكبرى، وأصبحت فكرة الشراكة فكرة مهمة لكثير من المؤسسات، وأصبحت الحكومات والمجتمعات المعاصرة تولي أهمية كبرى لها كعامل مهم في عملية النمو والتطور في مجالات الحياة المختلفة، ومنذ أواسط الثمانينيات، بدأت الشراكة تبرز وتتسع لتشمل قطاعات من مجال التربية والتعليم في بعض الدول الأمريكية ككندا، والولايات المتحدة الأمريكية، قبل أن تنتقل إلى العديد من الدول الأوروبية مثل إسبانيا وفرنسا (Lorcerie, 1991, 59). وقد اقترن ظهور نظام الشراكة بالعديد من التحولات العالمية في ميادين شتى، وانبثقت عنها بعض الميزات منها الميزة التنافسية، وانفتاح المؤسسات على محيطها، ولم تكن المؤسسات التربوية والتعليمية بمنأى عن هذا التوجّه، فهي تمتلك من الفاعلية والأهمية ما يجعل الحكومات والمجتمعات المحلية تركز إليها كاستثمار بشري وتنمية وطنية مستقبلية واعدة، ولعل ذلك ما أثير إليه بأنّ العلاقة القائمة بين المؤسسات التعليمية والأسر والهيئات المجتمعية على اختلاف أشكالها تشكّل مجموعة من مجالات التأثير المتداخلة. وهي تمثل الوحدات الاجتماعية الأساسية الأكثر فاعلية (Davies, 2005, 23).

## أ- ماهية مدخل الشراكة:

الشراكة هي المسؤولية المتبادلة والالتزام الجاد بين أطراف معنية بصياغة وتنفيذ عدد من الأهداف، لذا فهي علاقة بين فريق من الشركاء تنسم بالإحساس المشترك بوحدة الهدف والاحترام المتبادل والرغبة في التفاوض والاستعداد لتحمل المسؤوليات من خلال توزيع دقيق للمهام (رستم، 2003، 95).

لذا فالشراكة في المجال التربوي التعليمي هي تعاون مشترك بين أطرافٍ تعليميةٍ وأطرافٍ أخرى سواء أكانوا من داخل المؤسسة التعليمية أو من خارجها تجمعهم مشاريع تعليمية مشتركة، غايتها تحقيق التواصل المؤسسي والمهني والأكاديمي بين المتشاركين، أو التشارك لإيجاد الحلول المناسبة لمجموعة من الأوضاع أو العقبات التي تواجهها هذه الأطراف المتعاقدة.

## ب- مبادئ الشراكة:

تعدُّ الشراكة التعليمية من أهم مُتطلَّبات التربية الحديثة، ومن أهم دعائم انفتاح المؤسسة التعليمية على محيطها، وانفتاحها على التجارب التعليمية الأخرى، والاستفادة من كل الموارد المتاحة؛ بقصد إصلاح وتطوير النظام التعليمي داخل المؤسسة وتجويده، وذلك من خلال إتاحة الفرص للمجتمع ومؤسساته للمساهمة والمشاركة في تطوير العمل التربوي التعليمي.

وهناك مجموعة من المبادئ يجب توفُّرها بين الشركاء، وهي (سماحة، 2003، 96):

- الإلتزام والتعهد: وهو أن يتم إنجاز وتنفيذ مختلف جوانب الشراكة وفقاً لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظلِّ مناخ إداري فعَّال، يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل.
- الإستمرارية: يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة فترات طويلة قد تتغير خلالها سياسات المؤسسات أو الدول أو الظروف الاقتصادية والسياسية المؤثرة، وهو ما يؤدي إلى احتمالية انتهاء تلك الشراكة أو توقفها، ولذا لا بُدَّ من التفكير المسبق بعنصر الاستمرارية والجوانب التي تقوِّيه مع مرور الزمن، وكذلك وضع التوقُّعات لاحتمالات السيئة وتحديد البدائل للتعاوُل معها وفق متطلَّبات الموقف.
- الشفافية: تعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعية، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيِّرات الداخلية والخارجية التي تحدُّث خلال فترة الشراكة، ولذا فمن مقتضيات نظام الشراكة أن تحترم كل مؤسَّسة المؤسسات الأخرى الشريكة، فيما يتعلق مثلاً، بالتشريعات واللوائح التنظيمية والمقرَّرات الدراسية وخبرة المدرسين والهيكل التعليمية الموجودة، كما تقتضي أن تقدم كل مؤسسة دعماً للمؤسسات الأخرى، كأن تتيح لها الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، وأن تنفتح كل مؤسسة على الأخرى اقتصادياً واجتماعياً.

## ج- أنواع الشراكة:

هناك نوعان من الشراكات بين المؤسسات، هما (حمداوي، 2006، 33):

الشراكة الداخلية: (الشراكة داخل المؤسسة التعليمية - الشراكة بين مؤسستين تعليميتين أو أكثر).



الشراكة الخارجية: (الشراكة بين المؤسسة التعليمية ومؤسسات من البيئة المحيطة - الشراكة بين المؤسسة التعليمية ومؤسسات دولية).

#### د-متطلبات الشراكة:

✓ لكي يتحقق نجاح الشراكة بين مؤسستين أو أكثر على المستوى الداخلي أو الخارجي، سواء أكان أطراف الشراكة ينتمون إلى المجال التعليمي أو كان أحد الأطراف من مجالٍ أو حقلٍ آخر، فإنه لا بُدَّ من توفُّر عدة متطلبات لنجاح تلك الشراكة، منها (سليم، 2005، 37):

✓ المنفعة المتبادلة: وذلك من خلال استثمار التسهيلات المتاحة والتجهيزات المتوفرة في سوق العمل الإنتاجي والخدمي من أجل تدريب طلاب التعليم والتدريب المهني، مع مراعاة عدم التأثير السلبي على كفاءتها الإنتاجية.

✓ التطوير: أي تطوير فلسفة وسياسات وأهداف التعليم والتدريب المهني بشكلٍ يؤمِّن ارتباطه مع فلسفة وسياسات وأهداف قطاع سوق العمل.

✓ الشمولية: وذلك من خلال شمولية التخطيط باعتماد منهجيات علمية تجمع الواقع والمستقبل، وبخاصة في مجال البرامج والمناهج التدريبية.

✓ المرونة: وهي أن تتطوَّر مؤسسات التعليم والتدريب المهني بما يؤمِّن اتسامها بالقدرة على التكيف مع احتياجات سوق العمل.

✓ خدمة المجتمع: وضع الإمكانيات التعليمية والتدريبية المتوفرة في مؤسسات التعليم بكأنواعها في خدمة المجتمع المحلي، وبذلك يُتاح لقطاع سوق العمل استخدامها بطريقةٍ فاعلة في التدريب والتأهيل بشرط تحقيق العائد الإيجابي للقطاعين.

✓ التجديد: إدخال أنماط ومسارات تعليمية وتدريبية جديدة تسمح بالجمع بين العمل والتعليم.

✓ وحدة التنسيق والتكامل: إيجاد منظومة تعمل على توحيد جهة الإشراف على برامج ومستويات التعليم الفني والتدريب المهني لتحقيق إستراتيجيات وسياسات التنمية الشاملة.

✓ تفعيل الأجهزة الإدارية والتمويلية للقطاعين وتمكينهم من ممارسة اختصاصاتهم.

✓ الثقة المتبادلة: من خلال الممارسات التعاونية والمتبادلة والمؤدية إلى الحفز تعويضًا لجوانب القصور، والتي تؤدي إلى التجديد والتحديث في الإعداد للخطط والبرامج.

#### ه-أهمية الشراكة للمؤسسات التعليمية:

تمثل الشراكة أحد أهم الحلول الناجحة لحشد مختلف الجهود وتكاملها لمواجهة المشكلات التنموية، والاجتماعية التي من أبرزها ما يتعلق بارتفاع معدل البطالة وتفشيها بأشكالها المختلفة، وزيادة تراكم العاطلين عن العمل، والمشكلات المتعلقة بتأهيل وتطوير مهارات القوى البشرية، كما أنَّ الشراكة تسهم في زيادة فرص التشغيل مع زيادة أجورها، وتعالج ندرة الإنفاق، وتوسع مجالات التدريب المهني، وصولًا لتوفير احتياجات سوق العمل الفعلية من المهن والتخصصات المختلفة (العريقي، 2011، 8).

ومهما كان مستوى الشراكة فهي مفيدة لجميع الأطراف في المؤسسات التعليمية، حيث تزيد مهارات المخرجات التعليمية وتساعد في إيجاد فرص عمل أفضل بعد تخرُّجها، في حين يستفيد أصحاب العمل في إيجاد قوى عاملة مؤهلة ومدربة تساعد في زيادة إنتاجيتهم، كما تدل الشراكة على فعالية وكفاءة النظام التعليمي من جهة ومدى ملاءمة سوق العمل لهذه الكفاءة من جهة أخرى؛ إذًا فالشراكة هي محك لتقييم أداء الطرفين (Seligman et al, 2005, 410).

#### 8. مدخل القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership Approach:

تُعَدُّ القيادة الإستراتيجية المسئول الأول عن تحديد التوجُّه الإستراتيجي للجامعة الرامية لتحقيق أهداف إستراتيجية لذلك فإنَّ القيادات الجامعية عليها أن تكون قيادات إستراتيجية، حيث إنَّ هناك اتفاقًا على أنَّ القيادة الإستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية (Hughes & Beatty, 2005, 9). ويتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها وظائفها على القيادة الجامعية نظرًا للدور الحيوي الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التربوية (المليحي، 2011، 99).

#### أ- الجذور التاريخية لمدخل القيادة الإستراتيجية:

يُعَدُّ مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم المتقدمة في مجال الميزة التنافسية وأحد المداخل الإدارية المعاصرة اللازمة لفهم عمل المؤسسات، وقد شهد المفهوم في السنوات الأخيرة تطورًا سريعًا في المؤسسات المختلفة وذلك لأنها تؤكد تكاملية عمل المؤسسة وسبل الارتقاء بأدائها، وقد ظهر المفهوم الأول للقيادة الإستراتيجية على يد "Kotter" عام 1982م، ثم "Mintzberg" عام 1984م (رحيمة، 2012، 251).

#### ب- ماهية مدخل القيادة الإستراتيجية:

القيادة الإستراتيجية هي القدرة على صناعة قرارات منطقية حول الغايات والأفعال في بيئات الغموض وعدم التأكد (Pisapia, 2009, 7). وهي القيادة التي لها القدرة على التوقُّع والتخيُّل والتغيير وتوضيح التوجه الإستراتيجي للجامعة وتحفيز الآخرين ودفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم؛ مما يؤهل الجامعة لامتلاك قدرة تنافسية تعزِّز حصولها على مكانة علمية ومركز أكاديمي متقدم بين الجامعات العالمية الرائدة، وتشمل القيادات الجامعية رؤساء الوحدات والمراكز الجامعية، ورؤساء أقسام ووكلاء وعمداء الكليات، ورئيس الجامعة ونوابه (خليل، وآخرون، 2017، 130).

#### ج- أهمية القيادة الإستراتيجية:

تبرز أهمية القيادة الإستراتيجية كونها مصدر التعليمات ورسم السياسات والموجِّه الرئيس لجوانب العمليات الإدارية داخل المؤسسة، كما أنها تمثل مركز السيطرة والربط بين الأفراد ومصادر المؤسسة مما يتيح للمرؤوسين العمل في بيئة واضحة المعالم والرؤية ومحددة الأهداف.

ويمكن تحديد أهمية القيادة الإستراتيجية فيما يلي (Hamidi, 2009, 2565):

- ✓ الرصد والفهم المستنير للبيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات رشيدة حول جدوى الأنشطة المؤسسية.
- ✓ المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وإيجاد وعي إستراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الإستراتيجي في أعمال المؤسسة.

- ✓ القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الأفراد داخل وخارج المؤسسة.
- ✓ بناء إستراتيجية مؤسسية تحقّق النجاح على المدى الطويل، وتعزّز الميزة التنافسية.
- ✓ بناء ثقافة تنظيمية فعّالة ومرنة تواجه التغيير وتديره لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- ✓ التركيز على الموارد الحيوية للمؤسسة لضمان النجاح المستقبلي المستمر.
- ✓ تنمية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي للمؤسسة، من خلال تطوير الكفايات الجوهرية للعاملين وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية كمحددات للميزة التنافسية المستدامة.
- ✓ تنفيذ الخطط والإستراتيجيات المؤسسية الموضوعية وفقاً للمعايير المتفق عليها.
- ✓ صناعة عملية التعليم التي تشمل الأفراد والفِرَق والمجموعات والمؤسسة ككل لإعداد صف ثان من القيادات.

#### د- خصائص القيادة الإستراتيجية:

- تدعم القيادة الإستراتيجية قوة أية مؤسسة وصولاً للميزة التنافسية بعدما أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية التي تستلزم توفّر قيادة مُبدعة توفّر البيئة الملائمة للتجديد والتطوير الذاتي، وتتمكّن من مشاركة وتحفيز الجميع على تبني إستراتيجيات وأساليب مبتكرة تمكّنهم من الوصول إلى الأهداف المنشودة.
- وتتميّز القيادة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص، هي (الكريم، 2010، 17):
- ✓ القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغييراً مؤسسياً جوهرياً.
  - ✓ القيادة الإستراتيجية تعزّز عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر.
  - ✓ القيادة الإستراتيجية واسعة المدى؛ تؤثر في مجالات تقع خارج إطار المجال الوظيفي والقسم الخاص بالقائد.
  - ✓ تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة.

#### هـ- أبعاد القيادة الإستراتيجية في الجامعات:

تشمل القيادة الإستراتيجية أبعاداً إذا ما طُبقت من قِبَل القيادات الجامعية من خلال دراسة القوى الثقافية السائدة والمؤثرة وتحليل نظام التعليم الجامعي، لتحديد نقاط القوة ودعمها ومواطن الضعف لمواجهتها، وكذلك وضع صياغة للإستراتيجية ثم تنفيذها ومتابعتها، فأنها تستطيع أن تضمن تحقيق التفوق والجودة العالية للجامعات.

ويمكن إيجاز أبعاد القيادة الإستراتيجية في الجامعات فيما يلي (خليل، وآخرون، 2017، 131):

**البُعد الثقافي:** إنّ للثقافة التي يعتنقها القائد الإستراتيجي في المؤسسات تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوك وأداء وعلاقات أعضاء المنظمة، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بينهم على جميع المستويات، وتتنوع هذه الثقافة حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهي ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية.

البُعد التحويلي: وهو يقدم رؤية لمستقبلٍ واعدٍ من أجل دفع العاملين بالجامعة أن يذهبوا أبعد من الوضع الراهن، ويفكروا بطريقة جديدة حول أهداف الجامعة وكيفية تحقيقها، فالقيادة التحويلية تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة والاحترام.

البُعد الإداري: يمثل القائد الإداري الجيد خبيراً معترفاً به في العمل الداخلي للمنظمة، حيث يعرف كيفية إنجاز العمل بمهارة وقدرة كبيرة من خلال التحسين التدريجي والمستمر، واستخدام العمليات والممارسات الإدارية المختلفة في السعي لتحقيق النتائج المتوقعة والتي تنسجم مع الأهداف الموضوعية للمنظمة.

البُعد السياسي: وهو مهم لممارسة التأثير في الأفراد لا سيّما خارج الجامعة، ولأن حالة الغموض وقلة اليقين والموارد المقيّدة تحدد التفاعل بين الجامعة وبيئتها المحيطة، وتفاعل العلاقات مع الكيانات الخارجية المؤثرة.

البُعد الأخلاقي: وهو متطلب حاسم للنجاح الجوهري في إنجاز الأهداف التعليمية والتربوية والإستراتيجية للجامعة، ففي أكثر الجامعات المتقدمة تُدرّس مادة في أخلاقيات العمل والإدارة في أربعة مستويات أحدهما القيادة الأخلاقية، كما توجد لجنة للقيم والأخلاقيات تُربّح قيم المصادقية والأخلاقيات داخل الجامعة.

#### رابعاً: المداخل المُقترحة للتخطيط التربوي

ارتكازاً على إيجابيات المداخل السابقة، وتفادياً لسلبياتها والتي لا تضع في اعتبارها ديناميكية النظم التعليمية الحالية في ظلّ التحديات العالمية والمحلية المعاصرة، يقترح البحث الحالي مدخلين رئيسيين للتخطيط التربوي، هما:

### 1. مدخل جودة المكونات والعائد The Input of Ingredients and Returns Approach

شهدت الجامعات خلال السنوات الأخيرة تطوراً جوهرياً كمياً ونوعياً واضحاً، تطوراً لا بُدَّ أن يواكبه تغيير عملي في الأساليب الإدارية الحديثة، وانسجاماً مع إدارة الجودة، ومع التحديات الداخلية والإقليمية والدولية، ومتطلبات وزارات التعليم العالي والبحث العلمي وهيئات الاعتماد التي تطالب الجامعات بالالتزام بمعايير الجودة، رأت الجامعات إنشاء دائرة متخصصة لضمان تحقيق مستويات عالية من الجودة في كل المستويات الإدارية والأكاديمية وفي كل مكونات نظامها من مدخلات وعمليات ومخرجات وعائد، ويتم ذلك من خلال اعتمادها على مدخل جودة المكونات والعائد.

#### أ- ماهية مدخل جودة المكونات والعائد:

تتكون نظم الإنتاج من ثلاث مراحل، هي: المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن ثم فإنّ النظام الجيد هو الذي تتطابق فيه المدخلات والعمليات والمخرجات الفعلية مع نظيراتها القياسية، أو يكون الفرق بينهما في حدود المسموح به لقبول المدخلات والعمليات والمخرجات بحيث توافق المخرجات حاجات المستفيدين منها على أن يدعم ذلك نظام تغذية راجعة فعّال. وعليه فإنّ مدخل جودة المكونات والعائد يمكن صياغته على أنه: تلك العملية الخاصة بالتحقق من أنّ المعايير المؤسسية والأكاديمية متوافقة مع رسالة الجامعة، وأنّ تحديدها وتعريفها وتحقيقها قد تم على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأنّ مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تُعدُّ ملائمة أو تفوق توقعات المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها الجامعة.

#### ب- افتراضات مدخل جودة المكونات والعائد:

- ✓ يفترض مدخل جودة المكونات والعائد ما يلي:
- ✓ أنَّ التعليم يُعدُّ أحد أهم المصادر لإعداد القوى البشرية التي تمتلك القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لمواكبة عالم المعرفة والتقنية الحديثة.
- ✓ أنَّ المعرفة تُعدُّ القوة المُحرِّكة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ✓ ضرورة الاعتماد على الحكومة بشكلٍ رئيس في عملية تمويل التعليم.
- ✓ ضرورة الاعتماد على حسابات معدل العائد لتحديد أولويات الاستثمار في المجال التعليمي.
- ✓ ضرورة تحليل الاتجاهات المستقبلية المرغوبة والأهداف القومية الاجتماعية والاقتصادية.
- ✓ ضرورة الاعتماد على نظام التعليم والتدريب ذاتي التنظيم، بمعنى أنَّ القرارات حول مضمون المناهج التعليمية تكون بأيدي الخبراء المعنيين بالتعليم وأصحاب المصلحة.

#### ج- خطوات مدخل جودة المكونات والعائد:

يتضمن تخطيط العملية التعليمية وفقاً لهذا المدخل إجراءات متداخلة ومتفاعلة، يمكن تحديدها فيما يلي:

تشخيص الأوضاع الحالية، والتي ترتبط بما يلي:

- ✓ النظام التعليمي: يُعدُّ تشخيص أوضاع نظام التعليم الراهنة من العمليات الرئيسة للبدء في تخطيطه، بما يعني المعرفة التامة لهذا النظام بحيث يصبح المُخَطِّط التربوي على عِلْمٍ تام بالمعلومات اللازمة لتمكينه من فهم وشرح كيف يعمل النظام التعليمي بأكمله، وأدائه الوظيفي داخل النظام الاجتماعي والاقتصادي للدولة (UNESCO, 1992, 12). ويتم تشخيص النظام التعليمي داخلياً من حيث: الالتحاق بالتعليم، والكفاءة الداخلية، وجودة التعليم، والفعالية الخارجية، والتكلفة والتمويل، والعدالة، كما يتم التشخيص خارجياً من حيث: العوامل الديموغرافية، والأوضاع الاجتماعية، والأوضاع السياسية، والعوامل التكنولوجية.

- ✓ سوق العمل: من خلال دراسة كيفية عمل أسواق العمل الحالية وعمليات المختلفة للدخول فيها واكتساب المهارات في مختلف القطاعات، ودراسة المستويات الوظيفية وما يقابلها من مستويات تعليمية، ودراسة أثر التغيرات التكنولوجية على تغيير التوزيع المهني وأنواع التعليم ومستوياته المرتبطة بكل مهنة للكشف عن العلاقات بين التعليم والتوظيف، من خلال ذلك تتم دراسة واقع سوق العمل (Godfrey, 1997, 4258). هذه المعلومات يحصل عليها المُخَطِّط التربوي من خلال مُخَطِّط القوى البشرية بهدف تحديد الاحتياجات المستقبلية في المجال التربوي وسوق العمل والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات حول أولويات استثمار وتحسين التعليم بما يضمن مؤهلات تعليمية عالية المستوى قادرة على الانخراط في سوق العمل في المستقبل.

- ✓ مجتمع المعرفة: إنَّ المساهمة في بناء مجتمع معرفي، في بيئة تعليمية تنعكس بشكلٍ إيجابي على تنمية كوادر بشرية تمتلك المعرفة والقدرات والمهارات الضرورية للأعمال في عالم التقنية والمعرفة، تتطلب من المُخَطِّط التربوي تشخيص الواقع الفعلي لمجتمع المعرفة، بحيث يصبح على عِلْمٍ تام بالمعلومات اللازمة لتمكينه من فهم قضايا مستقبل

التعليم، ويتم تشخيص واقع مجتمع المعرفة وفقاً للمشاركة في التعليم والالتحاق به ومجال الإبداع والبحث العلمي والبيئة التقنية للمعلومات والاتصالات وتشخيص واقع سوق العمل الفعلي.

تشخيص الاتجاهات المستقبلية المرغوبة خلال سنوات الخطة:

على المخطّط التربوي أن يركز على التحليل المنظم للبيانات والمعلومات حول سوق العمل ليستطيع الكشف عن العلاقات بين التوظيف والتعليم وتحديد التوجهات المستقبلية لأنواع التعليم والتدريب.

- تحديد قضايا مستقبل التعليم:

يسعى التخطيط التربوي إلى تكييف التعليم مع حاجات المجتمع وسوق العمل في إطار تكامل الكيف وتحسين نوعية التعليم مع الكم على أساس التوجهات المستقبلية المطلوبة لبعض أنواع التعليم والتدريب خلال فترة زمنية محددة (محمود، 2014، 223).

د- فلسفة مدخل جودة المكونات والعائد:

يقوم على فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدة افتراضات موجهة تمزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة للارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر وتحقيق رضا العاملين في المؤسسة والمستفيدين منها، فلسفة تتضمن إطاراً من المبادئ والأدوات والإجراءات التي تمدنا بإطار توجيهي لكل شئون المنظمة، مع التأكيد على مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة والتعامل مع المنظمة كنظام مفتوح، وتدعيم الإدارة التشاركية، والاستناد إلى التخطيط الإستراتيجي، والسعي إلى إرضاء العملاء، وإرساء ثقافة تنظيمية جديدة لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط لضمان جودة المنتج التعليمي بل جودة العمليات والعائد التي يتم من خلالها الوصول لهذا المنتج.

هـ- أهمية مدخل جودة المكونات والعائد:

أصبحت جودة مكونات النظام التعليمي مطلباً عالمياً لا غنى عنه في كل المجتمعات، وتحديداً يستنفر الجهود الجماعية لمختلف الأطراف الفاعلة خاصة في مؤسسات التعليم العالي، فهي تُعدُّ أحد أهم المداخل التي ينبغي أن تركز عليها تلك المؤسسات لتحقيق رضا الطلاب عن جودة الخدمة التعليمية المُقدَّمة، ورضا المجتمع عن مستوى المعرفة المتوصل إليها، ورضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي (المدھون، 2022، 246). وإذا كان التفكير الاقتصادي خلال العقود الماضية قد تمحور حول فرضية أن عناصر الإنتاج هي الأرض والعمالة ورأس المال فإن التطورات المعاصرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى تغيير جذري في إطار مفاهيم عناصر الإنتاج بحيث أصبح من الواضح أن المعرفة هي مورد أساسي في العملية التنموية (Bereiter, 2002, 13).

إنَّ مدخل جودة المكونات والعائد لا يُعدُّ بديلاً عن مداخل التخطيط التربوي التي تناولها البحث لأنَّ لكل منها مميزاتا في النهوض بخطة التعليم، بل يمكن أن يُستخدَم في التأكيد على أهمية مثل تلك المداخل في التخطيط، حيث إنه يحقق الانسجام والتوافق بين المداخل التقليدية للتخطيط التربوي كجزء من عملياته وإجراءاته بحيث يجمع بين مزايا هذه المداخل من حيث إنه يسمح باستخدام التقنيات الحديثة في التخطيط لتسهم في دقة توجه خطوات المدخل، كما أنه يتضمن إيجابيات المداخل التقليدية للتخطيط التربوي لأن لكل مدخل من تلك المداخل مميزاتا وسلبياتا، كما

أنه يضع في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للنظام وكذلك البيانات والمعلومات الكمية والكيفية، كما أنه يمكن استخدام هذا المدخل في مختلف مستويات التعليم.

#### -محاور مدخل جودة المكونات والعائد:

يمثل فهم محاور مدخل جودة المكونات والعائد في التعليم العالي الخطوة الرئيسية في تحقيقها، وعلى الرغم من تعددها إلا أنه يمكن تحديد أهم المحاور التي ركزت عليها معظم الدراسات والأبحاث والهيئات التي تهتم بجودة خدمة التعليم العالي، والتي تتمثل في:

#### - جودة عضو هيئة التدريس:

يحتل عضو هيئة التدريس المرتبة الأولى من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء ومؤهلون. وفي نفس السياق، يركز معظم المهتمين بمجال جودة الخدمة التعليمية على أنه إذا كان تحسين جودة التعليم العالي يعتمد على النظر لمدخلات ذلك التعليم، فإن من أهم تلك المدخلات الهيئة التدريسية التي هي عصب التعليم العالي، بالنظر إلى مختلف الأدوار التي يقومها سواء تجاه الطلاب من تدريس، تقييم، إرشاد، توجيه، إشراف على البحوث والرسائل والدراسات وإعداد المواد التعليمية، أو تجاه مؤسسة التعليم العالي من خلال المشاركة في وضع السياسات والخطط والمشاركة أيضاً في الاجتماعات واللجان والنشاطات المختلفة، أو تجاه المجتمع المحيط به كإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها المساعدة على حل مشكلات المجتمع وتدعيم علاقة مؤسسة التعليم العالي بالمجتمع المحلي، أو تجاه نفسه من خلال السعي وراء تطوير ذاته مهنيًا والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وتنظيم الزيارات والدورات التدريبية وورش العمل.

#### - جودة الطالب:

يُعدُّ الطالب أحد أهم عناصر العملية التعليمية، بل هو العميل الذي يتلقى الخدمة التعليمية. ولتحقيق جودة الطالب، لا بُدَّ من توافر عدة متطلبات، منها:

- ✓ اكتساب الطلاب مهارات فنية تُسَهِّل انخراطهم في سوق العمل.
- ✓ تعريف الطلاب برسالة الجامعة وبرامجها ومرافقها.
- ✓ تعزيز دافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم.
- ✓ تعزيز صلة الطالب بالمكتبة، وتوافر الخدمات التي تُقَدِّم للطالب.
- ✓ زيادة مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئونهم.
- ✓ شمولية عملية تقييم وتقويم الطالب في جميع الجوانب الشخصية والقدرات العقلية المتنوعة.
- ✓ مناسبة عدد الطلاب لعضو هيئة التدريس.

#### - جودة البرامج التعليمية:

تعتمد العملية التعليمية كنظام إنتاجي على عدة متطلبات، في مقدمتها البرامج التعليمية التي تعتبر خطة تعليمية ضرورية تعتمدها مؤسسة التعليم العالي للحصول على الخريجين المؤهلين. وتتميز جودة البرامج التعليمية بشمولها

وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العلمية والمعرفية، ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي يجعل طرق تدريسها بعيدة تمامًا عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها، ولا بُدَّ أن تتصف البرامج التعليمية بالخصائص التالية (العبادي، وآخرون، 2008، 528):

- ✓ ارتباطها برسالة الجامعة.
- ✓ المرونة والتجدد لمسيرة المستحدثات المصاحبة للتغير المعرفي وتطورات العصر.
- ✓ تكامل الجانبين النظري والتطبيقي، وربط الطالب بواقعه.
- ✓ تنوعها من حيث مصادر التعليم والتعلم.
- ✓ ملاءمتها لاحتياجات الطالب، وسوق العمل، والمجتمع.
- ✓ ملاءمتها لمتطلبات إعداد خريج لديه القدرة على التحليل والتفكير.

#### - طرق التدريس الجامعي:

إنَّ التدريس الجامعي هو مجموعة الأنشطة الشاملة لكيفية تنفيذ موقف التدريس طبقًا لمبادئ محددة تتصف بقدرٍ من المرونة، لتكون أكثر ملاءمة للظروف المتغيرة في المواقف التعليمية على أن يشارك كل من المعلم والمتعلم بفعالية لتحقيق الأهداف المُحدَّدة. ويتمثل المبدأ الرئيس للتدريس الجامعي في مدى فهم الطلاب للمعلومات ومدى قدرتهم على توظيفها في حياتهم، وليس حفظها واسترجاعها ثم نسيانها بعد ذلك (إبراهيمي، وبن عامر، 2008، 149).

#### - جودة المباني التعليمية والوسائل والكتاب التعليمي:

تُعدُّ كل من المباني التعليمية والوسائل والكتاب التعليمي من أهم العناصر التي يُعتمد عليها في القيام بالعملية التعليمية، ولتحقيق الجودة ينبغي الاهتمام بجودة هذه العناصر كالتالي:

✓ يعتبر المبنى التعليمي بمشتملاته المادية والمعنوية مثل القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، النادي الطلابي، الحدائق وغيرها من بين أهم محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، كما أنه يؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، فكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره إيجابًا على قدرات عضوية هيئة التدريس والطلاب.

✓ تسمح التقنيات والأجهزة الحديثة بتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لمن يطلبها. ويمكن إجمال مكونات تكنولوجيا المعلومات بالأجهزة والمعدات اللازمة لتشغيل نظام المعلومات، والبرمجيات والاتصالات السلكية واللاسلكية التي تسمح بانتقال المعلومات من أماكن تخزينها إلى المستخدمين منها. ولتحقيق الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات، لا بُدَّ في البداية من تحديد الاحتياجات من المعلومات من كل نشاط سواء داخل مؤسسة التعليم العالي أو خارجها ثم تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى تنظيم واسترجاع المعلومات بشكل يحقق الأهداف المرجوة وبالطريقة الأفضل.



✓ جودة محتويات الكتاب وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية المستمرة، فهو يساعد الطالب على زيادة الوعي لديه ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والإطلاع.

#### - جودة الإدارة الجامعية:

يدخل في إطار جودة إدارة مؤسسة التعليم العالي جودة كل من التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على مختلف الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة.

#### - جودة المناهج، التمويل وتقييم الأداء التعليمي:

من العناصر الأخرى التي ينبغي تسليط الضوء عليها لتحقيق الجودة فيها ومن ثم تحقيق رضا المستفيدين من خدمات مؤسسة التعليم العالي: جودة المناهج، وجودة التمويل الجامعي، وجودة التقييم.

### 2. مدخل الحوكمة الإستراتيجية Strategic Governance Approach

فرض هذا العصر على جميع المنظمات، بما فيها الجامعات، تغيير ممارساتها وإعادة التفكير في أنشطتها، بما يحقق ربطها بمشاريع التنمية، وإعادة النظر في معايير الكفاءة الداخلية لها بهدف تحقيق أعلى درجات المواءمة، والقيام بالمسؤولية الاجتماعية. وعليه، أصبح العمل الإداري مقياساً لنجاح الجامعات في تأدية رسالتها وتحقيق ميزتها التنافسية، وكانت الحوكمة صمام أمان العمل المنظم، لما تشمله من نظام مواجهة التجاوزات، وبما تُحَقِّقه من التزام بالمعايير التي تنظم حقوق أصحاب المصالح والمستفيدين من خدمات الجامعة في إطار من المساءلة والشفافية والنزاهة والمشاركة.

#### -أ- ماهية الحوكمة الإستراتيجية بالجامعة:

هي قدرة الجامعة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتطبيق مبادئ الحوكمة فيها بما يسهم في توفير الثقة بين كل من الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وأداء الأعمال طبقاً للتشريعات والقوانين والإستراتيجيات وخطط الجامعة، ومساءلة ومشاركة الأطراف ذات الصلة في اتخاذ القرارات لرفع مستوى كفاءة الجامعة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها لضمان جودة مخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية.

#### -ب- مبررات تطبيق الحوكمة الإستراتيجية في الجامعة:

من مبررات تطبيق الحوكمة الإستراتيجية في الجامعات ما يلي:

✓ اتساع الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، وضعف المهارات المطلوبة للإعداد لمهن ووظائف المستقبل، خاصة في ظل الثورة الصناعية الرابعة التي تختلف عن غيرها من الثورات، ثورة تعتمد على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في مختلف المجالات، والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من أنشطة المجتمع وإدارة أنشطته وعملياته.

✓ الركود الإقتصادي والمشاكل المصاحبة لتوفير النفقات العامة، والتحديات المحيطة مثل العولمة والتدويل وظهور جهات جديدة وقوية في الاقتصاد الدولي منها الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي، ورابطة التجارة العالمية،

ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تدعو إلى التحوُّل الأيديولوجي نحو السوق الحُرِّ وضرورة الاستفادة من التكنولوجيا والثورة الرقمية (الجمال، 2014، 12).

✓ تَقَسَّيَ بعض صور الفساد، وغياب المساءلة والقصور في التشريعات المنظمة لها، وغياب الحرية الأكاديمية، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وغيرها من أوجه القصور، الأمر الذي أدى إلى تَدَنِّي مستوى أداء الجامعات المصرية مما انعكس على ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات.

✓ غياب الرؤية الإستراتيجية للجامعة كْمُخَطِّطٍ معرفي وعدم القيام بدورها في إنتاج العلم وخدمة المجتمع مما ينعكس على زيادة الفجوة بين الجامعات المصرية وجامعات تفعيل مبادئ الحوكمة.

✓ كثرة القوانين واللوائح والإجراءات البيروقراطية بالجامعات، بالإضافة إلى جمود وفشل الإجراءات الإدارية في إحداث تغيُّرات في البناء الأكاديمي أو البرامج، أو أساليب الإعداد، كما أحدثت الثورة الصناعية الرابعة عدة تحديات تُبَرِّر ضرورة تطبيق الحوكمة الإستراتيجية بالجامعات في ضوء متطلبات وتحديات تلك الثورة.

✓ قلة استفادة الجامعات من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ وإدارة أنشطتها وعملياتها، وعدم وجود نظام إداري إلكتروني عصري بمعظم الجامعات المصرية، والاعتماد على الأساليب والنظم الإدارية التقليدية التي تعتمد على ذاكرة واجتهادات القائمين عليها بشكلٍ أدى إلى تَكَدُّس أعداد الإداريين، وزيادة أعباء البيروقراطية، وضعف القدرة على الإنجاز.

✓ تَدَنَّى مستوى الوعي بمبادئ الحوكمة أو تطبيق مبادئها بشكلٍ غير متكامل، وغياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمحاسبية والمشاركة، ومحدودية الموارد المالية، وضعف مشاركة أصحاب المصالح في صُنْع القرارات من خلال حوار مجتمعي (ضحايي، وآخرون، 2011، 34).

#### ج-أهمية تطبيق الحوكمة الإستراتيجية في الجامعات:

تتضح أهمية تطبيق الحوكمة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية فيما يلي:

- بالنسبة للطلاب: تسهم في زيادة مشاركتهم في الشؤون التعليمية، تسهيل تسجيل دخولهم على الملف الشخصي لكل طالب على منصات الجامعة وأساتذتهم وزملائهم والوصول إلى المحاضرات والندوات الافتراضية والتواصل الاجتماعي معهم، وتسهيل إرسال الملاحظات والاستفسارات إلى إدارة الجامعة.
- بالنسبة للجامعة: الوصول إلى المعلومات المركزية من أي مكان، توفير خدمات إلكترونية عالية الجودة، المشاركة الإلكترونية، زيادة الوضوح، أدوات تعليمية مُبتَكَّرة، تحسين عملية صُنْع القرار.
- بالنسبة للكليات: تساعدها على الوصول إلى البيانات وأرشفتها وتخزينها واسترجاعها وتبادل بيانات إلكترونية مع الجامعة والحصول على التقارير الإحصائية عن أدائها بسرعة ودقة.
- بالنسبة للنظام التعليمي: تطوير الأهداف الجامعية على المدى البعيد، وتحسين النظام التعليمي وتمكين الكليات والطلاب وتشجيع مشاركتهم في إدارته، وزيادة قدرتها على توفير مستوى عالٍ من الشفافية يحدُّ من ظاهرة الفساد الإداري الناتج من الاتصال المباشر بين أطراف الجامعة بغرض إنجاز المعاملات والخدمات.

إنَّ تطبيق الحوكمة الإستراتيجية بالجامعة يمكن أن يساعد على إيجاد نماذج جديدة لحل مشكلات العملية التعليمية مثل إيجاد قنوات اتصال بين الجامعات ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني والأطراف كافة المشاركة في صنُّع القرار. وتنتقل مسئولية تطوير المؤسسات التعليمية إلى المواطن باعتباره مُشاركًا في تقييم الأداء للخدمات التعليمية المُقدَّمة له من خلال الشفافية في إتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الجامعي ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء الطالب الحق في المساءلة، وتوفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية تستند على مشاركة منظمات الأعمال (Shrivastava et al, 2014, 1405:5869).

#### د-أبعاد الحوكمة الإستراتيجية بالجامعات:

يُحكَم تطبيق الحوكمة الإستراتيجية بالجامعات بما يلي:

- البُعد السياسي: يركز هذا البُعد على القيم الديمقراطية الليبرالية وفلسفتها السياسية، والكيفية التي تؤثر بها على نمط التعليم، يعني ذلك طبيعة النظام السياسي وشرعية التمثيل.
- البُعد الاقتصادي والاجتماعي: لعلاقته بالسياسات العامة للتعليم العالي والتأثير على حياة السكان ونوعيتها والوفرة المادية، وارتباط ذلك بدور المجتمع المدني واستقلالته، والتركيز على نمط إقتصاد السوق الحُر.
- البُعد التقني والإداري: أصبح إصلاح المجال الإداري بقطاع التعليم العالي أحد الأبعاد الرئيسة في فلسفة الحوكمة الإستراتيجية إلى جانب البُعد السياسي والاقتصادي، حيث إنَّ هناك تصورات تقويمية لمفهوم الخدمة الإدارية التي برزت كشكلٍ جديد يمثل تحوُّلاً في مفهوم الإدارة من صورته التقليدية إلى نموذج يعيد النظر في الآليات والطرق التي يتم بها تقديم الخدمة للمتعاملين في قطاع التعليم العالي بشكلٍ يدعم مبادئ السعي للوصول إلى الحوكمة الإستراتيجية.
- إنَّ تفعيل الحوكمة الإستراتيجية والاستفادة منها في تطوير الإدارة الجامعية يجب أن يركز على: إحلال معيار الكفاءة في تَوَلَّى المناصب محل معيار الترقية التقليدي الذي يعتمد على مبدأ الأقدمية، وسيطرة سلطة القانون على مجريات الأمور في جميع مناحي المنظومة التعليمية بصورة تؤدي إلى مزيد من العمل الخلاق والشعور بالحرية والكرامة ورغبة العطاء المستمر، والمسئولية الذاتية من خلال الشعور بالواجب. وما يترتب على ذلك فيما يتعلق بالشأن العام بدلاً من استباحة الموارد العامة، وإتاحة الفرص الكاملة للنقاش والحوار البنَّاء حول عملية اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل، وإتاحة فرص المشاركة، ذلك الحق الأصيل للجميع في عملية اتخاذ القرار.

#### هـ-متطلبات تطبيق الحوكمة الإستراتيجية بالجامعات:

يتطلب تطبيق الحوكمة الإستراتيجية بالجامعات ما يلي:

نشر ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من مبادئ مثل المساءلة والشفافية والمشاركة بين أعضاء المجتمع الجامعي، وفي هذا الإطار يجب على الجامعات أن تكون نموذجًا في تطبيق الحوكمة على نفسها أولاً؛ حتى تستطيع المساعدة في حوكمة تلك المؤسسات وفقاً لمنهج علمي من ناحية. والتأسيس والتنظير لتلك الثقافة والمعرفة من خلال المساقات التدريسية

على مستوى البكالوريوس والماجستير والدكتوراة من ناحية أخرى؛ أي أنها قاعدة انطلاق للحوكمة التي لا تزال غائبة عن غالبية المؤسسات في البلاد العربية، وتبني القيادات الجامعية لمبدأ الشفافية الإدارية من خلال خطط إجرائية تعزز سياسة الوضوح لجميع التعاملات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وفتح مجال المشاركة للعاملين بالجامعة وتشجيع روح المبادرة مما يُرسخ قيم النزاهة ويُمكن المستفيدين من المشاركة الحقيقية في صناعة القرارات لتحقيق أهداف الجامعة.

توفير بنية تحتية إستراتيجية قوية قادرة على توفير كل البيانات عن الجامعة وأنشطتها وخطتها، قادرة على إحداث التفاعل بين مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ومجلس العمداء والكليات والأقسام والإدارة، وبين البنية الأساسية للحوكمة الإستراتيجية التي تشمل الأساس الأخلاقي والقيمي والقاعدي والمعلوماتي.

وجود نظام للأرشفة الإلكترونية لكل أنشطة الجامعة؛ فنجاح أية تجربة للحوكمة مرتبط بوجود نظام أرشفة إلكترونية، لأن وجود نظام أرشيف متكامل سيؤدي إلى فتح المجال أمام المواطنين للحصول على معلومات كافية لإنجاز معاملاتهم الإدارية، فضلاً عن إمكانية فتح الخدمة إلى فضاء أوسع من التصفح، إذ يمكن للمواطن أن يعتمد على الأرشيف الوطني بالتعريف بنفسه وتحميل وثائقه المطلوبة لإنجاز المعاملات المطلوبة (الدهشان، 2020، 35-37). ولتحقيق هذه الفعالية لا بُدَّ من القيام بما يلي:

✓ إعداد أدلة للحوكمة تتضمن الخطوات الواجب اتباعها لاعتماد معاييرها التي هي اليوم حتمية لا بُدَّ منها لكي تتمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي الدخول إلى التصنيفات العالمية كهدف مرتبط بقيمتها الحقيقية في بلدها باعتبارها مؤسسة ذات أهمية فائقة في مسيرة التحديث والتطوير والتنمية والنهوض الكلي في جميع الأقطار العربية.

✓ توفير الإطار القانوني للحوكمة الإستراتيجية من خلال سنّ القوانين التي تؤكد ضرورة تبني الإدارات العمومية للحوكمة الإستراتيجية من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية، وتحديد قانون المعاملات عن طريق تحديث القوانين بحيث تتلاءم مع استخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية، وخلق سياسات تدعم إنشاء الحوكمة الإستراتيجية لتتلافى التعقيدات عند الشروع في التنفيذ.

✓ وضع الخطط الإجرائية للتنفيذ، ثم تطبيق معايير الحوكمة الإستراتيجية، ومتابعة تنفيذها.

و-مراحل تطبيق الحوكمة الإستراتيجية بالجامعات:

- ✓ تتضح مراحل تطبيق الحوكمة الإستراتيجية بالجامعات فيما يلي:
- ✓ مرحلة التعريف إلى الحوكمة الجامعية: وهي أول وأهم مرحلة من مراحل تطبيق الحوكمة الجامعية، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، والحوكمة كأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم التعريف إلى الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.
- ✓ مرحلة البنية الأساسية للحوكمة: قد تحتاج الحوكمة في الجامعات إلى بنية أساسية قوية، قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها.

- ✓ مرحلة وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية: حيث يحتاج مدخل الحوكمة إلى برنامج زمني مُحدّد الأعمال والمهام والواجبات، وبالالتزام بتحقيق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.
- ✓ مرحلة تنفيذ الحوكمة: في هذه المرحلة تبدأ الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى رغبة واستعداد الأطراف كافة إلى تطبيق الحوكمة.
- ✓ مرحلة المتابعة والتطوير: في هذه المرحلة يتم التأكد من حُسن التنفيذ من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.
- ✓ مما سبق يتضح أنّ نجاح تطبيق الحوكمة الإستراتيجية بالجامعات يتطلب توافر استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات والخطط، وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية، وتحقيق شفافية الأداء، والعدالة في تقديم ذات الخدمة بذات الدقة والجودة في توقيت موحد، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام، والتخلُّص من صور البيروقراطية السلبية وسوء الإدارة، وترقية الحوار والتشاور بهدف تعزيز الديمقراطية الإستراتيجية وإشراك المواطنين في تسيير المشاريع التنموية، وتسهيل الاتصال بين الجامعة ومختلف الجهات المتعاملة معها.

#### ز- إستراتيجيات تطبيق الحوكمة الإستراتيجية بالجامعات:

تتمثل الإستراتيجيات الرئيسية لتطبيق الحوكمة الإستراتيجية بالجامعات فيما يلي:

- ✓ إعادة هيكلة وتحديث الأعمال: أي إعادة هيكلة الجامعات: إدارة عامة جديدة، استغلال حديث للتقنية، وبذلك لا بُدّ من إعادة النظر في الهياكل الإدارية وشبكات الاتصال ونقل المعلومات في الداخل والخارج.
- ✓ إيجاد طرق جديدة للأعمال: أي إيجاد شراكة مع قطاعات حكومية أو خاصة، والبحث عن وسائل للتمويل الخارجي وعدم الاعتماد كُلياً على التمويل الحكومي.
- ✓ تقديم خدمات أفضل لأطراف العمل على مدار اليوم من كل مكان.

#### قائمة المراجع:

1. إبراهيمي، الطاهر، وبن عامر، وسيلة (2008): معايير نظم الجودة وتأثيراتها على بيئة التدريس الجامعي في ظل نظام ل.م.د، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 25-26 نوفمبر، الجزائر.
2. الأمم المتحدة (1948): الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، مكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان، نيويورك.
3. البوهي، فاروق شوقي (2011): التخطيط التربوي.. عملياته ومدخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.

4. الجمال، رانيا عبدالمعز(2014): دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كلٍ من جامعتي ماسترخت وفيينا وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد (17)، عدد (48)، مايو.
5. الحوت، محمد صبري (1989): منهجيات التنبؤ بالاحتياجات من القوى البشرية "دراسة تقويمية"، مجلة التربية المعاصرة، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، عدد (13)، أكتوبر.
6. الحوت، محمد صبري (1986): النماذج الرياضية كأداة للتخطيط التربوي، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مجلد (1)، عدد (1)، يناير.
7. الدهشان، جمال علي (2020): التداعيات التربوية والأخلاقية لثورة الصناعة الرابعة وكيفية التعامل معها، القاهرة: المؤتمر الدولي الرابع لقطاع الدراسات بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، المستقبل وأجندة إفريقيا 2063، آفاق التكامل والتنمية، يومي 28-29 مارس، ص ص 1:40.
8. الزنفلي، أحمد محمود (2012): التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي.. دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربي (3)، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
9. الشحادات، محمد قاسم، وعبدالجليل، توفيق (2012): أثر تَبَيُّ الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمة المؤسسية في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (8)، عدد (1).
10. الطائي، عبدالله، وقداة، عيسى (2008): إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
11. الطيب، أحمد محمد (1999): التخطيط التربوي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
12. العبادي، هاشم فوزي، والطائي، يوسف حجيم، والأسدي، أفنان عبد (2008): إدارة التعليم العالي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
13. العبدلي، محمد عبدالله (2012): أثر تطبيق الحاكمة المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المُدرّجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. العريقي، ذكري عبدالجبار (2011): الشراكة المجتمعية ومشكلات العمل في المجتمع اليمني، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة أسيوط.
15. العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005): إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
16. الكريم، راشد بن حسين (2010): التعليم العام السعودي: المشكلات معروفة والحلول متوفرة.. ولكن، مجلة المعرفة، عدد (177)، السعودية.
17. المدهون، صبري عبد القادر (2022): مداخل التخطيط التربوي لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة كفر الشيخ "دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
18. المليجي، رضا إبراهيم (2011): نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين.. رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي.

19. حمداوي، جميل (2006): الشراكة التعليمية في نظامنا التعليمي المغربي، الرباط: دار نشر المعرفة.
20. خليل، عطالله وارد (2005): الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية، القاهرة: بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، في الفترة من 24:29 سبتمبر.
21. خليل، ياسر محمد، وآخرون (2017): القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مجلة البحث العلمي في التربية، عدد (18)، جزء (5)، ص ص 123:144.
22. رحيمة، سلى حنينة (2012): دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (4)، عدد (9)، ص ص 245-274، العراق.
23. رستم، رسمي عبد الملك (2003): تفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
24. سليم، محمد الأصمعي (2005): الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفهوم إلى التطبيق، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
25. سليمان، محمد مصطفى (2009): حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
26. سماحة، أحمد السيد (2003): نحو إدارة حضرية فعّالة في مصر.. الخصخصة في إطار مشروعات البنية الأساسية، رسالة دكتوراة، كلية الهندسة، جامعة الأزهر.
27. صالح، أحمد، وآخرون (2010): الإدارة بالذكاءات.. منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
28. ضحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا إبراهيم (2011): التخطيط الإستراتيجي في التعليم.. رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، القاهرة: دار الفكر العربي.
29. عبدالحى، رمزي أحمد (2006): التخطيط التربوي.. ماهيته ومبرراته وأسس، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
30. عبدالدائم، عبد الله (1984): التخطيط التربوي، بيروت: دار العلم للملايين.
31. عقيلي، عمرو صفي (2009): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.. وجهة نظر، الطبعة (2)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
32. علي، عمار مهبوب (2009): تعزيز الحوكمة المؤسسية باستخدام معايير الإفصاح المحاسبي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في شركات القطاع الاقتصادي المختلط في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

33. غادر، محمد ياسين (2012): محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
34. قاسم، سعاد حرب (2011): أثر الذكاء الإستراتيجي على عمليات اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
35. كلبونة، أحمد يوسف (2008): دور الحاكمية المؤسسية في تحسين ممارسات المصارف الأردنية وفق دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي الأردني عام 2007م، رسالة دكتوراة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
36. محمود، وفاء عبد الفتاح (2014): مداخل التخطيط التربوي في ضوء التحديات الحضارية المعاصرة "دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنها.
37. نوفل، محمد نبيل (1992): تأملات في مستقبل التعليم العالي، القاهرة: مركز بن خلدون للدراسات الإنمائية.
38. هلال، عصام الدين علي، وآخرون (2010): المعلم ومهنة التعليم، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- المراجع باللغات الأجنبية:

39. Adhikari, S. (2009): Strategic Educational Planning Based on Fuzzy Cognitive Mapping and Goal Programming Technique to Develop a Tool, M. ED Thesis, University of Kalyani, Bengal.
40. Bannker, M. (2005): Total quality management in higher education, 2nd ed., Putnam Publishing Group, New York.
41. Bereiter, C. (2002): Liberal Education in A Knowledge Society, Barry (ed.); Liberal Education in A Knowledge Society, Carus Publishing Company, Illinois.
42. Bray, M. (2011): Direction in educational planning: Report on an IIEP symposium, UNESCO, Paris.
43. Bulle, N. (2008): Sociology and education: issues in sociology of education, Peter Lang AG, Internationaler Verlag Der Wissenschaften, Bern.
44. Chalam, K.S. (2006): Introduction to educational planning and management, Anmol Publications Pvt. Ltd., New Delhi.
45. Coombs, P.H. (1970): What is educational planning? UNESCO, international institute for educational planning, No. (1), Paris.
46. Davies, B. (2005): The essentials of school leadership, Paul Chapman Educational Publishing.
47. Easton, P.A. (1988): The role of economic analysis in educational policy making: Case study of an education sector assessment in the Republic of Haiti, Doctor of Philosophy Thesis, College of Education, Florida State University.



48. El-Hout, M.S. (1994): Strategic planning for educational system: necessity and methodology, *Journal of Educational Planning and Administration*, 8(1), 47-62.
49. Farrell, J.P. (1997): A retrospective on educational planning in comparative education, *Comparative education review*, 41(3), 277-313.
50. Godfrey, M. (1997): Planning for vocational education and training, in Husen, T. & T. Neville Postlethwaite (eds.); *The international encyclopedia of education*, 2ed ed., Vol. (8), Pergamon, New York.
51. Godfrey, M. (1997): Planning for vocational education and training, in Husen, T. & T. Neville Postlethwaite (eds.); *The international encyclopedia of education*, 2ed ed., Vol. (8), Pergamon, New York.
52. Hamidi, Y. (2009): Strategic leadership for effectiveness of quality managers in medical sciences universities: what skills is necessary, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2563-2569.
53. Hawna, V. (2006): Higher education in North-East India, Krishan Mittal for Mittal publications, New Delhi.
54. Hughes, R.L. & Beatty, K.C. (2005): *Becoming a strategic leader: your role in your organizations enduring success*, USA: John Wiley & Sons, Inc.
55. Karalay, G.N. (2005): *Integrated approach to rural development: policies, programmes and strategies*, Concept Publishing Company.
56. Kraft, H.P. (1970): *Manpower Planning and Higher Education: National Policy in the United States and England*, Doctor of Philosophy thesis, The Faculty of Center for the Study of Higher Education, The University of Arizona, Tucson.
57. Kraft, R.H., & Nakib, Y. (1991): The new economics of education: Towards a unified macro/micro-educational planning policy, *Journal of international review of education*, 37(3), 299-317.
58. Lewin, K.M., & Caillods, F. (2008): Four decades of educational planning: Retrospect and prospect, In *Directions in Educational Planning: A Symposium to Honour the Work of Françoise Caillods*, July, 3-4.
59. Lorcerie, F. (1991): La «modernisation» de l'éducation nationale et le partenariat, *Migrants-formation*, 85, 49-67.
60. McKinnell, H. (2002): *Framing the task for corporate leadership: tone at the top*, Published by the institute of internal auditors.
61. Miclat, E.F. (2005): *Strategic Planning in Education: Making Change Happen*, Rex Bookstore, Manila.

62. OECD (1983): Educational Planning: A Reappraisal, Educational Planning: A Reappraisal, Organisation for Economic Co-operation and Development; Washington, DC: OECD Publications and Information Center.
63. Pisapia, J. (2009): The strategic leader: New tactics for a globalizing world, lap.
64. Porter, M.E. (2006): Competition and Antitrust: A Productivity Based Approach. Available at: [www.academia.edu](http://www.academia.edu).
65. Reichheld, F.F., & Sasser, W.E. (1990): Zero defections: Quality comes to services, Harvard business review, 68(5), 105-111.
66. Ronen, J. (2006): A proposed corporate governance reform: Financial statements insurance, Journal of Engineering and technology Management, 23(1-2), 130-146.
67. Sadlak, J. (1986): Comparing higher education planning approaches in Western and Eastern Europe, European Journal of Education, 397-408.
68. Seligman, M.E., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C. (2005): Positive psychology progress: empirical validation of interventions, American psychologist, 60(5), 410.
69. Shrivastava, A., & Li, P. (2014): Asymmetric LSH (ALSH) for sublinear time maximum inner product search (MIPS), arXiv preprint arXiv:1405-5869.
70. Spaulding, S. (1977): Educational planning: Who does what to whom and with what Effect?, Journal of Comparative Education, 13(1), 55-67, March.
71. UNESCO (1992): Distance course on statistics and basic indicators for educational planning: training materials, IIEP, UNESCO, Paris.
72. Williamson, Q.E. (2009): The Mechanism of governance, Oxford University Press.
73. Yadav, B., et al (eds.) (2002): Encyclopedia of teaching of education, anmol publications pvt. ltd., New Delhi.

## أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة

## The importance of strategic planning in achieving the institution's objectives

أ.د. بركات أحمد/ جامعة الجزائر3/ الجزائر

Prof.Berkat Ahmed/University of Algiers3/Algeria

د. ناصف حسان/جامعة الجزائر3/ الجزائر

Dr. Nacef Hacene/ University of Algiers3/Algeria

## ملخص:

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط ، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة. وفي هذا البحث سنقدم الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا التخطيط، وذلك من خلال تناول التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، ماهيته، تعريفه، عناصره، أهميته، أهدافه، خصائصه، مزاياه، معوقاته، مستوياته، مراحل ونماذجه، والعوامل المؤثرة عليه كما ذكرنا بعض النصائح لاستمراره.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، أداء، تخطيط، مؤسسة، مستقبل.

## Abstract:

In light of the developments and challenges of the contemporary environment, it has become necessary for business enterprises to provide the requirements of strategic planning as a modern method of planning, which enables the organization to look into the future not as an area that imposes threats on it that must be avoided, but rather as a path that generates opportunities that can be invested and developed through, as well as transforming many points Weaknesses into strengths that are employed to deal with the developments and challenges of the contemporary business environment. In this research, we will present the general framework of strategic planning through which it is possible to identify everything related to this planning, by addressing strategic planning in terms of its concept, what it is, its definition, its elements, its importance, its objectives, its characteristics, its advantages, its obstacles, its levels, its stages and its models. And the factors affecting it, as we mentioned some tips for its continuation.

**Keywords:** Strategy, performance, planning, institution, future

## مقدمة:

يعود ظهور المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجي إلى عام 1950 في الولايات المتحدة الأمريكية، وأدى إلى التأثير على قطاع الأعمال في الشركات، والمساهمة في التدريب على إعداد الميزانيات المالية، وفي الفترة الزمنية بين منتصف عام 1960 وعام 1970 أصبحت أفكار التخطيط الاستراتيجي منتشرة في أغلب الشركات الكبيرة، في هذا الوقت عملت الحكومة الأمريكية على وضع ميزانية لتطبيق البرامج، وتسجيل المعلومات حول التكاليف الخاصة بالأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.

في عام 1980 أصدرت الشركات، والمنظمات، والمؤسسات العامة اعترافاتها حول نجاح التخطيط الاستراتيجي، وتقديمه لمجموعة من الفوائد التي تدعم عملها، وخصوصا بعد تطبيق التسويق لأعمالها الذي اعتمد على وجود استراتيجية معينة، وحرصت جامعة هارفرد تحديدا كلية إدارة الأعمال التابعة لها على وضع مجموعة من النماذج، وصياغة سياسة خاصة في التخطيط الاستراتيجي العام، والذي تضمن وضع منهج خاص به احتوى على معلومات حول الفرص، ونقاط

الضعف والقوة والتهديدات، وتم تطبيقه على نطاق العمل في جامعة هارفارد، وشكل لاحقا النموذج المعتمد للتخطيط الاستراتيجي.

إن واقع التخطيط الاستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه.

فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص إختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط. على الرغم مما شهده التخطيط الاستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه.

أما في بداية التسعينات فأتضح أن التخطيط الاستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر، نظرا لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محليا، وإقليميا، وعالميا، وقد عرف تطورا كبيرا في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية، الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير.

إشكالية البحث: من المنطلق السابق يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في التنمية الاقتصادية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟
- ✓ ما هي مبادئ وخصائص ومتطلبات وخطوات التخطيط الاستراتيجي؟
- ✓ ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في التنمية؟
- ✓ ما مكانة التخطيط الاستراتيجي في التنمية الاقتصادية؟

فرضيات البحث:

لإمكانية دراسة الإشكالية والاجابة عليها وعلى الأسئلة الفرعية اعتمدنا الفرضيات التالية:

- ✓ تعتبر الأهداف الإستراتيجية الركيزة الأساسية للرفع من كفاءة التنمية الاقتصادية
- ✓ يمكن الخيار الإستراتيجي من وضع بدائل للتخطيط الإستراتيجية.
- ✓ يوجد دور ذو دلالة للتخطيط الإستراتيجي لترقية وتطوير التنمية الاقتصادية.

أهداف البحث:

- ✓ التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، مع إبراز أهميتها.
- ✓ محاولة الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.
- ✓ استعراض دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الوضعية الاقتصادية للدولة.

أهمية البحث:

- ✓ تنبع أهمية البحث من كون التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم المفاهيم الاقتصادية.

✓ تنبثق أهمية البحث من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي دولة تسعى للتنمية وتحقيق أهدافها.

✓ ساهم البحث في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الإستراتيجي للباحثين والدارسين.

**منهج البحث:** من أجل دراسة إشكالية البحث، وتحليل أبعادها وجوانبها، ونتائجها والإجابة عن التساؤلات الفرعية، واثبات صحة الفرضيات، اعتمدنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث.

#### حدود البحث:

عالجنا في بحثنا مجموعة من المحاور حيث تطرقنا الى: التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، ماهيته، تعريفه، عناصره، أهميته، أهدافه، خصائصه، مزاياه، معوقاته، مستوياته، مراحلها ونماذجها.

#### أولاً: مفاهيم التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

##### 1- مفهوم قاموس الأعمال:

عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصور واضح حول مستقبل شيء ما من أجل ترجمته وتحويله إلى أهداف تعتمد على سلسلة من الخطوات.<sup>1</sup>

##### 2- مفهوم قاموس أوكسفورد:

التخطيط الاستراتيجي بأنه وضع الأهداف العامة لبيئة العمل، وتحديد التي تحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى نتائجها، ومن ثم اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذها.<sup>2</sup>

3- مفهوم قاموس كامبردج: التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة التي تساعد المسؤولين في الشركات والمؤسسات؛ وخصوصاً التنفيذيين منهم في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أفضل النتائج بالاعتماد على استخدام الموارد المتاحة في بيئة العمل.<sup>3</sup>

##### 4- مفهوم أنتوني تايلور Anthony Taylor:

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة.<sup>4</sup> يقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها.

يعتبر هذا النوع من التخطيط واحداً من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلاً، ثم العمل على الاستعداد له.

##### 5- مفهوم علي السلمي:

<sup>1</sup> - "strategic planning", Business Dictionary, Retrieved 10-2-2017. Edited.

<sup>2</sup> - "strategic", Oxford Dictionaries, Retrieved 10-2-2017. Edited

<sup>3</sup> - "strategic planning", Cambridge Dictionary, Retrieved 10-2-2017. Edited.

<sup>4</sup> - Anthony Taylor (16-1-2018), "What is the strategic planning process?". www.smstrategy.net, Retrieved 19-7-2018. Edited.

التخطيط الاستراتيجي هو: "أسلوب منهجي في تحديد النتائج، والأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة، باستثمار الموارد المتاحة وفق أولويات، وتنسيق يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد، ويحقق أعلى عائد ممكن منها، وذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع المنظمة، وإمكاناتها الذاتية من ناحية، والظروف والعوامل الخارجية في المناخ المحيط من ناحية أخرى".<sup>5</sup>

بشكل عام، فإنه يمكن لنا تعريفه على أنه: عملية شاملة تهتم بالمستقبل، وتدرك المتغيرات التي ترتبط بالبيئتين: الخارجية، والداخلية للمنظمة؛ بهدف تحديد الاختيار الاستراتيجي المناسب، بما يضمن تحديد أهداف المؤسسة، ورؤيتها، والانتقال بها من وضعها الآني، إلى الوضع الذي تأمل في الوصول إليه بما يحقق متطلبات الجودة الشاملة.

### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل من أهم العمليات الإدارية، من ميزات التخطيط الاستراتيجي بأنه يعمل على توضيح الأهداف العامة للمبادرة، والذي ينتج عنه انبثاق الخطط العديدة في مجال العمل والإدارة والتي تكون الهدف العام الذي يقوم بحكم جميع القرارات الناتجة، كما يوحد هذا التخطيط هدف العاملين لتحقيق الأهداف المراد التوصل إليها، وتكمن أهمية هذا التخطيط المغاير للتخطيط التقليدي ما يلي:

- ✓ تزويد المبادرة بالغاية والهدف الذي تسعى لتحقيقه.
- ✓ تزويد المسؤولين بألية التفكير بشكلٍ عام بشأن هذه المبادرة.
- ✓ يزود المبادرة بجميع التوقعات بشأن التغييرات في البيئة المحيطة، وكيفية التأقلم مع هذه التغييرات.<sup>6</sup>
- ✓ المساعدة على تخصيص جميع الموارد المتاحة.
- ✓ المساهمة في زيادة الوعي بين الأعضاء بشأن رياح التغيير، والإلمام بجميع التهديدات والفرص المحيطة.<sup>7</sup>
- ✓ تقديم منطوق سليم في عملية تقييم الموازنات.
- ✓ تنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الإدارية.
- ✓ العمل على جعل المدير مبتكراً وخلاقاً، إضافةً إلى مبادرته في صناعة الأحداث وليس تلقياً.
- ✓ العمل على توضيح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب الشأن والمصالح.
- ✓ المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مراجعة الأداء المالي للعمل، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أن العمل يسير على الطريق الصحيح.
- ✓ المساهمة في تحديد إطار زمني لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به.
- ✓ المشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.

<sup>5</sup>- لبيب شائف محمد إسماعيل (2013)، دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، صنعاء-اليمن: مؤسسة التنمية الشبابية بالشراكة مع منظمة فيريدريش ايبيرت، صفحة 30-33، 26-27، 23، بتصرف.

<sup>6</sup>- Angie Mohr, "The Importance Of Strategic Planning", Investopedia, Retrieved 10-2-2017. Edited.

<sup>7</sup>- Business freedom group (22-5-2014), "The Importance of Strategic Planning", businessfreedomgroup.com.au, Retrieved 21-6-2018. Edited.

- ✓ صناعة الخدمات والوسائل المالية التي تراعي التغيرات المؤثرة على العمل في ظل المناخ الاقتصادي السائد.
- ✓ الاعتماد على الاستعانة في الخبرة العملية، والأسلوب الدقيق في تطبيق التخطيط في الجانب العملي من العمل.
- ✓ التعامل مع المستقبل بأسلوب مرن، ومنظم.
- ✓ الاهتمام بالمرونة، والتكاملية، والاتساق، في الأنظمة الداخلية للمؤسسة.
- ✓ الحرص على ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة.
- ✓ الاهتمام بالقيم التنظيمية، وتحسينها، إضافة إلى تقييم الأداء، والاهتمام بتحسين الرقابة، وعملية اتخاذ القرارات.

- ✓ الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة جميعها، والحرص على تحسين قدرات الموارد البشرية للمنظمة.
- ✓ الاهتمام بتوثيق الصلة بين الأهداف والوسائل والتركيز عليهما معا، بما يضمن التكاملية بينهما، وعدم التركيز على الوسائل في تحقيق الأهداف فقط.
- ✓ الحرص على الاهتمام بالمبادرة، والاستباقية، والتخلص من العشوائية، أو الحلول المؤقتة.

### ثالثا: أسباب التخطيط الاستراتيجي:

- يعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أي بيئة عمل على وجود العديد من الأسباب التي تدعم دوره وهي:
- ✓ صياغة فرضيات حول النظرة المستقبلية للعمل، مما يساهم في توفير الفرص المناسبة للتأثير على نطاقه، أو اتخاذ مواقف مسبقة وقابلة للتطبيق.
- ✓ توفير إدراكٍ كامل للحاجات والقضايا المتعلقة في المؤسسة.
- ✓ المساعدة على تحديد المهام العامة للمنشأة والتركيز على نتائجها.
- ✓ دعم الإدارة للاستمرارية في تحقيق القيادة الفعالة لكافة مكونات المؤسسة عن طريق فرض السيطرة على العمل وتوقع مصيره في المستقبل.
- ✓ المشاركة في وضع المعايير العامة، والبرامج المناسبة التي من الممكن تطبيقها على جميع الموجودات في نظام العمل.

### رابعا: مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

- إن وجود التخطيط الاستراتيجي في المنشآت يرتبط بمجموعة من المبادئ منها:
- دعم دور إدارة الأزمات في الاستعداد للتغيرات غير المتوقعة.
- اختبار البدائل الممكنة للوصول إلى الهدف من التخطيط الاستراتيجي.
- دراسة الاحتمالات المتاحة من أجل مواجهة التحديات، والتقليل من التهديدات التي تؤثر على العمل.
- الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة المتاحة؛ من أجل جعل العمل أكثر فاعلية.

### خامسا: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:<sup>8</sup>
- 1-التكاملية: حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التكاملية بين عناصر المنظمة كلها.

<sup>8</sup>- لبيب شائف محمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره.

- 2- التنبؤ للمستقبل: حيث يهدف إلى التنبؤ بما يمكن حدوثه في المستقبل، والاهتمام به.
- 3- الديناميكية: حيث يمكنه تغيير الخطط، وتوجهاتها؛ وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- 4- الاستمرارية: حيث يركز التخطيط الاستراتيجي إلى المداومة، والاهتمام بالتغذية الراجعة.
- 5- الشمولية: فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بعناصر البيئتين: الداخلية، والخارجية جميعها، كما أنه يهتم بها في مستوياتها الإدارية المختلفة.

6- الإجماع: حيث إنه يعتبر عملية صعبة تحتاج إلى تضافر الجهود، واتفاقها، ووجود الإمكانيات المناسبة.

7- الارتكاز إلى المعلومات: فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بالمعلومات، والبيانات اللازمة بصورة تكاملية.

سادساً: ملامح التخطيط الاستراتيجي: أهم ملامح التخطيط الإستراتيجي:<sup>9</sup>

- ✓ يعتبر التخطيط الاستراتيجي نظاماً متكاملًا يتم بخطوات متعارف عليها.
- ✓ يحدد مسار المبادرة مستقبلاً، بحيث يتضمن رسالة تلك المبادرة وأهدافها والخطوات اللازمة لتحقيق هذا الأمر، إضافة إلى تحديد جميع الجهود الموجهة في عملية تخصيص الموارد.
- ✓ يتم من خلال هذا التخطيط تحديد المجالات التي تميّز المبادرة مستقبلاً، إضافة إلى تحديد جميع الأنشطة والأعمال المتعلقة بالمبادرة مستقبلاً.
- ✓ يعتبر التخطيط الاستراتيجي رد فعل لجميع نقاط الضعف والقوة في طريقة أداء المبادرة، إضافة إلى جميع التهديدات البيئية والفرص المتاحة بها، وذلك بهدف تنمية وتطوير مجالات التنافس والتميز المتاحة أمام المبادرة في المستقبل.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب عمل على جميع المستويات، بحيث يعمل على تحديد وتمييز مساهمات ووظائف كل مستوى على حدة.
- ✓ يحدد هذا التخطيط المزايا والعوائد التنموية والخيرية والاجتماعية في المبادرة.

سابعاً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

- يتميز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عملية تشكيل القرارات التي تتعلق بالمستقبل، وصياغة الاستراتيجيات، والأهداف، وتحديد الزمن المناسب لذلك، ومن هنا، تبرز بعض المتطلبات الضرورية لضمان تحقيق هذه العملية بشكل فعال، ومن هذه المتطلبات:<sup>10</sup>
- تحديد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بدقة، علماً بأن هذا الهدف قد تندرج تحته العديد من الأهداف الفرعية.
- أهمية توفر المعلومات اللازمة في ما يتعلق بالهدف المراد تحقيقه، وما يحيط به من ظروف؛ وذلك بهدف الإحاطة بها، والتهيؤ لمواجهتها.

<sup>9</sup>- Mohammed Ashraf, "Ten Key Characteristics of Strategic Planning" .m.bayt.com, Retrieved 21-6-2018. Edited

<sup>10</sup>- أحمد السعيد، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، -United Kingdom: Arab British Academy for Higher Education- (International Virtual University (U.K). صفحة 25-28، 30-31، 42-43. بتصرف.



✓ وجود علاقة تفاعلية بين من يخطط للاستراتيجية، ومن ينفذها، مما يسهل تحويل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى العملي.

✓ الاهتمام بصياغة خطة زمنية؛ لضمان تحقيق الأهداف بنوعها: الرئيسية، والفرعية.

✓ الإحاطة بكل التهديدات، والفرص، التي قد تظهر في المستقبل، وهذا يتطلب تأملاً منهجياً مستمراً للمستقبل.

✓ الإحاطة بالإمكانيات البشرية، والمادية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة جميعها، حيث تعتبر الأداة الرئيسية،

والفعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

✓ الحرص على تحديد الموازنات التي تتعلق بالاستراتيجية بدقة، كنفقات التشغيل، والإنفاق، والتمويل العام،

وغيرها.

✓ وجود معايير محددة لقياس مدى تحقيق الإنجازات، ومدى توافقها مع الأهداف المرجوة.

✓ الاهتمام بتطوير رسالة المنظمة، وأهدافها، وسياساتها للمراحل المقبلة، كما لا بد من الاهتمام بتحديد

مصالحها في المحيط الخارجي.

**ثامناً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:**

حتى يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بطريقة صحيحة يعتمد ذلك على مجموعة من المراحل المهمة، وفي ما يلي بيان لها:

#### 1-مرحلة الإعداد والتهيئة:

هي المرحلة التي تهدف إلى وضع كافة الأدوات، والوسائل، والأمور التي سيتم استخدامها قبل المباشرة في وضع الإستراتيجية الخاصة بالتخطيط، فيقوم الفريق المشرف على العمل داخل المنشأة بإعداد كافة الإجراءات التي سيستعين بها من أجل نجاح تطبيق العمل، وفقاً للخطة التي سيتم تنفيذها، وفي هذه المرحلة يبرز الاهتمام بالخطوات المتمثلة في:

- التشخيص الأولي، وتحديد المبررات، والمتطلبات، والأهمية للمنظمة.

- وضع الخطة الاستراتيجية، والاتفاق عليها، وإقرارها، وذلك بعد اقتناع قيادة المنظمة بضرورة اعتمادها.

- اختيار الفريق المناسب للعمل، والإعلان عن بدء التخطيط.

#### 2-مرحلة التحليل:

هي المرحلة التي تركز على وضع توقعات وتخمينات حول مدى نجاح الإعداد في توفير كافة الوسائل التي تساهم في تطبيق الإستراتيجية في التخطيط، وكلما كانت النتائج المتوقعة إيجابية دل ذلك على أن الإستراتيجية المتبعة مناسبة، أما إذا كانت النتائج المتوقعة سلبية أو لا تحقق الأهداف المطلوبة عندها يفضل وضع استراتيجيات بديلة ضمن خطة عمل التخطيط. تتم في هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- مراجعة تاريخ المنظمة، والغاية من إنشائها، وقيم أصحاب المصالح فيها.

- تحليل البيئتين: الداخلية، والخارجية، والتعرف على نقاط القوة، والضعف فيها، إضافة إلى التهديدات التي تواجه

المنظمة، والفرص المتاحة لها، وتحديد العلاقة القائمة بينها، وبين محيطها، كما أن التحليل يشمل الهيكل التنظيمي،

والثقافة التنظيمية، والتشريعات الداخلية، والتقنية، والعوامل السياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والاقتصادية،

والموارد البشرية، والمادية، وغيرها من الأمور.

## 3-مرحلة صياغة أهداف المنظمة ورسالتها ورؤيتها:

حيث إن صياغة رسالة المنظمة، ورؤيتها، عملية تهدف إلى توضيح هويتها، واتجاهات النمو الخاصة بها، ولتحقيق ذلك، يتم اتباع عدة خطوات على النحو التالي:<sup>11</sup>

- صياغة الرؤية، والرسالة.

- وضع الأهداف، وتحديد القيم.

- تعميم الاستراتيجية، والتعريف بها.

## 4-مرحلة وضع الخيار الاستراتيجي وتحديده: حيث يشمل هذا الأمر وضع خطة تفصيلية تنفيذية، وتشغيلية، وهي

تشمل العديد من الخطوات التي من أهمها:<sup>12</sup>

✓ الاهتمام بالأهداف الفرعية، ووضعها، وتحديد مؤشرات قياسها.

✓ تحديد المهام، والمشاريع.

✓ تحديد المدة الزمنية اللازمة لكل مهمة.

✓ تحديد كل من له علاقة بتنفيذ العملية.

✓ وضع آلية للرقابة، والتقييم، والمتابعة.

✓ تحديد الموارد الضرورية لكل مهمة.

✓ وضع الخطة الاستراتيجية، وصياغة الوثيقة النهائية التي تتعلق بها.

5- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: هي المرحلة التي يتم فيها تطبيق الإستراتيجية ضمن بيئة العمل، فتهدف إلى تنفيذ كافة الخطوات التي يحتوي عليها التخطيط الإستراتيجي، ويعتمد التنفيذ على فترة زمنية يتم تحديدها مسبقاً، من قبل القائمين على وضع الخطة قيد التنفيذ، ومن المهم أن يتم التطبيق بشكل صحيح من خلال الإستفادة من كافة الموارد المتاحة لضمان نجاح مرحلة التنفيذ. يتم فيها صياغة الخطط التشغيلية، وتحديد الميزانية المعتمدة للسنة الأولى، كما يتم تدريب الموظفين، وتوفير الإمكانيات اللازمة، والبدء بالتنفيذ الفعلي للإستراتيجية.

6-مرحلة المراقبة وتقييم الإستراتيجية: هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، والتي تقوم بمتابعة ومراقبة العمل المرتبط بالخطة الاستراتيجية بعد تنفيذها واقعيًا، ويهدف أيضا إلى معالجة أي أخطاء قد تحدث أثناء التنفيذ، لتداركها في المستقبل أثناء العمل على تنفيذ خطة استراتيجية جديدة في بيئة العمل. في هذه المرحلة يتم التأكد من تحقق الأهداف الاستراتيجية، ومدى تقدم عملية التخطيط ككل، ومعرفة المستجدات بشكل مستمر، ومتابعة المتغيرات، ومعالجة جوانب الضعف، والانحرافات، وتصحيحها، وتعديل الخطة بما يتوافق مع المتغيرات، والمستجدات.

تاسعا: خطوات التخطيط الاستراتيجي: يعتمد تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على الخطوات التالية:<sup>13</sup>

- تحديد الأشياء المهمة: أي التركيز على الأمور التي يجب الاعتماد عليها من أجل نجاح الخطة الاستراتيجية.

<sup>11</sup> - لبيب شائف محمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره.

<sup>12</sup> - أسامة حسيني (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، ورقة: جامعة قاصدي مرباح-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، صفحة 5-9، 3. بتصرف.

<sup>13</sup> - "Five Steps to a Strategic Plan", Forbes, 25-10-2011. Retrieved 11-2-2017. Edited.

- معرفة ما يجب تحقيقه؛ أي وضع النقاط الأساسية المتوقع الوصول لها، والتي تعد ذات أولوية.
- تحديد المسؤوليات؛ أي معالجة الاستراتيجيات بالاعتماد على وجود رأس مال بشري من الموظفين.

عاشرا:

**فوائد التخطيط الاستراتيجي:** يحقق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الفوائد للأعمال، ومن أهمها:<sup>14</sup>

- ✓ تحديد الأهداف بوضوح، ومن ثم ربطها مع وظيفة التنظيم الإداري.
- ✓ تطوير الشعور بفعالية استخدام الموارد المتاحة، وجعلها من الأولويات الرئيسية.
- ✓ توفير قاعدة تساعد على تغيير آلية العمل عند الحاجة لذلك.
- ✓ الإعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تقييم فعالية العمل، ودراسة البيانات بالإعتماد على وضعها في نطاقات معينة.
- ✓ الربط بين إستراتيجية التخطيط في المؤسسة والبيئة الخارجية؛ لأنه من الممكن أن تتغير البيئة المحيطة في المؤسسات مع مرور الوقت.
- ✓ تقديم وسيلة للتفكير بطرق منهجية تساعد على مراجعة اتجاه العمل المؤسسي.
- ✓ إنشاء تنسيق بين الخطة الإستراتيجية، وعملية تنفيذها بالإعتماد على توجيه طاقة المشاركين في العمل.

**إحدى عشر: العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي:**

- من الجدير بالذكر أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في التخطيط الإستراتيجي، ومنها:
1. **السياسة العامة للمنظمة:** حيث تلزم الخطة الاستراتيجية بالنظام الأساسي لإدارة المنظمة، والمحافظة على سياساتها العامة في الاتجاهات جميعها.
  2. **الوضع الجغرافي:** حيث تختلف الوسائل التكنولوجية المستخدمة بين مؤسسة، وأخرى؛ تبعا لظروف البيئة المحيطة بها، كالبيئة السهلية، أو الجبلية، أو غيرها، كما أن للكثافة السكانية تأثيرا فيه أيضا.
  3. **العوامل الاقتصادية:** حيث لا بد للمؤسسة من وضع الإمكانيات المادية المتوفرة ضمن الميزانية الخاصة بها؛ للتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة.
  4. **العوامل الاجتماعية:** حيث لا بد من الاهتمام بالبيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، وعاداتها، وقيمها، وما إلى ذلك.
  5. **ميول السكان واتجاهاتهم:** حيث لا بد من مراعاة، وإدراك الفروق بين الأجناس المختلفة في المجتمع، وخصائصها.

**إثني عشر: نصائح لإستمرار التخطيط الإستراتيجي:**

- توجد مجموعة من النصائح التي تساعد على نجاح استمرارية التخطيط الاستراتيجي وهي:
- البحث عن أفضل الطرق لمعرفة إذا كان وضع الشركة قابلا لتطبيق الخطة الاستراتيجية؛ عن طريق مراقبة التغيرات المؤثرة على العمل مع التركيز على الاستراتيجيات المتبعة، مما يساهم في تقييم كفاءتها في تحقيق الأداء.

<sup>14</sup>- Naim Kapucu (11-11-2016), "Strategic planning", Britannica, Retrieved 10-2-2017. Edited

- تنظيم وتخطيط العمل في الشركة، والحرص على الابتعاد عن الأخطاء، ومتابعة المهام والأنشطة الخاصة في فريق العمل، مما يساعد على التقليل من تراجع التخطيط الاستراتيجي.
- إدراك أنه لا يوجد شيء نهائي، بل من الممكن تغيير أية أخطاء أو بيانات بالاعتماد على مراجعتها من أجل معرفة ما هي الأشياء المناسبة وغير المناسبة لتحقيق النجاح في العمل.
- الاتفاق مع فريق العمل حول الفترة الزمنية لتطبيق الأهداف المحددة، مثل تحديد ثلاثة شهور أو 12 شهرا للعمل على إنجاز المهمات المطلوبة.

#### خاتمة:

تعمل الشركات والمؤسسات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد، مما أدى إلى زيادة التحدي أمامها في سعيها لإيجاد ميزة تنافسية مستدامة، لذا استوجبت إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره يمثل تهديدا لها.

لذلك كان موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل جزءا مهما من العملية الإدارية من أكثر المواضيع أهمية وبروزا وتجندا في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية.

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو شركة عالمية من خطة إستراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، فنجد أن لكل مؤسسة أو شركة خطة إستراتيجية على مستواها وتكون غالبا مشتقة من إستراتيجية منظمة، ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأييد الأدوار المطلوبة، إذ يحدد التخطيط الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي تتيح إجراء تقييم عند بلوغ الغاية وتقييم مدى التقدم الذي تم إحرازه فهو من أجديات عمل المؤسسات والشركات بشكل عام.

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسة والرفع من قدراتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى المؤسسة خصوصا في الجزائر، نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، خاصة من حيث محدودية وضعف إمكانياتها المادية والبشرية، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية.

#### 1. نتائج البحث:

1. من خلال ما تطرقنا إليه في البحث توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:
2. يعتبر التخطيط الإستراتيجي وظيفة إدارية رئيسية يجب أن تتبناها الإدارة العليا في المؤسسات باختلاف أنواعها.

3. التخطيط الإستراتيجي عامل مهم في سيرورة استراتيجية المؤسسة لكن دوره يكون أقل فعالية إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط.
  4. تساعد الرؤيا الإستراتيجية في توطيد علاقة المؤسسة والشركة مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي.
  5. تقوم المؤسسات والشركات بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة والمتاحة.
  6. ضرورة تحديد بدائل إستراتيجية مناسبة للمؤسسة واتخاذ قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.
- التوصيات: نقترح مجموعة من التوصيات التي نأمل من خلالها تقديم نوع من الإضافة العملية نوردها كما يلي:
1. توسيع استخدام التخطيط الإستراتيجي في القطاعات الاقتصادية كأسلوب حديث يساعد المؤسسات والشركات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.
  2. تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكار والإبداعي، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية.
  3. ضرورة التنسيق المستمر والبناء لبناء سياسة متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
  4. ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي، التي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والاستراتيجيات.
  5. التقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.
  6. ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.

#### قائمة المراجع:

1. السعيد، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، United Kingdom: Arab British Academy for Higher Education- International Virtual University (U.K).
2. أسامة حسيني (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، ورقة: جامعة قاصدي مرباح- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
3. لبيب شائف محمد إسماعيل (2013)، دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، صنعاء- اليمن: مؤسسة التنمية الشبابية بالشراكة مع منظمة فريديش ايبيرت.
4. Angie Mohr, "The Importance Of Strategic Planning". Investopedia, Retrieved 10-2-2017. Edited.
5. Anthony Taylor (16-1-2018), "What is the strategic planning process?", www.smeststrategy.net, Retrieved 19-7-2018. Edited .
6. Business freedom group (22-5-2014), "The Importance of Strategic Planning", businessfreedomgroup.com.au, Retrieved 21-6-2018. Edited.
7. Mohammed Ashraf, " Ten Key Characteristics of Strategic Planning " ، m.bayt.com, Retrieved 21-6-2018. Edited

8. "Five Steps to a Strategic Plan", Forbes, 25-10-2011. Retrieved 11-2-2017. Edited
9. Naim Kapucu (11-11-2016), "Strategic planning", Britannica, Retrieved 10-2-2017. Edited
10. "strategic planning", Business Dictionary, Retrieved 10-2-2017. Edited.
11. "strategic planning", Cambridge Dictionary, Retrieved 10-2-2017. Edited.
12. "strategic", Oxford Dictionaries, Retrieved 10-2-2017. Edited

## التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في القرآن الكريم

## " قصة سيدنا يوسف عليه السلام أنموذجا " دراسة تحليلية نقدية-

أ.م.د/ محمد حسني حسين محروس / جامعة الأزهر  
ط.د.عبد الله محمد جمعة عبد المعز/ جامعة الأزهر

## الملخص:

سعت الدراسة للتعرف على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في القرآن الكريم من خلال قصة سيدنا يوسف عليه السلام والذي وضع خطته الاستراتيجية بناء على أسس وضوابط علمية واضحة، وتقديم رؤية بحثية نقدية من خلال العرض التحليلي لقصة سيدنا يوسف عليه السلام في القرآن الكريم، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على استخدام أسلوب التحليل النقدي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة مؤشرات، منها الآتي:

- (1) تؤكد الدراسة على أن التخطيط الاستراتيجي الذي قدمه لنا سيدنا يوسف عليه السلام كفيل بالخروج من أي أزمة كبرت أم صغرت في أي دولة من الدول، حيث وضع قواعد ومبادئ وتقديم حلول للأزمة وفق رؤى إسلامية، فكان إدارته لهذه الأزمة بوحى من الله عز وجل.
  - (2) أكدت الدراسة أن أي عمل لا يبدأ بالتخطيط المدروس القائم المنهج العلمي والأسلوب الصحيح فهو عمل عشوائي مصيره الخروج بنتائج لا جدوى منها.
  - (3) يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة المنظمات / الشركات وأصحاب المصلحة حول استخدام التخطيط الاستراتيجي السليم قبل وأثناء وبعد انتهاء الأزمات؛ مما يساعد على عدم وجود مثل هذه الأزمات من خلال التخطيط السليم القائم على أسس علمية مدروسة.
- الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمة، القرآن الكريم

## Abstract :

The study sought to identify strategic planning and crisis management in the Holy Qur'an through the story of Prophet Joseph, peace be upon him, who developed his research plan based on clear scientific foundations and controls, and to provide a critical research vision through the analytical presentation of the story of Prophet Joseph, peace be upon him, in the Holy Qur'an. The researchers used the critical analysis method, and the study concluded with several indicators, including the following:

- 1) The study confirms that the strategic planning presented to us by our master Yusuf, peace be upon him, is enough to get out of any crisis, big or small, in any of the countries.
- 2) The study confirmed that any action that does not begin with prior planning is a random act destined to fail.
- 3) The findings of this study can inform organizations/companies and stakeholders about the use of sound strategic planning before, during and after crises; Which helps to avoid such crises through proper planning based on well-studied scientific foundations.

**Keywords:** strategic planning , crisis management , the Holy Quran.

## مقدمة الدراسة:

شهدت المؤسسات العربية والعالمية تغيرات عميقة وسريعة للبنية التحتية الداخلية والخارجية لها، مما تتطلب إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في السابق، والتي اعتمدت أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافترض أن المستقبل إمتداد للماضي واعتبار ان التغيرات تمثل تهديداً للمؤسسة. كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للشركات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير

الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن الشركات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى الشركة.

ولا شك أن تأثير الأزمات على المؤسسات والأفراد أصبح أقوى من أي وقت مضى، ويجب على القادة في المؤسسات العربية، أن يكونوا على علم بهذه الحقيقة، وينبغي عليهم أن يمتلكوا المهارات اللازمة التي تمكنهم من إعداد وإدارة وإيجاد حل للأزمات المحتملة التي يمكن أن تهدد وجود مؤسساتهم، من خلال مراعاة التخطيط الإستراتيجي للعمل المؤسسي<sup>(21)</sup>، والذي يمكن من خلاله وضع آليات حقيقية لمواجهة الأزمات المؤسسية بكافة أشكالها بشكل علمي سليم.

إن العمل الذي لا يخطط له عمل، محكوم عليه بالفشل. وإن الإنسان أو المجتمع الذي لا يخطط لحياته هو جزء من مخططات الآخرين، وقد جاء القرآن ليحيا به الناس، وبيني الحضارة في الأرض وفق سنة الله؛ ولذلك لا بد أن يحتوي دروسا في التخطيط الاستراتيجي، قَالَ تَعَالَى حِكَايَةَ عَن سَيِّدِنَا يُوْسُفَ " قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ ذَابًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ(3) " صدق الله العظيم.

فسيدينا يوسف عليه السلام أرسى لملك مصر موازنة تخطيطية توافرت لها الأصول العلمية والعملية، وتوازن بين (الإيرادات) والنفقات الاستهلاكية بهدف مواجهة المخاطر المحتملة، فقال لهم: "تزرعون سبع سنبلات خضر فما حصدموه فاتركوه في سنابله" ليعطيهم أجمل صورة للتخطيط الاستراتيجي الذي من شأنه حفظ الإيرادات، بعيداً عن المؤثرات الخارجية، وليتم استخدام ذلك في سنوات القحط بغرض تخطي فترة الكساد في ضوء الظروف المتاحة، وقد وضع يوسف -عليه السلام- نظاماً استمر تطبيقه خمسة عشر عاماً .

إن خطة سيدنا يوسف عليه السلام توافر لها مبدأ المشاركة، باشتراك المستويات الإدارية في المسؤولية لتحقيق الخطة في مراحل إعدادها وتنفيذها، إذ الخطاب هنا بصيغة الجماعة فقال: (تَزْرَعُونَ)، و(حَصَدْتُمْ)، و(فَذَرُوهُ)، و(تُحْصِنُونَ) أي لجميع الناس والمسؤولين، وهذه إشارة إلى ضرورة اشتراك جميع القطاعات الإدارية والتنفيذية والشعبية في إعداد الموازنة التخطيطية، إن رسالة سيدنا يوسف عليه السلام قد توافر لها مبدأ توفير الحوافز، ومبدأ الواقعية في الأهداف، وتناسها مع الإمكانيات، لتكون طريقاً يهتدى إليه من فكر وتدبير، وأخلص وصدق وواجه وانتصر<sup>(4)</sup>.

ومن التخطيط الوارد في قصة سيدنا يوسف عليه السلام أصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها حتى أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً وخاصة في ظل حرصها على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها، وعلى ذلك فإن رؤية مصر 2030م هي رؤية إستراتيجية شاملة لتنمية وتحديث مصر، تتناول كافة القطاعات وجوانب الحياة فيها، بحيث تستند هذه الرؤية إلى معرفة جيدة بالتحديات العالمية الحالية والمستقبلية



وإلى دراسة متعمقة للخبرات والتجارب العالمية المعاصرة في تحقيق نهضة تنموية واقتصادية ومجتمعية شاملة، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى<sup>(5)</sup>.

إن الذي يتدبر القرآن الكريم عامة، والآيات المتعلقة بقصة سيدنا يوسف عليه السلام خاصة المتعلقة بالتخطيط وإدارة أزمته، ليجد شواهد هذا التخطيط، فلم يكن عبثاً أن يخطط يوسف الصديق عليه السلام وإنما بوحى من الله عز وجل، وهذا هو التخطيط الذي تعني الدراسة بتحليله وعرض نتائجه. ونحن نتناول هذا الجانب التخطيطي في القصص القرآني فإننا لا نعتني بسرد الأحداث، بل نحاول تحليلها، والوقوف على الهدف الذي أوردتها القرآن من أجله<sup>(6)</sup>.

وفي هذه الدراسة سوف يقدم الباحثان الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي من خلال قصة سيدنا يوسف عليه السلام وكيفية إدارته للأزمة، وذلك من منظور القرآن الكريم من ناحية مفهومه، ماهيته، تعريفه، عناصره، أهميته، أهدافه، خصائصه، مزاياه، معوقاته، مستوياته، مراحلها ونماذجها، لأن من الضروري أن نتعلمها، ونطبقها في حياتنا؛ لنحقق التقدم والرفق في الدنيا، ونفوز برضوان الله في الآخرة.

#### أدبيات البحث:

قسم الباحثان دراستهما إلى محورين، وفي حدود ما توصل إليه الباحثان عبر محركات البحث المختلفة، تم ترتيبهما من الأقدم إلى الأحدث، وهما كالآتي:

المحور الأول: دراسات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وهي كالآتي:

استهدفت دراسة (نور الدين ناصري، 2012)<sup>(7)</sup>، التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس وفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات في قطاع موبيليس، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة: إلى ثبوت علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات، كما توصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي إدارة تقع عليها أعباء البناء والتنفيذ والمتابعة لأعمال الفريق، وأن التخطيط الاستراتيجي أهدافه طويلة المدى.

أما دراسة (عامر العتيبي، 2012)<sup>(8)</sup>، فقد استهدفت التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطى أولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر، كما توصلت إلى أن إدارة المؤسسة تدرك أهمية دور الجودة في دعم إستراتيجية المؤسسة، وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

وهو ما يتفق مع دراسة (على عبيد، 2013)<sup>(9)</sup>، والتي استهدفت الكشف عن مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية الحكومية، بالإضافة إلى معرفة أساليب ممارسة العلاقات العامة لوظائفها التخطيطية بالوزارتين عينة الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة وزارتي الإعلام والاتصال بالخرطوم في المدة من 2002: 2012م وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، ضعف دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بالوزارتين، كما توصلت إلى وضوح الرؤية والرسالة الخاصة باستراتيجية المنظمة مع ضعف الفاعلية في تحقيق تلك الرؤية والرسالة.

بينما هدفت دراسة (Francine Charest & Johanie Bouffard & Ema Zajmovic, 2016) (10) إلى معرفة مدى قيام المديرين بالتخطيط الاستراتيجي للأنشطة المهنية اليومية في وسائل التواصل الاجتماعي، هل هذا التخطيط متعمد أم ناشئ؟ هل الاستراتيجيات موصوفة أم إبداعية؟، استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ حيث قام بإجراء مقابلات مع 12 مديراً نشطاً في مواقع التواصل في عدد من المنظمات بأمريكا الشمالية، توصلت الدراسة إلى أن بعض المنظمات دخلت مواقع التواصل الاجتماعي بطريقة تجريبية وغير مخططة قبل 2010؛ حيث إنها تعرضت لأحداث جعلتها تنخرط في مواقع التواصل، على العكس من ذلك، ذكرت بعض المنظمات أنها دخلت مواقع التواصل بطريقة مخططة أكثر؛ حيث وضعت استراتيجية مسبقة لكل جمهور ومنصة.

في حين ركزت دراسة (حبيبة ولبي، 2019) (11) على معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة معتمدة على منهج دراسة حالة، وباستخدام أداتي الملاحظة والاستبيان، على عينة الدراسة من الجمهور الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المسيلة والذي بلغ عددهم 30 مفردة من موظفي المؤسسة و60 مفردة من عينة خارجية (جمهور خارجي)، وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة له دور كبير في تحسين صورة المؤسسة، كما أن التخطيط يساعد المؤسسة على تحقيق اتصال فعال بينها وبين العمال.

فيما استهدفت دراسة (Bahamed, 2020 Fairouz) (12) التعرف على الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي للاتصال، وأهميته بالنسبة للعلاقات العامة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام أدوات، الملاحظة، المقابلة والاستبيان، وكشفت النتائج إلى اهتمام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة عن طريق توفير الميزانيات اللازمة بالإضافة إلى تدريب العاملين وتأهيلهم كي يكونوا قادرين على التخطيط الاستراتيجي للاتصال. فيما تناولت دراسة مسعود جوهر (2020) (13) الجانب التخطيطي في القرآن الكريم من خلال قصة سيدنا موسى عليه السلام، ليجد القارئ شواهد هذا التخطيط من خلال هذه القصة القرآنية وهي مثلاً للصراع بين الحق والباطل، وتوصلت الدراسة، إلى أنه ينبغي على الإنسان أن يتعلم جوانب التخطيط والإدارة، وأنه لا ينبغي أن ينتظر النصر لمجرد أنه على الحق بل عليه أن يأخذ بكل أسباب العلم.

وسعت دراسة (عبدالله القحطاني، 2020) (14) للتعرف على المهارات اللازمة لاختيار القائد الاستراتيجي، بالإضافة إلى التعرف على دور القائد الاستراتيجي في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي حاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، مستعيناً بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية علم تتطلب التدريب والتأهيل، بالإضافة إلى أن التمكن من أدوات التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى جودة التنفيذ.

بينما هدفت دراسة كمال عجمي (2021) (15) على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة وتأصيله من المنظور الإسلامي من أجل تقديم بعض المتطلبات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية، وقد أسفرت النتائج إلى ضرورة تحديد الأهداف التي تسعى كليات الجامعات إلى تحقيقها باعتبارها المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة .

## المحور الثاني: إدارة الأزمات:

استهدفت دراسة نسرین هنداي (2010)(16) التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالتطبيق على مؤسسة الأهرام الصحفية، وأشارت الدراسة إلى: تمارس العلاقات العامة في مؤسسة الأهرام أنشطتها ومهامها دون تخطيط، فضلاً عن غياب وجود إنشاء وحدة مستقلة لإدارة الأزمات بالمؤسسة والتي من شأنها رسم سيناريوهات إدارة الأزمات المحتملة والتصدي لها حال وقوعها.

هدفت دراسة (رضوان العنبي، 2019)(17) إلى التعرف على دور استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الخدمية والتجارية، حيث توصلت الدراسة إلى أن الأزمات بصفة عامة تتسم بالفجائية والسرعة والمباغته، ولا يمكن للمؤسسة تداركها وإدارتها إلا من خلال رؤية واضحة وإستراتيجية سليمة وأن العلاقات العامة لا تقصر على العملية التصحيحية والإعلامية للأزمات، وإنما يصل إلى الوظيفة الوقائية، بحيث تمنع وقوعها مرة أخرى، كما أن إدارة العلاقات العامة لا ينتهي عملها عند انتهاء الأزمة، بل يستمر عملها إلى ما بعد ذلك، بغية تفادي وقوع أزمات أخرى. وتناول علي حامد (2018)(18) دور الاتصالات المؤسسية في إدارة الأزمات من خلال تبنيها للفكر الوقائي، وبناءً على ما توصل إليه البحث أورد الباحث بعض المقترحات، منها: نشر الوعي بضرورة تبني المؤسسات المعاصرة للفكر الوقائي، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات شاملة ودقيقة متعلقة بكل أنشطة المؤسسة.

فيما سعت دراسة حمدي سيد (2021م)(19) للتعرف على كيفية الإدارة الاتصالية للأزمات التي تواجه المؤسسة الحكومية الخدمية المتمثلة في وزارة البترول، وطريقة تعاملها قبل وأثناء وبعد انتهاء الأزمة، وقياس مدى نجاحها في إدارتها، ومدى اعتماد جمهور العملاء على تلك المؤسسات في الحصول على المعلومات ومدى تشكيل اتجاهاتهم. فيما تناولت داليا عثمان (2018)(20) الإعلام وإدارة الأزمات من خلال عدة محاور مهمة لتتوصل إلى إعداد ميثاق شرف إعلامي أمني لمواجهة الإرهاب يحتوي على عدة مبادئ مهمة، منها: تأصيل الإحساس بالمسؤولية الإعلامية، وعدم إذاعة الصور الإعلامية التي تروج للعنف والإرهاب، والالتزام الأخلاقي بتجنب بث ونشر كل ما من شأنه أن يثير الانقسامات السياسية والطائفية في المجتمع.

وهدفت دراسة سعيد عبد الرازق (2018)(21) إلى معرفة دور وسائل الإعلام في معادلة إدارة وصناعة الأزمات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن وسائل الإعلام تؤدي دورًا كبيرًا في إدارة الأزمات في مختلف مراحلها بفضل التنفيذ بخطة إعلامية واضحة ومحددة في مراحل الأزمة المختلفة.

كما حاولت دراسة مقيدش إيمان (2020)(22) للتعرف على أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات العامة تعتبر مفتاح النجاح للتعامل مع الأزمات بمختلف أنواعها باستخدام الوسائل العلمية والمنهجية لتحسين صورة المؤسسات على المدى البعيد.

فيما هدفت دراسة بولقصاع محمد (2022)(23)، إلى إبراز لون جديد من وجوه الإعجاز القرآني، وهو إعجاز إدارة الأزمات الاقتصادية حيث أولاهها القرآن الكريم عناية كبيرة، فاهتم بتحقيق الأمن الاقتصادي الذي جعله الله قوام كل شيء وأساس حياة البشر، وتوصلت الدراسة إلى: أن التخطيط الاستراتيجي للأزمة والاستعداد المسبق لها لهو السبيل الأضمن لتجاوز الأزمات الاقتصادية .

## علاقة الدراسة الحالية بأدبيات الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثان على أهم الأدبيات السابقة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بموضوعهما، توصل الباحثان إلى الخروج بعدة مؤشرات، هي كما يلي:

(1) اتفقت غالبية الدراسات على أهمية التخطيط الاستراتيجي لا سيما إذا كان مصدره من كتاب الله وسنة رسوله - صلى الله عليه وسلم-.

(2) غالبية الأدبيات السابقة تدور حول التخطيط الاستراتيجي وأهميته بالنسبة للشركات والمؤسسات، وكذلك المشاكل الإدارية الناجمة عن عدم وجود خطة استراتيجية واضحة لتنظيم عملها، أما الدراسة الحالية وإن كانت تتطرق إلى هذه العناصر والمفاهيم أيضاً، إلا أنها تركز حول التخطيط الاستراتيجي من منظور القرآن الكريم من خلال قصة الصديق يوسف عليه السلام.

(3) إذا كان هناك تشابه مع دراسة (مسعود جوهري: 2020)، فإن دراسته تناولت نموذجاً من نماذج صراع الحق مع الباطل، والخير مع الشر والذي يتمثل في سيدنا موسى وأخيه هارون عليهما السلام ومن معهما من المؤمنين جانب الحق والخير، أما الجانب الآخر فيمثلته فرعون ومن حوله من الفاسدين المفسدين. أما دراسة الباحثان فركزت حول التخطيط الاستراتيجي لأزمة سيدنا يوسف عليه السلام، كما أن جانب الطرح مختلف مع هذه الدراسة.

(4) توصلت بعض الدراسات إلى دعم الإدارة لعملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال توفير كل الإمكانيات التي تساعد في عملية التخطيط، خاصة فيما يتعلق بوضع الميزانيات الخاصة بالإدارات الفرعية.

## مشكلة البحث:

في إطار أهمية البحث وأهدافه، وما حظي به التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة من اهتمام كبير في قصة سيدنا يوسف عليه السلام، وما يحظى به التخطيط عامة والتخطيط الاستراتيجي على كافة المستويات (المحلية والدولية)، من اهتمام كافٍ وتطبيقه،

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في القرآن الكريم من خلال قصة سيدنا يوسف عليه السلام، حتى تسير المؤسسات والشركات حذو هذه الخطة الاستراتيجية المحكمة والتي كانت بتأييد الله عز وجل له، ومحاولة توظيفها في كل القطاعات.

## أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه، ومن خلال قصة سيدنا يوسف عليه السلام، وذلك على النحو الآتي:

1. ما يسرده النص القرآني عن تخطيط سيدنا يوسف وكيفية إدارته للأزمة، وذلك ترسيخاً لمبدأ أهمية التخطيط الاستراتيجي في حياة الأفراد والمجتمعات وربطه بالعقيدة الإسلامية من خلال آيات القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، وذلك لثراء الأفكار الإدارية.

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي عمل من الأعمال خاصة الأعمال التي تمس الصالح العام.

3. تطوير مهارات التشخيص والتحليل للأزمات بأنواعها واستراتيجيات احتوائها.

4. ينبع أهمية البحث من أهمية التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إدارة الأزمات التي تواجه المجتمعات

والمؤسسات، ومن ثم وضع الأصول العلمية والعملية للتخطيط.

5. تعتبر هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية في تقديم توصيات حول التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات.

#### أهداف البحث:

- هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في القرآن الكريم من خلال قصة سيدنا يوسف عليه السلام، ومن ثم تسعى الدراسة لتحقيق مجموعة أهداف يمكن إجمالها على النحو الآتي:
- (1) أهمية الجوانب التخطيطية والعملية التي يمكن تعلمها من خلال قصة سيدنا يوسف عليه السلام.
  - (2) تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة في القرآن.
  - (3) تأكيد مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في التصدي للأزمات.
  - (4) تشخيص وتحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
  - (5) الكشف عن العوامل والمكونات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في قصة سيدنا يوسف عليه السلام؟
  - (6) التعرف على الخطة الاستراتيجية والتي بنى عليها سيدنا يوسف عليه السلام خطته في الخروج من هذه الأزمة والتي لو قدر لها ووقعت لهلكت الأخضر واليابس.
  - (7) تقديم توصيات تساهم في رفع كفاءة بناء الخطط الإستراتيجية ومواجهة الأزمات.

#### تساؤلات البحث:

توجد عدة تساؤلات يسعى البحث إلى تحقيقها والإجابة عنها، هي كالتالي:

1. ما التخطيط الاستراتيجي من خلال قصة سيدنا يوسف عليه السلام؟
2. ما مكونات التخطيط الاستراتيجي في القرآن الكريم كما وردت في قصة سيدنا يوسف عليه السلام؟
3. ما الرؤية المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في ضوء قصة سيدنا يوسف عليه السلام؟
4. ما أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة؟
5. ما الرؤى المستقبلية التي استخلصها الباحثان من دراستهما للحد من الأزمات؟

#### نوع الدراسة ومنهجها:

تنتمي هذه الدراسة إلى مجموعة الدراسات الوصفية التحليلية، والتي تسعى إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات من منظور القرآن الكريم، من خلال قصة سيدنا يوسف عليه السلام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يهدف إلى وصف وشرح ووصف ظاهرة معينة وعرضها بطريقة نقدية للحصول على نتائج معينة؛ وفي إطاره تم الاعتماد على استخدام الأسلوب التحليلي كأحد آليات المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها، كما استخدمت الدراسة أسلوب السيناريوهات المنهجية كأحد أساليب الدراسات المستقبلية<sup>(24)</sup>، وذلك من خلال التخطيط الوارد في قصة سيدنا يوسف عليه السلام، وكيفية الاستفادة من هذا التخطيط في عمل الشركات والمؤسسات.

#### أدوات الدراسة:

تستند الدراسة في منهجيتها وجمع المعلومات المتعلقة بها على الأسلوب الوصفي التحليلي المتعلق بآيات التخطيط في سورة سيدنا يوسف عليه السلام.

## أهم المصطلحات والمفاهيم في الدراسة:

## القرآن الكريم:

هو كَلَامُ اللَّهِ تَعَالَى الَّذِي أَوْحَاهُ إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَتَتَفَاضَلُ سُورُهُ وَأَيَاتُهُ بِحَسَبِ حِكْمَةِ اللَّهِ تَعَالَى.

## إدارة الأزمات:

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، لكن المعنى العام لمجمل هذه التعريفات هو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته، ولكنه متفق في معناه. فتعرف بأنها "طريقة التغلب على الأزمة، والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن".

وعرفت كذلك بأنها "مجموعة من التقييمات المترابطة والمراجعات التي تنفذها المنظمة من أجل منع الأزمات التي يمكن أن تخلق تهديدات خطيرة للمنتج الرئيس والخدمة وعملية الإنتاج والموظفين والبيئة والمجتمع"<sup>(25)</sup>.

وعرفت بأنها "كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة بالإضافة إلى اتباع الآراء التي قيلت في معالجتها، لأجل الخروج منها بأسرع وقت وبأقل التكاليف"، أو هي تعامل القيادة الرشيدة مع الأزمة، وذلك بالتنبؤ عنها، والتحضير لها مسبقاً مع وضع خطة استراتيجية هادفة من أجل تجاوزها، والخروج منها بأقل الخسائر حال حدوثها، ولم يرد في القرآن الكريم مصطلح الأزمة بلفظ مباشر وإنما وردت مرادفات تدل عليها لا يتسع المقام للتوسع فيها، ومن هذه المرادفات (الشدة: بمعنى المجاعة، كما في قوله تعالى "ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد"<sup>(26)</sup>...."، الضّر: وهو القحط والضرر والشدة، كما قال تعالى "قالوا يا أيها العزيز مسنا وأهلنا الضر"<sup>(27)</sup>، السنون: كما يقول تعالى "ولقد أخذنا آل فرعون بالسنين"<sup>(28)</sup> يقول ابن عاشور: أسنت القوم، إذا أصابهم الجذب والقحط، وأنت بمعنى الظمأ، والنصب، والمخمصة، كما في قوله تعالى "ذلك بأنهم لا يصيبهم ظمأ ولا نصب ولا مخمصة في سبيل الله"<sup>(29)</sup>... فالظمأ العطش، والنصب، التعب والمشقة، والمخمصة، المجاعة، إذن فهذه المفردات القرآنية تشترك مع الأزمة آثارها وانعكاساتها من: شدة، وضيق وكرب، وضر<sup>(30)</sup>.

التخطيط الاستراتيجي:

قدمت عدة تعريفات انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة للباحثين، منها على سبيل المثال لا الحصر:

"منهج نظامي يستشرف آفاق مستقبلية تربوية ومحتملة وممكنة، ويستعد لمواجهة بتشخيص الامكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات العقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ"<sup>(31)</sup>.

أو هو "التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"

ومن خلال التعريف السابق، وُضع التعريف الشامل للتخطيط، "بأنه عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل"<sup>(32)</sup>.

إن التخطيط في المفهوم القرآني هو "الاستعداد في الحاضر لما يواجه الإنسان عمله أو حياته في المستقبل"<sup>(33)</sup>، وعلى هذا، قال تعالى: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾<sup>(34)</sup>، إنه توجيه رباني للتخطيط في هذه الدنيا لمقابلة مصير الآخرة.

وفي هذه الدراسة يعرفه الباحثان بأنه " العملية التي من خلالها بنى سيدنا يوسف عليه السلام خطته الاستراتيجية، من خلال عدة سيناريوهات تهدف إلى وضع حلول وتطبيق قواعد عملية " .

### الإطار المعرفي للبحث:

التخطيط فكرة قديمة قدم التاريخ الإنساني وقد ظهر مع وجود الحضارات البشرية، إلا أن التخطيط في مفهومه العملي حديث العهد، إذ يرجع إلى أوائل الربع الثاني من القرن العشرين بعد الخطة الخمسية التي نفذها الاتحاد السوفيتي عام 1928م وبعد ذلك انتشرت فكرة التخطيط من أجل إحداث التقدم الاجتماعي والاقتصادي المنشود، والتخطيط في جوهره لا يخرج من كونه عمليات منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، وهو بعبارة أخرى مرحلة التفكير المنظمة التي تسبق العمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم عمله وهناك فرق بين التخطيط والخطة، فالتخطيط عملية مستمرة، أما الخطة فهي وضع التخطيط في صورة برنامج ينفذ عبر مراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني.

لذا فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتمامًا وانتشارًا في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه استعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلًا، وأنه نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية (التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية وغيرها) والتي قد تؤثر تأثيرًا مضافًا على النمو بحيث يمكن إنشاء استراتيجيات بديلة لتحديد أثر هذه المتغيرات (تخطيط استراتيجي دفاعي)، ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة النمو (تخطيط استراتيجي هجومي).<sup>(35)</sup>

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه، والرقابة، والتي تعمل على مساندة جهاز الإدارة، ومنحها المعنى والمغزى، لذا فإن أهمية التخطيط ترجع لعدة أسباب<sup>(36)</sup>:

1) يحدد إطارًا موحدًا للعمل، حيث إنه يحدد إطارًا موحدًا لاتخاذ القرارات، وهذا أمر مهم للغاية لأن غياب التخطيط، يعني غياب الهدف.

2) يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، فالتخطيط لا يؤدي إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى؛ إلا أنه يساعد في التعرف على الفرص والمخاطر الكامنه في المستقبل، أو على الأقل تخفيض هذه المخاطر.

3) التخطيط يسهل عملية الرقابة، أي مواءمة الأنشطة الفعلية للخطط الموضوعة.

4) يساعد التخطيط على تفعيل عملية الاتصال الداخلي حيث تنساب المعلومات عن الأهداف والأنشطة والوسائل من خلال كافة قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات بين القيادات والمؤسسين في إدارة العلاقات العامة وبين الإدارات الأخرى في المنظمة.

5) يساعد على التحقيق الدقيق للموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة وحسن استخدامها وتوجيهها.

### مميزات التخطيط<sup>(37)</sup> :

للتخطيط عدة مميزات، منها:

1. التخطيط بمثابة خريطة طريق تساعد في تحديد النقطة التي تحتاج للوصول إليها والطريق الأمثل للوصول إليها .
  2. تساعد الخطة في توضيح الأهداف وفي تحديد الأماكن التي تحتاج إلى البحث.
  3. الخطة قاعدة لطلب الميزانية المناسبة وتساعد جهاز العلاقات العامة على المطالبة بالمبالغ اللازمة.
- وانطلاقاً من هذا، فالتخطيط الاستراتيجي ليس وليد الحضارة الحديثة كما يدعي البعض. لكنه من أبرز معالم الحضارة الإسلامية، وتجلّى ذلك في سيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، وما أرشدت إليه آيات القرآن الكريم، فقال الله سبحانه وتعالى: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ" (الأنفال، الآية 65).<sup>(38)</sup> وفي هذه الآية دعوة للقيادة الحكيمة بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي. ومن الآيات التي أبرزت أهمية التخطيط المستقبلي، قوله سبحانه وتعالى: "لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا" (المائدة، الآية 48)<sup>(39)</sup>، أي سبيلاً وسُنَّةً وطريقاً واضحة سهلة لبلوغ الغايات، من هنا نتناول بشكل مفصل التخطيط الاستراتيجي في القرآن الكريم وبالتحديد آيات سيدنا يوسف عليه السلام، وكيف أنه خطط ونفذ ووضع قواعد وأسس علمية وعملية تعد على الأنجح في إدارة الأزمات.<sup>(40)</sup>

#### مشكلات التخطيط ومعوقاته:

- إن من أهم مشكلات التخطيط معوقاته هي الاستهانة بعملية التخطيط، وعدم إعطائها الأهمية اللازمة مما يؤدي إلى الخروج بخطط فاشلة، ومشكلة أخرى قد تهدد التخطيط هي أن يعهد بوظيفة التخطيط لمن هم دون المستوى خبرة وعلماً وسببها عدم توفر الكوادر المؤهلة للقيام بهذه الوظيفة، لذا فإن مشكلات التخطيط تتمثل في الآتي<sup>(41)</sup>:
1. الشك وعدم تطابق المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل.
  2. ارتفاع تكلفة التخطيط وتفضيل إنفاق الأموال على التنفيذ الفعلي بدلاً من التخطيط.
  3. العوائق النفسية وتلك التي تأتي نتيجة الاهتمام بالحاضر أكثر من المستقبل.
  4. التخطيط يقيد الحرية، قد يشعر البعض أن الخطط تقيد حرية الأفراد خصوصاً الذين لا يشاركون في عملية التخطيط.

5. التخطيط يؤخر العمل، هناك من يعتقد أن التخطيط يضيع الوقت بتفضيلهم بعض المواقف العاجلة أو الطارئة والتي لا تسمح بالتأخير بل تستلزم اتخاذ القرارات سريعاً.
- أما عن معوقاته، فهي تتمثل في الآتي:

- 1) عدم اعتراف الإدارة بعملية التخطيط في ممارسة أنشطة العلاقات العامة.
- 2) اعتبار إدارة العلاقات العامة غير ملزمة بموافقتها على الأهداف التي تضعها المؤسسة والتي تتطلب تنفيذ.
- 3) شعور إدارة العلاقات العامة بحاجتهم إلى الوقت وشعورهم بضغط التخطيط اليومي بمشكلاته المتجددة.
- 4) عدم تعاون إدارة العلاقات العامة مع باقي الإدارات داخل المؤسسة خلال محاولتهم لتبادل الجهود والتنسيق وعرض أعمالهم وخططهم.
- 5) النظرة السلبية لإدارة العلاقات العامة عند نشر وعرض الخطط باعتبارها لهدف النهائي لنشاط العلاقات العامة.



(6) عمليات التخفيض المستمر لميزانيات العلاقات العامة بحجة ترشيد الإنفاق وتقليل المصروفات دون إدراك

لمفهوم العلاقات العامة الصحيح في ترشيد الإنفاق وزيادة الإنتاج.

### التخطيط الاستراتيجي في القرآن الكريم:

عند القراءة المتدبرة لكتاب الله، يقف القارئ عند الأسلوب القصصي لسوره وآياته، فيجد أن القصة فيه قد أعطيت مساحة واسعة مقارنة بآيات الأحكام، وهي وسيلة من وسائل فهم المقاصد والغايات للكتاب العظيم.

فالقرآن الكريم يزخر بالعديد من الآيات التي تمثل التخطيط، والتي لا يمكن حصرها هنا، ومن أهمها الآيات التي نزلت في سورة يوسف - عليه السلام - والتي تمثل التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي الرباني؛ فكانت خطة مرسومة محددة محكمة، تظهر اهتمام يوسف عليه السلام في الجانب الاقتصادي وحساب المستقبل وتحدياته، حيث يقول - تعالى: (وَقَالَ أَمْلِكْ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعَ عِجَافٍ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَا تَعْبُرُونَ (43) قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ (44) وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ (45) يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعَ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ". (42)

عندما رأى ملك مصر الرؤيا في المنام، أراد تفسيراً لها، فاتجهوا إلى يوسف عليه السلام، فقد فسّر لهم الرؤيا وقال لهم سيأتي سبع سنوات وفيرة، ستحقق المملكة فيها إنتاجاً زراعياً كبيراً، وبعدها سيأتي سبع سنين أخرى عصبية وشديدة، يعم فيها القحط والجفاف، وبعدها سيأتي عام خير وبركة على الناس، بعد سنين القحط والجفاف. وقد دلّهم على كيفية التصرف في مثل هذه الظروف الصعبة، بخطة الحكيم التي وضعها، فقال: أما السبع سنوات المخصصة، فتزرعون فيها دأباً أي بالعمل الدؤوب، يعني بالجد والاجتهاد، وطلب أن تُخزّن المحاصيل في أماكن آمنة، حتى إذا جاءت السنوات العجاف، أخذ يُعطي كل إنسان حسب حاجته فقط، ولا زيادة على ذلك، فأنقضت السنين السبع، وخرجوا من هذا المأزق بإذن الله ثمّ بحسن تخطيط وتديبير يوسف عليه السلام. وقد أنبأهم بأنه سيأتي عليهم عام طيب، فيه يغاث الناس بالخيرات والرحمات والبركات، حيث تكثر المحاصيل لدرجة أنهم يبدأون بعصر الثمرات، بعدما كانوا بالكاد يأكلونها. (43)

ويرى الباحثان أن هدف سيدنا يوسف عليه السلام في تعامله مع الأزمة كان واضحاً ومحددأ، وهو الاستعداد مقدماً لمواجهة المجاعة المتوقعة، وذلك عن طريق توظيف الإمكانيات المتاحة والاستفادة منها أقصى استفادة، عن طريق ادخار إنتاج سنوات الرخاء السبع لمواجهة سنوات الشدة السبع الأخرى، انتظاراً لعام الرخاء الذي فيه يغاث الناس وفيه يعصرون ويشربون.

فقد فسّر سيدنا يوسف عليه السلام الرؤيا وزاد عليها بأن قدم خطة عملية تستغرق القطر كله والشعب المصري كله، أي أن خطته اعتمدت على التشغيل الكامل للأمة والبرمجة الكاملة، ثم التشغيل الكامل لطاقة كل فرد في الأمة، وهذا الذي أرادوه يوسف عليه السلام وعبر عنه بقوله: ﴿تَزْرَعُونَ﴾. إن الذي يخطط له يوسف عليه السلام هو مضاعفة الإنتاج وتقليل الاستهلاك، لأن الأزمات والظروف الاستثنائية تحتاج إلى سلوك استثنائي، ولأن سلوك الناس

في الأزمات غير سلوكهم في الظروف العادية. استرخاء وبطالة. فإن هذه الأمة تكون في حالة خلل خطير يحتاج إلى علاج ومعالج خبير. (44)

إن يوسف عليه السلام قسم خطته إلى ثلاث مراحل:

- ﴿تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا﴾ (يوسف، آية: 47).

- ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ﴾ (يوسف، آية: 48).

- ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ﴾ (يوسف، آية: 49).  
وتظهر ملامح هذه الخطة الاقتصادية بسيناريوهاها الثلاثة في الآتي:

#### أولاً: سيناريو ما قبل الأزمة:

الطابع الغالب على المرحلة الأولى هو الإنتاج والادخار مع استهلاك محدود، فيوسف عليه السلام حدد خطط الإنتاج بالزراعة وحدد استمرار الإنتاج الزراعي سبع سنين العمل فيها دائم لا ينقطع، ومع هذا الجهد الكبير في الإنتاج المستمر كان هناك تحديد واضح للاستهلاك يبدو في قوله: ﴿إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ﴾ (يوسف، آية: 47)، وأمر يوسف بحفظ السنابل المخزونة من الغلال كاملة كما هي ﴿فَدَرُّوهُ فِي سُنْبُلِهِ﴾ (يوسف، آية: 47).

والإنتاجية هنا تتضمن مفهوم الفعالية التي ترمي إلى تحقيق نتائج ملموسة، ومفهوم الكفاية التي ترمي إلى استخدام موارده بأقل النفقات. أما عن أهمية الانتاجية لأي مجتمع فإنها عامل أساس في التنمية الشاملة، والمصدر الحقيقي لرفع مستوى المعيشة في أي بلد. (45)

ويرى الباحثان أن أولى مهام الإدارة العليا في أية مؤسسة أن ترفع انتاجية العاملين فيها عن طريق تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتقوية دافعيتهم للعمل والانتاج. وهذا ما ركزت عليه خطة سيدنا يوسف عليه السلام في الديار المصرية، فزادت الإنتاجية إلى ما نستطيع تقديره بنسبة 100%، كما أنها أولت اهتماما كبيرا بالعوامل البشرية وزادت الفعالية وقوت الدافعية وإلا فكيف استطاعت أن تنجز كل هذه المنجزات العظيمة والرائعة في هذه المدة القصيرة.

#### ثانياً: سيناريو التعامل مع الأزمة:

فإذا ما انتهت سنوات الإنتاج السبع، بما فيها من جهد متصل دائم، واستهلاك محدود كان على الخطة أن تقابل تحدياً ضخماً هو توفير الأوقات سبع سنين عجاف وبعبارة أخرى؛ بعد الإنتاج والجهد الدائب في المرحلة الأولى سيأتي تحمل أيضاً في المرحلة الثانية وهو تحمل يحتاج إلى تنظيم دقيق يصل فيه الطعام إلى كل فم.

#### ثالثاً: سيناريو ما بعد الأزمة:

ومع هذا التحمل والتنظيم الدقيق ينبغي ألا تأتي هذه السنوات العجاف على كل المدخرات، وإنما كان يوسف عليه السلام واضحاً في قوله: ﴿إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ﴾ (يوسف، آية: 48). فكان هذا الجزء المدخر هو "الخميرة" التي تستطيع بها الأمة أن تقابل متطلبات البذر الجديد بعد السنوات العجاف، أي إعادة استثمارات المدخرات، حيث كان على يوسف عليه السلام أن يوازن بين ثلاثة جوانب: الأول: الإنتاج، والثاني: الاستهلاك، والثالث: الادخار، وأن يعيد استثمار المدخرات.

إن بعد الشدة التي أشار إليها يوسف انفراجة، ورخاء، وتعود الأمور سيرتها الأولى، ولكن بداية العودة تكون عامة مبارك الخير غير معهود العطاء وفرة وكثرة، وكان الخير لتدفقه سيفيض بغير جهد، فهو عام فيه يغاث الناس.

ويرى الباحثان أن سيدنا يوسف عليه السلام قد وضع أسس عملية التخطيط خلال تعامله مع الأزمة التي ألمت بمصر، فكانت المكاشفة والمصارحة هي الأساس الذي انطلق منه - عليه السلام-، تلها مرحلة الاستعداد للأزمة وكيفية توظيف الإمكانيات المتاحة من أجل العبور إلى بر الأمان، ثم وضع - عليه السلام-، ما يجب فعله حتى بعد مرور الأزمة كي تعود الأمور إلى طبيعتها، وإذا طلعنا كل النظم الإدارية الحديثة نجد أنها قد نهجت نهج يوسف عليه السلام، ما يجعلنا أمام نموذج قرآني فريد من نوعه أنزل قبل آلاف السنين.

إن كتب علم الإدارة والتخطيط الحديث تقول: إنه لا إدارة فعالة إلا بتنظيم ووفق تخطيط سليم مسبقاً وهذا عين الذي زاوله يوسف عليه والسلام، لقد جاء إلى الحكم يوم جاء وبرنامجه الإصلاحية السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتربوي والإعلامي والزراعي كل ذلك في ذهنه قد أعدّ إعداداً دقيقاً.<sup>(46)</sup>

#### خطة سيدنا يوسف السياسية:

لقد كانت خطة يوسف عليه السلام من نوع الخطط القومية التي شملت مصر وامتدت آثارها إلى أرض فلسطين وكنعان بالشام، كما أنها كانت خطة بعيدة المدى إذ بلغ مداها خمس عشرة سنة قام فيها يوسف بإعداد أول موازنة تخطيطية بنيت على أسس علمية وتكاملت فيها أركان الموازنة التخطيطية في العصر الحديث من نوع الموازنات طويلة الأجل، كما أن يوسف عليه السلام اهتم بمسح شامل للأراضي المصرية، وقام بحصر كل سكان قرية ومدينة وأخذ يبيع كل مشتركيل بعير من الحبوب كي يظل هناك قوت للجميع، ومن حسن تخطيطه مساواته عليه السلام في التوزيع بين الأفراد في العطاء، حيث أشارت الآية إلى هذا المعنى في قوله تعالى: "وَلَمَّا فَتَحُوا مَتْعَهُمْ وَجَدُوا بِضِعَّهِمْ رُدَّتْ إِلَيْهِمْ قَالُوا يَا بَانَا مَا نَبِغِي هَذِهِ بِضِعَّتْنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ". (يوسف: آية 65).<sup>(47)</sup>

حيث أشارت الآية أن إخوة يوسف عادوا إلى أبيهم وطلبوا منه السماح لأخيم بالذهاب معهم حتى يرضى الحاكم عنهم فيتعامل معهم ويزيدهم نصيب أخيم وهو كيل بعير. بما مجموعه تسع كيلات لكل فرد، وهي توازي 180 كيلو بالوزن الحالي، فإذا ما خصص هذا القدر لكل فرد على مدار السنة كان نصيبه اليومي نصف كيلو من الحبوب، وهذا هو حد الكفاف للفرد من الغذاء كما حددته الدول الكبرى في الحرب العالمية الثانية الاستهلاك اليومي. وبهذا التوجيه القرآني فإن المسلم اليوم مطالب بالالتزام بالإعداد والتخطيط لكي يحقق النجاحات ويتغلب على الصعوبات (رائد رضا: 2014، ص 119).<sup>(48)</sup>

#### استشراف المستقبل:

وهي عملية تتصل بالتمنبؤ بالمستقبل، والتمنبؤ يشكل دعامة أساسية لعملية التخطيط، فالتخطيط بدون تمنبؤ لا يعتبر تخطيطاً علمياً، ولكي يكون التنبؤ ملائماً لا بد من توفر معلومات موثقة. فدراسة التنبؤات والتوقعات المستقبلية أو ما يعرف بعلم استشراف المستقبل والقائم أساساً على إحصائيات دقيقة، وتجارب واقعية، واستقراء سنن كونية حتمية... أمر يتوجب على المنظمات، والحكومات، والمؤسسات... أن تتعلمه وتفقهه وذلك قصد ضمان استقرار اقتصادها وأمنها الغذائي. ولقد بني يوسف عليه السلام تخطيطه لإدارة هذه الأزمة على تنبؤات مستقبلية قائمة على الحقائق القطعية، وذلك بما علمه الله تعالى من علم تأويل الرؤيا.<sup>(49)</sup>

#### العنصر البشري في خطة سيدنا يوسف:

لقد وضع يوسف عليه السلام العنصر البشري في خطته، بعلمه أنه لا تنجح خطة ليس وراءها الإنسان الذي ينفذها، وأما منهجه في التعامل مع الإنسان فقد ظهر في دعوته للسجينين للتوحيد، وبذلك يكون منهجه في الارتقاء بالإنسان الذي هو عدة الحضارة ومحرك النهضة ومنتفذ البرامج ومنجز المشاريع دعوته للتوحيد وتعليمه حقيقة الإيمان بالله وهذا الكون وهذه الحياة.

#### اكتمال أركان الموازنة التخطيطية:

لقد اكتملت للموازنة التي أرسى يوسف عليه السلام أسسها وقواعدها أركان الموازنة التخطيطية وتفصيل ذلك إن مفهوم الموازنة التخطيطية إنما يقوم على فكرة التوازن والموازنة، وقد قام يوسف عليه السلام بالموازنة بين الإنتاج الزراعي والاستهلاك في ضوء الظروف المتاحة وذلك بغرض تخطي الجذب والقحط.

#### اشترك المستويات الإدارية في المسؤولية:

إن موازنة سيدنا يوسف قد توافر لها مبدأ المشاركة، باشتراك المستويات الإدارية في المسؤولية مباشرة عن تحقيق الخطة في مراحل إعدادها وتنفيذها. ولقد استنبط ذلك من مخاطبته لرسول الملك بقوله (تَزْرَعُونَ)، (حَصَدْتُمْ)، (فَدَّرُوهُ)، (تُخْصِنُونَ)، إذ الخطاب هنا بصيغة الجمع، أي للناس المخاطبين جميعاً وليس بصيغة المفرد. أي لجميع الناس والمسئولين وهذه إشارة إلى ضرورة اشتراك كافة المستويات الإدارية — عليا ووسطى وتنفيذية — في إعداد الموازنة التخطيطية. (50)

#### معلومات حقيقية:

إن من معالم الخطة السياسية والاقتصادية الناجحة أن تكون مبنية على معلومات يقينية صادقة حقيقية لا على الخيال الشعري المجنح الذي لا يرتبط بالواقع، ومن هنا صرح يوسف عليه السلام للشعب بالشدائد التي تنتظره، لكنها ليست المصارحة التي تثبط أو تقعد عن العمل، ولكنها التي تدفع للعمل وتزيد الهمة وتضاعف من الجهد والطاقة إن السبع التي تلي الرخاء ستكون مجدية لا تعطي بل تأخذ وتأكُل فهي تقتضي حرصاً واحتياطاً. (51)

#### الواقعية في الأهداف:

إن موازنة سيدنا يوسف قد توافر لها مبدأ توفير الحوافز، ومبدأ الواقعية في الأهداف، وتناسبها مع الإمكانيات، ذلك أنه وقد وضح للناس أن سنوات كساد سبع ستعقب الرخاء، حمل إليهم البشرى مطمئتهم وتحفزهم، وهي أن هذه الأزمة إلى انقطاع، إذ سيأتي على الناس عام فيه يغاثون ويرزقون وفيه يعصرون، (ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصَرُونَ).

#### تنمية الوعي الادخاري:

وقد بينه قوله تعالى: (فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ). وهذا يستدعي محاربة ظاهرة الاستهلاك التي كانت منتشرة عند المصريين في عصره -عليه السلام- كما تذكر ذلك بعض المصادر وبإيجاد هذه الصفات الحسنة ومحاربة تلك الصفات الذميمة يتحقق ما أراده يوسف --عليه السلام-- من رفع مستوى الإنتاج والموازنة بين متطلبات الإنتاج والادخار والاستهلاك. (52)

#### أبرز نتائج الدراسة:

1. ضرب القرآن الكريم مثلاً للتخطيط السليم الذي قام على أسس منطقية فأمكن بذلك تلافي مجاعة كانت تهدد الناس جميعاً بالهلاك.
2. سيدنا يوسف عليه السلام فسّر الرؤيا وزاد عليها بأن قدم خطة عملية تستغرق القطر كله والشعب المصري كله.
3. الرؤيا البعيدة المدى واضحة المعالم استشراف سيدنا يوسف عليه السلام للتخطيط لسنوات مقبلة تسمى بسنوات عجاف وتزداد فيها المجاعة.
4. الأزمات والظروف الاستثنائية تحتاج إلى سلوك استثنائي، ولأن سلوك الناس في الأزمات غير سلوكهم في الظروف العادية. وهو ما فعله سيدنا يوسف عليه السلام.
5. لقد كان من ثمار تدبير يوسف عليه السلام وتخطيطه أن حفظ الشعب من الهلاك والجوع وخرج من الشدائد وعاد إلى الرخاء،
6. وفي هذا القصص القرآني إشارات إلى واقع تخطيطي لكي ندرك أن الإسلام لا يقوم على التخمين أو التواكل، ولكنه يهتم بأدق الأساليب وأعمقها في جوانب الاقتصاد أو السياسة أو غيرها، وكان لهذا القصص أثره البالغ في بناء الدولة الإسلامية على أسس التخطيط والإدارة واستشراف المستقبل<sup>(53)</sup>.
7. استفاد سيدنا يوسف عليه السلام من سنوات الرخاء أقصى استفادة، عن طريق إدخار إنتاج سنوات الرخاء السبع لمواجهة سنوات الشدة السبع الأخرى. انتظاراً لعام الرخاء الذي فيه يغاث الناس وفيه يعصرون ويشربون.
8. موازنة سيدنا يوسف توافرها مبدأ المشاركة، باشتراك المستويات الإدارية في المسؤولية مسئولية مباشرة عن تحقيق الخطة في مراحل إعدادها وتنفيذها .
9. قامت الخطة على معلومات يقينية صادقة حقيقية لا على الخيال الشعري المجنح الذي لا يرتبط بالواقع.
10. ونلاحظ في الآيات القرآنية الكريمة التي تكلمت عن خطة يوسف عليه السلام عنصر الأمل والتفاؤل وهذا الأمر مهم في الخطة الناجحة، قال تعالى: ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾<sup>(54)</sup>.
11. بنى سيدنا يوسف خطته لإنقاذ مصر على مبدأ الواقعية في الأهداف وتناسها مع الإمكانيات المتاحة.
12. إكتشاف إشارات الإنذار وتحليلها تحليلًا علميًا: إن أي أزمة قبل حدوثها قد أرسلت أنواعا من الإشارات التحذيرية، فعلى المنظمات أن تسعى لاكتشاف هذه الإشارات لجمعها وتحليلها ومعالجة الأمور قبل حلولها؛ لأن هذا يعتبر أهم جزء في إدارة الأزمة.
13. أما التنبؤ: فاستشراف المستقبل واستشفاف الآتي، وهذا عين ما كان من يوسف عليه السلام بما علمه الله تعالى، ثم تجده أيضاً قد حدد الأهداف في مضاعفة الإنتاج وتقنين الاستهلاك أو ترشيده، ثم تخزين الطعام وهذا يقتضي خطة تفصيلية، لأن الهدف العام الكبير ليس شيئاً إذ لم يقترن بخطته التفصيلية. وهنا يأتي دور السياسات والوسائل، والأدوات والموارد البشرية والإجراءات، والبرامج الزمنية والموازنة التقديرية، وهذا هو ما فعله يوسف عليه السلام على ضوء علم الإدارة الحديث، وإن كان القرآن الكريم حصر كلام يوسف عليه السلام في جمل

جامعة وجيزة ولم يشر إلى تنمية الإنسان لكنها متضمنة قطعاً ضمن الخطة، لأن القرآن علّمنا أن الإنسان إنما هو نفسه ومضمونه ومحتواه وأن تغيير الخارج بدون تغيير الداخل لا يغير نقيراً.

14. لقد وضع يوسف عليه السلام العنصر البشري في خطته، بعلمه أنه لا تنجح خطة ليس وراءها الإنسان الذي ينفذها، وأما منهجه في التعامل مع الإنسان فقد ظهر في دعوته للسجينين للتوحيد، وبذلك يكون منهجه في الارتقاء بالإنسان الذي هو عدة الحضارة ومحرك النهضة ومنفذ البرامج ومنجز المشاريع دعوته للتوحيد وتعليمه حقيقة الإيمان بالله وهذا الكون وهذه الحياة (55).

15. في هذا القصص القرآني إشارات إلى واقع تخطيطي لكي ندرك أن الإسلام لا يقوم على التخمين أو التواكل، ولكنه يهتم بأدق الأساليب وأعمقها في جوانب الاقتصاد أو السياسة أو غيرها.

16. في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على كافة المؤسسات توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها، وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع المستجدات والتحديات المعاصرة .

17. للتخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً للمؤسسات والشركات كافة حيث إنه يسهم في تحقيق الأهداف المحددة بدقة وفاعلية .

18. يجب على المنظمات والشركات أن تعتمد على إنتاجها بنفسها، وأن تحسن من إنتاجها، وبالتالي تحقيق الإدخار والاستثمار حتى تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها،

19. من خلال تحليل قصة سيدنا يوسف توصل الباحثان، بأنه يجب تكامل الإدارات والأقسام داخل المؤسسات / الشركات كافة، كما فعل سيدنا يوسف عليه السلام، واستطاع بوحى الله وتوفيقه حل هذه الأزمة، فتكتاف الإدارات جميعها (إدارة التخزين، والتمويل والتوزيع، وإدارة الرقابة والإشراف، وإدارة المال، والموارد البشرية، الخلافات والنزاعات، وإدارة الوافدين...) وغير ذلك من هذه الإدارات حسب المسميات داخل المؤسسات .

20. يكشف تحليل قصة سيدنا يوسف عن ضرورة مشاركة المدراء ورؤساء العمل العاملين في إعداد الخطة، وهي من أساسيات نجاحها، وقد تجلت واضحة في قوله (نزرعون، تحصنون، حصدتم) .

21. كشف التحليل في قصة سيدنا يوسف بأنه يجب الأخذ بما يسمى "بالتخطيط العلاجي"، "والتخطيط الوقائي"، "والتخطيط الطويل الأمد"، "والقصير الأمد"، "فالتخطيط الوقائي" هو التخطيط المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة ويستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقة ودية بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة ، وذلك عن طريق العمل الدائب لإزالة كل ما يتسبب عنه سوء الفهم أو تعارض المصالح . "فالتخطيط الوقائي" قد يكون طويل الأمد، وشبيهة بالإستراتيجية ، أو قصير المدى، أما " التخطيط العلاجي" ، ويسميه بعض الخبراء "التخطيط للأزمات أو الكوارث"، فهو تخطيط يتسم بالحركة، ويقف متأهباً للتزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ، وقد كان من المؤلف في الماضي أن نشهد كثيراً من الخطط العلاجية في كثير من المناسبات وقلما كانت توضع خطط وقائية، وقد أدت العوامل التي كانت من أجلها تظهر الخطط العلاجية إلى التفكير في ضرورة التخطيط

للمستقبل لتجنب الأزمات والمشكلات التي قد تجربنا اليوم على التخطيط العلاجي، فهو يتصف التخطيط العلاجي بالسرعة والحزم، وهذا ما يتطلب نوعاً من الإعداد الأولي يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وأنواع الأخطاء التي يتوقع حدوثها في أي وقت، وتبعاً للموقف الذي يحدث، يصبح من اليسير وضع وتنفيذ الخطة بسرعة وبدقة، ودون أن تتعرض المؤسسة للارتباك أو محاولة إخفاء الحقائق عن الجمهور أو رجال الإعلام، حتى لا تكون هناك فرصة لانتشار الشائعات وتضخيم الحادث أو الإساءة إلى سمعة المؤسسة<sup>(56)</sup>، أما التخطيط الطويل الأمد: الذي قد يوضع لخمس سنوات أو أكثر، وهو ضرورة لازمة لتحقيق الأهداف الطويلة، أما التخطيط المتوسط الأمد فهو الذي يوضع في الغالب لمدة سنة واحدة، والتخطيط القصير الأمد: تتراوح مدته في الغالب بين ثلاثة وستة شهور، وقد يرتبط بالإعداد لمناسبة خاصة أو حدث يستغرق وقتاً أقل من ذلك.

### مقترحات للدراسة:

- 1) إنشاء وحدة مستقلة لإدارة الأزمات بالمؤسسات / الشركات والتي من شأنها رسم سيناريوهات إدارة الأزمات المحتملة، والتصدي لها حال وقوعها.
- 2) كذلك إنشاء مركز أو وحدة تسمى بمركز "التخطيط الاستراتيجي" أو "التخطيط المستقبلي" أو "مركز التوقعات المستقبلية" وهو ما يعرف بعلم استشراف المستقبل.
- 3) ضرورة وضع البرامج والخطط بطريقة علمية وواضحة ومدروسة حتى يتسنى للقائمين على العمل تنفيذها بالشكل الصحيح، ومتابعة هذه الخطط باستمرار، والعمل على تحديثها وتطويرها حسب ما تقتضيه المصلحة.
- 4) لا بد من وجود خطة استراتيجية واضحة المعالم والأركان ومحددة تحديداً دقيقاً وبوقت معلوم، مثل ما وضع سيدنا يوسف عليه السلام خطته، وان تتوفر قيادات كفأً تفعل هذه الخطط بكفاءة وفاعلية.
- 5) تدريب العاملين بالمؤسسات على كيفية إعداد الخطط، والاستشراف المستقبلي لهذه الخطط.
- 6) لا بد وأن تقوم الخطط في الشركات على مبدأ الواقعية في الرصد ووضع الأهداف والموازنات وغيرها من هذه الأمور.
- 7) عمل الدراسات الاستطلاعية التي تستشرف المستقبل للوقوف على ملامحه حيث تساهم هذه الدراسات الأزمات في مهدها وقبل استفحال خطرها، أما في حال تجاهلها، أو تفسيرها تفسيراً خاطئاً، فإن ذلك سيؤدي إلى نشوء أزمة حقيقية.
- 8) إدارة الوقت وهو ما فعله سيدنا يوسف عليه السلام، فلا تهدف إدارة الوقت إلى إنجاز المهام فحسب، بل إلى ترتيبها حسب الأولوية، وتنفيذها وفقاً لهذه الأولوية في المقام الأول، ولذلك فإدارة الوقت مهمة بالغة نظراً لأن الإنسان يجد أمامه كمّاً كبيراً من المهام في معظم الأحيان، فالعبرة هنا تقسيمها ووضعها في جدول زمني وليس السير عشوائياً.

### مصادر الدراسة ومراجعها:

- المقالة ا. (1) حمدي سيد محمد، الإعلام وإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، مقال بعنوان: الحوار المتمدن، بتاريخ 2022/9/1، متاح اون لاين <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=767129> تاريخ الزيارة 2022/10/26 م .
- (2) سورة يوسف، آية (47) .
- (3) <https://darehhalal.com/News/762242.aspx> تاريخ الدخول 2022/10/5
- (4) سمير عبد الحميد وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للجامعات في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة في مصر "رؤية مصر 2030م" رؤية مستقبلية لجامعة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد(95)، العدد الرابع – المجلد الرابع، 2019، ص ص 488- 510 .
- (5) مسعود جوهر، التخطيط الاستراتيجي في قصة موسى عليه السلام كما وردت في القرآن الكريم، المجلة العلمية المحكمة، عدد 2، سنة 2020، ص ص 66 – 89 .
- (6) نور الدين ناصري: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات"، ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012.
- (7) عامر العتيبي: "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- (8) على عبيد: "فاعلية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية الحكومية"، دكتوراه غير منشورة، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الإعلام، 2013.
- (9) Francine Charest, Johanie Bouffard, and Ema Zajmovic: "Public relations and social media: Deliberate or creative strategic planning." *Public Relations Review* 42.4, Apri. 2016, pp 530-538.
- (10) حبيبة ولهي: "دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المسيلة أنموذجا"، ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2019.
- (11) Fairouz Bahamed, "The role of strategic communication planning and its importance in the public relations of the institution - the National Institute of Productivity and Industrial Development as a model", Doctoral dissertation, Université d'Alger 3 - Brahim Soltane Chaibout, 2020.
- (12) مسعود جوهر، التخطيط الاستراتيجي في قصة موسى كما وردت في القرآن الكريم، المجلة العلمية المحكمة لرئاسة الشؤون الدينية التركية، المجلد 2، العدد 1، 2020، 1441هـ، ص ص 66-89
- (13) عبد الله القحطاني: "دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمملكة العربية السعودية: من وجهة نظر مكاتب تحقيق الرؤية 2030"، دكتوراه، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، قسم العلوم الاستراتيجية، 2020.
- (14) كمال عجمي حامد، واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة وتأصيله من المنظور الإسلامي، مجلة التربية بالقاهرة، كلية التربية بالقاهرة، العدد: (190)، الجزء 2، أبريل لسنة 2021م، ص ص 300 – 377 .



- (15) نسرین هنداي، "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات" رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الإسكندرية، كلية الآداب، قسم الإعلام، 2010).
- (16) رضوان العنبي: "إستراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات"، بحث منشور، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، المغرب، ع27، يونيو 2019، ص ص 447 - 469.
- (17) علي حامد هارون، الاتصالات المؤسسية والفكر الوقائي في إدارة الأزمات: دراسة وصفية، المؤتمر العلمي الأول لقسم الإعلام – كلية الآداب- جامعة سرت، تحت عنوان (استراتيجية الإعلام في ظل التحولات المجتمعية الراهنة للمجتمع الليبي والعربي) والمنعقد في الفترة 2-3 مايو 2018م. ص ص 419-442.
- (18) حمدي سيد محمد، دور الأنشطة الاتصالية للمؤسسات الحكومية المصرية في إدارة أزماتها وتأثير ذلك على اتجاهات العملاء نحوها "وزارة البترول نموذجًا"، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات والبحوث، ألمانيا، برلين، أغسطس/ آب 2021م، العدد (16) ص ص 105-127.
- (19) داليا عثمان، الإعلام وإدارة الأزمات .. مبادئ نظرية ونماذج عملية، مجلة الإعلام العربي والمجتمع (Arab Media & Society)، العدد (25) شتاء/ ربيع 2018م. تلخيص كتاب الإعلام والأزمات د. هويدا مصطفى.
- (20) سعيد عبد الرازق، وسائل الإعلام بين إدارة الأزمات وصناعتها، المؤتمر العلمي الأول لقسم الإعلام – كلية الآداب- جامعة سرت، تحت عنوان (استراتيجية الإعلام في ظل التحولات المجتمعية الراهنة للمجتمع الليبي والعربي) والمنعقد في الفترة 2-3 مايو 2018م. ص ص 443 - 450.
- (21) مقيدش إيمان هاجر، دور استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات المؤسساتية – مقارنة تحليلية وصفية، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات والبحوث، ألمانيا، برلين، نوفمبر 2020م، العدد (13) ص ص 119-133.
- (22) محمد بولقصاع، استراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية من منظور قصة سيدنا يوسف عليه السلام، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك لتامنغست – معهد الحقوق والعلوم السياسية، مجلد 11، عدد 1، 2022، ص ص 597 – 625 .
- (23) سمير عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص 493 .
- (24) Mustafa Emre Civelek et al, " The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management". International Journal of Research in Business & Social Science Vol 5 No 3, 2016 ISSN: 2147-27944865 pp: 111-120 Contents available at [www.ssbfnct.com/ojs](http://www.ssbfnct.com/ojs) Doi: 10.20525/ijrbs.v5i3.
- (25) سورة يوسف، آية (48) .
- (26) سورة يوسف، آية (88) .
- (27) سورة الأعراف، آية (130) .
- (28) سورة التوبة، (120) .
- (29) محمد بولقصاع، مرجع سابق، ص ص 6010 – 602 .
- (30) إباد على يحيي، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، (فلسطين: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية / إدارة تربوية، 2006)، ص 7.
- (31) التخطيط الاستراتيجي ، تعريفه ، انواعه ، مراحل ، أهميته ، عناصره ومعوقاته، متاح اون لاين:

[https://www.starshams.com/2021/11/blog-post\\_28.htm](https://www.starshams.com/2021/11/blog-post_28.htm)

- (32) <https://www.echoroukonline.com>.
- (33) سورة القصص، آية: (77).
- (34) عبد الله جمعه، التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة وعلاقته بالأداء المؤسسي دراسة على الشركات العاملة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة الأزهر، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، 2022)، ص 49.
- (35) رجع الباحثان في هذه الجزئية إلى:
- بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، (الأردن: دار اليازوري، 2009)، ص ص 17-20.  
- [http://3alagat.blogspot.com/2014/03/blog-post\\_18.html](http://3alagat.blogspot.com/2014/03/blog-post_18.html)
- (36) اسماعيل محمد عامر، العلاقات العامة والتطور الرقمي، (دن، 2021)، ص 28.
- (37) القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية 65
- (38) القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 48
- (39) يعقوب ناصر الدين: الإسلام والتخطيط الاستراتيجي، موقع الغد، 2012-05-08، <https://bit.ly/3T2maAv>
- (40) اسماعيل محمد عامر، العلاقات العامة والتطور الرقمي، مرجع سابق، ص ص 32 – 33.
- (41) القرآن الكريم، سورة يوسف، الآيات: (43-49)
- (42) علي محمد الصلابي، أهداف التخطيط والإدارة وأهميتهما (قصة سيدنا يوسف عليه السلام نموذجاً)، موقع الشروق، 2021-9-1، <https://bit.ly/3T90jrr>
- (43) أحمد نوفل، (1989)، سورة يوسف دراسة تحليلية، ط1، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، ص 409.
- (44) عبد الباري درة، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان: دار الفرقان، (1982)، ص 27.
- (45) علي محمد الصلابي، أهداف التخطيط والإدارة وأهميتهما (قصة سيدنا يوسف عليه السلام نموذجاً)، مرجع سابق.
- (46) القرآن الكريم، سورة يوسف: آية 65.
- (47) رائد رضا عبد الله، (2014)، التخطيط السياسي في منهج التغيير القرآني، ماجستير غير منشور، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص 119.
- (48) بولقطاع محمد، (2022)، استراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية من منظور قصة سيدنا يوسف عليه السلام، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مج11، ع1، ص 605
- (49) خلف عبد الله، الاعجاز العلمي في التخطيط الاستراتيجي واعداد الموازنات، موقع إعجاز القرآن والسنة، يناير 2020، <https://quran-m.com/?p=3639>
- (50) أحمد نوفل، سورة يوسف دراسة تحليلية، مرجع ص 427.
- (51) خلف عبد الله، مرجع سابق.
- (52) <https://www.echoroukonline.com/>
- (53) سورة يوسف، آية (49).
- (54) <https://www.echoroukonline.com/>
- (55) التخطيط في العلاقات العامة، متاح اون لاين: [http://3alagat.blogspot.com/2013/06/blog-post\\_5581.html](http://3alagat.blogspot.com/2013/06/blog-post_5581.html)

## إدارة الأزمات

## Crisis management

د. محمد شفيق عزيز نافع/جامعة المنصورة/ مصر

Dr. Muhammad Shafiq Aziz Nafeh/Mansoura University/Egypt

## الملخص:

تمثل الأزمة حدثاً ينتج عنه العديد من التأثيرات السلبية، كما تمثل عائقاً أمام نمو وتطور المنظمة أو الشركة، وعاملاً مهدداً لسمعتها وتهديداً لوجودها في السوق، وتتعدد الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها تدعيماً وتكاملاً مع عمليات إدارة الأزمة إلا أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يتم بالاستجابة لعدد من العوامل منها طبيعة الأزمة وتأثيراتها وطبيعة المنظمة أو الشركة وظروفها وسياساتها ومجال عملها. من خلال هذه الورقة الدراسة سنتناول مفهوم إدارة الأزمة، أنواع الأزمات، نشأة الأزمة، التخطيط لإدارة الأزمات، الدور القيادي لإدارة الأزمات، المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الأزمة، التخطيط، القيادة، الاستراتيجية.

## Abstract :

The crisis represents an event that results in many negative effects, It also represents an obstacle to the growth and development of the organization or company, and a threat to its reputation and presence in the market, There are many strategies that can be used in support and integration with crisis management processes, but the application of these strategies is carried out in response to a number of factors, including The nature of the crisis, its effects, the nature of the organization or company, its circumstances, policies and field of work.

Through this study paper, we will address the concept of crisis management, types of crises, the emergence of crisis, planning for crisis management, the leadership role of crisis management, and leadership skills needed to manage crises.

**Keywords:** Leadership, Management, Planning, The crisis, The strategy

## مقدمة:

تمثل الأزمة تهديد للمؤسسة، حيث تواجه بسببها مواقف معقدة وبيئة عمل مضطربة، ولذلك تعمل المؤسسات على تجنب حدوث الأزمات منعاً لوقوع هذه المشكلات، ويتطلب منع الأزمات والتعامل معها وجود نظام للمعلومات يضمن انتقالها بصورة فعالة لمواجهة التهديد وضغط الوقت والمساعدة في عملية اتخاذ القرار، فتوفر المعلومات الخاصة بالأزمة وتوظيفها بصورة صحيحة عبر وسائل ملائمة يقلل من احتمالية حدوث الأزمة، ويقلل من تأثيرها السلبي في حال الحدوث، ويساهم في الإسراع بالتغلب عليها.

وتستطيع المؤسسات تخطي الأزمات بالعنصر البشري الماهر في أساليب إدارة الأزمات بأقل خسائر ممكنة، فالقدرة على إدارة الأزمات هي مهارة يحتاج معظم العاملين للتدريب عليها، والهدف الأساسي لإدارتها هو تزويدنا بالتدخل للتخفيف أو لمنع حدوثها، والنموذج الأفضل لأساليب إدارة الأزمات هو برنامج معد مسبقاً بشكل جيد ومناسب للتقليل من التطور المحتمل لموقف الأزمات.

### إشكالية الدراسة:

تتمثل إشكالية الدراسة في الإجابة على مجموعة من التساؤلات الهامة ألا وهي:

- ✓ كيف تنشأ الأزمة؟
- ✓ كيف يتم التخطيط لإدارة الأزمات؟
- ✓ ما هو الدور القيادي لإدارة الأزمات؟
- ✓ ما هو مفهوم الأزمة؟
- ✓ ما هي المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات؟
- ✓ ما هي أنواع الأزمات؟

### أهمية الدراسة:

تضح أهمية الدراسة على النحو التالي:

1. إلقاء الضوء على الطرق المتبعة من قِبَل الجمهور في إدارة الأزمات، لا سيما في ظل ظهور الفجوة الدراسية.
2. تتأثر الإدارة وتؤثر خلال مراحل الأزمة المختلفة، الأمر الذي يستدعي سلوكاً مناسباً قبل وأثناء وبعد الأزمات.

### أهداف الدراسة:

1. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح بعض النقاط الهامة وذلك على النحو التالي:
2. الاهتمام بالجانب المعلوماتي والبعد الإنساني للأزمة؛ وباستجابة صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية.
3. تنظيم العلاقة بين الشركة ووسائل الإعلام التي تكون حرجة أثناء الأزمة من أجل تخفيض الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة.
4. أن تبني إستراتيجية أساليب إدارة الأزمة وفق منهج لتقييم الأداء للوصول إلى بر الأمان بعد وقوع الأزمة.

### منهج الدراسة:

أما عن المنهج المتبع فالمنهج هو مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة ومشكلة البحث لاستكشاف الحقائق المرتبطة بها والإجابة على الأسئلة التي أثارها المشكلة، ولهذا من الضروري استخدام المنهج باعتباره الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة.

وتختلف مناهج البحث باختلاف مواضيع الدراسة والمشكلة المطروحة، فلكل ظاهرة أو مشكلة صفات وخصائص تميزها عن الأخرى، واتجهنا في دراستنا هذه إلى اعتماد المنهج الوصفي الذي يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة إدارة الأزمات.

### هيكل الدراسة:

بعد القراءة الأولية لكل ما يتعلق بموضوع البحث، وجمع المادة العلمية من مصادرها ومراجعتها، والقيام بترتيبها حسب المباحث التي تخدم الغرض منها، والتزاماً بالمنهج المعتمد استفتحت بمقدمة بيّنت من خلالها أهمية الموضوع، وإشكالية وأسباب اختياره، والأهداف التي يهدف إلى تحقيقها، ومنهج البحث المعتمد، وبناءً عليه تم تقسيم على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الأزمات.

المبحث الثاني: الدور القيادي لإدارة الأزمات.

### المبحث الأول: ماهية الأزمات

أولاً-تعريف الأزمة:

#### 1-التعريف اللغوي للأزمة:

مصطلح الأزمة (Crises) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) وهي تعني لحظة القرار، كما تشير إلى معنى التغيير المفاجئ وغالباً نحو الأسوأ، كما ورد هذا المصطلح باللغة الصينية في شكل كلمتين ويجي wei-ji ، وهي كلمة مكونة من مقطعين هما خطر danger وفرصة opportunity، أي أن الأزمة تنطوي على خطر يجب اجتنابه وفرصة يجب اغتنامها، وفي اللغة العربية يعرف المعجم الوسيط الأزمة بأنها الشدة والقحط (العربية، 2004)، لسان العرب على أنها: "الشدة فيقال أزم عليهم العام أو الدهر أي اشتد قحطه وقل خيره" (منظور، 2013) وفي اللغة الإنجليزية جاء في قاموس وبستر webster's Dictionary تعرف بأنها: "فترة حرجة وغير مستقرة أو خلل في الوظيفة" (Fregus، 1999).

#### 2-التعريف الاصطلاحي للأزمة:

اختلف تعريف الأزمة باختلاف المنظور أو المدرسة التي ينظر بها، فعلم الاقتصاد عرف الأزمة بأنها: وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي، ويحتاج إلى بذل كافة الجهود لاجتيازه.

وعرفها علم الاجتماع بأنها: توقف لأحداث المؤسسة والمتوقعة واضطراب للعادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات أكثر ملائمة للأوضاع الجديدة التي فرضتها أحداث الأزمة (الشعلان، 2002).

وتم استخدام مفردة أزمة في بحوث علماء الطب النفسي للدلالة على الانعكاسات النفسية الحادة على الفرد وسلوكه، وعلى الجماعة (محسن، 2003).

وتم تعريف الأزمة من المنظور الإداري بتعريفات عديدة من وجهة نظر الإداريين، فيعرفها الخضيرى بأنها: "موقف تواجهه إدارة المؤسسة، تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المؤسسة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها" (محسن، 1990).

ويعرف عز الدين الرازم الأزمة بأنها: "عبارة عن حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتترك روتين الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل" (الدين، 1995م).

وتشير الأزمة كما يراها بدر شهاب إلى: "خلل جوهري في المسيرة العادية لحياة فرد أو جماعة أو مؤسسة، وتنشأ الأزمة عند حدوث موقف غير متوقع يكون الفرد أو الجماعة غير مستعدين له" (بدر، 1991م).

وتعرف الأزمة بأنها: "موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمؤسسة يؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمؤسسة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات وحالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة، ولكي يتحول الموقف العادي إلى أزمة لا بد من تحقق ثلاثة عناصر أساسية هي: وقوع حدث يسبب تغيراً مهماً للأسوأ، عدم قدرة المؤسسة على التوافق مع هذا التغير (الأنصاري، 2021).

فالأزمة تمثل تهديد للمنظمة، حيث تواجه بسببها مواقف معقدة، وبيئة عمل مضطربة ولذلك تعمل المنظمات على تجنب حدوث الأزمات منعاً لوقوع هذه المشكلات. ويتطلب منع الأزمات وكذلك للتعامل معها وجود نظام للمعلومات يضمن انتقالها بصورة فعالة لمواجهة التهديد وضغط الوقت والمساعدة في عملية اتخاذ القرار فتوفر المعلومات الخاصة بالأزمة وتوظيفها بصورة صحيحة عبر وسائل ملائمة يقلل من احتمالية حدوث الأزمة ويقلل من تأثيرها السلبي في حال الحدوث، ويساهم في الإسراع بالتغلب عليها من خلال اتخاذ القرارات الصائبة (بشير، 2021).

ويرى عدد من الباحثين أن الأزمة حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة ووظائفها وجماهيرها الأساسية، وإذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة صحيحة فإنه يهدد قواعد المنظمة الأساسية، ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها، والحفاظ على شرعيتها وسمعتها، ويرى بعض الباحثين أن الأزمة قد تأخذ بعض الوقت حتى تكتسب صفة الأزمة. وهي لحظة تتعرض فيها المنظمة للخطر نتيجة لبعض المشكلات الصغيرة التي لم تدرك على أن لها تأثيرات سلبية بمفردها على المنظمة، ولكن مع تراكمها تتحول إلى أزمة تهدد المنظمة وسمعتها. ويمكن إجمال أهم خصائص الأزمة فيما يلي:

أ- الأزمة قد تكون حدثاً مفاجئاً، وقد تكون حدثاً متوقعاً.

ب- تتطلب الأزمة تخطيطاً استراتيجياً لتجنب التطورات غير المرغوبة.

- ت- تختلف الأزمات فيما بينها، ومن ثم تتطلب استجابات متباينة.
- ث- تمثل الأزمة تهديداً للمنظمة أو سمعتها.
- ج- غالباً ما تحدث الأزمة نتيجة لتراكم عدد من المشكلات غير المدركة.
- ح- تتحدد الأزمات بإدراك الأفراد والجماهير الأساسية لها أكثر من الوقائع الموضوعية المرتبطة بها.
- خ- عادة ما يتم حل الأزمات في إطار قصير المدى (فهد، 2017)
- د- الأزمات التي تحدث في قطاع من المنظمة يكون لها انعكاسات على قطاعات المنظمة الأخرى.

وهناك العديد من الأزمات التي تواجه المنظمات بعض هذه الأزمات يأتي لأسباب تتعلق بالمنتج، مثل حدوث مشكلات في استخدامه أو مكوناته، وهناك أزمات تأتي بسبب قصور في الأداء الاجتماعي والإنساني للمنظمة مع المجتمع ومنظمتها، وأزمات أخرى تسببها الممارسات والسلوكيات السيئة للمنظمة وقياداتها أو تسببها بعض الأعمال غير الناجحة للمنظمة وقصور أدائها، أو وفاة أحد قياداتها أو استقالته أو تعرضها لدعاوى قضائية. وتؤدي هذه النوعية من الأزمات إلى التأثير على المنظمة ومنتجاتها، فقد يضعف الموقف التسويقي للمنتج في السوق وتزداد نقاط ضعفه وتصبح الاتجاهات نحوه سلبية، وقد تتأثر أعمال المنظمة وخططها واتصالاتها بصورة سلبية بسبب الأزمة إلى جانب ضعف ثقة العملاء بها وقدرتها على المنافسة، واهتزاز صورة قياداتها، وأيضاً ضعف قدرة المنظمة على التوافق مع القوانين والتشريعات وضعف قدرتها على تطبيق معايير الجودة.

وللتعامل مع الأزمة تعمل المنظمات على التعرف على أسباب حدوثها وكيفية تأثيرها على المنظمة وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لمواجهة مخاطر الأزمة (الشمري، 2018).

وتختلف إستراتيجية إدارة الأزمة باختلاف نوع الأزمة كما أنه يمكن استخدام أكثر من إستراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف، وعند تحديد إستراتيجية التعامل مع الأزمة، يؤخذ في الاعتبار عدة نقاط أبرزها العمل على تحليل أسباب حدوث الأزمة وتحديد المدى الذي وصلت إليه، وترتيب العوامل المؤثرة على الأزمة، بالإضافة إلى تحديد القوى المؤيدة والمعارضة وتحديد الأهداف المرجوة وتجسيد فلسفة المنظمة في تلك الإستراتيجية، كما تستخدم في إدارة الأزمة وسائل اتصال متعددة للتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي بصورة أنية سريعة وصادقة وشفافة بهدف توضيح كيفية استجابة المنظمة للأزمة وتعاملها معها وذلك حتى في حال وقوع المنظمة في الخطأ. (محمود، 2019)

## ثانياً: أنواع الأزمات

للأزمات أنواع وتصنيفات عديدة، ويمكن اعتبار الأزمات منها ما هو مادي ويطلق عليها الأزمات المادية، وما هو معنوي ويطلق عليها الأزمات المعنوية، وأحياناً توجد أزمات تجمع ما بين النوعين، وتصنف الأزمات طبقاً لعدة أسس في شكل مجموعات، لأن التصنيف يفيد في عدة أمور من أهمها: (سالم، 2021)

- تعميق التفكير في الأزمة، ولفت الانتباه إلى بعض القضايا المهمة، التي تخص الأزمة حسب نوعها.
  - توضيح المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالأزمة حسب نوعها التي تعد أداة توصيل الأفكار، مما يساعد على الاتفاق في منطلقات النقاش، والحوار حول الأزمة. (صلاح، 2019)
- إلا أن التصنيف لا يمنع من وجود تداخل بين هذه المجموعات، ويمكن تصنيف الأزمات وفقاً للأسس التالية، معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني): وتصنف الأمة تبعاً لمعدل تكرارها إلى: أزمة متكررة (دورية): وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وإن كان مدى وحجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة. وأزمة غير متكررة (غير دورية): وهي التي تحدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها، وتكون شديدة التأثير في الغالب. ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.
- شدة تأثيرها وعمقها: وتصنف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى: أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير: وهي الأزمة وليدة الظروف، التي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور، وتعالج بتعديل السياسات وأساليب العمل المدرسية المستخدمة. وأزمة جوهرية هيكلية التأثير: وهي التي تؤثر على كيان الشركة بجميع جوانبه المادية والبشرية، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة. قد تصل إلى تقويض كيان الشركة. (عبد الله، 2021).
  - شمولية الأزمة (المستوى): تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى: أزمة جزئية: وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في الشركة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة. وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة. وأزمة شاملة: وهي التي تحدث على مستوى الكيان المدرسي ككل، ويتأثر بها جميع عناصر العملية التعليمية بالشركة، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها، والنتائج التي أفرزتها.
  - موضوع (مجال) الأزمة: تصنف الأزمة تبعاً لموضوعها إلى: أزمة مادية: وهي التي تجور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته، والتعامل معه، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة، والنتائج المترتبة على حدوث الأزمة. وأزمة معنوية: وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء. لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات: نظراً لأنه غير ملموس. وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه المضموني، وأزمات مادية ومعنوية: غالباً ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابق الذكر. (قصري، 2021).
- وكما تتباين أنواع الأزمات، تتباين أسباب الأزمة ما بين كوارث إلهية تتعلق بالبيئة، وظروف العمل المادية، والقيادة الإدارية المستبدة، وعدم وضوح الأهداف، والخوف الوظيفي، وسوء الفهم، والشائعات.

### ثالثاً-أسباب الأزمة:



يقصد بأسباب الأزمة: مجموعة العوامل التي تنتج حالة من عدم التأكد تسبق الأزمة، من حيث الترتيب والتأثير جون، وتنشأ الأزمة لأسباب مختلفة ومتباينة، تباين طبيعة الأزمة، ومكان، وزمان حدوثها. وبصفة عامة يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب التالية: الكوارث الإلهية المتعلقة بالبيئة: التي تتمثل في الزلازل، والبراكين، والأعاصير، وتقلبات الجو، التي يصعب توقعها، والتحكم في أبعادها، ويكون لها تداعياتها، وتوابعها على أداء الشركة (أشرف، 2020).

وأياً كانت أسباب الأزمة فإنه يترتب على حدوثها نتائج (آثار) سلبية أو إيجابية، ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح؛ لذلك يمكن النظر لنتائج (آثار) الأزمة من جانبين هما: النتائج (الآثار) السلبية للأزمة وتكمن في: تهديد وإعاقة الشركة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية، واتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي؛ نظراً لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة، وإصابة المجتمع المدرسي بكافة عناصره بصدمات نفسية عميقة، وزعزعة الثقة بالنفس، والتأثير في قيم واتجاهات وسلوك جميع فئات المجتمع المدرسي.

أما النتائج (الآثار) الإيجابية للأزمة تكمن في: إحداث التغيرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في جميع مجالات العمل المدرسي، وإظهار جوانب القصور والضعف الكامنة (غير الظاهرة) في مجالات العمل المدرسي من أجل تلافئها، وتحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً في ضوء الإفادة من نتائج الأزمة الحالية، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات لمنع حدوثها مستقبلاً.

#### رابعاً-أهمية إدارة الأزمات:

تبرز أهمية إدارة الأزمات في الشركة من خلال: تقليل الهدر أو الضياع في الموارد؛ ذلك لأن الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تعتبر موارد ضائعة بالكامل، والحد من النتائج (الآثار) المعوقة لحالة عدم التأكد، والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، وتوقع (الإحساس) الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها، وتوفير الثقة، والاستقرار، والأمن لدى جميع فئات العاملين، والتحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة، والمواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، ووضوح الأوامر والتعليمات، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة، وتوفير نظام اتصال على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية يحقق تدفق المعلومات وانسيابها، وترشيد استخدام الإمكانيات المادية والبشرية بالقدر الضروري، وتكوين سمعة إيجابية في المجتمع الخارجي نحو الشركة، وزيادة إنتاجية العاملين في الشركة (المهدي، 2020)

#### 3-مراحل ظهور الأزمة:

تمر الأزمة بأربع مراحل أساسية، إذا لم يتمكن المدير من إدارة مرحلة من هذه المراحل، فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة، وهي:

- المرحلة التحذيرية: تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر، الذي يشير إلى وقوع أزمة، واستشراق المتغيرات البيئية، والاحتمالات، والبدائل.

- مرحلة نشوء الأزمة: تقوم على عدم إمكانية المدير في توقع حدوث الأزمة، وتقود إلى تعاضم المتغيرات الدافعة لحدوث الأزمة، وزيادة احتمالية المواجهة.

- مرحلة الانفجار: تأتي مباشرة بعد عدم قدرة المدير في التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة، وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتسارعة، وتتطلب هذه المرحلة من المديرين: القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستجوبها طبيعة الأزمة، وإيجاد مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات، وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر المعلومات والبيانات، وتوقع المستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها، وتنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.

- مرحلة انحسار الأزمة: حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل التي تسبب في حدوث الأزمة، ويسعى المدير (قائد فريق الأزمة) إلى السعي إلى التوازن الطبيعي، واستعادة نشاط الشركة (عمر، 2011)

#### 4-التخطيط لإدارة الأزمات:

يقصد به: رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات، باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، والحد من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية. بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك. (فتحي، 2020)

والتخطيط للأزمات يتطلب من مدير الشركة- بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات- القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في: إجراء مسح كامل لموارد الشركة، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة. وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية.

#### - التنظيم للأزمات:

يقصد به: التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بكل عضو، والهيئات الخارجية المساندة للأعضاء، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصال التي تربط بينهم على أن يتم العمل بشكل جماعي، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، وأماكن المواجهة والتنفيذ.

ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات: معرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة، وشرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف من التدخل، والسلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد

الفريق بأعضاء فريق الأزمات، وعرض الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها أفقياً ورأسياً. (سلمان، ٢٠١٧).

#### - التوجيه في الأزمات:

- يقصد به: ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة، وخط سير العمل، وحث العاملين على التعاون مع الفريق، وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة، وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات- مدير الشركة- بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، لذلك ينبغي أن يتضمن التوجيه الخصائص التالية: أن يكون التوجيه (الأمر) معقولاً وقابلًا للتنفيذ، وواضحاً لا غموض فيه، وكاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواءً: من الناحية الكمية أو الكيفية، والمكان، والوقت.

#### - متابعة الأزمات:

يقصد بها: إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وقيام كل عضو في الفريق بدوره، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم، لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها. (علي، 2021)

وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث: إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، أو تبرير عمل معين، أو توضيح طريقة معينة، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة، وحسن توظيفها، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة.

ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات إتباع الإجراءات التالية: الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة، والتواجد في موقف الأزمة باستمرار؛ لمتابعة الأحداث أول بأول، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل. (خالد، 2009)

#### - تشكيل أعضاء فرق مواجهة الأزمات:

يقصد به: قيام مدير الشركة بتشكيل فرق لمواجهة الأزمات يضم كل واحد من 4-8 من المعلمين، الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها، وفرق مواجهة الأزمات قد تكون دائمة يعه إليها بإدارة الأزمات التي تتعرض لها الشركة، يتم اختيارها من مستويات وتخصصات مختلفة، وخبرات متكاملة، ويتم تدريبهم على إدارة الأزمات، وفرق مؤقتة يعهد إليها مهمة إدارة أزمة بعينها.

ولكي تحقق فرق الأزمات الهدف من انعقادها، يتعين على قائد فريق الأزمات-مدير الشركة-ما يلي: تحديد وتوضيح أهداف تشكيل الفريق لأعضاء فريق الأزمات، وتحديد الأدوار للأعضاء بدقة بالقدر الذي يزيل الإبهام والغموض، وإعطائهم الصلاحيات، وتحديد منهجية العمل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الفريق، والمراجعة الدورية لأعمال الفريق، والتكامل بين أعضاء الفريق. (عبد الحميد، 2013)

### المبحث الثاني: الدور القيادي لإدارة الأزمات

تزداد فاعلية دور القيادة في إدارة الأزمات إذا ما حرصت على تبنى وتطبيق مجموعة متفاعلة ومتشابكة من العوامل تمثل المركزة الأساسية لتفعيل دور القيادة في إدارة الأزمة ومن هذه العوامل ما يلي:

1. تحديد الأهداف وترتيب أولويتها ضرورة تحديد واضح للأهداف الرئيسية والفرعية في مواجهة الأزمة والمبنى على التفكير العلمي وكذلك ترتيب الأهداف في أولويات حسب أهميتها القياس بالتنبؤ. تتوقف فاعلية القيادة في إدارة الأزمات على مدى إيمانهم بأهمية التنبؤ العلمي بالمتغيرات والتحذيرات التي تشير إلى قرب حدوث أزمة. وتكمن أهمية التنبؤ في كونه ركيزة رئيسية لأنشطة معالجة الأزمة.
  2. تهيئة الموارد اللازمة وتقييمها. حيث تطلب أداء الأزمة توفير أفراد متخصصين في مجالات مختلفة وبمستوى عال التدريب والخبرة مع مزيج من القيم والمهارات السلوكية التي تكفل كفاءة أدائهم في فريق العمل.
  3. السيطرة على زمن مواجهة الأزمة. تعتبر تلك السيطرة أمراً حيوياً لضمان كفاءة المواجهة وتوفير المعرفة الكاملة بالطرق التي يتم من خلالها التعامل مع الأزمة.
  4. تفعيل دور فريق إدارة الأزمة. ضرورة تكامل التخصصات وتوافر مستوى كاف من السمات القيادية وتهيئة مناخ عمل يسمح بالبعد عن الروتين والتعامل بتوافقيه شديدة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والحفاظ على الحرية والمبادأة والحركة السريعة في مواجهة الأزمة وتملك زمام المفاجأة وإتمام الفرص وتحفيز أفراد فريق إدارة الأزمة وتطوير قدراتهم على التعاون ورفع معنوياتهم والثقة في قدرات أفراد الفريق وتنظيم القوى المواجهة للأزمة.
- ويعتبر المدير هو المسئول عن توفير الحماية لهيئة الشركة والتلاميذ، ويواجه تحدياً وصعوبات خاصة في التخطيط وتنسيق الاستجابات الخاصة بالأزمة المدرسية. وتختلف قوة الأزمات، وكمية التداخلات الخارجية، ومشكلات الاتصال في مثل هذه المرافق، كلها تسهم في تعقيد المواجهة والتحدي لها. (الحملاوي، 2017)
- وتتطلب أية أزمة تخطيطاً داخلياً، أما الأزمات الأكثر خطورة في طبيعتها سوف تحتاج تفاعل وتطبيق القانون المحلي مع مؤسسات خدمات الطوارئ في المجتمع. والتركيز الأول في أية خطة للأزمة يشتمل على تحديد المسؤوليات التي تساعد على تقليل عدم النظام والضجيج والحوادث المفاجئة والكوارث وعواقبها. ورغم أن العديد من الصيغ المدرسية لإدارة الأزمة تكون متناسقا داخلياً فإن الكثير منها يكون قصير النظر في إدراك سقوط الشركة بشكل فوري أثناء الأزمة (الانصاري، 2021)

ويمكن أن تتضمن خطه إدارة الأزمة العناصر التالية:

- 1- إقامة الأهداف للبرنامج والذي يركز على المخرجات.
- 2- إقامة الإجراءات التي يجب أن تتبع عندما تحدث الأزمة.
- 3- توضيح الأدوار لفريق الأعضاء.
- 4- توضيح كيفية استجابة لفريق العمل من خلال التنسيق، والإشراف، والتقييم.
- 5- إقامة مجموعة من التوقعات للمشرفين والمنسقين.
- 6- مناقشه الحوافز للمشاركين في البرنامج
- 7- مناقشة، متى، وماذا، وأين، وكيف تسجل وتكتب التقرير.
- 8- توصيات بالتعديل والتكيف للإمكانات مثل حجرات الإشراف.
- 9- تحديد الوقت اللازم لتنفيذ استجابة الأزمة في البرنامج.
- 10- التوصية بعمل التعديلات والتكيفات اللازمة في النظام الحالي.
- 11- شرح كيفية التدخل في برنامج الأزمة، وكيفية الربط مع برامج أخرى في الشركة مثل التربية الخاصة، أو برنامج تدريب المعلم أثناء الخدمة.
- 12- إقامة إجراءات التقييم في البرنامج وتم تلخيص نتائج البحوث والدراسات الخاصة في إدارة الأزمات المدرسية في النقاط التالية: -
- 13- عمل قائمه إرشاديه تساعد المديرين للاستعداد والتدريب على الاستجابات المختلفة الواسعة لمواقف الأزمة.(سيد، 2021)
- 14- الوضوح والاطلاع والدراية بخطوات إدارة الأزمة.
- 15- إقامة جسور قوية بين الشركة والمجتمع المحلي والشرطة والمستشفيات وشبكات الإنذار المبكر لمواجهة الأزمة والتقليل من أثارها.
- 16- أن تكون خطة إدارة الأزمة المدرسية قابله للتطبيق عمل مجموعة متنوعة من الأحداث المختلفة.
- 17- أن يكون هناك تحديد واضح للمسئوليات لكل فرد في الشركة.

- 18- تلتزم المدارس بتدريب موظفيها وطلابها بشكل أكثر فاعلية على إدارة الأزمة عن طريق المحاكاة وتمثيل الأدوار.
- 19- يقوم مرشد الشركة بعض جلسات أثناء وبعد الأزمة.
- 20- تحسين وتطوير طرق إبلاغ الأفراد عن الأزمة.
- 21- أن يكون لكل مدرسة متحدث رسمي أثناء الأزمة.
- 22- منع دخول وسائل الإعلام أثناء الأزمة.
- 23- أن تكون الأحياء المجاورة مجهزه بشكل أفضل للتعامل مع الطوارئ.
- 24- مشاركة كل المرشدين في مساعده الطلاب أثناء الأزمة.
- 25- توفير الإجراءات التي يجب أن تتبع عندما تحدث الأزمة.
- 26- توضيح كيفية استجابة فريق العمل من خلال التنسيق والإشراف والتقييم.
- 27- إقامة مجموعه من التوقعات للمرشدين والمنسقين.
- 28- تحديد الوقت اللازم لتنفيذ الاستجابة اللازمة.
- 29- إقامة إجراءات التقييم في البرنامج المدرسي والخروج بدروس مستفادة (التعلم).
- 30- إقامة الإنذارات المبكرة.
- 31- تحديد الأعمال والنشاطات الواجب القيام بها.
- 32- تحديد التحكم.
- 33- حماية خصوصية المؤسسة. (عاصم، 2020)

#### المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات:

يتطلب نجاح العمل لإدارة الشركة أن تتوافر فيه المهارات القيادية الأساسية اللازمة للمدير الناجحة بدرجات متفاوتة وهذه المهارات هي المهارات الفكرية، المهارات الفنية المهارات الإنسانية، التواصل، وفيما يلي توضيح لهذه المهارات:

المهارات الفكرية Conceptual Skills ومنها ما يلي (رجب، 2014):

1. ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في حلولها.
2. التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات.

3. توقع الأمور التي تحدث في المستقبل.
4. استخدام المهارات في الممارسة اليومية.
5. التمتع بمهارات تصورية جيدة.
6. قادراً على الرؤية أبعد من الوظيفة.
7. قادر على التخطيط الدقيق نوعاً ما للمستقبل.
8. المهارات الفنية Technical Skills ومنها ما يلي:
9. من الضروري توفر قدر من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإشرافي.
10. قدرة المشرف على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات أو اللوائح والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة العمل التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها.
11. الإلمام ببعض المهارات الإضافية كمهارات الكمبيوتر، وربما معرفة بالتخطيط.

#### المهارات الإنسانية Human Skills ومنها ما يلي: (مصعب، 2017)

- 1- العلاقات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتتيح لهم فرصة المشاركة والحوار وتدفعهم للعمل بحماس وقوة دون قهر وإجبار.
  - 2- العلاقات الإنسانية تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد لديهم الثقة والاحترام المتبادل وتجعلهم جميعاً أسرة واحدة متحابية ومتعاطفة.
- التواصل Communication ومنها ما يلي:
- 1- تجعل المشرف قادر على المشاركة في معرفته ومعلوماته مع أشخاص آخرين.
  - 2- الطريقة الوحيدة لكي يصبح المشرف قائد هي أن يتكلم بفعالية.
  - 3- الكفاءة الخارقة تضيفها مهارات التواصل الجيدة إلى مهارات العمل والموقف الصحي التقدمي.
  - 4- وهناك تصور آخر بتقسيم المهارات التي يجب أن يمتلكها المشرف إلى خمسة أقسام على النحو التالي:
  - 5- إشراف كمهارة في القيادة. حيث تظهر مهارة المشرف في وضع الخطط لاستخدام أفكار المعلمين وقيادتهم ومهارة نقل الأفكار والمصادر للمعلمين وامتلاكه لمهارة الاشتراك في اتخاذ القرار.
  - 6- الإشراف كمهارة في العلاقات الإنسانية. وتظهر في قدرة المشرف على خلف جو انفعالي سليم للمدرسة وفي احترام شخصية جميع الأفراد الذين يتصل بهم والاهتمام بهم وبمشكلاتهم والنظر بعين الاعتبار إلى آرائهم ومقترحاتهم. (عاصم غازي، 2021)

- 7- الإشراف كمهارة في التكوين الجماعي، حيث تظهر مهارة المشرف في القدرة على تهيئة الظروف التي يعمل فيها المعلمون متعاونين وإتاحة الفرص للمعلمين للتفكير والتخطيط معاً، والقدرة على التنظيم وكيفية الوصول إلى القرارات وتنمية المهارة في إعداد العمل الجماعي المثمر.
- 8- الإشراف كمهارة في إدارة العاملين ويظهر ذلك من خلال مهارة المشرف في اختيار المعلمين الجدد بظروف العمل ووضع برنامج تدريبي أثناء الخدمة لإكساب العاملين مهارات جديدة.
- 9- الإشراف كمهارة في التقويم حيث يفترض في المشرف أن يمتلك مهارة تحديد الأهداف وبناء مستويات يحكم بها على تقديم نشاطهم الجماعي وتشجيعهم على عمل نموذج للتقدير الذاتي، ومن المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير الشركة للوصول بالإدارة إلى تحقيق أهدافها من خلال القيام بمهامها ومسئولياتها على الوجه المطلوب. فمدير الشركة ليس كغيره من مديري الإدارات الأخرى وذلك لما يتميز به المجتمع المدرسي من حراك متنوع، وسلوك متفاوت، ويحتاج إلى مهارة فائقة في التعامل، وقدرة عالية في القيادة والتوجيه تتكيف مع متطلبات كل التباين، ولذلك يؤكد التربويون على إن الصفات الشخصية القيادية والمهارات والخبرات التي يتميز بها مدير الشركة تساهم بشكل كبير ومباشر في قدرة المدير على إدارتها وقتها، والتكيف مع ظروف مدرستها (الشعلان أ.، 2002م)

#### خاتمة:

في ختام هذه الورقة البحثية والتي تحمل عنوان إدارة الأزمات والتي تم تقسيمها إلى مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه ماهية الأزمات أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الدور القيادي لإدارة الأزمات توصلنا إلى عدد من المقترحات التي يأمل الباحث أن توضع موضع التنفيذ من قبل المختصين وذلك على النحو التالي:

- 1- عقد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات بصفة دورية، تجمع العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية من أجل إكسابهم المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات بشكل صحيح والتخفيف من آثارها السلبية، والإفادة من إيجابياتها.
- 2- ضرورة الابتعاد عن العشوائية في التعامل مع الأزمات، واعتماد مبدأ التخطيط المسبق لما يجب عمله، وكيف يجب عمله وبناء سيناريوهات للأحداث المحتملة والتدريب على كيفية معالجتها.
- 3- تعزيز التنسيق بين كافة جهود الوحدات الإدارية الأمر مما يؤدي إلى تكاملها ووحدتها ويمنع الازدواجية والتكرار ويزيد من مستوى الجاهزية في مواجهة الأزمات.
- 4- توفير المناخ الملائم الذي يحفز ويستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، والاهتمام بمصلحة العاملين وإشعارهم بأن المؤسسة ملكاً لهم بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.
- 5- التحليل السريع لتغطية وسائل الإعلام الحديثة والتقليدية لأحداث الأزمة وخطوات حلها.



## قائمة المراجع:

1. الأنصاري، حسام الدين، (2021)، التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكوارث، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
2. بشير، جمانة أبوorman، (2021)، إدارة الأزمات: الكوارث والمخاطر: نهج للوقاية والعلاج التعاطفي، الأردن، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
3. ثابت، نعمده عبد الحميد، (2013)، إدارة الكوارث: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ومجاهتها في المشاعر المقدسة، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مج18، ع35
4. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، ط1، باب: الرء فصل الدال، 4/295، دار إحياء التراث بيروت، 2013.
5. حسين، عاصم محمد، (2020)، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في أمانة عمان الكبرى. مجلة الإدارة العامة، ع4، الأردن.
6. الحملاوي، محمد رشاد، (2017)، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة عين شمس.
7. حنفي، يسار عبد الغفار، (2018)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي.
8. الخضيري محسن، إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
9. الرازم عز الدين، التخطيط للطوارئ والأزمات في المؤسسات، ط1، دار الخواجا، عمان، 1995م.
10. الزامل، الجوهرة بنت عبد العزيز، (2016)، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية: دراسة مطبقة على المسؤولين والخبراء في الجهات ذات العلاقة بالأزمات والكوارث. مجلة الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الجمعية السعودية لعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، ع11
11. زيد، عصام فتحي، (2020)، إدارة الكوارث والأزمات، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر.
12. زين، عمر محمد، (2011)، مخاطر إدارة الكوارث: مفاهيم ومقاربات جديدة، الرياض.
13. سعد، عادل حسين، (2012)، دور الحماية المدنية في مواجهة الكارثة وأسلوب إدارة الأزمة، الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، مج21، ع82
14. السعيد، أشرف، (2020)، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الكتاب الحديث.

15. الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002م.
16. الشعلان، عبد الله بن محمد، (2021)، استراتيجية الحد من المخاطر والكوارث المحدثه، مجلة فكر، مركز العبيكان للأبحاث والنشر، ع30
17. الشمري، فهد عايض، (1423هـ)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض.
18. الشمولي، سهير إبراهيم (2020) إدارة الأزمات، الأردن، عمان، دارالعصار للنشر والتوزيع.
19. شهاب بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، دارالبشير، عمان، الأردن، 1991م.
20. الشهرى، عبد الله بن ظافر آل فهد، (2017)، تقرير عن الملتقى العلمي نحو منهجية علمية للتعامل مع الأزمات والكوارث، المجلة الدولية لأبحاث الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الأزمات وتطوير القيادات العليا، مج1
21. صالح، إسماعيل محمود، (2019)، الاستراتيجية العملية المبنية على البحث العلمي والتطوير والابتكار لإدارة الكوارث وتأمين خطط عمل مواجهتها والتخفيف من أثارها في البلدان العربية.
22. عادل، قصري محمد، (2021)، استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات بين الواقع والمأمول، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج2، ع2
23. عبد الحميد، رجب، (2014)، استراتيجيات التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة نظرية وتطبيقية: دارالكتاب الجامعي، العين، دولة الإمارات العربية المتحدة.
24. عبد الرحمن، أحمد صلاح، (2019)، الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، دراسات وبحوث تطبيقية، جامعة أسيوط، كلية الخدمة الاجتماعية، ع10، مج1
25. عز الدين، مدثر حسن سالم، (2021)، إدارة الأزمات في منظمات الأعمال مدخل تطبيقي، العين، الإمارات، دار الكتاب الجامعي.
26. علي، السيد علي، (2021)، دور القيادة في إدارة الأزمة، دراسة في النظرية والتطبيق، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
27. العززي، سعود سلمان، (٢٠١٧)، تدابير تطوير استجابة مؤسسات المجتمع المدني للكوارث، رسالة ماجستير كلية العدالة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
28. غازي، محمد عاصم، (2021)، العولمة الرقمية والذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الرياضية، الرياض، دارالوفاق

29. الغامدي، خالد مسفر، (2009)، دور المواطن في مواجهة الكوارث والأزمات في عصر المعلومات، رسالة دكتوراه، الولايات المتحدة، جامعة كولومبوس
30. محمود، حمدي سيد محمد، (2021)، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية المفهوم والأسس الوسائل والتحديات، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
31. مساعدة، فرح ماجد عبد المهدي، (2020)، أثر تطبيق التخطيط الإعلامي في إدارة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، ع45
32. الهاشحي، مصعب، (2017)، دور القوانين والتشريعات الدولية والمحلية في مواجهة أزمات الكوارث، مجلة العلوم الإنسانية، السودان.
33. The New International Webster's comprehensive Dictionary of English Language, Third Edition, J. G Fregus Public Company, Chicago, 1999 .

## الأزمات: مفهومها، خطواتها ومتطلبات إدارتها

## Crises: concept, steps and management requirements

ط.د لبني سناني / جامعة -سكيكدة / الجزائر

Dr. Lubna Senani / University of Skikda / Algeria

د. جلال الدين بوعطيط / جامعة سكيكدة / الجزائر

Dr. Jalal Eddin Bouatit / University of Skikda / Algeria

## الملخص:

هدفت مداخلتنا إلى تقديم حوصلة عامة من حيث مفهوم الأزمة وإدارتها باعتبارها من بين المواضيع التي يجب التركيز عليها كونها أصبحت جزء من حياة المجتمع خاصة في ظل التغيرات الحادثة حيث قمنا بتجميع جملة من المعلومات حول الأزمة من حيث أسبابها وخصائصها وأبعادها كما قمنا بتحديد الطرق المعتمدة في إدارتها والتحكم بها من خلال تحديد المبادئ والأساليب المعتمدة في إدارتها إضافة إلى الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في حلها.

الكلمات المفتاحية: الأزمات، إدارة، إدارة الأزمات.

## Abstract:

Our intervention aimed to present a general summary in terms of the concept of the crisis and its management as one of the topics that must focused on, as it has become part of the life of society, especially in light of the changes taking place. In addition, controlling it by defining the principles and methods adopted in its management in addition to the strategies that can contribute to its solution.

**Keywords:** crises, management, crisis management.

## مقدمة:

يواجه العالم حالة غير مسبوقة من حيث التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة، التي تؤدي إلى حدوث أزمات مختلفة بأنواعها وحدتها حيث تؤثر اقتصاديا وماليا واجتماعيا وعلى القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة، وإذا كانت الأزمة قديمة قدم الانسان على وجه الأرض فإنها مستمرة بتواجده بل أصبحت أكثر تعقيدا جراء التغيرات المختلفة خاصة على المستوى التكنولوجي الذي عرف قفزة نوعية في الحقبة الأخيرة.

كما أدركت الدول أنه هناك حاجة ماسة إلى إيجاد سبل لإدارتها من خلال توفير الوسائل والأدوات الضرورية إضافة إلى توفير متخذي قرار ذوي كفاءة تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، إن الحديث عن إدارة الأزمات يقودنا إلى العمل وفق طبيعة السياسة العامة للحكومات في تجاوز مواطن الضعف أو تلك المتعلقة بالدول وسياستها الخارجية عن طريق تفعيل للمنظمات الدولية على رأسها هيئة الأمم المتحدة، إضافة إلى المنظمات الإقليمية والوطنية مما يعزز الصلة الترابطية ومن هنا يمكن القول أن إدارة الأزمات تعتبر من الأساسيات التي يجب على كل دولة إعطائها حقه من حيث المتطلبات البشرية والمادية والمالية كونها ترتبط بمصير الفرد والمجتمع ككل، ومن هذا المنطلق سنقوم بعرض جملة من المفاهيم المرتبطة بموضوع الأزمات وإدارتها إضافة إلى تسليط الضوء على أنواعها ومراحلها والاستراتيجيات المناسبة للسيطرة عليها.

## 1- مفهوم الأزمة:

## 1-1- المفهوم اللغوي للأزمة:

نشأ مفهوم الأزمة في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كرينو" ويعني نقطة تحول، وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة. (بن عمروش، 2019، ص 125) تعني الأزمة في اللغة العربية: الشد والقحط، وأزم عن الشيء أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق، كما تعرف في اللغة الإنجليزية على أنها النقطة أو اللحظة التي توجب اتخاذ القرار، اللحظة الحاسمة أو نقطة تحول. (سيد عبد الحليم، 2020، ص 273)

## 1-2- التعريف الاصطلاحي:

أن الأزمة هي: حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتلاحق Torrington يرى الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من التطورات مستقبلا وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته على السيطرة والتعرف.

كما تعرف على أنها موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما:

أ- التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنها لن تستطيع الحصول أو المحافظة على القيم والموارد والأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لها.

ب- ضغط الوقت: يعبر ضغط الوقت على إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقضي الحقائق والتصرف قبل حدوث الخسائر. (بوزيدي، 2015، ص 357)

والأزمة إداريا هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديدا مباشرا وصريحا لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلبا على كفاءة وفعالية متخذ القرار وتؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية وجسدية تؤثر على سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها. (داود والعيساوي، 2015) والأزمة من وجهة نظر علماء الاجتماع هي التي تحدث عندما يواجه الفرد تغير في موقف حياتي يحتوي على مشكلة لا يمكن حلها باستراتيجيات التعامل الاعتيادية اليومية بحيث يؤدي إلى تمزق التوازن العاطفي للفرد إذا لم ينجح في حلها خلال فترة قصيرة. (الشيخ السمان، 2010)

والأزمة يمكن أن تحدث على المستوى الفردي والجماعي، وربما تؤدي إلى تغييرات مؤلمة ومجهددة أو مواقف اجتماعية خطيرة وغير مستقرة في الأحداث السياسية والاجتماعية والاقتصادية أو حدث بيئي واسع النطاق خصوصا ذلك الذي ينطوي على تغير مفاجئ وشيك. (سيد عبد الحليم، 2020)

## 1-3- أسباب الأزمة:

تتمثل الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات فيما يلي:

- ✓ عدم التخطيط المسبق لكل ما يمكن حصوله من خسائر أو مشكلات.
- ✓ عدم وجود خطة كاملة للتغلب على الأزمات.
- ✓ عدم التنبؤ بالمخاطر التي تحدث في المستقبل. (الحري، 2012، ص 41)

✓ قد ترجع إلى تعارض المصالح، ويؤدي ذلك إلى عدم انسياب المعلومات، وعدم وضوح الأولويات، وعدم موضوعية التقييم وغيرها.

✓ عدم فعالية الاتصالات ويؤدي ذلك إلى ضعف القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة والمعلومات الدقيقة في التوقيت المناسب وصعوبة التفاهم بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية. (الغيبي، 2018، ص 511)

#### 1-4- خصائص الأزمة:

من أهم خصائص الأزمة ما يلي:

- ✓ تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- ✓ يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- ✓ التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار كيان مؤسسة ما.
- ✓ نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة. (زهري والضمور، 2020، ص 72)

- ✓ تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني.
- ✓ تتطلب الأزمة معالجة خاصة وإمكانيات ضخمة وأنماط تنظيمية غير مألوفة.
- ✓ غالبا ما تعزز سلوكا مرضيا يظهر في صورة عدم كفاءة وفعالية متخذي القرار. (بن عمروش، 2019، ص 129)
- ✓ تنفجر الأزمة بطريقة غير متوقعة حيث يصعب تحديدها أو تحديد نوعها أو مصدرها.
- ✓ تتميز بالتشابك والتعقد وتعدد عناصرها.
- ✓ صعوبة توفير معلومات كافية تمكن متخذ القرار بإيجاد حل جذري وسريع مع عدم وضوح الرؤية لديه التي تمكنه من دراسة الأزمة من كافة جوانبها وإيجاد الطريقة المناسبة لحلها.

الأزمات وفقا للخصائص التالية: L.Komfort كما صنف لويس كمفورت

1. عامل الشك أو عدم اليقين.

2. عامل التفاعل.

3. عامل التشابك والتعقيد. (الغيبي، 2018)

كما يمكن حصر خصائص الأزمات بمجموعتين:

1. خصائص خاصة بالفرد وتشمل: الضغط، القلق، التوتر، التهيح النفسي، الرعب، اللامبالاة.
2. خصائص خاصة بالمنظمات وتشمل: التهديد الخطير لبقاء المنظمة، وضيق الوقت الخاصة بالاستجابة، وغياب الحل الجذري السريع. (داود والعيساوي، 2015)

#### 1-5- أبعاد الأزمة:

يمكن تصنيف الأزمة وفقا لمسبباتها كما يلي:

1- البعد السياسي: إن تداعيات الأزمات ذات البعد السياسي هي من أخطر الأزمات التي تعرض الدولة إلى التفتيت والانهيار وتصل بها إلى مرحلة الخطر وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها والارتباط بالأبعاد المحلية والإقليمية والدولية وتبرئ فجأة وتتأثر فيه المصالح الوطنية وتبرز جماعات المعارضة وتنشط الحركات والعناصر الانفعالية كما تخلق نوعاً من عدم الاستقرار والتوازن السياسي بين القوى السياسية الوطنية الذي يؤدي إلى حالة من الاحتقان بين شرائح المجتمع المدني. (الرويلي، 2011)

2- البعد الاقتصادي: يرتبط البعد الاقتصادي للأزمة بتعطيل القوة المنتجة الراجع إلى الكساد أو الحروب أو ارتفاع الأسعار حيث تؤثر على العجلة الاقتصادية للدول بالتالي تتوقف الحركة الاقتصادية أو تضطر إلى الاستيراد. حيث نعرف الأزمة الاقتصادية على أنها حالة يعاني فيها اقتصاد دولة ما تباطؤ مفاجئ ناجم عن الأزمة المالية سببها نقص الناتج المحلي الإجمالي، ونقص السيولة ومن بين العوامل المؤدية إلى الأزمات الاقتصادية ما يلي:

- ✓ الفساد التنظيمي والإداري
- ✓ ضعف البنية التحتية
- ✓ الكوارث الطبيعية
- ✓ الحروب
- ✓ عدم الاستقرار السياسي
- ✓ نقص الكفاءات
- ✓ نقص المواد الخام الأساسية في الصناعة
- ✓ الديون التي تعاني منها الدولة
- ✓ انخفاض أسعار النفط
- ✓ نقص اليد العاملة
- ✓ الأوبئة

3- البعد الاجتماعي: يرتبط هذا البعد باتجاهات الأفراد نحو الأبعاد التي سبق ذكرها تصوراتهم نحو المحيط الذي يعيشون فيه كيفية التأقلم مع الأوضاع الجديدة والتغيرات الطارئة، حيث ترتبط الأزمة بالإنسان بشكل مباشر أو غير مباشر ذلك أن أي تأثير داخلي أو خارجي يؤثر عليه سواء كان من الناحية النفسية أو في علاقاته الاجتماعية، بالتالي حل الأزمة يرتبط عادة بالبحث عن سبل لحمايته من أي خطر قد يعترضه مما يدفع متخذي القرار إلى العمل على إيجاد الآليات التي يمكن أن تقلل من الخسائر قدر الإمكان.

#### 1-6- مراحل تشكل الأزمة:

أ- المرحلة التحذيرية: تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر، الذي يشير إلى وقوع الأزمة، واستشراف المتغيرات البيئية والاحتمالات والبدائل. (بوزيدي، 2015، ص 358)

ب- مرحلة النشوء: هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالبروز والظهور بحيث يمكن التماسها من خلال مجموعة من المؤشرات التي تدل على وجودها مع جهل متخذ القرار ببدائل الاستجابة المناسبة لها وعدم قدرته على التحكم فيها.

ج-مرحلة النمو: تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى، حيث تتطور نتيجة المحفزات الذاتية والخارجية.

إن اغفال خطورة الأزمة ومدى تطورها وتدهورها قد يزيد من حدة الأزمة مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها.

د-مرحلة النضج (الانفجار): تأتي مباشرة بعد عدم قدرة متخذ القرار على التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتسارعة، وتتطلب هذه المرحلة مايلي:

- ✓ القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تحتاجها طبيعة الأزمة.
- ✓ توفير مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات.
- ✓ تنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر المعلومات والبيانات.
- ✓ توقع المستقبل، وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورته.
- ✓ تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية. (بوزيدي، 2015، ص358)

ه-مرحلة الانحسار: في هذه المرحلة تكون الأزمة قد فقدت قوتها جزئياً من خلال الاصطدامات العنيفة التي حدثت في المرحلة السابقة بالتالي تبدأ في التقلص تدريجياً مع القدرة على السيطرة عليها بشكل جزئي.

و-مرحلة الاضمحلال: حيث تختفي الأزمة وتتلاشى وتفقد قوتها بشكل كامل من خلال قدرة متخذ القرار على إيجاد البدائل المناسبة لحل الأزمة أو اختفائها بطريقة تلقائية دون تدخل الإنسان.

ي-مرحلة الاستفادة من الأزمة: تتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير فكل أزمة تخلق دروساً معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه يمكن أن يترتب عن الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها.

، نموذج اعتمد على المراحل الآتية: Augustines وقد قدم أوغستين

1. تحاشي الأزمة، 2. التحضير لإدارة الأزمة، 3. تمييز الأزمة، 4. احتواء الأزمة، 5. حل الأزمة ومواجهتها، 6. الاستفادة من

الأزمة. (الغبي، 2018، ص514)

#### 7-1- أنواع الأزمات:

تختلف الأزمات من حيث النوع باختلاف التصنيفات التي وضعها العلماء من بينها:

أ-الأزمات الطبيعية: والمقصود بالأزمات الطبيعية هي تلك التي تنتج عن الكوارث الطبيعية مثل: الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات والانهييارات الأرضية والعواصف والجفاف وغيرها ويتميز هذا النوع من الأزمات أنه يؤثر على كافة أشكال المنظمات، وعلى سبيل المثال، أدى الدخان البركاني الناتج عن ثورة بركان أيسلاندا إلى إغلاق معظم الأجواء الأوروبية أمام الطيران خلال الفترة من 15 وحتى 20 أبريل 2010 وتعطيل آلاف الرحلات. (الفقيه، 2012)

ب-الأزمات المفاجئة: تلعب الحوادث دوراً كبيراً في حدوث الأزمات المفاجئة التي تحدث دون سابق انذار، وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة حيث الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جساماً وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع خطة لمعالجة الأزمة. (السوداني، 2014)



ج-الأزمات الاستراتيجية: التدهور والتآكل في قدرة وإمكانيات المنظمة ويتضح هذا التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ إجراءات لمعرفة الأسباب ومعرفة مواردها. (داود، العيساوي، 2015)

د-الأزمات التكنولوجية: تعرف بأنها ذلك النوع من الأزمات الناتج عن التطبيق المتزايد للمعرفة العلمية والتقنية في مجال الحياة اليومية. فقد أدى التوظيف الإنساني للأنظمة التكنولوجية المعقدة مثل الطائرات، المفاعلات النووية، ومصانع الكيماويات وغيرها إلى زيادة احتمال حدوث الأعطال في تلك الأنظمة مما يترتب عليها العديد من الكوارث والأزمات. (الفقيه، 2012)

ه-الأزمات الصناعية: تتميز الأزمات الصناعية بالتعدد إلا أنها عبارة عن تفاعل بين العوامل البشرية والتنظيمية والتكنولوجية.

فالعوامل البشرية تتضمن أخطاء الإدارة والعمال وتمثل العوامل التنظيمية في عدم توفير الحماية الكافية مما يزيد من مستوى الخطر أما العوامل التكنولوجية فتشمل عيوب تصميم الأجهزة والمعدات. (حسن، 2019، ص7) أيضا هناك من صنف الأزمات وفقا لمعايير مختلفة منها:

- ✓ وفق معيار مراحل التكوين: مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار، مرحلة اختفاء الأزمة.
- ✓ وفق معيار معدل التكرار: ذات طابع دوري متكرر، أزمات عشوائية غير متكررة.
- ✓ وفق معيار درجة الشدة: أزمة عنيفة متفجرة، أزمة هادئة.
- ✓ وفق معيار العمق: أزمة سطحية، أزمة جوهرية.
- ✓ وفق معيار الشمولية: أزمة عامة ذات طابع كلي، أزمة خاصة ذات طابع جزئي.
- ✓ وفق معيار الموضوع أزمات مادية، أزمات معنوية، أزمات مختلطة.
- ✓ وفق المظهر: أزمة زاحفة، أزمة مفاجئة، أزمة علنية أو صريحة، أزمة ضمنية. (الكبكي، 2019)

## 2- إدارة الأزمات:

### 2-1- مفهوم إدارة الأزمة:

إدارة الأزمة هي منهجية للتعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. (عبادي، 2019، ص4)

ويشير مصطلح إدارة الأزمة إلى الطريقة أو الطرق التي تمكن من السيطرة على الأزمة، أي حينما يواجه الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع ككل أزمة، فإنه لا بد أن تكون هناك مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة واحتوائها وكذلك الاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة. (بن عمرو، 2019)

وتعرف إدارة الأزمات بأنها الاستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات وإدارتها لمواجهة الحالات الاعتيادية التي تهدد أهداف المنظمة وأنشطتها، وهذا يعني تركيز الجهود في استعمال الاستراتيجيات للتحكم في استجابات المنظمة أثناء حدوث الأزمة. (الفنزي، 2020، ص470)

وتستخدم إدارة الأزمات لتفادي الأزمة على الإطلاق في حال تكرارها فهي عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار مع تجنب التهديدات والمخاطر، إضافة استخلاص الدروس واكتساب الخبرات الجديدة مما يساهم في تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً. (هامل، 2009)

## 2-2-أساليب إدارة الأزمة:

### أ-الأساليب الاعتيادية التقليدية:

- ✓ عدم الاعتراف بالأزمة.
- ✓ كبت الأزمة وتأجيل ظهورها.
- ✓ تحسين الأزمة وتقليل من شأنها.
- ✓ تنفيذ الأزمة بإنشاء قنوات جانبية.
- ✓ إخماد الأزمة عن طريق الصدام العلني.

### ب-الأساليب الحديثة:

- ✓ أسلوب المشاركة الديمقراطية.
- ✓ أسلوب احتواء الأزمة.
- ✓ أسلوب فريق العمل.
- ✓ أسلوب تفتيت الأزمة.
- ✓ أسلوب تصعيد الأزمة.

### ج-الأساليب العلمية:

- ✓ اختراق جدار الأزمة.
- ✓ التمركز وإقامة قاعدة للتعامل مع عواملها بعد الاختراق.
- ✓ الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها.
- ✓ التحكم والسيطرة على موقع الأزمة.
- ✓ التوجيه لقوى الفعل الإداري لصانع الأزمة. (الغبي، 2018)

## 2-3-خطوات إدارة الأزمة:

- ✓ تقدير الموقف: من خلال تحديد جملة من التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى كبحها، حيث يتضح مما سبق أن الموقف يشمل مجموعة من الأبعاد وهي:
- ✓ تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة.
- ✓ تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة.
- ✓ تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة.

✓ التخطيط العلمي للتدخل. (بن عمرو، 2019، ص132)

ب) التدخل لمعالجة الأزمة: في هذه الحالة تلعب خبرة متخذ القرار وإمكانياته المعرفية والنفسية وقدراته العقلية دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل المناسبة حيث تحتاج هذه العملية تركيزا كبيرا لما قد تحمله من خطورة وتهديد على الأفراد والمحيط ككل بالتالي يجب أن يكون تعاون من قبل الأطراف الفاعلة والمتدخلة لحل الأزمة وتفويض المسؤوليات لذوي الكفاءة بوضع خطة ناجعة قابلة للتفعيل في الواقع بحيث لا تشكل خطرا في حالة فشلها إضافة إلى وضع خطة بديلة يمكن اعتمادها في حالة عدم تحقيق الخطة الرئيسية.

#### 2-4- مبادئ وأسس إدارة الأزمات:

تتطلب مواجهة الأزمة والتعامل معها بالالتزام بعدة مبادئ أساسية:

-تحديد الأسبقيات: من خلال وضع الأهداف الرئيسية والثانوية وذلك بجمع المعلومات والبيانات حول الأزمة ومكانها ومدى خطورتها والتي على أساسها يتم وضع خطة وتنفيذها بغية تحقيق هذه الأهداف المسطرة.

-تحقيق عنصر المفاجأة: يكاد يكون عنصر المفاجئة المبدأ الأول الذي يحقق السيطرة الكاملة على الأزمة، لأنه يتيح الحد من خطرهما ويساهم في القضاء عليها كما أنها تترك أطراف الأزمة ويحرمهم من اتخاذ القرارات السليمة ويكشف جوانب الضعف لديهم. (الرويلي، 2011، ص31)

-حشد الطاقات والإمكانيات: من خلال توفير كافة الجهود البشرية والمالية والمادية لحل الأزمة ذلك تفويض المسؤوليات والمشاركة في وضع القرارات مما يرفع من مستوى دافعيتهم إضافة إلى توفير المعدات والأجهزة وغيرها.

-توفير المعلومات: إن توفير المعلومات إلى المتعاملين مع الأزمة يعد أمرا ملحا ومهما ليس فقط أثناء إدارة الأزمة بل قبلها وبعدها أيضا لأن ذلك سوف يساهم في بناء القرارات الصحيحة والسليمة ويساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة لإنهاء الأزمة أو التقليل من أضرارها ويحقق التكيف السريع لمواجهة الأزمة بفاعلية.

-إتباع أنسب الأساليب لمواجهة الأزمة: إن اختيار الأسلوب الأنسب لمواجهة الأزمة هو الخطوة الأولى للتعامل معها وإنهاءها فإما أن يكون أسلوبا تقليديا أو غير تقليدي أو بالمنهجية العلمية أو عن طريق الإدارة بالأزمات كل أسلوب له فعالية وتأثير على إدارة الأزمة وفقا لنوع وخصائص الأزمة. (الرويلي، 2012)

#### 2-5- متطلبات إدارة الأزمة:

تبسيط الإجراءات:

من خلال التدقيق في المعلومات وتوضيحها حتى لا تأخذ تأويلات أخرى مما تسهل عملية الفهم كما تسهل سيرورة العمليات الإدارية

-التنسيق:

يتطلب تحقيق التنسيق توفر عنصر الثقة بين الأطراف المتعاونة على حل الأزمة من خلال عدم إخفاء أي معلومات تخص الأزمة أو استغلال أحد الأطراف الوضع لتحقيق مصالحه الشخصية مما يؤثر على الأطراف المتبقية.

التي هدفت إلى تحديد أهمية Walter & Maniema حيث جاء في الدراسة التي أجراها

التنسيق بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية للتعرف على آليات التعاون في عمليات جمع البيانات من أجل العمل على تحقيق أهداف التنمية ومواجهة أزمات ومشكلات المجتمع وتوضيح أن المشكلات التي تعترض عملية التنسيق هو غياب الثقة على الرغم من أن العلاقات الشخصية غالباً ما تكون الأساس الوحيد لمحاولات التنسيق حيث تؤكد الدراسة على أهمية الجهد المشترك في إدارة الأزمات. (سيد عبد الحليم، 2020، ص 268)

#### -التخطيط:

تحتاج الأزمة إلى وضع خطة محكمة من خلال وضع مجموعة من بدائل الاستجابة التي تتوافق مع مؤشرات الأزمة كحلول مقترحة قابلة للتجريب والعمل على تطبيقها على أرض الواقع مع وضع خطط بديلة في حالة عدم نجاح الخطة لتدارك الوضع وتخفيض هامش الخطأ.

#### -التواجد المستمر:

يرتبط بمتخذ القرار من كل النواحي من حيث الوجود البدني والعقلي والنفسي حيث تحتاج الأزمة إلى التركيز والارتجال والقدرة على السيطرة إضافة إلى الشجاعة وعدم الاستسلام.

#### -تفويض السلطات:

يجب على المسؤولين الثقة بكفاءة الأفراد القائمين بإدارة الأزمة من خلال ترك لهم المجال للتعبير عن أفكارهم بكل حرية وتقديم الحلول إضافة إلى تحميلهم جزءاً من المسؤولية والذي يرفع من مستوى دافعيتهم ويشجعهم على تقديم كل ما لديهم من إمكانيات لحل الأزمة ووضع نهاية لها.

#### 2-6- استراتيجيات إدارة الأزمات:

يمكننا عرض استراتيجيات التعامل مع الأزمات كما يلي:

- ✓ إدارة الأزمات يجب أن تتم في ضوء استراتيجية معينة، بحيث يقتنع فريق الأزمة بضرورة إدارة الأزمة في ضوءها.
- ✓ تحديد الموقف من الأزمة: من هو صانع الأزمة؟ ومن هو المستهدف بها؟
- ✓ اختيار استراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.
- ✓ التأكد من أن الاستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- ✓ التعرف على استراتيجية الطرف الآخر.

#### خاتمة:

يعتبر موضوع إدارة الأزمات من المواضيع الصعبة والمعقدة في أن واحد بحيث لا يمكن التوصل بسهولة إلى فهم شامل على أساس تعريف موحد من قبل أهل الاختصاص أو التوقف على إنجاح أو إفشال إدارة الأزمات ومن هنا يصعب مبدئياً التوصل إلى مفهوم عام يشمل إدارة الأزمات كونها مرتبطة بالأفراد لهذا فإن البحث في كل ما يتعلق بالأزمة من حيث مفهومها خصائصها ومتطلبات التحكم فيها أضحى أمر ضروري خاصة في ظل التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية الراهنة من أجل الحفاظ على استقرار الدول وعلى توازن المجتمعات.

#### قائمة المراجع:

1. الغبي كاظم محمد(2018)، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مجلة الآداب، العدد.126

2. الفقيه عبد الله محمد (2012)، إدارة الأزمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط1، اليمن.
3. بن سعد محمد الخثلان سلطان (2018)، جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
4. بن هلهول الرويلي علي (2011)، إدارة الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
5. حسن طاهر (2019)، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا.
6. داود غسان قاسم وعيساوي خالد عبد الله إبراهيم (2015)، إدارة الأزمات السياسية وإستراتيجية القضاء على الأزمات السياسية والدولية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
7. سيد عبد الحليم محمد هيثم (2020)، متطلبات ممارسة الدور الوقائي بالمؤسسة لمواجهة الأزمات والكوارث المحلي من منظور تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 49.
8. طالبي رتيبة (2017)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 9.
9. عبد الله الفانزي نهلة نجاح (2020)، العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات الصحية، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد 3 العدد 38.
10. علي سالم عاشور (2019)، استراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد 27.
11. هامل مهدية (2009)، إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

## إدارة الأزمات باستعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المكتبات الوطنية العربية بين الخطط الاستراتيجية والحلول الفورية: دراسة مقارنة بين تجربة كل من المكتبة الوطنية الجزائرية والعراقية والسودانية خلال أزمة فيروس كوفيد 19

Crisis management using modern information technology in Arab national libraries between strategic plans and immediate solutions: a comparative study between the experience of the Algerian, Iraqi and Sudanese national libraries during the Covid-19 crisis

ط.د. نادية دراجي/جامعة الجزائر/2 الجزائر

PhD.R. Nadia Dragi / University of Algiers 2 / Algeria

أ.د. سمير جزايري/جامعة الجزائر/2 الجزائر

Prof.Dr.Samir Djaziari/ University of Algiers 2 / Algeria

### الملخص:

نستعرض من خلال هذه الدراسة في جزئها الأول النظري أهم المفاهيم والعناصر المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات وخاصة ما يتعلق بالعناصر والوسائل التكنولوجية، مع تبيان العلاقات القائمة بينها وأثر كل منها على الأخرى، بينما في الجزء الثاني من الدراسة فقد فضلنا تقديم دراسة تطبيقية بحيث نعرض من خلالها أهم وأبرز التغييرات والخطط والإجراءات الاستراتيجية التكنولوجية التي اتخذتها كل من المكتبة الوطنية الجزائرية والمكتبة الوطنية العراقية والمكتبة الوطنية السودانية خلال أزمة فيروس كوفيد 19، مع التركيز على أهم خدمات المعلومات التي قدمتها هذه المكتبات لمستفيديها لمواجهة الأزمة والتي سعت من خلالها لتقديم الحد الممكن من خدمات المعلومات المعتادة وفق الأساليب التي تسمح بالاستفادة القصوى منها وتضمن سلامة الصحة العامة، إضافة لتسليط الضوء على القرارات الإدارية المهمة التي اتخذت والمجهودات البشرية التي بذلت خلال تلك الفترة لإدارة واحتواء الأزمة على مستوى المكتبات الثلاث.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأزمات، تكنولوجيا المعلومات، المكتبات الوطنية، التخطيط الاستراتيجي، فيروس كوفيد 19

### Abstract:

Through this study, in its first theoretical part, we review the most important concepts and elements related to strategic planning for crisis management, especially with regard to technological elements and means, with an explanation of the existing relationships between them and the impact of each on the other, while in the second part of the study, we preferred to present an applied study Through which we present the most important and most prominent changes, plans and technological strategic measures taken by the Algerian National Library, the Iraqi National Library and the Sudanese National Library during the Covid 19 virus crisis, with a focus on the most important information services provided by these libraries to their beneficiaries to face the crisis, which Through it, it sought to provide the possible limit of the usual information services in accordance with the methods that allow maximum benefit from them and ensure the safety of public health, in addition to highlighting the important administrative decisions that were taken and the human efforts made during that period to manage and contain the crisis, while addressing the results and lessons Derived from this crisis at the level of the three libraries.

**Keywords:** Crisis management, Information technology, National libraries, Strategic planning, Covid-19 virus

## مقدمة:

تدعم المكتبات بأنواعها المختلفة المجتمعات القائمة فيها إضافة للمجتمعات العامة بعدة طرق مختلفة وخلال كل الأوقات بم في ذلك فترات الأزمات السياسية والصحية وغيرها باعتبارها أهم مؤسسات ومراكز المعرفة والتعلم التي توفر وتقدم المعلومات الموثوقة والموارد المعرفية الورقية والإلكترونية الهامة التي تحتاجها المجتمعات لتزدهر، خاصة في ظل التكنولوجيا الحديثة التي سهلت التواصل العالمي، فالمكتبات الوطنية تحديدا تؤدي أدوارا عديدة تجاه المجتمع العام من خلال فضائها المادية والرقمية بنفس الكفاءة والفعالية والمرونة، ولعل أهم تلك الأدوار تقديم خدمات المعلومات والحد الأدنى من الأنشطة الممكنة خلال فترات الأزمات خاصة إن امتدت تلك الأزمات لفترات طويلة، بحيث يعتبر دعم مستخدمي المكتبات الوطنية وتلبية احتياجاتهم المعرفية تحت أية ظروف من أهم الكفاءات والتحديات الأساسية للمكتبات وموظفيها.

ولعل أبرز وأقصى الأزمات التي شهدتها العالم أجمع هي أزمة فيروس كوفيد 19 التي أدت لغلق مختلف مؤسسات المجتمع للسيطرة على الوضع ومنع انتشار العدوى عملا بتوصيات منظمة الصحة العالمية، وكانت المكتبات بما فيها المكتبات الوطنية إحدى تلك المؤسسات التي استجابت لأمر الغلق الفوري لكنها سعت لخدمة روادها عن بعد خاصة أن بداية الأزمة كانت مع بداية الموسم الدراسي تقريبا مما جعل الطلبة والباحثين وحتى عامة القراء في حيرة من أمرهم في ظل حالة الغموض حول الفيروس المستجد وفترة امتداده أو انتهائه، بحيث سارعت المكتبات الوطنية لاحتواء الأزمة والتخطيط الاستراتيجي لإدارة مصالحتها وخدمة مستفيديها من خلال استغلال مواقعها الإلكترونية ومنصاتها على شبكات التواصل الاجتماعي الرسمية والموثوقة لتقديم خدماتها وما يسمح به قانون الملكية الفكرية من موارد معرفية رقمية، بحيث بذل أخصائيو المعلومات في المكتبات الوطنية جهدا مضاعفا وتوجهوا للعمل عن بعد من منازلهم لخدمة مجتمع المعرفة وتزويده بمستجدات الوباء من ناحية وتلبية احتياجاته المعرفية الأخرى قدر المستطاع من ناحية ثانية. ونحن من خلال ورقتنا البحثية هذه سنسلط الضوء على أبرز الاستراتيجيات التي اعتمدها وخدمات المعلومات التي قدمتها كل من المكتبة الوطنية الجزائرية والمكتبة الوطنية العراقية والمكتبة الوطنية السودانية لمستفيديها خلال فترة الحجر الصحي العام جراء أزمة فيروس كوفيد 19، انطلاقا من الإشكالية التالية:

ما هي الخطط الاستراتيجية والتكنولوجيات الحديثة المعتمدة من طرف المكتبات الوطنية العربية لتقديم خدمات المعلومات لمستفيديها خلال أزمة فيروس كوفيد 19؟

وللإجابة على هذا السؤال علينا التطرق لمختلف العناصر المتعلقة به من خلال طرح جملة من الأسئلة الفرعية وهي كما يلي:

- ✓ هل توفر المكتبات الوطنية العربية محل الدراسة منصات رقمية مختلفة يمكنها تقديم خدماتها م خلالها؟
- ✓ هل اعتمدت المكتبات الوطنية العربية محل الدراسة على خطط إستراتيجية مجهزة مسبقا لتقديم خدماتها عن بعد أم سطرت خططا إستراتيجية فورية لحالة الطوارئ؟

✓ هل خدمات المعلومات المقدمة من طرف المكتبات الوطنية العربية محل الدراسة خلال أزمة فيروس كوفيد 19 مشابهة كما ونوعا للخدمات التي كانت تقدم على مستوى مقراتها؟

أهمية الدراسة وأهدافها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية العناصر المشكلة لموضوعها ألا وهي المكتبات الوطنية باعتبارها أهم المكتبات في أي بلد نظرا للدور القومي الذي تؤديه، بالإضافة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة التي تشكل قوة عمل وعلم حقيقية وضرورية في العصر الرقمي، وكذلك أهمية التخطيط الاستراتيجي في أية مؤسسة وخاصة خلال الأزمات. ونحن نهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى:

✓ التعريف بأهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات بالمكتبات الوطنية العربية.

✓ استكشاف مدى قدرة المكتبات الوطنية العربية على إدارة الأزمات.

✓ استكشاف مدى قدرة أخصائيي المعلومات في المكتبات الوطنية العربية على العمل خلال فترات الأزمات

وخاصة عن بعد باستعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

✓ تقديم مقترحات وحلول مستقاة من التجربة السابقة لأزمة الوباء العالمي من أجل الاستفادة منها مستقبلا

على مستوى المكتبات الوطنية العربية.

منهجية الدراسة:

لقد تم الاعتماد لإنجاز هذه الدراسة من الناحية المنهجية على أداة الملاحظة من خلال تصفح المواقع الإلكترونية والمنصات الاجتماعية للمكتبات محل الدراسة واستخراج الملاحظات والنتائج التي تخدم موضوع وأهداف الدراسة، كما اعتمدنا على كل من المنهج الاستقرائي بغرض التقصي وجمع المعلومات والبيانات وتحليل الجزيئات بهدف الوصول إلى العلاقات العامة بين متغيرات الدراسة، إضافة لمنهج دراسة الحالة لدراسة جميع الجوانب المتعلقة بالعينة ودراسة حالة كل مكتبة من المكتبات محل الدراسة بشكل فردي من خلال جزيئية وزاوية واحدة محددة.

شرح مفاهيم الدراسة:

مفهوم إدارة الأزمات:

هي التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها، بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية. وهي أيضا تصرفات حاسمة ومبادرة سريعة في قيادة الأحداث تتفق مع تطور الأزمة. (عبد الباسط، طاهر، والخولي، 2013)

مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

مصطلح واسع للغاية يشمل جميع الجوانب الآلية لإدارة المعلومات ومعالجتها (ODLIS)، فهي بذلك تشمل جميع الأجهزة والبرمجيات والوسائط المتعددة والاتصالات السلكية واللاسلكية وخاصة شبكة الإنترنت لجمع المعلومات ومعالجتها ونقلها بطريقة تجعل كل عنصر منها يتوافق مع التقنيات الأخرى (htt1).



### مفهوم المكتبات الوطنية:

هي المكتبات المسؤولة عن طلب وحفظ ونسخ جميع المطبوعات الهامة التي تنشر في الدولة، والعمل كمكتبة إيداع سواء حسب القانون أو تحت أي ترتيبات أخرى، وتؤدي بجانب ذلك بعض الوظائف الأخرى مثل: إنتاج الببليوجرافيا الوطنية، وحفظ وتحديث مجموعات نموذجية من الإنتاج الفكري الأجنبي يشمل ما كتب عن الدولة، واقتناء الفهارس الموحدة ونشر الببليوجرافيا الوطنية الراجعة (المدادحة، 2011).

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

بدأ استخدام مصطلح للتخطيط الاستراتيجي في مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتقل بعد ذلك إلى أوروبا ودول العالم الأخرى، وهو يعرف على أنه المسار الذي تختاره المؤسسة في المجال الإداري من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوفرة لديها بالاستفادة من الموارد المتاحة لديها ونقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها من أجل تحقيق أهدافها واتخاذ قراراتها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وعلى ضوء توقعات المؤسسة للخطط والمسارات والآفاق المستقبلية المحتملة والممكنة من خلال وضع الأهداف والتأكد من تنفيذها وفق البرامج الزمنية المسطرة لها (بادي، 2013).

### مفهوم فيروس كوفيد 19

مرض التاجية ويسمى أيضا فيروس كوفيد 19 / COVID-19 هو مرض معد يسببه فيروس تاجي مكتشف حديثا، يجعل معظم الأشخاص المصابين به يعانون من أعراض تنفسية (Organization, 2020)، هو شديد العدوى يسببه فيروس SARS-CoV-2 ويعتقد أنه ينتقل من شخص لآخر من خلال الرذاذ المنبعث عندما يسعل الشخص المصاب أو يعطس أو يتحدث، وقد ينتشر أيضا عن طريق لمس سطح به الفيروس ثم لمس الفم أو الأنف أو العينين. العلامات والأعراض الأكثر شيوعا له هي: الحمى المرتفعة والسعال وصعوبة التنفس كما قد يحدث أيضا ألم في العضلات، قشعريرة، صداع، التهاب في الحلق، وفقدان حاستي التذوق أو الشم. تظهر العلامات والأعراض عادة بعد يومين إلى 14 يوما من التعرض للفيروس، وقد لا تظهر أي أعراض على بعض الأشخاص ولكنهم قادرين على نشره كونهم حاملين له. أكثر الأشخاص عرضة للإصابة به وأكثرهم عرضة لمخاطره هم كبار السن والأشخاص الذين يعانون من مشاكل صحية مثل أمراض القلب أو الرئة أو مرض السكري أو السرطان أو ضعف جهاز المناعة. قد يشمل المرض الخطير الالتهاب الرئوي الذي يهدد الحياة وفشل الأعضاء الحيوية. (Organization, 2020).

### أولا: تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات:

التخطيط الاستراتيجي هو أداة لا غنى عنها لإدارة الأزمات بأنواعها لأنه يتعامل مع نقاط الضعف والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة وفي المقابل يستكشف ويستغل نقاط القوة والفرص المتاحة للحد من تلك المخاطر والتهديدات، وفق برنامج عمل منظم يعمل على إيجاد الحلول الفورية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية التي قد تؤدي إلى أزمة مشابهة، فالتجارب والأخطاء السابقة يمكن أن تساعد في التخطيط لاحتواء أحداث غير متوقعة وإدارة التزامات أخرى باخف الضرر. ويمكن تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وأثره عليها في النقاط التالية:

- ✓ يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقييم الموقف المحتمل الذي يمكن أن يؤدي إلى نفس الخطأ أو الأزمة السابقة ثم وضع خطة طوارئ لإدارته.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي أمر أساسي لكل منظمة لأن له علاقة مباشرة مع الأهداف التنظيمية التي من الممكن أن تعوق تحقيقها أزمات مفاجئة ستكون أخف ضررا إن تم تسطير خطط استراتيجية لإدارتها.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي هو بناء مستقل عن إدارة الأزمات على الرغم من وجود علاقة بينهما، إذ أنه يعمل على تخطيط خطة بديلة أكثر عملية تضمن سيرورة العمل والنشاط والتنفيذ والمراقبة والتقييم في حال وقوع أزمة.
- ✓ يتشارك كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في أربعة أبعاد وهي: القيادة والثقافة التنظيمية واتخاذ القرار والوعي بالموقف.
- ✓ يركز كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات على أربعة أهداف وهي: ضمان استمرارية مستقبل الأعمال وضمان توازن الهياكل التنظيمية وضمان الحفاظ على الموارد اللازمة للمؤسسة وضمان تفادي الحد الأقصى من نقاط الضعف والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.
- ✓ تتعامل إدارة الأزمات مع التهديدات والمخاطر التي تظهر نتيجة التغيرات المفاجئة، بينما يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع الفرص التي نتجت عن تلك التهديدات وسلمت من مخاطرها.
- ✓ تركز إدارة الأزمات على تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار في ظل وجود مخاطر، بينما ينصب تركيز التخطيط الاستراتيجي على تعزيز قدرة المنظمة على النجاح في ظل وجود تلك مخاطر وتفادي أكبر قدر من أضرارها (Ebere & Kalu, 2020).
- ✓ يكمن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي في مدى التنبؤ بالأزمات المحتملة والعمل على تفادي أضرارها من خلال التنسيق الاستراتيجي لتحليل الوضع وتحديد عوامل النجاح الممكنة.
- ✓ يعمل التخطيط الاستراتيجي على ملاءمة خطط إدارة الأزمات مع أهداف المؤسسة من خلال المعرفة الشاملة بجميع جوانب النشاطات والوظائف التنظيمية فيها.
- ✓ كلما زاد استيعاب وإدراك قائد إدارة الأزمات لجميع جوانب العمل التنظيمية كلما كانت الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمة أكثر شمولاً ونجاعة.
- ✓ من المهم مراعاة البيئات الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والتشريعات القانونية والمسؤوليات الاجتماعية والمواقع الجغرافية عند تسطير الخطط الاستراتيجية مع الحرص على جعلها قابلة للتحديث باستمرار لتتم إدارة الأزمات بانتظام وفعالية (Aljuhmani & Emeagwali, 2017).
- ✓ كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يتعاملان مع مستقبل المنظمة أثناء وبعد الأزمة.
- ✓ كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يتضمنان الهياكل التنظيمية والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاحتياطية لسير العمل.
- ✓ كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يتطلبان التخطيط المسبق القادر على التكيف مع المخاطر والأضرار المحتملة (Ghazi, 2017).

## ثانيا: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في المكتبات:

قررت منظمة IFLA تنظيم عدد من التظاهرات العلمية المتنوعة منها المؤتمرات، الندوات، ورش العمل، التي تهدف إلى تسليط الضوء على المخاطر، التي تهدد التراث الوثائقي، وفي عام 2003 أجرت المنظمة دراسة استقصائية عالمية للمكتبات الوطنية بهدف تحديد المكتبات التي لا تتوفر على خطة للطوارئ وقد كانت النتائج مثيرة للقلق، إذ أنه من مجموع 177 مكتبة وطنية شملتها الدراسة تبين أن هناك 39 مكتبة فقط لديها خطة للطوارئ في حين أن مبرر المكتبات التي لا تمتلك خطة طوارئ كان عدم وجود نموذج أو قالب محدد، لكن في الحقيقة توجد العديد من الكتب والنشرات والمطويات المفصلة جدا حول هذه المسألة إلا أن معظمها باللغة الإنجليزية. ومن هذا المنطلق اتخذ برنامج " إفلا باك " IFLA-PAC قرارا بنشر كتيب قاعدي يقدم من خلاله النقاط الرئيسية الواجب أخذها بعين الاعتبار بحيث يوضح الموضوعات والمكونات الرئيسية الواجب التركيز عليها عند وضع خطة للطوارئ، لقد تم نشر الكتيب بثلاث لغات مع نية ترجمته للغات أخرى، وقد تم تطويره من قبل مجموعة من الزملاء العاملين بالمكتبات ومراكز الأرشيف بحيث أدى كل منهم دورا معيناً في تأليف هذا الدليل كالتالي:

✓ السيد جون ماكلواين " John McIlwaine " الرئيس السابق لقسم الحفظ والصيانة المنظمة الإفلا IFLA : الذي قام بكتابة النسخة الأصلية باللغة الإنجليزية.

✓ السيد تيد ستيمر " Ted Steemers " مسؤول الحفظ في المجلس الدولي للأرشيف: الذي ساهم بالنصح والتوجيه والتدقيق.

✓ السيد كوخ كورين " Corine Koch ": الذي قام بالترجمة إلى اللغة الفرنسية وتصميم خطة العمل للطبع.

✓ السيد سولانج هرنانديز " Solange Hernandez ": الذي قام بالترجمة إلى اللغة الإسبانية.

✓ هذا وقد شمل الكتيب القاعدي المحاور التالية:

✓ تقييم المخاطر الرئيسية.

✓ إدارة المخاطر الرئيسية.

✓ كيفية التعامل مع المخاطر الرئيسية عند حدوثها.

✓ كيفية إعادة التأهيل للوضع الطبيعي.

وقد تم تحديد المفهوم الأساسي لمخطط التأهب (الاستعداد) للكارثة من خلال النقاط الأساسية التالية:

✓ تقييم دقيق للمخاطر الرئيسية التي قد تتعرض لها المؤسسة التوثيقية أو مركز الأرشيف.

✓ زيادة كفاءة الاستجابة (رد فعل سريع، إيجابي) إذا وقعت الكارثة من أجل تقديم مخطط فعال.

✓ وعي واقعي بالموارد والإجراءات الموجودة فعلا داخل المؤسسة التوثيقية للتعامل مع الكارثة وتحديد مدى

إمكانية زيادتها وتحسينها ضمن ميزانية المؤسسة والهيكل الوظيفي،

✓ التقليل من المخاطر قدر الإمكان.

✓ الالتزام بمواصلة تعزيز توصيات المخطط وتنفيذها في الأشهر والسنوات القادمة، رغم انه من الصعب ضمان بقاء مخطط الاستعداد للكارثة فعالاً، لأنه قد لا يتم تنفيذه بفعالية وبالتالي يجب أن يكون هناك إعادة تقييم مستمر للمخاطر والأولويات لعدة سنوات لوضع المخططات المناسبة للتنفيذ حسب الوضع (مكلوين وكوش، 2013).

ومن الضروري الحرص على استكمال تكنولوجيا المعلومات في الحسبان خلال العمل على وضع الخطة الاستراتيجية للمكتبات لإدارة الأزمات لها من دور إيجابي في تقديم خدمات العمل ومات للمستفيدين تحت أي ظرف، فعلى سبيل المثال لا الحصر وخلال أزمة فيضانات مقاطعات في ولاية كارولينا الجنوبية الكارثية التي كانت في أكتوبر 2015 أوصى خبراء الصحة العامة بأن توفر المكتبات العامة موارد رقمية سهلة الاستخدام وموثوق بها في مجال الكوارث والصحة وإتاحتها بشكل دائم وتحديث المعلومات باستمرار، لتكون المكتبات العامة بذلك شريكاً لوكالات الصحة العامة أثناء وبعد وقوع الكارثة من خلال تقديم خدمات المعلومات الصحية للتوعية من مخاطر الكارثة، بحيث تم الاعتماد على تطبيقات شبكة الإنترنت من قبل أمناء المكتبات لجمع وتوزيع المعلومات والموارد الإلكترونية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على نطاق واسع و أبرزها موقع Facebook وموقع Twitter (Tu-Keefner, 2019).

### ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات جهداً منظماً لصناعة القرارات المصيرية التي تبرز هوية ووجود مؤسسات المعلومات وفق مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي تساعد كلا من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الوصية العليا المشرفة على المكتبة إلى التفكير والتصرف بشكل استراتيجي، مما يساعد على صنع قرارات فعالة تحقق أهداف ورسالة المكتبة وترضي مستفيديها، خاصة في ظل المخاطر والأزمات التي حتماً تؤثر على المكتبات باعتبارها مؤسسات رئيسية في كل المجتمعات وجزء لا يتجزأ منها، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات ومؤسسات المعلومات فيما يلي:

- ✓ يساعد في تحديد مسار العمل في مؤسسة المعلومات.
- ✓ يساعد في تطوير النتائج المرجوة من وجود مؤسسة.
- ✓ يساعد على خلق هوية للمكتبة وتلبية احتياجات المستفيدين ومساندتهم مما يزيد من كفاءة العمل.
- ✓ يساعد مؤسسات المعلومات في تحديد ما الذي تسعى لتحقيقه ويزود المسؤولين بها بأسلوب للتفكير والإدارة.
- ✓ يساعد مؤسسة المعلومات على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- ✓ يساعد مؤسسة المعلومات على تخصيص أو توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ✓ ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة (مويهان، 2020).

### رابعاً: الدراسة التطبيقية:

من خلال الجزء التطبيقي لدراستنا حاولنا التركيز على التكنولوجيات المعتمدة وأهم الإجراءات المتخذة والخطط الاستراتيجية التي قامت بها كل من المكتبة الوطنية الجزائرية والعراقية والسودانية لتقديم الحد الأدنى من خدمات

المعلومات والتواصل مع المستفيدين طيلة فترة الحجر الصحي جراء فيروس كوفيد 19 لاحتواء وإدارة هذه الأزمة، وفيما يلي تقديم لتلك الإجراءات مع تحديد التكنولوجيات المعتمدة في كل مكتبة:

#### 1. المكتبة الوطنية الجزائرية:

بالنسبة للمكتبة الوطنية الجزائرية فقد اعتمدت في التواصل مع مستفيديها وتقديم خدمات المعلومات إلكترونيا على وسيلة واحدة وهي صفحتها الرسمية على موقع الفيسبوك، التي أنشئت بتاريخ الـ 30 نوفمبر 2019 في إطار مشروع مقترح قمنا بتقديمه للمكتبة الوطنية بغرض إنجاز أطروحة دكتوراه تحت عنوان: مرئية وأداء المكتبات الوطنية العربية على شبكات التواصل الاجتماعي: مقترح إنشاء منصات تواصل اجتماعي للمكتبة الوطنية الجزائرية (لم تناقش بعد) من إعداد الطالبة "دراجي نادية" وتحت إشراف الأستاذ الدكتور "جزايري سمير" بقسم علم المكتبات والتوثيق بجامعة الجزائر 2. بحيث قدمت المكتبة من خلال صفحتها مجموعة من الخدمات عن بعد وهي كالتالي:

أ. خدمة البحث الببليوغرافي الألي: نظرا لعدم تخصيص المكتبة الوطنية الجزائرية لفهرس إلكتروني لرصيدها على الخط المباشر ونظرا لعدم إمكانية دخول المستفيدين لمبنى المكتبة خلال فترة الحجر الصحي وإجراء بحث ببليوغرافي عبر أنظمتها وحواسيبها الداخلية، فقد كانت تتم عملية البحث الببليوغرافي عن بعد كالتالي:

- ✓ إرسال المستفيد اي الباحث عن موضوع ما أو عنوان وثيقة معينة لرسالة عبر ركن الخاص لصفحة الفيسبوك في شكل طلب.
- ✓ طلب إدارة الصفحة لمعلومات حول الوثيقة أو الموضوع المراد البحث عنه، إضافة للمعلومات المطلوبة عن المستفيد أهمها الاسم واللقب والبريد الإلكتروني ليتم التواصل معه من خلاله.
- ✓ تحويل الطلب لقسم البحث الببليوغرافي على مستوى المكتبة الوطنية الجزائرية للتأكد من وجود الوثيقة المطلوبة او الوثائق الأقرب للموضوع المراد البحث عنه.
- ✓ إعادة التواصل مع المستفيد عبر البريد الإلكتروني لتأكيد أو نفي وجود الوثيقة المبحوث عنها.

#### ب. خدمة الإعارة الخارجية:

تعد عملية الاعارة العملية الموالية للبحث الببليوغرافي عادة في حال وجد المستفيد المرجع الذي يناسب موضوع بحثه، بحيث تمت إتاحة الإعارة الخارجية كون القراءة داخل المكتبة غير ممكنة في ظل الغلق الشامل، وبالتالي كانت العملية تتم عن طريق الحجز المسبق، بحيث وفرت المكتبة هذه الخدمة لتحضير الوثيقة او الوثائق المطلوبة من طرف المستفيد واتخاذ الاجراءات اللازمة وتوثيق المعلومات اللازمة عن العملية ليكون التسليم بأسرع وقت ممكن عند توجه المستفيد للمكتبة مع تأكيد حجز الوثيقة له فقط و تفادي مشكلة عدم توفرها عند حضوره كالتالي:

- ✓ تأكيد المستفيد لحجز الوثيقة المتوصل إليها من خلال عملية البحث الببليوغرافي.

✓ اتخاذ قسم الإعارة للإجراءات اللازمة وأولها التأكد من توفر الوثيقة على مستوى المكتبة وعدم القيام بإعارتها مع تحديد موعد إرجاعها في حال تم حجزها لمستفيد آخر.

✓ تحديد موعد الاستلام وتزويد المستفيد بالتاريخ والتوقيت والتنسيق معه إن كان ذلك يناسبه وثم توجيهه للموظف الذي سيسلم له الوثيقة ليسأل عنه في قسم الاستقبال فور وصوله.

✓ توجه المستفيد للمكتبة الوطنية واستلام الوثيقة وفق الاجراءات المعتمدة للإعارة الخارجية.  
ج. خدمة الإيداع القانوني:

أهم مصلحة من مصالح المكتبة الوطنية الجزائرية التي أعادت فتح أبوابها خلال مرحلة الفتح الجزئي كانت مصلحة الإيداع القانوني التي باشرت العمل فوراً، بحيث كانت تجرى عملية الإيداع كما يلي:

تواصل المؤلف مع إدارة المكتبة الوطنية الجزائرية عبر صفحة الفيسبوك الرسمية للمكتبة الوطنية على الخاص.  
تحديد موعد من قبل مصلحة الإيداع القانوني على مستوى المكتبة الوطنية الجزائرية لاستقبال المؤلف مرفقا بمؤلفه وكافة الوثائق المطلوبة لذلك.

د. خدمة الرد على الاستفسارات:

من خلال صفحة الفيسبوك الرسمية للمكتبة الوطنية الجزائرية تمكن المستفيدون من التواصل المباشر مع إدارة المكتبة وإيجاد إجابات على عديد من الانشغالات التي ظلت لفترة طويلة مهمة، ومن أهم الاستفسارات التي كانت تستقبلها إدارة الصفحة خلال فترة الحجر الصحي بالترتيب مايلي:

✓ استفسارات عن موعد إعادة افتتاح المكتبة وما إذا كانت هناك قرارات بخصوص ذلك (قبل إعادة الافتتاح الذي كان في يوم الاثنين 11 جانفي 2021).

✓ استفسارات حول الإجراءات والوثائق اللازمة لاستخراج بطاقة فنان.

✓ استفسارات حول الإجراءات والوثائق اللازمة للحصول على الرقم المعياري الدولي للكتب والرقم المعياري الدولي للدوريات.

✓ استفسارات حول الإجراءات والوثائق اللازمة للتسجيل في المكتبة وللحصول على بطاقة اشتراك.

✓ استفسارات حول روابط مكاتب ومؤسسات معرفية وثقافية محلية وعربية وعالمية تقدم وثائق وخدمات معلومات إلكترونية.

✓ استفسارات حول إمكانية الحصول على نسخ إلكترونية من الكتب أو الأطروحات والأبحاث العلمية المودعة على مستوى المكتبة الوطنية ما لم يخترق ذلك حقوق الملكية الفكرية (دراجي، 2021).

2. المكتبة الوطنية السودانية:

بالنسبة للمكتبة الوطنية السودانية فقد اعتمدت عدة إجراءات على مستوى المكتبة في حد ذاتها عملاً بتوصيات منظمة الصحة العالمية قبل بداية الغلق الشامل الذي عملت خلاله على تقديم الحد الأدنى من خدمات المعلومات عبر المنصات الرقمية عن بعد رغم ضعف تقنية المعلومات بالمكتبة (أجهزة الحواسيب وتقنيات الاتصال ووسائط

التخزين الحديثة) التي أدت لضعف تقديم خدمات المعلومات عن بعد وانقطاع خدمات الأنترنت في بعض الأحيان، إضافة لصعوبة تقديم بعض خدمات المعلومات عن بعد خاصة تلك الخدمات التي تتطلب حضور المستفيد لمقر المكتبة أو التعامل المباشر مع الأشخاص مثل منح الرقم الدولي المعياري للكتب والتواصل و الاتفاق مع الناشرين، إلا أن ذلك لا ينفي جهود موظفي وإدارة المكتبة في تقديم بعض الخدمات التالية:

أ. قناة التيليجرام الرسمية للمكتبة الوطنية السودانية.

ب. صفحة الفيسبوك الرسمية للمكتبة الوطنية السودانية: التي كانت تقدم خدمة الإعلان والإعلام بالدرجة الأولى فكان يتم التواصل المباشر مع المستفيدين واستقبال أسئلتهم الممتثلة في الاستفسار عن مصادر المعلومات ومدى توفرها بالمكتبة والرد عليها قدر المستطاع، فقد بلغ متوسط عدد المستفيدين الذين تواصلوا مع الصفحة من عدة دول وعلى رأسها السودان والمملكة العربية السعودية وقطر والبحرين والامارات العربية المتحدة خلال الشهر الأول من الوباء (257) مستفيد منهم 132 ذكور 125 إناث، وقد تفاوتت الفئات العمرية للمستفيدين من 20 سنة حتى أكثر من 60 سنة. وتعتبر الفئة العمرية (20- 30 سنة) هي أكثر الفئات تواصلًا مع المكتبة بحيث بعد الإغلاق الشامل والفوري للجامعات والمكتبات الجامعية اتجه الطلبة والأساتذة للفضاء الرقمي للمكتبة الوطنية السودانية، وقد كان المستفيدون حريصين على متابعة أخبار المكتبة الوطنية على صفحتها الرسمية عبر موقع الفيسبوك مثل اتفاقيات التعاون التي عقدها المكتبة مع عدد من المؤسسات والهيئات فضلًا عن برامج ومشاريع المكتبة مثل مكتبة مسافر على القطار بالتعاون مع الاتحاد الدولي وشرح أهداف وبرامج المكتبة (إسماعيل، 2021).

### 3. المكتبة الوطنية العراقية:

لقد اعتمدت المكتبة الوطنية العراقية أو كما تسمى فعليًا دار الكتب والوثائق على خطة استراتيجية فعلية شملت الجانب البشري والجانب التكنولوجي سواء لتقديم خدمات المعلومات الرقمية أو لإنجاز المهام الإدارية من خلال تشكيل خلية أزمة برئاسة مدير عام دار الكتب والوثائق ومدراء الأقسام الرئيسية بالدار أي (المكتبة) من أجل تبادل الأفكار واقتراح الحلول البديلة مع بحث سبل تطبيقها على أرض الواقع، فكانت خطة العمل الاستراتيجية المعتمدة كما يلي:

أ. إجراء اجتماعات افتراضية برئاسة المدير العام للمكتبة الوطنية العراقية مع العاملين في المكتبة بشكل دوري عبر المنصات الإلكترونية لإصدار التوجيهات ومتابعة طرق ورزنامة تنفيذها.

ب. إصدار استمارة إلكترونية عبر الموقع الإلكتروني الرسمي لدار الكتب والوثائق العراقية بهدف تسهيل توفير مصادر المعلومات الإلكترونية عن بعد للباحثين الطلبة على وجه الخصوص، بحيث يقوم الباحث المستفيد بملء الاستمارة بالمعلومات الشخصية المطلوبة وإرسالها ليقوم القسم المخصص لهذه الخدمة برقمته النسخة الورقية للمصدر المطلوب و ثم إرسالها عبر البريد الإلكتروني للباحث، وقد تم الإعلان والترويج لهذه الخدمة عبر كافة وسائل التواصل الاجتماعي الرسمية للمكتبة.

ج. الحث على العمل بالصيغة الإلكترونية وتوفير طلبات الباحثين من مصادر معلومات مختلفة ورقمنتها وإتاحتها عبر المنصات الرقمية للمكتبة المتوفرة على شبكة الإنترنت، مع الحرص على تواجد الموارد البشرية المتخصصة وخاصة أخصائيي المعلومات العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات.

د. التشجيع على العمل عن بعد مثل استلام طلبات الباحثين عبر البريد الإلكتروني وإدارة الموقع الإلكتروني للمكتبة والتعاون مع المنظمات الدولية والمشاركة بكافة فعاليتها عن طريق حضور الدورات والندوات التخصصية الخاصة بتأهيل الموارد البشرية المقامة عن بعد وأيضا المشاركة بالمؤتمرات والاجتماعات الدولية الافتراضية عبر المنصات الرقمية.

هـ. إنشاء المركز الوطني للوثائق لصفحة فيسبوك رسمية لإتاحة الفرصة للباحثين وطلبة الدراسات العليا للاطلاع على ما هو متوفر من الوثائق التاريخية المودعة في خزائن المركز وأيضاً عرض مقاطع الفيديو الوثائقية التثقيفية إذ وصل عدد المتابعين للصفحة خلال فترة الجائحة إلى 5300 متابع (العراقية، 2021).

#### خاتمة:

نلاحظ من خلال دراستنا هذه مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي القائم على تكنولوجيا المعلومات الحديثة بالنسبة للمكتبات الوطنية الذي يجعلها قادرة على تأدية دورها المجتمعي وتحقيق أهدافها المسطرة وخدمة مستخدميها تحت أي ظرف والتصدي بنجاح لأية أزمة ومواجهة التحديات بأخف الأضرار الممكنة.

لذلك فإن الاتجاه التنموي الإداري اليوم يجب أن يركز على تأهيل الموارد البشرية وتكوينها في أكثر من مجال وخاصة المجال الإداري التنظيمي الخاص بالتخطيط والمجال التكنولوجي الذي يجعلها قادرة على العمل بوسائل متعددة تتيح لها الخيارات سواء في الأوقات العادية أو خلال فترات الأزمات المحتملة، فنجاح الإدارة وتحقيق رضا المستفيدين يعتبران نوعاً ما معادلة صعبة لكن تحقيقها غير مستحيل عندما تتوفر الوسائل الضرورية وخطط العمل المرنة والرصينة والإستراتيجية. ولعل التوصيات التي سنقدمها يمكنها أن تساهم ولو بجزء بسيط في مجال خدمات المعلومات الرقمية في عالمنا العربي وهي كالتالي:

- ✓ توظيف التقنيات الحديثة في تنظيم وتخزين وبت المعلومات في المكتبات الوطنية العربية.
- ✓ توفير سبل التحول من العمل المكتبي وتقديم خدمات المعلومات في الواقع إلى تقديمها في المواقع عبر المنصات الافتراضية بنفس الكفاءة.
- ✓ التعاون العربي العربي في مجال المكتبات والمعلومات خاصة المكتبات الوطنية العربية التي تمثل الشعوب وحضارات وتاريخ الأمم الفكري.
- ✓ العمل على مشاريع الرقمنة وفق خطط استراتيجية تحسباً لأية أزمات مستقبلية.
- ✓ الحرص على التواصل عن بعد مع المستخدمين باستخدام وسائل الاتصالات وتقنيات المعلومات الحديثة والتي تعتبر المنصات الاجتماعية أبرزها.



✓ دعم النشر الإلكتروني بأشكاله المختلفة وفق ما يضمن حقوق الملكية الفكرية في البيئة الرقمية لتكون خدمات المعلومات ومصادر المعلومات متاحة للاستعمال في أي زمان ومكان في الأوقات العادية وخلال فترات الأزمات أيضاً.

✓ تأهيل قدرات ومهارات الموارد البشرية في المكتبات الوطنية العربية لتكون قادرة وجاهزة لتقديم الدعم وخدمات المعلومات للمستفيدين عن بعد في أي وضع وفق الخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات التي تسطرها المؤسسة الوصية.

### قائمة المراجع:

1. أحمد نافع المدادحة. (2011). أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
2. جون مكلوين، وكورين كوش. (2013). الوقاية من الكوارث وخطط الطوارئ: سلسلة ترجمة معايير الإفلا (الإصدار 3). (كمال بوكرزازة، وعبد اللطيف صوفي، المترجمون) الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات.
3. دار الكتب والوثائق العراقية. (2021). عمل دار الكتب والوثائق العراقية في ظل ظروف جائحة كورونا. تأليف حسن عواد السريحي، تعامل المكتبات العربية مع جائحة كورونا: تجارب عربية (الصفحات 34-35). تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات "إعلم".
4. سوهام بادبي. (31 ديسمبر، 2013). التخطيط الاستراتيجي و صناعة القرار في المكتبات و مراكز المعلومات. المجلة الأردنية للمكتبات و المعلومات ، 48 (4)، صفحة 60.
5. عبد الباقي يونس إسماعيل. (2021). المكتبة الوطنية السودانية خلال جائحة كورونا. تأليف حسن عواد السريحي، تعامل المكتبات العربية مع جائحة كورونا: تجارب عربية (الصفحات 30-31). تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات "إعلم".
6. عبد الله حمود مويهان. (30 أبريل، 2020). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت. المجلة الدولية لعلوم المكتبات و المعلومات ، 7 (2)، صفحة 235.
7. نادية دراجي. (2021). الخدمات المكتبية المقدمة عبر صفحة الفايسبوك الرسمية للمكتبة الوطنية الجزائرية أثناء أزمة كورونا. تأليف حسن عواد السريحي، تعامل المكتبات العربية مع جائحة كورونا: تجارب عربية (الصفحات 41-44). تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات "إعلم".

### المراجع باللغة الأجنبية:

8. Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017, July 12). The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector. International Review of Management and Marketing , 7 (3)

9. Ebere Chika, J.-E., & Kalu, E.-J. (2020, May 20). Strategic planning and crisis management styles in organizations: a review of the related literature. *Journal of Strategic Management* , 5 (1)
10. Ghazi, K. (2017, November). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels. *Journal of The Faculty of Tourism and Hotels* , 14 (1)
11. Online Dictionary of Library and Information Science من الاسترداد . (بلا تاريخ).  
[https://products.abc-clio.com/ODLIS/odlis\\_i.aspx](https://products.abc-clio.com/ODLIS/odlis_i.aspx)
12. Tu-Keefner, F. (2019). Communities and Libraries in Times of Crisis: A Journey of Knowledge Inquiries in South Carolina. *Journal of New Librarianship* , 4 (Special Issue),

فعالية منهج الإدارة الإستراتيجية في مجابهة الأزمات -بالتطبيق على شركة المراعي-

## The effectiveness of the strategic management approach in confronting crises - by application to Almarai Company -

ط. د. فاطمة زهرة بلخلفة/ جامعة خميس مليانة /الجزائر

PhD. R.Fatima Zahra Belkhef / University of Khemis Miliana / Algeria.

أ.د. محمد خثير/ جامعة خميس مليانة/ الجزائر

Prof. Mohamed Khathir/ University of Khemis Miliana/ Algeria

### الملخص:

تضمنت هذه الدراسة نمودجا مبتكرا يمكن من إدارة الأزمات بناء على مدخل الإدارة الإستراتيجية نظرا لعدم كفاية مدخل التخطيط علما أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد المراحل الهامة من هذا النموذج المتكامل. تعتبر المراعي إحدى الشركات التي كانت رائدة في إدارة أزمة كورونا ولهذا تم اختيارها لإسقاط نتائج الدراسة النظرية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لمعطيات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، شركة المراعي، أزمة كورونا.

### Abstract:

This study contained an innovative model that enables managing crisis based on the strategic management approach due to the inadequacy of the strategic planning approach, knowing that strategic planning represents one of the important stages of this integrated model. Almarai is one of the companies that was a pioneer in managing the Corona crisis, and that is why it was chosen to drop the results of the theoretical study on it, The descriptive analytical method was relied on as it was the most appropriate for the study data.

**Keywords:** Crisis management, strategic management, strategic planning, almarai, covid-19

### مقدمة:

منذ مطلع 2020 عرف العالم العديد من الأزمات ومن أهمها أزمة كورونا، الحرب الروسية-الأوكرانية وأيضا تغير المناخ، هذه الأزمات قد أثرت على اقتصاديات الدول وعلى مجتمعاتها وعلى الابتكار والأعمال الريادية والأعمال التجارية القائمة، ومن بين الجوانب التي تأثرت بالأزمة نجد المؤسسات ومنهج إدارتها، فللأزمة العديد من الخصائص التي يجب على المؤسسة أن تتعامل معها بمرونة وفعالية، كما أن على هذه المؤسسة انتهاج أسلوب علمي وعملي لإدارة الأزمات وتخفيف وطأتها، هذه الدراسة تهتم بتبيان النمط الذي على الإدارة تبنيه من أجل إيقاف الأزمة أو تخفيف أثارها، كما تشرح التحديات التي تواجه المؤسسات سواء خلال فترة الأزمة أو بعدها، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تبنت مبادئ الإدارة الإستراتيجية وأدواتها المرنة ومختلف المفاهيم التي تشملها أو

المرتبطة بها وجوبا مثل التخطيط الاستراتيجي واليقظة الإستراتيجية والذكاء الاستراتيجي نسبة فشلها تقل كثيرا عن المؤسسات التي لا تستخدمها، لذا على المؤسسات التوجه للتطبيق الفعال لها.

#### إشكالية الدراسة:

كيف يتم إدارة الأزمة من خلال تبني نهج الإدارة الإستراتيجية في شركة المراعي؟  
يتفرع من هذا الإشكال جملة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- ✓ ما هو منهج الإدارة الإستراتيجية للأزمات؟
- ✓ كيف تم إدارة أزمة كورونا في شركة المراعي؟

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كون أن موضوع الأزمات أصبح مهما نظير الخدمات التي يقدمها للمؤسسة لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها على غرار البقاء والنمو والتوسع. كما تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمات على إدارة الموارد والأهداف المتعددة لمختلف الأطراف وتوجيهها نحو هدف واحد يصب في مصلحة المؤسسة ككل، ويساهم التشخيص الاستراتيجي في تحسس نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ومعرفة الفرص والتهديدات، كما يساهم في بيان الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة ويمكنها من التعامل بفعالية مع الأزمات.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

محاولة إبراز الدور الفعال للإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات وتقليل حدتها إضافة إلى محاولة تسليط الضوء على تطبيق الإدارة الإستراتيجية كأداة لإدارة الأزمات في بعض المؤسسات العالمية الرائدة في مجالها.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ذلك أنه الأنسب لإيجاد إطار نظري لإدارة الأزمات وتحليل طريقة إدارة الأزمة اعتمادا على الإدارة الإستراتيجية من خلال أدواتها المختلفة.

الإطار المكاني والزمني للدراسة: تمثل الإطار المكاني للدراسة في شركة المراعي أما إطارها الزمني فهو خلال فترة كورونا.

#### 1. منهج الإدارة الإستراتيجية للأزمات

يرتبط وقوع الأزمات في الغالب بتغيرات جذرية أو قوية لم تكن متوقعة الحدوث والتي لا يكون تأثيرها مرتبط بزمن قصير، فهي عموما طويلة المدى والملاحظ عليها إزدياد حدتها بمرور الوقت. (Bouncken et al, 2022, p2037)، والأزمة عبارة عن ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات وغالبا ينتج عنه

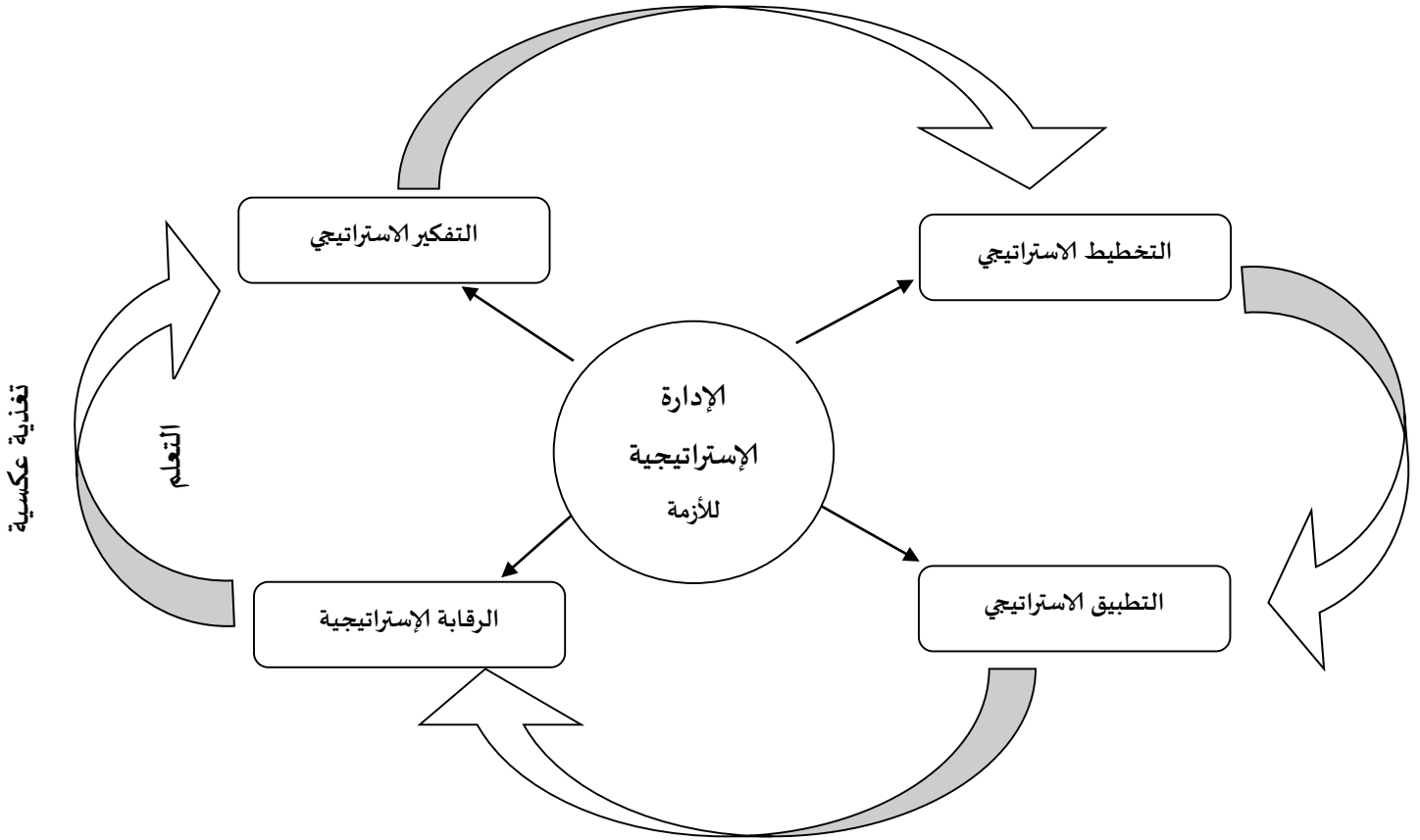
تغير الكثير من الأمور. (عبد الله جوزة، 2019، ص14). أما في اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في إيجاد مصطلح الأزمة وهو (ji-wet) ويتكون من كلمتين الأولى تدل على الخطر والثانية على الفرصة والبراعة هنا تكمن في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية (عتيق عائشة، 2013، ص 129)، ونادرا ما تتشكل هذه الأزمة بسبب عامل واحد فهي في أغلب الأحيان ناجمة عن مجموعة من الظروف والمؤثرات الداخلية والخارجية، كذلك يؤدي عدم توافق العوامل الداخلية مع البيئة الخارجية وتشكل صعوبات التكيف جنبا إلى جنب مع القرارات الخاطئة أو النزاعات أو سوء سلوك المديرين مما يزيد الأزمة تصعبا (Bouncken et all, 2022, ) (p2038).

وفقا للعديد من الدراسات السابقة فإن إدارة الأزمة تتم غالبا وفق جملة من المراحل ولعل أبرز هذه النماذج نموذج الخطوات الخمس لـ Ian Irving Mitroff J Five Stage Model وخطواته هي:

- ✓ تحسس واستشعار البيئة
- ✓ الفحص والوقاية
- ✓ احتواء الضرر
- ✓ الانتعاش والتعافي
- ✓ التعلم

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم خطوات إدارة الأزمات، لكن أثبتت التجارب والدراسات أن الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي بمفرده لا يُمكن من علاج الأزمات ومجابهتها لاسيما عقب الأزمة البترولية ، وهناك اختلاف واضح بين الدراسات حول مراحل إدارة الأزمات من حيث عددها أو من حيث الإجراءات التي تضمها كل مرحلة، لكن المنهج الذي تقترحه هذا الدراسة يشمل كل النماذج السابقة ويوحدها في نموذج واحد يعتمد على مدخل الإدارة الإستراتيجية، حيث يعتبر منهج الإدارة الإستراتيجية منهجا متكاملا كون أنه يقوم على تحليل كل من السبب والنتيجة إضافة إلى تحديد الموارد والإجراءات والتنظيم المعتمد وهو ما يوصل في النهاية إلى اختيار البديل الأمثل لإدارة الأزمة والخروج منها بأقل تكلفة (أضرار) ممكنة، ويمكننا توضيح رؤيتنا المتعلقة بهذا النموذج من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم 1: الإدارة الإستراتيجية – المنهج المتكامل- لإدارة الأزمة



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن منهج الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات يقوم على:

1. التفكير الاستراتيجي: أصبح من الضروري الأخذ بالمبدأ القائل بأن "الإدارة الإستراتيجية تبدأ بالتفكير الاستراتيجي، فالتفكير الاستراتيجي يعتبر عاملاً مهماً في فعالية إدارة الأزمات (عاطف عبد الله البلوي، 2010، ص1)، فالتفكير الاستراتيجي قبل بداية الأزمة عملية وقائية تقلل من تداعيات الأزمة أو تقلل من فجائيتها. كما يمكن التفكير الاستراتيجي من:

- تتمكن المنظمات التي تفعل التفكير الاستراتيجي فيها من عدة مزايا فمن خلال ذلك يتم إعداد لوائح إرشادية، وتدريب العمال ورفع الوعي بأهمية إلمام كل فرد بما يتوقع منه أداءه خلال الأزمة وجعلهم يعملون على إيجاد أفكار وحلول إبداعية لها.
- يساهم التفكير الاستراتيجي من رفع الحساسية للمتغيرات البيئية واستشعار مؤشرات الأزمة قبل حدوثها وهو ما يمكن من تحضير مختلف الوسائل والإمكانات للتصدي لها قبل وقوعها وبالتالي تفعيل نظام الإنذار المبكر وهذا بذاته يعطي للمؤسسة أفضلية على منافسيها.

2. التخطيط الاستراتيجي: يضرب القرآن الكريم أعظم الأمثلة على مواجهة الأزمات من خلال التخطيط الاستراتيجي في الآيات البينات الواردة في سورة يوسف: الآية 43 إلى الآية 49، أما التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري وعلمي فقد ظهر في الفترة ما بين 165 و 1975 في الولايات المتحدة الأمريكية وهو عبارة عن محاولة للتوفيق ما بين السلوك الاستراتيجي وفكرة المخطط (مداح عرابي، 2015، ص 47)، ويمكننا أن نعرف التخطيط الاستراتيجي وفقا للصيرفي على أنه عمليات اتخاذ قرارات ووضع أهداف والاستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها. (الصيرفي، 2008، ص 96). ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى الكيفية التي يجب أن نتعامل بها مع المستقبل من خلالها، وهذا يلزمنا أن نتوقع شكل هذا المستقبل أولا وبشكل موضوعي وبناءا على بيانات وتمثل حقائق وليس آراء واتجاهات شخصية. (الصيرفي، 2008، ص 95)، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة أساسية للقادة يتعرفون من خلالها على الأهداف والتوجهات الرئيسية وتحدد الموارد المتاحة لهم، فهو مفتاح تحسين الأداء وزيادة كفاءته من خلال تحسس البيئة والاستجابة لمتغيراتها وتوجيه مختلف الأفراد والموارد لخدمة نفس الأهداف المسطرة.

- تحقيق أفضل استجابة لمتغيرات البيئة وديناميكيته.
  - الاعتماد على الحقائق والبيانات، فهو عملية منهجية منظمة.
  - يحقق إمكانية إدارة المستقبل والتعامل مع الظروف الغامضة والمفاجئة.
  - عملية مستمرة غير مرهونة بالزمن مما يتيح تحقيق التغذية الراجعة وتراكم المعارف والخبرات.
3. التنفيذ الاستراتيجي: القدرة على توظيف التكنولوجيا الإستراتيجية ونظم الذكاء الصناعي في تشخيص واقع الأزمة والأضرار الناتجة والمحتملة، وتقديم الخطة العلاجية من خلال تخصيص الموارد وتوزيعها مع ضمان عدم الخروج عن الأهداف العامة للمنظمة. إضافة إلى تنمية المهارات الإدارية والكفاءات داخل المؤسسة من أجل الاستجابة السريعة من جهة، ومن جهة أخرى تساهم في التعامل مع الأزمات بجدية وصرامة والتي تعتبر أهم عناصر إدارة الأزمات، وضمان الالتزام بالشفافية التعامل مع المعلومات وضمان الانسياب التام لها، والثقة المتبادلة بين المستويات الإدارية المختلفة واعتبار المنظمة بكامل فئاتها كائنا واحدا.

4. الرقابة الإستراتيجية: مراقبة كفاية الموارد اللازمة لعملية التنفيذ الاستراتيجي أو نقصها ومن ثم ملء الفجوة في الاحتياجات. تتميز هذه المرحلة بمراقبة سير الخطة الإستراتيجية لمنع انتشار الأزمة ومعالجة سلبياتها، ومن ثم كشف الخلل في هذه الخطة في وقت مبكر والعمل على تصحيحه، فهذه المرحلة تحديدا تتلاءم مع تغير ظروف الأزمة فجأة مما يتطلب وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة العلاجية للأزمة، وتمكن الرقابة الإستراتيجية من:

- مقارنة المحقق مع المستهدف وتحديد أسباب الانحرافات ايجابية كانت أو سلبية.
- قياس وتقييم مدى قدرة القرارات على الوصول إلى الأهداف الموضوعية حيث تمكن من مراجعة مختلف القرارات التي اتخذتها المؤسسة وتصويب الخاطئ منها.
- المرونة في الإجراءات، حيث تتيح الرقابة الفرصة على تحديد ما إذا مازالت القرارات والإجراءات المتبعة ملائمة للظروف من عدمه، ومن ثم تغييرها أو تكيفها معها خاصة مع الظروف المتقلبة والمفاجئة للأزمات.

5. التغذية الراجعة: يعتبر التعلم خطوة هامة في عملية إدارة الأزمات كونه يمثل إحدى ركائز بناء النظام للمرحلة القادمة وتجنب المعوقات واستخلاص العبر.

II. تجربة شركة المراعي في إدارة أزمة كورونا:

أولاً: التعريف بالشركة

كانت بداية شركة المراعي عام 1977، وهي عبارة عن شركة مساهمة مدرجة في السوق المالية السعودية، تعتبر أكبر منتج وموزع للأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط، وأكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً في العالم. (نقلاً عن موقع الشركة). أما عن فلسفة الشركة وعناصر إستراتيجيتها فهي كالآتي:

- الرؤية الإستراتيجية: تعزيز الموقع الريادي في المنطقة كخيار موثوق للأطعمة والمشروبات وإسعاد المستهلكين بتوفير غذاء عالي الجودة كل يوم.
- الرسالة الإستراتيجية: توفير أطعمة ومشروبات ذات قيمة غذائية عالية وجودة عالية تثرى حياة المستهلكين كل يوم.
- الأهداف: تطمح المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى رأسها:
  - ✓ النمو أسرع من السوق بمرّة ونصف.
  - ✓ العائد على صافي الأصول يكون أكبر من مجموع المتوسط المرجح للتكلف مضافاً إليه إثنين بالمائة.
  - ✓ تحقيق نسبة الربح الأعلى على رضا الموظفين
  - ✓ العلامة المفضلة لدى المستهلكين.
  - ✓ أهداف التنمية المستدامة.
- القيم: تتخذ المؤسسة جملة من القيم وهي: المرونة، التعاون التفاني، الابتكار، الاحترام، التفوق.

ثانياً: إستراتيجية المراعي في إدارة أزمة كورونا ومواجهة أثارها:

1. تقييم أداء الشركة في الفترة الممتدة ما بين 2018 إلى 2021:

من خلال الجدول الموالي يتضح أن الأداء تحسن إجمالاً مقارنة بما كان عليه قبل الأزمة وأكبر دليل على ذلك هو زيادة مبيعات الشركة، أما انخفاض صافي الأرباح سنة 2021 فيمكن إرجاعه إلى ارتفاع النفقات التي قامت بها المؤسسة في جانب الوفاء بالتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية والعمل على تحسين نوعية الحياة وهو ما يدل على نجاعة السياسات المتبعة في إدارة الأزمة. مكنت تقارير السنوية للمراعي من جمع البيانات الموضحة في الجدول الموالي:



الجدول رقم 01: أهم مؤشرات أداء الشركة خلال الفترة ما بين 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
صافي الأرباح	2012	1812	1984	1564
النفقات الرأسمالية	1959	1650	969	1364
التدفقات النقدية التشغيلية	3669	4238	4203	4915
إجمالي المبيعات	13558	14531	15357	15850

## المصدر: الباحثين التقارير السنوية لشركة المراعي

من خلال مسح بيئة المراعي خلال فترة الأزمة وجدنا أن البيئة كانت تتضمن تهديدات حقيقية كما تمنح بالمقابل فرصا هامة لتحقيق النمو والتوسع، كما أن البيئة الداخلية للشركة تتضمن نواحي قوة ونواحي ضعف، البيئة أثناء أزمة الحمى التاجية كوفيد-1 تميزت بديناميكية عالية، فزيادة على تغير عادات المستهلك ومخاوفه كانت هناك أيضا تغيرات على مستوى البيئة العامة (إجراءات الحجر الإجباري، غلق الحدود والمعابر، ...)، وبذلك فإن هذه البيئة الخارجية لشركة المراعي تضمنت جملة من التهديدات وأتاحت بالمقابل بعض الفرص حيث أكدت الدراسات أن ظروف الحجر الصحي أدت إلى ازدياد نفقات المستهلكين على المواد الغذائية و مواد التعقيم والتنظيف والسلامة على حساب منتجات أخرى كاللباس ومنتجات التجميل وكان ذلك في صالح شركة المراعي وهو ما يبرر ارتفاع الأرباح حيث يشير (قنوع وبن أودينة، 2020) إلى أن مبيعات شركة المراعي خلال مرحلة تفشي وباء كورونا (مبين في الجدول أعلاه) كانت أكبر من مبيعاتها خلال نفس الفترة ما بين (2016-2019) وأرجعت الدراسة هذا إلى ظروف الحجر الصحي وتزامنه مع شهر رمضان، مما جعل منه فرصة للشركة لزيادة مبيعاتها ومقابلة الطلب المتزايد على منتجات الألبان ومشتقات الحليب، في حين أثر ذلك على قطاع الضيافة والتموين وأدى إلى انحسار الطلب على منتجات الشركة، كما أثر الوباء أيضا إلى زيادة نفقات المسؤولية الاجتماعية المترتبة على الشركة ومقابل ذلك تحسنت علاقة الشركة وصورتها الذهنية لدى المجتمع ، أما من حيث

الأزمات التي واجهت الشركة هي انتشار الوباء داخل المصانع والذي تسبب بدوره في حملة لمقاطعة منتجاتها. ويمكننا رصد بعض الفرص والتحديات التي واجهت المؤسسة في البيئتين العامة والخاصة من خلال المصفوفة التالية:

الشكل رقم 02: مصفوفة تقييم بيئة عمل شركة المراعي أثناء أزمة كورونا

<p>نواحي القوة</p> <p>بقاء العمال والموظفين داخل المصنع</p> <p>تقليص الوقت الضائع.</p> <p>تنوع سلة المنتجات.</p>	<p>الفرص</p> <p>بقاء المستهلك داخل مسكنه.</p> <p>تبني المسؤولية الاجتماعية وبناء الثقة مع المجتمع.</p> <p>تزامن فترة الوباء مع شهر رمضان</p>
<p>نواحي الضعف</p> <p>فقدان بعض الإطارات نتيجة الوباء</p> <p>انتشار الوباء داخل المصانع ومقاطعة المنتجات.</p> <p>الضغط النفسي لدى العمال</p> <p>ارتفاع نفقات الأداء الاجتماعي والسلامة الصحية تجاه الموظفين</p>	<p>التحديات</p> <p>الحجر الصحي</p> <p>تباطؤ في سلاسل التوزيع والإمداد وارتفاع نفقات الشحن.</p> <p>تخوف المستهلك من عدم سلامة المنتجات.</p>

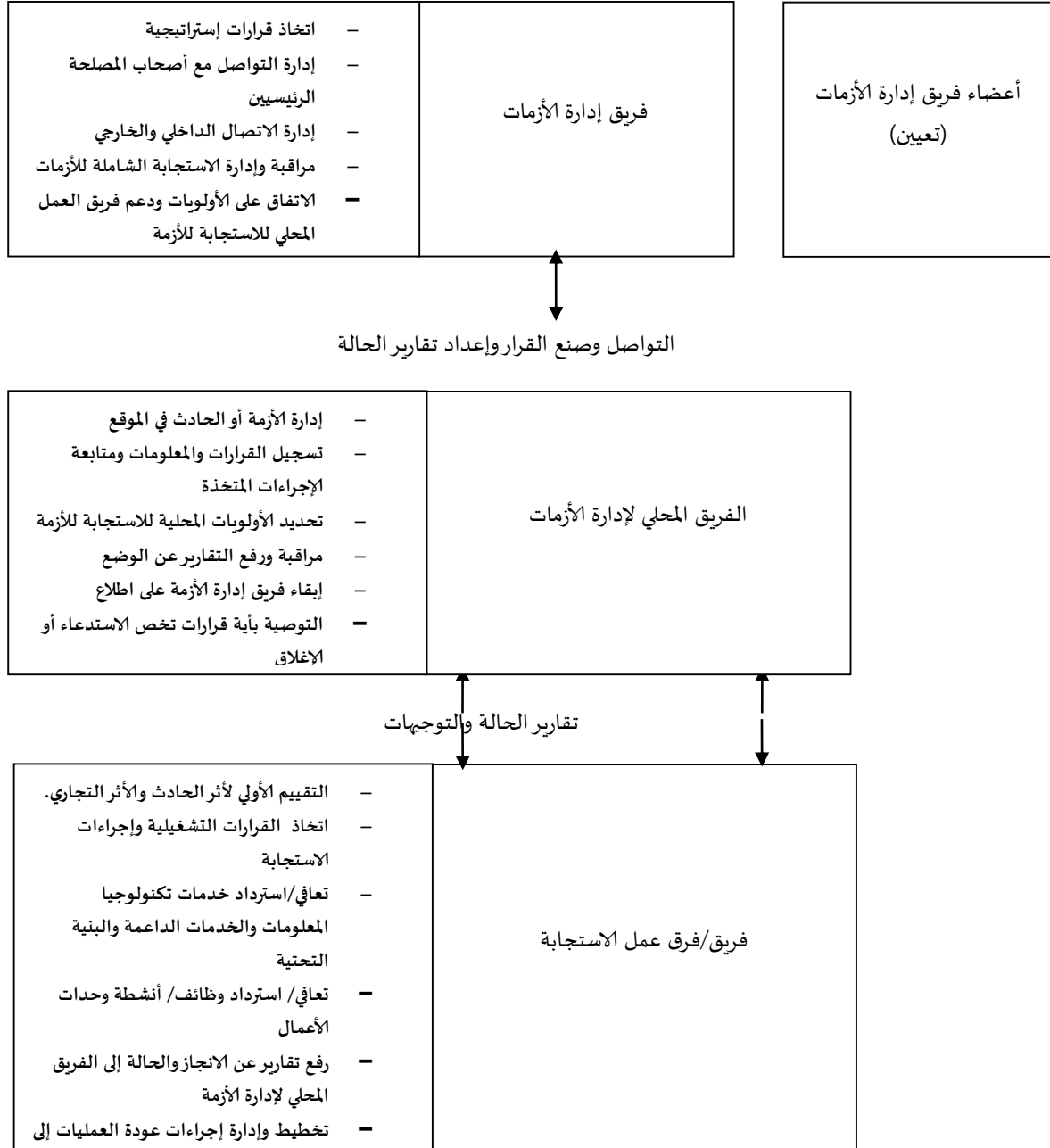
المصدر: الباحثين اعتمادا على التقارير السنوية لشركة المراعي 2019-2021

## 2. الإجراءات المتبعة من طرف شركة كورونا أثناء جائحة الحمة التاجية "كوفيد-19":

- أول شركة في العالم أكدت جاهزيتها في مواجهة الأزمة، حيث تحصلت على شهادة معهد AIB، تعتبر هذه الشهادة ضمانا لتقديم الشركة لمنتجات آمنة والمحافظة على سلامة الأغذية وهذا يمكن الشركة من التفوق من خلال هذه الميزة التنافسية.
- ✓ زيادة الطاقة الإنتاجية واللوجستية.
- ✓ تأمين سلاسل الإمداد وعزلها عن التأثير بالظروف الخارجية (إغلاق المصانع مع إبقاء العمال الراغبين داخلها)
- ✓ العمل على الحفاظ على سلامة المورد البشري وتأمين بيئة عمل صحية.
- ✓ وضع مجموعة من البديل والسيناريوهات لأزمة كورونا والتي تضمن استمرار الشركة في أداء وظائفها بشكل طبيعي
- ✓ التحول الرقمي والتحسينات التقنية واستغلال التكنولوجيا لخدمة أغراض الشركة، فقد اتاحت المؤسسة للعديد من موظفين إمكانية العمل عن بعد، إضافة إلى القيام بتدريب الموظفين، وقد لغ عدد المتدربين 2823 موظف، وما يقدر بـ 81319 ساعة تعلم رقمي، ويجدر الإشارة إلى أن التكنولوجيا مكنت الشركة من الاحتفاظ بموظفيها وخصوصا العالقين خارج البلاد من خلال نماذج عمل هجينة تعتمد على أدوات رقمية، يتوقع أن تصل نسبة الاحتفاظ بالعمال 88.7 بالمائة نهاية 2021.
- ✓ تبنيها للعديد من المبادئ في إطار المسؤولية الاجتماعية من بينها حملة "إطعام" لصالح من تضرروا من أزمة كورونا وكذا تمويلها للعديد من المستشفيات هو مما ساعد المؤسسة وحسن صورتها الذهنية لدى المستهلكين والمجتمع عامة.
- ✓ تحقيق السلامة العامة للموظفين من خلال تطبيق تدابير السلامة والتباعد وأيضا إجراء عملية التطعيم ضد كوفيد-19، وقد بلغت الاستجابة لعمليات التطعيم 95 بالمائة.

✓ تشكيل فريق إدارة أزمة وإعطائه الصلاحيات الكافية، وتوفير مختلف الاحتياجات الضرورية لقيامه بالمهام (خلال عام 2021 اجتمع الفريق 4 مرات في الأشهر: مارس، ماي، سبتمبر، ديسمبر)، ويمكن توضيح من خلال:

الشكل رقم 03: هيكل إدارة الأزمات في شركة المراعي:



### ثالثا: تقييم تجربة المراعي في إدارة أزمة كورونا

تعتبر المراعي شركة رائدة، وهذا ما أثبتته قدرتها في التعامل مع أزمة كورونا وهو ما دلت عليه مؤشرات الأداء الموضحة أعلاه، إضافة إلى قدرتها على الاستمرار في إستراتيجية النمو والتوسع حيث أقامت العديد من الاستثمارات واستحوذت على العديد من الشركات من بينها: شركة بيك مارت الإمارات والبحرين في مارس 2021

وشركة بن غاطي للمشروبات الإمارات في جوان 2021 بالإضافة إلى استثمارها ما يقارب 7 مليار في قطاع الدواجن من أجل التوسع ومضاعفة الحصص السوقية.

المأخذ على نموذج إدارة الأزمات الموضح أعلاه من خلال كل من الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة، وأيضا من خلال إستراتيجية الشركة في مواجهة الأزمة هو غياب كل من:

- ✓ المسح البيئي ودراسة اتجاه الأزمة وهو من متطلبات التعامل الجدي مع الأزمة.
- ✓ نقص الشفافية في التواصل مع الجمهور وعلى رأسهم المستهلكين وكمثال على ذلك غياب التصريح بوجود إصابات بين العمال وعدم قدرة الشركة على التعامل مع هذه المعلومة الاستراتيجية الحساسة رغم تبنيها لقيم التعاون والاحترام مع الزبائن وجعلهم شركاء والتي استثمر فيها منافسوها من خلال قيادة حملات لمقاطعة منتجات الشركة.

بصفة عامة يمكننا القول أن شركة المراعي تعتبر نموذجا يحتذى به في إدارة المراعي، من خلال قدرتها على توجيه الأزمة لصالحها واستغلال الفرص المتاحة في البيئة العامة للشركة، إضافة إلى قدرتها على تحقيق معدل نمو كبير مقارنة بالشركات المنافسة لها.

#### خاتمة:

في ظل تقلبات البيئة الشديدة ومن خلال التجارب السابقة تبين عجز التخطيط الاستراتيجي عن التنبؤ بهذه الأزمات إضافة إلى عدم قدرته على السيطرة على الآثار السلبية للأزمات، فهذه الإدارة توصي بتطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية للأزمات نظرا لتكامل مراحلها.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من بينها:

- ✓ تتم إدارة الأزمات في الشركات الرائدة وفقا لخطوات منهجية وعلمية متكاملة تمت تسميتها وفق دراستنا الإدارة الإستراتيجية للأزمات.
- ✓ يمكن نموذج الإدارة الإستراتيجية للأزمات من رفع كفاءة الموارد وتخصيصها بشكل أمثل.
- ✓ تمكن الإدارة الإستراتيجية الفعالة للأزمة من تحسين جودة القرار في ظل الخيارات الإستراتيجية المتاحة.
- ✓ يعتبر التعلم أهم مخرجات إدارة الأزمة وينتج عن اكتمال التجربة السابقة والذي بفضل التغذية الراجعة يحول إلى أهم مدخلات نظام إدارة الأزمات.
- ✓ تمكنت المراعي من تجاوز أزمة كورونا وتخفيف أثارها بفضل الاعتماد على الأساليب العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى تشكيل فريق إدارة أزمات يتمتع بخبرة عالية في المجال.
- ✓ حصول شركة المراعي على شهادة الجاهزية من معهد AIB رفع من ثقة الشركاء والمستثمرين في إدارة الشركة وكان له تأثير إيجابي في مواجهة الأزمة.

توصيات الدراسة: خلصت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- ✓ إيلاء استخدام التكنولوجيا الرقمية أهمية كبرى في مواجهة الأزمات.
- ✓ الاهتمام برأس المال الفكري داخل المؤسسة كونه قادرا على إيجاد الحلول الإبداعية للأزمات وقابليته للتفاعل المرن مع عوامل الأزمة وضغوطاتها.
- ✓ الاهتمام ببناء العلاقات العامة مع مختلف الشركاء، فهذه العلاقات تعتبر مفتاح للحصول على بعض المعلومات المهمة للتعامل مع الأزمة.
- ✓ والحرص على الشفافية في إتاحة المعلومات لأصحاب المصالح وذلك لغرض كسب ثقة مختلف المتعاملين مع الشركة وتفادي الشائعات ونواتجها.

#### قائمة المراجع:

1. التقارير السنوية لشركة المراعي، متاح على الموقع: <https://annualreport.almarai.com/ar/index.html>
2. الحاج مداح عرايبي، (2015)، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. عاطف عبد الله البلوي، (2010)، أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات -دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
4. عبد الله جوزة، (2020)، نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة، الأزمات التنظيمية أنموذجا، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11، العدد 1.
5. عتيق عائشة، (2015)، إستراتيجية إدارة الأزمات، دراسات إستراتيجية، العدد الثامن عشر.
6. قنيع أحمد، بن أودينة بوحفص، (2020)، تأثير جائحة كورونا المستجد على الأداء المالي للشركات، دراسة حالة شركة المراعي، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد الثالث عشر، نوفمبر.
7. محمد الصيرفي، (2008)، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
8. Ricarda B. Bouncken, Sascha Kraus, Antonio de Lucas Ancillo, Management in times of crises: reflections on characteristics, avoiding pitfalls, and pathways out, review of managerial science, August 2022. World bank commodity, <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>

## إدارة الأزمات لدى القيادات التربوية في البيئة العربية: البنية العاملية والفروق الثقافية

## Crisis management for educational leaders in the Arab environment: The Factorial structure and Cultural Differences

د. سُليمان عبد الواحد يوسُف / جامعة قناة السويس / مصر

د. هدى ملوح الفضلي / جامعة الكويت / الكويت

## الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على البنية العاملية لإدارة الأزمات لدى عينة من القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) في البيئة العربية، والكشف عن الفروق بينهم في إدارة الأزمات تبعًا للثقافة (مصرية – كويتية). ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان ببناء مقياس لإدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية)، وتطبيقه بعد التحقق من صدقه وثباته واتساقه الداخلي على عينة قوامها (190) فردًا من مديري المدارس الابتدائية المصريين والكويتيين منهم (104) مصري، و(86) كويتي، وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، والتحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج AMOS25، توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) في البيئة العربية عبارة عن عامل كامن عام تنتظم حوله العوامل المشاهدة الثلاث وهي: (المكون المعرفي، والمكون السلوكي، والمكون الانفعالي)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة الأزمات بين القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) العرب ترجع للثقافة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، القادة التربويين العرب، البنية العاملية، الثقافة.

## Abstract:

The current study aimed to identify the global structure of crisis management among a sample of primary school principals in the Arab environment, and to reveal the differences between them in crisis management according to culture (Egyptian - Kuwaiti). To achieve this goal, the researchers built a crisis management scale for primary school principals, and applied it after verifying its validity and stability on a sample of (190) individuals from Egyptian and Kuwaiti primary school principals, including (104) Egyptians, and (86) Kuwaitis, and using exploratory factor analysis, And confirmatory factor analysis using the AMOS25 program, the study concluded that crisis management for primary school principals in the Arab environment is a general latent factor around which the three observed factors are organized: (the cognitive component, the behavioral component, and the emotional component), and the results indicated that there were no significant differences Statistically, crisis management among Arab primary school principals is due to culture.

**keywords:** Crisis management, Arab educational leaders ,The Factorial structure , Cultural.

## مقدمة الدراسة ومشكلتها:

لما كان إنسان العصر الحالي يعيش واقع سريع في طبيعته وكثير في أزماته؛ فإن ذلك يحتاج منه التحرك السريع والحلول غير التقليدية التي يقدمها لمواجهة ومجابهة وإدارة هذه الأزمات (هدى الفضلي وعبد الله الذويخ، 2020، 43).

فالمجتمعات الإنسانية تعاني من وجود أزمات عديدة ومتجددة ومعاصرة تعوق عملية التنمية مما ينتج عنها خسائر ليست في الأفراد فتؤدي إلى تهديد مستمر لقدراتهم وأمكاناتهم فحسب، بل تمتد إلى المنشآت أيضاً؛ فالأزمة إذا حدثت تسبب شللاً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، مما يمثل أشد المخاطر على كيان المجتمع ذاته. ومن ثم تعتبر الأزمات جزء هام من واقع الحياة الإنسانية والمؤسسية (هدى الفضلي، 2022، 472).

كما تُعد الأزمات أحد التحديات التي تعانيها المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، فمعظم المجتمعات بها أزمات مختلفة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية ... إلخ من الأزمات التي يمكن وصفها بأنها أزمات متداخلة نتيجة اعتماديتها وعدم وجود قدرات لمجابهتها (3، Nanette, 2005). ولكي نتغلب على الأزمات في القطاعات أو المنظمات المختلفة لابد من وجود إدارة لهذه الأزمات تعمل على أسلوب إداري علمي لتلافي سلبياتها بأكبر قدر ممكن.

ومن ثم فمفهوم إدارة الأزمات يُعد من المفاهيم الهامة في مجال علم النفس الإداري، فهي تُعد إدارة عملية متأهبة للاستجابة لحدث سلبي يمكن التنبؤ به وذلك لمنعه من التفاقم بشكل أكبر، بحيث تستطيع إدارة الأزمات تنفيذ الإجراءات للسيطرة على الضرر واستعادة ثقة البيئة الخارجية للمنظمة أو القطاع، مما يساعد في التعامل معها، والعمل على إدارتها، والتخفيف من أثارها ونتائجها السلبية وتجنبها بقدر المستطاع (خالد حمدي، 2018، 26).

وفي هذا الصدد يشير أيمن عبد الوهاب (2016، 31 - 32) إلى أن مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات. كما تُعد إدارة الأزمات عن إدارة الحاضر والمستقبل، وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والحفاظ عليه وتطويره والعمل على الارتقاء بأدائه وتشغيل القوى المكون له، ومحاولة لتعظيم المكاسب وتقليل الخسائر وتحسين طرق التعامل مع المواقف الأزمة وصنع سياسات أكثر رشداً ومناسبة للتعامل مع الوقت الحالي، كما أنه منهجاً يحمل في طياته ملامح رؤية التفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة.

ولقد تناولت العديد من الدراسات أمثال: وعبد الغفور الزواهره (2001)، وماثي (Mathai, 2002)، وأدامسون وبياكوك (Adamson & Peacock, 2007)، وعلى فارس (2008)، وجايني (Gainey, 2009)، ولوت (Lott, 2012)، وكى وبرون (Ki & Brown, 2013)، وأوديمي (Odemene, 2013)، وبارنل (Parnell, 2015)، ومازي ورافازاني (Mazzei & Ravazzani, 2015)، وأيمن عبد الوهاب (2016)، وسعيد عابنة (2017)، وسليم القباطي (2018)، وسليمان الثويني (2018)، وهدى الفضلي وعبد الله الذويخ (2020)، وهدى الفضلي (2022) إدارة الأزمات بوصفها أحد المتغيرات المهمة في علم النفس الإداري وأشارت إلى أنه ذو أثر إيجابي في الوقاية من كوارث لاحقة بالمجالات المهنية والقطاعات والمنظمات المختلفة.

ومن ناحية أخرى؛ فإن القياس في علم النفس يسعى إلى تناول عددًا كبيرًا من الظواهر السيكولوجية التي تقع في المجالات العقلية المعرفية، والوجدانية (الانفعالية) وسمات الشخصية، فنحن نقيس الذكاء والقدرات العقلية لتمييز بينها تمييزًا دقيقًا، فقد نقيس قدرة الفرد على التجريد وقدرته على الاستدلال وتكوين المفهوم، ونقيس ذكاء الفرد بسؤال لفظي أو أدائي، وقياس قدرته على الإدراك والتذكر والتفكير... إلخ من القدرات العقلية المعرفية. كذلك نقيس السمات المزاجية للفرد وذلك لتحديد مستوى قلقه، وتوتره، ودرجة العصابية أو الإنطواء أو الاجتماعية أو الانفعالية لديه (سليمان عبد الواحد وهدي الفضلي، 2022، 72).

وترى فطيمة الزهرة الأشراف وسلاف مشري (2019، 272) أن الاختبارات والمقاييس النفسية لها دور مهم في مختلف مجالات الحياة خصوصًا المجال التربوي والتعليمي، لأن نتائج هذه الاختبارات والمقاييس تفيدنا في معرفة مستويات الأفراد وقدراتهم. لذلك فقد ازداد الاهتمام ببناء المقاييس وأدوات التشخيص والعلاج النفسية وتطويرها سيكومترًا من خلال استخراج دلالات صدقها وثباتها لتلائم ظروف البيئات المحلية التي يعمل فيها الباحث أو الأخصائي النفسي أو التربوي، وهو ما ساعد في تنشيط حركة القياس النفسي والعقلي في العديد من الدول بما فيها الدول العربية.

وفي هذا الصدد يشير محمد إبراهيم (2017، 351) إلى أن الدراسات النفسية تقوم على البناءات النفسية حيث يعتمد الباحث على دراسة العديد من المتغيرات اعتمادًا على مجموعة كبيرة من المفردات تلك المفردات من كثرتها يصعب دراستها كما هي لذا يلجأ الباحث لاختزال تلك المتغيرات أو المفردات في عدد قليل من المتغيرات التي يطلق عليها المتغيرات الكامنة وذلك تسهيلًا لدراسة تلك المتغيرات من خلال إيجاد العلاقات البنية بينهما وهذا ما يطلق عليه التحليل العاملي. وينقسم التحليل العاملي إلى تحليل عاملي استكشافي وتحليل عاملي توكيدي، ويستخدم عادة التحليل العاملي التوكيدي في اختبار الفروض المتعلقة بالبناء العاملي وتكافؤ القياس، ويتم فيه افتراض بنية عاملية من خلال تصور نموذجاً تصورياً نظرياً يوضح البنية العاملية محددًا عدد العوامل التي تتبعها المتغيرات المشاهدة ومفترضاً للعلاقات فيما بينها. وفي هذا الصدد يشير فؤاد أبو حطب وأمال صادق (2010) إلى أن التحليل العاملي التوكيدي هو إجراء لاختبار الفروض حول العلاقة بين متغيرات معينة تنتهي لعوامل فرضية مشتركة والتي يتحدد عددها وتفسيرها مقدماً. ويتميز هذا الأسلوب الاحصائي بقدر كبير من المرونة والفعالية والقوة عند اختبار فروض تتعلق بالبنية العاملية أو ثباتها عبر مجموعات مختلفة، ويهدف للتثبت من نموذج نظري عاملي. أما التحليل العاملي الاستكشافي فلا يفترض الباحث بنية عاملية معينة وإنما سيكتشف هذه البنية بعد الانتهاء من إجراء التحليل العاملي لذا أطلق عليه التحليل العاملي الاستكشافي، ويهدف إلى التثبت بل يسعى إلى اكتشاف البنية العاملية (عدد العوامل، وطبيعتها، أو نوع الفقرات التي تنشعب على كل عامل) بعد إجراء التحليل العاملي (أمحمد تيغزة، 2012).

وانطلاقاً من هذا؛ سوف نحاول ومن خلال هذا الطرح، إجراء دراسة سيكومترية لاستخراج المكونات العاملية والمعالم السيكومترية لمقياس إدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) في البيئة العربية، وهذا ما حدا بالباحثان إلى إجراء الدراسة الحالية والتي تتحدد في السؤالين التاليين:

1- ما طبيعة البنية العاملية لإدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) في البيئة العربية؟



2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) العرب ترجع للثقافة (مصرية – كويتية)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على البنية العاملية لإدارة الأزمات لدى عينة من القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) في البيئة العربية، والكشف عن الفروق بينهم في إدارة الأزمات تبعاً للثقافة (مصرية – كويتية).

#### أهمية الدراسة:

1. تقدم الدراسة الحالية إضافة للأدب النفسي والتربوي المتعلق بإدارة الأزمات؛ وخاصة في المجال التربوي، حيث توجد ندرة في تناول بنية إدارة الأزمات. لذا تسعى الدراسة لإلقاء الضوء على إدلرة الأزمات من خلال الكشف عن بنيتها العاملية باعتبارها العنصر الفاعل لنجاح العملية التربوية.
2. بناء الباحثان لمقياس لتحديد مستوى إدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) العرب - يضاف إلى المكتبة العربية- يتمتع ببنية عاملية جيدة وكفاءة سيكومترية.
3. يمكن أن تُسهم نتائج الدراسة الحالية في إعداد برامج تدخل سيكولوجي لتنمية مهارات إدارة الأزمات في الوسط التربوي والتعليمي العربي.

#### مصطلحات الدراسة:

#### 1. إدارة الأزمات Crisis Management:

هي مجموعة من الخطوات التي تُتخذ من أجل التعامل مع الأزمات لتجنب حدوثها أو تقليل مخاطر حدوثها، والحد من آثارها السلبية الناجمة عنها، وذلك من خلال البحث الحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية وانفعالات اللحظة.

ويُعرفها الباحثان إجرائيًا في الدراسة الحالية بأنها "الدرجة التي يحصل عليها القائد التربوي (مدير/ مديرة المدرسة الابتدائية) العربي في الأداء على مقياس إدارة الأزمات المُعد في الدراسة".

#### 2. القادة التربويين العرب Arab educational leaders:

يقصد بالقادة التربويين العرب في الدراسة الحالية "مديري المدارس الابتدائية من الجنسين ببعض مديريات التربية والتعليم ببعض محافظات جمهورية مصر العربية ودولة الكويت".

#### 3. البنية العاملية The Factor Structure:

هي شكل من أشكال صدق البناء Construct validity يتم الوصول إليه من خلال التحليل العاُملي Factor analysis. والتحليل العاُملي يعرفه عزت حسن (2011، 455) بأنه "عبارة عن طريقة تستخدم في تحليل البيانات

متعددة المتغيرات ودراسة العلاقات القائمة بين المتغيرات واختزالها في عدد أقل من العوامل التي يمكن أن تفسر العلاقات بين تلك المتغيرات أو الظاهرة موضع الاهتمام.

### فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، يمكن صياغة فرضين للدراسة على النحو التالي:

- 1- تتوافر بنية عاملية لإدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) العرب من خلال ثلاث عوامل.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) العرب ترجع للثقافة (مصرية – كويتية).

### الطريقة والإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي (المقارن، والعالمي) لملاءمة لأهداف الدراسة الحالية.

### ثانياً: عينة الدراسة:

- أ. عينة الخصائص السيكومترية: قام الباحثان الحاليان بتطبيق مقياس إدارة الأزمات على عينة قوامها (150) من القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) المصريين والكويتيين من الجنسين.
- ب. العينة الأساسية: تكونت عينة الدراسة الأساسية من (190) من القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) المصريين والكويتيين من الجنسين منهم (104) مصري، و(86) كويتي.

### ثالثاً: أداة الدراسة:

- مقياس إدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) (إعداد/ الباحثان):

يهدف هذا المقياس إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية). ولإعداده اطلع الباحثان على بعض أدبيات إدارة الأزمات من دراسات وبحوث ومقاييس، منها: سعيد الشمراني (2004)، وأدامسون وبيباكوك (Adamson & Peacock, 2007)، وجايني (Gainey, 2009)، ونيكولا ومودلر (Nicolae & Moulder, 2011)، وكيريدي (Kyridis, 2012)، ولوت (Lott, 2012)، وأسماء صالح (2013)، وكى وبرون (Ki & Brown, 2013)، وخديجة الجبيس (2015)، وهدي الفضلي وعبد الله الذويخ (2020)؛ وهدي الفضلي (2022). ويتكون المقياس من (30) مفردة (ملحق 2)، موزعة على ثلاثة (3) مكونات (أبعاد) هي: (المكون المعرفي، والمكون السلوكي، والمكون الانفعالي)، يشتمل كل بعد على عشر (10) مفردات. ويتدرج نمط الاستجابة على كل مفردة خمسة خيارات تتبع طريقة ليكرت تتراوح بين (تنطبق عليّ كثيراً جداً) – تنطبق عليّ كثيراً – تنطبق عليّ إلى حدٍ ما – لا تنطبق عليّ كثيراً – لا تنطبق عليّ إطلاقاً)، حيث تحصل الإجابة "تنطبق عليّ كثيراً جداً" على خمس درجات، بينما تحصل الإجابة "لا تنطبق عليّ إطلاقاً" على درجة واحدة؛ وتتراوح مدى الدرجات التي يحصل عليها كل متعلم على المقياس ما بين (30 – 150) درجة؛ حيث

تدل الدرجة المرتفعة على مستوى مرتفع من إدارة الأزمات لدى القائد التربوي، وتدل الدرجة المنخفضة على عكس. وتم التحقق من صدق المقياس الحالي عن طريق صدق المحكّمين؛ حيث حازت جميع مفردات المقياس على نسبة اتفاق محكمين (ملحق 1) لا تقل عن 90% ومن ثم فقد تم الإبقاء عليها جميعاً، وذلك طبقاً لمعادلة كوبر Cooper لحساب نسبة الاتفاق (حلي الوكيل ومحمد المفتي، 2012، 226)، وأعتبر ذلك مؤشراً لصدق المقياس، وكذا الصدق التمييزي من خلال طريقة المقارنات الطرفية التي ذكرها (رجاء أبو علام، 2003، 427)، حيث تم تطبيق محك خارجي وهو مقياس إدارة الأزمات إعداد/ هدى الفضلي وعبد الله الذويخ (2020) وذلك بغرض تحديد الـ 27٪ الأعلى والـ 27٪ على المحك الخارجي على أفراد عينة الخصائص السيكومترية، وتم حساب اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين الطرفيتين، وهما أعلى (27٪)، وأدنى (27٪)، أي أعلى (41) فرداً، وأدنى (41) فرداً (27٪ × 150)، فكانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين؛ حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (4.364) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يُعد دليلاً على قدرة المقياس الحالي على التمييز بين مرتفعي ومنخفضي الأداء عليه. وفيما يخص ثبات المقياس الحالي فقد تم حسابه بطريقة ألفا-كرونباخ لأبعاد المقياس ودرجته الكلية والتي تراوحت ما بين (0.796-0.862) مما يدل على ثبات المقياس؛ كما تم حساب الإتساق الداخلي للمقياس الحالي من خلال حساب ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمقياس فتراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.665-0.798) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى التماسك الداخلي للمقياس.

## نتائج الدراسة وتفسيرها:

### 1- نتائج الفرض الأول وتفسيرها:

ينص الفرض الأول على أنه "تتوافر بنية عاملية لإدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الابتدائية) العرب من خلال ثلاث عوامل".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية مع تدوير المحاور بطريقة الفاريماكس Varimax والتي تكون فيها العوامل مستقلة عن بعضها البعض (عزت حسن، 2011، 458) لمعاملات ارتباط استجابات أفراد العينة على مقياس إدارة الأزمات الحالي والمكون من (30) مفردة لتحديد مكوناته الأساسية، واعتماداً على ذلك فقد أسفر التحليل العاملي عن استخلاص ثلاثة عوامل "مكونات" قابلة للتفسير، بجذور كامنة أكبر من الواحد الصحيح، ولم يحذف أي مفردة حيث كانت تشبعاتها أكبر من (0.3) وفق محك كايزر Kaiser، ثم استخدم الباحثان التحليل العاملي التوكيدي ببرنامج AMOS25، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 01: تشبعات المفردات بالعوامل لمقياس إدارة الأزمات بعد التدوير

المقطع 1.08 لثالث	المقطع 1.07 لثاني	المقطع 1.06 لأول	المقطع 1.05 قم البعد المقطع 1.10 قم المفردة	المقطع 1.04 لثالث	المقطع 1.03 لثاني	المقطع 1.02 لأول	المقطع 1.01 قم البعد المقطع 1.09 قم المفردة
المقطع 1.18	المقطع 1.17 .741	المقطع 1.16	المقطع 1.15 5	المقطع 1.14	المقطع 1.13	المقطع 1.12 .840	المقطع 1.11 1
المقطع 1.26	المقطع 1.25 .710	المقطع 1.24	المقطع 1.23	المقطع 1.22	المقطع 1.21	المقطع 1.20 .824	المقطع 1.19 5
المقطع 1.34	المقطع 1.33 .698	المقطع 1.32	المقطع 1.31 7	المقطع 1.30	المقطع 1.29	المقطع 1.28 .750	المقطع 1.27 6
المقطع 1.42	المقطع 1.41 .652	المقطع 1.40	المقطع 1.39	المقطع 1.38	المقطع 1.37	المقطع 1.36 .730	المقطع 1.35 8
المقطع 1.50	المقطع 1.49 .640	المقطع 1.48	المقطع 1.47 1	المقطع 1.46	المقطع 1.45	المقطع 1.44 .723	المقطع 1.43
المقطع 1.58	المقطع 1.57 .811	المقطع 1.56	المقطع 1.55	المقطع 1.54	المقطع 1.53	المقطع 1.52 .703	المقطع 1.51
المقطع 1.66	المقطع 1.65 .805	المقطع 1.64	المقطع 1.63 6	المقطع 1.62	المقطع 1.61	المقطع 1.60 .699	المقطع 1.59
المقطع 1.74	المقطع 1.73 .796	المقطع 1.72	المقطع 1.71	المقطع 1.70	المقطع 1.69	المقطع 1.68 .654	المقطع 1.67 0
المقطع 1.82	المقطع 1.81 .788	المقطع 1.80	المقطع 1.79 3	المقطع 1.78	المقطع 1.77	المقطع 1.76 .622	المقطع 1.75 7
المقطع 1.90	المقطع 1.89 .712	المقطع 1.88	المقطع 1.87	المقطع 1.86	المقطع 1.85	المقطع 1.84 .614	المقطع 1.83 9
المقطع 1.98	المقطع 1.97 .701	المقطع 1.96	المقطع 1.95 0	المقطع 1.94	المقطع 1.93	المقطع 1.92 .854	المقطع 1.91 2
المقطع 1.106	المقطع 1.105 .677	المقطع 1.104	المقطع 1.103 4	المقطع 1.102	المقطع 1.101	المقطع 100 .830	المقطع 1.99 0
المقطع 1.114	المقطع 1.113 .663	المقطع 1.112	المقطع 1.111	المقطع 1.110	المقطع 1.109	المقطع 108 .814	المقطع 1.107 3
المقطع 1.122	المقطع 1.121 .660	المقطع 1.120	المقطع 1.119 8	المقطع 1.118	المقطع 1.117	المقطع 116 .781	المقطع 1.115 4
المقطع 1.130	المقطع 1.129 .626	المقطع 1.128	المقطع 1.127 2	المقطع 1.126	المقطع 1.125	المقطع 124 .746	المقطع 1.123 9
المقطع 1.134 .963	المقطع 1.133 .836	المقطع 1.132 .965	الجذر الكامن				المقطع 1.131
المقطع 1.138 7.664	المقطع 1.137 9.693	المقطع 1.136 6.258	نسبة التباين				المقطع 1.135
63.615		المقطع 1.140	التباين الكلي				المقطع 1.139

يتضح من النتائج السابقة للتحليل العاملي الاستكشافي بجدول (1) تشبع مفردات المقياس على ثلاثة (3) عوامل فسرت مجتمعة معاً (63.615%) من التباين الكلي؛ حيث تشبع على العامل الأول للمقياس (10) مفردات، تراوحت تشبعاتها بين (0.614 - 0.840)، وكانت هذه التشبعات جوهرية، وكانت التشبعات الأكبر للبنود على هذا العامل تقيس المكون المعرفي. وتشبع على العامل الثاني (10) مفردات، تراوحت تشبعاتها بين (0.640 - 0.854) وكانت هذه التشبعات جوهرية، وكانت هذه البنود تقيس المكون السلوكي. وتشبع على العامل الثالث (10) مفردات، تراوحت تشبعاتها بين (0.626 - 0.811) وكانت هذه البنود تقيس المكون الانفعالي. ومن ثم أكد التحليل العاملي الاستكشافي على صدق البناء لدى أفراد عينة الدراسة.

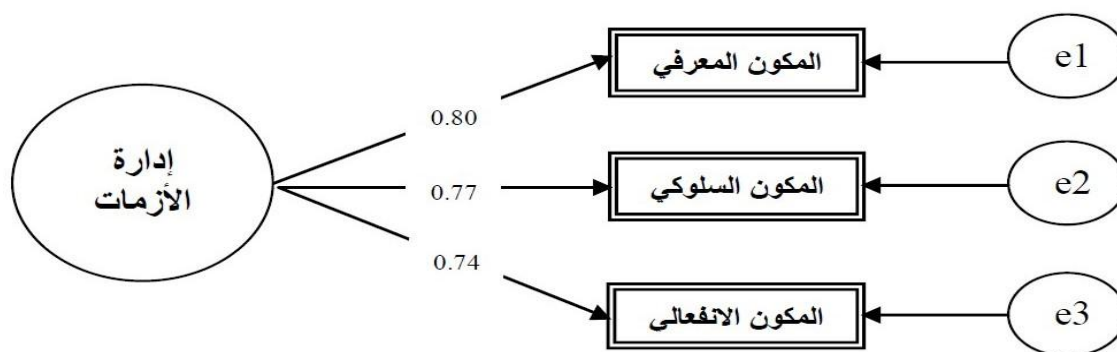
وفي ضوء نتائج التحليل العاملي الاستكشافي قاما الباحثان باستخدام التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (23) AMOS للتحقق من الصدق البنائي للمقياس، وجدول (2) يوضح ذلك.

جدول رقم (02) مؤشرات حسن المطابقة للنموذج ن= (190)

المقطع 1.141 م	المقطع 1.142 مؤشرات حسن المطابقة	المقطع 1.143 المؤشر	المقطع 1.144 القيمة المثالي للمؤشر	المدى
المقطع 1.145 1	المقطع 1.146 الاختبار الاحصائي كا <sup>2</sup> X <sup>2</sup> المقطع 1.147 مستوى دلالة كا <sup>2</sup>	المقطع 1.148 المقطع 1.149	المقطع 1.150 المقطع 1.151	أن تكون قيمة كا <sup>2</sup> غير دالة احصائياً
المقطع 1.152 2	المقطع 1.153 نسبة كا <sup>2</sup> X <sup>2</sup> / df	المقطع 1.154	المقطع 1.155	(1) إلى (5)
المقطع 1.156 3	المقطع 1.157 مؤشر حسن المطابقة GFI	المقطع 1.158	المقطع 1.159	(صفر) إلى (1)
المقطع 1.160 4	المقطع 1.161 مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	المقطع 1.162	المقطع 1.163	(صفر) إلى (1)
المقطع 1.164 5	المقطع 1.165 جذر متوسط مربعات البواقي RMSR	المقطع 1.166	المقطع 1.167	(صفر) إلى (0.1)
المقطع 1.168 6	المقطع 1.169 جذر متوسط خطأ الاقتراب RMSEA	المقطع 1.170	المقطع 1.171	(صفر) إلى (0.1)
المقطع 1.172 7	المقطع 1.173 مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج ECVI المقطع 1.174 مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج المشيع	المقطع 1.175 المقطع 1.176	المقطع 1.177 المقطع 1.178	أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أقل من نظيرتها للنموذج المشيع
المقطع 1.178 8	المقطع 1.179 مؤشر المطابقة المعياري NFI	المقطع 1.180	المقطع 1.181	(صفر) إلى (1)
المقطع 1.182 9	المقطع 1.183 مؤشر المطابقة المقارن CFI	المقطع 1.184	المقطع 1.185	(صفر) إلى (1)

المقطع 1.186	المقطع 1.187	مؤشر المطابقة التزايدى IFI	المقطع 1.188	0.903	المقطع 1.189	(صفر) إلى (1)
المقطع 1.190	المقطع 1.191	مؤشر توكر لويس TLI	المقطع 1.192	0.941	المقطع 1.193	(صفر) إلى (1)
المقطع 1.194	المقطع 1.195	مؤشر المطابقة النسبى RFI	المقطع 1.196	0.893	المقطع 1.197	(صفر) إلى (1)

يتضح من جدول (2) أن النموذج المفترض للمقياس يطابق بيانات أفراد عينة الدراسة، ويشير إلى تشبع بنود المقياس على ثلاثة عوامل؛ من خلال العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أوفرضه في ضوءها، والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، حيث كانت النسبة بين كاي تربيع ودرجات الحرية (نسبة كاي<sup>2</sup> / df = 0.850) فإذا كانت هذه القيمة أقل من (5) دلت على قبول النموذج ولكن إذا كانت أقل من (2) دلت على أن النموذج المقترح مطابق تمامًا للنموذج المفترض لبيانات العينة، بالإضافة إلى مؤشر حسن المطابقة (GFI)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية أو المعدل (AGFI)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر المطابقة التزايدى (IFI)، ومؤشر توكر لويس (TLI) وبلغت قيمهم على التوالي (0.847، 0.896، 0.852، 0.856، 0.903، 0.941) وجميعها قيم مرتفعة تصل إلى حد تساويها مع الحد الأقصى لهذه المؤشرات (واحد صحيح). وتشير القيمة المرتفعة في هذه المؤشرات إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة بالإضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة في التحليل العاملي التوكيدي، فإذا ساوت قيمته (0.05) فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تمامًا البيانات، وإذا كانت محصورة بين (0.05، 0.08) فإن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة، أما إذا زادت قيمته عن (0.08) فيتم رفض النموذج، وبلغت قيمته في الدراسة الحالية (0.036) وهو أقل من (0.1) ويدل ذلك على أن النموذج يطابق البيانات بدرجة كبيرة، وهو ما يشير إلى الصدق البنائي للمقياس (عزت حسن، 2016، 369 - 371)، مما يؤكد تشبع المكونات العشرة على عامل واحد وهو إدارة الأزمات وهذا يؤكد الصدق البنائي لمقياس إدارة الأزمات وأنه يتمتع بدلالات صدق عاملي على البيئة العربية، وشكل (1) التالي يوضح النموذج المفترض لإدارة الأزمات باستخدام برنامج AMOS25.



شكل (1) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لإدارة الأزمات

مما سبق يتضح أن التحليل العاملي قدم دليلاً قوياً على صدق البناء التحتي أو الكامن لهذا المقياس، وأن إدارة الأزمات عبارة عن عامل كامن عام واحد ينظم حوله الأبعاد الفرعية الثلاث المكونة له. وبذلك يتحقق الفرض الأول للدراسة الحالية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجود عوامل مستقلة عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي، ثم التحقق من هذه العوامل باستخدام التحليل العاملي التوكيدي والذي أسفر عن وجود عامل عام تتجمع حوله هذه العوامل الثلاث؛ أي أنه يمكن القول بأن إدارة الأزمات تعمل إلى حد ما بصورة مستقلة وكلها تسهم في عامل عام واحد.

## 2- نتائج الفرض الثاني وتفسيرها:

ينص الفرض الثاني على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الإبتدائية) العرب ترجع للثقافة (مصرية – كويتية)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم حساب المتوسط والانحراف المعياري وقيمة "ت" لإدارة الأزمات لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً للثقافة (مصرية – كويتية) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم(03): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة باختلاف

المقطع 1.198 دائرة الأزمات	المقطع 1.199 ثقافة	المقطع 1.200	المقطع 1.201	المقطع 1.202	المقطع 1.203 .F	المقطع 1.204 يمة "ت"	المقطع 1.205 ستوى الدلالة
المقطع 1.206 لمكون المعرفي	المقطع 1.207 صربية	المقطع 1.208 04	المقطع 1.209 9.201	المقطع 1.210 .060	المقطع 1.211 88	المقطع 1.212 .964	المقطع 1.213 يردالة
	المقطع 1.214 ويتبية	المقطع 1.215 6	المقطع 1.216 8.488	المقطع 1.217 .547			
المقطع 1.218 لمكون السلوكي	المقطع 1.219 صربية	المقطع 1.220 04	المقطع 1.221 9.625	المقطع 1.222 .461	المقطع 1.223 88	المقطع 1.224 .458	المقطع 1.225 يردالة
	المقطع 1.226 ويتبية	المقطع 1.227 6	المقطع 1.228 8.558	المقطع 1.229 .431			
المقطع 1.230 لمكون الانفعالي	المقطع 1.231 صربية	المقطع 1.232 04	المقطع 1.233 0.115	المقطع 1.234 .849	المقطع 1.235 88	المقطع 1.236 .812	المقطع 1.237 يردالة
	المقطع 1.238 ويتبية	المقطع 1.239 6	المقطع 1.240 9.314	المقطع 1.241 .667			
المقطع 1.242 لدرجة الكلية	المقطع 1.243 صربية	المقطع 1.244 04	المقطع 1.245 8.942	المقطع 1.246 3.004	المقطع 1.247 88	المقطع 1.248 .434	المقطع 1.249 يردالة
	المقطع 1.250 ويتبية	المقطع 1.251 6	المقطع 1.252 6.360	المقطع 1.253 1.523			

الثقافة (مصرية – كويتية) في إدارة الأزمات.

\* قيمة "ت" الجدولية عند مستوى (0.01) = 2.576 وعند مستوى (0.05) = 1.960 لدلالة الطرفين.

يتضح من جدول (3) عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة الأزمات لدى القادة التربويين (مديري المدارس الإبتدائية) العرب ترجع للثقافة (مصرية - كويتية)، حيث كانت قيمة "ت" غير دالة عند مستويي (0.01؛ 0.05) في أبعاد (مكونات) إدارة الأزمات ودرجتها الكلية مما يشير إلى أن القادة التربويين (مديري المدارس الإبتدائية) العرب من الثقافتين (المصرية - الكويتية) لا يختلفون عن بعضهم البعض في إدارة الأزمات، مما يشير إلى تحقق الفرض الثاني للدراسة الحالية.

وعلى الرغم من عدم وجود دراسات سابقة تؤيد أو تعارض هذه النتيجة التي توصل إليها الباحثان والمتعلقة بهذا الفرض نتيجة لندرة الدراسات السابقة- في حدود إطلاعهما- التي تناولت بحث الفروق في إدارة الأزمات تبعاً للثقافة لدى القادة التربويين (مديري المدارس الإبتدائية) العرب؛ إلا أن هذه النتيجة يمكن تفسيرها في ضوء طبيعة عينة الدراسة وتشابه خصائصها بين الأفراد سواء أكانوا مصريين أو كويتيين، وكذا تشابه العوامل الثقافية والاهتمامات والأنشطة المشتركة بين الثقافتين المصرية والكويتية في ظل نظام حياتي وتعليمي متشابه. إضافة إلى أن البيئة المهنية متشابهة لجميع القادة التربويين مهما اختلفت جنسياتهم، إضافة إلى أن القادة التربويين (مديري المدارس الإبتدائية) بكل من الثقافتين المصرية والكويتية يلتزم بقيم وعادات وتقاليد وقوانين المجتمع العربي، حيث أصبح المجتمع العربي يهتم بإدارة الأزمات في جميع مؤسساته؛ فعملية مواجهة وإدارة الأزمات أصبحت من المهام الأصلية داخل جميع قطاعات الدول العربية ولاسيما قطاع التعليم. حيث شهد هذا القطاع بإدارته المختلفة اضطراباً في اختيار الأنسب من القرارات لمواجهة الأزمات التي يواجهها مما وخاصة في ظل جائحة كورونا واستخدام منصات التعليم عن بعد على سبيل المثال خلال تلك الفترة الصعبة من تاريخ المجتمع العربي بل والمجتمعات بشكل عام، مما يشير إلى أهمية إدارة الأزمات في هذا القطاع الهام. مما جعل أفراد عينة الدراسة الحالية من القادة التربويين (مديري المدارس الإبتدائية) العرب بالثقافتين المصرية والكويتية لا يختلفون عن بعضهم البعض في إدارة الأزمات.

#### توصيات تربوية ومقترحات بحثية:

- ✓ ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة إدارة الأزمات والكوارث بين الكوادر البشرية بالقطاعات المهنية بشكل عام والقطاع التعليمي على وجه الخصوص من خلال تدريب القادة التربويين العرب مهارات إدارة الأزمات يُحاضر فيها خبراء متخصصون في إدارة الأزمات.
- ✓ إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في كل قطاع مهني تكون مسؤولة عن اكتشاف الأزمات وحلها.
- ✓ ضرورة تركيز الدراسات النفسية على إدارة الأزمات لما لها من أثر إيجابي على مستوى الفرد والمجتمع.

#### قائمة المراجع:

1. أسماء صالح (2013). تنمية كفايات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية بمصر في ضوء متطلبات إدارة الجودة. رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
2. أمحمد بوزيان تيغزة (2012). التحليل العائلي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.



3. أيمن خيري عبد الوهاب (2016). برنامج إرشادي تكاملي لتحسين مهارات التفكير لدى عينة من القيادات الشابة وأثره على مهاراتهم في إدارة الأزمات. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
4. حلمي أحمد الوكيل، ومحمد أمين المفتي (2012). أسس بناء المناهج وتنظيماتها (ط 5). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. خالد وليد حمدي (2018). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
6. خديجة الجبيس (2015). استراتيجية مديري المدارس الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات والكوارث. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم درمان، السودان.
7. رجاء محمود أبو علام (2003). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS. القاهرة: دار النشر للجامعات.
8. سعيد الشمراني (2004). إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
9. سعيد "محمد سعيد" عبابة (2017). إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن: العقبات والحلول المقترحة. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
10. سليم عبده القباطي (2018). واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 24 (1)، 33 – 54.
11. سليمان بن ناصر الثويني (2018). برنامج مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمات لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، 26 (5)، 109 – 135.
12. سليمان عبد الواحد يوسف، وهدى ملح الفضلي (2022). الدافعية الأخلاقية لدى المراهقين العرب: البنية العاملة والفروق الثقافية. استكتاب علمي دولي جماعي: (الاختبارات والمقاييس النفسية .. البناء، التقنين، التكييف)، مخبر بنك الاختبارات النفسية والمدرسية والمهنية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1- الحاج لخضر، الجزائر، 70 – 88.
13. عبد الغفور عبد الكريم الزواهرة (2001). العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
14. عزت عبد الحميد حسن (2011). الإحصاء النفسي والتربوي تطبيقات باستخدام برنامج SPSS 18. القاهرة: دار الفكر العربي.
15. عزت عبد الحميد حسن (2016). الإحصاء المتقدم للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية: تطبيقات باستخدام برنامج ليزرل LISREL 8.8. القاهرة: دار الفكر العربي.
16. علي فارس (2008). حل الأزمات: الفساد الإداري نموذجًا، مركز المستقبل للدراسات والبحوث: المملكة المتحدة.

17. فطيمة الزهرة الأشراف، وسلاف مشري (2019). استخراج الخصائص السيكومترية لصورة معربة من اختبار كارل روجرز لعادات العقل بالبيئة الجزائرية. دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح، 12 (3)، 271 – 291.
18. فؤاد عبد اللطيف أبو حطب، وأمال أحمد صادق (2010). مناهج البحث وطرق التحليل الاحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
19. محمد إبراهيم محمد (2017). أثر طريقة صياغة المفردات على البناء العاملي والثبات للمقياس. المجلة المصرية للدراسات النفسية، 27 (95)، 343 – 367.
20. هدى ملوح الفضلي (2022). مستوى وعي طلاب أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الامنية بإدارة الأزمات هل يختلف باختلاف الفرقة الدراسية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 11 (2)، 471 – 479.
21. هدى ملوح الفضلي، وعبد اله فوزي الذويخ (2020). تباين بنية إدارة الأزمات بتباين المجال المهني: دراسة عملية في البيئة الكويتية. المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 36 (1)، 41 – 58. المراجع باللغة الأجنبية:
22. Adamson, A. D., & Peacock, G. G. (2007). Crisis response in the public schools: A survey of school psychologists' experiences and perceptions. *Psychology in the Schools*, 44 (8), 749-764.
23. Gainey, B. S. (2009). Crisis management's new role in educational settings. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 82(6), 267-274.
24. Ki, E. & Brown, K. (2013). The effects of crisis response strategies on relationship quality outcomes, *Journal of business communication*, 50 (4), 403-420.
25. Kyridis, A. (2012) Higher Educational Policy, Interest Politics and Crisis Management Facets and Aspects of the Greek Case within the EHEA. *International Education Studies*, 5 (3), 33-41.
26. Lott, M. K. (2012). Crisis management plans in higher education: Commonalities, attributes, and perceived effectiveness. (3532192, Gallaudet University).
27. Mathai, C. M. (2002). Surveying school counselors via the internet regarding their experiences and training needs in crisis intervention (Doctoral dissertation), Virginia Tech, Blacksburg, Virginia, USA.
28. Mazzei A., & Ravazzani S. (2015). Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*, 52 (3), 319-337.
29. Nanette, D. (2005). Youth Crisis, Growing Up In The High Risk Society, Prager, London.
30. Nicolae, M. & Moulder, J. (2011). Beyond theories of crisis: towards crisis management in romanian universities. *Synergy*, 7 (1), 11-230.

31. Odemene, G. C. (2013). Crises Management in the Oil and Gas Industry: The Niger Delta Experience.
32. Parnell, J. A. (2015). Crisis management and strategic orientation in small and mediumsized enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23 (4), 221-234.

## الإستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية خلال أزمة المقاصة

Communication strategies for public relations in the Palestinian Ministry of Finance  
during the clearance crisis

د. أسامة عبد الله/جامعة النجاح الوطنية، نابلس/ فلسطين

Dr. Osama Abdullah/ An-Najah National University, Nablus/ Palestine

أ. هبه ضرغام/ جامعة النجاح الوطنية، نابلس/ فلسطين.

Heba Dergham/ An-Najah National University, Nablus- Palestine.

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة الي معرفة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية خلال أزمة المقاصة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبالإسناد الي نظرية الموقفية أثارت الدراسة عدد من الأسئلة وللإجابة عنها قام الباحثان بمقابلة عينة عشوائية قصدية من الخبراء في مجال العلاقات العامة والاتصال، توصلت الدراسة الي كثرة استخدام استراتيجية الإنكار اثناء إدارة أزمة المقاصة، ومن المقترحات التنوع في استخدام الاستراتيجيات الاتصالية حسب الموقف او الأزمة التي تتعرض لها الوزارة.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، استراتيجيات الاتصال، وزارة المالية، أزمة المقاصة.

## Abstract :

This study aimed to determine the communication strategies used by the public relations department in the Palestinian Ministry of Finance during the clearing crisis. The study employed the descriptive analytical method based on Situational theory. The study raised a number of questions, and to answer them, the researcher interviewed an intentional random sample of experts in the field of public relations and communication. The findings and analysis revealed the frequent use of the denial strategy during crisis management. The study recommends diversification of communication strategies according to the situation or crisis faced by the ministry.

Keywords: Crisis, Communication Strategies, Ministry of Finance, Clearing Crisis.

## مقدمة:

للعلاقات العامة مهمة استراتيجية تتضح بجلاء عندما تواجه المؤسسة الحاضنة -حكومية كانت أم خاصة- أزمة ما، تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة، أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء، إذ تصبح المؤسسة آنذاك عرضة للجمهور ومراقبة وسائل الإعلام، وهنا يبرز الدور الحيوي والمركزي للعلاقات العامة في التأهب وفي إدارة الأزمة قبل وقوعها، والخروج منها إن حدثت. فعندما تتعرض صورة المؤسسة للاهتزاز والتشويه، تتضح آنذاك أهمية العلاقات العامة في تكريس جهود جميع الأفراد والوحدات المنظمة، وتركيزها من أجل تصحيح هذه الصورة، وهكذا فإن إحدى

وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث الأزمة، والتغلب عليها في حال حدوثها، وهذا ما يسمى بـ "إدارة الأزمات" (حلاق، 2020).

ولما كانت إحدى أهم وظائف ومهام العلاقات العامة في المؤسسة: هي إدارة الأزمات والاستجابة لها؛ وذلك نظرا لارتباطها بالإجراءات الاتصالية، حيث تقوم بصياغة الرسائل والسيناريوهات للتواصل مع الجماهير سواء الداخلية والخارجية؛ لحماية صورة وسمعة المؤسسة، إضافة لإعادة ثقة الجمهور بالمؤسسة وخدماتها ومنتجاتها (أبو عرقوب، 2020، ص.521).

حيث نسخر العلاقات العامة كل الإمكانيات التكنولوجية الحديثة للتواصل مع جماهيرها، باعتبارها من أكثر التخصصات تأثرا بالإنترنت كوسيلة اتصال. وقد ساعدت الوسائل الإلكترونية الحديثة ممارسي العلاقات العامة في تقديم مؤسساتهم، ومكنتهم من بناء علاقات استراتيجية مع الجماهير من خلال التواصل والحوار الفعال (سعيد، 2017، ص.207).

وحتى تستطيع العلاقات العامة، التعامل مع الجماهير، فلا بد أن تعي ماهية الرأي العام وتصنيفاته، وكيف يمكن التأثير فيه من خلال الاستراتيجيات التي تتفق وطبيعة الجمهور (فرجاني، 2018).

وهنا أصبح من الواضح أن الاستجابة للأزمات ومواجهتها بحاجة للاهتمام بالرسائل الاتصالية والمضامين والوسائل والتكتيكات التي ستستخدمها العلاقات العامة، والتي من المفترض أن تكون ضمن الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة بحسب نوع الأزمة ودرجة حدتها ومدى مسؤولية المؤسسة عن إحداثها (الخفش، 2021).

#### مشكلة الدراسة:

نظرا لأهمية الاستراتيجيات الاتصالية خلال الأزمات وأنها تعد من أبرز الأمور التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار؛ حيث أن الاتصال خلال الأزمات وردود فعل المؤسسة وعمليات الاستجابة هي أمور في غاية الأهمية لمواجهة أي أزمة، وتعتبر أزمة المقاصة أزمة مصاحبة للسلطة الفلسطينية بشكل عام ولوزارة المالية بشكل خاص، مما يتوجب على الوزارة وجه التحديد اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للتعامل معها والحد من أثارها.

#### أسئلة الدراسة:

السؤال المركزي: ما هي الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية خلال مواجهتها الأزمة المقاصة؟

#### الأسئلة الفرعية:

✓ ما مدى جاهزية خطط إدارة الأزمات في وزارة المالية وتوافرها؟

✓ ما تأثير أزمة المقاصة على سمعة وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور؟

✓ ما مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهة أزمة المقاصة؟

#### أهمية الدراسة:

أصبح موضوع إدارة الأزمات من أبرز الموضوعات التي تهتم بها الدول في الوقت الحاضر، خاصة بعد أن زادت مخاطر حدوثها وتنوعت أسبابها، وأصبحت كل الدول بلا استثناء عرضة لأن تكون مسرحاً لوقوع أزمات على أراضيها، حيث تتكبد تلك المجتمعات خسائر فادحة، ليس فقط نتيجة لحدوث الأزمة، بل أيضاً للسلوك الإنساني المتصرف حيالها. إن الخصوصية الفلسطينية بما تحمله من تحديات بشكل عام، وللمؤسسات الحكومية بشكل خاص، من تأثير الاحتلال والتبعية له، يفرض قيوداً على الأداء والتقدم في شتى المجالات. والعلاقات العامة هي جزء من هذه المؤسسات التي تتأثر بتأثير الوضع القائم وبالقيود التي يفرضها الاحتلال عليها وعلى مؤسساتها، وبالأخص فاعلية دورها في القيام بمهامها الاعتيادية في ظروف غير اعتيادية كتلك التي تمر بها وتعاني منها وزارة المالية الفلسطيني.

كما وتكمن أهمية الدراسة في تكوين أساس ومتغير جديدين للعاملين في وزارة المالية وفي غيرها من المؤسسات الحكومية الفلسطينية، للحكم على دور العلاقات العامة فيها، وتكوين تصور أكثر واقعية لكيفية عمل دوائر العلاقات العامة في الظروف الاستثنائية، كتلك التي يحيها الشعب الفلسطيني.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بما تسهم به من إثراء للمكتبة العربية بصورة خاصة، وما تسهم به في مجال إدارة الأزمات بصورة عامة، كما تساعد على نشر الوعي بين الرؤساء والعاملين في وزارة المالية الفلسطينية من جهة، وبين أفراد المجتمع الفلسطيني من جهة أخرى، بأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها في ضوء كل أزمة على حدة.

إضافة إلى المساعدة في وضع استراتيجيات اتصال مناسبة للعلاقات العامة؛ وذلك لتحقيق زيادة فعالية وكفاءة الاتصال خلال الأزمات وتحقيق الأهداف المنشودة.

#### أهداف الدراسة:

1. معرفة الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية خلال مواجهتها الأزمة المقاصة.
2. معرفة مدى جهوزية خطط إدارة الأزمات في وزارة المالية وتوافرها.
3. معرفة تأثير أزمة المقاصة على سمعة وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور.
4. معرفة مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهة أزمة المقاصة.

#### حدود الدراسة:

- محددات مكانية: وزارة المالية الفلسطينية - رام الله - فلسطين.
- محددات زمانية: ستكون الدراسة في حدود الفترة الممتدة من مارس آذار 2018- مارس آذار 2022، وذلك لأن أزمة المقاصة التي تعرضت لها وزارة المالية، والتي بدأت من عام 2018، كانت قد بدأت بالتزامن مع إعلان الرئيس الأمريكي القدس الشرقية عاصمة للاحتلال، والتي ردت عليها السلطة بإجراء احتجاجي يتمثل بعدم تسلم أموال المقاصة، وهذه هي المرة الأولى من بين الأزمات السابقة، منذ إنشاء السلطة الفلسطينية، التي يمتنع فيها الجانب الفلسطيني عن تسلم أموال المقاصة، خلافاً للمرات السابقة، فالاحتلال هو الذي كان يمتنع عن تحويل الأموال للسلطة الفلسطينية، حيث إن هذه الأزمة كونت صورة سلبية عن السلطة لدى الجمهور، حينما تم الإعلان من الجانب السياسي الفلسطيني أن السلطة الفلسطينية لن تتسلم الأموال نتيجة اقتطاع رواتب أسر الشهداء والأسرى منقوصة، وخاضت خطوة احتجاجية استمرت عدة أشهر، انتهت هذه الأزمة بتسوية دون الحد المقبول شعبياً: فقد تغير الخطاب السياسي من عدم تسلم الأموال منقوصة، إلى الموافقة والقبول، وتسلمتها السلطة منقوصة، فخلق هذا التغير فيما بعد عدم ثقة بهذا الخطاب الذي ظهر بوجهين. فجاءت الأزمة الحالية التي تعبر عن أزمة بنيوية وجودية، وليس عن أزمة مقاصة فقط، وهي الأزمة الأكثر خطورة منذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية.
- محددات بشرية: خبراء في الاقتصاد والعلاقات العامة والإعلام.

### الإطار النظري والنظرية المستخدمة:

#### أولاً: الإطار النظري

الأزمة في معناها المجرد: هي تلك النقطة الحرجة والخطة الحاسمة التي يتجدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، حيث الحياة أو الموت، أو الحرب أو السلم، حيث إيجاد حل للمشكلة أو تركها للتفجير" (نورة وأمال، 2015، صفحة 41).

الإستراتيجيات الإتصالية: "هي عبارة عن عمليات منظمة من الإشارات والرموز الموجهة توجيهاً مدروساً، ويتم تنفيذها وفقاً لخطط وتكتيكات تتفق مع المراحل التي تمر بها المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق أفعال وتصرفات إيجابية في أوساط الجمهور المستهدف خلال فترة محددة، وهي أيضاً عملية التخطيط المسبق للأساليب والإجراءات والطرق والوسائل الاتصالية المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً (سعيد، 2020، ص. 121).

وزارة المالية الفلسطينية: هي الوزارة المسؤولة عن إعداد ميزانيات دولة فلسطين ورسم السياسة المالية والاقتصادية في فلسطين، ويقع مقرها في مدينة البيرة (وزارة المالية والتخطيط الفلسطينية، 2022).

المقاصة: عرف القانون المدني الأردني المقاصة في المادة (343) من القانون المدني الأردني على أنها: "إيفاء دين مطلوب لدائن بدين مطلوب منه لمدينه" (العمري، غيطان، وغيضان، 2016، صفحة 1502).

المقاومة الفلسطينية: هي إيرادات الضرائب التي يقوم "الاحتلال" بجبايتها نيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية، بحسب ما جاء في بروتوكول باريس الاقتصادي، الذي يحكم العلاقات الاقتصادية بين "السلطة الفلسطينية والاحتلال".

أزمة المقاصة: عانت الحكومة الفلسطينية من أزمة مالية خانقة في عام 2019؛ نتيجة قيام الاحتلال بالاستيلاء على قيمة المبالغ المالية التي ستدفعها الحكومة الفلسطينية لعائلات الشهداء والأسرى. ونتيجة لذلك، أعدت الحكومة الفلسطينية خطة طوارئ للعمل وفقاً لهذه الظروف الصعبة والمعقدة (صافي، 2019). تعتمد هذه الخطة على دفع نسبة معينة من رواتب الموظفين (حوالي 50٪ إلى 60٪ من الراتب). أما فيما يخص جوانب الإنفاق الأخرى، فهي مبنية على الأساس النقدي، أي أنه يتم الدفع في حال توفر التمويل اللازم فقط، وقد أدى تعنت الاحتلال واستمراره في خصم أموال المقاصة، إلى أزمة للحكومة الفلسطينية في جانب الإنفاق؛ بسبب فقدان الجزء الأهم والأكبر من إيرادات الخزينة الفلسطينية، وتغيب عن هذه الخطة نفقات عديدة، من أهمها النفقات التشغيلية والتطويرية، والتزامات مؤجلة، أو ما يعرف بالمتأخرات، ما سيكون له أثر سلبي على مؤشرات الاقتصاد الفلسطيني. وخطورة الوضع الراهن على الاقتصاد والمواطن الفلسطيني، والذي يعاني أصلاً من مشاكل صعبة ومعقدة وبطالة عالية، ناهيك عن المشاكل الاجتماعية والفوضى المتوقعة نتيجة الوضع الاقتصادي السيئ الذي سيمس الكل الفلسطيني (صافي، 2019، صفحة 17).

وتعرضت إيرادات المقاصة الفلسطينية لسلسلة من الاعتداءات الاحتلالية المتكررة (تجميداً واقتطاعاً)، وتندرج هذه الاعتداءات المتكررة في سياق الضغط السياسي على السلطة الوطنية الفلسطينية سياسياً واقتصادياً، وقد تراكمت فترات التجميد مع التغييرات السياسية على الأرض (جلس، 2021). فخلال فترة الاقتطاع كان هناك حجج احتلالية للخصم من المقاصة على مدار السنوات تلخص بالحجج الآتية (جلس، 2021، صفحة 10):

1. التوتر الأمني بالمنطقة.
2. اندلاع الانتفاضة الثانية (انتفاضة الأقصى).
3. الانتخابات الشعبية الفلسطينية، وتشكيل حركة حماس للحكومة الفلسطينية العاشرة.
4. المساعي الفلسطينية لنيل اعتراف دبلوماسي من منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو).
5. نجاح المساعي الفلسطينية في الحصول على صفة دولة مراقب في الأمم المتحدة.
6. المساعي الفلسطينية للانضمام إلى محكمة الجنايات الدولية (International Criminal Court (ICC).
7. رفض السلطة الفلسطينية تسليم إيرادات المقاصة بعد قيام الاحتلال باستقطاع مبالغ مالية منها، تقدمها السلطة لعائلات الشهداء والجرحى والأسرى، إذ يعدها "الاحتلال" عمليات مالية لتغذية "الإرهاب".
8. بسبب رفض السلطة الفلسطينية تسليم إيرادات المقاصة بعد قرار الرئيس الفلسطيني وقف كافة أشكال التنسيق مع الاحتلال، المدني والأمني، رداً على خطة الاحتلال بضم أجزاء واسعة من الضفة الغربية في إطار خطة ترامب للحل، المعروفة بـ"صفقة القرن".



## استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة في وزارة المالية أثناء إدارتها لأزمة المقاصة:

فيما يتعلق باستراتيجيات الاتصال المستخدمة أثناء إدارة وزارة المالية للأزمات علق التميمي قائلاً: "على وزارة المالية استخدام كل الوسائل وكل الفنون الصحفية اللازمة". وتابع قائلاً إنه يجب عند بداية نشوء الأزمة أن يقوم وزير المالية بعقد مؤتمر صحفي، هذه الاستراتيجية مهمة جداً، ويجب على الأسئلة التي تدور حول الأزمة، كما يجب أن يكون هناك غرفة عمليات على مدار 24 ساعة لوزارة المالية، ومؤتمر صحفي تقوم العلاقات العامة على مدار الساعة بتلقي الاتصالات، والرد على الصحفيين، ورصد رد فعل الاحتلال على مدار الساعة في وزارة المالية، بالإضافة إلى صياغة الرسالة الإعلامية، فمن المهم جداً أن تكون الرسالة الإعلامية مصاغة بطريقه مقنعه، فهي فن وعلم، والأساس فيها الإقناع والحجج والبرهان في اللغة والصياغة، كما يجب أن يكون هناك عدة رسائل إعلامية تغطي جميع شرائح المجتمع، لأن ثقافات الناس وقناعاتها وانتماءاتها مختلفة. وبالتالي يجب أن تدرس الرسائل الاتصالية بشكل علمي ومدروس، ويجب أن تكرر وأن تكون ذات مصداقية، كما يجب خلق وسائل اتصال رقمية من قبل وزارة المالية، مع الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها بالإضافة إلى التنوع باللغة أيضاً، ولا بد من تنوع الرسائل للجمهور خارج فلسطين وبعده لغات، والتعريف بأهمية هذه الوزارة ودورها، وما هي العقبات التي تواجهها من الاحتلال، أو بسبب حبس أموال المقاصة، لكن وزارة المالية لا تقوم بعمل ذلك". وأشار إلى أن هناك مشكلة في لغة الخطاب، حيث قال: "فخطابنا غير موحد وغير متفق عليه" (التميمي، 2022).

## ثانياً: النظرية الموقفية Situational Theory

تعد النظرية الموقفية من النظريات الشائعة في دراسة اتصالات الأزمة، وخصوصاً فهم الطريقة التي يجب أن تتصل بها المنظمة استجابة للأزمة. وتحديد فاعلية استراتيجية الاستجابة الاتصالية للأزمات، وتهدف نظرية اتصالات الأزمة الموقفية إلى الحفاظ على سمعة المنظمة التي واجهت أزمة وإعادة بنائها، وكيفية نظر الجمهور إلى المنظمة وتعاملها مع الأزمة. (Sellnow & Seeger, 2013).

وتؤكد النظرية الموقفية على دور الموقف في تحقيق فاعلية القيادة، ويرى مؤيدو تلك النظرية أنه لا يوجد قائد يصلح لكل المواقف، فالمواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة من القادة. وبالتالي فإن فعالية القيادة تتوقف على مدى ملائمة النمط القيادي للقائد مع متطلبات الموقف الذي هو بصدد قيادة الآخرين فيه ولذا نرى أن القائد الذي يتسم بالخبرة يمكنه تغيير سلوكه القيادي حسب ظروف الموقف وكذلك من فرد لأخر ومن مجموعة لأخرى.

وأشار Fiedler إلى أن فاعلية أي من نمطي القيادة يعتمد على الموقف الذي يمثل نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل هي (حسن، 2004، ص 263):

- ✓ نوعية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه: تقوم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه إما على الود والثقة والاحترام المتبادل وفي تلك الحالة تكون العلاقة طيبة، كما تعتمد على الرسمية التي يحددها التنظيم و فقط وفي تلك الحالة تتسم العلاقة بالفتور، وكلما كانت علاقة القائد بمرؤوسه طيبة كلما كان أكثر تأثيراً في سلوكياتهم.
- ✓ هيكلية العمل: يُقصد بهيكلية العمل مدى وضوح المهام المطلوب إنجازها من كل فرد وإجراءات تنفيذها، ففي حالة وضوح المهام يكون القائد أكثر تأثيراً في سلوكيات مرؤوسيه.
- ✓ قوة المنصب الرسمي: قوة المنصب هي السلطة التي يتمتع بها القائد بحكم منصبه الرسمي والتي تنبع من قوة المكافأة وقوة العقاب وكلما كانت تلك القوة كبيرة كلما كان القائد أكثر تأثيراً في سلوكيات مرؤوسيه.

ويشير كومبس إلى أن الاستجابة الفعالة للأزمات تعتمد على أربعة أمور: تقييم الموقف، وتحديد مدى تهديد السمعة، وتاريخ المنظمة مع الأزمات (هل مرت بأزمات شبيهة من قبل أم لا) والسمعة الحالية (سيئة -جيدة) مع أصحاب المصلحة أو نوع العلاقة الحالية (كيف عرفت معاملة المنظمة لأصحاب المصلحة). ويميز كومبس بين ثلاثة أنواع رئيسية من الأزمات، يعتمد كل منها على تحديد من المسؤول عن الأزمة؟ وكيفية تأثير نوع الأزمة في سمعة المنظمة (الصيفي، 2019، ص240).

وعليه إن الباحثان سوف يستخدمان نظرية الموقفية لبيان وتوضيح كيف تؤثر الخبرة على قرارات وتصرفات الإدارة، وان هذه القرارات والتصرفات هي ناتج تفاعل خبرة إدارية لجميع العاملين بالوزارة قبل وأثناء وبعد الأزمة، ومواجهة الأزمة كمنهج موقفي يمثل نموذج أو إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة، والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، وعليه فهو منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات، أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها إذا ما حدثت الأزمة.

نوع الدراسة ومنهجها وإداتها:

نوع الدراسة ومنهجها:

تنتهي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية التي تستهدف تصوير وتحليل وتقويم خصائص مجموعة معينة أو موقف معين تغلب عليه صفة التحديد، وذلك بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها (حسين، 2006، ص 131). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد جهداً علمياً منظماً يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة موضع البحث (حسين، 2006، ص 147).

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان أداة المقابلة المعمقة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

✓ مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة بخبراء في العلاقات العامة والاتصال.

✓ عينة الدراسة: تم تحديد عينة الدراسة بعينة قصدية مكونة من أربعة خبراء في مجال العلاقات العامة والاتصال.

النتائج ومناقشتها:

ما هي الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية خلال مواجهتها الأزمة المقاصة؟

تؤكد نتائج المقابلات مع مختصي العلاقات العامة والإعلام على أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية قامت باستخدام استراتيجية إلقاء اللوم، أو استراتيجية إنكار الأزمة. كما تؤكد النتائج على الأثر السلبي لهذه الاستراتيجيات على فاعلية أداء دائرة العلاقات العامة ووزارة المالية ككل. وهذا ما يؤكد الأستاذ أنهم أبو غوش الذي يرى أن على: "وزارة المالية أن تنوع باستراتيجياتها، فوزارة المالية تستخدم دائما استراتيجية إنكار الأزمة، فعلى وزارة المالية تشخيص الأزمة وفحواها، وهو الذي يلعب دوراً في معرفة ما هي الاستراتيجية التي يجب أن يتم اتباعها لأن كثرة استخدام نفس الاستراتيجية على المدى البعيد يفقدها قيمتها". وقد اتفق مع وجهة النظر هذه الدكتور الكوع إذ يقول: "إن استراتيجية إلقاء اللوم على الاحتلال طوال الوقت يفقدها فعاليتها". ولم يختلف رأي الأستاذ التميمي عن الرأيين السابقين، فهو أيضاً يرى أن: "استراتيجية إلقاء اللوم أصبحت غير مقنعة وغير فعالة. لأنك أنت أيضاً (كمسؤول) تتحمل المسؤولية، ومجبر على توفير رواتب للموظفين، نحن كشعب فلسطيني لدينا ميزة غير موجودة بالشعوب الأخرى: الشارع الفلسطيني متقدم على القيادة بكل مواقفه، في كل دول العالم القيادة تتقدم على شعبها إلا في فلسطين، وهذا لم يتم استغلاله من قبل الوزارة والقيادة. لم يتم استغلال صمودنا كشعب". وأوضح الدكتور أبو عياش بأن: "التركيز والحديث بالتفكير هو أزمة واحدة، دون الحديث عن الوزارة أصلاً، فإلقاء اللوم لا يوجد لها إشكالية فهي توضح الأمر، إلقاء اللوم هو جزء من الحديث، لكن أيضاً محاولات الحكومة لمواجهة الأزمة مهم جداً، حتى لو بعيدا عن الاحتلال، أو مصادر أخرى".

وتعليقاً على إجابات مجموعة الخبراء، ويرى الباحثان أن هذه الأجوبة تشير بوضوح إلى موطن خلل آخر أثر بصورة مباشرة على دور دائرة العلاقات العامة ووزارة المالية ككل. هذا الخلل مرتبط تماماً بكثرة استخدام استراتيجية إنكار الأزمة في مواجهة وزارة المالية لأزمة المقاصة. وقد أكد علماء الاتصال على أن استراتيجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة، وبالتالي لكل أزمة الاستراتيجية التي تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، بل يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف. أي إنهم يؤكدون على أن استراتيجية العلاقات العامة في مواجهة الأزمة هي استراتيجية موقفيه، فما يصلح لموقف لا يصلح لموقف آخر، وإنه من الضروري أن تعكس الاستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف (قلاتي وتونسي، 2015).

السؤال الأول: ما مدى جهوزية خطط إدارة الأزمات في وزارة المالية وتوافرها؟

أجمعت النتائج المتعلقة بالمقابلات مع مختصي العلاقات العامة والإعلام على نقطة مركزية، فحوى هذه النقطة هو أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية غير مؤهلة لإدارة الأزمات، ولا تستند إلى خطط وسيناريوهات للتخطيط

للأزمة، كما أجمع الخبراء على أنها تفتقر إلى إطار مؤهل لإدارة الأزمة، وإلى برامج تدريبية تؤهل دائرة العلاقات العامة للقيام بوظيفتها الطبيعية في مجال استشعار الأزمة قبل وقوعها وتوقعها والتحضير لها، أو في مجال إدارة الأزمة أثناء وقوعها وبعده. أما واقع الأمر فيشير إلى أن وزارة المالية تنتظر وقوع الأزمة ثم تقوم بالتدخل، وتدخلها محدود جداً وعادة ما يُختزل بإصدار بيان صحفي يصاغ في مكتب الوزير. وهذا ما أكدّه الدكتور معين الكوع، إذ قال: "لا أعتقد أن هناك إدارة للأزمة بالشكل الصحيح، بل ليس هناك إدارة للأزمة في الوزارة، وأعتقد أنهم يتعاملون مع الأزمة بشكل تكتيكي، أي تحدث الأزمة ويبدوون بتفاعلهم معها، لكن الإحساس بالأزمة قبل حدوثها غير موجود". وصرح الإعلامي أمجد التميمي بقوله: "في موضوع عن الأزمات الفلسطينية دائماً الحكومة تتفاعل ما بعد الأزمة ووقوعها، وبعد فترة معينة، وبالتالي تخرج الأمور عن السيطرة". وأكد الإعلامي أنهم أبو غوش على أن: "أنشطة العلاقات العامة اليوم أوسع بكثير، وتبدأ بعملية رصد اتجاهات الرأي العام وكيفية التأثير عليه، بالإضافة إلى عدم الانتظار لتكوين صورة نمطية عن الوزارة.... وهذا لا تقوم به العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية، وللأسف هي محددة بعدد معين من الموظفين، وكأن هناك اعتقاداً بأن الوزارة ليست بحاجة كبيرة لعدد من موظفي العلاقات العامة، وإنما بيان صحفي يصاغ من موظف أو اثنين كحد أعلى، كافٍ". وهذا أدى من وجهة نظر الخبراء إلى ضعف الجهوية للتخطيط للأزمات وإدارتها في وزارة المالية.

وبناءً على آراء الخبراء حول مدى جهوية المؤسسة لإدارة الأزمات، يرى الباحثان أن دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية لا تبدو قادرة، أو مؤهلة، على تحقيق واحدة من أهم وظائفها، والتي يصفها السعدي (2019) بالقدرة على إدارة أية أزمات طارئة واحتواء أية نتائج سلبية قد تنتج عنها، من خلال خلق مناخ اتصالي مُواتٍ للارتقاء بكفاءة المؤسسة، لضمان ديمومتها.

### السؤال الثاني: ما تأثير أزمة المقاصة على سمعة وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور؟

جاءت النتائج المتعلقة بالمقابلات مع مختصي العلاقات العامة والإعلام بإجماعهم على أنه ليس من المفترض ألا يكون هنالك أثر لأزمة المقاصة على الجمهور؛ لأنها أزمة سياسية لا دخل للوزارة بها، وأشار الدكتور شادي أبو عياش إلى أنّ الوزارة تُلام على غياب الشفافية المتمثل في شُحّ المعلومات التي تبين للجمهور كافة أبعاد الأزمة. وتوضح لهم كيفية معالجتها، لما لها من ضرر كبير على الاقتصاد الفلسطيني بالكامل. وفي هذا السياق، فقد أجمع الخبراء على قصور واضح في أداء الوزارة، ودرجة جليّة من عدم الاكتراث بجزئية ضرورة تواصلها بشفافية تامة مع الجمهور، وما يقتضيه مثل هذا التعامل من الابتعاد عن السريّة، من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية حول الأزمة، واستقصاء ردود أفعالهم، واحترام آرائهم، ما نتج عنه تدمير الجمهور وتآكل مستوى ثقتهم بالمؤسسة. وهذا ما لخصه الدكتور شادي أبو عياش "إنه وبالرغم من أن أزمة المقاصة هي أزمة سياسية بالدرجة الأولى، إلا أنه يؤخذ على وزارة المالية عدم فاعلية الدور الإعلامي الذي من المفترض أن تقوم به بطريقة فعالة". كما ويعلق الدكتور معين الكوع على ذات النقطة محذراً من أن عدم فاعلية سياسة الوزارة تفتح الباب واسعاً أمام توجيه التهم والانتقادات للسلطة: "من المفترض ألا يكون لها (أي أزمة المقاصة) أثر، لكن هناك كثيراً من الفواعل أو النشطاء السياسيين الذين يستغلون كل أزمة من أجل

تشويه سمعة الحكومة الفلسطينية، وأيضاً وزاره المالية، وكل مكونات السلطة الوطنية الفلسطينية، أي يقومون بالبحث عن أي مدخل من أجل مهاجمة السلطة الوطنية الفلسطينية". أما الأستاذ أيهم أبو غوش، فيسلط الضوء على جانب آخر من جوانب أزمة المقاصة إذ يقول: "إن الجانب الاحتلالي... يتنكر لجزء من الحقوق الفلسطينية، ولا يعتبر أن هذه الأموال واجبة السداد، وإنما يقطعها كجزء من الإجراءات (العقابية) التي يوجهها للسلطة الفلسطينية، نتيجة صرفها رواتب لأسر الشهداء والأسرى". وبالتالي، يتابع الأستاذ أبو غوش، "دفعت هذه الأزمة إلى الواجهة قصوراً وعدم فاعلية في الطريقة التي تعاملت بها وزارة المالية معها، فقد تعاملت من خلال زاويتين فقط، "الزاوية الأولى هو موعد صرف الرواتب، والنسب، بأن هذا الشهر سيصرف 80% من الراتب و20% من المستحقات، والزاوية الثانية هو موضوع الإعلان عن لقاءات مع المانحين هنا وهناك من أجل توقيع اتفاقيات لجلب تعاون خارجي، فقط هاتين الزاويتين، وهذه الرسالة غير كافية للتعامل مع الجمهور. الأصل أن يكون هناك تفصيل أكبر، وأن يعي الجمهور أن حجم الأزمة أكبر مما يتوقع، وتحضير الجمهور إلى ربما أشهر طويلة، وسنوات، من أن الراتب الحكومي لا يتم صرفه كما كان سابقاً، وإن السلطة والمختصين يعرفون أنهم أمام خيارات صعبة".

بالمحصلة، وبما يتعلق بالسؤال الفرعي الثاني، وبناءً على مجموعة آراء الخبراء حول النقطة محل النقاش في هذا السؤال، فإن قصور دائرة العلاقات العامة والوزارة الحاضنة لها في إدارة أزمة المقاصة، وما نتج عنه من آثار سلبية، هو أمر يبدو واضحاً تماماً، ويرى الباحثان ممارسة المواطن لحقه في الوصول إلى المعلومات يعزز العلاقة المتبادلة بين الوزارة والمواطن، فالأصل هو أن العلاقة قائمة على توازن الحقوق والواجبات. لكن حق المواطن في الحصول على المعلومات من المؤسسات الرسمية يجعل الإداري يقوم بوظيفته في أجواء شاقة، تكشف عن مواطن الخلل والتجاوز وتحذ منها؛ لمجرد شعور الموظف العام بأن المواطنين على علم بما يقوم به، الأمر الذي يحد من فرص الفساد وسوء استخدام السلطة، وتتركز الثروات بيد فئة قليلة من المجتمع، ما يخلق أزمات (الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، 2016).

### السؤال الثالث: ما مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهة أزمة المقاصة؟

تمثلت النتائج المتعلقة بالمقابلات مع مختصي العلاقات العامة والإعلام في إجماعهم على أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية لم تسهم في مواجهة أزمة المقاصة، إذ إنها لم تقم باستغلال الإعلام الرقمي لمواجهة الأزمة، كما أنها تجاهلت أهمية صياغة الرسالة الإعلامية لجمهورها، ففقدت الترابط بينها وبين الجمهور، ما أدى إلى التأثير على سمعة الوزارة وفقد الثقة أيضاً، فهي لم تقم بطرح المعلومات المتوفرة بشفافية للجمهور، ولم تقم بالتواصل مع الجمهور بكل الطرق الممكنة، ولا يمكن أن يتم التواصل معها في حالة رفضها للتواصل. جاءت آراء الخبراء بالإجماع على ضعف إدارة أزمة المقاصة من قبل وزارة المالية، وأشار الدكتور شادي أبو عياش إلى أن أزمة المقاصة "ككثير من الأزمات التي تواجه الحكومة، أعتقد أن وزارة المالية غير فعالة في التفكير الاستباقي، بمعنى التواصل قبل بداية الأزمة، أو استشعار الأزمة، وأنهم لم يكونوا منفتحين بشفافية مع الجمهور". وصرح الأستاذ أمجد التميمي قائلاً: "لم يكن هناك استراتيجية لوقف هذا التزييف... نحن نعاني من هذه الأزمة بسبب عدم التصرف الصحيح... منذ عام 2018 ما زلنا ندور في نفس

الدائرة، إسرائيل تقطع والحكومة تشجب وتستنكر". وأشار الأستاذ أيهم أبو غوش إلى أن: "الإعلامي لا يعيش البيئة المثالية، وفي ظل حجب المعلومة يضطر أحيانا إلى الجلوس مع مسؤولين للحصول على معلومات خارج التسجيل الصحفي، وبالتالي نعم، جزء من هذه اللقاءات كان يشترط عدم ذكر المعلومات الواردة بهذا اللقاء، ولذلك لم يكن الأمر متاحاً للإفراج عن المعلومات كيفما يشاء، وكيفية الحصول على المعلومات... جزء من هذه اللقاءات كان مفتوحاً، ولكن المعلومات الاقتصادية المتعلقة بجوانب المالية العامة، بصريح العبارة، كان يتم بغرف مغلقة، أي خارج التسجيل الصحفي، والمسألة الأخطر بهذا الشأن هي عدم وجود خطاب موحد ما بين وزارة المالية والتخطيط من جهة، و رئاسة الوزراء الفلسطينية من جهة أخرى، فيما يتعلق بموضوع المالية العامة". وحسب آراء الخبراء فوزارة المالية كالحصن الحصين في تقديم المعلومات والإدلاء بالتصريحات ومواكبة التقنيات الحديثة للتواصل مع جمهورها، فهي مُقلّة جداً، وتكاد تكون معدومة في تواصلها مع جمهورها خلال أزمة المقاصة، ما انعكس على ضعف إدارتها لأزمة المقاصة. وهذا ما لمسّه الباحثان أثناء إجراء الدراسة، واحتياجها للقاءات مع وزارة المالية، وامتناع الوزارة عن ذلك، أو حتى التصريح بمعلومة حول هذه الأزمة.

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة جاءت بسبب غياب الشفافية، وعدم توفر المعلومات الكافية للعرض على جمهورها، ما ينعكس سلباً على ثقة الجمهور بالمؤسسة. كما أن لسيكولوجية إدارة الأزمات قاعدة جوهرية مفادها أن قلة المعلومات تؤدي لا محالة إلى تفاقم الأزمات، فالمعلومات تكتسب أهمية حيوية في الوقت الحالي؛ نظراً لدورها المهم في ترشيد وصناعة القرارات في المجالات والبيئات المختلفة، وبذلك فغياب المعلومات سيزيد من حدة الأزمات (عبادي، 2018، صفحة 138). وعليه، تؤكد نتائج المقابلات أن أداء دائرة العلاقات العامة والوزارة الحاضنة لها قد تأثر سلباً؛ نتيجة غياب عامل الشفافية، وتعاطي المسؤولين في المؤسسة كنظام مغلق ومعزول، كل ذلك مقرون بغياب نمط اتصالي ثنائي باتجاهين.

### التوصيات المقترحة:

#### التوصيات العملية:

1. اهتمام وزارة المالية ببناء جسور من الحوار مع المجتمع؛ من أجل تعزيز العلاقة المتبادلة والتعامل بشفافية مطلقة، وتوحيد الخطاب الموجه للجمهور، خاصة في ظل وجود أزمات.
2. القيام بعمل دراسات وأبحاث وخطط للأزمات، ووضع سيناريوهات للتمكين من إستشعار الأزمة، إضافة إلى أهمية تقييم العلاقات العامة أثناء الأزمة لمعرفة مدى نجاح الخطط التي تم وضعها.
3. على وزارة المالية الفلسطينية التنوع في استخدام استراتيجيات الإتصال المختلفة، واستخدام كل استراتيجية حسب الموقف الذي تمر به في إدارتها للأزمات.

## التوصيات العلمية:

1. عمل دراسات حول توظيف استراتيجيات الاتصال في الاعلام الرقمي الحكومي حول تغطية أزمة المقاصة دراسة مقارنة بين الناطقين باسم الحكومة إبراهيم ملحم ويوسف محمود.
2. فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في إدارة الأزمات من وجهة نظر الموظفين الحكوميين.

## خاتمة:

أرجعت دراسات عديدة أسباب فشل المنظمات والاستراتيجيات الاتصالية إلى التعامل مع الاتصال كما لو كان رسالة تبت عبر وسائل الاتصال المتاحة فقط، أي أن تبدأ العملية وتنتهي بنشر الرسالة. لذلك فالاتصال الفعال لا يتوقف على مجرد نشر رسالة معينة، وإنما يمثل عملية متكاملة تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدفة. ويجب أن تجذب هذه الرسالة انتباه الجمهور ومن ثم فهمها وتصديقها والاستجابة لها بالطريقة التي يريدها القائم بالبرنامج الاتصالي. ويعد الفشل في أي هدف من هذه الأهداف فشل للرسالة ذاتها (فرجاني، 2018).

إن استخدام استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة يجب أن يرتبط ارتباطاً مباشرة بالخطط الاستراتيجية الموضوعية سلفاً.

فهذه الخطط، التي تنبني على صياغة مشكلات وضرورة تحقيق أهداف لحل هذه المشكلات، تسعى في النهاية إلى التأثير في وعي الجماهير المستهدفة بما يتضمنه من إدراك ومعرفة واتجاهات وسلوكيات، وبما يحقق هذه الأهداف ويؤسس سمعة المنظمة ويجعلها متسقة مع عناصر البيئة الخارجية التي تتبادل معها المصالح والاحتياجات (فرجاني، 2018).

ولعل ذلك يجعل استخدام استراتيجيات الاتصال نقطة مركزية للعلاقات العامة، لذلك فهو يمثل استراتيجية التنفيذ الخطط المحددة سلفاً.

## قائمة المراجع:

1. أبو عرقوب، إبراهيم أحمد، (2020)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. دراسات -العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، 47 (2)، 556-570.
2. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان. (2016)، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط4، رام الله.
3. حسين، سمير. (2006)، بحوث الإعلام، ط2، القاهرة، مصر: عالم الكتب
4. حلاق، بطرس. (2020)، العلاقات العامة والأزمات. الجمهورية العربية السورية، الجامعة الافتراضية السورية.

5. حلس، رائد محمد، (2021)، أزمة إيرادات المقاصّة للسلطة الفلسطينية في سياقها السياسي وتداعياتها الاقتصادية، بيروت: مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات.
6. الخفش، رشا. (2021)، الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية خلال أزمة وباء كورونا، (رسالة ماجستير)، نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
7. السعدي، محمود، (2019)، محاضرات في نظريات الاتصال والعلاقات العامة، نابلس: فلسطين: جامعة النجاح.
8. سعيد، شيماء عبد العاطي، (2017)، الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة تطبيقية على شركتي مصر للطيران والإماراتية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، ع (17) 203-24.
9. سعيد، عبد الرزاق، (2020)، مقومات بناء الاستراتيجية الاتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 12(2)، 118-128.
10. صافي، وسيم، (2019)، أزمة إيرادات المقاصّة وأثرها على بنود الموازنة الفلسطينية خلال نصف العام 2019، المرساة المصرفية(22)، الصفحات 16-19.
11. الصيفي، حسن نيازي، (2021)، إستراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737 دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019، مجلة روافد، المجلد 04 (01)، ص 228-265.
12. عبادي، إيمان، (2018)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 6(1)، الصفحات 138-155. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/280/6/1/65370>
13. العمري، محمود. وغيضان، هدى. وغيضان، يوسف، (2016)، المقاصّة في فقه القانون المدني الأردني وأهم تطبيقاتها في القانون المدني التجاري، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، 3(35)، الصفحات 1496-1541. تم الاسترداد من <file:///C:/Users/user/Downloads/0636-035-003-009.pdf>
14. فرجاني، علي. (2018)، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال. المملكة الأردنية الهاشمية.. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
15. قلاتي، صبيحة. وتونسي، سهيلة، (2015)، دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدماتية دراسة وصفية مسحية بمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي، (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.



16. نورة، بعلول، وامال، عشيش، (2015). دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات: دراسة ميدانية بمديرية التربية والتعليم، (رسالة ماجستير)، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، تم الاسترداد من جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
17. وزارة المالية والتخطيط الفلسطينية، (2022). تم الاسترداد من الموقع الرسمي لوزارة المالية والتخطيط الفلسطينية: <http://www.pmf.ps/internal.php?var=11>
- المقابلات الشخصية:
18. الكوع، معين. (30، 6، 2022). المقابلة الشخصية مع الدكتور معين الكوع-مدير هيئة التوجيه السياسي والوطني، رام الله. (هبة ضرغام نصار، المحاور).
19. التميمي، أمجد. (1، 8، 2022). المقابلة الشخصية مع الأستاذ أمجد التميمي-صحفي مختص بالشأن الإقتصادي ومحاضر في الكلية العصرية، رام الله. (هبة ضرغام نصار، المحاور).
20. أبو عياش، شادي. (20، 7، 2022). المقابلة الشخصية مع الدكتور شادي أبو عياش- دكتور في الجامعة العربية الأمريكية، رام الله. (هبة ضرغام نصار، المحاور).
21. أبو غوش، ايهم. (27، 7، 2022). المقابلة الشخصية مع الأستاذ أيهم أبو غوش-صحفي مختص بالشأن الإقتصادي، جريدة الحياة، رام الله. (هبة ضرغام نصار، المحاور).

## دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

## The role of strategic planning in crisis management

د.رنيم زياد أحمد جوابرة/ جامعة أم درمان الإسلامية/الأردن

Dr. Raneem Ziyad Ahmed Jawabreh/ Omdurman Islamic University/ Jordan

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ومن المهم جداً عند الشروع في التخطيط الإستراتيجي وإدارة المنظمات والمؤسسات العربية الانتباه إلى أن القرارات الإدارية التي تؤخذ فيها تحتاج إلى تخطيط إستراتيجي فعال وإدارة في صنع القرار، ومن نتائج هذه الدراسة أن تطبيق المؤسسات العربية للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات يزيد بشكل يومي، وفعالية تطبيق برامج التخطيط الإستراتيجي، لإدارة الأزمات. وأوصت هذه الدراسة بإعطاء الدورات التدريبية في المؤسسات العربية، في إدارة الأزمات وتطبيق أساليب التخطيط الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، إدارة الأزمات.

## Abstract :

This study aimed to identify the methods of management and strategic planning, where Arab organizations and institutions in general have become required a stable and changeable environment because they depend on the rational decision-making process supported by the ability to collect quantitative and sophisticated information and the use of technical methods, and it is very important when embarking on strategic planning and management of Arab organizations and institutions to pay attention to the fact that the administrative decisions taken in them need effective strategic planning and management in decision-making, and must pay attention to that each organization It has a mission that works in an environment and is exposed to challenges and opportunities as it has distinctive strengths and weaknesses and works under constraints, and one of the results of this study is the application of Arab institutions for strategic planning and crisis management increases on a daily basis, and the effectiveness of the application of strategic planning programs, to manage crises. This study recommended giving training courses in Arab institutions, to manage crises, apply strategic planning methods, conduct mock exercises and urge workers in Arab institutions to all stages of crisis management in order to achieve an integrated balance of outputs of all stages of crisis management.

Keywords: Strategic Planning , Crisis Management.

## مقدمة:

إن التحديات التي تواجهها مؤسسات الأعمال في عصر المعرفة والمعلوماتية وتزايد حدة البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولية، جعل المؤسسات تسعى بشكل دائم لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بصورة تتقارب وتتناسب مع هذه

التحديات، حيث يشكل التحسين المستمر للجودة عنصراً أساسياً ومتغيراً إستراتيجياً يؤدي دوراً في صياغة إستراتيجية الأعمال المساهمة في تحسين الجودة، ويحظى التخطيط الإستراتيجي بأهمية كبرى في العالم، وذلك لما يقدمه من رؤى فيما ينبغي تحقيقه في المستقبل، ويات تطبيق التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها. (زعيبي، 2014).

يعتبر التخطيط الإستراتيجي في جميع المؤسسات العربية بمختلف أنواعها ضرورة وليس ترفاً، وذلك لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات إذا تم تطبيقه بشكل جيد، إذ يساعد تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق المؤسسة، وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية ومنها الدولية، ويمنحها إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً ويوفر فرص مشاركة جميع المستويات في المؤسسات. (الصمادي، 2015).

إن إدارة الأزمات تعد من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، ويرجع ظهور مفهوم إدارة الأزمات إلى اهتمام الدول والحكومات بتحديد السياسة أو الموقف الملائم الذي يجب إتباعه تجاه الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمؤسسات، لذا فإن للتخطيط الإستراتيجي دوراً جوهرياً في السيطرة على إدارة الأزمات ووضع الخطط وحشد كافة الإمكانيات البشرية والمالية المطلوبة للسيطرة عليها. (إسليم، 2007).

#### مشكلة الدراسة:

إن واقع التخطيط الإستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصاً في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فأصبحت أغلب المؤسسات مزودة بخطة إستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة ، والعمل على مواجهة كافة الطوارئ التي ستواجهها على المدى البعيد، وبشكل خاص الأزمات التي تعد من أهم الظواهر التي تواجه المؤسسات العربية في الوقت الحاضر، حيث بدأت المؤسسات جميعها بالعمل بجدية وزيادة القدرة لمواجهة هذه الأزمات والتحديات ، لذا جاء التخطيط الإستراتيجي كوسيلة مسعفة لأخذ التدابير اللازمة للحد منها، وتحقيق أهداف طويلة الأمد ضمن الظروف المختلفة الداخلية والخارجية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أهمية التخطيط الإستراتيجي الفعال وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية.

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو التخطيط الإستراتيجي.
- ✓ ما هي أساليب التخطيط الإستراتيجي.
- ✓ هل التخطيط الإستراتيجي فعال في إدارة الأزمات لدى المؤسسات العربية.
- ✓ ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في بيئة العمل بالمؤسسات العربية.

✓ ما هي الرؤى المستقبلية للإصلاح والتطوير في مجالي إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي.

### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تغطية موضوعي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات مفاهيمياً.
2. الكشف عن أساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة أزمات المؤسسات العربية
3. توضيح الرؤى المستقبلية بعد الإصلاح باستخدام دور التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، إذ أنه لا يهتم بالعمليات الحيوية التي تحدث داخل المنظمات، لكنه يضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما أنه يحدد أفكاراً جديدة يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع خطط الإلتزام بمجموعة من السياسات العامة.

### مصطلحات الدراسة:

التخطيط الإستراتيجي **Strategic Planning**: الخطوات التي تقود أعضاء المنظمات، لوضع رؤية لمستقبل منظمهم واتخاذ كافة الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل. (السالم، 2009).

أساليب التخطيط الإستراتيجي **Strategic Planning Methods**: هي الأساليب والطرق المستخدمة في إعداد الإستراتيجيات مثل أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة، وتحليل جوانب القوة والضعف والتهديدات والفرص وأسلوب تحليل مجالات العمل واستخدام السيناريوهات وأسلوب الطوارئ. (السويدان، 2007).

إدارة الأزمات: أحد الفروع الحديثة في مجال الإدارة تتضمن العديد من الأنشطة على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة والتخطيط للتعامل معها والخروج بأقل الأزمات والخسائر، وتقدم إدارة الأزمات وعياً عالياً بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل في جميع أنحاء العالم. (شومان، 2009).

المنظمة **Foundation**: تعني الشركة أو المؤسسة أو الهيئة، أي المنظمة بشكل عام. (الشمري، 2012).

### أولاً: الدراسات السابقة:

دراسة المطيري فيصل، 2011، تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في الكويت ومن نتائج هذه الدراسة تطوير إستراتيجيات جديدة معتمدة للدخول إلى الأسواق بقوة ورفع كفاءتها وأيضاً 39% من منظمات الأعمال الصناعية في الأردن تقوم بتطبيق التخطيط الإستراتيجي، وأوصت هذه الدراسة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول موضوع التخطيط الإستراتيجي.

دراسة الصمادي، بشرى. 2015، التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الإستراتيجي وبيان أبرز معوقات التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ما قبل الجامعي ومن نتائج هذه الدراسة ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأوصت هذه الدراسة بالعمل على قياس دوري لجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات وأن على المؤسسات الاهتمام بجودة الخدمة واستغلال الكوادر البشرية المتوفرة لديها لترفع مستوى التحسين المستمر.

دراسة جعفر يونس. 2017، أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة والتعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي، ومن نتائج هذه الدراسة ساهم التخطيط الإستراتيجي في التقليل من المشكلات المحتملة وأن التخطيط الإستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وأوصت هذه الدراسة بوجوب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية ويجب على المؤسسات تبني التخطيط الإستراتيجي.

## ثانياً: التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

إن مفتاح التخطيط الإستراتيجي الناجح والإدارة الإستراتيجية هو القيادة لأن القيادة أصبحت تمثل وظيفة تنفيذية مقابل الوظيفة الإدارية وهذا بجانب أن الإدارة أيضاً تتطلب نظاماً قيادياً يتضمن فهماً تحليلياً كاملاً للمنظمة وبيئتها ومهارات في تمييز القضايا الإستراتيجية وتنسيق عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي. (Peterson, Keller. 1983)

التخطيط الإستراتيجي: هو أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمات وإدارتها وهو العمود الفقري لضمان نمو المنظمات وتطورها ويتطلب ذلك ضرورة قيام الإدارة العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتها في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية. (مطيري. 2011).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي أيضاً بأنه: منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة وتصميم الإستراتيجيات البديلة. (زاهر. 1993:113).

### أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وقد إزدادت أهميته بسبب العديد من المتغيرات والتحديات المحلية والإقليمية والعالمية والجدير بالذكر أن التخطيط الإستراتيجي يهتم بالتعامل مع التأثير المستقبلي للقرارات الآتية، حيث يهتم بالأسباب والنتائج التي ستظهر عن تطبيق قرار معين.

يلعب التخطيط الإستراتيجي دوراً بالغ الأهمية في إدارة المؤسسات العربية تحديداً في الاقتصاديات العربية حيث تنتهج الدول العربية خططاً إستراتيجية تؤسس لبرامج اقتصادية واجتماعية تسعى من خلالها لتحقيق عدة أهداف للنهوض في كل مؤسسة على حده. (وليد، 2020).

، وتظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه وحل المشاكل وتطوير التعليم وبناء الطريق والاتصال والتسويق والتغلب على الأزمات المستقبلية. (Okuma.2003)

### أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

#### أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

أصبح التخطيط الإستراتيجي المعاصر تخطيطاً متعدد الأبعاد والمستويات المرجعية والعلمية والمعرفية، ويتسم بالاستمرارية انطلاقاً من وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة وصياغة الأهداف مع متابعة حثيثة أثناء التنفيذ للقيام بالتعديلات المطلوبة في الخطة بغية الوصول للأهداف المنشودة. (Al- Kenany. Kamel. 2017)

أما أبعاد التخطيط الإستراتيجي فهي:

- ✓ دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة
- ✓ تحديد الأهداف والغايات.
- ✓ وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- ✓ اختيار البديل الإستراتيجي.

#### التخطيط لإدارة الأزمات ومفهومها:

إن عالم اليوم يعد عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالمتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، إذ أصبحت المؤسسات والشركات والبنوك تسعى للتغلب على تلك الأزمات وإدارتها من أجل إحداث تطورات جوهرية، إذ أن كل ذلك يتطلب التخطيط الإستراتيجي الذي يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم إدارة الأزمات. (المطيري، 2011).

إدارة الأزمات: القدرة على إزالة الكثير من المخاطر لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، ويعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بكيفية استخدامها ورفع الإنتاجية. (إسليم، الفراء، 2007).

التخطيط لإدارة الأزمات: يعد التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات ويمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات حيث يهدف التخطيط إلى منع حدوث هذه الأزمات والتحضير للرد عليها. (الفراء، 2007).

## أهمية إدارة الأزمات:

يشهد العالم اليوم أعداداً كبيرة وأشكالاً عديدة من الأزمات التي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي وبين تلك التي تمس الجماعات والمنظمات على اختلاف تنظيماتها سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي، وتعتبر إدارة الأزمات أداة محورية لأي تنظيم وما قد تلعبه من أدوار محورية في المؤسسات بنجاحه وفشله حيث تعتبر إدارة الأزمات الناجحة بمثابة بوصلة تسيّر بالتنظيم إلى الوجهة التي رسمها. (بغدادى، 2014).

إن إدارة الأزمات هو علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات، ويمكننا الاعتراف بأهمية إدارة الأزمات، لأنها تشمل عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها.

يعزى سبب الأزمات بشكل عام إلى غياب التخطيط الإستراتيجي الفعال الذي يحدد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية والطرق والوسائل والمهارات اللازمة لزيادة فاعلية النظام الإداري في أي مؤسسة لذا فإن وضع إدارة شاملة ومدروسة ووضع توقعات مستقبلية إستراتيجية لإدارة الأزمات تعمل على الحد وتجاوز الكثير منها. (العناتي، بدرخان، المبيضين، 2018).

ثالثاً: تأثر التخطيط الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات والرؤى المستقبلية للتطوير والإصلاح.

علاقة التخطيط الإستراتيجي بنجاح المؤسسات وإدارة الأزمات:

إن النقد الموجه إلى نماذج التخطيط التقليدية خلال العقدين الماضيين أدى إلى تطوير التخطيط الإستراتيجي وطرق الإدارة وبالتالي نجاح المؤسسات وتعزيز عملية تطوير الخطة وتطبيق الإستراتيجية. (أوبرين، 1991).  
سوف تصنع الخطة الإستراتيجية نجاح المؤسسة المرغوب بها عندما تنجح في تحليل وتحديد القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة مثل القضايا القانونية والتشريعية والموارد المالية والعملاء المستفيدين وتوجهاتهم وذلك التدريب الفعال لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات.

يساهم التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة في التقليل من المشكلات المحتملة وإن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، وأيضاً يعتبر قلة إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويوفر التخطيط الإستراتيجي معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.

لقد أدى ارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل إلى نمو الاتجاه لدى المؤسسات (العامة والخاصة)، بكافة أنواعها ومجالاتها وحجمها من أجل تبني منهج التفكير في التخطيط الإستراتيجي لتنمية إمكانياتها الذاتية والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف بيئية متغيرة ومربكة. (جعفر، 2017).

والتخطيط الإستراتيجي عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة والفعالة وهي تخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة ويعطينا صورة كاملة حول ماذا نفعّل والمسار المستقبلي فهو يزود الإدارة برؤية على المدى البعيد. (Shapivc.2003).

فالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات هو عملية منظمة ومستمرة وتخضع لضوابط تقنية تتم مبركاً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة. (مكاوي.2005).

يستحوذ التخطيط الإستراتيجي على رؤية مستقبلية تطبق في المؤسسات والشركات، ويأخذ بالإعتبار التغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث لها، كما أنه تخطيط لمدى بعيد يتم من خلاله تحديد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة ويراعي العلاقة والإرتباط بين جميع جوانب المنظمة والأنشطة التي تحصل في داخلها، وأيضاً يدرس العلاقة بين المنظمة وبيئتها. وتصدر عن المؤسسة بيان بواسطة التخطيط الإستراتيجي لما تنوي القيام به بالمستقبل، وتوضع الرؤية (أي رسالة المؤسسة وأهدافها والغاية من إنشائها وكيفية تحقيقها) من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه.

#### خصائص وأهداف التخطيط الإستراتيجي ودوره في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات:

يهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة والأهداف العريضة التي يسعى إلى تحقيقها ويتربط مع مفهوم الإستراتيجية (Strategy) وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج، ويعبر التخطيط الإستراتيجي عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له. (الدجني.2006).

إن بناء الخطة الإستراتيجية المتكاملة والفعالة يعمل على حصر شامل للإحتياجات وأولوياتها ويتيح لها الفرصة لبنائها. وإيجاد الحلول للأخطار المستقبلية على المدى البعيد (حامد، جاد الله.2017).

✓ وللتخطيط الإستراتيجي مزايا وخصائص عدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، ولعل من أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي:

✓ أن تكون عملية التخطيط إستراتيجية، لأنها تتضمن إختياراً ما هو أفضل إستجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية وربما عدائية.

✓ التخطيط الإستراتيجي عملية منتظمة.

✓ التخطيط الإستراتيجي معني بالمستقبل.

✓ التخطيط الإستراتيجي عملية ووسيلة للتفكير والتصرف، من أجل عمل تغيير معين.

✓ التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة وعائدة على المؤسسات بفوائد عديدة.

✓ تشكل الإدارة الإستراتيجية إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للبلاد. (كردي.2019).

التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف واضحة للعمل وسياسته ومواجهة التحديات والتغيرات في المستقبل القريب والبعيد ومن هذه الأهداف:



- ✓ بناء قاعدة الموارد البشرية بصورة صحيحة.
- ✓ نشر الوعي والثقافة بأهمية التخطيط الإستراتيجي وإكسابهم مهاراته.
- ✓ توفير الأدوات والوسائل التكنولوجية والدعم المعنوي والمالي اللازم للقيام بعملياته.
- ✓ خلق مرونة في الخطة الإستراتيجية والتكامل بين المؤسسات الداخلية والخارجية وتجنب المخاطر. (مجلة كلية التربية.2019).

#### النتائج:

- ✓ تطبيق المؤسسات العربية للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات يزيد بشكل يومي.
- ✓ فعالية تطبيق التخطيط الإستراتيجي، لإدارة الأزمات.
- ✓ إن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يعمل على خلق مستقبل مشرق ورؤى إصلاحية للدول العربية.
- ✓ إن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يعمل كمنهجية جديدة في الإدارة.

#### التوصيات:

- ✓ خرجت هذه الدراسة بالتوصيات التالية:
- ✓ الاستعانة بخبراء ومختصين في مختلف المؤسسات للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات.
- ✓ تدريب كافة الكوادر البشرية داخل المؤسسات على مهارات التعامل مع الأزمات من خلال خطط مدروسة.
- ✓ تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات بوضع إستراتيجيات وخطط للحد منها.

#### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

1. الصمادي، بشرى سالم. (2015)، التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (164، الجزء الرابع).
2. مطيري، فيصل سعد متعب. (2011)، تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
3. وليد، طلحة. (2020)، التخطيط الإستراتيجي الاقتصادي والرؤى المستقبلية في الدول العربية، مقال صندوق النقد العربي، دراسات اقتصادية، العدد 20-20-69.
4. الكناني كامل. (2017)، التخطيط الإستراتيجي، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق. Research Gate. مقال.
5. إسلیم، وسام صبيحي مصباح، الفرا ماجد. (2007)، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين المحتلة.

6. العناتي، ختام عبد العزيز، بدر خان سوسن سعد الدين، المبيضين محمد أحمد، (2018)، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية، دراسات مجلة العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 24.
7. جعفر، يونس إبراهيم. (2017)، أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص 242-393
8. مكاي، حسن. (2005)، الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
9. كردي، أحمد السيد، (2019)، خصائص التخطيط الإستراتيجي، بوابة كنانة أونلاين.
10. التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية "دراسة تحليلية". (2019)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (182، الجزء الثاني).
11. الدجني، إياد علي يحيى. (2006)، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، قسم أصول التربية، إدارة تربوية.
12. زاهر، ضياء الدين. 1993 (1993)، تعريف التخطيط الإستراتيجي، تعليم الكبار منظور إستراتيجي. الطبعة الأولى، دار سعاد الصباح: الكويت.
13. بغدادي، فيصل. (2014)، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
14. الشمري، شعلان. (2012)، مفاهيم الإدارة، دط، جدة
15. أوبرين، بيتر. (1991)، التخطيط الإستراتيجي وإدارة المنظمات التربوية العربية، موسوعة مقالات مهارات النجاح.
16. حامد، عمر محمد. جاد الله قاسم. (2017)، أثر التخطيط الإستراتيجي على التنمية الاقتصادية في السودان خلال الفترة 2004-2013م، مجلة العلوم الاقتصادية، ملحق 2، الدمام، السعودي، Journal of Economic sciences  
IssN (print):
17. الحيارى، إيمان. (2018)، خصائص التخطيط الإستراتيجي، مهارات إدارية، مقال، موضوع. موقع ويب.
18. السالم، مؤيد سعيد. (2009)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. السويدان، طارق بن محمد. (2007)، كيف تكتب خطة إستراتيجية، عن الشبكة الإلكترونية.
20. شومان، محمد. (2009)، الأزمات وأنواعها، تم إسترجاع المعلومات عن الشبكة الإلكترونية متوفر: [www.arabvolunteering.org/corner/avt22480.html](http://www.arabvolunteering.org/corner/avt22480.html).
21. زعيبي، رحمة. (2014)، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالمي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.  
المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Shapivc.j.(2003). Strategic Planning .toolkit, civicus: world alliance for citizen participation, retrieved from :http://www.civicus.org
2. Okun. (2003). succession planning and talent retention

## واقع ممارسة حوكمة العملية التعليمية في المؤسسات التربوية ومعوقات تطبيقها (دراسة حالة المدارس الرسمية في مدينة طرابلس \_ لبنان)

The reality of the practice of governance of the educational process in educational institutions and  
the obstacles to its application

(A case study of public schools in the city of Tripoli - Lebanon)

د.حميدة كاظم العجل/ جامعة الجنان/ لبنان

Dr. HamidaKazem Al-Ejel/ Al Jinan University / Lebanon

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الرسمية في مدينة طرابلس -لبنان والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيقها وتقديم مقترحات تسهم في تعزيز اعتماد وتطبيق الحوكمة المدرسية من وجهة نظر أساتذتها.

ولتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير استبيان إلكتروني لتحقيق أغراض هذه الدراسة التي تكونت من عينة من (193) شخصاً موزعين على (25) مدرسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد تكون الاستبيان من (33) فقرة موزعين على ثلاث محاور أساسية، تضمن المحور الأول المعلومات الديموغرافية للمبحوثين والمحور الثاني يتعلق بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المدرسية والإدارية أما المحور الثالث تتضمن المعوقات والصعوبات التي تعترض تطبيقها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة المدرسية يتأثر بالمستوى التعليمي للأستاذ بشكل عام، زد على ذلك أن تطبيق الحوكمة المدرسية لم يرق إلى المستوى المطلوب في ظل عدم نضوج مفهومها لدى غالبية المبحوثين. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بأن تعمل الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم العالي على تحسين قنوات الإتصال والتواصل بين الإدارة العليا والإدارة المدرسية وبين الأخيرة والأساتذة وإشراكهم بالتالي في القرارات المتعلقة بتنظيم العمل المدرسي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، العدالة، الشفافية، الكفاءة

### Abstract :

The study aimed to identify the reality and level of application of the principles of governance in public schools in the city of Tripoli - Lebanon, and to reveal the obstacles facing their application, and to present proposals that contribute to strengthen the adoption and application of school governance from the point of view of its teachers.

To achieve the objectives of the study and to answer its questions, the descriptive approach was used by developing an electronic questionnaire to achieve the purposes of this study, which consisted of a sample of (193) people distributed over (25) schools who were chosen by a random method. The questionnaire consisted of (33) items distributed on three main axes. The first axis included the demographic information of the respondents, the second axis related to the level of application of school and administrative governance principles, and the third axis included obstacles and difficulties in their application.

The results of the survey showed that the application of school governance is affected by the educational level of the teacher in general, in addition to that, the application of school governance did not rise to the required level in light of the immaturity

of its concept among the majority of the respondents. In view of this, the study recommended that the responsible authorities in the Ministry of Education and Higher Education work to improve the channels of communication and communication between the higher administration and the school administration and between the latter and the teachers, and thus involve them in decisions related to the organization of school work.

**Keywords:** Governance , Justice , Transparency , Efficiency

## مقدمة:

لقد بدأت في الآونة الأخيرة ملامح الحوكمة تحط بظلالها على الكثير من القطاعات والمؤسسات بعد أن كانت محصورة في قطاع الإقتصاد والشركات، فأصبحت تحتل مكاناً في صياغة مواد القوانين على كافة الأصعدة الإقتصادية والإجتماعية والتربوية...إلخ. وكما كل المؤسسات في العالم تشهد المؤسسات التربوية توجهاً نحو الأنماط الإدارية الحديثة لتحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسة التربوية ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير الإدارة التربوية والمدرسية.

حيث أن اعتماد سياسة الجودة أصبح منشوداً بين معظم المؤسسات لأنه بسهولة نمط إداري متطور لإدارة المؤسسة ويمكن تطبيقه بالتالي في المؤسسات التربوية لما لها من دور رائد في تطوير المجتمع وتنميته على جميع الأصعدة وكذلك لأهميتها في تقدم المجتمع ونموه وازدهاره المقترن بالفكر والعلم والحضارة.

ولكي تقوم المؤسسة التربوية بدورها المنشود، فهي تحتاج إلى إدارة ناجحة متميزة تشرف على كل نشاط قيادي تعليمي هادف ومرن معتمداً في ذلك على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم وصولاً للأهداف المنشودة. وقد ازداد الإهتمام بالحوكمة نظراً لما تعانيه المؤسسات التعليمية من تدني في مستوى الأداء داخلها وعدم ملاءمة المعايير الأكاديمية القائمة للواقع الحالي نتيجة التوجه الزائد نحو المحاسبة العامة للمؤسسات التعليمية في ظل مجتمع المعرفة،

من هنا تكمن أهميتها في إحداث إدارة ناجحة لمعالجة المشاكل الإدارية كالغموض في القوانين بحيث تهدف الحوكمة في التعليم إلى نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها بفعالية عالية وتسهم كذلك في حل المشكلات التربوية والتنظيمية في المدارس من خلال معالجة أوجه القصور والخلل الإداري بسبب ممارسات مقصودة أو غير مقصودة من قبل الإدارة المدرسية، كالخلل بين الإدارة والموظفين (الأساتذة) وأساليب طرق تنظيم العمل، وكثرة الغياب، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات. وقد ارتأت أهمية هذه الدراسة لإظهار الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس وللإضاءة على الصعوبات التي تعترض تطبيقها والمطالبات اللازمة لتعزيزها.

## مشكلة الدراسة:

تعتبر المؤسسات التعليمية اليوم من أهم معاقل الفكر والتنوير التي يتم من خلالها إعداد وتأهيل القيادات الفكرية والعلمية والتربوية التي تقوم عليها مؤسسات المجتمع المختلفة، فهي خلية إنتاج المعرفة والتجديد والإبداع لعقل المجتمع ووجدانه. ولكي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها فإنها بحاجة إلى الإدارة الفاعلة للإستجابة لتحديات العولمة ولكي تقوم بدورها الرائد بما يحقق لها التنافسية العالمية، فهي بحاجة للحوكمة لما لها من أهمية كبيرة لإنجاز مهامها بكفاءة وفعالية.

ومن خلال خبرتي كأستاذة في الميدان التربوي لاحظت في كثير من الأحيان أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية لا يحظى بالقدر الكافي من الإهتمام من قبل الأساتذة والمعلمين، زد على ذلك أن العلاقة التفاعلية بين المدير والمعلم يسودها الضعف في أحيان كثيرة مع غياب الرضى الوظيفي في أحيان أخرى مما ينعكس سلباً على أداء المعلم وبالتالي على أداء الطلاب، الأمر الذي يؤثر على تحقيق أهداف العملية التربوية.

لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة تطبيق الحوكمة في المدارس الإبتدائية الحكومية في لبنان والتعرف على مستوى مجالاتها ومبادئها. وتأسيساً على ما سبق ومن خلال عملي في المجال التعليمي أدركت أهمية تطبيق الحوكمة الإدارية في العملية التربوية. باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية في الرؤية المستقبلية، إذ يعوّل عليها ضمن العديد من الأولويات الأخرى في إعادة تشكيل مشهد التنمية المستدامة وإعادة الإعتبار للتربية في لبنان خاصة بعد الأزمات (الإقتصادية والإجتماعية والصحية - كوفيد 19) التي عصفت ومازالت تعصف بالكيان التربوي. من هذا المنطلق تولدت لدي فكرة أهمية إجراء هذه الدراسة لتكون حلقة في سلسلة البحوث العلمية المهمة عبر الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة في المدارس الرسمية وما هي متطلباتها ومعوقات تطبيقها ثم الأخذ بنتائجها والعمل على تحسينها.

## أسئلة الدراسة:

مامدى فاعلية الحوكمة الإدارية في مدارس طرابلس الرسمية من وجهة نظر أساتذتها؟

ويتفرع عن هذا السؤال المحوري الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو مستوى تطبيق الحوكمة داخل المدارس الرسمية؟
- ✓ ما هي درجة تقدير المعلمين في هذه المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة؟
- ✓ كيف يؤثر المستوى التعليمي للمعلم على تطبيق مبادئ الحوكمة؟
- ✓ ما هي المقترحات الممكنة لتفعيل الحوكمة في المدارس الرسمية؟

## أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله وتعتبر هذه الدراسة إضافة مهمة في موضوع تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة فالمؤسسات التعليمية في لبنان عاى اعتبار أنها تؤثر في جوهر المؤسسة التعليمية من خلال سياسات وأليات وممارسات تعتمد على الشفافية ومكافحة الفساد وسيادة القانون ... وتتمثل أهمية الدراسة الحالية في الجوانب التالية:

1. تتناول موضوع الحوكمة بمفهومها الإاري الحديث كأحد الموضوعات المثارة حالياً على ساحة البحث العلمي ما يغني بالتالي المعنيين بالأمر ويثري المكتبات الجامعية بمثل هذ الدراسات.
2. إظهار أهمية تطبيق الحوكمة في المدارس بما تشمله من مهام إدارية وفنية قادرة على تحقيق الأهداف التربوية وتحسين نوعية التعلم آملين أن تسهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام ادارة المؤسسات التعليمية بتطبيق مبادئ الحوكمة في جميع تعاملاتها.
3. إن هذه الدراسة هي من الدراسات القليلة التي استهدفت موضوع حوكمة المؤسسات التربوية كما أنها قد تكون بداية لدراسات مستقبلية في المجال نفسه والذي يحتاج إلى المزيد من الدراسات لإثرائه.
4. يتطلب تفعيل الحوكمة المزيد من الإسهامات البحثية التي تعتبر بمثابة الدليل المرشد في عملية التنفيذ.
5. يُؤمل من هذه الدراسة أن تقدم الفائدة المرجوة للمعلمين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحسين الإجراءات العملية في تطبيق مبادئ الحوكمة لدى الإدارة والمعلمين وفق التطورات الحديثة.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على مستوى ممارسات وتفعيل الحوكمة في المدارس الرسمية في مدينة طرابلس-لبنان من وجهة نظر الأساتذة والمعلمين.
- ✓ الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية - المساءلة - المشاركة - العدالة) في مدارس طرابلس الرسمية.
- ✓ تسليط الضوء على إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وجودتها في لبنان.
- ✓ تقديم المقترحات الممكنة لتفعيل الحوكمة في المدارس الحكومية.

#### فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية يمكن تخمين الفرضيات الآتية:

1. إن القيم البحثية السلبية مثل العادات والتقاليد التي تعود عليها المجتمع إضافة إلى بعض القوانين المعرقلة لجودة الأداء هي جذور المشاكل والتحديات في تطبيق أنظمة الحوكمة ما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات في المؤسسة التعليمية.
2. إن غياب خطة تنفيذية واضحة ومعلنة من إدارة المدرسة يصعب إلزام الأساتذة بتطبيق مبادئ الحوكمة.
3. يتأثر تطبيق مبادئ الحوكمة بالمستوى التعليمي للأستاذ، فكلما ارتفع المستوى العلمي للمهنة التعليمية أصبح من السهل تطبيق برامج الحوكمة.

### الدراسات السابقة:

#### أ.الدراسات باللغة العربية:

- ← دراسة (العطوي، 2018)، والتي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الحكومية في تبوك من وجهة نظر الإدارة والمعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وعينة مؤلفة من (1212) مديراً وأستاذاً وخلصت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية ما قبل الثانوية جاء بدرجة كبيرة.
- ← دراسة (طلايع، 2012)، وهدفت إلى التعرف على أهمية الحوكمة في تطوير إدارة التعليم ما قبل الجامعي ودور الحوكمة الإلكترونية في إدارة التغيير في محافظة الغربية - مصر، كما التعرف أيضاً إلى بعض الممارسات المؤسسية وتبادل الخبرات في المجال مع تبني نظم المساءلة والشفافية والمحاسبة في تقديم الخدمات التعليمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقها على عينة مؤلفة من (18) مدرسة تجريبية للغات في المحافظة وكان من نتائج ضرورة توعية جميع أفراد العينة بدورهم وإطلاعهم على حقوقهم مع أهمية تطوير المناهج الدراسية.
- ← وقد هدفت دراسة (أبولين، 2013)، إلى تفصي واقع الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بكل متطلباتها ومعاييرها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وأدوات الإستبانة والمقابلات الشخصية وتألفت العينة من (120) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في حافظة غزة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات الحوكمة إلى رفع الروح المعنوية لجميع الأفراد وإلى أن المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بالشكل الصحيح في المؤسسات التعليمية.
- ← دراسة (المحمدي، 2019)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ومستوى تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي في تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030 وجاء في نتائجها ارتفاع في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية - العدالة - المساواة والمساءلة).

#### ب.الدراسات الأجنبية:

- ← دراسة (Ford, 2013)، التي هدفت إلى التعرف على الأثر الناتج عن حوكمة إدارة المدرسة على التحصيل الدراسي في الولايات المتحدة الأمريكية وطُبقت العينة على (14000) مجلس إدارة مُنتخب للمدارس في ست ولايات

من الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة تأثير طريقة هيئة الإدارة المدرسية على مستوى الأداء في المقاطعة الإدارية التقليدية على المخرجات التعليمية ونوعيتها.

← دراسة (Mok, 2010) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا وكيفية تقييم الأكاديميين لتطبيقها وأثرها في التغيرات التي حدثت على مستوى الحياة الجامعية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت وتكونت من عينة ضمت (30) أكاديمياً وبيّنت في نتائجها عدم وجود إختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحوكمة في جامعاتهم مع التشديد على الضغوطات التي يتعرض لها الأكاديميون من إدارة الجامعات.

← دراسة (Mrop, 2011) التي انطلقت من دراسة حالة المدارس الثانوية الخاصة في بلدية أورشا في تنزانيا وذلك لتحديد فاعلية تطبيق إدارة الحوكمة في تلك المؤسسات معتمدة على عينة من (40) فرداً في (16) مدرسة من المدارس الثانوية الخاصة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الكيفي والميداني وخلصت إلى أن الهيكل الإداري للمدارس الثانوية الخاصة مشابهة للهيكل في الشركات غير التعليمية ومن المفترض على الهيئات المعنية أن تزيد فاعلية إدارات المدارس.

#### التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية من هذه الدراسة:

يتبين من الدراسات السابقة أن هناك توجهاً إيجابياً نحو تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية بما يساعد على الحفاظ على أخلاقيات وسلوكيات المهنة ويوفر العدالة والإنصاف في التعامل ويخلق بيئة مؤسسية عادلة. وتكمن أهمية تطبيق هذا المفهوم في تحقيق تنافس العمل الإداري للوصول إلى أعلى درجات التميز في المؤسسات التعليمية. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف بشكل عام حيث أكدت جميعها على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، كما اتفقت مع بعض الدراسات في منهجية البحث المستخدمة (المنهج الوصفي) والأداة المستخدمة (الإستبانة)، وتميزت هذه الراسة عن سابقتها في كونها الأولى من نوعها التي ناقشت درجة تطبيق الحوكمة في المدارس الرسمية في لبنان (حالة مدارس طرابلس) من وجهة نظر أساتذتها بحيث تفردت بتركيزها على المدارس الحكومية ولكنها اختلفت في عدد أفراد العينة وفي الحدود المانية والمكانية.

#### منهج الدراسة وإجراءاتها:

##### أ- المنهج المعتمد:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الإستفادة منها وذلك لوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات المعلمين حول درجة فاعلية الحوكمة الإدارية وتصنيفها في المدارس الحكومية في مدينة طرابلس من وجهة نظر المعلمين.



## ب- عينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الرسمية في طرابلس والبالغ عددها (83) مدرسة والتي تضم (1415) معلم(ة) من قضاء طرابلس والأقضية المجاورة حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تألفت من (193) معلم(ة) تم استجوابهم عبر استبيان الكتروني. والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة في ضوء المتغيرات المختلفة:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيراتها

النسبة	العدد		
34.7%	67	ذكر	الجنس
65.2%	126	أنثى	
4.6%	9	30 سنة	العمر
59.5%	115	من 30 – 40	
24.3%	47	من 40 – 50	
11.4%	22	50 وما فوق	
48.1%	93	بكالوريوس	المؤهل العلمي
38.3%	74	ماجستير	
9.8%	19	دبلوم	
3.6%	7	دكتوراه	
5.2%	10	5 سنوات	سنوات الخبرة
32.1%	62	5 – 10	
62.6%	121	10 وأكثر	

يبين الجدول رقم (1) أعلاه الخصائص الديموغرافية لمتغيرات عينة الدراسة والتي توفر كثيراً في البيانات والمعلومات اللازمة لتفسيرها. وقد أوضحت النتائج أن أغلب أفراد العينة هم من الإناث (65.1%) وبلغت نسبة الذكور (34.7%) وهو أقل من النصف، فالأرجحية في الجسم التعليمي كما في كل بلدان العالم هي للإناث لقدرتهن على الموازنة بين الإلتزام بوظيفة التعليم أكثر من الوظائف الأخرى وبين الواجبات العائلية الخاصة بها. وعن أعمار هذه الفئات تفاوتت بنسب مختلفة حيث أن أغلب أفراد العينة يتركزون في الفئة العمرية من [30 إلى 40] سنة بنسبة (59.5%) أي أكثر من نصف العينة، وهذا مؤشر على أن العدد الأكبر يندرج تحت فئة الشباب وهي مرحلة العطاء والإنتاجية ما ينعكس بالتالي على مخرجات التعليم. في هذه المدارس ومدى تأثير ذلك على مستوى التعليم العام. تليها الفئة العمرية من [40 – 50] سنة بـ (24.3%) بينما الأساتذة الذين تزيد أعمارهم عن [50 سنة وما فوق] بنسبة بلغت (11.4%) بسبب تقاعد البعض رغبة منهم بسبب أوضاع البلاد الإقتصادية والإجتماعية المتأزمة أو أن البعض منهم قد هاجر لدى أبنائه في المهجر هرباً من استمرار الأوضاع القائمة. وكانت النسبة الأقل من نصيب الأساتذة البالغ أعمارهم [30 سنة وما دون] بنسبة (4.6%) بسبب توقف التوظيف في القطاع العام منذ العام 2018.

ولو نظرنا إلى المؤهلات العلمية لعينة الدراسة، نجد أن أغلب أفراد العينة يندرجون تحت فئة مؤهل البكالوريوس بنسبة (48.15%) وذلك ناتج عن سياسة وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان إلى تعيين كوادرت تدريسية من حاملي شهادة البكالوريوس، بينما نجد حملة شهادات الماجستير بلغوا (38.3%) والدبلوم بنسبة (9.8%) وعليه نكون قد فسرنا الفرضية رقم (3) التي جاء فيها أثر المستوى العلمي للأستاذ على تطبيق مبادئ الحوكمة. أما حملة الدكتوراه بلغت نسبتهم (3.6%) وهي نسبة قليلة جداً لحاملي المؤهلات العلمية العليا، ويعود ذلك إلى قلة التشجيع الذي يحصل عليه أصحاب المؤهلات العليا إضافة إلى عدم وجود التحفيز والدافع المناسب لهذه الفئة. ويمكننا أن نعزو ذلك أيضاً إلى عدم اهتمام بيئة العمل بالتطوير الوظيفي في مجال المؤهلات العلمية.

وفيما خص سنوات الخبرة نجد أن الأفراد ذوي الخبرة أكثر من (10 سنوات) بلغت نسبتهم (62.6%) وهذا مؤشر جيد على امتلاك الهيئات التدريسية الخبرة العلمية المطلوبة وأنها قادرة على الإبداع والإنتاج وتوظيف تلك الخبرة في مجال العمل وبما يحقق الأهداف التعليمية.

### ج- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الرسمية في نطاق مدينة طرابلس – لبنان
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال المدرسة الصيفية المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان بدعم من منظمة UNICEF في شهر آب 2022.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة من معلمي المدارس الرسمية في قضاء طرابلس – لبنان.

### مصطلحات الدراسة:

#### 1. الحوكمة، نشأتها ومفهومها:

##### أ- نشأة الحوكمة:

لقد كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن الحوكمة سواء فيما يتعلق بحوكمة الشركات أو الحوكمة في القطاع العام. والمتابعة الدقيقة لتطور هذا المفهوم يرجع إلى جذور الحقبة الإسلامية بدءاً بولاية رسول الله صلى الله عليه وسلم مروراً بزمان الخلفاء الراشدين حيث استطاع تحقيق الأهداف الثابتة مثل إقامة العدل والمساواة وإقرار حق مساءلة الحاكم وفرض الشفافية. ونظراً لحدوث سلسلة من الأزمات المالية والإفلاسات المتتالية للعديد من كبريات الشركات فقد ازدادت التساؤلات حول أسباب الفضائح المالية... إلخ. أدت هذه الأسباب إلى اكتساب حوكمة الشركات أهمية كبيرة والعمل على ضمان مصالح كافة الأطراف المعنية. من ناحية ثانية، إن انتشار الفساد في القطاع العام في كثير من الدول وتراجع أداء الحكومات دفع القطاع العام إلى ضرورة الإلتزام بمبادئ الحوكمة وظهور مايسمى بالحوكمة في القطاع العام (الكبيسي، 2019، ص31).

## ب- مفهوم الحوكمة:

لا يعد مفهوم الحوكمة حديثاً في العالم حيث تطبق ممارسته في العديد من جوانب الحياة وفقاً لأطر دينية وقانونية وغيرها، ورغم عدم حداثة ممارسات الحوكمة تعد حديثة في اللغة العربية، وقد أقرها مجمع اللغة العربية في القاهرة عام 2002 وجاءت ترجمة للكلمة الإنكليزية Governance والتي في معانها (حكم) (مكين، 2020، ص34).

وتعرف الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين التي يتم بموجبها إدارة المؤسسات والرقابة عليها وإدارة مواردها من أجل تحقيق التنمية الشاملة (الشمرية، 2018، ص406). ويعرفها (صهيون، 2015، ص520) بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في المؤسسة.

وجاء في تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC للحوكمة وبأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (Alamgir, M, 2007). وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي OECD بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين (Freeland, 2007)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة من القوانين والأنظمة والمبادئ والإجراءات التي تحقق المساءلة والشفافية وتطبيق المشاركة في العمل، فهي نظام وأسلوب إدارة يحدد المسؤوليات داخل المؤسسة مع ضمان حقوق الجميع.

## 2. أهمية الحوكمة وأهدافها:

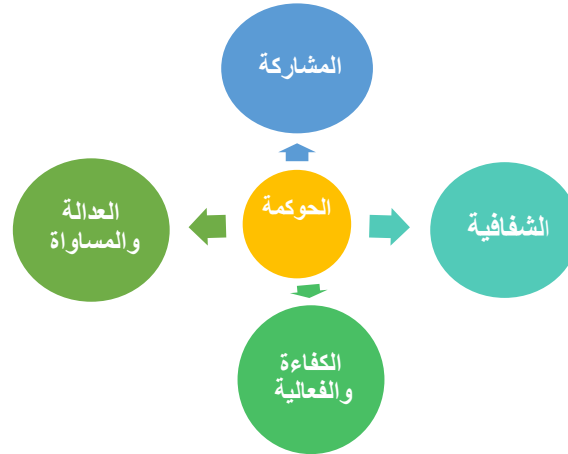
تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل المؤسسات وتأكيد النزاهة فيها للوفاء بالالتزامات ضماناً لتحقيق الأهداف المنشودة منها بشكل قانوني واقتصادي سليم. (Haid & others, 1999) وقد جاء في أهدافها ما يلي:

1. تعميق ثقافة الإلتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها وخلق أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل والأخلاق السائدة في المجتمع. (مطير، 2008، ص11)
2. العدالة والشفافية والمعاملة النزهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة. (درويش، 2007، ص8)
3. وضع أنظمة يتم بموجبها القيام بإدارة المؤسسة وفقاً لهيكل تحج توزيع الحقوق والواجبات. (الدوغجي، 2009، ص22).

## 3. مبادئ الحوكمة:

وهي مبادئ ومحددات منظمة لآليات العمل وترتبط بمجموعة من القوانين والأنظمة، وهي التي تشكل الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات. (ريحاوي، 2018، ص15) ونذكرها كالآتي:

الشكل رقم (01): مبادئ الحوكمة



#### ✓ المبدأ الأول: المشاركة (Participation)

وتعني منح كافة أصحاب العلاقة داخليا وخارجيا حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار في المؤسسات الحكومية عن طريق المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والتشريعات وتقديم الخدمات. (وزارة تطوير القطاع العام، 2017، ص.7)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها اشتراك الأطراف الفاعلة وإشراكها في تحديد الإحتياجات وإعداد الخطط ومتابعة التنفيذ وتقديم الخدمات.

#### ✓ المبدأ الثاني: الشفافية (Transparency):

ويشير إلى حرية وإمكانية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها من الإفصاح عنها أي التدفق الحر للمعلومات فضلاً عن أهميتها ممارسة حق المشاركة في صنع القرار. (مرزوق، 2016، ص.69).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها إزالة الغموض والإلتباس حول موضوع أو فكرة معينة، إذ هي المناخ الملائم لنجاح المؤسسات وهي بالتالي حق الأفراد المعنيين في الوصول إلى البيانات والإطلاع على المعلومات، وآليات صنع القرارات ذات العلاقة.

#### ✓ المبدأ الثالث: الكفاءة والفعالية

يعرفها (بساشكاروسو وودهال، 1998، ص.ص 64 – 65، Psacharopoulos et Woodhall) بأنها وصف العلاقات بين العوامل (المدخلات) والمنتجات (المخرجات)". وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها جودة المخرج النهائي للخدمة ودرجة رضا المعنيين عنها.

## ✓ المبدأ الرابع: العدالة والمساواة (Justice)

يعرفها (الفهداوي والقطاونة، 2004، ص10) بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة."

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها إدراك المسؤولين والمعنيين، لمدى الإنصاف والمساواة وعدم التمييز في توزيع المهام والإجراءات والمعاملة التي يتلقونها من قبل قادتهم الإداريين.

4. المرحلة الإبتدائية: تعرفها الباحثة بأنها القاعدة التي يركز عليها إعداد الناشئين للمراحل التالية من حياتهم وتزودهم بالأساسيات من الخبرات والمعلومات والمهارات. وهي إسم مؤنث منسوب إلى إبتداء أي بداية أمر أو شيء ونعني بالتعلم الإبتدائي أي الأولي (عمر، 2008، ص167).

## تحليل النتائج الميدانية:

الجدول رقم (02): مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة بحسب رأي أفراد العينة

النسبة	العدد	البعد
34.7%	67	المشاركة
22.2%	43	الشفافية
23.8%	46	الكفاءة والفعالية
19.1%	37	العدالة والمساءلة
99.9%	193	المجموع

يبرز الجدول أعلاه أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الرسمية في مدينة طرابلس - لبنان كان متبايناً بشكل عام بالنسبة لتطبيق الأبعاد الأربعة للحكومة (المشاركة - الشفافية - الفعالية والكفاءة - العدالة). وحصل البعد الأول المشاركة على المرتبة الأولى بنسبة (34.7%) يليه بعد الفعالية والكفاءة ب(23.8%) ثم حصل بعد الشفافية على نسبة (22.2%) فيما حصد بعد العدالة المرتبة الأخيرة ب (19.1%). ولتفسير تلك النتائج والبحث في أسباب ذلك لا بد من أخذ الأبعاد بشكل منفرد كالآتي:

## أولاً: بعد المشاركة

الجدول رقم (03): مستوى تطبيق بعد المشاركة بحسب عينة الدراسة

النسبة	العدد	مستوى تطبيق بعد المشاركة
18.6%	36	يطلع العاملون بالمدرسة على القرارات الإدارية ذات الصلة بأعمالهم
24.3%	47	تسود المدرسة أجواء أخلاقية وأسلوب الحوار في التعاملات
32.1%	62	تشارك الأطراف المعنية في المدرسة بوضع جدول المدرسة وبرنامجهما

7.7%	15	تدعم الإدارة إنجاز الأعمال
17.1%	33	تعقد المدرسة اجتماعات متقدمة للأساتذة وأولياء الأمور لمناقشة مشكلات معينة
99.9%	193	المجموع

أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى كانت لصالح إشراك الأطراف المعنية في وضع جدول المدرسة بنسبة (32.1%)، إذ نرى شريحة كبيرة من المبحوثين أن لديهم القدرة على الحوار والمشاركة في بعض الأمور داخل المدرسة وذلك لثقتهم العالية بامتلاكهم لمعلومات إضافية ومناقشة أفكار ومبادرات مع الزملاء. وأدنى نسبة كانت عدم دعم الإدارة إنجاز الأعمال بنسبة (7.7%). ويمكن أن نعزو ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين تحدد صلاحيات المدير وارتباط ذلك بالصعوبات البشرية والمادية للمدرسة وارتفاع تكاليف التشغيل المتعلقة بمبادئ الحوكمة وغياب التخطيط الجيد للحوافز المادية والمعنوية للمعلمين ما ينعكس سلباً على نظام تطبيق الحوكمة في المدارس ويقلل من ثقة العاملين لجهة المعاملة العادلة. زد على ذلك أن إدارات المدارس الرسمية لا تشارك المعلمين بصورة كبيرة في تحديد رؤية وأهداف المدرسة ما يؤكد حاجة المؤسسات التعليمية أكثر إلى التمكين وخاصة في ظل التطور الإداري المستدام. تتعارض هذه الدراسة مع دراسة (العطوي، 2018) التي أكدت على أن مبادئ تطبيق الحوكمة في المدارس الحكومية الثانوية في تبوك جاءت بدرجة كبيرة. كما تعارضت أيضاً مع دراسة (المحمدي، 2019) التي أفصحت في نتائجها عن ارتفاع في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة.

ثانياً: بعد الشفافية

الجدول رقم (04): مستوى تطبيق مبدأ الشفافية بحسب عينة الدراسة

النسبة	العدد	مستوى تطبيق مبدأ الشفافية
34.7%	67	يفصح المعلم بشفافية وصدق عن المشكلات والمعوقات التي تواجه عملية التعلم
21.7%	42	تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في المدرسة بوضوح
17.1%	33	توفر الإدارة صفحة إلكترونية يتم تحديثها باستمرار
6.7%	13	تعلن الإدارة عن إنجازاتها وجوانب القصور في أداؤها بشفافية ووضوح
9.8%	19	تقوم المدرسة بالإعلان عن بنود صرف الميزانية التشغيلية والسنوية
9.8%	19	ترسل مديرية التعليم إيضاحات
99.9%	193	المجموع

وبدراسة بعد الشفافية كما في الجدول الرابع يتضح لدينا أن (34.7%) من الأساتذة يفصحون وبكل شفافية وصدق عن المشكلات التي تواجههم وعملية التعليم، وفي المرتبة الثانية جاء احتمال الإفصاح عن الأنظمة والتعليمات

المطبقة في المدرسة بوضوح بنسبة (21.7%). وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (طلايع، 2012) التي أوضحت إلى بعض الممارسات المؤسسية وتبادل الخبرات في المجال مع تبني نظم المساءلة والشفافية والمحاسبة، أما عن دور مديرية التعليم في إرسال الإيضاحات للعقوبات المتخذة ضد المعلمين فبلغت (9.8%).

ويمكن القول هنا أن النتائج لم ترق إلى المستوى المطلوب، فالشفافية في واقع المؤسسات التعليمية الحكومية لم تصل إلى مرحلة الإعلان والإفصاح بشكل مناسب عن كيفية تنفيذ التشريعات والقوانين والأنظمة الداخلية ربما لعدم نضوج ثقافة الوضوح والإفصاح لتوصيل المعلومات للمستفيدين بدقة وفي الوقت المناسب إضافة إلى غياب وعي الإدارة المدرسية بأهمية الإلتزام باللوائح والقوانين، الأمر الذي يسهل تطبيق القواعد والمبادئ المحددة وكذلك إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها. إضافة إلى غياب الإهتمام لدى بعض الإدارات المدرسية بالتقنية الحديثة لتحقيق الشفافية المطلوبة من خلال تحديث المعلومات بشكل مستمر على موقعها الإلكتروني والتي بلغت (17.1%) ما يؤدي إلى قلة الدافعية تجاه العمل وعدم الشعور بالعدالة والمساواة بين كافة العاملين. كما صرح (9.8%) أن المدرسة لا تقوم بالإفصاح عن إنجازاتها وجوانب القصور في أدائها بشفافية خوفاً من الوقوع في المساءلة وهي في غنى عن ذلك.

وبما أن سرشحة كبيرة كانت إيجابتها بين متوسطة إلى ضعيفة على مجال الشفافية فإن دليل ذلك هو الغموض في الكيفية التي تتم فيها عملية التطبيق خاصة فيما يتعلق بالحاجة لمزيد من الوعي حول تطبيق الشفافية.

### ثالثاً: بعد الكفاءة والفعالية

الجدول رقم (05): مستوى تطبيق مبدأ الكفاءة والفعالية بحسب عينة الدراسة

النسبة	العدد	مستوى تطبيق مبدأ الكفاءة والفعالية
16.1%	31	تضع الإدارة خططاً بعيدة المدى لاستثمار الموارد وتطوير الأداء
28.4%	55	تنظيم استخدام الموارد المتاحة
22.3%	43	توضع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة
19.6%	38	تعمل الإدارة على إيجاد خطط لتطوير موارد المؤسسة واستثمارها
13.5%	26	تؤمن المدرسة نظاماً للتعرف على احتياجات المعلمين
99.9%	193	المجموع

يوضح الجدول أعلاه في مجال الكفاءة والفعالية أن بعض المدارس تعمل على تنظيم استخدامها للموارد المتاحة بنسبة (28.4%) كما أنها تضع أهدافها وفقاً لتلك الإمكانيات المتوفرة بنسبة (22.3%) وخاصة في ظل الظروف الإقتصادية والإجتماعية والمالية... للدولة. كما تظهر النتائج بشكل عام حاجة المديرين والمعلمين في المؤسسات التربوية

إلى التنمية المهنية نحو الفعالية والكفاءة وكيفية تطوير العمل والأداء المؤسسي بسبب قلة ما توفره هذه المؤسسات من خطط بعيدة المدى لاستثمار الموارد المتاحة قدر الإمكان وتطوير الأداء بنسبة (16.1%) وإشراك العاملين في تنفيذ الأهداف التعليمية وما يتبع ذلك من إجراءات لتعزيز الأداء وبالتالي رفع مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة التعليمية. وتشير النتائج السابقة لمزيد من الحاجة إلى برامج تأهيلية وتدريبية للعاملين لتنمية الإحتياجات الخاصة بكفاءة وفعالية. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبولين، 2013) التي خلصت إلى أن المحسوبة من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بالشكل الصحيح في المؤسسات التعليمية.

#### رابعاً: بعد العدالة

الجدول رقم (06): مستوى تطبيق مبدأ العدالة بحسب عينة الدراسة

النسبة	العدد	مستوى تطبيق مبدأ العدالة
21.7%	42	توزع الأعمال الإضافية بعدالة بين المعلمين
13.9%	27	تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين في المدرسة دون استثناء
48.1%	93	ضعف الموارد المالية يؤثر سلباً على بعض الأنظمة والقوانين
16.1%	31	تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على تقارير أدائهم
99.9%	193	المجموع

بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه يتضح أن (48.1%) من أفراد العينة أوضحوا بأن ضعف الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق الأنظمة والقوانين بينما أقر (21.7%) من أفراد العينة بتوزيع المهام الإضافية بعدالة بين المعلمين وتؤكد هذه النتيجة إهتمام الإدارة المدرسية بتحسين علاقتها وجعلها موضوعية وتسعى إلى أن تقيس الأداء والإنجاز الذي تحققه ومدى نوعيته وكفاءته بما يضمن تحقيق الرضى الوظيفي.

في حين (16.1%) من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تطلعهم على تقارير أدائهم وهذا يعني الحاجة إلى التوجيه نحو كيفية تقييم الأداء وما لذلك من آثار كبيرة على عملية التعليم. وعلى ذلك لا بد من تعريف الأساتذة ببعض الأمور كالإلتزام بالقواعد والقوانين التي تحكم اتخاذ أي قرار. ولا بد هنا من نشر ثقافة الحقوق والواجبات لكل معلم (ة) والعمل على تحديدها بدقة للحد من التداخل والإزدواجية وتحقيق الإحترام المتبادل بين الأفراد في المؤسسة التعليمية.

الجدول رقم (07): الصعوبات التي تعترض تطبيق الحوكمة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة

النسبة	العدد	الصعوبات/ المعوقات
33.6%	65	قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس التنظيمية
22.7%	44	تضارب بعض الأنظمة والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل المدرسي
43.5%	84	جمود الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي وانتشار البيروقراطية في العمل الإداري



البشرية	نقص الوعي بأسس الحوكمة ومبادئ تطبيقها لدى بعض المعلمين	71	36.7%
	ضعف الكفايات الإدارية لدى بعض مديري المدارس	66	34.2%
	الخوف من مقاومة التغيير لدى بعض المعلمين وعدم الرغبة في الإنخراط في برامج التنمية المهنية	32	16.5%
	وجود صراع بين العاملين في المدرسة	24	12.4%
المادية	نقص/ضعف وسائل الإتصال التكنولوجي والمعلومات المتاحة في المدرسة	57	29.5%
	نقص الموارد المادية المقدمة للمعلمين	63	32.6%
	عدم وجود العدد الكافي للعاملين للوفاء بالإحتياجات التعليمية للمدرسة	51	26.4%
	عدم ملائمة التصميم الهندسي لبعض المدارس لعملية التعليم والتعلم	22	11.3%

يواجه تفعيل الحوكمة في المدارس الرسمية العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها المأمولة والمرجوة، وقد تتوزع تلك المعوقات تبعاً لمصادرها فمنها ما يعود للجوانب التنظيمية/ الإدارية ومنها ما يعود للجوانب البشرية وما يتعلق بسلوك العاملين وخصائصهم الثقافية وقدرتهم على التغيير أو التطور أو مقاومتهم له، ومنها ما هو مادي يتعلق بالإمكانات والتجهيزات. وبعد دراسة أدبيات الحوكمة ومعوقات تنظيها، بشرية ومادية. وفي ما يلي نفسر نتائج المعوقات من وجهة نظر عينة الدراسة حيث نرى أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين حيال هذا البند. فنقص وسائل الإتصال الحديثة ونقص المعلومات المتاحة بلغ نسبة (29.5%) ما ينعكس سلباً على كفاءة أداء المعلمين والمؤسسة التعليمية نحو التنافسية كما أظهرت عينة الدراسة خاصة مع أهمية سعي المؤسسات التعليمية لرفع مكانتها محلياً وعالمياً لينعكس ذلك إيجابياً على نوعية وكفاءة التعليم ومخرجاته. زد على ذلك أيضاً المحافظة على الأسلوب الإداري التقليدي القديم وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين مع التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة التي تساعد على تحقيق الحوكمة.

كما أوضحت الدراسة حسب أفراد العينة أن جمود الهيكل الإداري والتنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي وانتشار البيروقراطية في العمل الإداري بنسبة (43.5%) ما يؤثر بالتالي على نظام الرقابة الداخلية وعلى إجراءات تطبيق الحوكمة المدرسية. أضف إلى ذلك تضارب بعض الأنظمة والقوانين المنظمة للعمل المدرسي بنسبة (22.7%) ما يعسر بالتالي إمكانية اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والشفافية والوضوح الذي إذا توافرت تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة على المستوى التعليمي. زد على ذلك خوف بعض الأساتذة من مقاومة التغيير وعدم الرغبة بالإنخراط في برامج التنمية المهنية بنسبة (16.5%) وذلك في سبيل التغييرات التي تواكب التطور السريع وتلبي حاجات المدرسة للتقدم خوفاً من زيادة أعباء العمل. وبلغ احتمال نقص الوعي بأسس الحوكمة ومبادئ تطبيقها لدى بعض المعلمين النسبة الأعلى بين احتمالات المعوقات البشرية بـ (36.7%) ويمكن أن نعزو ذلك إلى عدم الوعي الكافي بأهمية التغيير وعدم الرغبة في الإتجاه لتطبيق الإتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. ففي ظل غياب خطة واضحة معلنة من إدارة المدرسة يصعب إلزام المعلمين بتطبيق الحوكمة. وهنا نكون قد تحققنا من صحة الفرضية الثانية.

وعليه فإن معالجة تلك المعوقات ستمكّن المدارس من الإهتمام بتطبيق الحوكمة كمنهج إداري متكامل وليس مجرد برنامج أو أسلوب تجديد. فالحوكمة تشكل دافعاً مهماً في إحداث التغييرات ومواجهة التحديات، لذا يتوجب معالجة أوجه القصور والسلبيات والمعوقات للخروج بتجارب حقيقية ناجحة من شأنها تحديد خصائص ومميزات تصنيف الحوكمة داخل المدارس.

في المحصلة يمكن أن نعزو هذه النتائج إلى وجود تقارب بين المؤسسات التعليمية حيث الخبرات والإمكانيات والظروف والأوضاع الإجتماعية والسياسية والإقتصادية للبلد هي نفسها وبالتالي تقع ضمن البيئة الثقافية وتخضع للخلفية السابقة وللممارسات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية ونقاط ضعفها وقوتها وما تواجهه من تحديات وفرص نفسها. لذا نجد أن هناك تقارب بين إجابات الباحثين لواقع تطبيق حوكمة المؤسسات التعليمية وتحقيق مخرجات تنافسية رغم اختلاف المؤهل العلمي.

### النتائج:

- ✓ قلة وجود معرفة وإلمام كافيين لدى معظم العاملين تحت مظلة المؤسسات التربوية والتعليمية حول تطبيق الحوكمة ومبادئها في النظام التعليمي.
- ✓ إن تنفيذ أعمال الحوكمة يتطلب توافق التنظيم الإداري والمهني المتكامل الذي يشتمل على وجود إدارة متميزة.
- ✓ ضعف إهتمام الإدارات المدرسية بالتقنيات الحديثة.
- ✓ غموض/تضارب الأنظمة والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل المدرسي.

### التوصيات والمقترحات:

في ضوء التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية، توصي الدراسة بالآتي:

1. توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها وسبل تطبيقها للأساتذة في المدارس من خلال دورات تدريبية في بداية العام الدراسي.
2. تمكين الإدارات المدرسية والمعلمين وتدريبهم في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة بما يضمن تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها وانعكاسها على الطلبة بشكل سليم.
3. البعد عن التسلطية في المهام الإدارية واتباع الأنماط السلسة في سبيل إحياء بيئة عمل جاذبة ومشجعة للإبداع والإبتكار.
4. حثّ الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم العالي على التحسين من عمليات الإتصال والتواصل بين إدارات المدارس الإدارة العليا.
5. تشجيع الأساتذة على قبول الأساليب الإدارية الحديثة ومنها الحوكمة.

6. توعية المعلمين في عملية الإنخراط في برامج التنمية المهنية.
7. توفير تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطوير الأداء المدرسي.

### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

1. أبو لبن إيناس، "واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية في محافظة غزة من وجهة نظر الأساتذة"، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2013.
2. درويش عدنان بن حيدر، "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان 2007.
3. الدوغجي علي حسين، "حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة التقارير المالية"، كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد (2)، العدد (7)، قسم المحاسبة، جامعة بغداد، العراق، 2009.
4. ربحاوي مها محمود رمزي، "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة، القوانين والتعليمات، (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (24)، العدد (1)، دمشق، سوريا، 2008.
5. الشمري فاطمة بنت مقبل، "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض (المعوقات وسبل التطوير)"، مجلة العلوم التربوية، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المجلد (30)، عدد خاص (3)، المملكة العربية السعودية، 2018.
6. صهيون حسن، "مدى تطبيق قواعد الحوكمة وأثارها المتوقعة على أداء الشركات المساهمة في فلسطين (دراسة تطبيقية بطريقة نسب التحليل المالي)"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
7. طلائع محمد، "الدور الاستراتيجي للحوكمة الإلكترونية في إعادة الهيكلة التجريبية للمدارس"، الرابطة العربية للتربية والتكنولوجيا، مديرية التربية والتعليم، محافظة الغربية، مصر، 2012.
8. عطوي ابراهيم حمد عيد، "حقيقة تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس تبوك الابتدائية الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، 2018.
9. عمر أحمد مختار، "معجم اللغة العربية المعاصرة"، عالم الكتب، مصر، ط1، 2008.
10. الفهداوي فهمي، القطاونة نشأت، "تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظة الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (24)، عدد (2)، ديسمبر، 2004.
11. الكبيسي رولا وائل، "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين المحتلة، 2019.
12. المحمدية سميرة دخيل دليم، "درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030"، مجلة العلوم التربوية، العدد (3) ن المجلد (2)، 2019.

13. مرزوق فاروق جعفر، "حوكمة التعليم المفتوح، منظور استراتيجي"، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر، 2012.
14. مطيرأفت حسين، "آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات"، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
15. مكين، "تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) لعام 2020 (حالة الجمعيات الأهلية)، الموارد البشرية والتنمية الإجتماعية، المملكة العربية السعودية، 2020.

## المراجع باللغة الأجنبية:

16. Ford Micheal, "The impact of school board Governance on academic achievement in diverse states", unpublished Doctorate Dissertation, University of Wisconsin Milwaukee, USA, 2013.
17. HaidPhillip & others), "Re-focusing the lens: Assessing the challenge of youth involvement public policy", the institute on governance, 1999,
18. Mok, K. H. (2010). "When State Centralism Meets Neo-Liberalism: Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia", Higher Education, 60 (4), 2010.
19. AlamgirM, "Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development", a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8/2007.
20. Mirole Raphael Valentin, "effectiveness of board Governance in academic institutions: the case of private secondary schools in Open Arousha municipality, unpublished Master Thesis, University of Tanzania, Tanzania, 2011.
21. Psacharopoulos George et Woodhall Maureen, "L'éducation pour le développement : uneanalyse des choixd'investissement", Formation Emploi, N (50), Paris, 1995

## صعوبات التخطيط الاستراتيجي في مجال البحث العلمي في المؤسسات التعليمية العربية "التحديات والرؤى المستقبلية للإصلاح والتطوير"

### The difficulties of strategic planning in the field of scientific research in Arab educational institutions: challenges and future visions for reform and development

د. خلود بو عصيدة/المعهد العالي للفنون والحرف بصفاقس – جامعة صفاقس / تونس

Dr. Khouloud Bouassida/ Higher Institute of arts and crafts of Sfax - University of Sfax / Tunis

#### الملخص:

يكتسي البحث العلمي أهمية بالغة في تنمية حقول المعرفة الإنسانية، عبر تطوير مشاريع بحثية وإيجاد حلول علمية لمشكلات محددة تواجه المجتمع البشري، وذلك عن طريق اختبار نظرياتها والسعي لتطبيقها على أرض الواقع. لكننا نلاحظ عديد الصعوبات خاصة على مستوى التخطيط الاستراتيجي، التي تواجه الباحثين والطلاب في العالم العربي بصفة خاصة، والتي تؤثر على تطور وجودة البحث العلمي. وقد أدت هذه المعوقات إلى دفع العديد من الطلاب إلى الابتعاد عن مجال البحث العلمي واعتباره مضيعة للوقت، حيث أن الباحث يجب عليه أن يكون ملما وقادرا على تجاوز هذه الصعوبات لكي يصل ببحثه إلى الأهداف المنشودة . تهدف هذه الدراسة إلى طرح الإشكاليات والصعوبات التي تحيط بمجال البحث العلمي في العالم العربي. كما تحاول دراستنا أن تقترح الحلول الممكنة لمشاكل التخطيط الاستراتيجي والتي تتعلق بواقع البحث العلمي في المؤسسات التعليمية العربية، مع استعراض التحديات المستقبلية التي تواجه الباحث خلال انجاز البحوث أو خلال فترة النشر العلمي. كما نتطرق في هذا البحث إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير البحث العلمي وإصلاحه.

الكلمات المفتاحية: البحث العلمي، الصعوبات، التحديات المستقبلية، التخطيط الاستراتيجي، الإصلاح، التطوير.

#### Abstract:

Scientific research is of great importance in developing the fields of human knowledge, by originating research projects and finding scientific solutions to specific problems facing human society, by testing its theories and seeking to apply them on the ground. However, we note the many difficulties, especially at the strategic planning level, that researchers and students face in the Arab world in particular, which affect the development and quality of scientific research. These obstacles have led many students to move away from the field of scientific research and regard it as a waste of time given that the researcher must be knowledgeable and able to overcome these difficulties in order to reach the desired goals with his research.

This study aims to present the problems and difficulties that surround the field of scientific research in the Arab world. Our study also attempts to suggest possible solutions to the problems of Strategic Planning related to the reality of scientific research in Arab educational institutions, while reviewing the future challenges facing the researcher during the completion of scientific research projects or during the phase of scientific publication. We also study in this research the role of strategic planning in developing and reforming scientific research.

**Keywords:** Scientific research, difficulties, future challenges, strategic planning, reform, development.

#### مقدمة:

إن البحث العلمي دعامة أساسية لتطوير المستوى العلمي والأكاديمي. ويعرف بأنه مشروع بحثي يساهم في تطوير مجالات متعددة ضمن اهتمامات الباحثين. ويكون هذا التطوير عن طريق إجراء تجارب معينة خلال فترة زمنية

معلومة للتحقق من صحة النظريات التي يبني عليها المشروع البحثي أو لحل بعض الإشكاليات البحثية. كما يمكن لنا إن نصنف البحث العلمي إلى صنفين الأبحاث العلمية الأكاديمية والأبحاث المهنية.

إن البحث العلمي دوره أساسي في فهم المبادئ الأساسية للوجود البشري لإيجاد حلول وتطبيقات عملية، لمشكلات معينة عن طريق الاستكشاف والاختبار والتطبيق على أرض الواقع. وفي إطار مواجهة التحديات التي تواجه مجال البحث العلمي في العالم العربي، وجب على المسؤولين والحكومات العربية أن تحاول إيجاد استراتيجيات بناءة لتصور السبل والرؤى المستقبلية أمام الصعوبات التي تعيق تطور هذا المجال.

إن الإرادة الفعلية للمؤسسات التعليمية العربية تقوم على إيجاد الحلول والقيام بمخططات إستراتيجية على المدى القصير والبعيد عبر برامج معدة من طرف كفاءات وخبرات، كما وجب إيجاد مشاريع واستراتيجيات مالية لتوفير إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير في قطاع البحث العلمي. فنلاحظ ضعف وتقصير بعض الحكومات العربية في خلق الحلول للارتقاء بمستوى البحث العلمي التي تبقى حقيقة وليست خيالا، حيث أن المؤسسات التعليمية العربية لم تكن جادة في إحداث التطوير اللازم في مناهجها وطرق التعلم بما يتلاءم مع متطلبات المجتمع والتقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع. لذلك كان لا بد من صياغة سياسات إستراتيجية ومخططات تحدد أهدافا واضحة وأولويات مدروسة لوضع آليات لتنفيذ مشروع إصلاح واقع البحث العلمي في العالم العربي

### أهداف الدراسة وأهميتها:

إنّ هذه الدراسة تمكنا من واقع البحث العلمي في العالم العربي وتبيان الصعوبات خاصة على المستوى الاستراتيجي والتخطيطي:

- ✓ دراسة أبرز صعوبات البحث العلمي في العالم العربي على مستوى التخطيط الاستراتيجي والمادي والأكاديمي والبشري.
- ✓ طرح التحديات والرؤى المستقبلية لمواجهة هذه الصعوبات مع ضرورة إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي لتجاوز المعوقات الحقيقية للرفق بجودة البحث العلمي في العالم العربي.
- ✓ تقييم قيمة ونجاعة البحث العلمي في العالم العربي لرسم الخطط المستقبلية وتدارك النقائص.
- ✓ تبيان الدور الأساسي للتخطيط الاستراتيجي وإيجاد الحلول الفعلية للارتقاء بجودة البحث العلمي في العالم العربي
- ✓ تحديد مقاربات نظرية وتوصيات عملية لتجاوز صعوبات البحث العلمي في العالم عبر تكريس مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

### أولا: صعوبات التخطيط الاستراتيجي في مجال البحث العلمي في المؤسسات التعليمية العربية

إن صعوبات البحث العلمي في عالمنا العربي تنحصر في الإشكالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية التي يواجهها المجتمع بشكل عام، وهي لا تتجزأ عن المشاكل المجتمعية بشكل خاص، حيث يعتبر البحث العلمي وتطبيقاته من أهم المظاهر المميزة والخلاقة في نهاية القرن العشرين ويواجه الباحث العربي خلال قيامه بالبحث العلمي عددا

كثيراً من الصعوبات التي تعرقل إنجاز بحثه العلمي، ويجب أن يكون الباحث قادراً على تجاوز هذه الصعوبات لكي يتمكن من إنجاز بحثه في كافة الظروف الملائمة. هناك بعض العقبات التي تواجه الطلبة في إعداد البحوث وفي جمع المعلومات وتؤثر على نفسية الباحث. ومن هذه الصعوبات نجد صعوبات على مستوى التخطيط الاستراتيجي تهتم خاصة: الجانب البشري والجانب العلمي والجانب التقني، كما أن البحث العلمي يستغرق وقتاً وجهداً طويلاً للبحث عن مصادر علمية متنوعة لبناء الأسس النظرية للأبحاث مما يحبط الباحثين ويجعل أبحاثهم على رفوف المكتبات وكذلك اعتبار البحث العلمي مضيعة للوقت .

### 1. صعوبات الجانب البشري في التخطيط الاستراتيجي للنهوض بجودة البحث العلمي

يلعب الجانب البشري دوراً مهماً في رسم الخطط الإستراتيجية لدعم البحث العلمي في الجامعات العربية. ويتطلب ذلك تكوين فريق بحثي متكوناً من كفاءات وخبرات متخصصة في مجال البحث وهنا يمكن دور التخطيط الاستراتيجي في أهمية اختيار الباحثين وفريق العمل: يجب على الباحث اتخاذ قرار بإمكانية عمله وحده أو حاجته لفريق يساعده على التفكير؛ وذلك لتنظيم عملية جمع البيانات وكيفية تحليلها. ومن الصعوبات التي تواجه مخبر البحث العربية هجرة الكوادر والخبرات العلمية إلى الدول والجامعات المتقدمة والمتطورة تكنولوجياً. فكثرة مشكلات البحث العلمي في الوطن العربي تؤثر بشكل كبير على ظهور باحثين متميزين قادرين على خدمة أوطانهم. فيلجأ العديد من الباحثين إلى السفر للخارج لإتمام أبحاثهم العلمية في الجامعات الأجنبية ولا يعودون إلى أوطانهم في أغلب الأحيان. تعد هجرة الباحثين ذوي العقول المتميزة إلى الدول المتقدمة من أهم صعوبات النشر العلمي في الدول العربية، حيث يؤدي عدم تقدير جهودهم في مجال البحث العلمي وتطوير المكتسبات التعليمية إلى تركهم بلادهم. فهذه النقائص يمكن أن تحبط عزيمة الباحث بسبب تعرضه للعقبات والضغوطات خلال بحثه، مما يُصعب عليه إكمال بحثه وفق الخطة التي وضعها. في بعض الأحيان يكون غياب المشرف أو المؤطر على البحث العلمي ضعفاً فادحاً ودليلاً على وجود خلل في التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم به الباحث، وتنعكس هذه الأمور بشكل سلبي على الباحث وعلى تقدم البحث، وبالتالي يجد الباحث نفسه وحيداً يصارع في سبيل بحثه العلمي دون وجود الدعم الكافي مما يسبب له اليأس والإحباط. كذلك نجد غياب التواصل مع المراكز البحثية والباحثين، فنلاحظ فجوة اتصال واسعة بين المجتمع العلمي وغير العلمي وجميع المتدخلين في هذا المجال نتيجة غياب أساليب التواصل، وقد أدى ذلك إلى سوء فهم الواقع العلمي وتشنت الآراء. ومن أبرز المشاكل التي وجب التفطن لها هي صعوبة التواصل مع المشرفين على البحوث العلمية، الأمر الذي يخلق نوعاً من الاضطراب والقلق لدى الباحث العربي، كما أنه يعاني من نقص الحصول على إرشادات المشرف بشأن مشروعه البحثي. في بعض الأحيان يكون المشرف على البحث مشغولاً أو غير مهتماً بالبحث الذي يقوم به الباحث، وبالتالي تنعكس هذه الأمور بشكل سلبي على الباحث، والذي يجد نفسه يحارب في إنقاذ بحثه العلمي في غياب الدعم الكافي. كذلك نجد عدم الاهتمام بالبحث العلمي والباحث في الدول العربية، مما يؤدي إلى ترك هذا المجال وهجرة الأدمغة. وهنا يمكن الإشارة إلى أن 90 في المائة من البحوث العلمية في العالم العربي لها صلة مباشرة بالمشاكل المحلية، وتفيد دراسة لليونسكو بأن الإنتاج العلمي في العالم العربي ضعيف جداً (حواس محمود، 2019). وجاء في دراسة حول هذا الموضوع نشرت في مجلة المستقبل العربي، أن معدل النمو السنوي منذ عام 1967

في مجل النشر العلمي في العالم العربي (10 في المائة). وان كانت النسب مختلفة من بلد لآخر، فقد سجلت أعلى نسبة في المملكة العربية السعودية بواقع (25 في المائة)، تلتها حتى العام 1990 الكويت بنسبة (20 في المائة)، وأن معدل إنتاج البحوث بالنسبة للبلدين إلى الفرد الواحد من السكان في كلا القطرين يضاها المعدل السائد في أقطار النمرور الآسيوية. وتجدر الإشارة إلى أنه في عام 1990 كانت البلدان الرئيسية المتصدرة في ترتيب الإنتاج البحثي هي مصر 37 في المائة، والعربية السعودية 20 في المائة، والكويت 12 في المائة (حواس محمود: 2019)

ومن الصعوبات الهامة التي تواجه الباحث العربي، هو اختيار الموضوع وقد يكون الموضوع مستهلكا وتمت دراسته في السابق، وبالتالي يصبح البحث دون جدوى ودون فائدة علمية. كما نلاحظ ضعف المستوى اللغوي للباحثين العرب خاصة، وعدم تمكنهم من اللغة الإنجليزية، وهذا الإشكال يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه الباحث. فاللغة الإنجليزية هي لغة البحث المتداولة عالميا، ومن المعروف أن هناك الكثير من الأبحاث تنشر وفق هذه اللغة، لذلك وجب على الباحث العربي أن يحسن من مستوى لغته الإنجليزية. كما أن نظرة المجتمع العربي للباحث تبقى دون المأمول، حيث تعاني المجتمعات العربية من نسبة أمية مرتفعة، وهذا يشكل فجوة هامة بين الباحث ومجتمعه. كما نلاحظ ضعف الاهتمام بالبحث العلمي من طرف الحكومات العربية والمجتمع، حيث لا نجد برامج تلفزيونية تقدم الأبحاث العلمية أو تهتم بالأنشطة العلمية للجامعات العربية.

## 2. الصعوبات التقنية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للنهوض بجودة البحث العلمي.

أصبحت الدراسات ذات النقائص والمشاكل الإحصائية مصدر قلق كبير في الأوساط الجامعية العربية، مما يجعل بعض الباحثين يحاولون التلاعب في انجاز دراساتهم وأبحاثهم العلمية. كما أن العديد من الباحثين يعتمدون على أنماط هجينة وغير دقيقة من البيانات بهدف إظهار نتائج أكثر واقعية للمجلات العلمية. بعيدا عن الجودة والمصداقية. وهو ما يؤدي لاحقا إلى وجود عدد كبير من الأبحاث المنشورة التي تفتقد إلى الكفاءة والأهمية العلمية. وهذا الأمر يُشكل إهدارا للمال العام والموارد المالية. ويواجه الباحثون صعوبة في دراسة النتائج التجريبية المنشورة في أبحاث سابقة، بهدف التحقق من صحتها أو الاستفادة منها، وذلك نتيجة سياسات النشر المتبعة في أغلب المجلات العلمية. حيث تُركّز هذه المجلات على نشر الأبحاث ذات النتائج المتميزة وتُحبط جهود الباحثين للبحث في مواضيع مشابهة وتكرار نفس مواضيع الأبحاث المستهلكة، وهذا يشكل سببا في عزوف بعض المجلات والهيئات الممولة عن استثمار مواردها المالية في الدراسات المكررة وغير المجدية. كذلك نجد صعوبة الباحثين في الوصول إلى الأبحاث السابقة، وهنا يكمن الخلل الاستراتيجي في طرق البحث عن المعلومات المفيدة والدقيقة. فالعديد من الناشرين في المجال العلمي لا زالوا يُدبرون مجلاتهم بالاعتماد على نظام الإشتراك والحصول على المبالغ المالية التي تكون في أغلب الأحيان باهظة ومكلفة على قدرة الباحث وإمكانياته المادية. وهو ما يُشكل تحديا للباحثين والمؤسسات التعليمية العربية، لمواجهة رسوم الاشتراك المتزايدة باستمرار ولوضع خطط إستراتيجية على مستوى التنظيم المالي لإدارة البحث العلمي. كما أن سوء نظام التحكيم العلمي في المجلات العربية يبين بعض المشكلات التي تؤثر سلبا على سير البحث العلمي ونشره، ويتمثل هذا الخلل في ضعف الإستراتيجية التحكيمية للهيئة العلمية، كتأخر المحكمين في عملهم خاصة على مستوى تقييم البحوث العلمية، أو إجبار الباحثين على إجراء تجارب إضافية أو تغييرات تعديلية غير



ملزمة. كما أن سوء التنظيم الإداري واللوجستي في المكتبات الجامعية يُسبب مضيعة الوقت والجهد في تتبع الكتب والمجلات العلمية. كما أن العديد من هذه المكتبات غير قادرة على مواكبة تطور البحث العلمي والحصول على نسخ جديدة من المنشورات الصادرة حديثاً. كما أن هذه المكتبات تشكو من ضعف التمويل المالي وضبابية التخطيط الاستراتيجي لميزانياتها ومواردها المالية. كما أن عدم تحديد موعد نهائي للإصلاح ونشر الأبحاث العلمية، يعطل الباحثين ويخلق لديهم مشكلة في إدارة الوقت أثناء إعداد هذه البحوث. كما نلاحظ نقصاً حاداً في اختيار المنهجية الصحيحة، وهذا يدل على عدم وجود خطط إستراتيجية عند القيام بالبحث العلمي. فالمنهجية المناسبة هي التي تُجيب على أسئلة البحث بشكل أفضل، وهذا يختلف حسب نوعية الدراسة إن كانت نوعية أو كمية. كما أن صياغة النتائج تشكل لبنة أساسية في تطوير الخطط الإستراتيجية للنهوض بالبحث العلمي. حيث يواجه الباحثون تحدياً هاماً في كيفية تقديم نتائج البحث بطريقة علمية ودقيقة. كما أن قلة المصادر والمراجع العلمية تمثل من أهم المعوقات التي تعطل الباحث، وقد يكون موضوع البحث العلمي السبب الرئيسي في ندرة هذه المراجع، وبالتالي فإن الباحث لا يجد مصادر متنوعة وكثيرة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع. كما أن صعوبات الوصول إلى مجتمع الدراسة تعتبر مشكلاً جسيماً في التخطيط الاستراتيجي لعمل الباحث على أرض الواقع، حيث أن عوامل عديدة يمكن أن تتدخل في عمل الباحث، كوجود حروب أو حدوث عوامل جوية تمنع الباحث من الوصول إليها.

ومن المشكلات التي تتجلى خاصة على مستوى الجانب الاستراتيجي للتخطيط العلمي لدى الباحث العربي وهو ضعف الجانب المنهجي للبحث العلمي، وافتقاره للمناهج العلمية الدقيقة وكذلك كيفية استخدامها. فعدم وجود الأساليب والطرق العلمية التي تساعد الباحث على القيام بالبحث العلمي بشكل صحيح، يؤدي إلى وجود عدد كبير من المعلومات الغير المهمة والغير الواضحة بالنسبة للباحث. كذلك نلاحظ نقص الدورات التدريبية المتخصصة في العالم العربي والتي تساعد الباحث على إعداد البحوث العلمية بالطريقة السليمة. كما أن صياغة النتائج في أقرب وقت ممكن يعيق الباحثين، خاصة على مستوى تقديم نتائج البحث بطريقة علمية. ومن إشراك المؤسسات الخاصة في البحث العلمي وصولاً إلى مواجهة مختلف التحديات قد يضيع مزيداً من الوقت، خاصةً إذا كان البحث يطرح موضوعاً حساساً. وبالتالي فإن ضيق الوقت يعطل الباحث أثناء انجازه البحث العلمي، حيث في بعض الأحيان وجب على الباحث أن ينجز بحثه في مدة قصيرة لأسباب مختلفة، مما يؤثر على جودة البحث العلمي. كما أن التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالبحث العلمي في عالمنا العربي يتطلب رؤية إصلاحية لمشكل تقادم البنية التحتية للبحث العلمي، فيما يتمثل من مخاطر بحث وقاعات ومكتبات ومراجع علمية خاصة في مكتبات الجامعات الحكومية. حيث نلاحظ الإهمال الكبير الذي أصاب الخزينة والأرشيف العلمي للمكتبات العربية. خاصة على مستوى المخطوطات والورقات البحثية النادرة، خاصة وأن أغلب المراجع مخزنة في ظروف سيئة مما يهددها بالتلف والضياع في بعض الجامعات العربية. كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة، والانترنت، حقق نوعاً من الترابط الكبير بين الجامعات العربية. لكن هذا لا يمنع من وجود تقصير في مستوى التعاون العلمي والاستراتيجي بين الجامعات العربية.

كما نلمح صعوبات النشر العلمي في مجمل الدول العربية فعدم الاتفاق على معايير ثابتة في كتابة الأبحاث العلمية يعطل عمل الباحث. فعدم إتباعه لقواعد النشر الخاصة بالمجلة العلمية المختارة لنشر البحث العلمي، يساهم في

ضبابية اتخاذ القرارات لرسم الخطط الإستراتيجية، لتجاوز معوقات البحث العلمي في العالم العربي. كذلك التمسك بالوسائل التقليدية في نشر الأبحاث العلمية العربية وكذلك شيوع الجهل التكنولوجي وعدم الخبرة باستخدام الحاسوب، كل هذه النقاط ساهمت في تأخر مرد ودية البحث العلمي في الوطن العربي. كما نلاحظ مشكل نقص التجهيزات العلمية والتقنية، حيث إن الكثير من البحوث العلمية تتطلب تقنيات تكنولوجية حديثة تضمن الوصول للنتائج المرجوة، ويشكل غيابها عائقاً عميقاً يعطل تحقيق أهداف البحث، وتعاني اغلب الدول العربية من نقص الموارد المخصصة للبحث العلمي مما يضعف القدرة البحثية للباحث.

### 3 الصعوبات المالية والاقتصادية ودور التخطيط الاستراتيجي لمجابهتها

إن البحث العلمي يتطلب إنفاقاً مالياً كبيراً على الوحدات والمخابر البحثية، كالمباني والتجهيزات التقنية والمكتبات ودور النشر والمجلات، إضافة إلى أجور العاملين في هذا المجال، لذلك فإن الباحثين العرب يعانون من قلة الإنفاق على البحث العلمي. وهذا يعيق قدرتهم على استكمال بحوثهم بعد رفض مطالبهم في طلب التمويل المالي، مما يضطرهم للتخلي عن بحوثهم. بالنسبة لظروف عمل الباحثين العرب، يمكننا الرجوع لمقولة الدكتور محمد عبد الحلیم مرسي، الذي يرى أن وضعية الباحث العربي جيدة في الدول المتقدمة مع توفر الظروف الطيبة التي يعمل فيها. وبالتالي لا يجوز لنا أن نقارن ظروف عمل علمائنا لضعف عدد بحوثهم العلمية، نظراً للأسباب المتنوعة. فضعف الراتب الذي يتقاضاه الباحث في عمله، كذلك عدم توفر مستلزمات البحث العلمي في المختبر، إضافة إلى عدم المساعدة على نشر أبحاثه وتأمين الدعوات لحضور المؤتمرات العلمية... إلخ، كذلك تقصير بعض الجامعات العربية في تمويل البحث العلمي وعدم تخصيص ميزانية مشجعة للارتقاء بالبحوث العلمية، إضافة إلى أن فئة هامة من الباحثين لا يتحصلون على منحة بحثية، التي يتطلب الحصول عليها إجراءات طويلة ومعقدة مع ندرة الجهات المانحة. كما أن معظم الجامعات في الدول العربية تركز على عملية التدريس أكثر من تركيزها على البحوث العلمية لأسباب مختلفة. لقد أنفق العالم منذ عام 1990م حوالي ألف مليار دولار على مجال البحث العلمي وكان معدل إسهام الدول النامية والعربية منها حوالي 4 في المائة من هذا الإنفاق (حواس محمود: 2019). في حين أن اغلب الدول المتقدمة ترصد ميزانية ضخمة للإنفاق على البحوث العلمية في حين إن معدل الإنفاق على البحث العلمي في العالم العربي يتراجع بسبب نقص التمويل. فضعف الإنفاق وتمويل البحث العلمي يعد من أبرز الصعوبات التي تواجه الباحث، وبالتالي يكون غير قادر على تغطية مصاريف بحثه العلمي، وفي اغلب الأحيان تكون الجامعة غير قادرة على تمويل الباحث مادياً وعلى تغطية مصاريف البحث. كما أن ضعف الإسهام في تمويل مخابر البحث في الجامعات العربية من قبل القطاع الخاص يعود أساساً إلى فقدان الثقة وانتشار المحاباة والفساد المالي والإداري في الجامعات العربية. حيث يعد القطاع الحكومي الممول الرئيسي لقطاع البحث العلمي ويبلغ حوالي 80 في المائة من مجموع الموارد المالية المرصودة للبحث العلمي، في حين إن تمويل القطاع الخاص في مجال البحث العلمي في الدول المتقدمة يبلغ قرابة 70 في المائة في اليابان و52 في المائة في الولايات المتحدة الأمريكية (م.م. خوشي عثمان عبد اللطيف: 2016)

لكن هذه الصعوبات المادية لا تخفي بعض النماذج الناجحة لبعض الدول العربية في تمويل وتشجيع البحث العلمي. ومن هذه النماذج الجيدة نجد دولة الكويت، التي قامت بإرساء الخطط الإستراتيجية في مجال التمويل المالي للبحث

العلمي، وقد فرضت نسبة معينة من أرباح الشركات الخاصة لدعم مؤسسة الكويت للأبحاث العلمية ومولت أيضا عديد المراكز البحثية، التي استفادت من العائدات المالية الكبرى عبر نتائج البحوث المتميزة. كما إن امتلاكها حق الاكتشاف والتبني ساهم في إيجاد حلول لمشكلات عديدة وكذلك ساهمت هذه المراكز البحثية في تطوير الاختراعات في دولة الكويت. كما نؤكد على أن مشاكل البحث العلمي في العالم العربي هي التمويل، فرغم وجود تفاوت بين الدول العربية، إلا أن معدل الإنتاج العربي في البحث العلمي ضعيف جدا، إذ لا يناهز 3,0% من الناتج القومي الإجمالي (Rank Country & Journal Scimago). 2019). وقد أثبتت العديد من الدراسات الأهمية المرموقة للاستثمار في البحث العلمي وإمكانية تغيير الواقع الاقتصادي للدول. وقد بلغ حجم الإنتاج العلمي العربي المنشور في (ISI)، للفترة (2008-2018)، ما يقارب (410,549) بحثاً وورقة علمية، حصلت السعودية على المرتبة الأولى عربياً وبنسبة (25%)، تليها مصر في المرتبة الثانية وبنسبة (24%)، ثم تونس في المرتبة الثالثة وبنسبة (11%)، فالجزائر رابعاً وبنسبة (8%)، ثم المغرب خامساً وبنسبة (6%) ( خليل محمد الخطيب: 2020).

### ثانياً: التحديات والرؤى المستقبلية لإصلاح واقع البحث العلمي في العالم العربي.

كل الصعوبات وغيرها تعرقل تطور البحث العلمي في الدول العربية، وهنا يتجلي دور الفرد للتفرغ تماماً للبحث العلمي. وبالتالي لسنا بحاجة للقول إن الكثير من الأقطار العربية لا تتوفر فيها الظروف الطيبة للباحثين، رغم الجهود والمحاولات للارتقاء بالبحث العلمي. رغم هجرة العديد من العلماء والباحثين والخبراء إلى الدول الأجنبية لكن التحديات كبيرة أمام الدول العربية، لإيقاف هذا النزيف مع ضرورة وضع خطط إستراتيجية تكشف الرؤى المستقبلية للإصلاحات في قطاع البحث العلمي.

ويمكن لنا إيجاد مجموعة من الخطوات العملية التي يجب القيام بها من طرف الباحث ليكون قادراً على تجاوز مشكلات البحث، وبالتالي يمكن له الوصول ببحثه العلمي إلى بر الأمان. ومن هذه الخطوات الإستراتيجية تحديد موضوع البحث العلمي بطريقة علمية، ويساعد هذا الأمر في كتابة ونشر الباحث لبحثه العلمي بطريقة صحيحة. وكذلك يجب على الباحث جمع المصادر والمراجع الكافية التي تساعد في بحثه، حيث يجب أن يعود إلى المكتبات ومواقع الإنترنت، وغيرها لكي يجمع كافة المعلومات التي تتعلق ببحثه العلمي. كما يجب أن يقوم الباحث بوضع البدائل لحل المشاكل التي تعترضه أثناء البحث، ويتم هذا الأمر بعد أن يكتسب الباحث عدداً كبيراً من المعلومات، ويقوم بربط هذه المعلومات ببعضها البعض وذلك من أجل وضع الحلول الممكنة. وهكذا نلاحظ أن هناك مجموعة كبيرة من الصعوبات التي ترتبط بالبحث العلمي الذي يقوم به الباحث، ويجب أن يكون الباحث على أتم الاستعداد للتغلب على هذه الصعوبات.

### 1. أهم التحديات في مجال البحث العلمي في العالم العربي

تفتقر معظم الدول العربية إلى سياسات واستراتيجيات واضحة للبحث العلمي وهذا يشكل تحدياً بارزاً ويتضمن تحديد الأهداف والأولويات، لتطوير المراكز البحثية وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة ومواكبة التطور التكنولوجي. كما أن تضامر الجهود وضرورة التنسيق بين جميع الفاعلين من أساتذة ومؤطرين وباحثين لتحقيق الأهداف. ومن أبرز

التحديات في معالجة مشاكل البحث العلمي، هو التغلب على إنفاق الكثير من الأموال في غير محلها لتجنب الضغط على الباحث الأكاديمي. كما يجب تحسين البنية التحتية للبحث العلمي من خلال دفع الاستثمار وجلب المشاريع للنهوض بهذا القطاع. كما يجب علينا وضع أنظمة واضحة لتشجيع الباحثين على القيام بالأبحاث العلمية وتعميم قوانين النشر على جميع مجالات البحث العلمي. كما يجب على الجامعات العربية الاتفاق على معايير ثابتة في كتابة الأبحاث العلمية ومعرفة كل جديد يطرأ على العلم. كذلك نلاحظ أن مناهج الدول العربية تتبع نظام التلقين، مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع عند الطلاب وهذا يعود بالأساس إلى عدم تشجيع الباحثين للقيام بعمل جدي ومتنوع الأفكار.

كذلك يجب على الجامعات العربية تحسين سمعة البحث العلمي، حيث إن أغلب ما يتم نشره من الأبحاث العلمية التي قام بها باحثون عرب تكون رديئة وغير جيدة. وهذا يرجع بالأساس إلى الركود العلمي والفكري للباحث العربي، بسبب الأجر الزهيد بالإضافة إلى معاناته أثناء البحث. فالنمو المطرد للبحث العلمي في العالم يستند إلى رؤوس أموال بشرية لقيادة عملية التنمية، حيث أن التقدم الاقتصادي للشعوب لا يمكن أن يتحقق بدون توفير الباحثين الأكفاء وتكوينهم، حيث تقاس حضارة الشعوب بمدى تقدم مستوى التعليم والبحث العلمي، لذا ينبغي تطوير البحث العلمي وإرساء استراتيجيات هامة لتحقيق التقدم الاقتصادي والتنموي للدول العربية. إن تشجيع البحث العلمي في الدول العربية يجب أن يأخذ مكانته الايجابية في دفع عملية التنمية وذلك بالاستفادة من تجارب الدول المتقدمة مثل الصين وماليزيا واليابان. فوضع سياسات إستراتيجية لمعالجة الصعوبات، التي تتعلق بسياسات البحث العلمي في العالم العربي وكيفية استغلال الأبحاث العلمية مادياً ومعنوياً، من حيث زيادة معدل الإنفاق على البحث العلمي، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في النهوض بالبحث العلمي. كما يكمن دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الاستثمار في مجالات البحث العلمي. ويلعب البحث العلمي دوراً مهماً في تطور ورعاية المجتمع ويمكن اعتباره إجراء البحوث العلمية مقياساً لتقدم الدول ونموها، فالدول التي تعرف كيف تطبق نتائج البحث العلمي نجدها دائماً تحتل الصدارة في مجالات علمية متنوعة (الحازمي، 2018، ص 80). فقد قامت دراستنا بتحديد التحديات من وجهة نظر الباحثين لتحديد أفضل السبل للتغلب على الصعوبات مع طرح بعض المقترحات، وبالتالي نحتاج إلى التطوير في أداء الباحثين في استخدام التقنيات من أجل التخطيط السليم، بما يتناسب مع الرؤية المستقبلية للدول العربية وحاجات سوق الشغل. ومن أفضل أساليب التغلب على تحديات البحث العلمي هو تقديم الحوافز المادية المجزية للباحثين عند إجراء البحوث المتميزة، التي تساهم في تطور البحث العلمي. كما يجب توفير الدعم الفني والربط الإلكتروني مع قواعد البيانات الخاصة بالجامعات المرموقة ذات التصنيف العالي. إلا أن الواقع يشير إلى أنه لا يوجد استراتيجيات واضحة للتغلب على الصعوبات التي يعاني منها البحث العلمي في الدول العربية. على الرغم من سعي بعض الجامعات العربية لتطوير القدرات البحثية، إضافة إلى تطوير المجالات العلمية المحكمة في كافة التخصصات، ودخولها للتصنيفات العالمية. كما سعت بعض الجامعات العربية خاصة في دول الخليج لتوفير التمويل المالي للبحث العلمي، إلا أن مستوى الطموح لم يصل إلى الإرتقاء على سبيل المثال الأردن، حيث لا تزال الجامعات الحكومية فيها تعاني من نقص التمويل المالي والكافي للبحث العلمي، مما يحد من قدرة الباحثين على التطوير والتغلب على مختلف

الصعوبات. كذلك يجب تسخير كل الإمكانيات للبحوث العلمية وتأمين نوع من الحرية في مخابر البحث، وتشجيع القطاع الخاص لتمويل البحث العلمي.

## 2. الرؤى المستقبلية لتطوير البحث العلمي في العالم العربي:

بعد تبيان الصعوبات التي يواجهها البحث العلمي في العالم العربي، نلاحظ دور الجامعات العربية ذات القدرة التنافسية والتي تستطيع الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن. وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات على مستوى البحث العلمي (النجدي، العوضي، 2013، ص 605-606). ومن العاجل العمل على وضع الأولويات القومية للبحث العلمي في العالم العربي، ويجب على الدول العربية أن تحدد أولويات البحث العلمي وأن تستأثر بالمشروعات البحثية المخصصة والتمويل اللازم. فلا يجب التغافل عن الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات الحديثة والثورة الصناعية الرابعة. ووجب على الدول العربية توفير تطبيقات ذكية للقيام بالبحوث، وأن توفر للباحثين طرق التعامل مع مناهج التدريس الحديثة، والتي تركز على الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والروبوتيك .

ومن الخطط الإستراتيجية للرؤية المستقبلية لواقع وإصلاح البحث العلمي هو الاستشراف الذي يعتمد على الدقة في جمع المعلومات الصحيحة، وهو اجتهاد علمي للكشف عن صعوبات أو سيناريوهات ستقع في المستقبل. إن العمل الاستشرافي في مجال البحث العلمي في الوطن العربي، لن يكون ذا منفعة وهو بشكل أحادي أو فئوي أو موجه حسب أجندات جهات أو أحزاب أو حكومات... فالعمل الاستشرافي يجب أن يكون وبعيدا عن العراقيل كما أن عديد الدراسات، تثبت أن:

- ✓ التفكير في التخطيط الاستراتيجي يقع ضمن حوكمة رشيدة ضمن صيغة تشاركية وشفافة
- ✓ الرؤية المستقبلية: مبنية على دراسة عقلية الباحثين وضرورة التحول من النظري الي التطبيقي وكذلك الابتكار

### ✓ ضرورة التعاون الدولي وتكريس البعد الإقليمي للبحث العلمي نحو الانفتاح

فتلعب الجامعة دور أساسي في خدمة الحياة الاجتماعية والفكرية، فهي ليست مصنعا للشهادات، أو مركزاً لتخريج الباحثين دون قيمة علمية، فهي تقدم صورة للمجتمع المثالي، وتسهم كذلك في بناء حياة مبنية على المبادئ، والقيم. لكنّ هذه القيم يجب أن توجد في مراكز تعمل على تنميتها، وهنا لا نختلف في أنّ الجامعة هي الحاضنة لهذه القيم السامية. لعل ذلك يتطلب منا ضرورة الأخذ بمفهوم الأسباب المتعددة في تفسير الظاهرة الاجتماعية والعلمية، بحيث لا يمكن إرجاعها إلى سبب واحد فقط، إنما هناك عوامل متداخلة، ينبغي الكشف عنها وتفسير كل ذلك في السياقات المجتمعية المرتبطة بها .

إن الخطط الإستراتيجية على مستوى البحوث في الجامعات العربية يجب أن تحقق التوازن بين المقررات المقدمة، لتطوير مناهج البحث العلمي الكمي والكيفي. فمن الضروري للباحثين التمكن من مهارات البحث الكيفي والكمي. إن الاقتصار على أساليب البحث الكمي لا يعطي الباحث القدرة على قياس وتفسير الظواهر الاجتماعية، ولا يتعدى كونه إسقاطا لمناهج العلوم الطبيعية التي تختلف في خصائصها عن الظواهر الاجتماعية المتنوعة) جمال على الدهشان،

(2014). إن حشو البحوث العلمية بالمعطيات الإحصائية لإضفاء الصبغة العلمية والموضوعية، دون التنبه إلى كونها مجرد حقائق جامدة، تستلزم بعدا بحثيا يُضفي عليها جانب الخبرة المهنية، مما يقضي على شخصية الباحث. لذلك يجب وضع إستراتيجيات وسياسات بحثية في الدول العربية، على المدى الطويل والقصير. وبالتالي يجب تدريب الباحثين على ممارسة البحوث الإجرائية من خلال دورات تكوينية تعقد لهم، خاصة في ظل ما أشارت إليه بعض الدراسات من وجود احتياج شديد لدى الباحثين إلى تنمية كفايات البحث الإجرائي (جمال على الدهشان، 2014) فستنتج من خلال هذه الدراسة بعض التوصيات منها:

✓ توجيه أنظار المشرفين على المؤسسات البحثية في الوطن العربي لتوفير بيئة مناسبة لإعداد وتطبيق نتائج البحث العلمي.

✓ تأسيس وحدات للنشر العلمي بالوطن العربي، ليتصدر قائمة الأولويات في الجامعات العربية

✓ إنشاء الصندوق العربي للبحث العلمي، ليتولى دعم البحوث العربية المتميزة.

✓ تطوير منظومة البحث العلمي في الدول العربية وفقا لمتطلبات الرقمنة.

✓ تحديث وسن القوانين المنظمة للبحث والنشر العلمي

✓ تحفيز الباحثين العرب مادياً ومعنوياً.

✓ زيادة التمويل الحكومي العربي وكذلك القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي

✓ ضرورة تأسيس جوائز قيمة لتشجيع الأبحاث العلمية في الجامعات العربية.

✓ إلغاء أو تخفيض رسوم النشر العلمي في العالم العربي حتى لا تشكل عائقاً مادياً أمام الباحثين

✓ تشجيع الباحثين العرب على تعلم اللغة الإنجليزية

✓ دفع المراكز البحثية في العالم العربي إلى تبني استراتيجيات الثورة الرقمية ومزيد الاهتمام بالنشر الإلكتروني.

✓ العمل على تحديث المكتبات الجامعية بأحدث الكتب العلمية والتجهيزات الحديثة، لتسهيل الحصول على

المعلومة والمعرفة.

✓ الحفاظ على الكفاءات العلمية وتهيئة المناخ العلمي المناسب في الدول العربية.

✓ ترسيخ قيم الإبداع والابتكار بين الباحثين العرب لإعداد بحوث علمية ترتقي إلى مستوى النشر في المجالات

العالمية المرموقة.

✓ إجراء دراسة لتأسيس قاعدة بيانات عربية رقمية مشتركة لمعرفة الاخلالات والصعوبات التي تعترض

الباحثين

✓ يجب أن ترتبط مشاريع البحوث العلمية بأهداف المجتمع وقضاياها الحقيقية، من أجل الترقية العلمية.

✓ تطوير السياسات العامة، وصناعة القرارات في مجال البحث العلمي في الدول العربية، لتحقيق التنمية

الشاملة والمستدامة.

## خاتمة:

إن واقع البحث العلمي والتخطيط الاستراتيجي له في الوطن العربي، أبرز لنا عمق الصعوبات التي يعاني منه القطاع. وإن لم تنتبه الحكومات العربية من البدايةً بصفة جديّة لإصلاح واقع البحث العلمي ومواكبة التكنولوجيا، فإننا سنكون في وضع تأخر علمي وتبعية فكرية. فعبّر هذا البحث نحاول أن نبني مجتمع المعرفة والعلم، فهو الأساس لأي حضارة متقدمة. فتاريخنا العربي مشرف في مجال البحث العلمي، حيث لم يكن تأسيس الجامعة صدفة عند العرب في القرون الوسطى، فقد كان للعرب جامعاتهم في فترات قديمة جداً، إذ إنّ جامعة الأزهر في القاهرة قد أنشئت حوالي سنة 1970م، وهي من أقدم الجامعات التي لا تزال تؤدي وظيفتها المعرفية. لكنّ العالم شهد بعد الحرب العالميّة الثانية طفرة تكنولوجيّة هائلة، أدت إلى إحداث تغييرات أساسيّة في طرق التعامل الدوليّ والاجتماعيّ والاقتصاديّ. فكانت الجامعة هي المؤسسة الوحيدة التي تنتج العقول وهذا لا يعني أنّ الجامعة هي مجرد مؤسسة تخدم أغراضاً اجتماعيّة سطحية، فالجامعة تقوم بوظيفة أساسيّة تميّزها عن غيرها، وهي وظيفة البحث العلميّ بهدف التوصل إلى معرفة جديدة، وتكوين رأس مال علمي وخلق أجيال من الباحثين.

على الرغم من الأهمية الواضحة للبحث العلمي ودوره في تطوير المجتمعات العربية، إلا أن العديد من الدراسات والندوات، أكدت على أن واقع البحث العلمي في الدول العربية، لا يبعث على الأرتياح ويعاني أزمة حقيقية، تحتم علينا تقديم مقترحات عملية للخروج منها، لإحداث نقلة نوعية في نظم التعليم العربية. فالبحث العلميّ يجب أن يعالج قضايا عربية ملحة مثل مشكل الغذاء، ومصادر الطاقة، وإدارة الموارد الطبيعيّة، وتكنولوجيا المعلومات والاتّصالات، وغيرها من المواضيع التي تؤثر على حياة الشعوب العربيّة. إنّ غياب الإستراتيجيات والحلول العربيّة لمواجهة التحدّيات تقف عائقاً أمام تطوّر الأمم العربية وازدهارها، وبالتالي لا بدّ من مواجهة هذه التحدّيات، للارتقاء بمستوى البحث العلمي في العالم العربي .

## قائمة المراجع:

1. أحمد بلال، (1991): البحث العلمي العربي: واقع، ومردوده، وتطلعات مستقبلية، شؤون عربية، عدد 65، نيسان، مصر، القاهرة.
2. البرغوثي، عماد احمد، وأبو سمره محمود احمد (2007): مشكلات البحث العلمي في العالم العربي، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة، المجلد 2، العدد 8.
3. الحازمي، مبارك بن واصل (2018): التحدّيات الجديدة التي تواجه البحث العلمي، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تطوير البحث العلمي في التعليم العالي، رؤية الغد للمؤتمرات.
4. الخطيب، خليل محمد (0192): واقع البحث العلمي في الوطن: 2008، 2018، دراسة وصفية تحليلية
5. صبحي القاسم، (2000): مسيرة البحث العلمي والتطوير في الوطن العربي معالم الواقع وتحديات المستقبل، شؤون عربية، عدد 104، كانون الأول
6. الطاهر الابراهيمى (2002): رؤية في واقع البحث التربوي في العالم العربي - مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة - العدد الثاني .
7. عبد الله، يوسف عبد الغفار (2013): إنتاج الوعي العلمي-إضاءات لدور الجامعات العربية في البحث العلمي وخدمة المجتمع، مصر، القاهرة، دار الفكر العربي.
8. العمراني، توفيق (0192): معايير الجودة في البحث والنشر العلمي في العالم العربي، مؤتمر تقييم جودة أوعية النشر العلمي في الوطن العربي، ألمانيا، برلين.

9. مجدي صلاح طه المهدي (2007): البحث العلمي التربوي بين دلالات الخبراء وممارسات الباحثين – دار الجامعة الجديدة للنشر – الاسكندرية.
10. نايفة، عدنان، وآخرون، (2002): العلوم والتكنولوجيا في الوطن العربي (الواقع والطموح)، المؤسسة العربية، بيروت، مؤسسة عبد الحميد شوفان، عمان
11. النمري، حنان سرحان وبالجابر، فاطمة سالم (2019): المشكلات التي تواجه طالب الدراسات العليا في إعداد البحوث العلمية التربوية (دراسة تحليلية ورؤية تطويرية) السعودية، جامعة ام القرى، ورقة عمل لمؤتمر تطوير البحث العلمي في التعليم العالي، الشارقة، رؤية الغد للمؤتمرات.
12. ياسر الملك أحمد سليمان (2016): التحديات والعقبات في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي والطرق والأساليب الحديثة والحلول الجيدة، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، العدد4، المجلد 1



## اقترح الخرائط الاستراتيجية (Strategic Maps) كأداة لدعم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية (SIDER مؤسسة عضو في الاتحاد العربي للحديد والصلب)

### Suggesting strategic maps as a tool to enhance strategic planning in the Algerian institution SIDER

#### (Member institution of the Arab Iron & Steel Union)

ط.د. رياض بلبل / جامعة عنابة / الجزائر

PhD.R. Riad Belbel / Annaba University / Algeria

ط.د. يسرى حمرة / جامعة عنابة / الجزائر

PhD.R. Yousra Hamra / Annaba University / Algeria

#### الملخص:

تعد الخرائط الاستراتيجية من الأدوات الحديثة المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات المعاصرة، وقد جاءت هذه الدراسة بهدف القاء الضوء حول هذه الأداة، ومحاولة تقديم نموذج مقترح لمؤسسة SIDER، حيث توصلت الدراسة الى أن الخريطة الاستراتيجية تعد أداة شاملة في التخطيط كونها تساعد المسير في توجيه جوانب الأداء بشكل متكامل، وهذا بالتخطيط على مستوى أربعة محاور (المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو). كما أن مؤسسة SIDER يمكن لها الاستفادة من النموذج الذي طوره هذه الدراسة خصيصا لها عبر المنهجية المقترحة من قبل المعهد الأمريكي (BSC (Balanced scorecard institute). وتخلص الدراسة في الأخير بمجموعة من التوصيات التي قد تساعد المسيرين في تبني أفضل للخرائط الاستراتيجية في مجال التخطيط. الكلمات المفتاحية: الخريطة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو.

#### Abstract :

Strategic maps are considered as one of the modern tools used in strategic planning in contemporary institutions. Hence, this study aims to shed light on this tool, and to present a proposed model for SIDER institution. The study shows that strategic map is an integrated tool in planning for helping the manager in performance aspects in an integrated manner, and this is by planning on the level of four axes (the financial axis, the customer axis, the internal processes axis, and the learning and growth axis). SIDER institution can also benefit from the model developed by this study specifically for it by following the proposed methodology by the American Institute BSC (Balanced scorecard institute). Finally, the study concludes with a set of recommendations that may help managers to a better adoption of strategic maps in planning field.

**Keywords:** Strategic map, strategic planning, financial axis, customer axis, internal processes axis, learning and growth axis.

#### مقدمة:

إن التغير الحاصل اليوم في بيئة الأعمال بشكل عام والتي أصبحت تتسم بالتغيرات السريعة وكثرة التعقيدات الناجمة أساسا عن زيادة حدة المنافسة والتقدم التكنولوجي الكبير وظهور مفاهيم جديدة مثل العولمة بشتى أنواعها جعلت المؤسسات الاقتصادية معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها كما وضعها في تحد

دائم من اجل تكيف أنماط تسييرها ووظائفها مع كل هاته المتغيرات من خلال إعداد رؤية للمستقبل ومحاولة تشكيله عن طريق التأثير على الظروف والعوائق للوصول إلى تحقيق الأهداف.

من هنا برز مصطلح التخطيط الاستراتيجي كنظام فعال وأسلوب تسييري متقدما للتفكير في المستقبل يسعى إلى تحديد الأهداف بعيدة المدى ووضع الخطط والبرامج والسياسات والآليات التي تساعد المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها من جهة، والاستعداد لمختلف التغيرات المحتملة مستقبلا من جهة أخرى.

ومن بين هاته الآليات نجد الخرائط الاستراتيجية كألية فعالة ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي وأسلوب منهجي وعلمي لوصف الاستراتيجيات الموضوعة وتحويلها إلى أنشطة يسهل على المسيرين وأصحاب القرار قراءتها ووضع الخطط التنفيذية الملائمة لها، فهي تعمل على ربط المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء ومحور التعليم والنمو) وتوضيح علاقة السببية فيما بينها، كما أنها تعمل على التمثيل المرئي للاستراتيجية وترجمتها إلى إجراءات مفهومة تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

#### إشكالية الدراسة:

انطلاقا من أن الخرائط الاستراتيجية قد أثبتت نجاعتها كألية فعالة في دعم نظام التخطيط الاستراتيجي في العديد من المؤسسات الاقتصادية، سعت هد الدراسة للتحقق من هذا الطرح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة SIDER، وعلى هذا الأساس تم بلورة الإشكالية التالية:

### كيف يمكن تطوير واستخدام الخرائط الاستراتيجية في تعزيز نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SIDER للحديد والصلب؟

ينبثق عن هذا التساؤل مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالخرائط الاستراتيجية؟
- ✓ ما هي المحاور التي تقوم عليها لخرائط الاستراتيجية؟
- ✓ فيما تكمن أهمية استخدام الخرائط الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي؟

#### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من حداثة الموضوع في حد ذاته، باعتبار أن الخرائط الاستراتيجية من أحدث الأدوات الإدارية المستخدمة بالمؤسسات المعاصرة، كما أن التخطيط الاستراتيجي من العمليات المهمة التي لا غنى عنها في المؤسسة، ولا يمكن لباقي عمليات وأنشطة المؤسسة أن تنجح دون نجاح عملية التخطيط.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعريف بالخرائط الاستراتيجية وأهميتها؛
- ✓ معرفة مضامين المحاور الأربعة التي تقوم عليها؛
- ✓ محاولة تقديم نموذج مقترح لخريطة استراتيجية خاصة بمؤسسة SIDER للحديد والصلب

**منهج الدراسة:**

لتحقيق الأهداف المسطرة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي بما يلائم طبيعة الدراسة، فالمنهج الوصفي للإحاطة النظرية بكل ما يتعلق بالخرائط الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، أما المنهج التحليلي فقد استخدم لتحليل وفهم دور الخرائط الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي.

**هيكل الدراسة:**

تم تقسيم خطة العمل الى ثلاثة محاور رئيسية:

- ✓ ماهية الخرائط الاستراتيجية؛
- ✓ الخرائط الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة؛
- ✓ تطوير الخريطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة الجزائرية SIDER؛

**1. ماهية التخطيط الاستراتيجي:**

يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه عملية تحليل ذهنية ومنطقية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومدى تكييف المؤسسة معها. (بلحوت وبن تريح ، 2021، صفحة 499)

ويعرف كذلك على أنه: تصور للرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينهما وبين بيئتها. (بعلبي وبنية ، 2020، صفحة 489)

ويميل Robert الى اعتبار التخطيط الاستراتيجي كعملية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المنظمة على تحقيق رسائلها والوصول إلى أهدافها المنشودة" (بن عاتق وبلبشير ، 2019، صفحة 78)

وعليه يمكن القول أنّ التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدء من الانتقال من مجرد العمليات الادارية اليومية ومواجهة الازمات وصولا الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، فتحقق في النهاية توجيهها فعالا بصورة أفضل لمؤسستهم (جعفر، 2017، صفحة 97)

تتمثل أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية:(لعساس، 2020، صفحة 81)

- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- ✓ تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء
- ✓ جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.
- ✓ تنمية عادات التفكير بالمستقبل.
- ✓ التخصيص الفعال لإمكانيات وموارد المؤسسة.

- ✓ توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية.
  - ✓ تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
  - ✓ توضح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
- ويهدف التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق جملة من الأهداف التالية:(لعساس، 2020، صفحة 81)
- ✓ مواجهة المعوقات في بيئة عمل المؤسسة باستخدام اسلوب التفكير التحليلي المستقبلي
  - ✓ توظيف الوسائل، وتحديد الاولويات والاساليب والبدائل،
  - ✓ توجيه الجهود لتطوير اداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي.
  - ✓ ايجاد خطة عمل طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل، وبمشاركة متعددة المستويات.

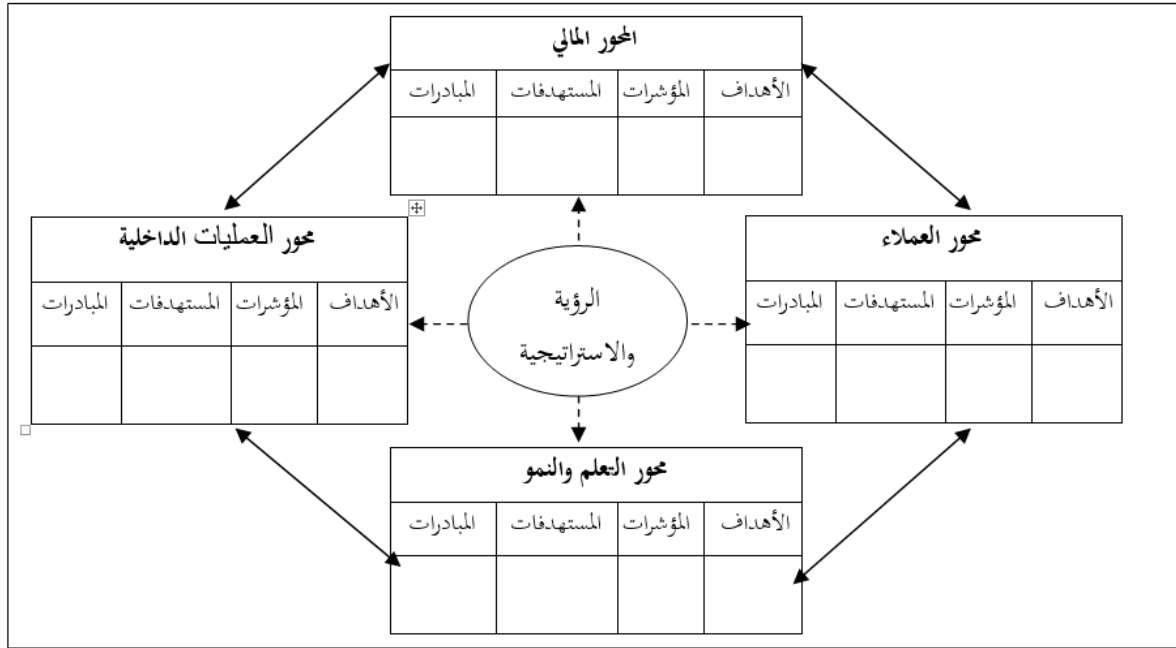
## 2-الخرائط الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة:

سيتم من خلال هذا المحور التعريف بالخرائط الاستراتيجية، وتبيان كيفية تطورها من بطاقة الأداء المتوازن الى النسخة التي أصبحت علميا، ومن ثم عرض محاورها الأربعة وصولا إلى تحديد دورها في التخطيط الاستراتيجي

### 1-2 الخريطة الاستراتيجية: الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر الخريطة الاستراتيجية امتدادا لبطاقة الأداء المتوازن، فهي الجيل الثالث منها إذ ظهرت سنة 2000 في كتابات Kaplan و Norton في مقال بمجلة هارفرد للأعمال بعنوان: "هل تواجه مشكلات باستراتيجيتك؟ إذا قم بوضع خارطة لها" (Having Trouble with Your Strategy? Then Map It). وقبل التعريف بالخريطة الاستراتيجية ينبغي التعرف أولا على بطاقة الأداء المتوازن، هذه الأخيرة يعتبرها Kaplan و Norton نظاما يعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطارا للقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية". (Kaplan & Norton, 1996) بينما هناك من يرى أنها: "تقرير يتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومقاييس الأداء، ويحدد فيها أيضا مستوى الأداء المطلوب بالنسبة لكل مقياس من مقاييس الأداء". (Morisawa & Kurosaki, 2003, p. 62) والشكل أدناه يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن.(لعساس، 2020، صفحة 178)

الشكل رقم 01: محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (عبد الرحيم لواج، بلال لطرش، 2017، ص78)

إن الشكل أعلاه يظهر ما يعرف بـ "الترباط الاستراتيجي" والذي يربط بين استراتيجية المؤسسة التي يضعها المديرين في المستوى الإداري الأول وبين العاملين في المستوى التشغيلي، كل هذا جعل بطاقة الأداء المتوازن تنتقل من مجرد أداة للقياس إلى أداة للتخطيط وإدارة الأداء الاستراتيجي (Morisawa & Kurosaki, 2003, p. 62).

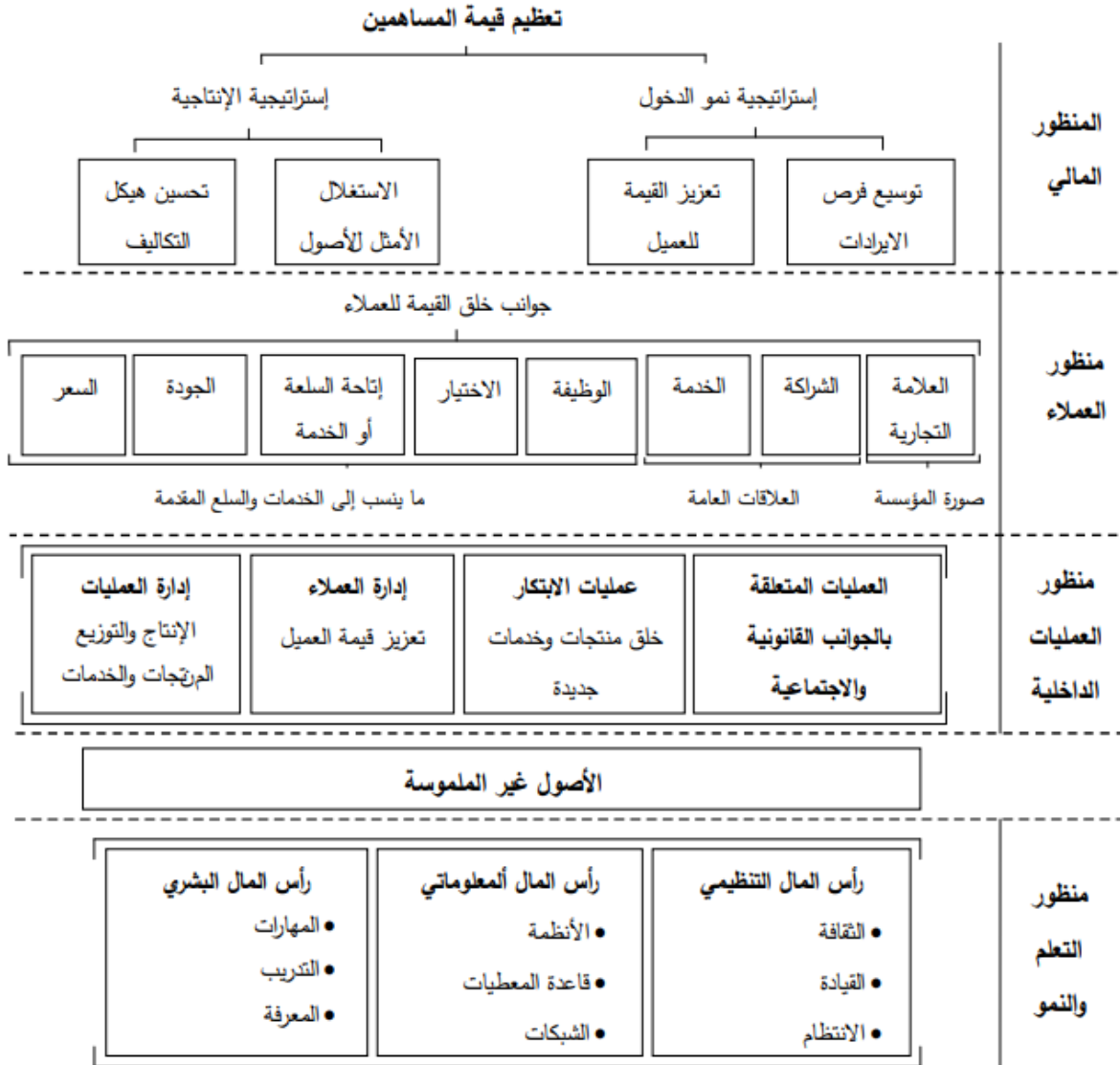
ومع إدراك مبتكرا الأداة Norton و Kaplan إلى أن جميع العناصر والأهداف الداخلية الخاصة بكل محور تتربط مع عناصر وأهداف المحاور الأخرى، تم صياغة وبلورة نسخة جديدة من البطاقات سميت بالخرائط الاستراتيجية، وهذا لكونها تقدم صورة مفصلة لوضعية المحاور بربطها بشكل مباشر وغير مباشر لجميع الأهداف المتعلقة بالمحاور الأربعة.

تعرف الخريطة الاستراتيجية بأنها: "مخطط بياني يقدم تصورا واضحا حول استراتيجية المؤسسة" (كما يمكن تعريفها أيضا بأنها: "نموذج افتراضي متكامل للأبعاد الرباعية التي تقوم على أساسها بطاقة الأداء المتوازن، وللأطراف الرباعية التي تؤثر في المؤسسة" (وتعرف أيضا على أنها: "أداة مفيدة لتعريف الهدف الاستراتيجي وتطبيق الاستراتيجية بالمؤسسة بطريقة منظمة ومتناسكة" (بوظورة وسمايي، 2021، صفحة 553)

ويعرفها Niven.P على أنها "رسم تخطيطي من صفحة واحدة يوضح ما يجب القيام به بشكل جيد في المنظورات الأربعة من أجل تنفيذ الاستراتيجية بنجاح." (قنطاس، 2017، صفحة 173)

وبالتالي يمكن القول أن الخريطة الاستراتيجية هي أداة ولوحة قراءة تحليلية تصورية توضح أهداف المؤسسة وطريقة تأثيرها فيما بينها، في اطار الأهداف المالية، التسويقية، الإنتاجية والبحثية والتحفيزية والمتعلقة بمحاورها الأربعة، وتعمل على تخطيط وتوجيه الأداء بطريقة تؤدي في الأخير الى تحقيق رضا المساهمين، الزبائن والعاملين معا.

الشكل رقم 02: الخريطة الاستراتيجية



المصدر: (قنطاس، 2017، ص174).

## 1-2 محاور الخريطة الاستراتيجية:

تعمل الخريطة الاستراتيجية من خلال أربعة محاور وهي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو، تتفاعل وتتكامل هذه المحاور فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة.

- المحور المالي:

تحاول المؤسسة من خلال المحور المالي الإجابة على السؤال: كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام حملة الأسهم؟ حيث يسمح هذا المحور بقياس الأداء المالي للمؤسسة وإعطاء صورة واضحة عن مدى نجاح استراتيجيتها بشكل يجعلها تستمر في إتباع تلك الاستراتيجية أو تعديلها (لواج ولطرش، 2017، صفحة 77)

- محور العملاء:

من أجل الإجابة على السؤال: كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها؟ تهدف المؤسسة إلى إيجاد الطرق التي سيتم من خلالها خلق القيمة للعميل والاحتفاظ بولائه للمؤسسة عبر محور العملاء. وتعتمد المؤسسات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات العملاء في قلب استراتيجيتها لما يكتسبه هذا الجانب من أهمية في تحقيق نجاح واستمرارية المؤسسة. يمكن محور العملاء في لوحة القيادة الاستراتيجية من تحديد الشرائح السوقية المستهدفة والتي ستقوم المؤسسة بالاعتماد عليها من أجل تحقيق أهدافها المالية، حيث تسمح مؤشرات هذا المحور بقياس وتقييم شرائح العملاء من خلال: رضا العميل، توسيع قاعدة العملاء واكتساب عملاء جدد، الحصة السوقية والربحية من الشريحة المستهدفة. (لواج ولطرش، 2017، صفحة 77)

- محور العمليات الداخلية:

نسعى المؤسسة من خلال هذا المحور الإجابة عن تساؤل مفاده: ما هي العمليات التي يجب أن تتميز بها المؤسسة؟ ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي يتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين. (Kaplan & Norton, 1996, p. 107) ويهدف هذا المحور إلى التعامل مع الكفاءة والفعالية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، وتكنولوجيا المعلومات، كما يساهم في خفض تكلفة المواد الأولية وتقليل العيوب في وقت التسليم. (McGinty, p. 19) وتنقسم المؤشرات التي تقيس محور العمليات الداخلية حسب الدورة التي تمر بها سلسلة الأنشطة داخل المؤسسة إلى: (يحيياوي، 2008، صفحة 27)

أ-دورة الإبداع والابتكار: تتعلق بخلق منتجات وعمليات تتناسب واحتياجات العملاء، والتركيز على تحسين تقنية الإنتاج وتخفيض التكاليف. ومن بين المقاييس المستعملة لقياس هذه الأهداف يتم الاعتماد على: عدد المنتجات الجديدة وأجال تطوير منتجات جديدة وتطور عمليات البحث والتطوير.

ب-دورة العمليات التشغيلية: تركز على تصنيع وتسليم المنتجات للعملاء، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل المردودات، معدل الوحدات المعيبة، آجال تسليم المنتجات للزبائن والأجل المتوسط لإنتاج الطلبية.

ت-دورة خدمات ما بعد البيع: تهتم بتوفير الخدمات للعملاء بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذه الدورة من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم العملاء وكيفية استعمال المنتج.

• محور التعلم والنمو:

يعتبر هذا المحور الأساس الذي تبنى عليه لوحة القيادة الاستراتيجية، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق النمو والاستمرار على المدى الطويل من خلال الإجابة على السؤال: هل بإمكان المؤسسة التحسين والاستمرار في خلق القيمة؟ يهدف محور التعلم والنمو إلى تعزيز متطلبات النجاح المستقبلي للمؤسسة من خلال تنمية مجموعة من القدرات والتي يمكن حصرها فيما يلي: مؤشر رضا العاملين، معدل دوران العاملين ومستوى ولائهم وفرص الترقيات الداخلية، معدل العاملين الذين لديهم معلومات حول العملاء، نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب، نسبة المعلومات الاستراتيجية، معدل الاتصالات الداخلية، رضا العاملين عن البرامج التدريبية، عدد اقتراحات كل عامل، معدل تطبيق الاقتراحات، وجودة بيئة العمل.

تجدر الإشارة إلى أن المحاور الثلاثة السابقة للوحة القيادة الاستراتيجية (المالي، العملاء، العمليات الداخلية) تخلف فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وتلك التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، ولسد هذه الفجوة لابد من الاستثمار في خلق الكفاءات ودعم تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإجراءات التنظيمية، وهو ما يوفره هذا المحور الذي ينقل المؤسسة بمستواها الحالي وإمكاناتها المتاحة إلى المستوى الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Kaplan & Norton, 1996, p. 24)

3-2 دور الخرائط الاستراتيجية في رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي (Kaplan & Norton, 1996, p. 24)

- تعمل الخريطة الاستراتيجية على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة مقاييس متكاملة ويعتمد بعضها على البعض الآخر، فمن خلال محاورها تحدد وتقاس الأهداف بعيدة وقصيرة المدى، وآليات التنفيذ والتغذية العكسية بين الأهداف والمقاييس والاستراتيجيات.
- تساعد الخريطة الاستراتيجية على التنبؤ بالمستقبل، فهي تساعد على التوفيق بين عدّة محاور، ترى الأمام وللخلف، تخلق ديناميكية في المؤسسة وذلك من خلال علاقات السبب والنتيجة، ومنه تكون أداة لإدارة الأداء تربط بين الاستراتيجية (الأهداف، عوامل النجاح الحرجة) والتنفيذ (مؤشرات قياس الأنشطة)
- توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- تمكن المديرين من معالجة عجز أنظمة الإدارة التقليدية عن ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قصيرة المدى؛ هي أداة للرقابة واتخاذ القرار من خلال مساعدة المسيرين على القيام بمراجعة دورية لأداء المؤسسة للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها؛
- تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد المحاور لأنها تجعل المديرين يأخذون في الاعتبار أهداف أداء المحاور الأخرى
- تسهل عملية الاتصال والتنسيق في المؤسسة لتشمل جميع العاملين من خلال إعطائهم فكرة دقيقة عن ماذا وكيف يمكن أن يعملوا لدعم الاستراتيجية؛



- توفر تغذية عكسية ومرونة في التسيير لتحقيق استجابة سريعة وإسقاطها على التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

### 3- تطوير الخريطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة الجزائرية SIDER:

يعد مركب الحجار للحديد والصلب أكبر إنجاز اقتصادي حققته الجزائر. ويترع "العملاق" على مساحة إجمالية تقدر بـ 800 هكتار في إقليم بلدية سيدي عمار بولاية عنابة، بطاقة إنتاج نظرية تبلغ مليوني طن من الفولاذ السائل. هذه الشركة الوطنية التي كانت تسمى الشركة الوطنية للفولاذ (SNS) اختصارا لـ La societe nationale de siderurgie d'Elhadjar، تم انشاؤها في سنة 1964 أي بعد الاستقلال مباشرة، وهذا في إطار سياسة دعم الصناعة المصنعة وذلك لدعم النسيج الصناعي بالجزائر.

وابتداء من سنة 1969 وهي سنة تدشينه من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين، وشهدت الشركة على مر السنوات عدة تغييرات من حيث الهيكلية أو الإصلاحات حسب تغير سياسة الدولة خاصة مرحلة الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق. كما شهدت عدة شراكات بعد فتح رأسمالها على الشراكة الأجنبية خاصة مع الشريك الهندي LNM سنة 2001 وكذلك مع الشريك الفرنسي ARCELORMITTAL سنة 2013، لتصبح سنة 2016 مائة بالمائة جزائرية تحت تسمية -سيدار الحجار عنابة-، وهي الآن تابعة للمجمع الصناعي -سيدار-.

ولتطوير خريطة استراتيجية للمؤسسة الجزائرية SIDER سيتم اعتماد حسب ما هو ممنهج لدى معهد BSC في اعداد الخرائط الاستراتيجية، من خلال الانطلاق أولا من التحليل البيئي للمؤسسة أولا، ثم تحديد أهدافها الاستراتيجية عبر المحاور الأربعة، وصولا الى تشكيل صورة الخريطة الاستراتيجية. جميع هذه المراحل سيتم اتباعها في تطوير الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية SIDER كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم 03: سيرورة تطوير نموذج خريطة استراتيجية لمؤسسة SIDER



المصدر: من إعداد الباحثين

### 3-1 التحليل البيئي (SWOT) لمؤسسة SIDER

قصد التحليل البيئي لمؤسسة SIDER داخليا وخارجيا، تم اعتماد نموذج SWOT والذي أظهر ما يلي:

الجدول رقم 01: نتائج التحليل البيئي لمؤسسة SIDER وفق نموذج SWOT

S القوة

W الضعف

<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص السيولة</li> <li>• تقادم معدات الإنتاج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منتجات استراتيجية</li> <li>• خصائص فيزيائية ذات جودة</li> <li>• تنوع المنتجات</li> <li>• امتلاك الشركة لعدة نقاط بيع على المستوى الوطني</li> <li>• الموقع الاستراتيجي للشركة على مقربة من السكك الحديدية والطريق السيار</li> <li>• تموقع الشركة داخل عنقود صناعي</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### الفرص O

#### التهديدات T

<ul style="list-style-type: none"> <li>• حماية المنتج الوطني من طرف الدولة</li> <li>• الاستفادة من قروض بنكية</li> <li>• برامج اعادة التعمير في بعض الدول (حالات ما بعد الحروب والأزمات)</li> <li>• ازدهار قطاع الأشغال العمومية (مخططات لتدعيم البنية التحتية وبرامج الاسكان بالجزائر)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهديدات المنافسين</li> <li>• ندرة وغلاء أسعار مادة الفحم الحجري على مستوى الاسواق الدولية</li> <li>• الديون اتجاه الغير</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين

#### 2-3 تحديد أهداف مؤسسة SIDER

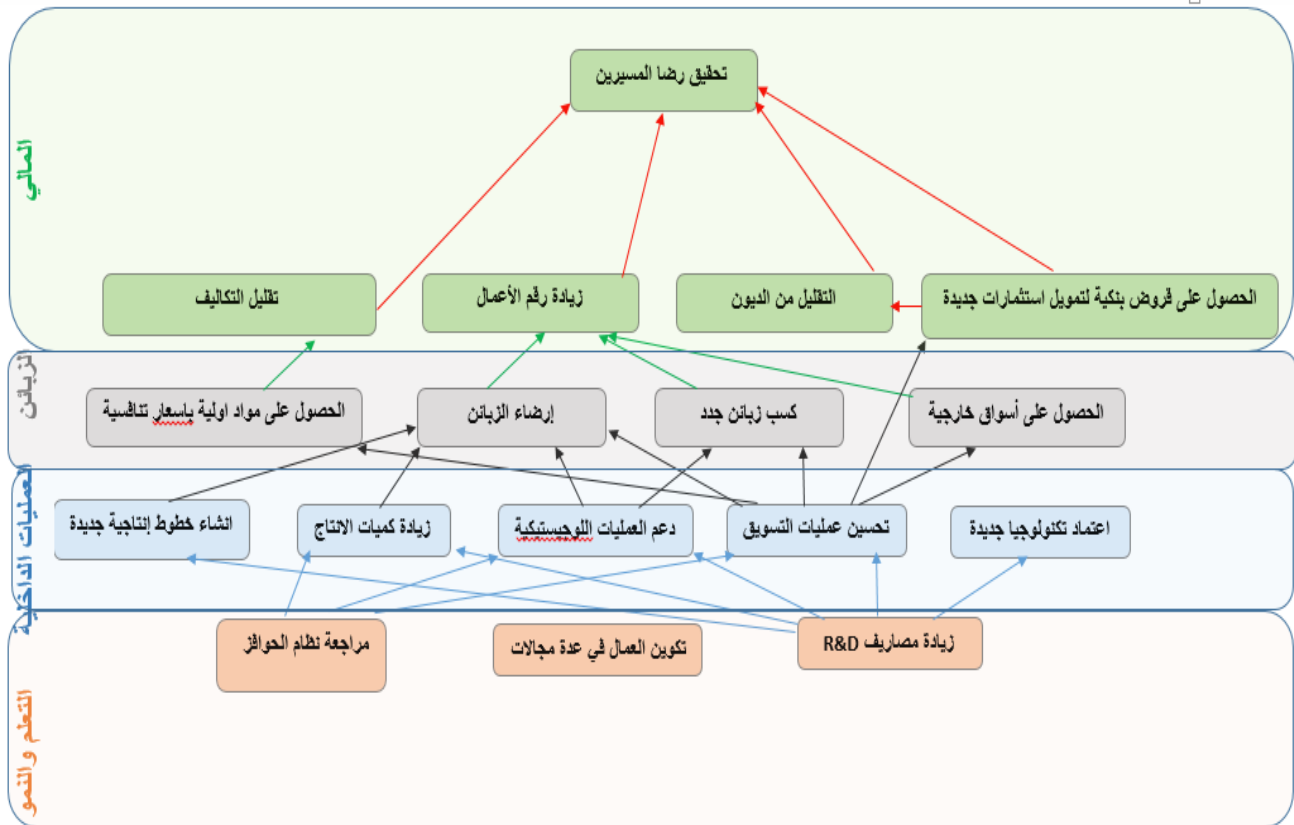
- أهداف المحور المالي:
  - ✓ الحصول على قروض بنكية لتمويل استثمارات جديدة
  - ✓ الحصول على مواد أولية بأسعار تنافسية
  - ✓ زيادة رقم الاعمال
  - ✓ تقليل التكاليف (الأجور)
  - ✓ التقليل من الديون
- أهداف محور العملاء:
  - ✓ الحصول على اسواق خارجية
  - ✓ العمل على ارضاء الزبائن Fédélisation
  - ✓ تبادل الخبرات
  - ✓ دعم عمليات التسويق
- أهداف محور العمليات الداخلية:
  - ✓ استعمال تكنولوجيا جديدة تعتمد على الطاقة المتوفرة محليا
  - ✓ إنشاء خطوط جديدة لإنتاج منتجات جديدة

- ✓ زيادة كميات الانتاج
- ✓ دعم العمليات اللوجيستية (نقل، توزيع، توريد...الخ)
- أهداف محور التعلم والنمو:
  - ✓ أهداف المؤسسة في عمليات تكوين العاملين، مصاريف البحث والتطوير، المكافآت الحوافز
  - ✓ زيادة مصاريف البحث والتطوير
  - ✓ تكوين العمال في عدة مجالات متخصصة
  - ✓ مراجعة نظام الحوافز

## 2-2 نموذج الخريطة المقترحة لمؤسسة الدراسة:

يمكن استعراض نموذج الخريطة الاستراتيجية المقترح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 04: الخريطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة SIDER



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على أهداف المؤسسة عبر المحاور الأربعة

يوضح الشكل أعلاه خريطة استراتيجية لمؤسسة SIDER حسب الأهداف المسطرة في الخطوة السابقة، حيث يلاحظ أنها تربط جميع أهدافها المسطرة ببعضها البعض، فبدعم عمليات التكوين سيحسن من مردودة العاملين ونتاجيتها ويحسن أداءهم التسويقي، كما أن الاهتمام بالبحث والتطوير سيؤدي الى طرح تكنولوجيا جديدة، جميع هذه التحسينات التي طرأت على مستوى محور التعلم والنمو، قد أثرت على محور العمليات الداخلية بما ينعكس في الأخير

على إرضاء الزبائن وكسب زبائن جدد صفقات خارجية، بما يترجم في الأخير من خلال النتائج المالية الجيد بتحقيق رقم أعمال يرضي المسيرين.

#### خاتمة:

بناء على ما سبق يمكن القول يمكن القول بأن الخريطة الاستراتيجية تمثل اداة فعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لها من اهمية كبرى في ربط استراتيجية المؤسسة مع عملياتها الميدانية وكذا الخطط والأنظمة التي تساعد في ترجمة تلك الاستراتيجيات عمليا وعلى ارض الواقع، من خلال جعلها واضحة ومفهومة بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة ، وبالتالي توجيه الجهود والأعمال بصفة منسقة ومنظمة من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

#### النتائج:

- تعدد الخرائط الاستراتيجية نموذجا متعدد الأبعاد لتقييم وقياس أداء المؤسسة بدمجها المؤشرات التقليدية المتمثلة أساسا في المؤشرات المالية بالمؤشرات الأخرى التي تهتم بالوصول غير الملموسة من خلال أربعة أبعاد.
- إعطاء مؤسسة SIDER أهمية أكبر للمقاييس المالية في تقييمها لأدائها وهي المقاييس التي لا تعطي صورة شاملة وواضحة عن مستويات الأداء في الأجل الطويل.
- لدى مؤسسة SIDER المقومات من اجل ارساء سياسة تدعم نظام التخطيط الاستراتيجي بآلياته.

#### التوصيات:

- ✓ ضرورة تطوير مصلحة تختص بالتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.
- ✓ ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة باعتبارها آلية متكاملة للإدارة الاستراتيجية باعتبارها نظاما يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الاستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
- ✓ ضرورة تبني نظاما للمعلومات من اجل توفير المعلومات اللازمة التي تمكن المؤسسة من قياس أدائها ضمن الأبعاد الأربعة.

#### قائمة المراجع:

#### المقالة II.

1. عبد الرحيم لواج ، و بلال لطرش. (2017). تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن. دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيغل. مجلة نماء للإقتصاد والتجارة(1).
2. أسية لعساس. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الانتاجية العمومية في الجزائر. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 5(2).

3. التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بالاغواط. (2021).  
المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، 15(1).
4. جعفر، ي. (2017). اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات-دراسة تطبيقية:المؤسسات العامة في منطقة  
ضواحي القدس .مجلة جامعة الاقصى، سلسلة العلوم الانسانية.1(21)،
5. حمزة بعلي ، و محمد بنية . (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الاداء التسويقي للبنوك التجارية  
الجزائرية. حوليات(2).
6. عبلة قنطاس. (2017). استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ  
استراتيجيات الميزة التنافسية - نموذج مقترح. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 4(1).
7. عمر بن عاتق ، و وفاء بلشير . (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي في فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية  
باستخدام نظرية المجموعات المهمة. دفاتر mecas، 15(2).
8. فاطمة الزهراء بوطورة، و نوفل سمايلي سمايلي. (2021). امكانية بناء نموذج الخريطة الإستراتيجية في إطار  
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت – تبسة،. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(2).
9. كوثر بلحوت ، و بن تريح بن تريح . (2021). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة  
حالة مؤسسة الاسمنت بالاغواط. المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، 15(1).
10. نعيمة يحيايوي يحيايوي. (2008). بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة. مجلة العلوم  
الاجتماعية والإنسانية، 9(18).
11. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action. Harvard  
Business School Press, p2.
12. Mcginty , R. (s.d.). Measuring Business Performance: Emerging Perspectives Of The Balanced  
Scorecard. Journal of Business & Economics Research, 5(2).
13. Morisawa, T., & Kurosaki, H. (2003, December). Using the Balanced Scorecard in Reforming  
Corporate Management Systems. Nomura Research Institute(71), 2.

## التربية والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية

## Education and strategic planning for educational institutions

الباحثة إبتسام أحمد علي باشا/ جامعة كفر الشيخ/ مصر

Researcher Ibtisam Ahmed Ali Pasha/ Kafr El-Sheikh University/ Egypt

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية والمجال التربوي وذلك من خلال معرفة المفهوم - الأهمية - الأهداف - العناصر - الخصائص والمعوقات ومدى تطبيق التخطيط في وزارة التربية والتعليم.

واقترضت طبيعة الدراسة وأهدافها استخدام المنهج النقدي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن التخطيط الإستراتيجي له إسهامات في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في التربية والتعليم.
  - أن التخطيط الإستراتيجي له دور كبير وفعال في تحقيق المصالح الوطنية.
- لذلك توصي الباحثة باعتماد التخطيط الإستراتيجي في المجال التربوي والمؤسسات التعليمية.
- الكلمات المفتاحية: التربية، التخطيط، التخطيط الإستراتيجي

## Abstract:

The study aims to identify the role of strategic planning in educational institutions and the educational field, by knowing the concept - importance - goals - elements - characteristics and obstacles and the extent of planning application in the Ministry of Education.

The nature and objectives of the study necessitated the use of the critical method, and the researcher reached several results, the most important of which are:

- That strategic planning has contributions in strengthening strengths and addressing weaknesses in education
- That strategic planning has a significant and effective role in achieving national interests

Therefore, the researcher recommends the adoption of strategic planning in the educational field and educational institutions.

**Keywords:** Education , Planning , Strategic Planning

## مقدمة:

إن مهمة بناء الإنسان على أسس علمية سليمة ليكون ذا رؤية وفكر رصين، ويمتلك إرادة العمل المتميز المتقن، هي مهمة تربوية ليست بالسهلة، وتمثل تحديا كبيرا أمام التربية وفلسفتها في أي مجتمع (زايد، 2018 د، ص12).

وتعد التربية من أهم منطلقات السلوك الإنساني في التقويم، لذا تقوم مؤسساتها بدور فعال في إعداد الإنسان الصالح ليكون لبنة في البناء الاجتماعي المتسق مع متطلبات الحياة وفق القيم والمبادئ الحميدة. (المدهون، 2018، ص114)

فالتربية أداة مهمة في تشكيل وبناء الإنسان بناء متكاملًا في إطار ثقافة المجتمع، وفي الوقت ذاته تمثل التربية عاملاً قوياً لاستمرار تلك الثقافة وتنميتها (زايد، 2018، أ، ص12)

وتتم التربية حيث وجدت عناصرها من معلم ومتعلم وموقف تعليمي وتفاعل مع هذا الموقف واكتساب للحلول التي مورست في مواجهة المشكلات المختلفة في هذا الموقف، هذه المؤسسات تعرف بمؤسسات التنشئة الاجتماعية. وعلى الرغم من التسليم بأهمية التربية ودورها في تغيير حياتنا ودورها في مواجهة العديد من المشكلات والمخاطر التي يعاني منها المجتمع، إلا أن واقعنا يشهد وجود فجوة كبيرة بين واقع نظامنا التربوي وبين ما نشده من فاعلية تربوية، ويتبدى ذلك في الاختلالات الجسيمة في نظامنا التعليمي وتدني مستواه وتزايد مشكلاته وبلوغها من الاتساع والخطورة حداً شاسعاً ينذر بالخطر الذي يهدد كافة النظم المجتمعية الأخرى. (المدهون، 2018، ص114)

وحتى تستطيع التربية أن تواكب متطلبات العصر من حيث أنها ظاهرة من ظواهر التاريخ العربي والعالمي، وواقع مادي نتطلع إليه ومذهب سياسي واجتماعي معاصر يحاول إرساء قواعده وتأهيل جذوره في الأمة، يجب عليها أن تحدد معالم الفلسفة التربوية التي يجب أن تترجم أهداف وفلسفة المجتمع، كما يلزم هذه الفلسفة التربوية المنشودة أن تعكس الواقع الاجتماعي، والسياسات الاجتماعية الهادفة إلى تحقيق مجتمع العدالة والمساواة. ومن هنا تبدو أهمية التخطيط لمعالم هذه الفلسفة التربوية. (بدران، 2017، ص92)

وفي ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على المؤسسات التعليمية توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن تلك المؤسسات من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها، وإنما هو فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها وكذا تحول نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة. (<http://www.starshams.com>)

ويعد استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية عملية ضرورية لأنه يؤدي إلى رفع وتحسين الكفاءة في الأداء، والكشف عن واقع الأزمات التعليمية بهدف البحث عن الخطط والأساليب العلمية ودور القيادات المدرسية في إدارتها والتصدي لها وتجنب حدوثها، وهو من التحديات التي تفرضها ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي على جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية (ديجان، 2019)

ومن ثم يمثل التخطيط الإستراتيجي أحد المداخل الحديثة لتحقيق جودة التعليم داخل المؤسسات التعليمية، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات العشوائية إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والإبداع من خلال توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، والمشاركة في وضع الأهداف، ووضع إطار للقرارات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها عند التعامل معها. (حسين، 2013، ص164)

ولم تكن المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومؤسساتها بمنأى عن مواجهة التحديات الناجمة عن التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في شتى المجالات في العالم بأسره، حيث يعتمد نجاح تلك المؤسسات التعليمية وتميزها على كفاءة إدارتها، ومدى اتباعها للأساليب العلمية لإنجاز المهام والأدوار المنوطة بها على ضوء الموارد المادية والبشرية والإمكانات المتوفرة لديها. (غراب، 2022، ص214)

إن اهتمام المؤسسات التربوية بمستقبلها يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداؤها على المستوى البعيد والتحرك نحو المستقبل بشكل قصدي ندرك فيه فلسفتنا وأهدافنا حتى نحققها بشكل فعال.

أصبح التخطيط الإستراتيجي في عصرنا الحالي ضرورة تفرض نفسها في جميع المجالات، لما له من نتائج إيجابية في تطوير عمل المؤسسات والرفع من مردوديتها وتجاوز العقبات التي تعترضها. ويبقى التخطيط التربوي الإستراتيجي من أصعب عمليات التخطيط، وذلك لتعامله مع إحدى الظواهر الإنسانية الأكثر تعقيدا وهي الظاهرة التربوية وما يرتبط بها. لأن هذه العملية تهتم بأعمق ما لدى الإنسان: ثقافته وتكوينه الفكري. لذلك على المتصدر لهذه العملية أن يكون على دراية شاملة وعميقة بكل ما يتعلق بها.

#### مشكلة الدراسة:

تعتبر المؤسسات التعليمية ركنا أساسيا في العملية التعليمية وفي أي نظام تعليمي في العالم، ولا يمكن أن يجري تطويرها إلا من خلال دفع العملية التعليمية التربوية وذلك من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

وفي هذا السياق أعلنت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري المصرية "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030" والتي هدفت إلى إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية، وفي إطار نظام مؤسسي وعادل وكفاء ومستدام ومرن. وأن يساهم في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكاناتها إلى أقصى مدى لمواطن يعترف بذاته. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، جمهورية مصر العربية، 2016، ص139)

وتتواءم الرؤية والأهداف لإستراتيجية التعليم والتدريب مع الهدف الرابع من الأهداف الأممية للتنمية المستدامة، والذي ينص على "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى حياة الجميع" وتتوافق أيضا الغايات المختلفة للهدف الرابع من الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بالتعليم وإتاحته للجميع ومراعاة الفروق المختلفة في الإتاحة، وضمان التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة والتركيز على التعليم الفني والتدريب المهني على النحو الذي يؤهل الشباب لسوق العمل، كما تتوافق الأهداف الوطنية والغايات الأممية بالنسبة لتأهيل المعلمين. (حسين، 2021، ص61)

وقد أشارت دراسة (إيمان، 2022) إلى توجهات الدولة المصرية وجائحة كورونا وأن المؤسسات التعليمية في مقدمة القطاعات الأكثر تأثرا بجائحة كورونا، وفي جميع دول العالم بلا استثناء، مما دعا إلى البحث عن أساليب بديلة للحيلولة



دون توقف العملية التعليمية فكان الحل في التعليم من بعد عبر المنصات التعليمية الإلكترونية من خلال التعلم الرقمي، وهذا ما دعا وزارة التربية والتعليم المصرية إلى اللجوء إلى المنصة التعليمية الإلكترونية إدومودو.

وأيضا الاعتماد على بنك المعرفة المصري كمتحدث تكنولوجيا رقمي بما يوفره من دروس رقمية للمراحل الدراسية كافة. وتؤكد رؤية مصر 2030 أن استخدام التحول الرقمي من خلال مجتمع قائم على منصات تعليمية رقمية وبث مناهج رقمية. ويتم التعلم من خلالها بأساليب التعلم النشط للحصول على خبرات التعلم. (درويش، 2022)

كما هدفت دراسة (سهير، 2022) إلى وضع رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام في مصر على ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية لمتطلبات التخطيط لتفعيل والوقوف على واقع الأدوار المنوطة بها القيادات الوسطى في التعليم الثانوي العام في مصر، وعلى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة من خلال "تحليل سوات" للبيئة الداخلية والخارجية لإدارة التعليم الثانوي العام والتحليل الوثائقي للقوانين واللوائح والقرارات الوزارية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة والتحليل الوثائقي، كأدوات للدراسة. (غراب، 2022)

كما سعت دراسة (أحمد، 2021) إلى وضع خطة استراتيجية مقترحة لمنظومة مكتبات مصر العامة في الفترة من 2022 وحتى 2026 تقوم خلالها بدراسة الظروف المحيطة وتحليلها في ضوء الإمكانيات المتوفرة واحتياجات الأفراد والمحافظات في المجتمع المصري، ووضع رؤية ورسالة وأهداف وكذلك تحديد الإمكانيات المطلوبة في الفترة محل الدراسة لتتماشى المنظومة مع توجهات المكتبات العامة واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي مع استخدام أدوات جمع البيانات بما تضمنه من مسح للإنتاج الفكري إلى جانب الزيارات الميدانية والاستبيانات وتوصلت الدراسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف لفروع منظومة مكتبات مصر العامة مع الإشارة إلى الفرص المتاحة وأهم التحديات التي تتعرض لها المكتبات وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة. (أمان، 2021)

وتناولت دراسة (حربي، 2019) مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم مبرراته ومراحله بالمؤسسات التعليمية والتعرف على مفهوم الأزمات التعليمية وأسباب حدوثها والعوامل المؤثرة فيها وتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات التعليمية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت في ظل مجتمع المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. التخطيط الاستراتيجي يجعل المؤسسة على علم ودراية بنقاط القوة والضعف لدى كل من العاملين بها، وبالتالي تعمل على تحقيق رغبات العاملين بها وتحقيق التوازن.
2. جمع المعلومات قبل الأزمة يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، مع معاينة المخطط والمقصر عن تنفيذ دوره في مواجهة الأزمة.
3. تقييم الخطة والتعرف على نتائجها يتم بعد الانتهاء من حل الأزمة والتخلص من جميع العقبات، وبم ذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها بالأهداف التي وضعتها المدرسة عند عمل الخطة الاستراتيجية.

4. التوصل إلى استراتيجية مقترحة لدور التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات التعليمية بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء تحديات مجتمع المعرفة.

كما أوصت الدراسة بما يلي: (المطيري، 2019)

1. التخطيط لأزمة المدارس الثانوية وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة.
2. تمكين العاملين بالمدرسة من مواجهة الأزمة في المدارس الثانوية.

وقد قال المهندس محمد فخر الدين، خبير هيكلية المؤسسات (جريدة الموجز بتاريخ 12 أكتوبر 2022)، إن المؤسسات بمصر في أشد الحاجة إلى إعادة الهيكلة، حيث أن التخطيط الاستراتيجي ومعرفة أسباب الفشل هما بداية الحل للأزمات، موضحاً أنه لا يجب التعامل بعاطفة مع الأزمات، ويجب دائماً النظر للمستقبل.

<http://www.elmogaz.com/360811>

وتتلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي:

ما دور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية والمجال التربوي؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما ماهية التخطيط الإستراتيجي، وأهميته؟
- ✓ ما أهداف التخطيط الإستراتيجي، وعناصره؟
- ✓ ما خصائص التخطيط الإستراتيجي؟
- ✓ ما الأسس والمبادئ التي تساعد على نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟
- ✓ ما هي الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية تلك الدراسة في:

- 1) كونها استجابة لمتطلبات الواقع المصري الذي نعيش فيه والذي يتطلب زيادة الوعي بالتخطيط التربوي والإستراتيجي، وما له من أهمية كبرى في حشد كافة الطاقات والجهود اللازمة للعمل والإنتاج داخل المنظومة التعليمية.
- 2) إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها مصر بأبعادها المحلية والإقليمية والعالمية، والتي تتطلب إعادة النظر في الرؤية التنموية لمواكبة هذه التطورات ووضع أفضل السبل للتعاطي معها بما يمكن المجتمع المصري من النهوض والانتقال إلى مصاف الدول المتقدمة، وتحقيق الغايات المنشودة للبلاد. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، جمهورية مصر العربية، 2016، ص9).

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية والمجال التربوي وذلك من خلال معرفة مفهوم التخطيط الإستراتيجي . أهمية التخطيط الإستراتيجي - أهداف التخطيط الإستراتيجي - خصائص التخطيط الإستراتيجي - معوقات التخطيط الإستراتيجي ومدى تطبيق التخطيط في وزارة التربية والتعليم.

## المنهج المستخدم:

استخدمت الدراسة المنهج النقدي الذي يقوم على إظهار إيجابيات وسلبيات الظاهرة في أبعادها الاجتماعية أو الاجتماع/ تاريخية.

كما يمكن أن تستخدم الدراسة المنهج الاستشرافي وهو منهج الدراسات المستقبلية متعددة الأبعاد، ويعد المجال الرئيس الذي تندرج تحته مناهج الاستشراف المستقبلي. والذي يحاول فيه الباحثون تكوين صور مستقبلية متنوعة محتملة الحدوث مستهدفين خلق الوعي حول تحديات المستقبل، وهناك علاقة كبيرة بين استشراف المستقبل وعملية التخطيط الإستراتيجي، فنسبة نجاح الخطط الإستراتيجية تزيد بشكل كبير إذا ما اعتمدت على استشراف المستقبل.

## مصطلحات الدراسة:

التربية: وهي عملية تداول للخبرة بين أفراد الجيل الواحد وتواصلها عبر الأجيال. (هلال، 2020، ص24)

وترى الباحثة: أن التربية هي مجموعة من القيم الأخلاقية التي تستمد من القواعد الدينية والعادات الاجتماعية والتي تساهم في توجيه سلوك الأفراد داخل مجتمعهم. ومن هنا تصبح التربية هي مساعدة المتعلم على اكتساب قيم يستهدفها المجتمع وتستند إلى معارف ومهارات، أي أن القيم هي الغاية الكبرى من عملية التربية .

التخطيط: ويمكن القول بأنه عملية مستمرة تتضمن تحديد طريق سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به وأين ، ومتى ، وكيف. (<http://www.starshams.com>)

فالتخطيط: هو عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاهها للمستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد وضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل . (<http://www.starshams.com>)

التخطيط الاستراتيجي: هو أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل للوصول إلى غايات وأهداف أعلى في الكفاءة والفعالية.

وهو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة وضعف وفرص وتحديات ورسم رؤى وأهداف مستقبلية، ومن ثم وضع برامج علمية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. (كلام إدارة [www.facebook.com](http://www.facebook.com))

التخطيط الإستراتيجي في التعليم: هو عملية دراسة أساليب البحث العلمي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية بهدف ضمان حصول الطلاب على تعليم يشبع احتياجاتهم المعرفية وينمي قدراتهم على الفهم والإدراك ويكسيهم مهارات جديدة ويصنع منهم قادة وعلماء ومسؤولين في المجالات المختلفة. (<http://www.muhtwa.com>)

### الإطار العام للدراسة:

#### أولاً: مفهوم التخطيط

يعد مفهوم التخطيط مفهوماً جديداً نسبياً فهو لم يستخدم عالمياً بصورة شائعة، خلال كتابات رجال الأعمال والاقتصاد والإدارة والتربية إلا في النصف الثاني من القرن العشرين، اللهم إلا في الدول الإشتراكية مثل الاتحاد السوفيتي. فقد استخدم التخطيط الاقتصادي الشامل للتغلب على مشكلاته الاقتصادية عام 1928م، ثم تأثرت أمريكا بالتخطيط الاقتصادي مع بداية عام 1935م وأخذت به معظم الدول الرأسمالية. وإذا كان الاتحاد السوفيتي قد سبق هذه الدول في الأخذ بمبدأ التخطيط الاقتصادي، فإنه له السبق في الأخذ بمبدأ التخطيط التعليمي الذي نقل المجتمع السوفيتي من مجتمع تنتشر فيه الأمية بين ثلثي أفراده إلى مجتمع أكثر علماً وتقدماً. (عطية، 2009، ص 163-164)

وعلى المستوى العربي قامت الدول العربية بعقد العديد من المؤتمرات، أولها مؤتمر بيروت عام 1960م الذي أقر أهمية التخطيط للتعليم وإنشاء مراكز تدريب كبار المسؤولين من موظفي التعليم على مبادئ التخطيط في هذا المجال، وأعقبه المؤتمر الثاني في طرابلس عام 1966م والذي أكدت قرارته الترابط بين التخطيط الاقتصادي والتخطيط التعليمي، ثم جاء مؤتمر مراكش عام 1970م الذي ضم وزراء التربية العرب والمسؤولين عن التخطيط الاقتصادي في الدول العربية لبحث أمور التعليم وعلاقته بالاقتصاد. وأدت هذه المؤتمرات إلى انتشار الوعي بفكرة التخطيط السليم. (عطية، 2009، ص 165)

(أ) وتعددت تعاريف التخطيط منها :

- هو التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم 213 وتعديلاته لسنة 2017)
- أن التخطيط يعبر عن الاستخدام الواعي المنظم لموارد المجتمع وامكانته البشرية والمادية، لتحقيق أهداف التنمية المنشودة لهذا المجتمع. فهو ضرورة لا غنى عنها لمواجهة التغيرات المتلاحقة التي تمر بها المجتمعات، فعن طريقه يمكن معالجة مشكلات التخلف وتحقيق معدلات كبيرة للتنمية، في أقرب وقت وأقل تكلفة ممكنة. وأدنى قدر من الفاقد في الموارد البشرية. (القطب، 1997م)

- أن التخطيط يتضمن تحديد مسار العمل المستقبلي من خلال وضع الأهداف وكيفية تحقيقها والوسائل اللازمة لإنجازها، فالتخطيط يقوم على إغلاق الفجوة بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. (عطية، 2009، ص73)
- تعريف حامد عمار بأنه: طريقة للتفكير في مسائل المجتمع وقضاياها وأنشطته، واصطناع الوسائل اللازمة لمعالجتها، بغية الوصول إلى أقصى درجات الكفاية من الجهود المبذولة. (عمار، 1968، ص128)
- تعريف هيمز بأنه: عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث والمناقشة والاتفاق ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي ينظر إليها على أنها شئ مرغوباً فيه. (عطية، 2009، ص44)
- وهناك من يرى أن التخطيط: هو طريقة للنظر إلى المستقبل والحاضر مع استخدام كفاءة البرامج السائدة، مع الشجاعة في اقتراح الحلول التي تبشر بإنجاز الأهداف المحددة بدقة (عبد الجواد، ص158). ومن هنا فإن التخطيط هو التفكير الذي يسبق الفعل أو العمل في أية منشأة.

ويمكن القول بأن التخطيط هو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نعمل؟ ومن يقوم به؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟ فهو عملية اتخاذ القرارات والاجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال وضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل. (<http://www.starshams.com>)

فقد شهد مفهوم التخطيط الإستراتيجي تطوراً تاريخياً، ففي عام 500 قبل الميلاد وحتعام 1920 كان يعتبر مفهوم عسكري، مستمد من العمليات العسكرية، ويعود أصل الكلمة إلى اليونانية strategy والتي تعني قائد الجيش، و stratos تعني الجيش. بالتالي التخطيط الإستراتيجي بدأ وانطلق من موضوع التخطيط للمعارك والغزو بشكل أساسي، للدلالة على السبل المستخدمة لتحقيق النصر في المعارك والحروب، والتفوق على الأعداء. ومن ثمة انتقل وأصبح جزء أساسي في موضوع المنافسة، وضروري لكل أنواع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها عملها. (أرجيلوس، 2020)

الإستراتيجية: تعرف بأنها عملية تتضمن أفضل الوسائل والبدائل لتحقيق أهداف أو غايات تعبر عن حاجات أساسية مشتقة من بيئة تتضمن عناصر الموقف وملابساته وتفاعلاته وعلاقاته سبباً ونتيجة وفق تسلسل زمني. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: استراتيجية تعليم الكبار في الوطن العربي، تونس، ص31)

التخطيط الإستراتيجي: تعددت تعاريف التخطيط الإستراتيجي ومنها أنه:

- ✓ عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشوئها.
- ✓ عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ عملية نظامية متواصلة يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق المستقبل المنشود.

وبناء على هذه التعاريف يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه: أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل للوصول إلى غايات وأهداف أعلى في الكفاءة والفعالية. (<http://www.starshams.com>)

التخطيط الإستراتيجي في التعليم: ويعد التخطيط الإستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، ويتمثل الهدف منه فيجمال التعليم في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلكبتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف - يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية. ولا توجد مؤسسة تربوية في العالم، إلا وتطبق نوعاً من أنواع التخطيط الإستراتيجي، وحتى المؤسسات الصغيرة تسعى إلىاتباع ذلك، فالتخطيط الإستراتيجي ضروري لقيام الإدارة العليا بمسؤولياتها. (الجندي، التخطيط والتخطيط الإستراتيجي)

مفهوم الإستراتيجية في التعليم: هي خطة عمل يتم من خلالها التوقع للصورة المثلى لمستقبل المؤسسة التعليمية، وكيفية تحقيق هذه الصورة ، أي تهتم بوضع خطة شاملة ومتكاملة موحدة تكشف عن المزايا والقدرات الإستراتيجية بالفرص والتحديات البيئية التي تواجهها، وهي فلسفة عامة لتطوير أداء المؤسسة، والاتجاه العام، وخط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً لتحقيق غايتها وهي عملية مستمرة تقوم على نظام المعلومات والمعارف ووضع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية والإستراتيجية ناتج ومخرج لعملية التخطيط الاستراتيجي. (غراب، 2022، 216)

وعلى ذلك فإن الإستراتيجية تسير وفق محورين أساسيين وهما:

- تحقيق الإصلاح والهيكلية ثم التكيف والنمو والتطوير والتحسين المستمر.
- إصلاح نقاط الضعف ومعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة ومواجهة التهديدات الحالية والمحتملة ومحاولة تخفيفها والتغلب عليها كلما أمكن وتحويلها إلى فرص تضاف إلى الفرص المتاحة. (غراب، 2022، ص216)
- ويمكن التفرقة هنا بين التخطيط الاستراتيجي المدرسي والتخطيط للمدى البعيد: (الجندي، التخطيط والتخطيط الإستراتيجي)

العنصر	التخطيط الإستراتيجي المدرسي	التخطيط للمدى البعيد
تركيز الاهتمام	يهتم بجميع منسوبي المدرسة والبيئة المحيطة	يهتم بمنسوبي المدرسة فقط
الغاية	بناء لأقصى مدى في ترتيب الأولويات والاحتمالات والبدايل المستقبلية	مشروع ذو خط مستقيم أو خطوات مرتبة تعتمد على الميول والاتجاهات والتيار العام

الغايات والأهداف المرسومة	القضايا أو الحالات أو نقاط النزاع أو نقاط المناقشة	نقطة البداية
خطة عمل		التوجيه
يحتاج مدير إداري للقيام بالتنفيذ	يحتاج إلى قائد إداري للقيام بالتخطيط والإشراف على التنفيذ	الإشراف على التخطيط
كفاءة عالية وأقل فاعلية	كفاءة وفاعلية كبيرة	الكفاءة والفاعلية
تعديل قليل (هامشي) للواقع الممارس للوظيفة أو المظهر	رؤية نجاح مستقبلية وتغيير قوى الهيئة والمظهر والتنظيم الداخلي والعمل والوظيفة وموقع المدرسة	النتائج أو التأثير النهائي

#### (ب) أهمية التخطيط الإستراتيجي:

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة في نجاح أي عمل يقوم به الإنسان، وفي العملية التربوية يكتسب التخطيط الإستراتيجي أهمية خاصة حيث أن التخطيط الناجح يقود إلى نجاح العملية التعليمية. وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في ما يلي:

✓ يوفر الفرصة للعاملين في المؤسسات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، التي تشعرهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.

✓ تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بأهداف الإستراتيجية التي تضعها إدارة المؤسسات.

✓ التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.

( <http://www.starshams.com> )

✓ الإجابة عن الأسئلة التي تواجه المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة.

✓ يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.

✓ يضع أهدافا محددة للإنجاز.

✓ يزود بأساس لقياس الأداء.

✓ يصلح كقناة للاتصال.

✓ يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المؤسسات.

✓ يزود العاملين بالاحتياجات التدريبية. (كلام إدارة [www.facebook.com](http://www.facebook.com))

كما تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في التعليم فيما يلي:

- ✓ يشكل التخطيط الإستراتيجي في كلياته وجزئياته الوسيلة الرئيسية لتطوير الأنظمة التربوية لأنه بدون تخطيط لا يمكن تحديد النظام التربوي.
- ✓ تمكن النظام التربوي من مسaire التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة، واستدراك مكامن الخلل التي وقعت في الماضي، مما يحقق الأهداف المعقودة على التعليم في تحقيق تنمية شاملة ومتكاملة ومتوازنة. (المدهون، 2022)
- ✓ يعد التخطيط الإستراتيجي أسلوباً جديداً للتفكير واسع النطاق.
- ✓ تحديد مسارات الدراسة في المستويات التعليمية المختلفة.
- ✓ ضمان سير العملية التعليمية في المسار الصحيح خلال وقت زمني محدد ضمن خطة معدة ومدروسة بدقة.
- ✓ دراسة المشكلات دراسة واقعية من أجل تحقيق التكيف والانسجام بين البيئة والمؤسسة التعليمية.
- ✓ متابعة سير العملية التعليمية والإسهام في تطويرها وفق المتغيرات الجديدة وتحديات العصر الحديث.
- ✓ وضع خطة مالية لترشيد الانفاق على مصادر التعليم وتجنب إهدارها في جهات غير مفيدة.

([www.muhtwa.com](http://www.muhtwa.com))

### ثانياً: أهداف التخطيط الإستراتيجي

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- ✓ تزويد المؤسسات بالفكر الرئيس لها.
  - ✓ يساعد على تخصيص الفائض من الموارد.
  - ✓ يساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
  - ✓ يزيد من قدرة المؤسسات على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المنظمة.
  - ✓ يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا.
- أما عن أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم: فيجب أن تشتق هذه الأهداف من فلسفة وترتب أولوياتها وفق سياسة تعليمية واضحة. وتوضح الأهداف فيما يلي:
- ✓ تحديد وسائل العملية التعليمية الكيفية والنوعية داخل المؤسسات التعليمية.
  - ✓ دراسة المواد التعليمية المقدمة للطلاب في جميع المراحل التعليمية والتعرف على مضمون ما يمكن تعلمه منها.
  - ✓ دراسة المدخلات التي يستقبلها الطلاب والمخرجات التي تم تعلمها أو تلقمها وأسس تطبيقها في الواقع.
  - ✓ قياس العوامل المؤثرة على المخرجات حيث أن جودة المدخلات وحدها ليست كافية لتعطي مخرجات جيدة.
- بل تخضع لعدة تأثيرات أخرى يجب قياسها ودراستها بموضوعية وإيجاد حلول لها.



✓ دراسة المناهج التعليمية بمفهومها الشامل. (<http://www.muhtwa.com>)

وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن دواعي التخطيط الإستراتيجي في التعليم:

- ✓ وضع الشروط اللازمة للقضاء على الأمية الفكرية والثقافية والتعليمية ومحاربتها بكافة السبل.
- ✓ تطوير جوانب البحث العلمي لخدمة الأهداف الاقتصادية والتنموية.
- ✓ وضع أسس من العدالة الاجتماعية والتكافؤ في التعليم مما يضمن المساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق التعليمية.
- ✓ وضع المناهج التعليمية وفق أسس معينة بحيث تتناسب مع احتياجات السوق ومتطلبات البيئة للتغير والانفتاح.
- ✓ تنمية الروح الوطنية بين الطلاب وتعليمهم الانتماء وحب الوطن والدفاع عنه.
- ✓ بناء أجيال قوية ومثقفة قادرة على خوض التحديات المختلفة.
- ✓ دعم الدور التربوي وتكريسه من جيل إلى جيل داخل المجتمع. (<http://www.muhtwa.com>)

### ثالثاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي

هناك عدة خصائص يتسم بها التخطيط الإستراتيجي وتعتبر من مميزاته ألا وهي:

1. الآثار طويلة الأمد: حيث يمثل التخطيط الإستراتيجي نقلة نوعية على المدى البعيد من خلال الجهود المبذولة لإحداث تغيرات مستقبلية.
2. المشاركة الواسعة: إن عملية التخطيط الإستراتيجي تحتاج جهداً من كافة الأطراف في الدولة ومن قبل المختصين في كافة المستويات لتوليد الأفكار وإثراء وشمولية الخطة الإستراتيجية.
3. المرونة: إن البيئة العالمية في كافة المؤسسات والدول بيئة متغيرة ومعقدة تحتاج مرونة لإنجاز الأعمال.
4. حشد الطاقات والموارد: إن التخطيط الإستراتيجي يحاول استثمار كافة الطاقات والموارد استثماراً أمثلاً لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها.
5. المستقبلية: إن التخطيط الإستراتيجي يحاول وضع صورة مستقبلية ماسوف تكون عليه المؤسسات التعليمية بصفة خاصة أو الدولة مستقبلاً بصفة عامة.
6. ترتيب الخيارات والأولويات: إن التخطيط الإستراتيجي يحاول أن يضع ترتيباً منظماً وفقاً لأهمية الاحتياج في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية لإحداث نقلة نوعية في كافة الأعمال وفقاً لمفهوم الأولويات. (حسينه، 2022، ص 6-7)
7. التكاملية: فهو نظام يتسم بالتكامل، وذلك نظراً للتخطيط المسبق له ووفق خطوات معتمدة.
8. الشمولية: حيث أنه مبرمج على الاهتمام بالبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى ذلك يهتم بجميع المستويات الإدارية.
9. الاهتمام بالمعلومات والبيانات اللازمة.

وترتبط قدرة المؤسسات التعليمية داخل المجتمعات في تحقيق التنمية التي تطمح إليها، بمجموعة من التصورات والاستراتيجيات والبرامج التي تصنعها وتنفذها، مستفيدة من إرثها الحضاري، مدركة لظروف الحاضر وتحدياته، والتحسب للمستقبل ومتطلباته، وقناعاته بأن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية في التنمية وأن التعليم هو الركيزة الأساسية في إعداد رأس المال البشري وتكوينه؛ لفرض تلبية متطلبات مشروعات النهضة الوطنية وتحقيق الازدهار والتنمية للمجتمع، فالتعليم يعد من المقومات الأساسية في بناء أي مجتمع. (الجندي، 2021، ص100)

#### رابعاً: المبادئ والأسس التي تساعد على نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة التعليمية

فقد وجد: مجموعة من المتطلبات التي تمثل نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسات التعليمية وأهدافها الإستراتيجية، والذي ينعكس إيجابيا على تطوير وهيكل المنظومة التعليمية وخدمة المجتمع المحلي والإقليمي، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

1. وجود إدارة استراتيجية على وعي كامل بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة من منظور إداري ومداخل التمكين وإعادة الاكتشاف والإدارة الإلكترونية وأن يكون لديها مساعي إيجابية لتفعيل دور المؤسسات التعليمية.
2. قناعة القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم في مصر وكذلك القيادات السياسية بأهمية الخطة الإستراتيجية ودورها في تطوير التعليم والمؤسسات التعليمية.
3. التوجه نحو معرفة وسائل وطرق وخطوات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بشكل نظري وعلمي وكيفية الاستفادة من تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة في الإدارة التربوية في تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
4. تشجيع مؤسسات المجتمع المدني الحكومية والأهلية والقطاع الخاص لدعم وتمويل منظومة التعليم العام واستكمال البنية التحتية التكنولوجية بالمؤسسات التعليمية.
5. تفعيل الشراكة البحثية بين المؤسسات البحثية ومؤسسات القطاع العام والخاص والاتحادات الدولية للوقوف على احتياجات ومتطلبات سوق العمل اللازمة، وعمل التدريبات اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات المطلوبة.
6. بناء شراكة بين وزارة التربية والتعليم ومؤسسات التدريب بكليات التربية ومراكز البحوث التربوية المتخصصة في إعداد كوادر قيادية موهوبة إدارياً.
7. ضرورة تخصيص موارد مالية ومادية وبنية تحتية تتناسب مع عمليات التطوير والتي لا بد أن تواكب المستجدات الحادثة على مستوى المدارس والمؤسسات التعليمية فيما يخص المناهج الدراسية وطرق التدريس والمنصات التعليمية وشبكات المعلومات الدولية.
8. توجيه الجهود للاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية المتاحة ومن البرامج على الإنترنت وتوظيفها لتوظيف الأمثل في الشئون التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.

### خامسا: معوقات التخطيط الإستراتيجي

يحظى التخطيط الإستراتيجي بمكانة كبيرة على كافة المستويات إلا أن هذا التوجه يسير بوتيرة غير سريعة نتيجة التوجهات الفكرية؛ مما أوجد بعض المعوقات التي واجهت التخطيط الاستراتيجي معوقات منها التغيير السريع في البيئة وعدم القدرة على تحديد الأهداف والموارد المالية مع عدم وضوح المسؤوليات والمعلومات الإحصائية نتيجة الأسباب الآتية

✓ غياب فلسفة تربوية تحدد الأهداف وبناء خطة استراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضرورته، ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية.

✓ انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية: حيث إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام، وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية يعمل على إعاقة بالتفكير الاستراتيجي ووضع الخطط الإستراتيجية.

✓ التغيير والتبديل السريع في البيئة: بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها وأن التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

✓ ربط التخطيط الإستراتيجي بفترات الأزمات: هناك اعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات. وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره.

✓ مقاومة بعض العناصر بالمؤسسة للتغيير: حيث إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغييرات في عملية المؤسسة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات، وقد تعمل بعض العناصر التي عهدت السياسات القائمة إلى رفض السياسات الجديدة. (حسنيه، 2022، ص 7-8).

### الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية

(1) ضعف التكيف مع المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة وذلك لضعف البنية التكنولوجية التحتية وافتقار المدارس للمباني الحديثة المجهزة بالشكل المناسب.

(2) ضعف الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء القيادات داخل المؤسسات التعليمية للعمليات الإدارية من تخطيط واتخاذ قرارات ومتابعتها.

(3) ضعف استجابة مراكز التدريب بالمحافظة في تغيير الموضوعات التدريبية والاستعانة بالكفاءات من المدربين بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة ومتطلبات المنهج الجديد والاستخدام الأمثل لشبكات المعلومات الدولية ومنصات التعليم عن بعد .

(4) تعثر تطبيق اللامركزية في المؤسسات التعليمية وإتاحة الفرص للإدارات المدرسية في اتخاذ قرارات خاصة بها في إدارة الامتحانات وكل ما يخص التغييرات المتلاحقة التي تواجهها دون انتظار القرارات والأوامر الفوقيه.

- (5) عدم الجدلية في إعداد الهيكلية الإدارية والموازنة التقديرية بين وزارة التربية والتعليم والحكومة ووزارة الثقافة ومراكز البحث العلمي والجهات المعنية بالتعليم العام، وضعف ميزانية الدولة للتعليم والمؤسسات التعليمية.
- (6) ضعف المشاركة المجتمعية ومؤسسات المجتمع المدني في تنمية المجتمع المدني في تنمية وتشجيع الأفكار الإبداعية والمواهب الإدارية مما يعرقل التنفيذ التام للإستراتيجية، وقلة الاهتمام بالتنفيذ في الفترة الزمنية المحددة.
- (7) تعقد وجمود أساليب وإجراءات وطرق العمل داخل المؤسسات التعليمية وبعدها عن الممارسات الإبداعية.
- (8) غياب المناخ الداعم لتبادل المعارف والخبرات والأفكار الابتكارية بين أعضاء المؤسسة التعليمية للاستفادة في بناء قدراتهم ومعارفهم وتحسين الأداء داخل المؤسسة التعليمية.
- (9) الافتقار إلى تعيين كفاءات جديدة للعجز في إعداد المعلمين ونقص الخبرات لبلوغهم سن التقاعد.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج وهي:

- ✓ أن التخطيط الإستراتيجي يجعل المؤسسات التعليمية على دراية ووعي بنقاط القوة والضعف لدى كل العاملين بها، وبالتالي تعمل على تحقيق رغبات جميع العاملين بها وتحقيق التوازن.
- ✓ أن التخطيط الإستراتيجي له دور فعال في مواجهة الأزمات التعليمية بالمدارس والمؤسسات التعليمية
- ✓ أن جمع المعلومات قبل الأزمة يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب، وذلك مع معاينة المخطط والمقصر داخل المؤسسات التعليمية عن تنفيذ دوره في مواجهة الأزمات.
- ✓ وتوجد عدة توجهات موصي بها في الآليات المتبعة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي في التعليم منها:
- ✓ أن يقوم التخطيط الإستراتيجي على فلسفة واضحة توضع على أساسها أهدافه
- ✓ أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على سياسة تعليمية تعطي الأولويات في تنفيذ الأهداف وفق هذه الفلسفة.
- ✓ على المؤسسات التعليمية الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وتدعيم أبعاده، والاهتمام بتعديل العاملين وتدريبهم على إيجاد حلول لنقاط الضعف التي تظهر داخل المؤسسة التعليمية
- ✓ تحسين كفاءة ومستوى المؤسسات التعليمية في مصر من الداخل ووضع خطط لتطويرها كي تخدم أهداف العملية التعليمية وتفعيل التكنولوجيا الحديثة على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة
- ✓ وضع خطط مالية للتعليم تعمل على تنمية موارده، بحيث تغطي كافة احتياجات العملية التعليمية ويضمن لها مستوى جيد
- ✓ تطوير مستوى التعليم من خلال ربط فكر وعقل الطلاب بآليات البحث العلمي وسبل تطويره لخدمة أهدافهم
- ✓ تشجيع المؤسسات التعليمية على القيام بدورها الفعال في مجال الدراسات العليا
- ✓ الاهتمام بالجانب البحثي وتنمية دور الدراسات العليا
- ✓ تحسين مستوى البرامج التعليمية المقدمة للطلاب داخل المؤسسات التعليمية
- ✓ العمل على تحسين مخرجات مستوى التعليم
- ✓ الاهتمام بالخريجين القدامى والبحث عن وظائف لهم حتى يكون لهم دور فعال في تنمية العملية التعليمية.

- ✓ تحقيق الجودة وتحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية أحد أساليب التنمية المهنية التي تعزز الانتقال من النظرية إلى التطبيق
- ✓ تطوير أداء القيادات في كافة المؤسسات التعليمية والذي يرتبط بتطوير وتحديث التشريعات والقوانين وتفعيل الشراكة بين الوزارات المعنية والمتعلقة بالاستراتيجية وتطوير البنية التحتية التكنولوجية للمدارس والمؤسسات التعليمية وفقا للنماذج العالمية، وتفعيل اللامركزية في اتخاذ كافة القرارات اللازمة.
- ✓ زيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على وضع الخطط الاستراتيجية لتجاوز الأزمات داخل المؤسسات التعليمية في الوطن العربي.
- ✓ العمل على تطوير أساليب التنبؤ بالأزمات في زمن مبكر.

#### خاتمة:

إن التخطيط الإستراتيجي يربط بين فلسفة المجتمع وأهدافه التي يجب على المؤسسات التعليمية أن تقوم بإنجازها والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، فالعصر الذي نعيشه هو عصر التنظيم والتخطيط لنجاح كل عمل يريده الإنسان في حياته، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي هو أساس عملية التعليم وهو أساس نجاح النظام التعليمي والمؤسسات التعليمية.

ويعد التخطيط الإستراتيجي، أداة إدارية تساعد المؤسسات التعليمية على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تتعرض لها المنظمات في محيط عملها. إذ أن نجاح المنظمات وفشلها يتوقف على مدى امتلاك الإدارة العليا للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الإستراتيجي، في ظل بيئة تتميز بالمخاطر والأزمات، والتي تحد من قدرتها على المنافسة والاستمرار في أداء وظائفها. ومن هنا يعمل التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لاكتشاف فرص المؤسسات التعليمية المستقبلية وتجنب الأزمات، وإمكانية استغلال الفرص التي توجب على المؤسسات التعليمية أن تصبح مؤسسات ريادية قيادتها على المدى البعيد. (أرجيلوس، 2020)

ومما لا شك فيه أن التعليم لا يمكن تجاهله من قبل أي دولة، وفي عالم اليوم أصبح التعليم ضرورة قصوى لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة. ويعد التعليم قلب التنمية وصلبها ونجاح التنمية في أي مجتمع يعتمد على نجاح النظام التعليمي داخل المؤسسات التعليمية في هذا المجتمع، فالتعليم مفتاح التقدم وأداة النهضة ومصدر القوة في المجتمعات.

ويعتبر التعليم والتنمية وجهين لعملة واحدة فمحورهما الإنسان وغايتهما بناء الإنسان وتنمية قدراته من أجل تحقيق تنمية مستدامة بكفاءة وعدالة. ويساعد التعليم الناجح بدوره داخل المؤسسات التعليمية في التحصيل، وزيادة الوعي بالحياة مع اختلاف جوانبها، كما يهدف إلى تعزيز المعرفة والتنمية والإدراك العقلي.

## قائمة المراجع:

1. أرجيلوس، نسرين. (2020). التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات. المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، 14
2. أمان، أحمد محمد أحمد. (2021). التخطيط الإستراتيجي للمكاتب العامة. أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، القاهرة
3. بدران، شبل. (2017). فلسفة التربية والنظام التعليمي في مصر. مجلة التربية المعاصرة، 105-106-107
4. الجندي، ياسر مصطفى، وآخرون. (2021). التربية وفلسفة القيم. د.م.: المكتب العربي للمعارف
5. الجواد، عبد الله السيد. (د.ت.). الإدارة التربوية والتخطيط التربوي. الرياض: دار النشر الدولي
6. حامد، عمار. (1998). اقتصاديات التعليم (ط2). القاهرة: دار المعارف
7. حسنية، محمد أسامه. (2022). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات الاقتصادية. جامعة غزة، فلسطين، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية، برلين/ ألمانيا، المجلد الخامس، 20
8. حسين، تغريد إبراهيم. (2021). التخطيط التربوي وتفعيل قيم التنمية المستدامة في التعليم المصري في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. أطروحة دكتوراه جامعة كفر الشيخ كلية التربية قسم أصول التربية
9. حسين، سلامة عبد العظيم. (2013). التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحقيق جودة التعليم الجامعي "دراسة تحليلية للخطة الإستراتيجية لجامعة بنها" القاهرة. مجلة التربية المعاصرة، 93
10. درويش، إيمان محمد عبد الفتاح. (2022). فاعلية استراتيجيات التعلم النشط في بيئة الإدومودو وعلاقتها بتنمية مهارات التعامل مع المستحدثات التكنولوجية لدى معلمي التعليم العام. رسالة ماجستير، جامعة المنيا، القاهرة
11. دورة تدريبية بعنوان التخطيط والتخطيط الإستراتيجي، جامعة كفر الشيخ.
12. زايد، أميرة عبد السلام. (2018 أ). التميز الواقع والممكن في التعليم الجامعي. دسوق: دار العلم والإيمان .
13. عطية، عماد محمد. (2009). الإدارة والتخطيط التربوي. د.م.: مكتبة الرشيد
14. القطب، سمير عبد الحميد. (23-24 ديسمبر، 1997). البحث التربوي وبعض قضايا التنمية في مصر، "دراسة في آليات و ضمانات ربط البحث التربوي بالواقع الاجتماعي". المؤتمر السنوي الرابع عشر لقسم أصول التربية "البحث التربوي: مفاهيمه-أخلاقياته-توظيفه"
15. كلية ودمنة وبناء الإنسان المعاصر، (2018 د)، دسوق: دار العلم والإيمان
16. متولي، سهير السيد. (2022). التخطيط لتفعيل دور القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. أطروحة دكتوراه، جامعة دمياط، القاهرة

17. المدهون، صبري عبد القادر. (2018). التربية ومواجهة ظاهرة الهجرة غير الشرعية "دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ" برج مغيزل وبرج البرلس نموذجًا. رسالة ماجستير، جامعة كفر الشيخ، القاهرة
18. المدهون، صبري عبد القادر. (2022). مداخل التخطيط التربوي لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة كفر الشيخ "دراسة مستقبلية". أطروحة دكتوراة، جامعة كفر الشيخ، القاهرة
19. المطيري، حربي الحميدي ديجان. (2019). التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات التعليمية بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء تحديات مجتمع المعرفة. رسالة ماجستير، جامعة سوهاج، القاهرة
20. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: استراتيجية تعليم الكبار في الوطن العربي، تونس
21. هلال، عصام الدين، وعبد الحميد، طلعت. (2020). قضايا في علم اجتماع التربية المعاصر. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية
22. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، جمهورية مصر العربية، 2016
23. وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم 213 وتعديلاته لسنة 2017

24. [www.starshams.com](http://www.starshams.com)

25. <http://www.elmogaz.com/360811>

26. [www.facebook.com](http://www.facebook.com) صفحة كلام إدارة

27. <http://www.muhtwa.com>

## استراتيجية إدارة الأزمات

## Crisis Management Strategy

د.نبيلة عبد الفتاح قشطي/ عضو الاتحاد الدولي للأكاديمين العرب

## الملخص:

استخدم مصطلح إدارة الأزمة لأول مرة في مجال العلاقات السياسية الدولية في بداية ستينيات القرن الماضي، وتعامل إدارة الأزمات مع الأزمة قبل حدوثها باكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تنبأ بحدوث الأزمة وتوصيل تلك الإشارات للتخطيط والإعداد لمواجهة الأزمة والتعامل معها حين حدوثها، كما تتضمن إدارة الأزمات الأنشطة اللاحقة على حدوث الأزمة ومواجهتها والتخطيط لاستعادة النشاط واستخلاص الدروس المستفادة منها، من هذا المنطلق تتضح أهمية اختيار هذا الموضوع لدراستنا هذه.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمة، الإنذار المبكر، التخطيط، المتغيرات البيئية، تغيير المسار.

## Abstract:

The term crisis management was first used in the field of international political relations at the beginning of the sixties of the last century, Crisis management deals with the crisis before it occurs by discovering early warning signals that predicted the occurrence of the crisis and delivering those signals to plan and prepare to deal with it when it occurs, Crisis management also includes post-crisis activities and response, planning for revitalization and drawing lessons learned from them, From this point of view, it is clear the significance of choosing this topic for our study.

**Keywords:** crisis management; early warning; planning; environmental variables; course change.

## مقدمة:

كان أول ظهور لمفهوم إدارة الأزمات في الفكر العسكري ثم الأمني، ويلاحظ أن أكثر من 80% مما كتب عن إدارة الأزمات في الفكر الإداري صدر بعد عام 1988، وعادةً ما تحدث الأزمة نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات التي تحدث خللاً مفاجئاً يؤثر على المقومات الرئيسية لنظام المؤسسة ويُشكل تهديداً لبقائها، ويؤدي إلى اختلاط الأسباب بالنتائج، وبالتالي يفقد صانع القرار السيطرة على الموقف.

## مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي ألا وهو ما هي أساليب إدارة الأزمات؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

1. كيف يمكن إدارة الأزمات؟
2. ما المقصود بإدارة الأزمات؟



3. ما مدى تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات؟
4. ما هي العقبات والمعوقات التي تواجه إدارة الأزمات؟
5. ما هي أهداف إدارة الأزمات؟

#### أهمية الدراسة:

تم تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية، وأهمية تطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

- 1- الأهمية النظرية: تسعى إلى تسليط الضوء على الأساليب المتبعة في إدارة الأزمات، والتعرف على مواطن الضعف فيها وسبل تطوير تلك الأساليب، كما تُعد هذه الدراسة حصيلة علمية ومعرفية للباحثة، حيث تزيد من قدراتها في مجال البحث العلمي، وتشجع الدراسة على إجراء المزيد من الدراسات عن الأزمات وكيفية إدارتها، وتأمل الباحث أن تُسهم هذه الدراسة في إضافة مادة علمية ذات أهمية للمكتبة المصرية والعربية، والباحثين المهتمين بهذا المجال، وإثراء معلومات الباحثة في هذا المجال.
  - 2- الأهمية التطبيقية: تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال عرض بعض الأساليب الحديثة في عملية إدارة الأزمات، ودور نظم المعلومات وإدارة العمليات وغيرها من الطرق المستخدمة في إدارة الأزمات.
- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكلٍ أساسي إلى التعرف على استراتيجية إدارة الأزمات، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل في الآتي:

1. بيان كيفية إدارة الأزمات
2. بيان مدى تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات.
3. التعرف على العقبات والمعوقات التي تواجه إدارة الأزمات.
4. التعرف على أهداف إدارة الأزمات.
5. التعرف على ماهية إدارة الأزمة.
6. السعي إلى وضع توصيات مقترحة لتطوير الأساليب المتبعة في إدارة الأزمات.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، وقد قامت الباحثة باستخدام المصادر من الكتب والمجلات العلمية المتخصصة.

#### هيكل الدراسة:

بعد القراءة الأولية لكل ما يتعلق بموضوع البحث وجمع المادة العلمية من مصادرها ومراجعتها القانونية والقيام بترتيبها حسب ما يخدم الغرض منها، والتزاماً بالمنهج المعتمد استفتحت بمقدمة بيّنت من خلالها أهمية الموضوع، وإشكالية

وأَسباب اختياره، والأهداف التي يهدف إلى تحقيقها، ومنهج البحث المعتمد، وبناءً عليه تم تقسيم البحث إلى مبحثين، ثم أنهيينا البحث بخاتمة تضمنت أهم الاستنتاجات والتوصيات، وذلك على النحو التالي: المبحث الأول ماهية إدارة الأزمات، المبحث الثاني كيفية التصدي لإدارة الأزمات، الخاتمة وتضم النتائج والتوصيات.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

### أولاً- مفهوم إدارة الأزمة:

- 1- عرف "الخصيري" إدارة الأزمة بأنها: "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها" (الخصيري، 2003، ص23).
- 2- وعرفها "غريب عبد الحميد" بأنها: "كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها والتي تهدف إلى تحقيق ما يلي:
  - أ. إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور
  - ب. تحسين وتطوير قدرات المؤسسة وأدائها في مواجهة الأزمات.
  - ج. تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة.
  - د. تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
  - هـ. تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
  - و. منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
  - ز. مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية (أبوفارة، 2016، ص23).
- 3- وعرف "فهد أحمد الشعلان" إدارة الأزمة بأنها: "عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً، الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، مشيراً بذلك إلى فريق إدارة الأزمات" (الشعلان، 2003، ص54).
- 4- وعرف "محمد مهنا" إدارة الأزمات بأنها: "تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة. وبحث آثارها في كافة المجالات" (أبوفارة، 2009، ص44).
- 5- وعرف "Cigliotti & Jason" إدارة الأزمات بأنها: "قدرة المؤسسة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة؛ بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها" (الحريري، 2010، ص25).
- 6- وعرفتها "منى شريف" بأنها: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لإعداد التفاعل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمؤسسة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة مع دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج

لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة" (بركات، 2012، ص76).

7- وعرفها "نواف قطيش" بأنها: "عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكلٍ مُبكر بناءً على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات" (جاد الرب، 2011، ص87).

8- وعرفها الباحث البريطاني "ويليامز" بأنها: "سلسلة الاجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية إلى نشوب الحرب" (رفاعي و جبريل، 2007، ص32).

ويرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم مزدوج؛ الأول يعنى أن إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات، والثاني يشير إلى أن إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة الشركة قبل وبعد حدوث الأزمة (عبد المجيد، 2011، ص87).

ويرى البعض أن إدارة الأزمة هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن أفعالاً وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية؛ الهدف منها تحديد الأزمة والتخطيط لمواجهتها ومعالجتها، كما يرى البعض الآخر أن إدارة الأزمة هي وقوع الأزمة ووقوعاً فعلياً؛ حيث يتلقى أفراد فريق إدارة الأزمة في المؤسسة إشارة إنذار بوقوع حادث أو ملاحظة مؤشرات تدل أو تُندر بوقوعها، مع تحديد مكانها وزمانها، وتكون نقطة بدء العمل باتخاذ كافة الإجراءات للتأكد من صحة الإشارة، ودقة المعلومات المتضمنة فيها، والمستنتجة عنها (ماهر، 2006، ص19).

كما تعني إدارة الأزمة الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة، وربحيتها وبقاءها في السوق، وهناك بعض المؤسسات لا تتقبل مفهوم إدارة الأزمات بسبب عدم قدرة الإدارة العليا على تقدير خطورة الموقف ووجود أخطاء بشرية تكون الإدارة غالباً مستعدة لإخفائها بالإضافة إلى الضغوط المستمرة التي لا يمكن تجاهلها من المتأثرين عند اتخاذ الإدارة العليا لموقف حاسم لمواجهه الأزمة (الجبوري، الربيعي، والعبيدين، 2011).

خلاصة القول أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المؤسسة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تتيحها.

ثانيًا- أهداف إدارة الأزمات:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي:

- 1- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.
- 2- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
- 3- اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.

- 4- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
- 5- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع/المواجهة.
- 6- حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
- 7- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المؤسسة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
- 8- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وإنفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
- 9- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
- 10- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها (أحمد، 2009، ص 89).

### المبحث الثاني: كيفية التصدي لإدارة الأزمات

#### أولاً: مراحل إدارة الأزمة

اتفق معظم الكتاب والباحثين على خمس مراحل لإدارة الأزمة وهي:

- 1- المرحلة الأولى اكتشاف إرشادات الإنذار: تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة، حيث أن الإنذار أو صفارة الخطر هما بداية التفاعل الإيجابي للدفاع عن النفس، وهو أمر مشروع وواجب على مستوى المؤسسة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد منها، ويكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة.
- 2- المرحلة الثانية الاستعداد والوقاية: تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة، ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، ولمنع الأزمة من الوقوع يتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، واختبار ذلك حتى يصبح دور كل فرد مألوفًا وواضحًا.
- 3- المرحلة الثالثة احتواء الأضرار أو الحد منها: تعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة، ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها بهدف تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن، ومما لا شك فيه أن كفاءة وفعالية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على مرحلة الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري أن يتفرغ

المديرون للتعامل مع الأزمة وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم، مع عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة (أبو حليمة، 2013، ص 87).

4- المرحلة الرابعة استعادة النشاط: يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة النشاط، وهذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن، وتتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعمًا ماليًا (سعيد، 2006).

5- المرحلة الخامسة التعلم: تتضمن مرحلة التعليم دروسًا هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة، ومن خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات يمكن للمؤسسة أن تمر بها، فالأمم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجارها المريرة في سلة النسيان (جاد الله، 2008، ص 87).

### ثانيًا: طرق التعامل مع الأزمة

هناك نوعان من طرق التعامل مع الأزمات وهما:

#### 1- الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات:

- أ. الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير
- ب. تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- ج. دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها
- د. السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها
- هـ. وقف التدهور والخسائر (سعيقان و الطيط، 2009) 0

#### 2- الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة:

يمكن إجمال الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة على النحو التالي:

- أ. طريقة احتواء الأزمة.
  - ب. طريقة المشاركة الديمقراطية مع الأزمة.
  - ت. طريقة تصعيد الأزمة (شدود، 2002، ص 76).
- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: هي من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، وأهم الطرق المستخدمة لتفريغ الأزمة هي:

- ✓ الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها
- ✓ الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها
- ✓ التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة
- ث. طريقة فريق العمل: يتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة أكثر استخدامًا للتعامل مع الأزمات (مهنا، 2004، ص 38).

ثالثًا-أساليب التعامل مع الأزمات:

- 1- تبسيط الإجراءات: مما يساعد على سرعة معالجة الأزمة واختصار الزمن والوقت، فلا يعقل أن تخضع معالجة الأزمة للإجراءات المنصوص عليها في لائحة أو قانون.
- 2- التواجد الفوري في موقع الأزمة: فلا يمكن معالجة أي أزمة أو مقاومتها أو التصدي لها إلا من خلال الحضور الدائم لاستيعاب أسباب وعناصر وأبعاد الموقف الذي يواجهه الكيان الإداري، ويتيح الحضور في موقع الأزمة للمتعامل معها معرفة ما يحدث أولاً بأول؛ مما يساعد على كسب المؤيدين للمتعامل مع الأزمة وعدم إعطاء الفرصة للمعارضين له للهجوم عليه.
- 3- تفويض السلطة: تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرار المناسب مع مراعاة أن تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية)، خاصةً أن تفويض السلطة يُعطى في شكل تفويض عام بالتصرف، ويجب أن يتصف القرار بالوضوح دون لبس أو سوء فهم وأن يتم انسياب القرار وتدقيقه إلى كافة المستويات دون عائق ويمكن متابعته عن قرب مع مراعاة أن يتم إصداره في التوقيت المناسب بحيث يتزامن مع الحدث (الصيرفي، 2008، ص54).
- 4- فتح قنوات الاتصال: تحتاج إدارة الأزمة إلى فتح قناة الاتصال مع الطرف الآخر كأداة للحصول على المعلومات إلى المتابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها، وتعد قناة الاتصال المفتوحة من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة أو استفحالها (عليوة، 2004، ص20).
- 5- المنهج الإداري العلمي: لا يمكن أن يتم التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية والارتجال؛ بل لا بد أن تخضع للمنهج الإداري العلمي ويشمل أربع مراحل هي:
  - أ. المرحلة الأولى التخطيط: يشمل كيفية التعامل مع الأزمة وتصور الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث ومعرفة الاحتياجات المادية والبشرية للتغلب على تلك الأزمة.
  - ب. المرحلة الثانية التنظيم: عادةً ما يهتم بتحديد الأفراد الذين يتعاملون مع الأزمة ومهام كل منهم، والمسئول عنهم، وسبل الاتصال بهم وخطوط السلطة وقنوات الاتصال التي تربط بينهم.
  - ج. المرحلة الثالثة التوجيه: يتضمن شرح طبيعة المهمة ومتى يتم التدخل والغرض من هذا التدخل والسلطة المفوضة، وغالبًا ما يزود الأفراد المتعاملين مع الأزمة بالمعلومات مما يُسهل من مهمة اتخاذ وصناعة القرار.
  - د. المرحلة الرابعة المتابعة: لا بد أن يكون هناك متابعة حقيقية للأزمة؛ لأنه غالبًا ما تكون معالجة الأزمة معالجة مرحلية وليست نهائية، وبالتالي تظل أسبابها كامنة مما يستلزم الاهتمام بمعالجة أسبابها دون وقوعها مرة أخرى (إدريس و المرسي، 2006، ص202).

#### رابعًا-عناصر إدارة الأزمة:

- 1- التعامل المباشر والشخصي مع الضحايا: مما يقلل قوة الخصوم وضغط الإعلام، حيث يقدم عدم التهرب من المسئولية الحل والفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المؤسسة، ويعزز الانتماء إليها.
- 2- التفويض المسبق للمديرين المعنيين: فهو ذو أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير استراتيجية إدارة الأزمة، ومن ثم سرعة التنفيذ (العارف، 2004، ص74).

- 3- الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال: يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا مما يُشكل مصدرًا للغضب والإحباط، والمقاضة القانونية والتغطية الإعلامية الرديئة.
  - 4- السلوك المناسب للإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمات: لإعادة الاعتبار بسرعة لسمعة المؤسسة، وذلك بالعمل الفوري، والقول المختصر والمهم الذي يستحق أن يُسمع ويُكرر، فلا توجد أسرار في مواقف الأزمات.
  - 5- الفعل الحاسم: تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة، وتُخلف مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وحاسمة وإيجابية مما يُقلص حجم الأزمة أو يُخفف تأثيراتها المصاحبة (الظاهر، 2009، ص 65).
- خامسًا- استراتيجيات التعامل مع الأزمات:

للتصدي لإدارة الأزمات هناك عدد من الاستراتيجيات وذلك على النحو التالي:

- 1- استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: تستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية، كما تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم والأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها من خلال تحطيم مقومات الأزمة وحصار العناصر المسببة لها وقطع مصادر الإمداد عنها (أبو حجر، 2014، ص 126).
- 2- استراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره والسعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة، وعدم الوصول إلى درجة الانفجار، كما تستخدم في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات، ويجب تقديم بعض التنازلات، وتلبية بعض المتطلبات لهيئة الظروف للتفاوض وحل الأزمة (المومني، 2002، ص 76).
- 3- استراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والمؤثرة في الأزمات الكبيرة والقوية؛ حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة مما يسهل التعامل معها.
- 4- استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة: تركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها؛ حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة، كما يمكن استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه، وإحداث الانقسام.
- 5- استراتيجية دفع الأزمة للأمام: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تُظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات خاطئة، وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع (أبو قحف، 2002، ص 65).
- 6- استراتيجية تغيير المسار: تهدف إلى التعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة، ويستخدم هنا الخيارات التالية:
  - أ. إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.
  - ب. استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.
  - ت. الانحناء للعاصفة.

- ث. تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي.  
ج. السير في نفس اتجاه العاصفة.  
ح. محاولة إبطاء سرعة العاصفة (الرويلى، 2011).

#### خاتمة:

في ختام هذه الورقة البحثية -والتي تحمل عنوان استراتيجية إدارة الأزمات والتي تم تقسيمها إلى مبحثين؛ المبحث الأول تناولنا فيه ماهية إدارة الأزمات، والمبحث الثاني تناولنا فيه كيفية التصدي لإدارة الأزمات- انتهينا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي:

#### أولاً-النتائج:

- 1- تمثل الأزمة نقطة تحول فاصلة بين الحياة والموت، والسلم والحرب، والنجاح والفشل.
- 2- يتطلب التعامل مع الأزمة تجاوز الطرق التقليدية في الحل إلى طرق أخرى حديثة.
- 3- تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة.
- 4- يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا في مستوى الاستياء العام، ويعيق إعادة بناء الثقة والمصداقية.

#### ثانياً-التوصيات:

- 1- الاستعانة والاستفادة من أصحاب الخبرات في إدارة الأزمات
- 2- إنشاء مراكز عمليات متقدمة مهيأة لاتخاذ زمام المبادرة في حالات الأزمات.
- 3- تدريب القادة وإكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمات، وتدريبهم على سيناريوهات الأزمة ومحاكاة الخطط الموضوعية عند انهيار الهياكل القيادية بما يضمن مرونة وسرعة استجابة المواطنين والجهات الحكومية، والتدريب على كيفية التعامل مع الشائعات، وتقييم الواقع والموارد المتاحة.
- 4- توفير خبراء الأزمة قبل وقوعها بوقت سابق لبناء علاقات الثقة المطلوبة واتخاذ القرار الحاسم.
- 5- حشد المساعدة الخارجية وتنسيق جهودها إلى منطقة الأزمة أو الكارثة.
- 6- ضبط عملية إدارة الأزمة بتحقيق التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وباقي الإدارات العاملة، وذلك بتوضيح الاستراتيجيات المتبعة والسيناريوهات الممكنة، وإتمام عملية التخطيط المشترك بينهم لدراسة كل ما من شأنه تعزيز العمل والتأثير في مسار القرار المتخذ لإدارة الأزمة.
- 7- عدم التهرب من المسؤولية، والتعامل المباشر مع الضحايا، ووضع قاعدة أساسية لتحديد الأضرار والتعويضات تنسجم مع توقعات المجتمع.
- 8- العمل على إعادة البناء واستعادة النشاط الطويل الأمد باختيار الشركاء الأكفاء وموازنة شروط السرعة والخبرة.



9- المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية والتعلم من الأخطاء والأزمات المشابهة من أجل الإعداد السليم لخطط كفاءة مستقبلية.

10- المشاركة مع المنظمات المحلية والحكومية وجميع قطاعات المجتمع من أجل تقليل حجم الأضرار واستعادة النشاط.

11- ينبغي أن تكون الاستجابة فنيًا وإعلاميًا وسلوكيًا فورية وسريعة تجاه الأزمات.

#### قائمة المراجع:

1. أبو حجر، طارق، (2014)، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة السويس.
2. أبو حليلة، عزيزة سهيل، (2013)، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي، تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، الجامعة الإسلامية، غزة
3. أبو فارة، يوسف، (2016)، إدارة الأزمات، منشورات جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
4. أبو فارة، يوسف، (2009)، إدارة الأزمات مدخل متكامل، أترأ للنشر والتوزيع، الأردن.
5. أبو فحرف، عبد السلام، (2002)، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مكتبة دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
6. أحمد، هاشم راتب، (2009)، تحليل أثار استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
7. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2006)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة.
8. بركات، عماد، (2012)، إدارة الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة.
9. جاد الرب، سيد، (2011)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مطابع الدار الهندسية، جامعة قناة السويس.
10. جاد الله، محمود، (2008)، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
11. الجبوري، فؤاد، والربيعي، سامية، والعبيدين أمل، (2011)، إدار الأزمات والإلكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، مج19، ع1، العراق.
12. الحريري، محمد، (2010)، إدارة الأزمات المشاكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
13. الخضير، محسن، (2003)، إدارة الأزمات علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
14. رفاعي، ممدوح، جبيل، ماجد، (2007)، إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة.

15. الرويلي، علي بن هلهول، (2011)، إدارة الأزمة واستراتيجية المواجهة، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية كلية العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
16. سعيد، السيد، (2006)، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر، القاهرة
17. سعيقان، تغريد والطيط، أحمد، (2009)، ممارسات استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، 3-5 نوفمبر، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
18. شذود، ماجد محمد، (2002)، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، دار الأوائل للنشر، دمشق.
19. الشعلان، فهد أحمد، (2002)، إدارة الأزمات الأسس-المراحل-الآليات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
20. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2008)، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس، الإسكندرية.
21. الظاهر، فهيم إبراهيم، (2009)، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن
22. العارف، نادية، (2004)، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة.
23. عبد المجيد، قدرى، (2011)، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
24. عليوة، السيد، (2004)، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3.
25. ماهر، أحمد، (2006)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
26. مهنا، محمد نصر، (2004)، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية.
27. المومني، نائل محمد، (2006)، إدارة الكوارث والأزمات، مطبعة الروزنا، عمان.

## معوقات التخطيط الإستراتيجي ومتطلباته في إدارة الأزمة بالمؤسسة الجزائرية Obstacles to strategic planning and its requirements in crisis management in the Algerian institution.

ط.د. زهية بوشريط/ جامعة بشار/ الجزائر  
د. ليلي سيدي موسى / جامعة مستغانم/ الجزائر

### ملخص دراسة

شكلت إدارة الأزمة في مؤسسات المعاصرة محطة إهتمام لكثير من الدول، الأمر الذي دفع بهم إلى إرساء آليات التخطيط الإستراتيجي كعملية أساسية في وضع فلسفة التسيير وخطط العمل للمؤسسات باختلاف أنماطها وتعدد وظائفها، بما في ذلك الجزائر، غير أن مناص تطبيق أسلوب تخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية إصطدم هو كذلك بالعديد من المعوقات ومتطلبات التي أثرت على فعاليته ما جعلنا نتوقف على انشغال رئيسي: ماهي أبرز معوقات ومتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الجزائرية؟  
الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمة، معوقات التخطيط الاستراتيجي، متطلبات إدارة الأزمة، المؤسسة الجزائرية.

### Abstract:

Crisis management in contemporary institutions has been a point of interest for many countries, which prompted them to establish strategic planning mechanisms as a basic process in developing management philosophy and action plans for institutions of different types. Its patterns and multiplicity of functions, including Algeria, but the key to applying the strategic planning method in the Algerian institution also encountered many obstacles and requirements that affected its effectiveness. What made us we stop on a main concern: What are the main obstacles and requirements for applying strategic planning in crisis management in the Algerian institution?

**Keywords:** Strategic planning, crisis management, strategic planning obstacles, management crisis requirements, Algerian organization.

### مشكلة الدراسة:

يتواجد المجتمع على العديد من أبنية المؤسساتية التي وان اختلفت بين ما هو الاقتصادي، السياسي، والديني فإنها تتجه نحو مقصد واحد وهو عمل على تلبية حاجيات أفراد اليومية.

غير أن ما يميز المؤسسة المعاصرة هو وجودها في بيئة غير مستقرة والتي تتسم بالدرجة العالية من تعقيد والتغير مستمر. الأمر الذي ينجم عنه حالة من الأزمات ومشكلات، وقد شكلت هذه الأخيرة منطلقاً للأخذ بزمام البحث والتنقيب عن آليات ناجعة تمكن من إدارة الأزمة وتوجيهها نحو استخلاص نقاط القوة لا الضعف.

ليكون في ضوء هذا تخطيط الاستراتيجي من مداخل هامة في تحيين فلسفة التسيير ومنطق اشتغال العديد من المؤسسات بما في ذلك المؤسسة الجزائرية، التي تبنت تخطيط الاستراتيجي في إطار مساندة الفكر الإداري المعاصر وهذا بهدف ارتقاء بمستوى أداء الوظيفة للبنية المؤسسة في مجتمعنا.

وباعتبار أن التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة فإن تطبيقها ليس بأمر سهل نظرا لما يواجهه من معيقات التي تحد من اكتمال صورته مرسومة له في تحقيق فعالية نحو إدارة الأزمة في مؤسسة الجزائرية، ومن هذه مفارقة بين تبني التخطيط الاستراتيجي ومجال تحديات في تجسيده جعلنا نغمس في تناول إشكالية التي تتضمن عوامل مؤثرة في ناجعة التخطيط الاستراتيجي ليكون مضمون هذا الانشغال في:

ما هي معوقات تطبيق تخطيط الاستراتيجي ومتطلباته بالمؤسسة الجزائرية؟

أهداف دراسة:

تسعى مداخلتنا لبلوغ مجموعة من نقاط، والتي حصرناها في:

- ✓ التطرق إلى طبيعة علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة
- ✓ تسليط ضوء على مسار تخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الجزائرية
- ✓ إظهار مختلف المعوقات والمتطلبات التي تحد من صيرورة تخطيط الاستراتيجي في تجاوز ومواجهة الأزمة
- ✓ التوصل إلى نتائج الموضوعية التي قد تكون بداية الانطلاق لسلسلة من بحوث الأكاديمية.

أهمية دراسة:

تتجلى أهمية مداخلتنا من أهمية موضوع في حد ذاته، وهو تبيان دور التخطيط الاستراتيجي في ارتقاء بمستوى أداء وظيفي للمؤسسة.

الوقوف على متغير التخطيط الاستراتيجي والإدارة الأزمة كأساليب إدارية معاصرة.

توضيح المدخل الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية من خلال استعانة بخلفيات عمل به.

✓ هيكل الدراسة: ولعرض عناصر المداخلة واسترسال في توضيحها كان لابد من إحكامها لهيكل يوظفها

والذي يتناول ما يلي:

- ✓ الإطار المفاهيمي للمتغيرات الدراسة
- ✓ التخطيط الاستراتيجي وطبيعة علاقته بإدارة الأزمة
- ✓ مسار التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية وأسباب العمل به
- ✓ معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الجزائري
- ✓ متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة

## 1. الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

1.1 التخطيط الاستراتيجي: لهذا المفهوم عدة تعريفات التي تختلف تبعاً للمجال مستخدم فيه ، منها :

من المعروف أن التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمل قبل أن يحدث شيء في منظمة. فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل حاجة إليها فعلاً. أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، إذن فهو ما يشتمل على التبصر بلامح المنظمة في المستقبل، وتحديد اطر توجهاتها مجال نشاطها فيها (الصمادي، 2015، صفحة 164)

يعرف كذلك انه فن استخدام الإمكانيات ووسائل المتاحة بطريقة المثلى لتحقيق الأهداف المنشودة على أتم وجه، وينظر إليه من خمسة أوجه:

✓ بوصفه خطة: تتضمن الاتجاه الواعي لمسار معين من أفعال موجبة والذي تم تبنيه بشكل مقصود سلفاً.

✓ بوصفه حيلة: وتتضمن اتخاذ موقف ما لمراوغة العدو.

✓ بوصفه نموذجاً: تتصل بنمط معين من سلوك يتكرر بشكل ثابت إما بشكل موجه أو من خلال تطوير

نموذج من سلوك يكون قائماً بالفعل

✓ بوصفه وضعاً: وهنا تعني أن مؤسسة تسعى إلى توجيه ذاتها لكي تتبوأ وضعاً معيناً يفرضه عليها الوسط

الذي تعمل فيه

✓ بوصفه منظور: يعني أن مؤسسة تحاول إبراز موقعها في المستقبل. والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى ذلك

موقع (الحريري، 2007، صفحة 98).

## 2-1. إدارة الأزمة:

وتم تعريفها على أنها كيفية التغلب على الأزمات بأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها استفادة من إيجابياتها، فعلم الإدارة الأزمات هو علم الإدارة التوازنات وتكيف مع متغيرات المختلفة وبحث عن أثارها في كافة المجالات (عليوة، 1997، صفحة 17) أو هي إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي لحل مشكلات سببتها الأزمة نفسها إما بفعل ، تراكم أثار وسلبيات البيروقراطية والإهمال (فاروق، 1998، صفحة 03)

## 3-1. المؤسسة:

هي وحدة نظامية تجمع بين عناصر عدة بشرية ومادية، محكومة بإطار معين الذي على أساسه يتم اشتغال لتحقيق أهدافها مسطرة، فهي "أساليب للعمل، الإحساس، التفكير المتبلور، الثابت والملمزم لمجموعة اجتماعية المعينة أو كما عرفت مجموعة معقدة من القيم، المعايير، التي تشترك فيها الأفراد المجموعة (تايب، 2008، صفحة 64).

## 2. التخطيط الاستراتيجي وطبيعة علاقته بإدارة الأزمة

## 1-2. مدخل في تخطيط الاستراتيجي :

بالخصوص عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قديمة، إذ نشأت منذ أن بدأ الإنسان ينضم في جماعات، وقد مارست تلك الجماعات البدائية هذه عملية بشكل عشوائي غير منتظم لم يكن قائم على أسلوب عملي، وإنما اتخذ تحت المسميات التدبير، التوقع، والحيلة (المطبري، 2010-2011، صفحة 12). وقد أشارت العديد من أدبيات أن التخطيط يعد من علوم حديثة التي لم تظهر بشكل فعال إلا بعد اندلاع الثورة الصناعية وما أحدثته من تحولات عميقة التي تطلبت عدة التحضيرات وإجراءات للتوجيه والتحكم في مجريات الأمور وما تتطلبه من تطورات في المستقبل مما أدى إلى انتقال من فكر التخطيطي إلى موضوع اهتمام باعتباره، مطلباً اقتصادياً واجتماعياً ملحا للنهضة الحضارية (المطبري، صفحة 13).

وقد اكتسح هو كذلك أرضية الإدارة في بداية القرن العشرين مع إسهامات عديد من مفكري منهم -ف. تايلور- في كتابه -مبادئ الإدارة العلمية- الصادر في 1911، واهتم علم الاقتصاد بالاستراتيجية على المستوى الجزئي منذ عام 1944 عندما قام كل من -مورجينستين- و-نيومان- بطرح نظريتهما المعروفة باللعبة وسلوك الاقتصادي، وقد ربطت هذه النظرية بالبرمجة الخطية وذلك لبيان السلوك الأمثل للمشاركين في الإدارة استراتيجية كل يعمل على تعظيم أرباحه اعتماداً على قراراته وقرارات مشاركين (علي) الأمر الذي انتهى بوصف التخطيط الاستراتيجي على انه آلية تكتسي خاصيتي علم وفن وهو يحتل نقطة وسطية تلتقي فيها العلوم على اختلاف أنواعها، فكل مجال المعرفي يمارس فيه التخطيط بشكل أو بآخر، وإن محاولة تصنيفه يعتبر من أمور صعبة وذلك نظراً لكثرة أنواعه وطرائقه (الكناني، 2017، صفحة 06).

## 2-2. مدخل في إدارة الأزمة:

شكلت إدارة الأزمة هي كذلك مظهراً من مظاهر التي تعامل معها الإنسان بصفة واقعية في ممارسته اليومية منذ أن وطئت أقدامه الأرض فقد اوجد إنسان الأول حلولاً لمختلف رهانات التي واجهته سواء كانت متعلقة بأساليب العيش أو كانت مرتبطة بالتحديات بيئة ناجمة عن الغضب الطبيعة من براكين، زلازل ... ليتسنى قول على أثر هذا إن الإدارة الأزمة من حيث كونها فكرة كانت، والتي يمكن تعبير عنها بصيغة رد فعل الانعكاسي تجاه ما يحدث بصفة غير متنبأ بها. غير إن شروع في تأصيل للإدارة الأزمة من ناحية علمية وأكاديمية ارتبط بالفترة الستينات من القرن الماضي (قديري، 2008، صفحة 80).

ففي سنة 1962 ظهر بصورة واضحة في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسية الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962... إلا انه سرعان ما عادت إدارة الأزمة للظهور في ثانيا علم الإدارة حيث استخدم للترويج بأسلوب جيد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة، للإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئة. وفي خضم هذا تبلورت عديد من تساؤلات حول إمكانية تحويل هذا أسلوب -الإدارة الأزمة- إلى نمط متكامل يسمى بإدارة الأزمات. ليكون منبع انبثاق هذا أسلوب هو ضرورة حتمية التي توجب على مؤسسة مواجهة

مشاكل وعمل على إصلاح الأوضاع التي لها صفة تهجيج على استمرارية بقائها "لذا على منظمة أن تبحث عن كافة الأعراض، والمقدمات والأسباب التي يمكن أن تستدل منها على حجم النتائج القادمة التي يمكن أن تتعرض لها بنية التنظيمية إن لم تواجه الأزمات بكل موضوعية (خليل، 2013، صفحة 253).

### 3-2. علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة:

التخطيط لمواجهة الأزمات من أهم التحديات التي تقف في طريق إدارة الأزمات، حيث يصعب التنبؤ بأبعاد الأزمات والتكهن بوقت حدوثها وإدراك أثرها الحقيقي والآثار المصاحبة لها، ومن ثم فإن التخطيط هو مفتاح الإدارة الفعالة. فهو لا يستخدم فقط كإجراء علاجي، بل يمكن أن يساعد الإدارة في الاستعداد لأي أزمة أو إعادة المنظمة إلى حالتها الأصلية في الأزمات (ماهر، 2010، صفحة 22). معطى الذي يحيلنا إلى تسليم بوجود علاقة ترابطية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة، غير أن هذا مبتغى لا يتحقق بصورة اعتباطية وإنما يحتكم إلى فعالية قصوى في توجيه الأزمة وإدارتها، ومن بين تلك عناصر المستلزمة في التخطيط الاستراتيجي حسب ما أقرت به العديد من أدبيات أنه يشتمل على تخصيص موارد المادية والبشرية للوصول إلى مصادر الأزمة ووقوف على مسبباتها من أجل وصول إلى المعلومات المناسبة وذلك لغرض إيجاد كيفية التعامل معها، واخذ بالحلول انطباقاً لها. وكل هذا يتواجد ضمن معادلة تحدد الجهد والوقت التي تهدف إلى التركيز على مشكلة الرئيسية والبحث عن الأدوات والمهارات التي تساعد في تخفيض حدتها، خصوصاً في ظل مؤسسات التي تتوفر على قدرات محدودة في التنبؤ باللازمة محتملة أو نتائجها ليصبح بهذا التخطيط الاستراتيجي مطلوب لدراسة المحيط الداخلي لمؤسسات وما يحيط بها من تحديات الخارجية. "فالجوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في التنبؤ بالأزمات المحتملة ومواقف الأطراف المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهتها، ومراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع الأطراف الأزمة (k.kalif-k.mushab).

### 3.3. التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية:

المؤسسة الجزائرية في العالم المتغير الذي يقتضي ضرورة إدارة الأزمة، ليست بمنأى عن هذا التصور الذي يأخذ بالتخطيط الاستراتيجي كدعامة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة نظراً لشمولية رؤيته التي تتحدد بها خطة العمل من توفير الإمكانيات والموارد الخاصة بها سواء كانت مادية أو بشرية لتجسيدها على أرض الواقع. لكن بالرغم من اقتراب المؤسسة الجزائرية من منظور التخطيط الاستراتيجي كباقي مؤسسات دولية إلا أن وجه الاختلاف في هذا يكمن في كيفية تطبيق ذلك التخطيط بصفة فعلية. خصوصاً في ظل علاقة التأثير الذي يمارسه المحيط الخارجي على المؤسسة، نظراً لما يتواجد عليه من جوانب متداخلة متشعبة فيما بينها التي تشمل على تشريعات القانونية، السياسات الاقتصادية، برامج تنموية... وكل هذه المتغيرات تؤثر على نمط وضع الخطط الاستراتيجية في توجيه الأزمة التنظيمية، وقد مر مسار التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية بعدة مراحل ننجزها في مرحلتين أساسيتين وهما مرحلة التبنّي لنهج الاشتراكي ومرحلة النظام الرأسمالي.

## 1-3. أسباب توجه نحو تخطيط استراتيجي في إدارة الأزمة بالمؤسسات:

يعد التخطيط الاستراتيجي في بيئة عمل من أهم العمليات الإدارية وأصبح مطلب ضروري في إدارة الأزمة لما يتمتع به من خصائص حددها باحثة " فضيلة سليمان داود في: (داود، 2019، الصفحات 08-09)

✓ يعد واحد من الخيارات التي تجعل المنظمة أن تعرف إلى أين تتجه وكيف تدير التغيرات بنفسها من خلال أجندة أو مفكرة تتناول إنجازاتها في المستقبل.

✓ هو أسلوب للتفكير، العمل والتعلم. وعادة ما يجعل المنظمة تتخذ نظرة شاملة من حيث التركيز على الصورة الكبيرة ولكن في نفس الوقت إن هذا التخطيط يتوجه نحو الأعمال المحددة المستهدفة.

✓ كما أن التخطيط الاستراتيجي يكون مرن وعملي، يحمل في طياته منظور المستقبلي أكثر من توجهه نحو رد الفعل.

✓ أنه مؤشر سليم لاتخاذ القرارات وتخصيص الموارد الصحيحة داخل المنظمة.

✓ يوضح نوع قضايا والتحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة داخلية وخارجية.

✓ وضع المعايير العامة والبرامج المناسبة التي من الممكن تطبيقها على جميع مستويات المؤسسة.

## 2-3. مسار التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الجزائرية:

## 1-2-3 . وضعية التخطيط الاستراتيجي في عهد الاشتراكي:

مارست المؤسسة العمومية الوطنية عملية التخطيط الاستراتيجي متوسط المدى ضمن السياق الوطني، القيود والتدخلات من الإدارة المركزية، خاصة في المرحلة الأولى من الاستعمال حتى نهاية 1987 (عدون، 2009، صفحة 149).

المرحلة الأولى: لقد أعطي للعامل دورا مهما في عملية التسيير ومتابعة نشاط المؤسسة، التي يعتبر فيها مالك أيضا ولكن بقي دوره كملاحظ في ظل الصلاحيات المحدودة حيث كان مشرف على هذا النوع من التسيير، هيئات خاصة، والتي تتكون من مجلس العمال، لجان مرفقة والتي تتجسد صلاحياتهم في تقديم توصيات ومراقبة بعدية النتائج، في حين اقتصر التخطيط الاستراتيجي على مجلس الإدارة كجهة فاعلة في تسيير استراتيجيات بما في ذلك التي تتوجه نحو الإدارة الأزمة ومشكلات تنظيمية (عدون، 2009، صفحة 155).

المرحلة الثانية: هذه المرحلة أخذت المؤسسة العمومية الجزائرية (حسب قانون 10-80) شكلا آخر أكثر وضوحا في ما يخص بالطبيعة العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة الداخلية فيها، حيث أصبحت تتمتع بأهلية قانونية الكاملة، فتشترط وتلتزم وتتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لذلك بمقتضى قانونها الأساسي، لهذا فإن مبنى التخطيط الاستراتيجي خصص تسييره وإدارته ضمن نشاط مجلس الإدارة وجمعية المساهمين (عبود، 1979، صفحة 56).



## 2-2-3. وضعية التخطيط الاستراتيجي في عهد الرأسمالي:

اضطرت المؤسسة الجزائرية إلى تغيير مسار نهج عملها من اشتراكي إلى الرأسمالي بناء على مسابرة حدثي دولي وهو انصهار في أحادية القطبية، وضع أدى إلى مقاطعة أساليب تسيير كلاسيكية واستبدالها بنمط حديث الذي يعتمد على تقنية ويأخذ بمبدأ نجاعة في تحقيق أهداف المنظمة. من آليات التي عمدت إليها تنظيم الجزائري في هذه المرحلة هو تمركز عند محور تصحيح خطة على حسب ما أشارت العديد من الأدبيات، وتقوم هذه آلية على ضرورة استوعاب مراحل التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف الاستراتيجية في أفق 5 سنوات، تحاول المؤسسة من خلالها الوصول إلى شروط الموضوعية للحكم على أدائها. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلا أن إحاطة بمشكلات المؤسسة وعمل على إصلاحها يعد خطوة لضمان نجاحها.

## 4. معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الجزائرية:

يتسم وضع عام في دول سائرة في طريق النمو بأنه "لا يخلو من معوقات متشعبة ومختلفة في كل مجالات الحياة، بما في ذلك أسلوب تسيير المؤسسة وكيفية بناء خطط استراتيجية في العمل، فهي غالبا ما تتصف بالعشوائية، الارتجال والازدواجية الأمر الذي يجعلها تبتعد عن معرفة مشاكل حقيقية وهذا بدوره يؤدي الى خلق حالة من التباس في ما يخص تشكيل ناجع في إدارتها (النعيمي، 2021).

## 1-4. عوامل مؤثرة في تخطيط الاستراتيجي:

تمر أي خطة استراتيجية لأي مؤسسة بعدة المراحل، أولها وأهمها الإيمان والقناعة من قبل جميع العاملين في المنظمة من القيادات التنفيذية المختلفة وليس القيادات ومنتخذي قرار فقط لأن هناك ضرورة لصياغة خطط استراتيجية ذات أهداف وغايات واضحة المعالم لوضع خطط استراتيجية ذات أهداف وغايات واضحة المعالم لوضع خطط استراتيجية ذات أهداف وغايات واضحة المعالم لوضع المؤسسة في المستقبل، فوحدة الهدف بين جميع أقطاب العاملين في هذه المنظومة يساهم بشكل كبير في تضافر الجهود والعمل كفريق متناغم لتحقيق هدف واحد (داود، 2019، صفحة 86). وعليه فان تخطيط الاستراتيجي كهدف يتطلب مبدأ مشاركة الجماعة في وضع خطط تسيير غير أن اغلب ما تتميز به مؤسسات الجزائرية حتى لحظة الراهنة هو انصياعها لقرارات المركزية نابعة عن إرادة واحدة. إضافة لهذا أن التخطيط الاستراتيجي كخطوة يستبقه خطوتي التفكير والعمل الاستراتيجي وهما أكثر أهمية من التخطيط في حد ذاته فالكيفية وضع خطة تؤثر على مدى نجاعة التخطيط في مرحلة تنفيذه، ضرورة دراسة خيارات جذرية وإبداعية متنوعة أثناء عملية صياغة الاستراتيجية، فكلما زادت عدد الخيارات زادت فرص العثور على استراتيجيات الفاعلة (مريم، 2018-2019، صفحة 114) خصوصاً في إدارة الأزمات المؤسسة التي تتطلب عادة خطط البديلة. التخطيط الاستراتيجي كعملية قائمة بذاتها يتطلب إمكانات المالية وموارد البشرية تتوفر على درجة عالية من الكفاءة والمبادأة، ولهذا فإنها تتطلب تطوير مستمر والتدريب بما يتماشى مع طبيعة الأزمة التي تعرقل نشاط المؤسسة، وأكدت عدة دراسة على متغيرين أساسيين في إدارة الأزمة لهما اثر بليغ في تشخيص الأزمة وتوجيهها وهما طبيعة القيادة موجودة في المؤسسة فكلما كانت تتسم بروح الإبداع ورغبة

في العمل كلما ثرت على تشكيل فرقة عمل ممتازة في إدارة الأزمة، أما متغير ثاني فهو نظم اتصالات موجودة في المؤسسة، التي تعبر عن رسالة التخطيط مبرمج لإدارة الأزمة ويعكس لنا مدى شفافية المعلومة المتداولة بين أعضاء التنظيم فيما يتعلق بتقدير حجم الأزمة وماذا بقي منها.

#### 2-4 . معيقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي معادلة التي تلخص علاقة بين مكونات بيئة الداخلية للمؤسسة، وبين بيئة داخلية لها ومحيطها الخارجي المتواجدة فيه الأمر الذي يجعلها عملية مشعبة المتغيرات، والذي قد تتعرض إلى سلسلة من المعوقات، والتي حددت من طرف عالمان -تريجو- و-زيمومان:

✓ تحديد دور المجلس الإدارة في عملية الاستراتيجية: إلى أي مدى ينبغي على أن يساهم في وضع الاستراتيجية؟ وما مدى استقلالية هذا المجلس عن الملاك وفئات الضغط الخارجي؟ ما هو نوع إضافة التي سيقدمها المجلس لاستراتيجية المؤسسة؟

✓ تطوير ومكافأة التفكير والانجاز الاستراتيجي: إن إتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي ومدى توافر التشكيل اللامركزي الذي يساعد المديرين في تجربة العملية عند صيغة الاستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المؤسسة إذ تعتبر قضية هامة وتحدي كبير.

✓ قيام مكلفين بالتخطيط بوضع استراتيجية في وقت الذي لا يكون له دور فعال في المؤسسة، ويظهر هذا التحدي عندما يكون فرد مديرا لأحد فروع المؤسسة في منطقة النائية أو بلد آخر (قحف، 2000، صفحة 81).

✓ اعتماد المؤسسة على مورد نادر أو دورة حياته قصيرة خاصة في مؤسسة الإنتاجية.

✓ اعتماد المؤسسة على نوع معين من مهارات قد لا يتوفر في مستقبل.

✓ غياب رسالة المؤسسة أو عدم وضوحها، نتيجة الضغط وضرورة استجابة سريعة في منظمة-عدم وجود قيم مشتركة أو إطار عام في ثقافة التنظيمية يحكم تصرفات الأفراد في حاضر في مستقبل.

✓ وجود نظام اتصال متذبذب خاصة في إعلان حالة الأزمة في مؤسسة (قحف، 2000، الصفحات 82-85)

#### 5. متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة:

##### 1-5 . كيفية تفادي وقوع في الأزمة:

تكوين فريق إدارة الأزمات: يتكون فريق من عدد أشخاص يمثل كل واحد قسم من أقسام المؤسسة ليكون فريق متكاملًا ويغطي كل جوانب يتكون على سبيل مثال من: أخصائي مالي ن أخصائي قانوني، أخصائي علاقات عامة. . .

✓ تلقي إشارات المبكرة الأزمات: كل الأزمة لها بوادرها التي تنبئ بقرب حوادثها ولا بد للمؤسسة من انتباه لها، حيث أن تفاضي عنها يصعب من عملية الحل ويؤدي إلى إحداث خسائر مادية وبشرية، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد وإنما لا بد للمؤسسة من أن تحدد الحد الأدنى للمخاطر.

✓ وضع نظام متكامل للمؤسسة: تكامل النظام والسياسة المؤسسة يساعدان في تقليل نسبة الأزمات فهو يحدد كل شيء وبدقة ويرسم إطار دقيق لجميع العمليات التي تتم في مؤسسة، وبالتالي يقلل من عملية الاحتكاك والصراع بين الموظفين.

✓ التركيز على عملية التحليل والتقييم للمؤسسة كل سنة لتحديد الأزمات، فرص، قياس أداء الموظفين وتقييم تدريبهم درجة رضاهم، ومناقضة نظام المؤسسة وقوانينها.

✓ تدريب موظفين على إدارة الأزمة: وغرس فهم استعداد كامل لمواجهة الأزمة (كافي، 2015، صفحة 194).

## 2-5. متطلبات عامة في إدارة الأزمة بالمؤسسة الجزائرية :

ذهب الخبير الإداري الباحث عليوة إلى إقرار بان مواصفات تخطيط الاستراتيجي يحتكم إلى مجموعة من متطلبات التي تعتبر قاسما مشتركا بين مختلف مؤسسات بما في ذلك المؤسسة الجزائرية وقد حددها الباحث في عشر متطلبات ومتمثلة في :

- ✓ تحديد الهدف.
- ✓ ارتكاز على عنصر مبادأة وحرية للموظفين
- ✓ المباغطة.
- ✓ الحشد.
- ✓ التعاون.
- ✓ الاقتصاد في استخدام القوة
- ✓ التفوق في السيطرة على الأحداث
- ✓ الأمن والتأمين على أفراد التنظيم وموارده
- ✓ المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث
- ✓ استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا

ويعتمد تطبيق هذه المبادئ على توافر روح المعنوية مرتفعة، هدوء أعصاب، تماسك تام خلال أحوال المواقف، وقدرة عالية على امتصاص الصدمات، فضلا عن توافر جهاز كفى لتوفي المعلومات الكافية، والضرورية عن الأزمة تطورها وعوامل مسببة لها (كافي، 2015، الصفحات 196-197).

## نتائج الدراسة:

من خلال التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمة، وكشف عن مختلف معيقات ومتطلبات تطبيقه، خاصة بالمؤسسة الجزائرية جعلنا نتوصل إلى نقاط التالية:

- ✓ التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقوية من الفكر الإداري المعاصر الذي يساعد على استمرار الاتجاهات الخاصة بالعمل داخل المؤسسات
- ✓ من مبادئ التخطيط الاستراتيجي انه يقوم على مشاركة الجماعة التي لها دور في تقوية روح المعنوية لدى موظفين
- ✓ وتتجلى آليات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة في التنظيم، نظام حوافز، خلق ثقافة مشجعة على العمل، بناء أنظمة اتصال فعالة بغرض توضيح نص أزمة وهدف من إدارتها
- ✓ مورد بشري ومدى تدريبه يعد من أولويات لضمان تسيير مقبول الإدارة الأزمة
- ✓ وفي الأخير تعتبر مؤسسة الجزائرية من مؤسسات التي هي بحاجة إلى تطوير فلسفة عملها في إدارة الأزمة خصوصا في ظل تعقد مستمر لبيئة متواجدة فيها المؤسسة.

#### خاتمة:

تعتبر هذه الدراسة محاولة منا لتوضيح مختلف عوائق وتحديات التي تعترض خطوة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الجزائرية التي حددناها في اطر كبرى آلا وهي معوقات التنظيمية الداخلية، تحديات خارجية التي يفرضها محيط الخارجي وتأكيد على طبيعة دور البشري بالمؤسسة الجزائرية بشكل خاص.

يهدف التخطيط الاستراتيجي في مجال الإدارة الأزمة للوصول إلى أفضل خطط عمل بناء على ما تتوفر عليه مؤسسة من قدرات المادية وإمكانيات البشرية، غير أن هذا هدف لا يتم بصورة بسيطة وإنما تواجهه مشاكل التي غالبا علة ما أدرجه باحثين تدرج في نقص الخبرات الإدارية وضعف وسائل مادية التي تحتاجها مؤسسة لقيام بكامل استعدادات وخطط البديلة.

#### قائمة المراجع:

1. أحمد، ماهر. (2010). إدارة الأزمات. القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
2. جعفر طالب الخزعلي، نشأة التخطيط وتطوره . مقال منشور على <https://almerja.com>
3. رافده، الحريري. (2007). التخطيط الاستراتيجي في منظومة المدرسية. عمان : دار الفكر للنشر.
4. سليمان، داود. (2019). التخطيط الإداري مفاهيم معاصرة ودراسة الحالة. بغداد: دار السيسبان للنشر
5. سعد النعيمي. (2021). لماذا تفشل الخطط الاستراتيجية جريدة الشرق، 13
6. السيد، عليوة. (1997). إدارة الأزمات والكوارث: حلول علمية. القاهرة: مكتبة كتب العربية.
7. صامويل، عبود. (1979). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
8. تايب، عائشة. (2011). النوع وعلم اجتماع عمل والمؤسسة. القاهرة: المنظمة المرأة العربية
9. عبد السلام، أبو قحف. (2000). الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها. القاهرة: دار المعرفة الجامعية للنشر

10. فاروق، محمود. (1998). بناء ثقافة وقائية متواصلة. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، عين شمس.
11. فيصل، سعد متعب المطيري. (2011). تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى قطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
12. قدرى، عبد المجيد. (2008). اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات. القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
13. كامل، كاظم، وبشير، الكناني. (2017). التخطيط الاستراتيجي. بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية للنشر.
14. مشته، مريم. (2019). معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة سطيف، الجزائر.
15. مصطفى يوسف، كافي. (2015). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. عمان: دار الحامد للنشر.
16. منى عطية، خزام خليل. (2013). إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة. القاهرة: مكتب الجامعي الحديث.
17. ناصر، دادي عدون. (2009). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
18. 11 التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن : دراسة التحليلية(جويلية 2015. مجلة كلية التربية، 164
19. k.khalif- k.mushab, the impact of strategic planning in the methods of crises management in the Jordanian ministry of health the case of Jordanan Banking sector, international review of management and marketing: vol 07, issue03-2017, available at <http://www.econjournals.com>.



المركز الديمقراطي العربي  
للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية  
Democratic Arab Center  
for Strategic, Political & Economic Studies

المؤتمر الدولي العلمي بعنوان:

التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤى مستقبلية للإصلاح  
والتطوير

Strategic Planning and Crisis Management in Arab Institutions "Towards Future Visions for  
Reform and Development"

أ.عمار شرعان، رئيس المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا

التنسيق والنشر: د.حنان طرشان

مدير النشر: د.ربيعة تمار

رقم تسجيل الكتاب

VR.3383-6721 B

الطبعة الأولى:

كانون الأول / 2022