

المبحث الاول مفهوم ثقافة السلام

مدخل:

ان الاهتمام بالسلام والسعي نحوه كان دائما مطلبا انسانيا، والمفاهيم المتعلقة بالسلام والحرب قديمة قدم الانسان نفسه . وكان السلام ولم يزل حلماً للبشرية منذ عصور عديدة فقد عانت البشرية كثيراً من ويلات الحروب والصراعات والعنف والإرهاب لدرجة أن السلام يكاد يشكل استثناء في مواجهة قاعدة الصراع والحرب، وخاصة في الوقت الحالي ونحن في الألفية الثالثة إذ نشهد تزايداً ملحوظاً في معدلات الصراعات والعنف بجميع أشكاله على الرغم من تطور الوعي بوحدة المصير الإنساني وبأهمية السلم كفرض من فروض التنمية والرخاء.

فدروس التاريخ تنبهنا بأنه كان هناك دائماً جدلية عاشتها البشرية - ولم تزل - وهي جدلية الحرب والسلام. وقد اختلفت الآراء والتوجهات في تعريف مفهوم السلام ، كما اختلفت في توضيح ورصد أسباب إحلاله وكذلك انهياره، وهو كأبي مفهوم آخر تعددت تعريفاته تبعاً لتعدد استخداماته وأغراضه، هذا فضلاً عن أن المفهوم عادة ما يرتبط بإطار فكري وثقافي معين يكون له أثر كبير في تعريفه وتحديد طبيعته.

وحالياً لم يعد موضوع السلام هو فقط عدم الحرب، بل أصبح للسلام أبعاد عديدة ترتبط بها إشكاليات كثيرة، فالعدل، واحترام حقوق الإنسان، ... وغيرها، كلها تدخل ضمن أبعاد مفهوم السلام المختلفة.

ما هو السلام المطلوب حالياً في الألفية الثالثة هل هو عالم بلا حروب أم عالم بلا صراعات، وبمن نهتم هنا بالصراعات المحلية أم الإقليمية أم الدولية أم تركيزنا على السلام المحلي الذي يوصلنا في النهاية إلى السلام العالمي، فهناك جدال حول أي أبعاد السلام أولى

بالرعاية والتنفيذ إذ أنه مع تشابك الأحداث والمصالح في ظل العولمة أصبح من الصعب تحقيق حيادية ظاهرة بذاتها عن الظواهر الأخرى أو مفهوم بذاته عن المفاهيم الأخرى المرتبطة به، فلا يمكن حالياً فهم السياسي بدون الاجتماعي أو إهمال الاقتصادي والعناية بالثقافي بدون الديني.¹

ولما يشكله الاطفال والشباب من تأثير، كونهم الشريحة العمرية الاكبر بين شرائح السكان في العديد من الدول العربية²، حيث يشكلون ثلثي مجموع سكان المنطقة العربية. ويشكل الاطفال والشباب، الشريحة الاكثر تأثراً بظاهرة السلام في الحاضر والمستقبل، سواء بحكم حجمهم في المجتمع او بحكم ما تنسم به مراحلهم العمرية من قدرات كامنة وفعلية وقابلة للتفاعل والتأثر والتأثير خاصة في التفاعل سلبي او ايجابا مع مؤثرات العولمة والتغيرات المعاصرة، وهو الامر الذي يتطلب من رسمي السياسات الاجتماعية ان تولي هذه الفئات اهتماما خاصا في استراتيجياتها وخططها وبرامجها ومشاريعها التنموية. ويقع على المعنيين بتنشئة الاطفال والشباب في العالم العربي وفي هذه المرحلة التاريخية، مهمة صعبة جدا ومصيرية ، وهذه المهمة هي بناء السلام الاجتماعي ونشر ثقافة السلام حتى تنعم الدول العربية بالاستقرار والتنمية المستدامة الشاملة.

¹ انظر نزيهة احمد التركي ، دور المرأة في تدعيم قيم السلام، وثيقة منشورة في منتدى الحوار المتمدن www.ahewar.org

² - <http://www.un.org/esa/population/publications/concise2001/c2001arabic.Doc>

ترتكز موضوعات هذا المبحث في الآتي :

- السلام والإسلام .
- مفاهيم السلام وثقافة السلام .
- ثقافة السلام والأمم المتحدة .
- ثقافة السلام من أجل الأطفال والشباب .

الإسلام والسلام :

حثت كل الأديان على السلام بين الناس. وبعد المشروع النهائي للأديان عامة هو بناء لبنات السلام والاستقرار والحياة الهادئة . وقصة السلام في الأديان السماوية تبدأ مع إشراق فجر هذه الأديان على الأرض، وهي في الإسلام قضية أصيلة عميقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرة هذا الدين الواعية والشاملة للكون والحياة والإنسان .

ويعتبر السلام من الأهداف الرئيسية في الشريعة الإسلامية بل هو غاية الأهداف وقد استعمل الجذر اللغوي (س ل م) أكثر من مئة وخمسين موضعاً في مواضيع مختلفة يجمعها عنوان الدعوة إلى السلام والعمل لأجله،¹ بينما جاءت كلمة الحرب بمشتقاتها ست مرات فقط. وبمراجعة آيات القرآن الكريم نجد تقديم السلام على الحرب، واختيار التفاهم لا التصارع. والسلام صنو الإسلام لفظاً و معنى: فيلاحظ أن السلام هو الأصل والعزيمة في علاقات الناس بعضهم وبعض لأن السلام اسم من أسماء الله الحسنى.

والسلام هو تحية المسلمين فيما بينهم وبين أنفسهم وبين خالقهم ، والسلام واجب في الإسلام في العادات وفي العبادات فهو في العادات واجب عند الرد على السلام، وفي العبادات واجب في كل الصلوات المفروضة وغيرها عند التشهد وعند الخروج من الصلاة، وبهذا يعيش المسلم دائماً في سلام .

¹ سماحة المفتي السيد علي مكي، في الأديان والسلام. موقع النبطية www.alnabatieh.com

والإسلام يدعو للسلام (بمعناه السياسي) وحل الخلافات بالطرق السلمية . قال تعالى " وإن جنحوا للسلم فاجنح لها وتوكل على الله" [الأنفال:6] ¹ وهكذا ينص القرآن الكريم على الاحتكام إلى السلام إذا دعا أحد طرفي الصراع إلى ذلك.

ولقد قال الله تعالى: يا ايها الذين ءامنوا ادخلوا في السلم كافة ولا تتبعوا خطوات الشيطان انه لكم عدو مبين) ² .

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يكره كلمة حرب ولا يحب أن يسمعا وفي الحديث عنه صلى الله عليه وسلم: "أَحَبُّ الْأَسْمَاءِ إِلَى اللَّهِ: عَبْدُ اللَّهِ وَعَبْدُ الرَّحْمَنِ، وَأَصْدَقُهَا: حَارِثٌ وَهَمَامٌ، وَأَقْبَحُهَا: حَرْبٌ وَمُرَّةٌ" ³.

كما كان الرسول صل الله عليه وسلم يُغَيِّرُ اسمَ منَ اسمه حرب إلى اسم آخر أحسن وأجمل.

ويعد السلام مبدأً من المبادئ التي عمق الإسلام جذورها في نفوس المسلمين فأصبحت جزءاً من كيانهم، وعقيدة من عقائدهم. فلقد نادى الإسلام بالدعوة إلى السلام، فالإسلام يحب الحياة ، ويقدها، ويحبب الناس فيها، وهو لذلك يحررهم من الخوف، ويرسم الطريق الأمثل للتعايش الإنساني القائم على المحبة والسلام والود والاحترام ، والإسلام شريعة السلام ودين الرحمة.

وقد اعتنى الإسلام بالتربية الحقيقية التي تعني ببناء الإنسان قولاً وفعلاً، فحض على القول الحسن وانتقاء اللفظ السليم والكلام الطيب الذي من شأنه نشر الحب والسلام والود، قال تعالى: «وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ» ⁴ ، وقال أيضا: «لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِنْ نَجْوَاهُمْ

1 - سورة الانفال الاية 6

2 - : 208

3 - صحيح البخاري

4 - (53)

إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ»¹. وقال كذلك: «أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ، تُؤْتِي أُكْلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا»² ويعد تحقيق السعادة والرخاء للناس جميعاً من أهم غايات التربية الإسلامية التي تؤكد على القيم والمبادئ والأخلاق والتعايش السلمي بين جميع البشر، وعلى تحقيق الأمن والسعادة للبشرية ونبذ العدوان والكراهية والظلم، والذي يظهر في أبهى صورته من خلال التعارف المناط بالمسؤولية تجاه الآخرين سيما في العصر الحالي حيث صار خبر كل إنسان معلوماً لدى أخيه الإنسان بسبب ما تيسر في هذا العصر من سبل ووسائل للاتصال عبر الفضائيات والإنترنت والهواتف، فصار من مقتضى التعارف، الشعور بالآخر ومشاركته همه والتخفيف من آلامه وبذل السلام له، قال تعالى: «يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ»³. وقال رسول الله ﷺ: « والله لا يؤمن، والله لا يؤمن، والله لا يؤمن، قالوا: من يا رسول الله قال من بات شبعاناً وجاره جائع إلى جنبه وهو يعلم » أخرجه البخاري.⁴

ومما سبق عرضه بإيجاز يتأكد حرص الإسلام على تعزيز قيم ثقافة السلام بوصفها ركناً ومبدأً من أركانه ومبادئه.

¹ 114

² - إبراهيم 24-25.

³ 13

⁴ - أحمد علي كنعان ، دور المناهج التربوية في تعزيز السلام ، في المؤتمر الدولي " السلام في الاسلام " ، 1 و 2 يونيو 2009 ، دمشق ، ص 1

مفاهيم السلام وثقافة السلام :

السلام :

السلام في اللغة العربية من مصدر (سلم) ويستعمل اسما بمعنى الأمان والعافية والتسليم والسلامة والصلح.¹ وهي تعنى السلم ، والسلام والسلامة، والتسليم والاستسلام والصلح والبراءة من العيوب والسلامة من كل عيب والعديد من المعاني الايجابية الاخرى.

كما يقصد بالسلم او السلام بأنه حالة من التوافق تتحقق بين طرفين إذا توافر الانسجام وعدم وجود العداوة. والسلام حالة من الوئام والأمن والاستقرار تسود الاسرة والمجتمع والعالم وتتيح التطور والازدهار للجميع.

والسلام في الاصطلاح لا يخرج عن هذا المعنى اللغوي وإن خصص في كل ما يحقق الأمان والأمان. وتشير الادبيات إلى المعنى الاصطلاحي للسلام، بأكثر من تعريف. فقد اتسع مفهوم السلام من السلام السلبي (أي غياب الحرب والنزاعات والصراعات) ليشمل السلام الايجابي (أي غياب الاستغلال ، وإيجاد العدل الاجتماعي) وهناك علاقة ارتباطية بين السلام السلبي والسلام الايجابي .

هناك ثلاثة مفاهيم تستخدم في مجال مفهوم السلام وهي :

1 - صنع السلام Peace making : وهو مساعدة اطراف النزاع للوصول إلى اتفاق تقاوضي .

2 - حفظ السلام Peacekeeping : وهو منع اطراف النزاع من الاقتتال فيما بينها .

3 - بناء السلام Peace building : وهو تشييد ظروف المجتمع حتى يستطيع المجتمع ان يعيش في سلام، وهذا يشمل عدة طرائق مثل التربية في مجال حقوق الإنسان، والتنمية

¹ المعجم الوسيط ، 2004

الاقتصادية، وزيادة المساعدات والتكافل الاجتماعي، واستعادة الانسجام والتآلف بين فئات المجتمع الواحد.

والسلام ضمن هذا المفهوم يتطلب توافقاً بين الفرد ومجتمعه، وبين الرجل والمرأة، وبين البيئة والإنسان بوصفه نوعاً بيولوجياً.¹

وفي المجال البحثي الأكاديمي هناك إجماع على ست مراحل مرت بها الصياغات المتعددة

لمفهوم السلام، وخاصة في بحوث السلام الغربية، هذه المراحل هي :

المرحلة الأولى : السلام باعتباره ممارسة وسلوك في ظل غياب الحرب، وهذا ما ينطبق على الصراع العنيف، سواء بين الدول أم داخل الدول ذاتها في صورة الحروب الأهلية. وهذه الفكرة عن السلام شائعة لدى الناس العادية ولدى السياسيين في الوقت نفسه .

المرحلة الثانية : ركزت على السلام باعتباره توازناً للقوى في إطار النظام الدولي، وأحياناً يسمى هذا التوازن بتوازن الرعب عندما يكون مبنياً على توازن قوى عسكرية ذات قدرات تدميرية بين معسكرين أو أكثر.

المرحلة الثالثة : تم التأكيد خلالها على كل من السلام السلبي (أي الحيلولة دون نشوب الحرب) والسلام الإيجابي (منع العنف البنيوي داخل المجتمع) .

المرحلة الرابعة : ساد فيها مفهوم نسوي للسلام (العنف ضد المرأة)، لا يفرق بين وجود الحرب أو عدمها عندما يمارس العنف ضد المرأة .

المرحلة الخامسة : تم التركيز في هذه المرحلة على فكرة السلام مع البيئة، وذلك إن الممارسات الرأسمالية قد اعتدت اعتداءً وحشياً على البيئة الإنسانية .

¹ قاسم الصراف ، اتجاهات المعلمين والمتعلمين نحو مفهوم السلام ، في كتاب من ثقافة الحرب إلى ثقافة السلام ، الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، الكتاب السنوي الحادي عشر ، 1995 - 1996 ، الكويت ، ص 134

المرحلة السادسة : مرحلة التركيز على السلام الداخلي للإنسان، لارتباطه ضرورة بالسلام على المستوى الكلي .¹

ونضيف على هذه التقسيم المرحلة السابعة : وهي المرحلة التي تم فيها التركيز على حقوق الإنسان، والانتهاكات والعنف الموجه ضد الأطفال والمعاقين وغيرهم من الفئات الضعيفة . وأصبح مفهوم السلام ينصب في دلالات التنمية الشاملة سواء كانت اجتماعية او اقتصادية او سياسية، لذلك فان انتقاص هذه الحقوق او جزء منها او عدم الموازنة فيها يعد احد الانتهاكات لحقوق الانسان الأساسية ومدخلا وأرضا خصبه لتأجيج الصراع. ويستنتج مما سبق ان مفهوم السلام قد تدرج ليشمل عدة ابعاد داخل الشخص نفسه وفيما بين الاشخاص وبين الجماعات. كما انتقل المفهوم من السلبية إلى الايجابية، ومن السلام المحلي إلى السلام العالمي، كما تدرج ليشمل السلام مع البيئة وحقوق الانسان والتنمية اجمالا.

ثقافة السلام :

تناول المفكرون والباحثون موضوع ثقافة السلام في مختلف الجوانب، فتنوعت وتباينت معالجاتهم كلا حسب مجال تخصصه، الأمر الذي ساهم في إثراء بحوث ثقافة السلام . فهناك من أكد على أهمية وألوية المستوى الدولي لثقافة السلام، فتناول الموضوع تحت عناوين مختلفة مثل حوار الحضارات أو الديانات والثقافات، وهناك من ركز على نبذ العنف في تنشئة الاطفال والناشئة، وتبنى مفاهيم التفاهم والتعايش في بيئة تشهد متغيرات تفرضها العولمة وتقارب المجتمعات والثقافات، وصعود الأصوليات والخصوصيات المحلية في شكل دفاعي عن الذات. أما البعض الآخر فقد أكد على المفهوم الشامل والمتكامل لثقافة السلام، وفي مقدمتهم منظمة الأمم المتحدة، حيث تبنت الجمعية العامة فيها إعلان ثقافة السلام.

¹ السيد ياسين " نحو رؤية عربية لثقافة السلام " 2007 ، نقل عن نمر فريحة وآخرون، عمان ... وتربية السلام، وزارة التربية والتعليم، مسقط ، 2008 ، ص 7 .

جاء الربط بين كلمة الثقافة والسلام لتكون مصطلحا حديثا فى ادبيات بناء السلام فى اجتماع اليونسكو بساحل العاج فى عام 1989، ثم تطور ليصبح برنامجا متكاملًا فى عام 1992 ومن ثم تم تضمينه فى استراتيجية اليونسكو للسنوات 1996م الى 2001م ليشمل برامج تعاونيه بين الدول فى التعليم والثقافة، حيث هدف البرنامج الى نبذ العنف ونشر مفاهيم التعايش السلمى واحترام حقوق الاخرين وحياتهم وتراثهم ومفاهيمهم تحت شعار ((التعليم من اجل السلام)) .

والهدف من برنامج السلام أن يعيش العالم بمختلف ثقافته فى جو من التسامح والوحدة، وبالرغم من شعارات العولمة والوحدة الدولية إلا أن هذه الوحدة تتحكم فيها محددات مثل الاسرة، المجتمع والمجموعات الاثنية والوطنية وغيرها. ولأديان مساهمة كبيرة فى تطوير مفهوم السلام والمحبة والصبر والتسامح وغيرها.

وعرفت الامم المتحدة ثقافة السلام بانها مجموعة القيم والمواقف والتقاليد وأنماط السلوك وأساليب الحياة، التي تستند الى ما يلي :

أ) احترام الحياة وإنهاء العنف وترويج ممارسة اللاعنف من خلال التعليم والحوار والتعاون.

ب) الاحترام الكامل لمبادئ السيادة والسلامة الاقليمية والاستقلال السياسي للدول وعدم التدخل فى المسائل التي تعد اساسا ضمن الاختصاص المحلى لأي دولة، وفقا لمبادئ الامم المتحدة والقانون الدولي .

ج) الاحترام الكامل لجميع حقوق الانسان والحريات الاساسية وتعزيزها .

د) الالتزام بتسوية الصراعات بالوسائل السلمية .

هـ) بذل الجهود للوفاء بالاحتياجات الانمائية والبيئية للأجيال الحاضرة والمقبلة .

و) احترام وتعزيز الحق فى التنمية .

ز) احترام وتعزيز المساواة في الحقوق والفرص بين المرأة والرجل .
ح) الاعتراف بحق كل فرد في حرية التعبير والرأي والحصول على المعلومات .
ط) التمسك بمبادئ الحرية والعدل والديمقراطية والتسامح والتضامن والتعاون والتعددية والتنوع الثقافي والحوار والتفاهم على مستويات المجتمع كافة وفيما بين الأمم، وتدعمها بيئة وطنية ودولية تمكينية تقضي الى السلام.¹

السلام الأسري والاجتماعي:

صار السلام يعرف تعريفاً ايجابياً يشمل النماء والتطور في المجتمع . ومن هنا جاء مصطلح السلام الاجتماعي ونقيضه العنف الاجتماعي، والصراع الاجتماعي.

والدعوة الى السلام الاسري تعني بتوفير الحب والوئام والاستقرار والتطور بين افراد الأسرة وتعزيز ثقافة السلم في حل الصراعات والنزاعات،²

ويقتضي مفهوم السلام الاجتماعي تحليل جانبيه الأساسيين وهما: السلام الاجتماعي كحاله ووسائل تحقيقه. حيث يقوم تحليل وتوصيف حالة السلام الاجتماعي على مفهوم الحياة الكريمة والحق فيها والحقوق المرتبطة بها، والتي صارت أساساً معيارية لتحليل المجتمعات. وأهمها تلبية الاحتياجات البشرية الأساسية من غذاء وماء نقي وصحة وتعليم وسكن وعمل، لحماية تحقيق الحياة الكريمة للإنسان.

¹ الجمعية العامة للأمم المتحدة، اعلان وبرنامج عمل بشأن ثقافة السلام، قراران اتخذتهما الجمعية العامة في الدورة الثالثة والخمسين، اكتوبر 1999.

² لمزيد من التفصيل انظر : كاظم الشبيب، العنف الاسري ، قراءة في الظاهرة من اجل مجتمع سليم، المركز الثقافي العربي، بيروت ، ط1، 2007، ص ص 124 - 132.

ولا يمكن فصل بناء السلام عن ثقافة السلام، لأن السلام ليس بنية نهائية. فثقافة السلام تجعل من السلام بنية ديناميكية، تمنع نشوء النزاعات أو تجعل حلها ممكناً بالطرق السلمية، دون اللجوء إلى العنف. وثقافة السلام تضع أسس البقاء والاستمرار والالتقاء والتطور.

ان ثقافة السلام هي اختيار مقصود. انها شأن بشري لابد لبلوغه من دور مصمم للمؤسسة التربوية تسهم في بناء ثقافة السلام التي تفترض ضمنا وجود تربية للسلام تكون جزءا من نظام تربوي متكامل (يسعى لتطوير فرد متسامح ومنفتح وعادل ومسالم يحترم نفسه ويحترم الآخرين ويتعامل مع الآخرين على قاعدة الحوار والانفتاح على وجهات النظر المختلفة. ان مثل هذا الطموح التربوي هو في المدى البعيد امر ميئوس منه اذا لم يتضمن تنمية البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية الحقيقية والكفيلة بتعزيز هذه الصفات. ولا يمكن للمرء ان يطمح في ان ينجح عبر التربية وحدها في خلق انسان متسامح وعادل وغير متحيز في تفكيره اذا كانت البيئة التي ينمو فيها سواء داخل اسرته او في المجتمع الاكبر بيئة قمع واستبداد وقوة وعدم تسامح) .

ثقافة السلام والأمم المتحدة :

ارتبط مفهوم ثقافة السلام بأدبيات الامم المتحدة منذ تأسيسها في عام 1945 . فقد ورد في ديباجة ميثاق الامم المتحدة " نحن شعوب الامم المتحدة، وقد الينا على انفسنا ان ننقذ الاجيال المقبلة من ويلات الحرب ونؤكد ايماننا بالحقوق الاساسية للإنسان وبكرامة الفرد وبما للرجال والنساء والامم كبيرها وصغيرها من حقوق متساوية. اعترزنا ان نأخذ انفسنا بالتسامح، وان نعيش معا في سلام وحسن جوار وان نضم قوانا كي نحفظ بالسلم والأمن الدولي. قد قررنا ان نوحدها لجهودنا لتحقيق هذه الاغراض "

ولعبت منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) دوراً مهماً في تبني موضوعات السلام وثقافة السلام في مؤتمراتها العامة وفي برامجها وأنشطتها الدورية، وذلك انطلاقاً من ديباجة ميثاق اليونسكو التي نصت على " اذا كانت الحروب تبدأ في عقول الناس ففي عقول الناس ايضا يجب ان تبدأ عملية بناء السلام .

وفي العقد الأخير من القرن العشرين ارتفعت الأصوات التي تتادي بتعزيز ودعم ثقافة السلام ، وكانت الجمعية العامة للأمم المتحدة قد أصدرت في 20 نوفمبر 1997 قرارها باعتبار سنة 2000 هي "السنة الدولية لثقافة السلام"، كما تبنت في 10 نوفمبر 1998 قرارها باعتبار العقد الأول من القرن الجديد (2001 - 2010) هو "العقد الدولي لثقافة السلام و اللاعنف من اجل أطفال العالم " .

وفي 6 أكتوبر 1999 أصدرت الجمعية العامة إعلان ثقافة السلام، الذي اعتبر مرشداً عاماً للحكومات والمنظمات الدولية والمجتمع الدولي لدعم وتعزيز ثقافة السلام. فقد اتسعت الدعوة لتعزيز ثقافة السلام لتشمل كل دول العالم، بما في ذلك الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني، وكافة المنظمات والهيئات ذات العلاقة على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية.

وإدراكاً من الامم المتحدة بأن إنقاذ الأجيال المقبلة من ويلات الحرب يحتاج إلى التحول نحو ثقافة للسلام واللاعنف، التي تتشكل من قيم واتجاهات وتصرفات تعبر عن التفاعل والتكافل الاجتماعيين وتستوحيهما على أساس من مبادئ الحرية والعدالة والديمقراطية وجميع حقوق الإنسان والتسامح والتضامن، وتتنبذ العنف، وتسعى إلى منع نشوب المنازعات عن طريق معالجة أسبابها الجذرية، وحل المشاكل بالحوار والتفاوض، وتضمن لهذه الأجيال الممارسة الكاملة لجميع الحقوق، وسبل المشاركة التامة في عملية التنمية لمجتمعاتها. فقد دعت الامم المتحدة إلى **ترويج ثقافة السلام** التي تقوم على أساس المبادئ المكرسة في ميثاق الأمم المتحدة وعلى أساس احترام حقوق الإنسان والديمقراطية والتسامح، وإلى ترويج التنمية والتنقيف

من أجل السلام، والتدفق الحر للمعلومات، ومشاركة أكبر للمرأة بوصف ذلك نهجا أساسيا لمنع العنف والنزاعات، وإلى بذل الجهود الرامية إلى تهيئة ظروف السلام وتوطيده.

ولهذا أكد إعلان ثقافة السلام بأنه من أجل احراز تقدم في تحقيق تنمية اوفى لثقافة السلامة، فإن ذلك يتأتى من خلال القيم والمواقف وأنماط السلوك وأساليب الحياة التي تفضي الى تعزيز السلام بين الافراد والجماعات والامم، وترى الامم المتحدة ان تحقيق تنمية اوفى لثقافة السلام يرتبط ارتباطا عضويا بأربعة عشر متطلباً وهي كالاتي :

1 (تشجيع تسوية الصراعات بالوسائل السلمية والاحترام المتبادل والتفاهم والتعاون على الصعيد الدولي.

2 (الامتثال للالتزامات الدولية المنصوص عليها في ميثاق الامم المتحدة والقانون الدولي .

3 (تعزيز الديمقراطية والتنمية والاحترام لجميع حقوق الانسان والحريات الاساسية والتقيد بها.

4 (تمكين الناس على جميع المستويات من اكتساب مهارات الحوار والتفاوض وبناء توافق بين الآراء وحل الخلافات بالوسائل السلمية.

5 (تعزيز المؤسسات الديمقراطية وكفالة المشاركة الكاملة في عملية التنمية .

6 (القضاء على الفقر والأمية وتقليل الفوارق داخل الامم وفيما بينها .

7 (العمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة .

8 (القضاء على جميع اشكال التمييز ضد المرأة من خلال تمكينها وتمثيلها على قدم المساواة في جميع مستويات صنع القرارات .

9 (كفالة احترام حقوق الطفل وتعزيزها وحمايتها .

10 (كفالة حرية تدفق المعلومات على جميع المستويات وتعزيز الوصول اليها .

11 (زيادة الشفافية والمساءلة .

12) القضاء على جميع اشكال العنصرية والتمييز العنصري وكرهية الاجانب وما يتصل بذلك من تعصب.

13) تعزيز التفاهم والتسامح والتضامن بين جميع الحضارات والشعوب والثقافات، مع الاهتمام بوجه خاص بالأقليات الدينية واللغوية .

14) الاعمال الكامل لحق جميع الشعوب، بما فيها تلك التي تعيش في ظل السيطرة الاستعمارية او غيرها من اشكال السيطرة الاجنبية او الاحتلال الاجنبي في تقرير المصير المكرس في ميثاق الامم المتحدة والمجسد في العهود والإعلانات والقرارات الصادرة عنها.¹

وأصدرت الجمعية العامة برنامج عمل بشأن ثقافة السلام تضمن الاهداف والاستراتيجيات والجهات الفاعلة الرئيسية من ناحية، والأنشطة الداعمة التي ينبغي ان تتخذها جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة على كل من الصعيد الوطني والإقليمي والدولي، وهي كالتالي :

1) الاهداف والاستراتيجيات والجهات الفاعلة الرئيسية في برنامج العمل بشأن ثقافة السلام

:

- ينبغي ان يكون برنامج العمل اساسا للسنة الدولية لثقافة السلام (عام 2000) والعقد الدولي لثقافة السلام واللاعنف من اجل اطفال العالم (2001 - 2010) .
- ان الدول مدعوة الى اتخاذ اجراءات من اجل الترويج لثقافة السلام على الصعيد الوطني الوطني، وكذلك على الصعيدين الاقليمي والدولي .
- ينبغي اشراك المجتمع المدني على كل من الصعيد المحلي والإقليمي والوطني في توسيع نطاق الانشطة المتعلقة بثقافة السلام .
- ينبغي تشجيع وتعزيز اقامة تعاون بين مختلف الجهات الفاعلة وفيما بينها في سبيل تشجيع قيام حركة عالمية مناصرة لثقافة السلام .

¹ الجمعية العامة للأمم المتحدة، اعلان وبرنامج عمل بشأن ثقافة السلام، مرجع سبق الاشارة اليه، اكتوبر 1999، ص ص 3 - 4 .

وهناك عدد اخر من الاهداف ارتبطت بادوار الامم المتحدة والحكومات وغيرها .

- 2) الانشطة والإجراءات الداعمة التي ينبغي ان تتخذها جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة على كل من الصعيد الوطني والإقليمي والدولي من اجل نشر ثقافة السلام في المجالات التالية
- أنشطة ترمي الى نشر ثقافة السلام من خلال التعليم .
 - أنشطة ترمي الى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة .
 - اجراءات لتعزيز احترام جميع حقوق الانسان .
 - اجراءات ترمي الى كفالة المساواة بين المرأة والرجل .
 - اجراءات ترمي الى تعزيز المشاركة الديمقراطية .
 - اجراءات ترمي الى نشر التفاهم والتسامح والتضامن .
 - الاتصال القائم على المشاركة وحرية تدفق المعلومات والمعرفة .
 - السلم والأمن الدوليان .

ويهمنا في هذا السياق التركيز على الانشطة والإجراءات التي ينبغي ان تتخذها جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة من خلال التعليم نظرا لارتباطها القوي بالأطفال والشباب، وتتجسد في الآتي :

- انعاش الجهود الوطنية والتعاون الدولي من اجل تحقيق اهداف توفير التعليم للجميع .
- كفالة استفادة الاطفال، في سن مبكرة ، من التعليم في مجال القيم والمواقف وأنماط السلوك واساليب الحياة لتمكينهم من حل اي نزاع بالوسائل السلمية وبروح تتحلى باحترام كرامة الانسان والتسامح وعدم التمييز .
- اشراك الاطفال في أنشطة تعرس فيهم قيم ثقافة السلام وأهدافها .
- كفالة تحقيق المساواة للمرأة، وخاصة الفتاة ، في الحصول على التعليم ز

- التشجيع على ادخال مفاهيم التربية من اجل السلام وحقوق الانسان والديمقراطية في المناهج الدراسية، بما في ذلك الكتب المدرسية .

- تشجيع وتعزيز الجهود التي تهدف الى تنمية قيم ومهارات تفضي الى ثقافة السلام، ومن ذلك التعليم والتدريب على اقامة الحوار وبناء توافق آراء.

- تعزيز الجهود التي تهدف الى توفير التدريب والتنقيف - عند الاقتضاء - في مجالات منع اندلاع الصراعات وإدارة الأزمات، وتسوية النزاعات بالوسائل السلمية، وبناء الثقة بعد انتهاء حالات الصراع .

- التوسع في المبادرات التي تروج لثقافة السلام وتضطلع بها مؤسسات التعليم العالي في مختلف ارجاء العالم .¹ وتأتي انعقاد هذه الفعالية في كلية العلوم التطبيقية بصحار تأكيدا على اهتمام الجامعات في سلطنة عمان بموضوع ثقافة السلام .

ولم تكتف الامم المتحدة بإقرار اعلان وبرنامج عمل ثقافة السلام، وإنما اتخذت قرار في نوفمبر 1998 بشأن العقد الدولي لثقافة السلام واللاعنف من اجل اطفال العالم. وهو ما سنأتي في الاشارة اليه لاحقاً .

ثقافة السلام من اجل الاطفال والشباب :

اشار قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن العقد الدولي لثقافة السلام واللاعنف من اجل اطفال العالم، انه نظرا لان الاطفال هم موقع ضرر ومعاناة هائلين، من خلال اشكال العنف المختلفة على جميع اصعدة المجتمع في انحاء العالم كافة ، ومن اجل انقاذ الاجيال القادمة من ويلات الحرب، ينبغي التحول من ثقافة الحرب والعنف الى ثقافة السلام، اي الثقافة التي تدعو الى احترام حياة كل انسان وكرامته دون تحامل او تمييز من اي نوع .

¹ انظر للمزيد من التفصيل : المرجع السابق ، ص ص 6 - 13 .

ويؤكد قرار الامم المتحدة على دور التعليم في بناء ثقافة السلام واللاعنف، ولاسيما عن طريق تعليم الاطفال ممارسة السلام واللاعنف . كما شدد القرار على ثقافة السلام واللاعنف ينبغي ان ينبع ترويجها من الكبار وان تغرس في الاطفال.¹

وليكون الاطفال محورا للعقد الدولي لثقافة السلام واللاعنف من اجل اطفال العالم، حددت الامم المتحدة جملة من الاعمال البرنامجية كأساس للعقد التي ينبغي ان توجه لتلبية احتياجات الاطفال وتحقيق مشاركتهم، وذلك على النحو التالي :

(أ) توظيف التعليم :

- 1 - ينبغي اعطاء الاولوية للتعليم، بما في ذلك تعليم الاطفال ممارسة السلام واللاعنف.
- 2 - ينبغي للتعليم من اجل ثقافة السلام واللاعنف ان يتبع النهج الذي تنص عليه اتفاقية حقوق الطفل، اي المنهج الداعي الى اعداد الطفل لحياة تستشعر المسؤولية في مجتمع يسوده التفاهم والسلم والتسامح والمساواة بين الجنسين والصداقة بين جميع الشعوب والجماعات الوطنية والدينية .
- 3 - ينبغي تقديم التعليم بأوسع ما في الكلمة من معنى، وليس فقط التعليم النظامي في المدارس وإنما ايضا التعليم خارج المدارس والتعليم غير النظامي في جميع المؤسسات الاجتماعية، بما في ذلك الاسرة ووسائل الاعلام.
- 4 - ينبغي تعزيز مضامين تعليم ثقافة السلام واللاعنف المعرفة والمهارات والقيم والمواقف والتصرفات التي تعبر عن التفاعل والتكامل الاجتماعيين، وان تنبذ العنف وتسعى الى منع نشوب المنازعات، وان تضمن الممارسة الكاملة لجميع الحقوق والمشاركة في عملية التنمية .

¹ انظر للمزيد من التفصيل : قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة، بشأن العقد الدولي لثقافة السلام واللاعنف من اجل اطفال العالم (2001 - 2010) ، الدورة الثالثة والخمسين (53 / 25) ، 1998.

ومن المهم الإشارة إليه ان التعليم المستند إلى المهارات الحياتية يشجع على الوقاية من العنف وبناء السلام، من خلال تنمية المعارف، والمهارات، والتوجهات، والقيم المطلوبة لإحداث التغيير السلوكي ، الذي سيمكّن الأطفال والشباب والراشدين من القيام بما يمنع وقوع النزاعات والعنف - بشكليهما الواضح للعيان والخفي - ، وعلى الحل السلمي للنزاعات، وخلق الظروف المؤدية إلى إحلال السلام، سواء أكان ذلك في داخل الشخص نفسه أم فيما بين الأشخاص، أم فيما بين الجماعات أم على المستوى الوطني أو الدولي.

(ب) اساليب تعزيز ثقافة السلام واللاعنف في التعليم الرسمي :

- تدريب موظفي وزارة التربية والتعليم والمعلمين ومدراء المدارس، والمنظمات غير الحكومية، وقادة الشباب، على المضامين وطرق التدريس والمهارات اللازمة لتعزيز ثقافة السلام واللاعنف.

- ادخال مفاهيم ثقافة السلام واللاعنف في مواد المناهج الدراسية .

- انتاج ونشر المواد التعليمية والكتب المدرسية عن ثقافة السلام وحقوق الانسان .

- تعزيز المشاريع الرائدة كإحدى سبل التنسيق وتشجيع الانشطة التجريبية .

- وضع طرق التسوية السلمية للمنازعات والعنف في السياقات التعليمية الرسمية وغير الرسمية .

- تعزيز الدور الفعال للأسرة والمجتمع المحلي في اطار تعاوني لتحديد معنى ثقافة السلام وكيفية تعزيزها في السياق المحلي.

(ج) اساليب تعزيز ثقافة السلام واللاعنف في التعليم غير الرسمي :

تعزيز ثقافة السلام عن طريق المشاركة بفعالية في الالعاب الرياضية والرقص والمسرح والغناء والفنون التشكيلية.

(د) دور وسائل الاعلام في تعزيز ثقافة السلام واللاعنف :

- تعليم الاطفال والشباب على ان يتعلموا كيفية التمييز بين منتجات وسائط الاعلام وتقييمها .

- غرس القيم الاساسية ومهارات التمييز بين الاطفال والناشئة.

- مراقبة وسائط الاعلام وتحليل اثار المواد التي تقدمها .

- تقنين وسائط الاعلام من اجل القضاء على التعصب والعنف المفرط والإساءة والاستغلال .¹

وهناك ادوراً مختلفة يمكن ان تلعبها العديد من المؤسسات الاجتماعية كاللجان الوطنية المشكلة لتعزيز ثقافة السلام ، او لحقوق الانسان ، او الاسرة ، او المرأة ، او الطفل او المعاقين وغيرها.

وتكتسب الجامعات ومراكز الابحاث والدراسات دوراً متعاضداً في العمل مع الشباب . وكذلك الاندية الرياضية والفنية والمراكز الثقافية والمكتبات العامة والمتخصصة .

وللأديان دور كبير في دعم برامج ثقافة السلام ويعتبر الإسلام و المسيحية رائدان في هذا المجال . ومن المؤتمرات العالمية المهمة في هذا المجال يمكن الاشارة مؤتمر برشلونة الذي نظمته اليونسكو في عام 1994، عن دور الأديان في نشر ثقافة السلام وقد حضره ممثلون لجميع الأديان ، واتفق المجتمعون على توجيه منابرهم الدينية لدفع برامج السلام ، وتكونت منه شبكة اتصال بين علماء الدين والعلماء الباحثين في مجال السلام والناشطين في مجال حقوق الإنسان .

وبدون شك فان للأسرة دور كبير في ترسيخ مفاهيم السلام التي تبتدى بمفاهيم وممارسات بين أفراد الاسرة وتمتد إلي المجتمع ويتطور الأمر إلى توجيه المجتمع المحلي نحو افضل السبل للتعامل العالمي ، ومن الطبيعي أن تتأثر الاسرة بالإعلام ومؤسسات المجتمع الأخرى السياسية والتعليمية .

¹ قارن عاطف عدلي العبد، العقد الدولي لثقافة السلام واللاعنف من اجل اطفال العالم (2001 - 2010) مجلة الطفولة والتنمية، العدد (8)، شتاء 2002 ، ص ص 13 - 33 .

كما يمكن للدولة أن توجه كل المؤسسات الرسمية والشعبية نحو السلام أو الحرب كما يمكنها أن تستغل أجهزتها لإخماد كل نشاط عنيف ويؤثر على السلام الاجتماعي والمحلي.

وتلعب المنظمات الاهلية دورا كبيرا إذا استغلت إمكانيتها الكامنة ومن أمثلة ذلك :

- الإنذار المبكر لمظاهر النزاع .
- تنفيذ البرامج الإيجابية لغرس ثقافة السلام .
- المصالحة وبرامج إعادة التواصل بين الجهات المتنافرة .
- تنفيذ برامج تنمية متوازنة .
- اقتراح وتبني خطوط سياسية تسمح لكل قطاعات المجتمع بالتعبير الحر والمشاركة.
- تطوير المقدرات المحلية في صناعة السلام .
- تأسيس علاقات مجتمعية تشاركية في مجال السلام والبرامج المعززة له .

المبحث الثاني

Conflict Management :

تعريف النزاع:

هو حالة عدم توافق Disharmony وانسجام بين الأفراد والمجموعات في المصالح والرغبات ومن خلال ذلك يظهر التنافس، لذلك فهو سلوك تنافسي Comitative behavior علي الموارد والمصالح وهو يتصف بمفاهيم وسلوك ومعتقدات ورؤى (perception) واختلافات اجتماعية وبنوية في النظم واستمراريتها قد يؤدي إلي وجود ثورة (Evolution).

مستويات النزاع: levels conflict

1/ صراع الأفراد: interpersonal conflict

يحدث داخل الأسرة بين الأم، الأب، الأبناء، من منطلق المسؤوليات والالتزامات داخل الأسرة.

2/ نزاع بين المجموعات: intergroup conflict

يحدث داخل المجموعات أو الأفراد مثل المسيحية والدينكا.

3/ نزاع بين الدول: intra state conflict

يحدث في الغالب بين دول معينة لاختلاف الأثنيات الدينية أو مشاكل سياسية مثل (جزيرة سيناء) مصر تطالب بإرجاع سيناء التي احتلت بواسطة إسرائيل 1967م.

أسباب/ مصادر النزاع: causes/ sources of conflict

لإدارة النزاع لابد من معرفة أسباب النزاع أو مصادره¹

من أسباب النزاع: causes of conflict

1/ lack of information :

¹ العفيف زيد حسين، "حل المنازعات الدولية في إطار مجلس الأمن والجمعية العامة":

وهي أسهل أنواع النزاعات لأنها لا ترتبط بالقيم أو العواطف.
مظاهره: شح أو نقص المعلومات لاتخاذ قرار معين أو معلومات خلاف الواقع ونعني به
معلومات غير حقيقة/ صحيحة.
عدم توافق المعلومة مع الموضوع الذي طرح.
علاجه:

- أ. يتم من خلال إصلاح أو إعادة صياغة المعلومات.
- ب. إعادة توزيعها والتأكد من وصولها.
- ت. التثبيت من مصدرها.

2/ نزاع العلاقات: relationship conflict

مظاهره:

- 1- اختلافات شخصية وسلبية العلاقة بين الأطراف.
- 2- سوء فهم أو ضعف التواصل فيما بينهم.
- 3- يفسرون التقصير في بعض المهام بأنه ضعف (كسول . غبي . جاهل).
- 4- الهجوم الحاد والشرس يدل علي فقدان الأمل لا يدل علي سوء الأخلاق.
- 5- عدم إشباع الحاجات من موارد وثروات.
- 6- المنافسة.
- 7- الطمع والنهب.¹

علاجه:

1. عدم استعمال الكلمات التي تؤدي للشعور بالعنف المعنوي واستخدام كلمات الدم.

¹ العفيف زيد حسين – حل المنازعات الدولية في اطار مجلس الامن والجمعية العامة / مصدر سابق

2. معظم سوء أداء المهام سببه عوائق (نقص الموارد، قيادة ضعيفة وليس ضعف شخصي).

3. إيجاد النية الطيبة والمهارة العاطفية (من لا يرحم لا يرحم).

4. الشعور بالثقة والاحترام.

3/ نزاع تداخل الصلاحيات والأولويات:

مظاهره:

القبول والسلامة

قضية في الإدارة تسمى في عملية اتخاذ القرارات وليس كل قرار سليم قرار جيد والعكس هو الصحيح، في بعض الأحيان تقدم القبول علي السلامة (إذا كان الناس موافقين علي القرار بالإجماع) في بعض الأحيان (تقدم السلامة علي القبول عندما يكون القرار يتعلق بالجودة والوقت).

1. تداخل مستويات الإدارة يؤدي إلي وجود عنف.

2. درجة الالتزام باللوائح يحدث النزاع لعدم الالتزام. مثل حلال/ حرام.

العلاج:

1. تحديد المستويات

2. التنسيق (هو قانون إداري رئيسي وهام) والقرار مسئولية الجهة الأعلى مباشرة.

3. تحديد المرجعيات والصلاحيات.

مثل سرية: مؤتة قال رسول الله صلي الله عليه وسلم: (أميركم فلان وإن قتل أميركم فلان وإن قتل فأميركم فلان).

قتلوا الثلاثة ثم حمل الراية ثابت بن الأرقم وذهب بها إلي خالد بن الوليد رضي الله عنه خذها يا خالد فرد له قائلاً أنت أعلم بأهل بدر، رد ثابت: وقال له: ما حملتها إلا لك.

نستخلص من هنا ليست القوى ولا الاقدمية بل تحدد المرجعية بناء علي الكفاءة والأصلح.

4- نزاع تراكبي او انشائي :

1. محدوديه الموارد او السلطه والتقييد الجغرافي ونقص الموارد يؤي 1ي الى التناقس عليها او الشعور بعدم العداله في انظمه الحكم ، وعدم تكافؤ القوى او السلطه .

2. عدم وضوح المستقبل يؤذي الى توتر وتعسف العلاقات الانسانيه ويظهر الفزع لمجرد موقف بسيط .

3. التفرقه العنصريه وعدم العداله الاجتماعيه .

علاجه :

1. المشاركه في الموارد وليس التنافس عليها .

2. توضيح المستقبل .

3. التاخي .

5- نزاع الخلفيات او القيم :

مظاهره :

1. الشعور والادراك بمعتقدات مغايره بدوره يؤذي الى اختلاف في فهم المعلومه او الاحداث وتفسيرها (قصه الاعرابي الذي جاء الى الخليفه ليمدحه في بغداد :

انت كاكلب في الوفاء *** وكالتلس في قراع الخطوب 1

¹ - هي تلك القصة التي تروى إن الشاعر كان بدوياً صحراوياً، وعندما قدم إلى بغداد لأول مرة أثر أن يبدأ عهده بمدح خليفته المتوكل على الشعراء فأنشده قصيدة منها .

فجاء الحراس ليعاقبوه فمنعهم الخليفة وامرهم باخذه الى قصر الرصافه (قصر الرصافه) 1

عيون المها بين الرصافه والجسر *** جلبن الهوى من حيث ادري ولا ادري
قال الخليفة امسكوه ليدوب ، وهذا يعني ان الخلفيات يمكن ان تتغير باكتساب حضارات وثقافات
جديده .

2. كما يؤدي اختلاف الخلفيات في اختلاف التوقعات في العلاقات .

سيدنا عمرو بن العاص رضي الله عنه بعد اسلامه ب 5 اشهر عينه السؤل (صلى الله عليه وسلم)
على قياده جيش وفي جيشه ابي بكر وعمر ، وطبيعه رسول الله (صلى اله عليه وسلم)
ان كل انسان يظن انه هو الاقرب اليه له طريقه في فن العلاقات مع الاخرين مما
جعل كل شخص يظن انه هو الاحب والاقرب الى الرسول (صلى الله عليه وسلم) . وفي
ذات يوم سأله عمرو بن العاص من احب الناس الم يا رسول الله ؟ فرد عائشه . فسأله من
الرجال ظفرد ابياها . فسأله ثم من ؟ فرد (صلى الله عليه وسلم) قائلاً عمر . فسكت عمرو
بن العاص خشيه ان لا يذكره . من حسن تعامل الرسول (صلى الله عليه وسلم معه ظن انه
هو الاحب والأقرب) .

3. وهو اصعب انواع النزاع لعدم التقارب وعدم وجود انسجام وتقارب في وجهات

النظر .

¹ - المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي ، للإمام أحمد بن محمد بن علي المقرئ الفيومي ، دار الفكر

(قصر في منتهى الوعه والجمال محاط بالنهر من كل جانب والجواري الفاتنات يحملن الجرار لآخذ الماء من النهر وكان الشاعر يحدثهم بعد سنته
اشهر امر الخليفة باحضاره وقال له الشعر)

تقارب الناس في وجهات النظر او في الخلفيات يسمى انسجام ، عادة لا يفسرها الناس باختلاف الخلفيات وانما اختلاف في المبادئ والقيم وتحكمها العاطفه بشكل كبير .

مثال على ذلك تفسير قصه كعب الاحبار 1 :

كعب الاحبار هو سيد علماء اليهود فحاول اقناع قومه بالاسلام وقال لهم ما ترون علامته في التوراه وحاول اقناعهم فرفضوا ، فجاء كعب الاحبار الى الرسول (صلى الله عليه وسلم) واسلم وقال له لا تخبرهم باسلامي ، وطلب من الرسول (صلى الله عليه وسلم) ان ياتي بقومه ويسألهم عن كعب الاحبار وبالفعل فعل وكان وقتها مختبئ وراء حاجز ، جعوا علماء اليهود الى الرسول (صلى الله عليه وسلم) وسألهم عن كعب الاحبار . فردوا قائلين : انه سيدنا وعالمنا فعادوا يمدحون فيه . بعدها طلب الرسول من كعب ان يخرج لهم فخرج مرددا الشهاده . فقالوا هو سفيها وبدعوا يقللون من شأنه ، وهذه دلالة واضحة على رفضهم لتفسير المعلومه على الحقيقه .

هكذا في السيره كان كل الذين اسلموا من اليهود لا يزيد عددهم عن ثمانيه اشخاص في زمن الرسول (صلى اله عليه وسلم) .

كل هذا الرفض بسبب اختلاف التوقعات ، لانهم كانوا يتوقعوا ان النبي الخاتم من اليهود ، وهنا ايضا برزت العاطفه بشكل كبير ابني جنسهم من اليهود .

علاجه :

1. ركز على تغيير المفاهيم والحقائق والمعلومات .
2. لا تدخل في جدل على المبادئ والقيم .
3. الابتعاد عن طريق العاطفه وتحكيم صوت العقل .
4. خذ الوقت الكافي .

انماط الناس عند النزاع¹:

كان من أهل اليمن فسكن ... كان يقال له: "كعب الخَبَر" و "وكعب

1 - هو كعب بن ماته الحميري أبو إسحاق المعروف بالأحبار"، ولقد نُقل عنه في التفسير وغيره

يتشكل الناس اثناء النزاع بانماط مختلفة تختلف من شخص لآخر ، لكن العلماء

اكتفوا بخمسة انماط وهي كالاتي :

1. سمك القرش .

وله اسماء اخرى مثل : الاجبار .

فلسفته : فوز او خساره .

الهدد : رأي وقراري يمضي .

الموقف : انا اعرف الحق .

لا تتشكك في حكمي او سلطتي .

المنطق : خساره العلاقات والمشاعر اقل ضررا من التخلي عن مواقف انا مؤمن بها

النتيجة المتوقعه : انتصار احد الطرفين وهزيمة الطرف الاخر ، صدام في العلاقات

هل هذا النمط سيء ؟ ليس سيء في حالات معينه مثل المبادئ والقيم والدين

2. السلحفاة :

الانسحاب او التجنب .

فلسفته : فوز او خساره .

الهدف : تجنب الخلاف .

المنطق : حيادي في هذا الموضوع .

الموضوع لا يهم ولكن الخلاف سيء بطبيعته بغض النظر عن اسبابه .

النتيجة المتوقعه : المشاكل لا تحل ولكنها تورث وتتفاقم على المدى الطويل .

الهدف من خلقنا هو كيف سنعمل في . " - الحياة بالنسبة لنا "ابتلاء واختبار" مصداقاً لقوله سبحانه: "الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا¹ أي شيء في الحياة يمكن التفاوض معه إلا الموت، ولأن الله قدر لنا الحياة فلا بد أن نعيش بالشكل . "هذه الحياة لأن هناك نهاية "حياة أخرى ⊗وعلينا أن نذكر أولاً قول الله تعالى ونعمل به:(وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا) وكذلك قوله عز وجل الصحيح أو أنتى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلْيُحْيِيَنَّه حَيَاةً طَيِّبَةً وَانْجَزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُ (

هل هذا النمط سيئ ؟

3. الثعلب :

الحل الوسط

فلسفته : نص فوز او نصف خساره

الهدف : الوصول الى حل الخلاف بسرعه . Let us make a deal

المنطق : اذا طال الخلاف سيؤدي الى توتر العلاقات وقله الانتاجيه .

النتيجه المتوقعه :

المشاكل تحل على المدى القصير وتتفاقم على المدى البعيد ، لان احد الطرفين

سينقض الاتفاق لاحقا لعدم رضائه بالكامل .

هل هذا النمط سيئ ؟

4. الدب الوديح :

الاستيعاب .

فلسفته : انا اخسر وانت تريح

الهدف : عدم خسران العلاقات .

الموقف : كيف ارضيك واسعدك .

موقفي ليس مهم اذا كنت ساخسرك .

المنطق : الاولويه للعلاقات فهي مصدر السعاده .

النتيجه المتوقعه : استغلال الطرف الاخر وفي النتيجه انفجارك (مثل حالات الطلاق

بعد 20 سنه) .

هذا النمط يمارس في العلاقات الزوجيه بشكل كبير .

هل هذا النمط سيئ ؟

5. البومه الحكيمه :

التكامل : (البومه رمز التشاؤم في الثقافه الشرقيه ورمز الحكمه في الثقافه الغربيه)

فلسفته : يجب ان نريح جميعا (فوز او فوز) .

الهدف : حل المشكله على المدى الطويل .

الموقف : خلينا نفهم بعض .

هذا موقفي فما هو موقفك .

للبحث عن حل يحقق اهم اهدافك واهم اهدافي .

المنطق : كل طرف يعتبر موقفه مهما ولكل طرف اهداف هامه واهداف ثانويه ،

انركز على الاهداف الهامه ونحاول تحقيقها للطرفين (الالهه عندك حققه ، والاهم

عندي احققه) .

النتيجه المتوقعه : تحتاج الى وقت طويل ، شعور بألم في المدى القصير وشعور

بالضى في المدى الطويل ، التزام الجميع بالحل المنطق ، ولابد من حلول ابداعيه .

النتيجه العامه : هذا افضل الانماط (تجنب حل غير واضح والزام كل الاطراف)

هل هذا النمط سئ ؟

تستنتج دراسه البحث من هذه الانماط الاتي :

1. لا يوجد نمط ثابت يصلح لكل المواقف .

2. يلجأ المدراء لنمط القرش بشده عندما يلجأ المرؤوس الى الرفض او

التحدي .

3. اكثر نمط مستخدم هو القرش) رغم ان نتائجه متوسطه (.

4. القائد الفعال يستعمل كل الانماط حسب الموقف (ولا يستعمل النمط الذي يتوافق مع شخصيته) .

ملاحظات :

1. نمط القش انسب في حالات المبادئ والقيم وتحدي السلطه او الامن او انتهاء الوقت .

2. ب- نمط الدب الوديع انسب اذا كانت العلاقات اهم او القضايا ليست مهمه .

3. ج- نمط الثعلب انسب اذا كانت القضية معقدة ومتعدده الجوانب و اذا لم يوجد حل يرضي الجميع رغم محاولات الابداع ، كل طرف يهمله جوانب مختلفه من القضية عند تقارب قوه الطرفين وحرصهما جميعا على العلاقه .

4. د- نمط السلحفاه انسب عندما تكون الضيه غير مهمه ، وعندما تكون النتيجة محدوده على المدى القصير وخطيره على المدى البعيد ، اذا كنت لا تكلك اي اوراق تفاوضيه .

5. هـ- نمط البومه نسب عندما يكون الوقت كافي وعندما تكون (القضية حساسه والعلاقه مهمه في نفس الوقت) .

يزخر حقل النزاعات الدولية بالعديد من المصطلحات التي تصف الحالات النزاعية في العلاقات الدولية . لذا نجد بعض الباحثين يستعملون مثلا مصطلح "النزاع" لوصف ظاهرة نزاعية معينة، في حين يصف البعض الآخر الظاهرة نفسها بالأزمة أو الحرب أو التوتر .

وذلك دونما أي انتباه لمدلول هذه المصطلحات، مما يؤدي أحيانا إلى الالتباس.

ولبنان لم يسلم من هذا الأمر، فالعديد من الدراسات حوله، تستعمل كل هذه المصطلحات لوصف حالة لبنان :

كالأزمة اللبنانية، الحرب الأهلية اللبنانية، أزمة العلاقات اللبنانية السورية، التوتر في العلاقات اللبنانية السورية ...

تعريف النزاع :

يعتبر النزاع عن حالة التعارض الموجودة بين الأطراف في الأهداف والمصالح . فيعرف عندئذ على أنه وضع تكون فيه مجموعة معينة من الأفراد -سواء قبيلة أو مجموعة عرقية أو لغوية أو دينية واجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو أي شيء آخر- تتخرب في تعارضٍ مع مجموعة أو مجموعات أخرى معينة لأن كل هذه المجموعات تسعى لتحقيق أهداف متناقضة فعلا أو تبدو أنها كذلك ¹ .

وعلى هذا الأساس يعرف ريمون أرون النزاع على أنه نتيجة تنازع بين شخصين أو جماعتين أو وحدتين سياسيتين للسيطرة على نفس الهدف أو للسعي لتحقيق أهداف غير متجانسة²

كذلك Dennis Sandol اعتبر أن عملية الصراع هي ظاهرة ديناميكية، وهي وضع يحاول فيه طرفان على الأقل وممثلوهما تحقيق أهداف غير متفق عليها ضمن إطار مفاهيمهم

¹ جيمس، بالتسغراف روبرت النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية ، ترجمة وليد عبدالحى ط1، الكويت كاظمية للنشر والترجمة والتوزيع 1985 ص 94

² جيمس، بالتسغراف روبرت المرجع السابق ص 94

ومعتقداتهم من خلال إضعاف- بشكل مباشر أو غير مباشر-قدرات الآخر على تحقيق أهدافه¹.

وغالبا ما يكون هذا التعارض ناتج عن سعي الدول للحصول على موارد معينة أو تحقيق مصالح تتناقض ومصالح الآخرين . فالسويدي بيتر فالنستاين- أحد كبار المختصين في مجال السلم والصراع-اعتبر أن النزاع وضع يحاول فيه طرفان على الأقل وفي الوقت نفسه الحصول على نفس الموارد المادية أو غير المادية .

وتكون هذه الموارد غير كافية لإرضاء هذه الأطراف بشكل متزامن²

كما يعتبر Coser أن النزاع هو صراع على منفعة معينة أو على سلطة أو على موارد نادرة أو ادعاءات على حالة معينة، بحيث أن أهداف الأطراف المتنازعة ليست فقط الحصول على المنفعة الموجودة بل تتعداها إلى تحييد الأضرار أو التخلص من المنافس الآخر³.

ولقد عمل كل مفكر على تصنيف النزاع من خلال منظور أو زاوية معينة . فلقد اعتبر مارسيل ميرل أن النزاعات أو الأزمات تصنف إلى ثلاثة أنماط، تبعا لطبيعة موضوع الصراع:

1-محاولة الحصول على الاستقلال : ويدخل في هذا التصنيف حروب تصفية الاستعمار والحروب الانفصالية(بنجلاديش - بيافرا)....

2-الرغبة في السيطرة على الحيز (تعديل الحدود أو التوسع الإقليمي على حساب الدول المجاورة) الجزائر والمغرب

-إثيوبيا والصومال...

¹ الحديثي عباس غالي، أنماط الصراعات البيئية": <http://omu.edu.ly>

² الحديثي عباس غالي، نفس المرجع

³ الدولية حماد كمال النزاعات ،. 1998الدار الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع، : لبنان . 1، ط (دراسة قانونية دولية في علم النزاعات. 11ص

3- محاولة فريق أو عصابة الاستيلاء على السلطة ليتمكنوا بواسطتها من فرض إرادتهم على خصومهم .

وتدخل في هذا الإطار معظم الحروب الأهلية والانقلابات، وهي ما يسميها مارسيل ميرل بالأزمات الإيديولوجية¹

Symmetric كما تصنف النزاعات إلى نزاعات متماثلة، والتي تتشابه فيها أطراف النزاع conflict.

ونزاعات غير متماثلة Asymmetric conflict والتي تتشبه بين أطراف غير متماثلة كالصراع بين أغلبية وأقلية، أو الصراع بين حكومة وجماعة من المتمردين² النزاع والمفاهيم المتقاربة

بعد تعريف النزاع يمكننا التمييز بينه وبين المفاهيم الأخرى . وهي التوتر، الأزمة والحرب . وذلك من خلال تعريفها وتحديد أهم الفروق بينها وبين النزاع

1-التوتر:

يعود التوتر Tensions إلى مجموعة من المواقف والميول Predispositions نتيجة الشك وعدم الثقة³ التوتر حسب مارسيل ميرل هو "مواقف صراعية لا تؤدي مرحليا على الأقل إلى اللجوء إلى القوات المسلحة"⁴، إنما يعود إلى ميل الأطراف لاستخدام أو إظهار سلوك الصراع

¹ سوسيولوجيا العلاقات الدولية ميرل مارسيل، 507-506 ص . 1986 المستقبل العربي، : القاهرة، ترجمة حسن نافعة، ط1

² محمد أحمد عبد الغفار، (دراسة نقدية وتحليلية) فض النزاعات في الفكر والممارسة الغربية. دار هومة، 2003 79 ص .

³ مهنا محمد نصر، مع دراسة مقارنة لبعض مشكلات الشرق الأوسط) تسوية المنازعات الدولية مهنا محمد نصر، معروف خلدون ناجي، ص 8

⁴ داورتي جيمس، بالتسغراف روبرت، مرجع سابق ص من 140-141

فالتوتر إذن ليس كالنزاع، لأن هذا الأخير يشير إلى تعارض فعلي وصريح وجهود متبادلة بين الأطراف للتأثير على بعضهم البعض . في حين لا يعدو التوتر أن يكون حالة عداة وتخوف وشكوك وتصور بتباين المصالح، وعلى هذا يعد التوتر مرحلة سابقة على النزاع وكثيرا ما ترتبط أسبابه ارتباطا وثيقا بأسباب النزاع.

2-الأزمة :-

لقد ركز الباحثون في تحديدهم لمفهوم الأزمة- على عدد من الخصائص التيتميزها عن غيرها من الصور التي توصف بها العلاقات النزاعية بين الدول . ومن بين هذه الخصائص :

1-المفاجأة، فالأزمة غير متوقعة.

2-تعدد و تشابك وتداخل عناصر الأزمة وأسبابها وكذا تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها.

3-نقص وعدم دقة المعلومات.

4-قصر أوضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة¹

3- الحرب :

ارتبط مفهوم الحرب باستعمال العنف، ولهذا جاءت في أغلب التعاريف على أنها عنف منظم باستعمال القوات المسلحة

¹ ساليب وقائية - حلول عملية) إدارة الأزمات والكوارث عليوة السيد،

فكلوزفيتس عرف الحرب بأنها "عمل من أعمال العنف يهدف إلى إرغام الخصم على تنفيذ إرادتنا... إن الحرب لا تخص ميدان العلوم أو الفنون، ولكنها تخص الوجود الاجتماعي، إنها نزاع بين المصالح الكبرى يسويه الدم، وبهذا فقط تختلف عن النزاعات الأخرى¹ و يرى غاستون بوتول بأن "الحرب صراع مسلح ودموي بين جماعات منظمة". ويشير إلى أن "الحرب هي صورة من صور العنف... وتتميز بكونها دامية، إذ أنه عندما لا تؤدي الحرب إلى تدمير حيوات بشرية لا تعدو أن تكون صراع أو تبادل تهديدات² ". ويرى ريمون أرون أن "الحرب هي الأساليب العنيفة للتنافس بين الوحدات السياسية"³. ويعرفها كوينسي رايت ك"اتصال عنيف بين وحدات متميزة ولكن متشابهة"⁴ ". ويرى هادلي بول أن "الحرب هي عنف منظم تقوم به وحدات سياسية ضد بعضها البعض". ويرى بول أن العنف ليس هو الحرب ما لم ينفذ باسم وحدة سياسية، لأن أهم ما يميز القتل في الحرب هو الطابع الرسمي، ويضيف بأن العنف المنفذ باسم وحدة سياسية ليس حربا ما لم يكن موجها ضد وحدة سياسية أخرى، فالعنف الذي تلجأ إليه الدولة كإعدام المجرمين أو قمع القراصنة ليس حربا أيضا لأنه موجه ضد الأفراد⁵ . لقد ذهب بعض الباحثين إلى أبعد من ذلك فحددوا العنف في الحرب تحديدا كميما. فقد اعتبر ديفيد سنغر وسمول أنه من بين شروط الحرب وجود ألف قتيل كحد أدنى نتيجة

¹ فوللر س، ف. جدار البيقطة العربية للتأليف والترجمة والنشر، : بيروت. أكرم الديري، ترجمة (حتى أيامنا هذه 1789 من عام) إدارة الحرب . سبتمبر 1971. ص ص92-93

² وتول غاستون، الحرب والمجتمع (حليل اجتماعي للحروب ونتائجها الاجتماعية والثقافية)، ترجمة عباس الشربوني بيروت دار النهضة العربية، 1983. ص ص48-49.

³ جراد للنشر، الجزائر . العلاقات الدولية لعزیز، - . 1992 ص 973

⁴ حتى ناصيف يوسف،، النظرية في العلاقات الدولية دار الكتاب العربي: بيروت . 1، ط حتى 294ص. 1985

⁵ London: The Macmillan press.(The anarchical society (a study of order in world politics ،Bull Hedley . LTD .1977 .p184.

للنزاع المسلح¹. و في دراسة له بعنوان مشروع الحرب، اعتبر ديفيد سنجر أن الحروب بين الدول هي صراعات مسلحة تضم على الأقل أحد أعضاء النظام الدولي في طرفي النزاع، و تخلف

ما لا يقل عن ألف قتيل في العام².

وعليه فإن الحرب تختلف عن النزاع بكونها لا تتم إلا في صورة واحدة، و بأسلوب واحد، وهو الصدام المسلح

بين الأطراف المتنازعة . في حين أن النزاع يمكن أن تتنوع مظاهره وأشكاله، فقد يكون سياسياً، اقتصادياً أو إيديولوجياً³

وعموما تمثل الحرب، التوتر والأزمة مراحل متقدمة أو متأخرة للنزاع، تتفاوت من حيث درجة خطورتها وتهديدها للسلم والأمن الدوليين . فالنزاع يبدأ أول الأمر بالتوتر، ثم ينتقل إلى مرحلة الأزمة الطويلة أو قصيرة المدى، والتي قد تقود إلى حرب محدودة ثم شاملة⁴.

العوامل المؤثرة في النزاعات الدولية

تتفرد ظاهرة النزاع عن غيرها من ظواهر العلاقات الدولية بأنها ظاهرة ديناميكية متناهية التعقيد .

ويرجع ذلك إلى تعدد أبعادها وتداخل مسبباتها ومصادرها وتشابك تفاعلاتها وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وتفاوت المستويات التي تحدث عندها، وذلك من حيث المدى أو الكثافة أو

العنف¹

¹ حتي ناصيف يوسف، مرجع سابق . ص 295

² محمد أحمد عبد الغفار، مرجع سابق . ص 110

³ مهنا محمد نصر، معروف خلدون ناجي، مرجع سابق . ص 9

⁴ جراد عبد العزيز، مرجع سابق . ص 95

وتؤثر في النزاع عدة عوامل على المستويين الداخلي والخارجي . ويقصد بالعوامل مجمل الشروط التي تتحكم في كافة أشكال التبادل بين الفاعلين . أو هي تلك العناصر المشكلة لبيئة النظام، وهي مصدر التدفقات التي تؤثر على مجمل الفاعلين الذين يدخلون في إطار هذا النظام²

هذه العوامل أطلق عليها ستانلي هوفمان مصطلح "المحيط الدولي" أو "الإطار" الذي يلخص في رأيه الوضع الداخلي والوسط الخارجي³. فظاهرة النزاع، كغيرها من الظواهر السياسية، تخضع في دراستها لثلاثة مستويات من التحليل، وذلك على النحو التالي

-الإطار المحلي للظاهرة : الذي تتبع منه الظاهرة أو تقع في إطاره . ويشكل البيئة الداخلية لها⁴، وهو بالغ الأهمية في فهم أي ظاهرة سياسية.

ب-الإطار الإقليمي للظاهرة : الذي ينتسب إليه الإطار المحلي ويؤثر فيه بدرجات متفاوتة، وقد يكون بالغ الأهمية ويفوق الأول في تأثيره على بعض الظواهر السياسية، وهو ما يعرف بالبيئة الإقليمية.

ج-الإطار العالمي للظاهرة : وهو الإطار الكلي الذي تحدث أو من المفترض أن تحدث في ظله الظاهرة السياسية، وأحيانا يكون هو الفاعل الأساسي، أما البقية فأهميتها أقل.

العوامل الداخلية

¹ حماد كمال، مرجع سابق . ص 27

² ميريل مارسيل، مرجع سابق . ص 145

³ جراد عبد العزيز، مرجع سابق . ص 80

⁴ مقدمة في من هجمة دراسة وطرق بحث الظواهر السياسية عبد الماجد حامد، . 31-30 ص ص . 2000 ار الجامعة للطباعة والنشر، القاهرة

يوجد العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر في احتمال الحرب أو السلام . من بينها العامل الجغرافي، العامل الديمغرافي، العامل الاقتصادي، العوامل الفردية، العوامل السياسية، وغيرها من العوامل الأخرى، مع الإشارة إلى عدم وجود ترتيب معين لهذه العوامل وإنما تتفاوت في تأثيرها من دولة إلى أخرى ومن مرحلة إلى أخرى.

1-العامل الجغرافي :-

ضم الجغرافيا بمعناها الواسع، مجموع العوامل الطبيعية : دور المناخ، طبيعة الأرض، أهمية العوامل الموارد المعدنية وموارد الطاقة، إضافة إلى الموقع الجغرافي للدولة وحسب مارسيل ميرل فإن اللا تكافؤ في توزيع الثروات الطبيعية يؤدي إلى اللا تكافؤ في الفرص بين البشر،

ويرجع ذلك إلى سببين: الأول طبيعة المناخ، التضاريس وطبقات الأرض والثاني هو دور العامل التاريخي في تقسيم

الحيز إلى وحدات غير متكافئة . وبشكل عدم التكافؤ هذا مصدرا دائما للتنافس والصراعات.¹

2-العامل الاقتصادي :

قضية العلاقة بين السياسات العدوانية للدول وبين الحالة التي عليها اقتصادياتها². فالاقتصاد يلعب دورا مهما في الحياة الدولية، والتاريخ يقدم لنا أمثلة عديدة على النزاعات الناجمة عن

¹ ميرل مارسيل، مرجع سابق . ص ص 149-150

² محمد بدوي طه 1971 دار المصرية للطباعة والنشر، الد : بيروت . مدخل إلى علم العلاقات الدولية بدوي م ، 156ص

منافسات اقتصادية : صراع من أجل السيطرة على الموارد الأولية، صراع من أجل الحصول على منافذ تجارية، صراع من أجل السيطرة على الأسواق¹

3-العوامل الديمغرافية:

يكتسي العامل الديمغرافي أهمية كبيرة من حيث مدى تأثيره على احتمال الحرب والسلام . فقد اعتبر Paul Ribot عالم الاجتماع الفرنسي-أن الحروب الحديثة هي عملية ذات طبيعة بيولوجية في الأساس، وأن عنف هذه الحروب يتناسب طرديا مع حجم الفائض البشري الذي يمثل القوة الرئيسية الضاغطة في اتجاه وقوع الحرب² ووفقا Thomas Homer

-Dixon الأستاذ بجامعة تورنتو الكندية فإن تضافر عدة عوامل منها تزايد عدد السكان، الذين يتقاسمون الحجم ذاته من الموارد قد يؤدي إلى تزايد مستويات الندرة، مما يضطر بعض المجموعات إلى الهجرة وبالتالي زيادة الضغط علي الموارد في المناطق المستهدفة بموجات الهجرة، الشيء الذي يقود في النهاية إلى تصاعد الأصوات المناوئة للأجانب³

كما أن النمو السكاني المتسارع في المجتمعات المتعددة، يثير النزاعات العرقية، من حيث أنه يزيد من درجة التنافس على الموارد، ويحد من قدرة الدولة وخياراتها في الاستجابة والتجاوب مع رغبات الجماعات المكونة لها⁴

العوامل السياسية

تؤثر العوامل السياسية على احتمال الحرب أو السلام.

¹ كولار دانيال، مرجع سابق ص 37

² زقاغ عادل، مرجع سابق.

³ محمد أحمد عبد الغفار، مرجع سابق . ص 162

⁴ ماد كمال، مرجع سابق . ص 32

ولعل أهم هذه العوامل هي طبيعة النظام السياسي، استقرار الحكومة، ووجود صراعات سياسية داخلية¹. فطبيعة النظام السياسي تعد مصدرا مهما للاستقرار أو اللااستقرار في العلاقات الدولية

ولقد أكد أغلب الباحثين أن النظم السلطوية هي سبب النزاعات، ذلك أنها تفتقد إلى الشرعية السياسية التي تعتبر من أهم أسباب الاستقرار وتفاذي الصراعات والانشقاقات الداخلية في المجتمعات البشرية

. فالشرعية السياسية هي الضامن لما أسماه الفيلسوف الألماني هيجل "الدولة المنسجمة"، أي الدولة التي يسود فيها الاعتراف بحق الاختلاف، واحترام خيار الناس في شكل القيادة التي تسوسهم، ويتم حل الخلافات فيها بقوة الإقناع أو القانون لا بقوة السلاح. إضافة إلى أن الشرعية هي شكل من أشكال القوة لأنها تكسب المجتمع تلاحما ومنعة ضد الأعداء. فعلى حد تعبير فاكلاف هافيل فإن الشرعية تمثل قوة الضعفاء، لذا فإن المجتمعات التي تحكمها سلطة استبدادية، فإن الصراع الدائر بين الطامحين إلى السلطة يضعفها فتكون أكثر عرضة للنزاعات²

وهذا ما أكده السكرتير العام السابق للأمم المتحدة كوفي عنان في تقرير له عن إفريقيا قدمه إلى مجلس الأمن في أبريل

1998"إن طبيعة السلطة السياسية في كثير من الدول الإفريقية والنتائج الحقيقية والمتوقعة للاستيلاء على السلطة والحفاظ عليها في آن واحد تعتبر المصدر الرئيسي للنزاع عبر القارة."

¹ Hoffmann Stanley، contemporary theory in international relations، United States of America، fifth edition،

prentice hall، Inc، June 1965، pp 212-213

² لشنقيطي محمد بن المختار، "الدولة والصراع"، ht.1-21-depth/fights/.../11-in/www.aljazeera.net

¹ وفي المجتمعات المتعددة، مسألة إشباع الحاجات أو كبتها وحرمانها كالسلامة البدنية والهوية الثقافية والوصول إلى الموارد النادرة، تنظم بواسطة الدولة . لذا فإن واحدا من

أهم مطالب الجماعات هو الوصول لعملية صنع القرار عن طريق المشاركة السياسية. وهنا اعتبر Sisk أن دور الدولة حاسم في بلورة النزاع والتنبؤ بحدته، ويتساءل إن كانت الدولة تسمو بنفسها فوق شبهة التحيز، وتتوسط لحل النزاعات، أم أن الجماعة التي تهيمن على الدولة تستخدم سلطتها لغير صالح الجماعات الأخرى². بمعنى أنه إذا اعترفت السلطة الحاكمة بالحاجات الإنسانية للجماعات ذات الهوية المغايرة، وعملت على الاستجابة لها، فإن الخلاف حول اقتسام السلطة السياسية والموارد الاقتصادية يحل بطريقة مرضية لهذه الجماعات . أما إذا كان العكس، أي تحيز السلطة لجماعة معينة وتهميش الجماعات الأخرى، فإن ذلك سوف يؤدي إلى خلق حالة من التوتر والنزاع

ثانيا : العوامل الخارجية

لقد شككت العديد من الدراسات في العلاقة بين ميل الدولة لخوض الحرب من جهة وخصائصها البنوية وبيئة متخذ قرار الحرب فيها من جهة أخرى . فقد توصل David Singer وGeller إلى ضعف العلاقة بين خوض الحروب والظروف الداخلية للدول المتصارعة، مثل ضغوط سكانها، ومساحتها الجغرافية، ومستوى التنمية الاقتصادية فيها، والمرحلة التي تمر بها في الدورة التجارية، وثقافتها الوطنية، وشكل النظام السياسي فيها . وفي

¹ محمد أحمد عبد الغفار، مرجع سابق . ص 202

² محمد أحمد عبد الغفار، مرجع سابق . ص 161

المقابل وجدوا علاقة بين احتمال انخراط الدولة في نزاع أو حرب مع دولة أخرى وعدة عوامل خارجية¹ .

وتشمل العوامل الخارجية كل عناصر البيئة الدولية التي تقع خارج حدود الدولة، وتتضمن طبيعة النسق الدولي الذي تتفاعل فيه الوحدات السياسية وسلوك الوحدات الدولية الأخرى سواء كانت دولاً أو منظمات دولية أو شركات اقتصادية أو تجارية . وبمعنى آخر، فهي تضم كل تفاعلات عناصر البيئة الدولية وأوضاعها والتغيرات التي تطرأ عليها

نظريات النزاع :

1- نظرية فطرة العدوان: Innate theory of aggression:

اعتبرت هذه النظرية أن العدوان هو نزوع فطري غريزي متجذر في الطبيعة البشرية² . فالعنف حسب فرويد .

- صاحب مدرسة التحليل النفسي- هو "قوة حياتية موجودة بالفطرة في اللاشعور الجماعي الثقافي".³

و حسب فرويد، فإن الغرائز البشرية تشتمل على فئتين رئيسيتين هما غريزتا الحياة والموت. الأولى مسئولة عن كل رباط إيجابي مع الآخرين، كما أنها مسئولة عن التعاون والتوحيد والتجمع لتكوين وحدات أكبر . أما الثانية- غريزة الموت -فتسعى إلى التدمير و القتل. ونزوة الموت تمثل النزوة الأساسية لدى كل كائن حي وهي تتعارض مع نزوات الحياة أو الليبيدو

¹ حمد أحمد عبد الغفار، مرجع سابق . ص ص208-209

² ذكره ماجستير في القانون الدولي العام، غير منشورة، جامعة منتوري ،نفسية على الأطفال ضحايا الإرهابأثر العنف والصدمة الشيب أميرة، -

قسنطينة، معهد علم النفس ،2002، ص15

³ ميل رشيد أسماء، مرجع سابق

2- نظرية الإحباط-العدوان : Frustration-aggression theory-

إن الافتراض الأساسي لنظرية الإحباط-العدوان هو أن كل عدوان-سواء بين الأفراد أو الدولي تعود أسبابه إلى الإحباط الناتج عن عدم تحقيق هدف معين¹

3- نظرية التعلم الاجتماعي

ختلف المضامين العملية لنظرية التعلم الاجتماعي اختلافا كبيرا عن المضامين التي افترضتها نظريات التحليل النفسي، فالعنف طبقا لهذه النظرية هو سلوك متعلم كغيره من أنواع السلوك الأخرى . وتمثل البيئة الاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها الفرد مصدرا مهما لنمذجة العنف . فالفرد يتعلم الاستجابات العنيفة من مشاهدة غيره يمارسها ويحصل على إثابة لدى قيامه بها (التعلم بالمشاهدة)، كما يتعلم الفرد الممارسات العدوانية عندما يؤديها و يحصل على إثابات مجزية (التعلم بالتعزيز)²

مراحل النزاع: Stages of Conflict

من المهم جداً معرفة مراحل النزاع لأنه يساعد في الآتي:

1. متى تتم الاستجابة When to respond.
2. نوع الاستجابة المطلوبة what response is needed.
3. في أي مرحلة النزاع؟ هل تفاقم من الـ Tension إلي المواجهة ثم إلي الأزمة. إذا تم التدخل مبكراً ربما يؤدي إلي تناقص الأزمة وتراجعها وهذا ما يعرف بنظام الإنذار المبكر Early warning signs الذي يعمل كموجة Monitoring أو يتنبأ prediciting بحدوث ثورة.

¹ op.cit ، Cunningham William G

² جميل رشيد أسماء، مرجع سابق

أفضل آلية لاستخدام هذا النظام عبر مشاركة المنظمات القاعدية وهي ما تسمى بالعلاقات المجتمعية من خلالها يتم معرفة تفاقم النزاع أو تراجعها حتى السيطرة عليه، وهذا النظام في العادة يسمى الصراع بعدة مراحل وربما ينتقل من مرحلة إلي أخرى دون أي مؤثر، سوف أدرج المراحل وبعد كل مرحلة يعقبها نشاطات لمعالجات معينة تخفف من تفاقمه كالاتي:

1/ المرحلة المبكرة **potential conflict**

يسمي النزاع في هذه المرحلة بالنزاع الكامن لأنه يأخذ فترة طويلة حتى ينفجر وشبه بالنار ويرجع لعدم العدالة والمساواة في كافة الأنظمة الاجتماعية والمؤسسية، وهنا تظهر الفوارق التي لا تحتل مثل نظام Apartheid جنوب أفريقيا.

1/ نشاط هذه المرحلة: هنا يحدث تحويل للنزاع إلي ما يسمى **conflict transformation**

هذا النشاط مرتبط بصانع السلام ويسمي بالـ **Peace Builder**:

:

1. تغيير الأنظمة التي لا تحقق عدالة وعلي هذا السياق يعمل علي زيادة تحقيق العدالة والمساواة في النظام الاجتماعي مع كافة شرائح المجتمع.
2. تشجيع الناس إلي قبول البعض بمختلف اثنياتهم الثقافية والدينية.
3. تنمية مهارات التواصل وتمليك آليات للتعامل مع هذه النزاعات وذلك عبر معرفة جذور المشكلة وتوضيح الاختلافات التي أدت إلي وجود النزاع ومعرفة جذور المشكلة وهذا ما يعرف بفض النزاع **conflict resolution**، (عملية فض النزاعات هي منهجية ثقافية تتمثل في تدريب الناس فن الخطابة ومعرفة آلية التواصل ومهارة التفاوض والوساطة والتحكيم).

4. تمكين ومناصرة التدريب بالابتعاد من العنف أو non violence كما أن التوازن الاقتصادي والسياسي يقلل ويخفف من العنف، وهذا النوع من التدريب يتم علي مستوى المجتمعات القاعدية والقيادات الوسطي.
5. مشاركة الرأي العام في إبراز مواضيع الجدل.
6. توعية/ تعليم/ تدريب بل معرفة الحقوق والواجبات والمسئوليات وهو ما يعرف بحقوق الإنسان يشمل جميع المستويات القيادات العليا والوسطي والمنظمات القاعدية للتقليل من المشاحنات. مثال (منظمة بابكر بدري)
7. يأتي دور الحكومة في هذه المرحلة بخلق مشاريع تنموية اقتصادية وزراعية كي تساعد علي تحويل التهميش وعدم المساواة الاجتماعية إلي بناء جسر تواصل مع المجتمعات وهذا بدوره يؤدي إلي منع العنف وتأسيس السلام العادل.

2/ مرحلة المواجهة: confrontation

تظهر المواجهة بين أطراف النزاع في شكل اضطرابات ومظاهرات ومسيرات عامة للتعبير عن الرفض، كما تأخذ المواجهة شكل من أشكال العنف الهيكلي المنظم structural form of violence.

2/ نشاط هذه المرحلة:

هنا في هذه المرحلة أصحاب التغيير في انتظار التغيير وأصحاب السلطة يمارسون سلطاتهم عن طريق اعتقالات للرموز التي تطالب بالتغيير من قادة المجتمع وزعماء القبائل الذين لهم دور في تفاقم الأزمة.

1. تمكين ومناصرة اللا عنف non violence advocacy ويكون التركيز علي منطقة النزاع ومنطقة انفجار الثورة.

2. عملية التدريب والتوجيه مستمرة وهذا التدريب مستمر إلي أن يصبح المجتمع عادل خالي من عدم العدالة والمساواة (التفرقة).

3. تشجيع صناع السلام علي نشر رسالتهم وطرح القضايا موضع الخلاف باستخدام وسائل الإعلام تمتاز بالشفافية والمصداقية في تحرى الأخبار الصحيحة، هذا النشاط في غاية الأهمية لأنه يحد من العنف، لفعالية هذا النشاط لابد من تطبيقه علي جميع مستويات المجتمع، كما أن إقامة ورش العمل وخلق بدائل تساعد في حل المشكلات.

4. منح وتشجيع وسائل الإعلام تدعم الصحف والمجلات والجرائد مثل الراديو والتلفاز علي نشر ثقافة السلام.

5. علي المستوى الدولي تمكين قوات حفظ السلام عبر منظمات الأمم المتحدة من منع العنف conflict prevention وتفتح هذه القوات قنوات تفاوض بين الأطراف المتنازعة، كما تعمل أيضاً علي وضع ضوابط صارمة وعقوبات لمن خرج عن القانون وهذا بدوره سيؤدي إلي وقف العنف.

3/المرحلة الثالثة هي مرحلة الأزمة/ الكارثة Crisis: هنا في هذه المرحلة خرج النزاع عن دائرة السيطرة عليه وظهرت الأزمة كما ظهر العنف واضحاً (Overt violence) ناتجاً عن الشعور بالإحباط وفقدان الأمل في تحقيق الأهداف.

3/ نشاط هذه المرحلة: الحد من الدمار وذلك عن طريق الآتي:

1. وضع قوات حفظ السلام Peace Keeping تحت مظلة الأمم المتحدة ومهمتها الحد من تفاقم النزاع بين المجموعات المتنازعة ثم فتح تفاوض سياسي بديلاً لهذا العنف.

2. تمكين زعماء القبائل والمجموعات بوسائل تمنع العنف (اللاعنف) والحد منه. وذلك عن طريق وضع عقوبات صارمة أثناء فترة الهدنة والتفاوض.

3. تشجيع ثقافة الحوار عن طريق تمكين صناع السلام بلعب دور الوسيط بين الأطراف المتنازعة وكسب ثقتهم (كحمام السلام).

4. توفير الدعم النفسي ومعالجة الظواهر السلبية التي خلفتها ويلات الحرب من موت وأضرار تركت عاهات جسدية تسببت في انهيار نفسي ألحق بالمتضررين وهذا ما يعرف Trauma Healing، وهنا أيضاً يتم توفير وسائط إعلام خاصة بهم توضح الحقائق كما أشير مرة أخرى أيضاً أن الوسائط تمتاز بالشفافية والمصادقية في الطرح.

5. توفير/ تقديم الإغاثة والمساندة للمتضررين علي شكل مأوى ملابس من خلال ذلك تساهم في تقوية وبناء علاقات بينهم تخفف من الغبن الذي خلفته الحرب وبالتالي يتم التعاون علي إنفاذ السلام ونشر ثقافة الحوار.

4/ المرحلة الرابعة تسمى بمرحلة المسارين:

في هذه المرحلة وصل النزاع الذروة وهنا يأخذ النزاع أحد الاتجاهين:
أ. ربما يتأجج مرة أخرى إذا توافرت العوامل التي تساعد علي تفاقمه.
ب. أو يخمد مثل النار إذا وقعت اتفاقات أو معاهدات في هذه الحالة يبدأ العنف في التناقص مؤقتاً De- Escalation مثل السودان . سيرلانك . فلسطين (الشرق الأوسط) سوريا.

4/ نشاط المرحلة الرابعة: cooling the coals

تتصف هذه الحالة بهدوء الأحوال وخمود نيران العنف لكن تظل بعض المهددات عالقة تساعد علي تأجيج الصراع مرة أخرى.

4/ يتمثل نشاط هذه المرحلة في الآتي:

1. خلق منظمات تعمل علي تأسيس عملية السلام داخل المجتمعات من خلال بناء شبكات تواصل بين مجموعات العنف ومختلف مستويات القيادة.

2. عملية الدعم النفسي والإرشاد المعنوي مستمرة في هذه المرحلة كما ذكرت في المرحلة السابقة وخاصة الذين أصيبوا بفيروس الايدز أثناء العنف.

3. (DDR) إعادة تسريح الجنود demobilizing soldiers يتمثل في تجميع السلاح disarmament وخلق وظائف مناسبة لهم كمصدر (رزق) دخل لتفادي النظرة السلبية التي تلحق بهم من قبل المجتمع وإعادة دمجهم بالمجتمع (reintegration) وهذا بدوره يتطلب إستراتيجية مجتمعية (holistic community strategy).

5/ المرحلة الخامسة: إعادة البناء والإعمار Regeneration

مرحلة إعادة التشييد والبناء لما خلفته الحرب من دمار شامل تحدث هنا المصالحات ويتم الرضا الكامل وذلك عن طريق تحقيق الأهداف والعدالة في الحقوق والواجبات كما تبدأ مرحلة التعمير وهذه تأخذ فترة طويلة من الزمان للإصلاح (جنوب أفريقيا).

5/ نشاط هذه المرحلة: يتصف بطول المدة وعدم السهولة لإعادة تأهيل ما بعد الاتفاقيات أو ما يسمى Post Agreement والقادة السياسيون يتبعون خطوات متعددة لمنهجية بناء السلام، هناك كثير من المهام يتطلب تحقيقها والقيام بها كصناع السلام في هذه المرحلة وهي كالآتي:

(1) الاستمرار في أنشطة المرحلة الرابعة.

(2) إعادة البنيات التحتية Infrastructure.

(3) مهمة الدولة بخلق إيجاد مشاريع صغيرة تساعد علي التنمية الاقتصادية المستدامة

بتوفير مشاريع تمويل أصغر ومشاريع زراعية مثل (FAWO) مشروع الفاو. لزيادة

الإنتاجية التي تؤدي إلي زيادة الفاعلية.

(4) خلق الثقة بين جميع أطراف المجتمع.⁽¹⁾

⁽¹⁾ ورشة عمل، جمعية بابكر بدري، جامعة الأحفاد، أم درمان السودان، 2014/10/14م.

يرى الباحث:

أن هناك عدة مداخل للتعامل مع النزاع وهذا بدوره يعتمد علي مراحل وأنواع النزاع، استخلصت الدراسة أن هناك أربعة مداخل وهي كالاتي:

1/ إدارة النزاع:

تهدف إلي ضبط النزاع الموجود ومنعه من التفاقم إلي الأسوأ وإلي الانتشار إلي أقاليم أخرى، قوات حفظ السلام (Peaces Keeping) جزء من إدارة النزاع.

2/ فض النزاع: conflict resolution

كلاً من عملية فض النزاع وتحويل النزاع تهدف لإعلان وتوضيح الأسباب الجذرية له، فعملية فض النزاع تتصف بأنها فترة قصيرة (Shorter term) تتخذ جزئية معينة في موضوع الجدل مثال (الحرب الأهلية في موزمبيق 1992م).

3/ تحويل النزاع: Conflict transformation

يركز علي تغيير البنيات المؤسسية التي تحقق عدم العدالة وعدم الاستقرار في المجتمع، وهي مرتبطة بعملية بناء السلام التي تتضمن تحويل ممنهج/ منظم مع الأخذ في الاعتبار تحقيق العدالة والمساواة في النظام الاجتماعي ككل، إعادة البناء والمعالجة في الغالب جزء من عملية تحويل النزاع conflict transformation.

جنوب أفريقيا التحويل من نظام الفصل العنصري apartheid إلي النظام الديمقراطي الذي حقق العدالة وراعي حقوق الإنسان.

4/ منع النزاع: conflict prevention

مفهوم شامل يشتمل علي عدة أفعال يمكن من خلالها الحد من النزاع ومنعه من التفاقم إلي حد الأزمة وحدوث الكوارث.

الأفعال كالاتي:

1. الحد من الانتشار preventive deployment.

2. نزع السلاح.

3. نص السياسات.

4. الإنذار المبكر.

5. تدريب عملية بناء السلام.

العنف الانتخابي:

ليس من المستغرب أن تؤدي الانتخابات إلى العنف، هي أحداث تنافسية حادة بين أنصار المجموعات السياسية لتحديد من سيصل للسلطة والثروة، هو أذى أو التهديد بالأذى فرد أو ممتلكات مشتركة في العملية الانتخابية (عنف جسدي، عنف معنوي).

بعض النقاط الهامة:

1. وجود لجان إدارية فعالة للانتخابات لتجنب فقدان الثقة بين المواطنين (كينيا 2007).
2. وضع ضوابط صارمة ومسائلة قانونية ومحاسبة مرتكبي العنف.
3. يجب علي لجان إدارة الانتخابات استخدام القرار المبني علي المعلومات لتجنب سوء الفهم الذي يؤدي إلي توليد العنف.
4. تنمية استراتيجيات تعاون مع الجهات الأمنية بتوفير بيئة آمنة حتى الانتهاء من العملية الانتخابية.
5. تثقيف المواطنين ورفع الوعي الشعبي عبر منابر ثقافة السلام.
6. مصداقية وشفافية وسائل الإعلام وتوظيفها كقوة بناء نحو توصل إلي نتائج سليمة ومرضية للجميع.
7. رصد وكتابة تقارير عن العنف والتنسيق وتكاتف الجهود للمعنيين بالانتخابات ومجموعات المجتمع المدني وقوات الأمن.

مفهوم المبحث الاول

بناء السلام: Peace building

لقد ظهرت مع نهاية الحرب الباردة وبروز النظام الدولي الجديد، أشكال جديدة من النزاعات ساهمت في تطوير حقل إدارة وحل النزاعات الدولية الذي يعني بدراسة أسباب الحروب النزاع والعم على حلها، وهذا التطور في حقل النزاعات عرّف نقاشات فكرية ونظرية من طرف المحللين، السياسية والأكاديميين الذين أبدوا اهتمام بالغ، ومحاولة لتوضي الغموض المفاهيم وتدارك بعض العجز في إيجاد نظرية تلم بكل جوانب وحيثيات مفهوم بناء السلام. وهذا راجع إلى التشابك والتداخل في المفاهيم والرؤى حلو هذا الموضوع.

مفهوم بناء السلام:

بدأ هذا المفهوم بدأ يتبلور مؤسساتيا مع تقرير الأمين العام الأسبق للأمم المتحدة بطرس غالي الصادر عام 1992م المعروف بخطة للسلام والذي قدم فيه رؤيته حول تعزيز وزيادة قدرة الأمم المتحدة على تحقيق مفهوم شامل متكامل لارساء السلم والأمن الدوليين⁽¹⁾.

وفي تقريره المقدم عام 1998م عن أسباب الصراع والعمل على تحقيق السلام الدائم والتنمية المستدامة وهذا ما تهدف إليه الدراسة ذهب إلى القول: "ما تقصده بعبارة بناء السلام

⁽¹⁾رياض الداودي، تاريخ العلاقات الدولية: مفاوضات السلام، دمشق، منشورات جامعة دمشق الطبعة الخامسة، 1998م، ص

بعد انتهاء الصراع هو الإجراءات المتخذة في نهاية الصراع لتعزيز السلام ومنع عودة المجابهة المسلحة⁽¹⁾.

يرى NeclaTshirigi أن بناء السلام كأداة لبناء المؤسسات والبنية التحتية للدول التي عانت من الحروب الأهلية والنزاعات. وبناء علاقات سلمية تقوم على أساس المنفعة المتبادلة بين الدول التي كانت في حالة حرب. وهذا بمعالجة الأسباب العميقة للصراع⁽²⁾.

عرف جون بول ليدراخ بناء السلام "بأنه مفهوم يضم العمليات التي تقوم بها الفواعل المحلية التي هي كل قوى المجتمع فرداً وجماعة كذا السلطة، والفواعل الدولية من مؤسسات دولية ومؤسسات غير دولية ودول تهدف إلى إنعاش المجتمع المدني وإعادة بناء البنية التحتية واستعادة المؤسسات إذا لم تكن موجودة بما يمنع نشوب الحرب مرة أخرى من شأنها ان تدفع لتمنين عملية بناء السلام"⁽³⁾ من خلال تحليل التعريف أعلاه نجد الفواعل في عملية بناء السلام الأفراد والجماعات هم البشر يعملون من خلال منظمات تعمل بمؤسسية من أجل تنمية الموارد البشرية وتحقيق رفاهية المجتمع.

كما أنه يعرف بناء السلام أيضاً على أنه تشييد البنية الأساسية والهيكل التي تساعد أطراف النزاع على العبور من مرحلة النزاع إلى مرحلة السلام الإيجابي.

⁽¹⁾خولة محيي الدين: دور الأمم المتحدة في بناء السلام، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 27 العبد الثالث(2001م)، ص 491.

⁽²⁾NeclaTshirigi, strengthening the security, development exist, conflict peace and peace building as link between security and development is the windows of opportunity International peace academy studies in security and development, December 2003, New York, P.2

⁽³⁾محمد أحمد عبدالغفار، فض النزاعات في الفكر والممارسة الغربية، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003م ص 22.

بناء السلام:- عبارة عن مجموعات الإجراءات والترتيبات التي تنفذ في مرحلة ما بعد انتهاء النزاعات بهدف ضمان عدم النكوص أو الانزلاق إلى النزاع مجدداً⁽¹⁾.

وذلك بأحداث تغيير في بعض عناصر البيئة التي شهدت النزاع يخلق بيئة جديدة من شأنها تقليل المتناقضات التي دفعت إلى النزاع وتعزيز عوامل الثقة بين أطراف وتعزيز القدرات الوطنية على مستوي الدولة من اجل إدارة نتائج النزاع ولوضع أسس التنمية المستدامة⁽²⁾.

مفهوم بناء السلام من وجه نظر بعض النظريات :

نظرية الحاجات الأساسية: Basic Human Needs

من أهم الباحثين في هذه النظرية هم: Johan Galtung & Johan Burton الذين بحثوا في احد أهم الاحتياجات هو السلام وبناء السلام إلى "إيجاد سبل فهم السلام وعملية التخيير على أساس بناء العلاقات".

هذه النظرية تقوم على افتراض أن جميع البشر لديهم احتياجات أساسية يسعون لإشباعها وأن النزاعات تحدث وتتفاقم عندما يجد الإنسان أن احتياجاته الأساسية لا يمكن إشباعها وأن هناك آخرين يعوقون إشباعها، ويفرق مؤيد هذه النظرية بين الاحتياجات والمتطلبات ويرون أن عدم إشباع الاحتياجات مصدر النزاعات وليس المتطلبات على سبيل، إن الحاجة للطعام هي احتياج أساس ولكن تفضيل نوع معين من الطعام هو متطلب وليس.

⁽¹⁾ Richard Ponzio, The United Nations Peace building communion origins and National Practice, Op. cit, P 5

⁽²⁾ د. حسن نافعة، دور الأمم المتحدة في تحقيق السلم والأمن الدوليين في ظل التحولات الراهنة - ورد الأمم المتحدة: ضرورتنا الإصلاح بعد نصف قرن وجهة نظر عربية، تحرير جميل مطر وعلي الدين هلال مركز دراسات الوحدة العربية 1996م، ص 125-126.

أن الحاجات الأساسية لا بديل لها بينما المتطلبات يمكن أن نجد لها بديلاً. وتشمل الاحتياجات الأساسية ما هو مادي وما هو معنوي. فالحاجة إلى الطعام والمسكن والصحة كلها حاجات مادية بالإضافة إلى ذلك فإن هناك حاجات غير مادية مثل الحاجة للحرية والحاجة للانتماء والهوية والحاجة للعدالة⁽¹⁾.

وفقاً لهذه النظرية فإن النزاعات تحدث عندما يشعر الفرد أو الجماعة بأن أحد الاحتياجات غير مشبعة - وعليه فإن حل المنازعات لهذه الاحتياجات، وطبعاً قد تكون هذه المسألة في غاية الصعوبة عندما يتنازع من أجل الإشباع "satisfiers" وهو أسلوب يسعى إلى إيجاد مشبعاتهم فإن إيجاد حلول هنا أمر بالغ الصعوبة ويتطلب قدرات إبداعية.

النظرية الليبرالية:

أنها من النظريات الداعمة للسلام حيث ترى أن المجتمع الدولي يجب أن يخلق منظمات دولية تقوم على قواعد ومعايير للحفاظ على الأمن والسلام والاستقرار الدائم.

إن بناء السلام بالنسبة لهذه النظرية يهدف إلى تحقيق السلام بين الدول من خلال التأسيس للقواعد والمعايير وخلق كيان قادر على تحقيق هذه الغاية. مثل الأمم المتحدة. التي يمكن أن تساعد على المراقبة وتنظيم العلاقات والحفاظ على الأمن والسلم الدوليين. كما أن بناء السلام بالنسبة لهذه النظرية يتمثل في التعاون والتنسيق كدعامة أساسية لسير العلاقات الدولية.

(1) زيادة الصمادي: حل النزاعات - نسخة منقحة للمنظور الأردني - برنامج دراسات السلام الدولي جامعة السلام التابعة للأمم المتحدة، 2009م، ص 13.

كما تدعم انخراط الأفراد والجماعات في العمل والمشاركة السياسية بهدف تدعيم أواصر الأمن والسلم الدوليين. كما ترى إن الشركات المتعددة الجنسيات كانت السبب وراء اندلاع العديد من الحروب بهدف زيادة بيعها للأسلحة.

بالنسبة للبرالية الحروب هي مسألة دولية وبناء السلام يتطلب تكثيف الجهود الجماعية بدلاً من الجهود الفردية للقضاء على هذه الحروب والنزاعات ومن ثم تدعيم الأمن والسلم الدوليين كما قال قولد ستين يتمثل في تشكيل تحالف موسع يضم أغلب الفاعلين الأساسيين في النظام الدولي بقصد مواجهة أي فاعل آخر⁽¹⁾.

فالتفاعل والانسجام بين الدول يدفع إلى التعاون والتنسيق، الأمر الذي يعزز من جهود السلم والأمن. كما أن أدوات المحافظة على الأمن والسلم الدوليين تتمثل في الأدوات القانونية والسياسية من قبل القضاء والتحكيم الدوليين بالإضافة إلى الوساطة والمفاوضات - كما يمكن اعتبار نزع السلاح هي الآخري كأداة لتحقيق الأمن والسلم الدوليين باعتبار أن عملية السباق نحو التسليح تعتبر كتهديد لعمليات جهود بناء السلام.

نظرية التغيير:

هي الإداة التي تشرح تطور التغيير، ويمكن أن تستخدم لتحديد وتقييم مبادرات التغيير الاجتماعي مع بعضها البعض - وكيفية المساهمة في تحقيق نتائج على مستويات المدخلات والمخرجات والنتائج، فنظرية التغيير يمكن أن تفسر من خلال الأنشطة ونتائجها.

- إن نظرية التغيير تشرح وتحدد الطرق التي توصل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، أي التغيير على المدى الطويل.

(1) ستيفن والت، العلاقات الدولية، عالم واحد نظريات متعددة، ترجمة عادل زقاق وزيدان زباني

- كما تشرح طريقة انتقال التغيير، فهناك بنيات مختلفة، ومراحل للنزاع والمستويات المختلفة لبناء الثقة داخل المجمع أو بالمجموعة التشاركية، هذا المجتمع الذي يكون في حالة تحول⁽¹⁾

هناك أربع مستويات للتغيير حسب "جون بول ليدرأخ" Lederach 2003 وبدرجات مختلفة مع درجة متفاوتة من النجاح وهي:-

التغيير السلوكي - التغيير في العلاقات - التغيير الهيكلي البنيوي - التغيير الثقافي.

1- التغيير السلوكي:- وهذا من خلال بناء جو من التسامح والثقة Tolerance، وتبني حلول النزاعات بطرق غير عنيفة، وممارستها والارتباط بمجموعات أخرى، مثل وسائل الإعلام والمنظمات، والمجتمع المدني وحث الشباب على المشاركة السياسية، وهذا للحد من العنف وهذا من أجل اكتساب مهارات على القدرة على الاستماع إلى الآخر، والنظر إلى انشغالاته، والتفكير قبل اتخاذ قرار الانفتاح على الحوار ونوعية الأفراد حول حقوقهم وواجباتهم، والعمل على التغيير بالاتجاه الايجابي، وتغيير المواقف والسلوكيات.

2- التغيير في العلاقات:- هذا للتقليل من العنف: وأيضاً للمساعدة على لعب أدوار مهمة، وبناءة في علمية بناء السلام، العمل التشاركي بين الشباب وتفعيل دور المجتمع المدني، والأحزاب السياسية، والمساهمة في تغيير العلاقات بين قادة الأحزاب السياسي، والمساهمة في تغيير العلاقات بين قادة الأحزاب السياسية من خلال خلق أرضية مشتركة للحوار.

(1) Archana Arial and others, theories of change in peace building: learning from the experience of peace building imitation in Nepal – January. European Union-Publication 2012. P.41-42-43-44.

3- التغيير الهيكلي البنيوي:- من خلال تركيز هياكل السلطة المحلية والتمثلة في تغيير صناعات القرار، وإشراك الشباب والالتزام بالقواعد والسلوك المنصوص عليها، فأولويات بناء السلام تحولت إلى التغيير الهيكلي ومشاركة الطبقة الفقيرة، وإصلاح القطاع الحيوي كالصحة والاقتصاد... الخ.

4- التغيير الثقافي:- لأن مبادرات وأعمال المنظمات المحلية، ومنظمات المجتمع المدني التي تدعم المواقف وتروج لثقافة السلام، لا تكون فعالة إلا عندما تتمكن من الوصول إلى قاعدة جماهيرية من الناس، والتغلب على التمييز على أساس الجنس أو الطائفة، أو الدين، أو المنطقة وهذه المجموعة تبين كيف أن التغيير الثقافي يساعد على تحقيق بناء السلام⁽¹⁾.

أما العوامل التي تسهل عملية التغيير فكل نظريات التغيير تستخدم من قبل المنظمات في أبحاثها، وهذا للحاجة من أجل التحول في العنف السلوكي، الهيكلي، والثقافي، وخاصة مرحلة الانتقالية لما بعد النزاع، من نزاع ديناميكي عنيف، إلى تغيير اجتماعي بناء، وكل هذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الإستراتيجيات المتكاملة، والتنسيق مع فواعل أخرى مشاركة على المستوي المحلي والوطني.

بالحديث عن تطور مفهوم بناء السلام من خلال نظرية التغيير نجد أن نظرية التغيير وتحدد الطرق التي توصل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، أي التغيير على المدى الطويل كما في علم الإدارة له مسمي تخطيط إستراتيجي سيتم التحدث عنه لاحقاً". كما نشرح طريقة انتقال

Ibid p. 47. ⁽¹⁾

التغيير، فهناك بنیان مختلف ومراحل للنزاع والمستويات المختلفة لبناء الثقة داخل المجتمع الذي يكون في حالة تحول⁽¹⁾.

كما أن هناك أربع مستويات للتغيير حسب ليدراخ بدرجات مختلفة وبأهداف مختلفة مع درجات متفاوتة من النجاح وهي التغيير السلوك - تغيير في العلاقات - التغيير الهيكلي البنيوي - التغيير الثقافي من منظور نظرية التغيير عبر المستوي الهيكلي "البنيوي نجد تغيير هياكل السلعة المحلية المتمثلة في تغيير صناعات القرار، وإشراك الشباب والالتزام بالقواعد والسلوك المنصوص عليها فأولويات بناء اللام تحولت إلى التغيير الهيكلي ومشاركة الطبقة الفقيرة وإصلاح القطاع الحيوي كالصحة والاقتصاد... الخ.

محاولة وضع معايير أساسية لتعميم فعالية وكفاءة نظريات التغيير فإن العوامل التي تسهل التغيير قد حددت للدفع بعلمية السلام كما يلي:-

1/ الوساطة: فهي تعتبر مفتاح أو أداة رئيسية لبنا ثقافة السلم.

2/ الحوار: يعد عامل مهم يساعد على التغيير.

3/ تنمية المعرفة وتعزيز القيادة لأن القيادة هي التي تعزز الفكر من أجل نهضة الأمم "وطن ينهض وجيل يقود"⁽¹⁾.

تحدد ترتيبات بناء السلام القضايا الرئيسية التي تؤثر في عمل مؤسسات الدولة وتسعي للنهوض بقدرتها على القيام بدورها بشكل مشروع وفعال⁽¹⁾ كما نرى لاحقاً في الفصول اللاحقة.

⁽¹⁾ Archamaargal and Others, theories of change in peace building. Learning from experience of peace building imitation in Nepal-January. European Union – publication – 2012 P. 41-42-43-44

⁽²⁾ زياد الصمادي: حل النزاعات - برنامج دراسات السلام الدولي جامعة السلام التابعة للأمم المتحدة ، 2009م، ص 13.

⁽¹⁾ United Nation, Peace Keeping Operations: Principle and Guidelines, United Nation, Department of Pace Keeping Operations – Department of Field Support, 2008, P.18

من التعاريف أعلاه نجد أن نطاق عملية بناء السلام يدور حول الآتي:-

1/ دعم العمليات الانتخابية وذلك من خال المساعدة على تسييرها.

2/ معالجة عملية نزع السلاح (Disarmament) والتسريح (Demobilization)

وإعادة الدمج (Reintegration) وإعادة التأهيل

(DDRR) (Rehabilitation)

3/ إصلاح القطاع الأمني (Security Sector Reform (SSR)

4/ عودة النازحين واللاجئين أو توطينهم.

5/ تعزيز حكم القانون.

6/ الحكم الراشد واستعادة قدرة مؤسسات الدولة.

7/ إعادة تأهيل البنيات التحتية.

8/ إرساء الأسس اللازمة لانطلاق عملية التنمية التي تتضمن تشجيع النمو الاقتصادي

وإيجاد التنمية المستدامة.¹

مصطلح بند السلام يتقاطع مع عدة مفاهيم مثل إدارة النزاع وتحويله كما أنه يضم عدة

أنشطة تهدف إلى منع ظهور النزاع مرة أخرى من خلال إعداد إطار عمل متكامل يشمل العديد

من الإبعاد ويمر عبر مختلف مراحل النزاع (تم ذكره سابقاً).

ويختلف مفهوم بناء السلام عن مجموعة المفاهيم المشابهة له نذكر منها ما يلي:-

¹ - Dr Samuel kale Ewusim . neu .Path to sustainable peace in Africa /U peace African program 2015 p 97-98

حفظ السلام : Peace Keeping

وهو مصطلح يشير إلى الجهود التي تتخذ أثناء النزاع بغرض تخفيفه أو إزالة مظاهر النزاع وتثبيت تفاعليات النزاع على درجة اللاعنف يمكن معها استكشاف أساليب لحل وإصلاح النزاع. أن الغرض من حفظ السلام ليس حل النزاع من جذوره واستعادة الأعدف⁽¹⁾.

صنع السلام : Peace Making

يشير صنع السلام إلى الجهود والعمليات التي تتضمن أي علم يهدف إلى دفع الأطراف المتحاربة للتوصل إلى اتفاق سلام من خلال الوسائل السلمية كالتفاوض والتحاوور بين الأطراف واستعمال الوسائل الدبلوماسية لحل النزاع تجدر الإشارة إلى صنع السلام لا يتضمن استخدام القوة العسكرية ض أي من الأطراف لإنهاء الصراع⁽²⁾.

فرض السلام : Peace Enforcement

ينصرف هذا المفهوم إلى استخدام القوة المسلحة أو التهديد من أجل إرغام الطرف المعني على الأمثال للقرارات والعقوبات المفروضة من أجل الحفاظ على السلم والنظام، ونقد تتضمن جهود فر السلام إجراءات غير عسكرية كالعقوبات، وإجراءات عسكرية⁽¹⁾.

من هذا المنظور أعلاه أو من منطلق هذه المفاهيم أعلاه فإن موضوع الدراسة يقع تحت عملية بناء السلام لذا لا بد من توضي مفاهيم بناء السلام لتزويد القارئ ما يعاد المفاهيم حتى يرسخ الفهم والربط بين عملية التنمية وبناء السلام.

⁽¹⁾ Susan Bliss. Peace building and conflict and resolution, Global education learning emphases. Director NSW. 2001-2010. P.5

⁽²⁾ أحمد أبوعلام، تطور دور مجلس الأمن في حفظ السلام والأمن الدوليين - مصدر دار الكتب القانونية، 2005، ص 9.

⁽¹⁾ أحمد عبدالغفار ، مرجع سابق ، ص 24.

مما سبق ذكره أعلاه أن مضامين عملية بناء السلام⁽²⁾ تحتوي على نشاطات أو جوانب تمكن الدولة من استعادة قدراتها على إدارة شئونها والنهوض بأعباء الحكم، والتأسيس لعملية تنموية من خلال تنمية الموارد البشرية التي سوف يتم ذكرها في المبحث القادم.

⁽²⁾ Dr. Samuel Kale Ewusi, New Paths to sustainable peace in Africa, Peace African Programme, 2015. P. 97-98.

المبحث الثاني

مفهوم التنمية

إن محاور التنمية وأبعادها تعتبر متداخلة ومتفاعلة، ونتيجة لهذا التفاعل والاختلاف، تعددت المحاولات فوضع تعريف، أوضح للتنمية. فهناك من حاول ربطها بالبعد الاقتصادي وآخر من حاول ربطها بالبعد الاجتماعي... الخ، وهناك من ربطها بالبعد الثقافي والسياسي.

لذلك من الصعب تصور تنمية اقتصادية مع وجود تخلف إداري أو سياسي أو اجتماعي أو ثقافي، لذلك فالتنمية تتمثل في مجموعة من الروابط أو العوامل السياسية والاقتصادية والإدارية والثقافية والاجتماعية.

سوف تركز الدراسة علي العوامل الإدارية ولا بد من تعريف بسيط أو المرور علي المجالات الاجتماعية والاقتصادية لأنها تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر وتتأثر بها التنمية وربطها بنظريات النزاع وبناء السلام :

تعريف التنمية :

لقد عرفها عبد الباري دره بأنها: تلك الجهود المخططة المنظمة والتي تبذل لرفع قدرة الأجهزة الإدارية في دول العالم الثالث تحقيقاً لأهداف التنمية الشاملة.⁽¹⁾

وتعريف التنمية أيضاً النماء الكمي والنوعي للموارد البشرية في التنظيم الإدارية وفي الهياكل التنظيمية وغيرها.⁽²⁾

فالتنمية من منظور المجال الإداري تهدف إلي تنمية الإدارة وتطويرها والعمل علي تحقيق الإصلاحات في الهياكل والبنىات التنظيمية وذلك لجعل تلك الأجهزة قادرة علي أداء وظائفها

1 عبد الباري دره وآخرون . الإدارة الحديثة والمفاهيم - - الطبعة الأولى، عمان 1994، ص528.

2 مهدي زويلف وسليمان اللوزي. التنمية الإدارية والدول النامية الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1993

وفقاً للمخطط المرسومة والقيام بعمليات الإصلاح الإداري الشامل والذي يتضمن إصلاح التنظيم والأساليب وطرق العمل والاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

يمكن النظر إليها "التنمية" علي أنها العمل علي تنمية وتطوير المهارات الإنسانية والسلوكية بشكل خاص للموظفين ونتيجة لهذه الاختلافات في التعاريف السابقة فإنه يمكن الاستنتاج إن محور التنمية هو قدرات الإنسان والعمل علي توفير الحاجات الأساسية له، مثل الطعام والملبس والسكن، وهذا ما ركز عليه النظرية الإدارية لماسلو (سلم الحاجات).

لقد يخطر في ذهن القارئ العلاقة التي تربط التنمية الإدارية وثقافة السلام.

بالنظر إلي نظرية النفسية لماسلو. ما نعلم (إن النظرية هي عبارة عن تفسير وتوضيح لبعض الحقائق والظواهر وملخص لكل المعلومات الموجودة إلي مقترح أو رأي أو قضية توضح العلاقة وسط المعلومة المدركة إلي متغيرات أو طبقات ورتب) تصنيف في الدراسة الاجتماعية (النظرية تعني سلسلة من المقترحات ترجع إلي تجربة حقيقية "حقائق تجريبية") (Empirical Reality) نظمت بطريقة منطقية (James Duke) بالرجوع إلي أنواع نظريات النزاع هنالك النظرية الكلية للنزاع theory of relative macro theory of conflict ; deprivation

The Basic Human Needs. Theory of Hegemony الاحتياجات الأساسية

سوف تركز الدراسة علي الاحتياجات الأساسية للإنسان وهذه الاحتياجات هرمية مثل ماسلو وتحتوي علي عناصر طبيعية أو مادية وغير طبيعية وسايكلوجية تتطلب تقدم وتنمية الإنسان ولو ذهنياً أعمق من ذلك نجد الاحتياجات التقليدية أو العرقية Convehonal needs هي الغذاء والمأوى والملبس.

بالرجوع إلي سلم الحاجات أو الاحتياجات الهرمية – الإدارية.

الاحتياجات الطبيعية والمادية physiological needs هي الغذاء المادي والملبس والأمن safety needs والسلامة مشتق من سلام سوف يتم التحدث عنه لاحقاً "السلام" فهو المرتبة الثانية في السلم ويعني به ماسلو هنا الاحتياج لبناء الاستقرار والحرية من الخوف والقلق.

Belongingness and love needs

تأتي بعد المرحلة الثالثة وهي الامتلاك واحتياجات الحب التي تقبل من الآخرين، وحق الانتماء إلى أسرة وأصدقاء ومجموعات "الهوية" كما تأتي في المرحلة الرابعة عند سلم الحاجات لمازلو احترام الذات والثقة بالنفس وكسب ثقة الآخرين بالانجاز في العمل وغيره ويقابله بالمثل في النظرية - للصراع وبالتحديد الاحتياجات الأساسية، الانا الدنيا وهي مرحلة تحقيق وإدراك جهد وتحقيق الذات. هذه قلة من الناس تصل إلى هذه المرحلة وهي تسمى الصفوة وتأتي المرحلة الخامسة.

هي الانا العليا وهي مرحلة يصعب الوصول إليها البشر هذه مرحلة الأخلاق والإبداع وحل المشاكل وقبول الحقائق وتقصي وتقليل الضرر spontaneity lock of prejudice تقابلها في نظرية الصراع والأزمات مرحلة transcendence والتي مساعدة الآخرين في إيجاد وتخفيف الإنجاز والإشباع وعلم الغيب. To connect to something beyond the ego or to help others find self fulfillment and vealige their ، فالنظرية الإدارية متمثلة في نظرية ماسلو لسلم الحاجات نرى أن توفير الحاجات الأساسية أمر ضروري وقاعدة أساسية ينطلق منها الفرد إلى ما هو أفضل حتى يستطيع الانجاز والإبداع ومن ثم العمل علي تحقيق التنمية.

التنمية في تعريف الأمم المتحدة تعني العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها علي الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في توزيعها بأقصى قدر مستطاع.

وفي تعريف آخر لماركس (Marx) التنمية هي عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاجتماعية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية فضلاً عن أساليب الحياة والقيم الثقافية.(2)

بالرجوع للنظرية البنائية للأزمات أو الصراعات التي سوف كما هي يتم التحدث عنها بالتحديد (الماركيزم) إن الصراع المتواصل سببه عدم المساواة الناتجة من اختلافات الطبقات الاجتماعية. وهي العملية الثورية التي تتضمن التحولات الشاملة لإيجاد التنمية.

تنمية الموارد البشرية :

احتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها احد المداخل الفعالة لدى جودة العنصر البشري، الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، لذا لابد من توفر قوة عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه لتحقيق أهداف المنظمة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لدى مؤسسة، طالما أن هذه المنظمة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة للتغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات وخاص والمجالات التكنولوجية الإدارية والثقافية.

وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم مرتكزات عملية التنمية الإدارية لأن الإنسان محور أساسي للتنمية المستدامة عملاً لبقائه واستخلافه وعمارة الأرض.

عرفت الأمم المتحدة تنمية الموارد البشرية بأنها تمكين الأفراد من خلال تعزيز قدراتهم للمساعدة في تسحين نوعية حياتهم وأسرههم ومجتمعاتهم ومؤسسات الأعمال التي يعملون بها

(1) صلاح عثمان، التنمية الشاملة مفاهيم ونماذج، الطبعة الأولى ، مؤسسة دار العلم، - 1997، ص1

(2) مرجع سابق ص2

ويشير التعريف إلى أن تنمية الموارد البشرية نشاط تقوم به الدول والمؤسسات والأفراد أنفسهم من أجل الارتقاء بقدراتهم لمواجهة التغييرات التي تتطلبها ضرورات الحياة من أجل الارتقاء والعزيم لقدرات الأفراد لتحقيق الرفاهة لأنفسهم وأسرههم ومجتمعاتهم وأوطانهم مما سينعكس بالضرورة على العالم ككل في شكل رفاه اقتصادي اجتماعي ويبقي ينعم الجميع بخيراته.

www.un.org/en/development

تنمية الموارد البشرية

Human Resources Development

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

هو الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية ولتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية إمكانياتهم الشخصية والمهنية وتتضمن تنمية الموارد البشرية فر كترتيب الموظفين والتطوير الوظيفي للموظف وإدارة الأداء والتطوير، التدريب التوجيه، والمساعدة الدراسية، والدعم النفسي والوجداني.

تعريف تنمية الموارد البشرية كنظرية هي إطار للتوسع في رأس المال البشري داخل منظمة من خلال تطويره المنظمة والفرد على حدة تنمية الموارد البشرية بمدلول مكثف هي الاستخدام التكامل للتدريب والمنظمة وجهود التطوير الوظيفي لتحسين أداء الفرد والمجموعة والفعالية التنظيمية. تطوير عملية تنمية الموارد البشرية الكفاءات الأساسية التي تمكن الأفراد في المنظمات لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية من خلال التخطيط لأنشطة التعلم. وتستخدم عملية تنمية الموارد البشرية في الهيئات والمؤسسات من أجل بدء وإدارة التغيير، كما تتضمن تنمية الموارد البشرية أيضاً التوافق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية والإستراتيجية للمؤسسة أو الشركة التي يعمل بها الموظف المستهدف بفعل التنمية البشرية⁽¹⁾.

وتعرف كذلك أنها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعلم على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على

⁽¹⁾www.abahe.co-uk/human-resource-development-concept.htm

التعامل م تلك الظروف وذلك بأحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من يحث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة⁽¹⁾.

يمكن بأن تنمية الموارد البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاقه لطاقات التفكير والابتكار عند المورد البشري وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق⁽²⁾.

كما تعرف أيضاً بالعمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة في متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته⁽³⁾.

من منظور اشمل يمكن كذلك القول بأن تنمية الموارد البرية هي القدرة على دمج التعلم في السلوك⁽⁴⁾.

تجدر الإشارة أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العلمية الإنتاجية. إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المؤسسة وتطويرها. هنا ينبغي الإشارة إلى الفرق الجوهرى بين تنمية الموارد لبشري والتنمية البشرية. فالتنمية البرية تعبر عن تلك الأنشطة التي ترفع من قدرات ومهارات الموارد البشري لغايات إنسانية. أي بغرض دفع قدراته على

⁽¹⁾ محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2009م، ص 78.

⁽²⁾ علي لطفي، التدريب من اجل تنمية الموارد البشرية، بحوث وأوراق عمل المنقلبات المنعقدة حول موضوعات الاستشارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية بعنوان المرجع في وإدارة الموارد البشرية منشورات المنظمة الفرعية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008م، ص 462.

⁽³⁾ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 78.

⁽⁴⁾ جينيفر جوي ماتيز وأخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد صلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008م، ص 47.

مواجهة صعوبات حياته، فيه تنظر إلى المورد البشري كإنسان وبذلك فهي تركز على الجهود لتتميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تسحين حياة ورفاهية الإنسان وأملتها: - مستوى التعليم، المستوى المعيشي، نسبة البطالة... الخ وهذا عكس تنمية الوارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات المورد البشري في العلمية الإنتاجية، بغرض زيادة مساهمته فيها، فيه تنظر إلى المورد البشري كمورد للعملية الإنتاجية، لذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها، هنا يتم تقييم المورد البشري بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية ومن أمثلتها: - الإنتاجية⁽¹⁾.

وتتمية الموارد البشرية بصفة عامة هي علمية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العلم، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي.

حيث يرى الكثيرون أن هناك علاقة بين التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية. وذلك لكون التنمية الاقتصادية كما تتطلب تغييراً كبيراً في عمليات الإنتاج والخدمات فهي كذلك تتطلب الدري في موضع العمالة، وتوزيع القوى البشرية بعد تدريبها وإكسابها المهارات والقدرات لإحداث التطور المطلوب⁽²⁾.

وتتمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة هي: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من علمية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات

(1) علي لظفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

(2) محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الكويت، ص 15.

حسب المسار الوظيفي⁽³⁾. كما نجد أعلى مؤشر للتنمية البشرية في استراليا وأدنى مؤشر للتنمية البشرية في برواندي حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

يشير البعض إلى أنه وفي الوقت الراهن، تتجه المؤسسات للاستثمار في مواردها البشرية، ومن منطلق أن التغييرات السريعة التي تحدث في طريقة أداء العلم تتطلب اختيار مهارات وقدرات جديدة لجميع مستويات المؤسسة وأن تنمية الموارد البشرية أصبحت عاملاً حيوياً للفرقة بين المؤسسات الأكثر نجاحاً من تلك الأقل، على سبيل المثال:- "شركة تايوتا" التي أصبحت من رواد الشركات الصناعية المتقدمة تكنولوجيا بسبب اهتمامها الرئيسي بالتدريب الشامل والدقيق لمواردها البشرية.

من التعاريف أعلاه هذا يقودنا أن هناك فرق بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية وبالتالي إليكم بعض الفروقات الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية¹.

- مفهوم التنمية البشرية هو أن يصبح الإنسان مركز عملية التنمية ومحوراً وذلك بالتركيز على تكوين وبناء القدرات البشرية وضرورة استخدام هذه القدرات في أنشطة إنتاجية أو خدمية بما يضمن استمرارية التنمية وتواصلها لذلك يعتبر مفهوم التنمية البشرية وهو تنمية البشر (المضمن) من أجل البشر (النتائج).

- مفهوم تنمية الموارد البشرية تعرف الموارد البشرية بأنها التدابير والوسائل التي تؤدي إلى تنمية كفاءة العاملين في الشركات والمنظمات والحكومات وغيرها من الهياكل التنظيمية - اعتماداً على العنصر البشري في التدريب والتعليم ونقل الخبرات وتنمية القدرات وتعديل السلوكيات والتوجهات والعلاقات والاتصالات نحو الأفضل، التنمية

(3) Douglas T. Hall@ Jones G. Goodale, Human Resources Management strategy design and Implementation, Scott, Foreman and Company. USA, 1986, p.302

¹ محمد سمير أحمد - مصدر سابق ص72

بواسطة البشر تؤكد على فرص المشاركات لكل النسا في صنع التنمية والمساهمة في قراراتها أي أن البشر في هذا المفهوم تأتي كوسيلة اقتصادية متاحة يجب الاستفادة منها لتنمية البشر العاملين أو المتوقع عملهم.

- بالتالي التنمية البشرية هي تنمية عامة دون تحديد أشخاص تكن لجميع فئات المجتمع والهدف القضاء على البطالة أو تنمية القدرات العملية لدى هذه الفئة.

- أما تنمية الموارد البشرية تحدد فئات من الموظفين والعلم على تنمية قدراتهم العملية للمساعد على التطور المستمر والانجاز في العمل.

- التنمية البشرية هي تعني بالإنسان أو البشر في صياغتهم أو إعادة صياغتهم وفق رؤى معينة هي عملية عامة.

- أما الموارد البشرية فرص تشكيل وصياغة مجموعات بشرية وفق رؤى علمية لتحقيق غايات وأهداف المنظمات الإدارية لإنجاز أكبر الأعمال وبأعلى مستوى جودة وأرباح في حالة المنظمات الربحية.

قد يبدأ للقارئ العادي... أو غير المتخصص في الإدارة أنه لا يوجد فرق بين مصطلحي التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية. الرق هو قيمة الموارد والموارد في اللغة العربية هي جمع كلمة (مورد) هي يعني المنهل أو مورد الرزق. أي أن الاستثمار في جوانب الاستثمار الأخرى. وارتبط مفهوم المورد البشري ببرامج وخطط الإصلاح الاقتصادي. لذلك أعيد ترسيخ مفهوم الموارد لبشرية بالمعنى الاقتصادي. خاصة أن هذا المفهوم هو المعتمد لدى صندوق النقد الدولي والبنك الدولي أيضاً.

فإن التنمية البشرية تهتم بالتعليم وتطويره كحق إنساني أساسي للحياة وتركز على تنمية النفس البشرية فتتمة الموارد البرية تهتم باستخدام العنصر البشري نفسه كأداة ووسيلة لتطوير

التعليم أي استخدامه كعنصر اقتصادي للتنمية بجوار الإمكانيات المادية والتطورات التكنولوجية. أيضاً تهتم بتنمية العنصر البشري لزيادة الإنتاجية في العلم ولتحقيق الأهداف التنظيمية

خلاصة القول:- أن التنمية البشرية تعلم على تحفيز البشر وتمييزهم في جميع نواحي الحياة.

وتنمية الموارد البشرية هي زيادة المنتجات والموارد التي يحتاجها الإنسان، فالإنسان هنا يعتبر مورد اقتصادي ينتظر منه زيادة الإنتاج وتطويرها.

متطلبات تنمية الموارد البشرية:

1/ تدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظراً لارتباطه بمستوي أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية. فالتدريب يعين زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يتعاملون بها وبرسالتها⁽¹⁾. يعتبر التدريب أمر جوهري.

أهمية التدريب تظهر في الآتي:

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي سيشغلونها.
- أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية⁽²⁾.

(1) محمد قاسم القيزيوني، إدارة الأفراد، جمعية عمال المطابع التعاونية 1984م، عمان، الأردن، ص 152

(2) وري منير، مطبوعة حول تسيير الموارد البشرية، جامعة حسينية بن بوعلي الشلق - الجزائر، ص 56.

2/ زيادة عملية المعرفة:- يقصد بتنمية الموارد البشرية إعداد العنصر البشري إعداد صحيحاً بما يتفق مع احتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله لموارد الطبيعة⁽¹⁾. كما يقصد بهما أيضاً زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتفاؤها واختبارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة⁽²⁾.

وهذا بدوره يؤدي إلى إيجاد إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية.

3/ تحسين مستوي الكفاءات العلمية وتنظيم وتطوير طريقة علم الباحثين ومساعدتهم (التقنين، الإداريين/...) ومراجعة منتظمة (سنوياً مثلاً) لتوزيع الكفاءات البشرية في المواقع الإدارية والعلمية، والتأكد من أن الشخص المناسب هو فعلاً في المكان المناسب.

4/ معالجة مشكلة هجرة العقول بشكل جدي، وتشجيع عودة العقول المهاجرة إلى الوطن.

5/ رفع النسبة المخصصة للبحث العلمي والتطوير الثقافي والابتكار ن الناتج الوطني. من خلال إنشاء صندوق للبحث العلمي والتطوير التقني والابتكار، يجري تمويله من الدولة ومن القطاع الخاص ومن الدول والمنظمات العربية والإسلامية والدولية مع مطالبة تشجيع مؤسسات القطاع العام والخاص لتمويل مشاريع البحث العلمي والتطوير الثقافي التي تقع ضمن اهتماماتها واختصاصها. بحث يمكن المساهمة في

(1) مومي اللوزي، مرج سبق ذكره ، ص 87.

(2) ابن زاهي منصور الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسيات لتنمية الكفاءات البرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة 2005م، الجزائر.

تعريف هذه المشاريع والاستفادة بشكل مباشر من نتائجها. كما يمكن تخصيص جزء من العائدات المالية لدعم هيئة البحث العلمي بنسبة من الأرباح الصافية للشركات العامة والخاصة (مثلاً 1%)⁽¹⁾.

6/ الانتماء الوطني:- تقوم الفلسفة على أهمية تحقيق الانتماء الوطني وذلك من خلال تطوير سلوك الدولة وممارساتها التي تشمل بسط العدل وعدم التمييز بين المواطنين وتعزيز ثقافة وإتاحة فرص العلم والوظيفة على أساس المواطنة والكفاءة وليس على أساس آخر وترقية الوعي. مع الالتزام بمجانية التعلم والرعاية الصحية الأولية وتحقيق التوازن التنموي في الولايات، الشيء الذي سيخلق نوعاً من الرضا والثقة في الدولة ويوحد المشاعر الوطنية مما يمكن من تحيقي عمليات التحكم والسيطرة على الدولة وهي تواجه التنافس والصراع الدولي.

إن استناد إستراتيجية الموارد البشرية على إستراتيجية سياسية تمن تأسيس خدمة امة يتم التعيين والاختيار والترقي والمحاسبة فيها وفق العلم والقانون والمؤسسية "يتم ذكرها لاحقاً". وليس على أسس أثنية أو سياسية أو دينية، سيكون مرتكزاً كفاءة إستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار الذي يقود لتراكم الخبرة والمعرفة. كما سيؤسس في نفس الوقت لتعزيز الانتماء للوطن وتحقيق الرضا الوطني ويمنع حدوث الغبي التي تؤثر سلباً على القوة السياسية في الدولة⁽¹⁾.

فلابد من - القارئ قبل الإبحار والغوص في التنمية الإدارية ومفوماتها ومعوقاتا ومبادئها في تزويده بإدارة التنمية خوفاً من اللبس والاختلاط في المفهومين.

⁽¹⁾ منشورات وأوراق المؤتمر الوطني للبحث العلمي، دمشق 21-26 مايو 2006، ص 9.

⁽¹⁾ وثائق وأوراق المؤتمر الثامن للموارد البشرية - قاعة الصداقة - الخرطوم - 11-13 مارس 2012م.

إدارة التنمية:

يقصد بها الإدارة التي يبا بها مهمة تخطيط وتنفيذ البرامج التنموية الشاملة، علي اعتبار التنمية عملية مجتمعية موجهة، ولن تتحقق دون وجود إدارة تحظي بإيمان ودعم من الإدارة السياسية علي كافة الأصعدة.

ويمكن تعريف إدارة التنمية بأنها إدارة وإرادة التغيير والتطوير والتحديث للارتقاء بمستوى الإدارة المادي في سبيل تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

إدارة التنمية تؤدي مهام متعددة تتضمن وضع الخطط الاقتصادية وتنفيذ الخطط والبرامج والمشاريع، وعلي هذه الإدارة الجديدة أن تتولي مهام تتعلق بالقدرة علي العمل في المجالات الاستثمارية والتنظيمية. فهي جمعت بين مفاهيم اقتصادية ومفاهيم إدارية حديثة ومفاهيم السياسات العامة. فالأفراد العاملون في مجال إدارة التنمية عليهم الجمع بين مهارات وتقنيات إعداد الخطط والبرامج والمشروعات ومهارات تنفيذها، بما في ذلك التنظيم الإداري والقوى العاملة والتدريب والبحث العلمي وتحليل السياسات العامة.

يترتب علي إدارة التنمية القيام بمجموعة من الوظائف الرامية إلي تحقيق الأهداف التنموية الشاملة من خلال اتخاذ سلسلة من الإجراءات الإدارية القائمة علي الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، فإدارة التنمية علي عاتقها العمل علي تحقيق الأهداف وتلبية الحاجات والطموحات وإيجاد حلول للمشاكل المختلفة.

ولتحقيق ذلك فإنه يتوجب علي إدارة التنمية القيام بالوظائف التالية:

1. القيام بالتخطيط التنموي بكافة أنواعه ومستوياته وذلك من خلال تحديد الأهداف الكلية والجزئية وتحديد البدائل والموارد اللازمة لانجازها.
2. متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط التنموية.
3. إجراء التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات اللازمة لتحقيق الأهداف.

4. بناء نظام متكامل للمعلومات.

5. التركيز علي التطوير الإداري والتنظيمي من خلال انتهاج سياسات إدارية علمية.

6. التركيز علي سياسة تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

* وتتفق جميع إدارات التنمية في مختلف الدول علي تحقيق مجموعة الأهداف، يتضمنها الهدف العام الرامي إلي ضرورة العمل علي تحقيق مستوى رفاه متوازن لكل الأفراد والجماعات في أي مجتمع، إضافة إلي العمل علي تحقيق الأهداف التالية:

1. تحقيق مستويات عالية من النمو الاقتصادي.

2. القضاء علي الفقر والجهل والتخلف.

3. العمل علي العدالة الاجتماعية وتقليل التفاوت بين فئات المجتمع.

4. تحقيق الاستقرار الاقتصادي.

تعزيز القدرات العامة للمجتمع.

إدارة التنمية والتنمية الإدارية:

مازال الكثير يخلط بين بعض المفاهيم التنموية وعلي رأسها مفهوم إدارة التنمية والتنمية الإدارية، وهذا الخلط لا يقتصر علي فئة محددة بل يلاحظ أحياناً عدد فئات الطلاب والدارسين والباحثين.

فإدارة التنمية ليست في الحقيقة التنمية الإدارية وبالرغم من وجود عناصر مشتركة بينهما فبينما تركز إدارة التنمية علي وضع الأهداف وتحديد الأولويات وفقاً لأهميتها وبعد دراسات تحليلية لها، إضافة علي تحديد نهج ومسار التنمية ومستقبلها ونماذجها وأنماطها، نجد أن التنمية الإدارية تنصب علي دراسة أساليب العمل وإجراءاته وطرقه، وهذا يدعو إلي ضرورة التأكيد علي أن التنمية الإدارية هي أقرب إلي المفاهيم الأساسية للإدارة العامة منها إلي إدارة التنمية،

تلك الإدارة التي تتميز بطابع شمولي ولها أبعاد معرفية وعلمية مختلفة واجتماعية وثقافية وبشرية.⁽¹⁾

وبناء على ذلك فإنه يمكن القول إن التنمية الإدارية تقوم - منها تطوير الأنظمة والقوانين والهياكل والتقييم ودراسة الإجراءات وطرق العمل وتحسين عمليات الاتصال واتخاذ القرارات من خلال تطبيق منهجية البحث العلمي، إضافة إلى تناولها موضوع الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية وإعطاء الاعتبار والقيمة للفرد العامل كإنسان له مشاعره وأحاسيسه وليس مجرد آلة أو عنصر من عناصر العملية الإنتاجية.

وتبحث التنمية الإدارية كذلك في عمليات تطوير المؤسسات بما يضمن سلامات الإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف، وتطوير هذه الإجراءات والعمل على تطوير وزيادة كفاءة العمليات الرقابية والتدريب وقواعد اختبار الموظفين وكل ما يتعلق بالعمليات التنظيمية.

إن إدارة التنمية تمثل نقطة التحول من الاهتمام بالوسائل والأساليب موضوع اهتمام التنمية الإدارية والإدارة العامة إلى تدقيق وتحليل وفحص الأهداف والغايات والبحث عن مفاهيم ومعان جديدة للعمل الإداري.

إن ما تم توضيحه من فروق بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية لا ينفي العلاقة القائمة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية، فالعلاقة بينهما تكاملية وضرورية فتحقيق الأهداف يتطلب إيجاد الوسائل والأساليب الملائمة لذلك، لأن عمليات وضع أي إستراتيجية لإدارة التنمية في ظل الإستراتيجية الشاملة يعتبر عملاً ناقصاً إذا لم تتضمن هذه إستراتيجية مماثلة للتنمية الإدارية. ومن هذا المنطلق يمين القول إن التنمية الإدارية انبثقت من إدارة التنمية. في جو خالي من النزاعات والأزمات وتحقيق عناصر بناء السلامة وتوفير ثقافة الحوار السياسي الديمقراطي.

⁽¹⁾ فضل الله فضل الله. إدارة التنمية: منظور جديد لمفهوم التحديث، ط3، الطبعة العربية، 1990، ص39.

التنمية الادارية

كما ذكر سابقاً بأن التنمية الإدارية لها مرتكزات أساسية ومن أهم هذه المرتكزات هي العمليات الإدارية Operations Management وهي تعتبر من أهم ما في علم الإدارة لذا ترى الدراسة أفراد - لأهمية هذه المرتكزات والتوسع فيه.

العمليات الإدارية: وهي كالاتي¹:

1/ التخطيط Planning:

أ/ تخطيط استراتيجي. ب/ تخطيط تشغيلي

2/ توجيه Directing:

أ/ القيادة.

3/ الرقابة الادارية ADMINISTRATIVE CONTROL:

4/ المؤسسة INSTITUTIONLIZATION:

بعض العلماء يضيف الاختبار Selection's كعملية والتنسيق والتنفيذ كعمليات إدارية، لكن ترى الدراسة أن الاختبار والتنفيذ والتنسيق سيتم ذكره داخل هذه العمليات لذا أفردت هذه الأربعة عمليات.

¹ متولي سيد متولي "إدارة الأفراد (مدخل سلوكي) " ، مكتبة عين الشمس القاهرة . 1991

1/ التخطيط:

هو ضرورة حتمية لنجاح أي عمل وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل والإمكانيات المطلوبة لتحقيقها وتوضيح دور كل فرد وقطاع في تنفيذ أهداف الخطة، وهو عبارة عن أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها في محاولة التحكم في الأحداث بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج.

الإدارة الإستراتيجية: وهي تعني تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة ومن رسم رسالتها وتحديد غاياتها علي المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة ومراجعتها وتقويمها.

فالتخطيط الإستراتيجي: هو طريقة أو عملية Process تتم عبر عدة مراحل لتحديد الأهداف بعيدة المدى (وتعني الدراسة خمسة سنوات فأكثر للمنظمة) وكيفية الوصول إليها من خلال (الرؤية).

الخطة = الرؤية + الطريقة الموصولة إليها (تحديد الطريق الموصول إلي الرؤية).

أهمية التخطيط الإستراتيجي¹:

العلوم أهميتها متفاوتة وفائدتها للإنسان متفاوتة أخذت عينة من شركات لها خطط إستراتيجية وشركات ليس لها خطط إستراتيجية جاءت نتيجة الدراسة أن الذين لديهم خطط إستراتيجية أرباحهم أفضل من الذين ليس لديهم خطط إستراتيجية بنسبة 30% وهذه النسبة تحسن الأداء بنسبة 30% إذن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن أداة قوية جداً لأن 30%

¹ -3 نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، . 1998

تحسن أداء المنظمات وهذه نسبة كبيرة حسب مفهوم الدراسة. لكن هذه الأداة وضعت في يد قيادة ضعيفة لا تؤتي ثمارها بل تؤتي ثمارها فعلاً إذا وضعت في يد قيادة تعرف تستعملها وتنفيذها وتكون القيادة نفسها فعالة فهي لن تنفذ القائد الضعيف بحسن لذلك ترى الدراسة أن تبالغ في أهميته.

نماذج التخطيط الإستراتيجي:

هنالك نماذج كبيرة للتخطيط الإستراتيجي بل رأيت الدراسة أن تتحدث عن أربعة نماذج تعتبرها رئيسية لارتباطها بموضوع البحث.

النموذج الأول: أصواط:

1/ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر Swot هذا النموذج منطلق من أربعة كلمات:

الـ	S	تعني نقاط القوة	Strength
	W	تعني نقاط الضعف	Weakness
	O	تعني نقاط الفرص	Oportunities
	T	تعني نقاط المخاطر	Threats

Swot أصلها من جامعة هارفرد فهي طريقة تحليل إستراتيجي أمريكية الأصل، انتقلت إلى بلاد العالم كما أنها مسيطرة على الخطط الإستراتيجية تكتب بطريقة Swot (أصواط).

وهي باختصار كآلاتي¹:

الخطوة الأولى:

1/ تحديد نقاط القوة ويتم تسجيلها وتناقشها مع أعضاء فريق التخطيط.

2/ تحديد نقاط الضعف أيضاً كما سبق في المرحلة الأولى أمثلة ميزانية ضعف لا يوجد قيادة قوية... الخ.

3/ ما هي الفرص المتاحة، كثير من الناس يدرس الفرص نقاط خارجية ونقاط القوى داخلية ترى الدراسة أن الغرض أصلاً غير موجود بل شيء يمكن أن يأتي مستقبلاً أي ليس له وجود مثال علي ذلك إستغلالها.

4/ المخاطر: أو المهددات هي خطر يهدد بقاء المنظمة، هو شيء متوقع أن يحدث يؤثر سلباً علي المنظمة.

مثال:

شركة تبيع ملابس محجبات في مجتمع إسلامي. هل هذه النقاط نقاط قوة أو ضعف أو فرصة.

أو شركة تبيع ملابس محجبات في مجتمع غربي لا يلتزم بالشريعة الإسلامية.

كثير من الناس يتحدث عن فروقات بين نقاط القوة والضعف وانها داخلية وأحد الفرص والمخاطر خارجية.

¹ -5 سهيلة محمد عباس علي حسن علي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، عمان. 1999

ترى الدراسة أن نقاط القوة والضعف أنها موجودة أصلاً بل الفرص والمخاطر غير موجودة قد تأتي أي أنه لا وجود له في الأصل. تعتبر الدراسة أنه هو الفرق الأساسي بينها.

الخطوة الثانية Swot:

1. المحافظة علي نقاط القوة يعتبر هدف.

2. اغتنام الفرص يعتبر هدف.

3. علاج نقاط الضعف يعتبر هدف.

4. الاحتيال من المخاطر يعتبر هدف.

إذن هي عملية تحويل أصواط Swot إلي أهداف تكمن في الخطوة الأولى 50% من طريقة التحليل بطريقة Swot توجد في الخطوة الأولى. إذا صحت الخطوة الأولى في طريقة التحليل صحت الأهداف وصحت العملية¹.

البعض لا ينظر إلي Swot بل يقولون أن أهدافنا كذا...

الخطوة الثالثة:

تحدد كيف نصل إلي هذه الأهداف بطريقة 3ws 2H3 SWs تعني (were متى) (Who من) (Where أين) والـ 2H2 تعني (How to do كيف و How Much تعني كم).

ما هي الفرص التي أمامك علي مدى خمسة سنوات؟

ما هي المخاطر التي أمامك علي مدى خمسة سنوات؟

¹ -5 سهيلة محمد عباس مصدر سابق

ترى الدراسة أنها لا تصلح للتخطيط الإستراتيجي بل 70% من الخطط الإستراتيجية المستخدمة بطريقة Swot فاشلة.

لكنها جيدة في التخطيط التشغيلي كما سنرى لاحقاً.

تعريف:

السيناريو من الإيطالية Scenario هو أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية وهو وسيلة للتخطيط الإستراتيجي الذي تستخدمه بعض المؤسسات لإعطاء مرونة لخطط طويلة المدى وهو موجز للعمل في أحداث متوقعة، وتستخدم مثل هذه النماذج في تخطيط السياسات التطوير التنظيمي، بوجه عام عندما ترغب المنظمات اختبار الإستراتيجيات لمكافحة التطورات المستقبلية الغامضة.

السيناريوهات في العادة عبارة عن بدائل حيث يتم بناء أكثر من سيناريو ونقطة البداية هي وصف للوضع الحالي إنطلاقاً من بيانات كمية وكيفية كما أنها تعتمد علي تصوراتنا للمستقبل وتعمل علي توجيهه المسار المتخذ للهدف المرغوب فيه كما يمكن تحديد المسار الأكثر احتمالاً من خلال التفاعل مع الاتجاهات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية في الوقت الحاضر.

خلاصة هذا التعريف حسب مفهوم الدراسة مما سبق ذكره أن التخطيط عن طريق السيناريوهات يعني: كيف يمكن إحداث تعديلات عليه وتعتقد الدراسة أن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة التي تدفع التنمية في مسار مفتوح للخيارات الإنسانية المستقبلية المحتمل حدوثها¹.

مؤخر أو خطة لسلة من الأحداث الممكن التنبؤ بها.

¹ -6 السيد عليوة " تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين " ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى. مصر ، 2001

كما يعرف كوصف لوضع مستقبلي ممكن أو مرغوب فيه مع شرح لخصائص المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إليه من خلال هذه التعاريف أن هنالك ثلاثة عناصر رئيسية للسيناريو:

1/ وصف وضع مستقبلي محتمل: في هذه الحالة نتحدث عن سيناريو استطلاعي، حيث يبدأ من معطيات إتجاهات عامة في محاولة لاستكشاف ما يمكن أن ينتج عن الأحداث والتصرفات ومن ناحية أخرى، قد يمثل وضع مستقبلي مرغوب. وفي هذه الحالة نتحدث عن سيناريو استهدافي. نقطة بداية تشمل مجموعة من الأهداف المحددة والتي ينظر إليها كصور مستقبلية متناسقة.

2/ وصف المسار أو مسارات مستقبلية: يقصد بها وصف جدول زمني مزعوم ومرتب علي ظاهرة معينة، والتي تبدأ من وضع مستقبلي فعلي أو مفترض أو مرغوب فيه. والمسار المستقبلي يتشكل من خلال عملية تحليل لسلسلة من الأحداث والتصرفات والتفاعلات التي تنشأ بينهم أو من الآثار المترتبة علي ذلك.

3/ الوضع الابتدائي: هو نقطة الإنطلاق أو مجموعة شروط أولية لكل سيناريو، ومن الأهمية تمييز بين نوعين من العناصر ضمن مجموعة الشروط الأولية للسيناريو: الوقائع والجهات الفاعلة:

الوقائع: تعني حقائق الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والتأثيرات الخارجية والاتجاهات السائدة، بالإضافة إلي الاتجاهات الجديدة.

الجهات الفاعلة: هي القوة الأكثر تأثيراً علي صنع الأحداث سواء كفعل أو كرد فعل.

خطوات بناء السيناريوهات¹:

بناء السيناريوهات هو عملية خلاقة تعتمد علي توجيهات عامة. حيث لا يوجد نموذج ثابت من السيناريوهات يمكن أن يحتذي به من خلال عملية تحضير السيناريو، وبالتالي هناك الحاجة إلي مجموعة واسعة للمعرفة والخيال.

الخطوات:

1/ وصف الوضع الحالي والاتجاهات العامة:

في هذه المرحلة نستعرض العناصر الرئيسية للوضع الحالي ونوضح نقاط القوة والضعف ونحدد الاتجاهات السائدة والناشئة أو التغييرات التي تبني عن تحولات كبيرة في المستقبل ومن ثم إستخلاص المواضيع والمشكلات الرئيسية الذين هم بحاجة إلي إجابة عند كتابة السيناريو ويمكن تقسيم هذه المتغيرات إلي متغيرات داخلية تنتمي إلي النموذج نفسه. ومتغيرات خارجية تعكس البيئة التي صنع فيها هذا النموذج.

2/ فهم ديناميات النموذج والقوى المحركة:

عرض هذه الخطوة هو تحديد القوة المحركة في النموذج وتحليل العلاقات بين أجزاءه والاتجاهات التي تؤثر عليها. يمكن تقسيم القوى الدافعة للنموذج إلي قوى ذو مستوى كلى مثل التكنولوجيا والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والقوى علي المستوى الجزئي.

يمكن تصنيف أو تنظيم هذه القوى وفقاً لقوة تأثيرها ودرجة عدم اليقين التي تتميز بها، ووضع قياس مثل عالية، متوسطة، منخفضة، كما هو مبين في المثال التالي:⁽¹⁾

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001

- A . القوى والعوامل (عالية التأثير . مع انخفاض درجة عدم اليقين).
 - B . القوى والعوامل (عالية التأثير . مع درجة عالية من عدم اليقين).
 - C . عوامل القوى ضعيفة التأثير، مع انخفاض درجة عدم اليقين.
 - D . القوى والعوامل (تأثير المنخفض، مع درجة عالية من عدم اليقين)
- وهنا يفيد لتركيز الاهتمام علي القوى والعوامل المؤثرة بشكل كبير.

النموذج الثاني التخطيط عن طريقة Seniro Planning²:

2/ السيناريو:

هذا النموذج تستعمله وزارة الدفاع الأمريكية بشكل كبير كذلك وزارة الخارجية، كما أن كل أنواع التخطيط الإستراتيجي جاءت أساساً من التخطيط العسكري ثم تحولت إلي علم الإدارة.

كيفية التخطيط عن طريقة/ نموذج السيناريو:

المرحلة الأولى:

1. تحديد الاحتمالات الرئيسية (محددة من أي عواطف).
2. تحديد الاحتمالات الفرعية التي في كل احتمال رئيسي.
3. تحديد الاحتمالات فرع الفرعية: يتفرع من كل احتمال فرعي احتمالات فرعية وهكذا...

⁽¹⁾ إبراهيم العيسوي (مستشار بمركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية) السيناريوهات، أوراق مصر 2020، (القاهرة منتدى العالم الثالث يوليو

1998) (سيناريو . تخطيط/ (https://ar.wikipedia-org/wiki).

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001

المرحلة الثانية: هذه أصعب مرحلة في التخطيط عن طريق السيناريو:

1. إعطاء نسب مئوية لكل احتمال رئيسي بحيث مجموع الاحتمالات الرئيسية يكون مئة %
وهناك تكمن الصعوبة في أي أساس توضع النسب توضع علي دراسات علمية موجودة
ومعلومات صحيحة.

2. إعطاء نسب مئوية للاحتتمالات الفرعية أيضاً يكون مجموعها مئة بالمئة، ثم أيضاً
إعطاء نسب مئوية إلي احتمالات فرع الفرع ويكون مجموعها أيضاً 100%.
وهي ما يشبه الشجرة.

المرحلة الثالثة:

تحديد المسار الأكثر احتمالاً ثم تبني عليه التقديرات. إذا كان التقدير خاطئ يمكنك
الانتقال إلي المسار الأخر بسهولة فلا تحتاج أن تبدأ من جديد لأنك درست كل الاحتمالات.
وهذه مزية التخطيط بالسيناريو.

تري الدراسة أن التخطيط احتمال أو افتراض واحد وكيف يعالج هذا الافتراض. لكن
التخطيط عن طريق السيناريو ليس احتمال أو افتراض واحد بل عدة افتراضات هكذا الحياة
مجموعة احتمالات.

3/ نموذج التخطيط المقاس بالأداء: PMSP

Performance measure strategic planning model

هي طريقة تحديد الأهداف بالأداء وتستخدم في الشركات المالية مثل الشركات التي
تعمل في البورصة، هذا النوع لا يحتاجه كل الناس وهو نوع خاص جداً للذين يعملون في سوق
متغلب، الهدف في هذا النموذج لا يكون ثابت وهو أن نكون أفضل من السوق، يأخذ المؤثر
العام للسوق وأداء الشركات.

الأمثلة التالية توضح المزيد¹:

شركة من الشركات التجارية تهدف إلي أن يكون وضعها كأرباح فوق الصفر. (هذا الرقم حساس) إذا نزلت تحت الصفر فهي خسرانه إذا صعدت فوق الصفر فهي رابحة.

مثال آخر: شركة من الشركات وزعت أرباح علي مستثمريها أي المشاركين في عام 1992 ثمانية وعشرين بالمائة (28%) وهذا ممتاز وفي عام 1993 وزعت أرباح بنسبة اثنين وثلاثين بالمائة (32%) يعتبر أيضاً ممتاز. وفي عام 1994 وزعت الشركة أرباح بنسبة صفر بالمائة لكن مثل هذه الشركات خسرانه بنسبة ستة وعشرين بالمائة (26%) إذن وضع هذه الشركة ممتاز لأنها لن تخسر ولم ترباح لكن قياساً بالمؤثر العام للسوق. وإذا نزلت من الصفر أيضاً حققت أرباح لكن الهدف أن يكون أفضل من السوق.

شروط هذا النموذج:

1. سرعة التقلب في الأسعار مثل البورصة.

2. خصوصية الإنتاج.

3. تحديد المعلومات.

لا بد أن يكون لديك معلومات أول بأول قبل أن تصل إلي باقي السوق إذا كنت تنتظر إلي أن تسمع الأخبار من وسائل الإعلام أو تقرأها في الجرائد مثلاً أو تقرأها علي شاشة البورصة هذا يعني أنك متأخر جداً. وبناءاً علي المعلومات تستطيع أن تقرر مثال آخر لزيادة الفهم.

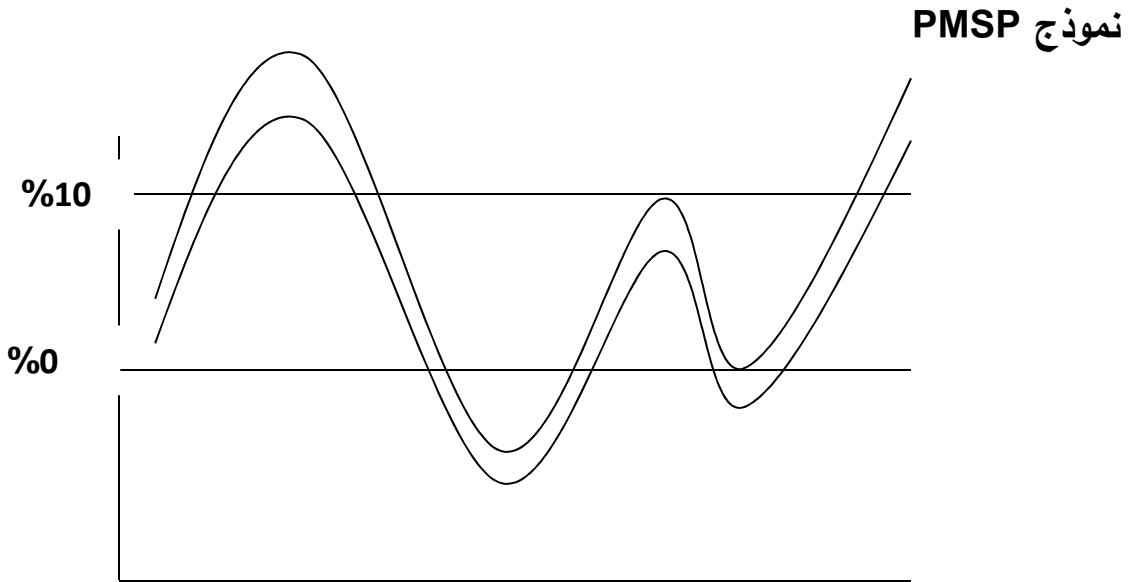
شركة من الشركات التي أنت شاري أسهمها عملت صفقة مربحة قبل أن يسمع عنها الآخرين تقوم أنت تشتري أسهمها لأن هذا السهم سيرتفع.

¹ -9 حسن زويلف "إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى. 2001.

مثال آخر: شركة من الشركات الحكومية وقعت معها عقد، قررت الحكومة إلغاء العقد قبل أن يعلن ذلك للناس تكون أنت بعت أسهمها.

شركة فيديليتي Fedelaty وهي شركة محافظ مالية تعمل بهذه الطريقة وتمتلك جهاز يأتيهم بالأخبار عن الشركات التي لهم أسهم فيها. علي سبيل المثال لو بدأت شركة تتفاوض قبل توقيع العقد مع شركة أخرى تأتيهم الأخبار عبر ذلك الجهاز (الجاسوسية رقم 1) في العالم هي الجاسوسية الاقتصادية ورقم (2) هي الجاسوسية العسكرية).

كما تجدد المعلومات علي مدراء شركة فيديليتي كل عشرة ثواني، وشركة مثل هذه الشركات تعمل بطريقة غير عادية وبالطبع نتائجها غير عادية، والرسم أدناه لمزيد من التوضيح.



النموذج الرابع للتخطيط الإستراتيجي:

نموذج فانهر Phieffer¹:

وهي من أحدث الطرق بل النماذج ستتناول الدراسة هذه النموذج بشيء من التفصيل.
فايبر (Phieffer) هو أكبر علماء الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية له نظريات في علم الإدارة والتخطيط يمتلك شركة دار نشر اسمها فايبر وشركاء وله نظرية اسمها تخطيط إستراتيجي عملي/ تطبيقي Applied I strategic Planning.

خطوات للتخطيط الإستراتيجي لنموذج فايبر Phieffer:

الخطوة الأولى:

1/ التخطيط للتخطيط: Plan to Plan

وهذا من مزايا نموذج فايبر ولم يوجد في النماذج السابقة التي استعرضتها الدراسة التخطيط لنجاح الخطة.

فايبر سأل نفسه السؤال التالي: لماذا تفشل SWOT أي بمعنى لماذا يفشل التخطيط بنموذج تحليل نقاط القوة والضعف. الذين كتبوا نماذج التخطيط الإستراتيجي خبراء في التخطيط، لماذا لم يخططوا لنجاح خطوتهم.

اقترح فايبر عشرة خطوات لنجاح الخطة:

أ/ تشكيل فريق التخطيط: هذه الخطوة لم تتحدث عنها SWOT. من الذين يعملوا SWOT.

¹ Alain Chamak ,Celine fromage « le capital humain comment le développer et l'emluerluaison edition 2006

وجد فايير أن الأسباب الرئيسية لفشل التخطيط أن الفرق الذي خطط لم يكون فريق شكل بطريقة صحيحة حسب رؤيته. ومنها رأى أن هناك كيفية لتشكيل فريق التخطيط.

كيفية تشكيل فريق التخطيط:

الخطوة الأولى: البند الأول من تشكيل فريق العمل يتكون فريق العمل من خمسة إلى سبعة (5-7) أشخاص، أقل من خمسة أشخاص فعالية ضعيفة أكثر من سبعة أشخاص النقاش سيطول.

الخطوة الأولى:

البند الثاني: مواصفات الفريق¹:

- أ. شخص يفهم في علم التخطيط ويعرف كتابة الخطط وهو يعتبر رئيس الفريق.
- ب. شخص من صلب العمل أي بمعنى مصنع خشب شخص يفهم في صناعة الخشب أو نتحدث عن مركز تحفيظ القرآن لابد من وجود شخص متمكن من تحفيظ القرآن. وإذا تحدثنا عن شركة تدريب نأتي بشخص متمكن من علم التدريب.... الخ.
- ج. شخص يفهم في إدارة الأموال، لابد من وجود شخص من أعضاء الفريق له خلفية في المحاسبة، إدارة الأموال ميزانيات تقديرية، ميزانيات العام الماضي، تحليل مالي، كلما زادت كلما كان عطاءه أفضل للفريق.
- د. شخص يفهم في التسويق كلما كان متمكن من مهارة التسويق كلما كان الفريق أقوى، يعرف السوق.

¹ L.Boyeret N.Equilbey « GRH Nouvelles -9Michel , VERNIERES »Formation Emploi « paris ,Edition Cujas1999 pratiques « Edition ems management et societ  ,France2003

هـ. شخص له معرفة ويفهم في الموارد البشرية (H/R (Human Resources) يفهم في التوظيف والتدريب بل في إدارة البشر وقياس البشر وكلما ما يتعلق بالموارد البشرية، يعرف الأشخاص في مجال العمل من هم الأشخاص المتميزين، ويفهم أفراد السوق، مثال: شركة قائمة تريد أن تعيد خطتهم أو شركة تريد أن تنشئها تريد أن تخطط لها النموذج يعالج الأمر.

و. شخص يفهم في التكنولوجيا: (Information Technology) الكمبيوتر والبرامج . يفهم في الأجهزة والبرامج التي تناسب هذا النوع من صلب العمل (Software).

ملاحظات هامة:

❖ لا تدخل معهم شخص قانوني: يرى فاير أن طبيعة القانونيين ما هو صياغة المواضيع ويجب أن تخلص من خلل يؤدي إلي محاسبة قانونية. هذا من خلفيتهم القانونية وليست عقليتهم وهذا بدوره يؤدي إلي تعطيل فريق العمل والقانوني فقط تعرض عليه الأعمال يعدلها يلغيها فقط يكون خارج الفريق.

❖ إذا كان الفريق مكون من خمسة اشخاص يعني هذا أن هناك شخص يحمل قبعتين علي سبيل المثال:

شخص يفهم في الموارد البشرية والتسويق أو آخر يفهم في صلب العمل وتقنية المعلومات (IT) وهذا يعني بدوره أن هناك شخص متمكن من أمرين.

أما إذا كانوا سبعة أشخاص وهذا يعني أن هناك اثنين لهم نفس المهمة. والأفضل أن يكون شخصين من صلب العمل وهذا بدوره مهم لأن كلما زادت مهاراتي في العمل كلما كنت متمكن أكثر. لهذا السبب يمكن أن يكون سبعة أشخاص أو خمسة أشخاص.

❖ الشخص الأول في المنظمة له فائدة من وجوده ضمن أعضاء الفريق في حالة اتفاق الأعضاء علي قرار هو غير موجود ربما تصديق القرار بأخذ فترة من الزمن لإجازته لكن إذا كان موجود فالنتيجة في الحال لأنه صاحب القرار الأول.

❖ هناك مضار من وجوده ضمن أعضاء الفريق إذا صرح برأي فالأشخاص يعتبرونه قرار ومثل الشخص الأول من طبيعة عمله يكون مشغول وربما يعطل الفريق من عمله واجتماعاته لذلك يفضل بعد الانتهاء من كل خطوة رئيسية تجمع مع مسئول المنظمة وتعرض عليه لإجازتها أو تعديلها أو إلغائها.

هل أدخل ضمن أعضاء الفريق مستشار خارجي¹؟

لا يوجد مستشار يفهم عملك مثلك.

- الفريق يناسب خبرات في هذا المجال إذا لم يوجد واحد يفهم في المال استعين بأخر له خبرة في المال وأخر له خبرة بالتسويق... الخ.

مثلاً إذا كنت تريد تأسيس شركة من لا شيء استعين بشركة استشارات لعمل الدراسة هم سيأتون بواحد في كل مجال.

مثال شركة ماكينزي (الحد الأدنى للاستشارات 2 مليون دولار) من أكبر الشركات في العالم.

الخطوة الأولى: البند الثالث:

تنظيم عمل الفريق:

هل نفرقهم من أعمالهم الرئيسية؟

¹ عبد المعطي عساف "التدريب وتنمية الموارد البشرية" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008

هل نأتي في عطلة أو نأتي إجازة؟

هل نضيف الخطة إضافة إلي أعمالهم؟

الإجابة:

التفرغ أفضل سيعطوا التخطيط فضلات أوقاتهم وقشور عقولهم لكن عند التفرغ للتخطيط سوف يعطون لب فكرهم ولب عقولهم له. اجعلهم يحلمون بالخطة لكي توسع لهم دائرة الخيال.

2/ دورية عمل الاجتماعات: اجتماعات مكثفة في بداية عملهم واجتماعات مكثفة في نهاية عملهم واجتماعات متباعدة في الوسط.

3/ هل أعطيتهم مكافأة: بالطبع لهم مكافئات بل في نهاية المدة، لا تعطوهم مكافأة حسب المدة لأنهم سيمدوا المدة، لا تعطوهم مكافأة حسب الاجتماعات¹.

والسماح لهم بالسفر للإطلاع علي تجارب الآخرين في العالم والتجارب المميزة في صلب العمل، مثال تجربة كوريا الجنوبية القيادي الشبابي من أعلي التجارب تتكون من مئة ألف عضو ما بين 13-16 سنة ترأسها بنت عمرها 15 سنة.

إمدادهم بكل ما يلزمهم من كمبيوترات واحتياجات وعلي ضوء ذلك تحدد الميزانية التي تكلفها الخطة.

4/ مدة الخطة: كتابة الخطة الإستراتيجية في الغالب تحتاج من 3-6 شهور.

5/ مدة تخطيط الخطة: إذا كانت منظمة صغيرة ونعنى بها أعضائها أقل من مئة عضو أو موظفيها يتراوح عددهم مئة أو أقل أخطط إلي خمسة سنوات.

¹ عبد المعطي عساف "التدريب وتنمية الموارد البشرية" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008

أما إذا كانت منظمة متوسطة الحجم ونعني أن عدد موظفيها يتراوح من مئة إلى خمسمائة موظف/ موظفة التخطيط يكون لمدة عشرة سنوات.

أما المنظمة الكبيرة فعدد موظفيها يكون أكثر من خمسمائة موظف/ موظفة والتخطيط يكون ما بين خمسة عشر إلى عشرين سنة وهي خطة طويلة الأجل.

باستثناء: المنظمات التي تستغل بالتكنولوجيا Hard/ Soft Ware سواء منظمة كبيرة أو صغيرة تخطط لمدة خمسة سنوات فقط لأن حجم التغيير في التكنولوجيا سريع جداً وهناك اقتراحات دخلت في علم التخطيط وتقتصر ثلاثة سنوات فقط.

هناك استثناءات داخل هذا الاستثناء: إذا كان محور العمل في التكنولوجيا وكانت طبيعة العمل من علاقة التكنولوجيا فيجب التخطيط لمدة عشرين سنة لأنهم هم الذين يقودون التكنولوجيا أمثال: Apple/ Microsoft.

الاستثناء الثاني الشركات التي تعمل في إدارة الأموال Assets Mgt نفس المعادلة أقل من مئة مليون دولار تعتبر شركة صغيرة أكثر من مئة إلى خمسمائة مليون دولار تعتبر شركة متوسطة هذه الأرقام معدلة لتناسب العالم العربي.

أما في العالم الغربي أقل من مليون دولار تعتبر شركة صغيرة وتسمى ال Small Caps ... الخ نفس المعادلة السابقة ويعزى هذا التعديل لتناسب اقتصاديات الدول النفطية ميزانية الدول الغربية + ميزانية الدول النفطية = ¹ ميزانية أسبانيا ²

= ميزانية بلجيكا

= 3% من ميزانية أمريكا

الخطوة الأولى: البند الرابع:

اختبار نموذج التخطيط: أمثال نموذج Phieffers Sinaro Planning أسوان، نموذج السيناريو أو فايبر، وهنا يتطلب من الذي سوف تعمل به المنظمة مثال:

الآتية أسمائهم سيتصلوا بكم ويطلبوا معلومات حتى لو كانت سرية نرجو التعاون معهم وعدم التردد في إعطائهم المعلومات.

(بدون التعميم وإعطاءه الصلاحيات لا يستطيع فريق العمل أن يعمل لأن بدونه يكون عنده معلومات).

سوف تركز الدراسة هناك علي نموذج فايبر: Phieffer

الخطوة الثانية: نموذج فايبر Phieffer:

1/ استعراض القيم:

القيم في علم الإدارة لا تساوي الأخلاق هكذا علم الإدارة الغربي.

القيم هي كل تعتبره المنظمة ذا قيمة. وفي علم الإدارة تسمى القيم ب Value شيء عنده قيمة/ شيء مفهوم له قيمة كبيرة قد تكون قيمة معنوية وقد تكون مادية. وأمثلة القيم:

أ/ **الحصة في السوق: Market Share** وهي تعني كل المعايير الإدارية (قيمنا الأخلاقية وأهدافنا الإيمانية).

مثلاً الحصة في السوق لشركة التايوتا = $\frac{\text{مبيعات التايوتا}}{\text{إجمالي المبيعات}}$

للتوضيح إجمالي مبيعات السيارات في السوق 10 مليون دولار وإجمالي مبيعات سيارات التايوتا مليون دولار.

التايوتا تملك 10% من الحصة في السوق.

ب/ الربح: يعني الذين ينضمون إلي سنوياً أكثر من الذين أخصرهم معني أن العدد يزداد.

الأمريكان فلسفتهم الحصة في السوق (عددي العدد الإجمالي في السوق)

ج/ الشفافية: Transparency

أخذت الشفافية بمعناها المستعار من علم الفيزياء وتعني المادة الشفافية الواضحة الزجاجية بحيث يمكن رؤية الطريق الآخر من خلالها.

ولها في الثقافة الإنسانية معاني الانفتاح والاتصال والمحاسبة، كما أنها تعني الوضوح مثال ذلك سياسة الباب المفتوح المدير يسمح لأي موظف بالدخول عليه واستقباله ضماناً للعدل.

كلما زادت السرية تخوف الناس وكلما زادت الإشاعات، قال الرسول صلي الله عليه وسلم: (إِذَا جَاءَ الرَّجُلُ وَقَدْ فَجَعَتْ عَيْنُهُ فَلَا تَحْكَمْ لَهُ حَتَّى تَرَى الْآخَرَ فَلَعَلَّهُ فَجَعَتْ عَيْنَاهُ) من باب الأنصاف والعدل.

د/ الالتزام الشرعي: **Islamic Obligation**: وتعني به الدراسة أحكام وتعاليم ديننا الحنيف

بحيث يكون المرجع في كل المعاملات الإدارية والمالية هو كتاب الله. مثل البنوك الإسلامية.

هـ/ الجودة: **Quality**: ونعني بها التميز والخلو من العيوب والنواقص وفي علم الإدارة نقصد به الدراسة هنا بأنها توجه إداري ناجح يعبر عن المدى من خلال إرضاء العملاء ما يطلق عليها (إدارة الجودة Quality management) مثل كم حجم الجودة التي تلتزم بها المنظمة. بعد ذلك الاستعراض للقيم والاتفاق عليها وهذه لا تأخذ أكثر من عشرة دقائق. يتم النقاش حول القيم المختلف عليها. ثم تعرض للقيادة في نهاية كل خطوة. وبعد ذلك يتم التعميم علي كل الموظفين.

الخطوة الثالثة الرؤية: **Vision**¹:

الرؤية تعني مجموع الأهداف بعيدة المدى، كما تعني صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية، هي أهم خطوة في التخطيط الإستراتيجي. الرؤية هي حلم وخيال كلما زادت القدرات علي الحكم كلما زادت القدرات علي التخطيط. الأهداف لابد أن تكون قابلة للقياس القانون الذهبي للإدارة إذا كنت لا تستطيع أن تقيس لا تستطيع أن تدير.

If you cannot measure you cannot manage

أي شيء لا تستطيع قيامه هذا ليس إدارة

¹ محمد سمير احمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية" ،دار المسيرة للنشر، 2009

الهدف هو ما يسعى إليه الفرد من أجل تحقيقه. الهدف نهاية عملية لبداية نظرية لتحقيق الغاية المرجوة. ولا بد أن يكون الهدف اسمارت Smart تعني الدراسة بكلمة اسمارت

M: Measurat بسيط ومحدد وقابل للقياس

A: achievable يمكن الحصول عليه

R: realistic and resalable واقعي

T: timed توقيت زمني / محدد بزمن

كيفية كتابة الرؤية¹:

تكتب الرؤية في هذه المرحلة علي شكل أسئلة وهي ما تسمى بمرحلة كتابة الأسئلة.

ما هو وضع المنظمة عند انتهاء الأمور التالية؟

أ/ ما هي أهم المنتجات والأنشطة بعد عشرة سنوات (سوف تتأخر الدراسة كتابة الخطة متوسطة المدى) بوضع تصور لوضع المنظمة بعد تلك الفترة (حالياً يوجد بها منتجات أو خدمات أو أنشطة معينة).

ب/ الهيكل الإداري والفروع والموارد البشرية، كم عدد الموظفين كم عدد الأعضاء وكم فرع تابع للمنظمة أم هي فروع مستقلة.

ج/ الوضع المالي، كم الإيرادات، كم المصروفات بل كم الأرباح والكم الخسارة، الفرق بين الإيرادات والمنصرفات يعطينا الأرباح أو الخسائر.

¹ محمد سمير احمد "مصدر سبق ذكره

د/ الوضع التقني بعد عشرة سنوات، الآن تستعمل تقنية معينة مثلاً هناك منظمة وضعت خطة لإدارة بدون أوراق Paper loss office وضع التقنية في الأنشطة كيف سندرس جامعة/ مدرسة، ما هو الخيال والحكم لموضوع التقنية.

توزع الأسئلة المتعلقة بالرؤية لفريق التخطيط للإجابة عليها في العادة تعطي فرصة تتراوح ما بين أسبوع إلي أسبوعين إذا كانت المنظمة جديدة.

شكل الإجابات علي الأسئلة فردية، وإذا كانت هناك معلومات ناقصة يمكن للفريق أن يعاون بعضه البعض لأن الفريق مكون مختلف المجالات وهذه فائدة تشكيل الفريق بهذه الصورة كما تم ذكره سابقاً¹.

بعد انتهاء المدة المقررة (7-14 يوم) لكتابة الرؤية، يعقد فريق التخطيط اجتماع يتم فيه عرض الإجابات، تجمع الإجابات المتقاربة وتوضع في اتجاه واحد، ويبدأ النقاش في النقاط المختلف عليها. إذا كان إصرار علي بعض الإجابات المختلفة عليها أو عدم اتفاق يفتح الباب للتصويت.

إذا كان قائد المنظمة أو من بيده القرار ليس عضو من أعضاء الفريق تعرض عليه الإجابات ويتم الاتفاق معه علي الرؤيا التفصيلية.

يتضح مما ذكر سابقاً بأن الرؤية صفحة مليئة بالأرقام كل ما فيها قابل للقياس.

ه/ تلخيص أهم الأهداف في جملة واحدة وتكون قابلة للقياس.

مثال: شركة صافولا Five Five مبيعات بخمسة مليون ريال بخمسمائة موظف خلال خمس سنوات.

¹ عبد العزيز علي حسين "الادارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر الطبعة الأولى - 2009

الخطوة الرابعة: الرسالة: Mission

هي جملة تلخص نحن؟

كم عدد الأعضاء، كم حجم الإيرادات، كم عدد المصاريف، ما هي الأنشطة، كم فرع يتبع للمنظمة وما هو ترتيب بين المتنافسين.

الذي يجيب علي هذه الأسئلة يصف الواقع.

مواصفات الرسالة الجيدة¹:

1. جملة مختصرة تحتوى علي كل المواصفات كلما كانت مختصرة يسهل حفظها ويسهل

تداولها علي الألسنة، الأفضل تحتوى ما بين عشرة إلي عشرين كلمة (الحد الأدنى 10

كلمات والحد الأقصى 20 كلمة).

2. الرسالة الجيدة تحدد مجال عمل المنظمة

مثال: سعر معقول وخدمة ممتازة جودة عالية هذا النوع من الرسالة لا ينطبق عليه مواصفات

الرسالة الجيدة لأنها لا تحتوى علي محور العمل.

3. لا بد أن تعكس أهم قيم المنظمة الحد الأدنى قيمة واحدة والحد الأقصى ثلاثة قيم أغلب

الناس يدرجو قيمتين كما تم تعريف القيم سابقاً بأن القيم كل ما تعتبره المنظمة ذا قيمة).

4. لا بد أن تشير الرسالة إلي تمييز المنظمة بين المتنافسين.

مثال: أنا الأكبر، أنا الثالث، أنا الأفضل، أنا الأحسن، (ثالث أكبر شركة تأجير سيارات في

أمريكا) مما يتضح من هذه الصفة وهو التمييز يتضح لا بد إدراج بماذا تتميز منتجاتكم فريق

التسويق يبحث عن التمييز.

¹ - احمد علي صالح، سعد علي العتري "ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال " اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية 2009

5. تشعر قارئها بالفخر والمنتمي إليها بمعنى أنها تشعر فخراً إلا إذا كانت عالمية ليس من

المهم هذه الصفة مثال لذلك: Microsoft

6. لابد أن تحوى وتتضمن الرسالة الجمهور المستهدفين (جمهوري/ رياضي/ أطفال/

...الخ).

مثال: (أفضل تعليم في الشرق الأوسط في بيئة أخلاقية تعليمية إبداعية) إذا أضفت مثل

هذه الرسالة تجد فيها الآتي: ليس بها أرقام، الرؤية توجد بها أرقام قابلة للقياس، محور العمل
تعليم، الجمهور المستهدف طلاب، القيم، الأخلاق والإبداع، التميز الأفضل، قارئها يشعر
بالفخر مقارنة بالمنافسين تشير كلمة أفضل.

مثال آخر: نقل الناس والأشياء عمودياً وأفقياً نحو مسافات قصيرة نسبياً.

محور العمل نقل الناس، الجمهور المستهدف هو الناس والبضائع ليس بها أرقام، توجد

في هذا النوع ثلاثة مواصفات وهناك ثلاثة أخريات غير منطبقة علي مواصفات الرسالة

الجيدة: 1/ لا تشع قارئها بالفخر. 2/ لا يوجد تمييز بين المتنافسين (الأفضل، الأجود)

3/ لا تشع قارئها بالفخر.

هذه الرسالة غير فاعلة.

مثال آخر: تقديم قوة عالمية راقية في أي مكان بأي وقت بقوة عالمية هذه رسالة السلاح

الجوى الأمريكي.

محور العمل: قوى حيوية، القيم عالية وراقية، التميز: بأي وقت في أي مكان تشع

قارئها بالفخر بل غرور. عالمية تكررت 3 مرات التكرار المقصود يشير للقوة

مثال آخر: يتضح مما ذكر مما ذكر أعلاه أن الرؤية تكتب قبل الرسالة وأن الخطط تبني على الرؤية وليست الرسائل. الرسالة تستعمل للرجاء وهي عبارة عن برستيج (Prestige) وتعني به المظهر الاجتماعي أو هيئة أو شكل وهي كلمة أجنبية.

الخطوة الخامسة: مجالات العمل¹: Line of Business (L.O.B)

مجالات العمل تعني المحور الذي يشمل منتجات أو خدمات المنظمة مثال لذلك: (مركز تحفيظ القرآن، محور العمل تحفيظ القرآن أكاديمية الإبداع، محور العمل تدريب).

القانون الأول الرئيسي هو محور واحد لكل منظمة ومن الأفضل أن تعمل في محور واحد ومن الممكن من واحد إلي ثلاث محاور إذا كان هناك ترابط مثل جمعية الأمومة والطفولة يمكن الأفضل أن تفصلهما لأن إذا دمجت الأمومة والطفولة ستحرم الأمومة أو العكس صحيح (هذا بناء علي ما قاله عالم الإدارة مايكل بورتر Michel Porter وهو أبو إستراتيجيات التنافس له كتاب باسم إستراتيجيات التنافس (Compleitive I strategic) طبع في عام 1980 وله أيضاً كتاب إستراتيجيات تنافس الدول (Compleitive I Strategic Nations) يحتوي علي إحصائيات وأرقام لذلك نيوزلندا يعد تبني هذه النظريات غيرت إستراتيجيات بالكل وتعد خامس دولة تم تغيير إستراتيجيتها).

وهذا قانون إداري.

الدولة تعمل في كل المجالات لكن تحتها وزارات وأيضاً الشركات القابضة تعمل في مجالات كثيرة لكن مجال عملها إدارة المال وهذه بدورها تملك ولا تحكم، لمزيد من الإيضاح.

الخطوة السادسة: وحدات العمل الإستراتيجي (S.B.U) Strategic Business Units

¹ -45 ثابتي الحبيب، بن عبو الجبلاي "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية" مؤسسة الثقافة الجامعية ،. الإسكندرية ،الطبعة الأولى، 2009

ونعني به كل منتج أو خدمة من صلب العمل قابلة للاستغلال مستقبلاً علي سبيل المثال مدرسة بها روضة، أساس، ثانوي، وقسم الموهوبين، إذا تأمل القارئ يجد أن كل قسم قابل للاستغلال مستقبلاً ومحور عملهم تسليم (L.O.B) أما غير ذلك يسمي أشياء مساندة مثل قسم المحاسبة، مكان أكل، مواصلات، يتضح أن من الأفضل الإكثار من وحدات العمل الإستراتيجي (S.B.U) كلما كان عمك متحور حول صلب العمل.

الخطوة السابعة: مؤشر الأداء الرئيسي: (K.P.I) Key Performance Indications

هي مقاييس مالية وغير مالية تستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنظمة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم¹.

ويعد أحد تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنظمات الحديثة، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء علي معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنظمة سواء كانت تعليمية أو صحية أو خدمية... الخ. كما أن قياس هذا المؤثر يستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذا المؤثر في قياس الأداء الرئيسي وتتمثل مؤثرات الأداء الرئيسية من خلال بعض الأسئلة وإجاباتها مثل:

- هل تقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟
- ما مدى التقدم نحو أداء المهمة أو التخلف منها؟
- ما هو الحد الأدنى الذي قمت بالانتهاء منه؟

إذن مجموع مؤثرات الأداء الرئيسية تحقيق الرؤية (K.P.I) بالمقارنة بين الواقع الحالي بال K.P.I والهدف المستقبلي ينتج فجوة وتسمى Gap analysis إذا كانت الفجوة كبيرة أغير ال K.p.i ونثبت ال K.p.i إذا كانت الفجوة صغيرة.

¹ احمد علي صالح ،سعد علي العتري"ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال " اليازوردي للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،الطبعة العربية 2009

الخطوة الثامنة: تنفيذ الخطة¹:

ل تكتب وتصاغ الخطة.

ل تعمم وتشرح الخطة إلي كل من الموظفين باستثناء البنود السرية (وحدات العمل الإستراتيجي S.BU) وموظفي الـ (L.O.B).

ل لا تعتبر الخطة بدأت إلا إذا نفذ الجميع الخطة.

الخطوة التاسعة: دمج الخطة مع التخطيط التشغيلي:

كل وحدات العمل الإستراتيجي يكتبوا خطة وكل موظفي محور العمل يكتبوا أيضاً الخطة متضمنين كل مؤشرات الأداء الرئيسية.

وفي هذه المرحلة يتم دراسة الواقع تحويله إلي أهداف.⁽²⁾

مما ذكر أعلاه أن تخطيط من أسباب الاتفاق في العمل، تختم الدراسة هذه الجزئية بمعني إيماني عظيم.

(ومن يتوكل علي الله فهو حسبه) (سورة الطلاق 3).

(وما النصر إلا من عند الله) (سورة الأنفال 10)

(وعلي الله فليتوكل المتوكلون) (سورة إبراهيم 12)

ترى الدراسة أن نموذج فايفر الذي اقترحتة شركة فايفر الأمريكية أسهل في الفهم وأكثر عملية في التطبيق.

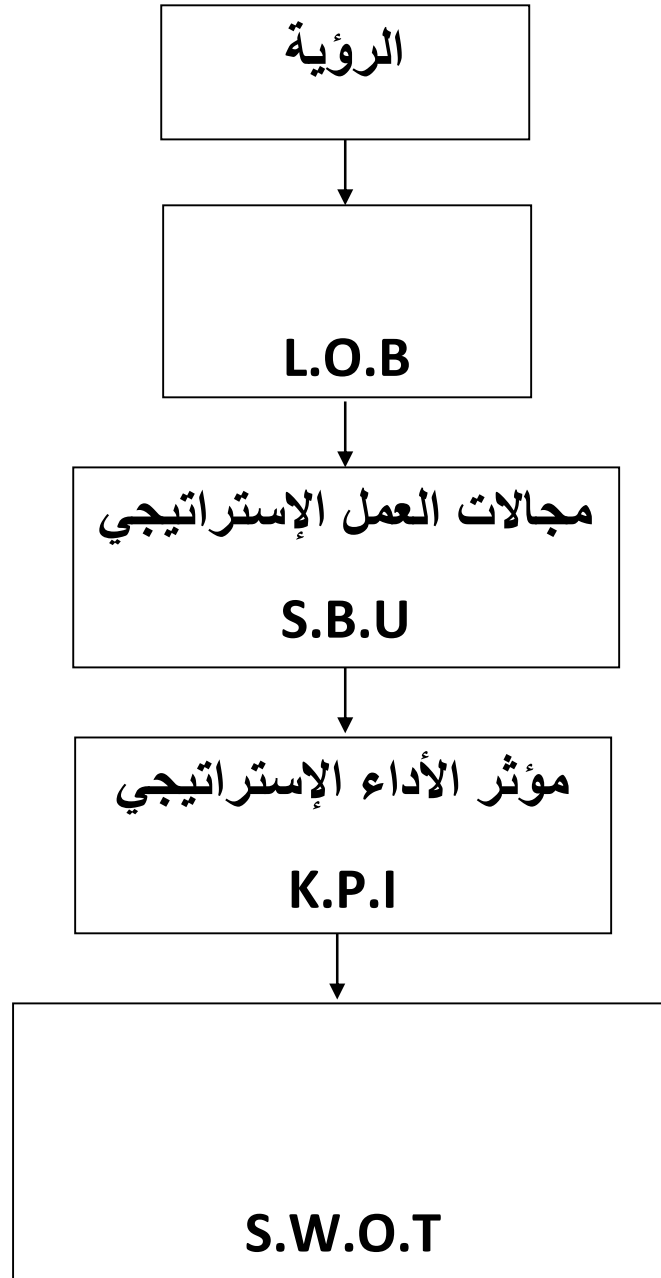
تفيد بالذكر أن الدراسة أدمجت خطوة تحليل الفجوات مع مؤثرات الأداء الرئيسية كما أن

الدراسة ترى لأن نموذج فايفر يمكن أن تسعة خطوات بدلاً عن عشرة.

¹ محمد ماهر عليش "إدارة الموارد البشرية" وكالة المطبوعات، الكويت .

⁽²⁾ دراسة منتدى الموارد البشرية www.hrducus.

نموذج العمل الإستراتيجي



هو عملية ربط الغايات والأهداف الإستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية. وهو يصف مراحل وشروط النجاح ويشرح كيفية إدخال خطة إستراتيجية ما، أو أي جزء من أجزائها سيتم

إدخاله إلى حيز التنفيذ خلال فترة تشغيلية معينة، في حالة التطبيق التجاري أو السنة المالية أو أي مدى محدد آخر في الميزانية. والخطة التشغيلية هي أساس طلب ميزانية التشغيل السنوية. وبالتالي، فإن الخطة الإستراتيجية الخمسية تتطلب عادة وجود خمس خطط تشغيلية تمولها خمس ميزانيات تشغيل

تعريفات عديدة للتخطيط التشغيلي

1. ي خطة تفصيلية مركزة ومحددة ويركز على الموازنات وكميات الانتاج وجداول العمل ويكون مداها قصيراً.

2. صياغة تسلسل منطقي وزمني لنشاطات تنفيذية وموارد مستخدمة لإنجاز نتائج محددة.

3. عملية ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية. وهو يصف مراحل وشروط النجاح ويشرح كيفية إدخال خطة استراتيجية ما، أو أي جزء من أجزائها سيتم إدخاله إلى حيز التنفيذ خلال فترة تشغيلية معينة، في حالة التطبيق الجاري أو السنة المالية أو أي مدى محدد آخر في الميزانية. والخطة التشغيلية هي أساس طلب ميزانية التشغيل السنوية. وبالتالي، فإن الخطة الإستراتيجية الخمسية تتطلب عادة وجود خمس خطط تشغيلية تمولها خمس ميزانيات تشغيل.

4. الخطط التشغيلية؛ هي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الإستراتيجية، والتوقيتات الزمنية بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ.

واستنادا لما سبق من تعريفات يمكن القول أن الخطة التشغيلية؛ يجب أن تحتوي على العوامل الرئيسية التالية:

1. أهداف واضحة؛ تحدد النتائج المرجوة.
 2. مجموعة من الأنشطة والخطوات أو الإجراءات المطلوب تقديمها.
 3. الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح.
 4. البرنامج/ الجداول الزمنية للتنفيذ (خلال عام واحد فقط).
 5. متطلبات التوظيف؛ بتحديد كافة الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.
 6. وجود آلية للرصد وتتبع وجمع المعلومات عن التقدم في كل مرحلة.
 7. وجود معايير مرجعية لضبط وضمان جودة النتائج والمخرجات.
- فيما ترى مجموعة الأمم المتحدة للتنمية أن خطة العمل يجب أن تحتوي على:

- ر المخرجات المتوقعة.
 - ر الأنشطة الواجب تنفيذها بهدف تحقيق النتائج المطلوبة.
 - ر الإطار الزمني لتنفيذ الأنشطة المخطط لها.
 - ر المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة.
 - ر المدخلات التي يجب توفيرها لكل نشاط من الأنشطة.
- الهدف من التخطيط التشغيلي

هدف التخطيط التشغيلي وفقا لنادر غزال إلى:

محاكاة وتثبيت تسلسل نشاطات محددة ومترابطة بشكل نمطي منظم لإنجاز أولويات تنافسية محددة.

ترشيد إستعمال موارد المنظمة لتحقيق قيمة مضافة.

لضمان الأداء الأمثل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن المعطيات الواقعية المتاحة.

تحقيق البراعة/ التميز: إمتلاك القدرة على القيام بنشاطات تؤدي إلى درجة عالية من الجودة.

تحقيق نظم عمل ذات نتائج مستقرة، قابلة للقياس، وممكنة التكرار بنجاح دائم.

فيما يحصر (متولي 2007) وظائف التخطيط في الأربع التالية:

مواجهة ظروف عدم التأكد والتغير.

تركيز الاهتمام على الغايات.

الحصول على التشغيل الاقتصادي.

تسهيل عملية الرقابة.

يجب أن تضع الخطط التشغيلية الأنشطة والميزانيات لكل قسم من أقسام المنظمة لمدة سنة إلى السنوات الثلاث التالية. فهي تربط الخطة الإستراتيجية بالأنشطة التي تقدمها المنظمة والموارد المطلوبة لتقديمها.

تستفيد الخطة التشغيلية مباشرة من الهيئة والخطط الإستراتيجية للبرنامج لوصف الهيئة ومهام البرنامج وأهدافه وغاياته وأنشطته. وعلى غرار الخطط الإستراتيجية، تتناول الخطة التشغيلية أربعة أسئلة:

أين نقف الآن؟

أين نريد أن نكون؟

كيف نصل للهدف؟

كيف نقيس التقدم الذي أحرزناه؟

الخطة التشغيلية هي الخطوة الأولى والأخيرة في إعداد طلب ميزانية التشغيل. كخطوة أولى، تضم الخطة التشغيلية خطة لتخصيص الموارد؛ وكخطوة أخيرة، قد يتم تعديل البرنامج التشغيلي ليعكس القرارات السياسية والتغيرات المالية التي حدثت أثناء عملية تطوير الميزانية. ينبغي إعداد الخطط التشغيلية بواسطة الأفراد الذين سيشاركون في التنفيذ. وكثيراً ما تكون هناك حاجة للحوار بين الإدارات نظراً لأن الخطط التي يضعها أحد أقسام المنظمة لا بد وأن يكون له انعكاسات على الأقسام الأخرى.

يجب أن تحتوي الخطة التشغيلية على¹:

أهداف واضحة

الأنشطة التي سيتم تقديمها

معايير الجودة

النتائج المرجوة

متطلبات التوظيف والموارد

الجدول الزمنية للتنفيذ

¹ : مغريه؛ فهد صالح قاسم (2015): مهارات التخطيط والإدارة التشغيلية.

وجود عملية لرصد التقدم المحرز

ب- من العمليات الادارية :

التوجيه :- يعرف بأنه الإرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه إهداف المنظمة اختصرت الدراسة فى عملية التوجيه على القيادة .

القيادة :- leadership القيادة قادة الدابة يمشى امامها وعكسها السوق يسوق الدابة يضربها بالعصا من الخلف .)

لها دور هام فى العملية الادارية . فهى الموجهه الاول للعملية الادارية بكاملها كلما كانت القيادة تتمتع بقدر عال من الكفاءة كلما ارتفع اداء المرفق أو المنظمة والعكس هو الصحيح .

لقد تعددت التعاريف التى وضعت لبيان ماهى القيادة فقد ذهب رأى بأن القيادة :- القدرة على التأثير على سلوك الاخرين والافراد المرؤسين وتوجيههم نحو الأهداف المنشودة (Delsfer 1998)

كما يرى (koontzai1996) بأن القيادة على انها عبارة عن عملية التأثير على الافراد بحيث يعملون بحماس وهمة عالية نحو تحقيق اهداف المنظمة .²

وقد عرفت ايضاً بأنها التأثير الفعال على النشاط الجماعى وتوجيهها نحو العدف والسعى لبلوغ هذا الهدف⁽¹⁾ . وهو ايضاً تعريف ادارة الخدمة المدنية الامريكية .

¹ IDessler . G . (1998) management , prentice – Hall /

² د. عمر المقلي - مبادئ الادارة ص 442 ط 2002 ، شركة مطابع السودان للعملة

د. عمر المقلي - مبادئ الادارة ص 442 ط 2002 ، شركة مطابع السودان للعملة عبد الكريم درويش وليلى شكلا ، اصول الادارة العامة مكتبة الانجلو المصرية محاضرات مكتوبة مطبوعة فى الادارة العامة لطلاب الكلية العسكرية الملكية . الاردن 1984

كما ترى الدراسة من خلا التعاريف السابقه إعلاه أن القيادة هي القدرى على تحريك الناس نحو الهدف على ثلاث عناصر القيادة ، الناس ، اتباع ، والهدف ولم يذكر فى هذا التعريف شئ عن الاخلاق .

هل هذه الفتره فطرية أم مكتسبة الناس هم الاتباع يقول احد علماء الادارة Blunk القانون الاول للقيادة عنده

❖ يكون للقائد اتباع الشخصية العامة في الصناعات القيادية

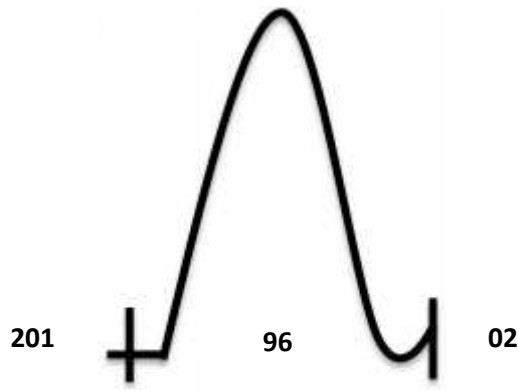
❖ ج . وهارية القيادة شئ أخر . (من السهلوه شراء الناس لآكن من الصعوبة شراء القلوب .

اما الهدف ليس بالضرورة ان يكون هدف سامي الذي لا يملك هدف يحرك له الناس فهو ليس قائد. مكا ذكر ليس بالضرورة ان يكون هدف جيد كمثل فرعون له اتباع فإستخف قومه قاطعوه ، وفي الأخر يقدم قومه يوم القيامة فاوردهم النار. في الحالتين هو قائد طمعا ورعبا ورهبيا إستخفاف بالعقول وهو ليس قائد جيد لكن بالفعل هم قادة لأن لهم اتباع .

اغلب التعاريف تدور حول هذه المجالات الثلاثة .

هل القيادة فطرية ام مكتسبة؟

اختلف العلماء في مفهوم القيادة انها مكتسبة ام فطرية منهم من يرى انها مكتسبة ك بيتر باركر كبيرهم الذى علمهم الادارة درس الادارة 55 سنة وهو من علماء القرن العشرين ويوصي بتعليم القيادة. بينما الأخر بنز وكان رئيس تعليم القيادة بجامعة كاليفورنيا وله كتاب شهير اسمه (on leadership) حول القيادة حيث يرى أن هذا الأمر لا يمكن ان يتعلمها. وبالرجوع ايضا إلى علماء السلف تجد الدراسة اختلاف بين فطرية ومكتسبة بالتأمل العميق في الرسم ادناه :



يرى انه 01، مجمل القول ان 02، من البشر او اقل مولودون بالفطرة قادة كحد اقصى . من امثالهم القادة المولودين بالفطرة خالد بن الوليد.

والصفات الإنسانية مثل الكرم . مثال على ذلك :

حاتم الطائي بالفطرة كريم لما مات حاتم الطائي بكته امه بكاءً شديداً وجاء اخوه وقال لها: " لا تبكي يا اماه والله لأقومن لك مقامه ، ضحكت فتعجب وهي في قمة الألم والحزن تضحك وقالت له: " لا تقومن مقامه ولا يقوم احد مقامه ، والله لما كان رضيع ما كان يرضع حتى معه الآخر . وانت لما كنت رضيع تبكي إذا دخل احد الغرفة.

ومن الصفات الانسانية البخل هناك أناس بخلاء بالفطرة لو استطاع ان يتنفس من منخر واحد بدلا من منخرين لفعل .

سئل الامام احمد بن ايها افضل عمرو بن عبد العزيز ام معاوية بن ابي سفيان . فغضب الامام وقال ويحك انظر ماذا تقول اتقارنرجل من التابعين برجل نظرت عيناه الى الرسول (ص).

وهذا لا يعني انهم ليس لهم بشرية او لهم قدسية رغم بشريتهم تغلبو على انهم بشر . ومن هؤلاء ابي سفيان كان من ابخل الناس . جاءت هند بنت عتبة زوجته إلى رسول الله (ص) وقالت : " إن ابي سفيان رجل بخيل والله ما اكل حتى اسرق منه فهل يحل لي ؟ فقال رسول

الله (ص) " كلي بالمعروف ". تكررت مظاهر بخله مع النبي (ص) في موقعة حنين هكذا في النص كان (ص) يهز راسه عجباً من بخل أبي سفيان .

ال96% هم في الوسط يستطيعون ان يكتسبونها ويختلفو بها حسب البيئة والتربية التي يتلقونها. أيضاً هناك انكفاء بالفطرة . ون دهاة العرب :

عمرو بن العاص ، معاوية بن ابي سفيان ، زيد بن ابية والمغيرة بن شعبة. الذكاء وراثي احد الايويين ربما يورث اولاده والدراسات تشير انه ينبع من جهة الام اكثر من الاب.

كذلك القيادة هناك من " 01، - 02، " قادة بالفطرة بقول عمر بن الخطاب : " لا ينبض لعمر بن العاص ان يسير في الارض إلا اميراً". وهناك ايضاً " 01، - 02، " لا يمكن ان يتعلموها مثل عظيم الاسلام خامس من اسلم ابو ذر رضي الله عنه بلهجة من ابي ذر اعظم اصحاب الرسول (ص) ومن اصدقهم واتقاهم مات في زمن عثمان بن عفان. لما اراد ابو ذر ان يخدم الاسلام جاء الى الرسول (ص) وقال له : (ولني اي بمعنى اجعلني والياً . رد الرسول (ص) : " يا ابي ذر انك امرؤ ضعيف لا تولينا على اثنين.

من هنا ندرك ان القيادة ليس لها علاقة بالقدم ليس لها علاقة بالعلم ليس كل عالم قائد وليس كل قائد تقي ليس لها علاقة بالتقوى.

هؤلاء الذين يقعون في الوسط (96%) يمكن أن يكتسبونها بالعلم لكن لا يكون مثل القيادة بالفطرة لأن هؤلاء لا يمارسونها بسلاسة إذاً كيف نعرف القيادة بالفطرة وكيفية معرفة الصفات القيادية .

الصفات القيادية : الأدوار الرئيسية للقائد

أ. الإشراف على التخطيط بوضع رؤية الخطة

ب.فتح افاق جديدة للعمل الابداعي - أنشطة / اسواق / منتجات/ خدمات/ طرق عمل.

المدير يشغل بيوميات العمل لكن القائد لم يكون مشغول بيوميات العمل الذي يكون مشغول بالادارة

1-بناء العلاقات الرئيسية

حاليا/ مستقبلا المسؤولون الرسميين مع جهات معينة ويبين علاقات مع الموردين الرئيسيين 20% من الذبائن هم السبب من 80 من مبيعات 20 % من المتبرعين هم السبب في 80

قانون بيرتو (80-20) ايطالي

المدير غرقان ومنهمك في حل المشكلات اليومية .

علاقات مع الممولين وعلاقات مع مسؤولين كبار

القائد 50% ومن فيه خارج العمل في بناء العلاقات وهذا دور رئيسي للقائد .

أ. حل المشكلات المذمنة بعد عجز الآخرين عنها

ب. تطوير الذات والآخرين المسؤولين عنها:

تطويرهم في مجالنا والمهارات وتطوير القناعات وافاكر جديدة وبذلك يتغير السلوك

2-تقدير وتكريم المتميزين :

القانون يقول التقدير لا يفرض لا بد ان اقدر بنفسي واسلمهم الشهادات.

اقائد له حضور بين الناس من السهل ان يكون الانسان مشغول لكن من الصعب ان يكون الانسان فعال .

إذاً الادوار الرئيسية للقائد:

1-التخطيط

2-العلاقات

3-التطوير

4-الابداع

5-المشاكل المذمنة

6-التقدير

نظرية situational leadership

هناك 13 نظرية في القيادة

نظرية القيادة الموقفية : () () () () () () () () () () () () ()
منخفض ادوار القائد نمط القائد بشكل عام

جدول رقم (1)

ادوار القايد	موجهه	مدرب	مشجع	مفوض
التوجيه	↑	↑	↓	↑
التشجيع	↓	↑	↑	↓

انماط المرؤوسين في موقف معين او مهمة معينة حسب المهمة التي تعطيها لهم

جدول رقم (2)

المعياريين

المعياريين	خريج	5شهور	3سنوات	15 سنة
الكفاء	↓	↓	↑	↑
الحماس	مبتدى ↑	مستوى متوسط ↓	متقدم ↓	خبير ↑

كفاءة عالية (↑) وحماس منخفض (↓)

المثل لا ينطبق على الواقع كما بعض شئ من المعرفة

- اعلى بعض من طرق التحفيز اعطاء الصلاحيات

- بعد 15 سنة في عمل الوزارة

القائد له - دورين رئيسين:

التوصية والتشجيع

directions = التوصية اعطاء تعليمات =

ماذا يعمل كيف يعمل متى يعمل اين يعمل ماهي الخطوات اي نموذج:

التشجيع اوسع مما تحويه كلمة التوصية هي التحفيز والتكريم والمكافآت اسمع اقتراحات

اعطاء صلاحيات اتخاذ القرار بناءا عليه ينقسم القادة الى 4 انماط:

نظرية القيادة الموقفية :

اذا كان الشخص في مهمة معينة مبتدئ ماذا يحتج من نمط قيادي يحتاج الى توجيهه تعليم اي

نموذج اي خطوات.

واذا كان الشخص متوسط كفاءته قليل يحتاج الى تدريب .

واذا كان الشخص متقدم يحتاج الى من يسمعه له ويعطيه صلاحيات ويعطيه منصب ويكرمه .

واذا كان الشخص خبير يحتاج الى تفويض

خلاصة النظرية :

❖ القائد الفعال يحتاج نمطه حسب المقف ولا يتعود الجميع بأسلوب واحد فالقائد الذي

يوجه باستمرار فهو قائد فاشل .

يقيس الامامة حسب المهمة

تشكل انفسكم حسب الموقف الذي امامكم . هكذا هو القائد الفعال .

❖ هدفي كقائد رفع الكفاءة والحماس :

احسن قائد هو الذي يوزع المهام حسب الكفاءة والماس زالإجادة في القيادة عمل فاشل

matching

دوركم كقادة لعمل يربط ويصل لعذه المهمة لأنه كفى ومتحمس

تحليل الناس حسب المهمة تغيير نمطي كقائد . ارفع كفائتهم وحماسهم .

القائد الفعال ليس له نمط ثابت ويقود حسب الموقف

صفات القائد:

القائد يقود والناس تتبعه

4 مجالات رئيسية في كل مجال 4 صفات يعني 16 صفة رئيسية . نظرية في 2007 "

الصفة المفيدة والضارة "

المجال الاول:

1- القائد الفعال له رؤية كما ذكر سابقاً في دور القائد التخطيط واهم مافي التخطيط الرؤية

والرؤية تعني باختصار اهداف بعيدة المدى .

الرؤية والصفات القيادية علماء القيادة ووكر ابو الادارة وبنز رئيس مركز اعادة القادة

بجامعة جنوب كاليفورنيا مؤلف كتاب القيادة صفات ونائبه تانوس الذى تولى المركز

من بعده كتب اربعة صفات رئيسية للقائد تختلف عن استاذة وكرنر كتب 14 صفة

رئيسية للقائد وكوفي كتب 7 صفات رئيسية للقائد وبعد ذلك اضاف صفة ثامنة للقائد .

وكل منهم عنده رايه لا يوجد جواب علمي للصفات الرئيسية للقائد لكن الصفة الوحيدة

الكل اجمع عليها وهى الرؤية

الكل اجمع ان القائد له رؤية على المدى البعيد وغير ذلك فهو مدير والذي يعرف

المدى القصير . والرؤية كما ذكر سابقاً اقل مدى خمسة سنوات بالنسبة للمدى وهناك

استثناء للشركات التي تعمل في الاموال مع تغيير الاشخاص الى اموال.

صفات الرؤية الجيدة :

أ/ القدرة على التظير " دون العيش في الخيال " وليس التقليد .

من الخطأ اخذ التجربة وتطبيقها " لأن الدول تختلف من ظروفها وموظفين اخذ افكار الغير وفائدتها .

القائد اذا كان لديه قدرة على التنظير يستطيع ان يبيلور افكاره .
كذلك الاكاديمين اذا كانت له كتب ومؤلفات ولم يمارس القيادة فهو يعيش في الخيال وعلى العكس الذي له خبرة عملية ولم تكن له مؤلفات يعيش في واقع محجم لم تكن له افكار جديدة .

اعلى درجات المدربين الذي تكون له خبرة عملية وخبرة نظرية .

1/ الطموح " دون الغاية تبرر الوسيلة ":

الرؤية ليست رؤية صغيرة ومحدودة مثل تشكيل الفكر والراي وتطوير الامم طموح بدون خيال ممزوجة بغاية قابلة للتطبيق والطموح اهداف صعبة غير مستحياة ولكنها غير سهلة بشرط في بعض الاحيان الطوح يقع على الاهداف السيئة بحيث ان الغاية السامية تبرر الوسيلة والافعال السيئة الوسائل المنحطة لدى بعض القادة .

3/ العقل المنفتح " دون الميوعة الفكرية

القائد الفعال * الى عقل منفتح لبلورة افكاره رؤية عالية بعض من القادة * على افكار السابقون ماذا فعلوا؟ لم يكن لديه استعداد لتلقي آراء جديدة وتجارب جديدة. "يسمع ويحلل ويجرب" بشرط على أن لا تتحول إلى ميوعة فكرية "ليس لها ضوابط بدون دليل وبدون اثبات فكرة جديدة * القائد دون دليل وبرهان.

3/ الأهداف الدقيقة " دون الجمود عليها": مثل:

الأداء وتنمية الثقافة وتنطور العمل " لأنها غير قابلة للقياس كما ذكر سابقاً "if you can measure you cannot manage it" أهداف لا بد أن تكون قابلة للقياس. وليست الأهداف الهولامية. أهداف واضحة وبدقة وأيضاً * أهداف قابلة للقياس لكن يصعب تنفيذها

ويعصر على تطبيقها. بل نضع الأهداف وتكون قابلة للتغير حسب المعطيات الموجودة .
لأن الرؤية البعيدة المدى يتم تقديرها كل خمس سنوات.

المجال الثاني:

الشخصية القيادية:

- ✓ الثقة بالنفس دون غرور أو تكبر الصفة المفيدة الثقة الصفة السيئة التكبر.
- ✓ شخصية محبوبة: و الأتباع ينفذون من أجل كسب رضائه وحبه القائد الفعال. يستطيع كسب حب الناس وليس خوف الناس يحرك الناس بالحب ليس * . "أحب الناس بحبكم الناس". تقدير مشاعرهم تقدير احتياجاتهم * معهم هكذا حب الناس. الصفة الضارة أو المعاكسة فقد الحزم عدم الاستطاعة على الفصل والحزم. القائد محبوب وحازماً. مثال أبي ذر رضي الله عنه عندما جاء للرسول (ص) وطلب منه أن يوليه أي بعض يجعله والياً فرد الرسول صلى الله عليه وسلم له قائلاً: إنك امرئ ضعيف لا تولينا على اثنين" أي بمعنى لا تصلح أن قائداً لاثنتين. نجد هذا الحزم لما * الحب. كما نجد أن القيادة ليس لها علاقة بالتقوى فهو خامس من أسلم.

التأثير والحضور دون السيطرة على الآخرين :

الأدوات الرئيسة للتأثير:.

أ/ فن الإقناع ب/ فن اللقاء ج/ العلم د/ فن التعامل مع الناس (العلاقات). والصفة السيئة السيطرة.

مطلوب من القائد التأثير والحضور وليس السيطرة عليهم(القائد لا يقود من خلف ابواب مغلقة وهذا مدير)

8/ الأضرار والتحدي: لو وضع الشمس في * والقمر في شمالي لترك هذا الأمر ما تركته. القائد الفعال يستطيع الاستمساك بالمبائى والأهداف يتم تعديل إلى ما هو أفضل بشرط عدم التمسك بأمور فاشلة.

(يقول انشطاين في تعريفه للسزاجة هو فعل شئ يبقى الأمور بنفس الطريقة وتوقع نتائج مختلفة) ليس معنى الاضرار والتحدى التمسك بالوسائل. التمسك بالمبادئ وتغيير الوسائل.

المجال الثالث:

فن التعامل مع الناس

الحكم الصحيح على الناس يشمل أمرين الشخص حسب المهمة

التوزيع السليم للناس:

هنا قيادة موقفيه جزء منه فن بناء فريق العمل. التمسك بالهيكل كفن ومتحمس والأضرار عليها القائد الفعال يغير الهيكل باستمرار.

صهر وتحريك الفريق دون التمسك بالضعفاء الفاشلين:

يفوض الأعمال في نفس الوقت يشكل الفريق ملائمة أشخاص

التكامل بين الموارد البشرية والمادية:

القائد الفعال عمل مشاريع كبيرة أكثر المال

المجال الرابع :

العطاء المميز:

أصدار القرار السليمة دون فردية في القرار معرفة كيفية اتخاذ القرارات السليمة

الإنجاز المستمر :

الأنجاز المستمر دون فقدان التوازن

انجاز مستمر متوالى مطلوب الانجاز عدم فقدان التوازن في مجالات أخرى. إذا كان القائد

فعال ومنجز لكن يهمل أهله هذه ما تعتبر الدراسة التوازن والصفة السيئة فقدان التوازن أهمل

اهله أو ايمانياته أو جسده.

الواقعية ((دون الستخفاف ، المبالغه بالمشاكل))

الطموح كى يتحول إلى واقعية لاهداف صعبة وليست مستحيلة استحقاق بالعوائق وعدم الاستسلام.

توقع الضغوط الخارجة عند الإدارة ((دون مواجهتها))

ليس كل ما نريده تحقق كقانون عام تحقيق أكثر من 50% من تحقيق الأهداف الشخصية يعتبر جيد وتحقيق أكثر من 50% أو 60% يعتبر ممتاز.

بطريقة أخرى عندما تكون الضغوط خارجة عن الإرادة بفضل الانسحاب وليس الاستسلام ، القائد الفعال يعرف متى ينسحب ليست دائماً المواجهه هي الأفضل.

أستقبل أهل المدينة المحاربين فى غزوة مودة بالحجزة فقالو لهم أهل المدين : فررتم فى سبيل الله فزدة عليهم الرسول (ص) ، .

1. “رسول(ص) قائلاً ليس هم بالفرار بل هم الكرار .

2. لينين مؤسس الشيوعية فى روسيا حاول القيام بثورة 1908م على قيصر روسيا وفشلت ثورته ماذا فعل انسحب وجمع اتباعه وبداء يعمل عمل سرى ومنظم جداً 9 سنوات)) 9 انسحاب ((وعام 1917م سيطره على روسيا .

3. الانسحاب واستسلام يعتبر ضعف .

4. لكن الانسحاب واعادة ترتيب الاوضاع البحث عن طرق آخر هو المطلوب و الذي تعنيه الدراسة.

5. صفات القائد الاسلامي:

1/ الايمان والتوحيد عقيدته راسخه الاخرة هدفه والتوكل على الله ملمته

2/ الاتباع: رسول(ص) قدوته والشرع حدوده النص مصدره(قل واحد باخذ من قلامه ويرد الا

رسول (ص) قال الله قال رسول

3/ التذكية: الاستقامة نهجه والاستغفار ذكره القران خلفه والله امامه الرقابة الالهية دائماً نصبة عينية.

4/ الاستخلاف: الارض دولته والعمران مهنته الشريعة قانونه اتفاقية سايس بيكو لا يعترف بحدود صنعها الاستعمار قسمت الدول ووضعوا حدود صاروا (وأن هذه امتكم أمة واحدة) معنى أصيل القاء هذه الحدود. (استعمار استكبار استحقاق استبداد استعباد) الحركات الارهابية هدفها التدمير هؤلاء خطر على انفسهم وعلى امتهم.

القائدة الفعال خليفة الله في الأرض ان يحكم الارض حتى لا تكون فتنه ويكون الدين كله لله. أني جاعل في الأرض خليفة.

ذكر الله سبحانه وتعالى قضية القيادة في القران الكريم

((وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ)) الآية رقم 24 من سورة

السجدة

مفردها امام وجمعها أئمة

قال صفاتهم: يهدونا بامرنا (منهج الله) أصرار وعزيمة عل هذا المنهج توكلهم على الله وليس على علمهم وذكائهم .¹

¹ د/ طارق السويديان و أ. فيسل باشراجيل ، صناعة القايد الطبعه 7 عام 2011

الرقابة Controlling

إنه من غير الممكن القول أن الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هي السبب في عدم تحقيق أهداف المنشأة ، كما وغالباً ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كمياً وزمناً وهنا قد يتساءل البعض هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق ؟ وهل تنفيذ الخطة يعني أن الإنجاز المحقق هو فعلاً الإنجاز المخطط ؟ للإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول أن هناك مجموعة احتمالات فقد يتساوى الإنجاز المحقق مع الهدف ، وقد يقل الإنجاز المحقق عن الهدف ، وقد يكون الإنجاز المحقق أكبر من الهدف وأخيراً قد يكون الإنجاز المحقق يساوي صفر ، بذلك نستنتج أن وجود الخطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط . ولكننا نقرأ في الجرائد يومياً عن الكثير من الأمثلة على فشل مدراء المنشآت في ممارسة العملية الرقابية سواء عن طريق الاختلاسات ، انهيارات الأسواق المالية ، الإفلاس ، ارتفاع التكاليف ، الفساد الإداري... الخ . فالرقابة ما زالت تعتبر المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي و بالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية ، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة .

الرقابة مفهومها وأهميتها

* تعريف الرقابة¹:

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة systematic process يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية effective and efficient manner . ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systematic effort لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة⁽¹⁾.

1. James Higgins .”the management challenge” Macmillan publishing company ,USA 1991 p 568

ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة .

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها⁽²⁾. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة .

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي¹:

- 1- لا بد من وجود هدف مخطط له .
- 2- أن يكون هناك أداءً مخططاً له .
- 3- أن هناك أداءً سيتحقق عند التنفيذ .
- 4- سيتم تقييم الأدائين .
- 5- سيتم كشف الانحرافات .
- 6- سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة .
- 7- التأكد من أن الهدف قد تحقق .

* دور الرقابة⁽³⁾ : Role of control

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :

(1) التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد :

Coping with Uncertainty:

¹ 2. Aldage and Stearn "Management" by south western publishing co. cincinnati,ohio 2,ED 1991

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .

(2) كشف الأشياء غير المنتظمة¹: **Detecting Irregularities**

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

(3) تحديد الفرص . **Identifying opportunities**

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة ، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحدد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بحيازته.

(4) إدارة المواقف الصعبة : **Handling complex situations**

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق coordination ، كذلك فإن العمل في ظل

¹ 3. Kathryn. Batrol and David martin "Management" McGRAW-Hill, INC. 1991 , P 595. Aldag and stearms

القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

(5) لا مركزية السلطة . Decentralization Authority

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها .

*** مستويات الرقابة¹ : Levels of Control**

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:-

أولاً : الرقابة الاستراتيجية : Strategic Control

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة .

ثانياً : الرقابة التكتيكية¹ : Managerial Control/ Tactichah Control

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام⁽⁴⁾ لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية .

ثالثاً : الرقابة التشغيلية² : Operational Control

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Managers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد .

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .
المؤسسية:

كثير منا اليوم يمارسون قيادة المؤسسات أو بعض أجزائها، مع ذلك فكثير من قادة تلك المؤسسات لا يسعفون أنفسهم بالتعرف على أسس ومبادئ إدارة تلك المنظمات والطرق الميسرة الكفيلة بجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وفق ما هو مأمول منها، لذلك يلجأ أكثرهم إلى تقليد أقرانهم في ادراهم للأعمال والأمور، وربما اتجهوا من خلال الواقع * والعمل بمبدأ التجربة " الصح والخطأ" حتى تمضي السنون وقد قطعوا شوطاً هائلاً أهدر من خلاله الكثير من الموارد، مقابل نتائج ضعيفة وربما تكون مخيبة للآمال. والسبب في ذلك يرجع إلى الإهمال في تعلم أبجديات طرق إدارة المؤسسات، التي هي ثمرة الخبرة الانسانية المتركمة عبر العصور،

¹الصباح ، عبد الرحمن / مبادئ الرقابة الإدارية / دار الزهران للنشر والتوزيع-عمان 1997 . ص107

²ياغي ، محمد عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، المجتمعة الاردنية ، الطبعة الثالثة ، ص 320-327

وقد باع في هذا الزمان بفضل الله ميسرة الطرق للحصول عليها وتعلمها. ونتيجة لذلك ظهرت المعايير المؤسسية حتى أصبحت تلك المعايير مؤشراً على نجاح أو فشل المنظمة ومقياساً على مدى تعتمها أو تأخرها أمام منافسيها من المنظمات.

وفي مقابل موجة الاهتمام المؤسسية في الأعمال برز صنف، نوع من القادة بجهل مبادئ العمل المؤسسي وفي الوقت ذاته تفتقد بعض مؤسساتنا إلى روح الفريق الجماعي فضلاً عن التنظيم. فترى بعضهم يرفعون الشعارات الجوفاء عن المؤسسة وهم بعيدون كل البعد فهذا النوع لم يجيد قيادة مؤسساته ولم يتيح المجال لغيره من العارفين بتولى قيادة تلك المؤسسات * المسؤولين الجسيمة.

لذلك لابد من معرفة المؤسسة ومقياس مستواها في المنظمات.

عرّف كتاب الإدارة العمل المؤسسي بأنه شكل من أشكال التعبير عن العمل التعاوني بين الناس، الميل بقبول العمل الجماعي وممارسته شكلاً مضموناً، * واداء العمل بشكل منسق قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة.⁽¹⁾

بينما يرى آخرون أن المؤسسة هي عبارة عن تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبيرة وفرق عمل وإدارات متخصصة (علمية، دعوية، اجتماعية) بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرارا كل في دائرة اختصاصاته.⁽²⁾

معايير المؤسسة:

هناك 12 معيار للمؤسسية مقسم إلى أربعة مجالات المجال الأول يحتوى على عنصر واحد والمجال رأت الدراسة من هذا التقسيم لكي يسهل حفظها إلى معادلة (12=2+5+4+1).

¹ - محمد ناجي عطية البناء المؤسسي في المؤسسات الخيرية، دار الإيمان، الاسكندرية، 2006م

² - مرجع سابق، نفس المصدر.

المجال الأول:

1. التخطيط وهنا نقصد الدراسة (التخطيط الاستراتيجي) وأهم مافي التخطيط الرؤية تم ذكرها سابقاً بحيث أن تكون هذه الرؤية مكتوبة وتم وضعها باتقان واضح من القياديين (وليس من قبل شخص واحد). بينما يكون محور واحد للمنظمة تعمل حوله أى بمعنى أن يكون محور عمل المنظمة مثل التعليم أو المال أو الصناعة).
أو بحد أقصى 3 محاور بينهما ارتباط " مثل التعليم التدريب الاستشارات كما تحدد الرؤية صورة واضحة قابلة للقياس عن أهم المنتجات والخدمات والأنشطة عند انتهاء موعد الخطة .
أيضاً تحدد الرؤية صورة واضحة قابلة للقياس عن الوضع بالنسبة للموارد البشرية والهيكل.
تحدد أيضاً الرؤية الوضع المالي " الإيرادات ، المصاريف، الأرباح" الرؤية صورة واضحة قابلة للقياس عن التقنية في " الإدارة * أوالخدمات".
وأن تكون لدى جميع أعضاء المنظمة نسخة مكتوبة من الخطة.

المجال الثاني: أركان العمل:

هناك أربعة أركان إلى أى عمل ادراي إذا حدث أى خلل * في أي ركن انهار العمل:

1. القيادة: وهو الأساس في أى عمل مهما كان اذا كانت الخطة الاستراتيجية في يد قائد فاشل فشلت الخطة وإذا وضع خطة غير جيدة في يد قيادة فذة أو رائدة تستطيع أن تغير وتتجح كل الأدوات، ولأهمية القيادة في انجاح أو فشل عمل لابد من مراعاة الآتي:
 - نظام واضح لاختيار القادة.
 - نظام واضح لتغيير القادة.
 - أن تكون للقيادة قدرة على التنظير " طرح نظريات وليس أفكار فقط .
 - أن تكون للقيادة قدرة على التحفيز بمستوى جيد.

- أن تكون للقيادة قدرة على بناء العلاقات الرئيسية.
- أن تكون للقيادة القدرة على الإدارة وحل المشكلات.
- أن تكون للقيادة القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة علمية ومنهجية.
- أن تكون للقيادة القدرة على الابداع المستمر.
- أن تكون للقيادة القدرة على تدريب نفسها والعاملين معها باستمرار.
- أن تكون للقيادة القدرة على درجة عالية من فن الاستماع.

2. المنهجية:

- المقصود بها فكرة تتحول إلى رؤية بعيدة المدى ثم تتشكل في مراحل متوسطة المدى (4 إلى 5 سنوات لكل منهما).
- لا بد أن تكون الفكرة التي قامت عليها المنظمة فكرة مبدعة وجديدة.
 - وأن تكون الفكرة واقعية قابلة للتنفيذ والمخاطرة فيها قليلة.
 - وأن تكون الفكرة واضحة لجميع القياديين (كل منهم يستطيع شرحها بوضوح).
 - أن تكون قدرات ومهارات القياديين مناسبة مع التحديات المتوقعة لهذه الفكرة.
 - أن تحوى الفكرة على توصيف واضح المخرج النهائي (مثلاً نوعية الطالب، كم ونوع المنتج، توصيف الخدمة ...).
 - أن يكون هذا التوصيف مكتوب.
 - أن يكون تقسيم واضح للفكرة للمراحل التي ستخطوها المنظمة لتحقيق رؤيتها.
 - أن تكون نتائج الفكرة واضحة وقابلة للقياس في كل مرحلة.
 - أن تكون محددة بزمن.
 - توضيح الخطة التشغيلية سنوية أو مرحلية مكتوبة.

3. الأعضاء أركان العمل:

المقصود بهم الموظفين أو الأعضاء (الملتزمين فقط) أو الطلبة في المدارس أو الجامعات أو المراكز.

يجب مراعاة الآتي:

- أن تكون هناك نظام واضح للتعين أو العضوية، هناك ارتباط بطرق التوظيف بالنجاح الوظيفي ومن الطرق المفضلة المقابلات المنهجية (التي يتم من خلالها شرح السيرة الذاتية وتوضيح الأسباب التي ترك من أجلها العمل السابق لدى الموظف وإذا كانت * : لم يوجد مجال للتطور هذا النوع أتحمس له وإذا كان من الموظفين الذين يرفضون الرشوات أيضاً الخمس * بشدة ولا بد من اضافة سؤال ماهي عيوبك..؟ وتحتم المقابلة بأن يسأل إذا كان لديه شيء يريد أن يقوله. كما تجد الدراسة أن درجة الارتباط بين العمر والتوظيف ضعيفة جداً (*) أي ليس لها علاقة بالعمر.

درجة الارتباط (correlation) وهو رقم يتراوح بين -1 و 1 وهو يبين وجود علاقة خطية بين متغيرين واتجاه العلاقة كما يلي:

ل علاقة طردية إذا زاد (أ) فإنه زاد (ب) وإذا قل (أ) فإنه قل (ب).

ل تعنى علاقة عسية بمعنى كلما زاد (أ) فإن (ب) يقل وكلما قل (أ) فإن (ب) يزيد.

صفر يعني عدم وجود علاقة بين المتغيرين. وعندما يقترب معامل الارتباط بدرجة أقل. فمثلاً +5.9 تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ولكنها ليست مطلقة مثل تلك التي نتوقعها عندما يكون معامل الارتباط يساوى (+1).... للمزيد يمكن للقارئ الاطلاع على (smaeher.wordpress.co) صفحة الانترنت عبر هذا الموقع الالكتروني.¹

¹ Sameher. Wordpres.com

كما نجد أن ** نسبة 0.5 في الاحلال الوظيفي succession planning وهذا المفهوم يعنى تخطيط التعاقب أو الإحلال الوظيفي هي عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في الشركة وتحديد وتقييم الخلفاء المحتملين وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية أو المحتملين وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية أو المستقبلية.¹

كما تشير الدراسة إلى أن الفرص تصنع و لا تأتي. 0.2% نسبة الفرص التي وتأتي للجاهز بها.

- أن تكون هناك معايير واضحة يتم بناء عليها اختيار الأعضاء الجدد.
- أن يكون هناك تقييم سنوي ومكتوب وواضح.
- أن يكون هناك نظام واضح للترقيات " أو الانفعال للمستوى الأعلى" واضح ومكتوب. وكما ذكرت سابقاً أفضل طريقة للتقييم الموظف هو أن يقيمه 7 أشخاص وهم كالاتي: رئيسة و 3 من زملائه وتأتي للجاهز لها.
- أن تكون هناك معايير واضحة يتم بناء عليها اختيار الأعضاء الجدد.
- أن يكون هناك معايير واضحة يتم بناء عليها اختيار الأعضاء الجدد.
- أن يكون هناك تقييم سنوي ومكتوب وواضح.
- أن يكون هناك أيضاً نظام واضح للترقيات " أو الانفعال للمستوى الأعلى" واضح مكتوب. وكما ذكرت الدراسة سابقاً أفضل طريقة للتقييم الموظف هو أن يقيمه 7 أشخاص وهم كالاتي: رئيسه و 3 من زملائه و 3 من مرؤوسيه.
- أن يكون هناك نظام واضح ومكتوب لتلقى ملاحظات أو شكاوى الأعضاء .
- كما يوجد نظام واضح ومكتوب لتلقى ملاحظات أو شكاوى الأعضاء كما يوجد نظام واضح ومكتوب لإقامة العدل عند التظلم.

¹ www.Hrdiscussion.com

- لا بد من وجود نظام للتعامل مع المتميزين والموهوبين.
- يكون هناك نظام واضح للفصل أو (الرسوب).
- الغاء المزاجية (أو الواسطة) في القبول أو الترقية أو التعيين.

4. النظام:

- المقصود به اللوائح وهو مهم جداً للتحويل، من الفردية إلى المؤسسية .
 - يجب أن يكون وضع المنظمة قانوني ورسمي ومشروع تماماً.
 - يوجد نظام أساسي ورئيسي "دستور" معتمد للمنظمة .
 - يوجد هيكل تنظيمي واضح ومكتوب ومعتمد.
 - يوجد توصيف لكل وظيفة " المهام ، مسؤول عن من؟ يتبع من؟
 - وجود لائحة تنظيم اتخاذ القرارات (ونقاش *) في الاجتماعات.
 - لا بد من وجود نظام واضح ومكتوب لمراقبة جودة العمل والمخرجات.
 - وجود نظام آلية واضح لمتابعة تجديد التراخيص وتطوير اللوائح وتعديلها.
 - وجود آلية للتعامل المرن مع اللوائح والنظم.
 - وجود مرونة في النظام دون مزاجية أو ديكتاتورية.
 - كما يجب وجود آلية لمتابعة المشاريع والانضباط الزمني في تحقيقها.
- .. إذا كثرت اللوائح يقل الخلاف لكنها لا تقضي على الخلاف كما أن عدم وجود لوائح يحول العمل إلى مزاجية. ولا بد من ربط اللوائح الرئيسية بالعمل نفسه. كما أن كثرة اللوائح تقيد الابداع.

أركان التنافس:

التنافس هو علم مأخوذ من كتب التنافس ويعتبر مايكل بورتر هو أبو التنافس (Michael Porter) بروفيسور في جامعة بيتشوب وويليام لورنسي في مدرسة هارفرد للأعمال.

ألف ماييل بورتر 18 كتاباً والعديد من المقالات منها استراتيجيات التنافس *competitive Strategies*.

كما له أيضاً كتاب اسمه كيف تنافس الدول * * - كما ألف كتاب في عام 2012م كتابه لماذا تفشل الدول * Why nation.

بالإضافة إلى كتبه في التدريس يعمل هو مستشاراً لشركات أمريكية كبرى كما أنه لعب دور مهم في السياسة الأمريكية الاقتصادية في مجلس الكونغرس الأمريكي وقاد برامج الاستراتيجية الاقتصادية الوطنية في العديد من الدول والآن يعمل مع رؤساء دول مثل رواندا وكوريا الجنوبية. * * *

يعتبر ركن التنافس من الأركان الضرورية للتفوق على المنافسين بل أن من يركز عليها " إذا توفرت لديه الرؤية وأر9كان العمل " فسيكتسح المنافسين الذين لا توجد لديهم هذه الأركان. وهي خمسة أركان:

1/ التدريب:

تنمية البشر هي الأساس في نجاح أي منظمة وهي العملة الرئيسية في أي مجال وأي تخصص ولا من مراعاة الآتي:

- إيمان بضرورة التدريب لدى القيادة.
- أن تكون هناك جهة " ادارة، قسم، شخص"مسؤولة عن التدريب.
- لابد أن يحصل كل مدير وقيادي على 3 دورات سنوياً (الدورة مدتها 15 ساعة).
- كما يحصل كل موظف (من الفراش إلى أعلى موظف) على دورتين في مجاله كل عام (15 ساعة للدورة) وهذا مما يزيد علمه في مجال عمله.
- يحصل أيضاً كل موظف على دورة خارج مجاله أو تخصصه كل عام وهذا بدوره تساعد على الاطلاع وزيادة الحكمة..

- (الحكمة تعنى وضع الشيء في زمانه ومكانه) ويمكن تعلم الحكمة يجب قال تعالى:
(ويعلمهم الكتاب والحكمة) البقرة 19، الكتاب يعنى العلم.
- يجب أن تكون هناك (ميزانية مخصصة للتدريب ولا تقل 3% من المصاريف التشغيلية). (إذا قلت يعنى أن هناك مشكلة في التدريب وبالتالي لا تعطي اعتراف من الدول الأجنبية).
 - لا بد أن يكون هنالك ربط بين التقدم والوظيفي والتدريب.
 - كما ذكر سابقاً لابد من وجود خطة إحلال " أى لملء الشواغر المحتملة" بأشخاص مدربين.
 - لا بد من وجود خطة تطوير وظيفي لكل موظف (بمعنى ماهي المناصب التي سيتدرج بها خلال 5 سنوات على الأقل).
 - لابد ان يكون مستوى التدريب والدورات ذو جودة عالية.

1/ التقنية:

- في عالم التنافس اليوم صارت التقنية محوراً أساسياً في الإدارة وتقديم الخدمات والمنتجات.
- يجب ان تحوى المنظمة على موقع الكتروني جميل وجذاب " ووسائل تواصل اجتماعي".
 - يمكن لجمهور المنظمة المعنية متابعة اخبارها والاستفادة من خدماتها إلكترونياً.
 - يتم تجديد الموقع الالكتروني الخاص بالمنظمة بشكل مستمر .
 - الادارة والموظفون يجيدون استعمال التقنية.
 - استعمال الأدوات قليل ويتم التواصل الكترونياً.
 - المنتجات والخدمات يتم اعدادها بأجهزة متطورة.
 - يتم استخدام التقنية أثناء الاجتماعات وتقدم أوراق العمل.
 - مراعاة الأجهزة والكمبيوترات بحيث تكون ذات نوعية جيدة ومتطورة.

- يجب ان تكون المنظمة بالمقارنة مع المنافسين متطورة تقنياً.

مثال المنظمات المتطورة تقنياً:

مؤسسة قطر الخيرية لديها 7 قنوات الكترونية في التحصل على التبرعات.

1/ الخدمة:

في عالم التنافس اليوم صارت الخدمة المميزة هي الأساس في كسب الجمهور أو فقده.

والخدمة المميزة نوعان: الأولى خارجية لخدمة الزبائن والجمهور المستهدف وخدمة داخلية لخدمة أعضاء المنظمة.

لا بد أن تهتم المنظمة بالآتي:

- أن تكون لدى القيادة وأعضائها وعي جيد بأهمية الخدمة المميزة. وذلك يتم من

خلال نظام ضبط الخدمة المدنية وهذا بدوره يتشكل في العمل الرقابي.

- قياس رضى الجمهور بشكل علمي دورياً.

- يتم تقديم خدمات للجمهور بدرجة تفوق توقعاتهم.

- أن تكون الخدمة سريعة مقارنة بالمنافسين.

- أيضاً الخدمات والمنتجات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين.

- الرواتب والمكافآت أو تقدير الموظفين على المستوى مقارنة بالمنافسين.

- القيادة تستمع للأعضاء والجمهور بشكل جيد وتأخذ آراءهم واختراعاتهم الجيدة

وتنفذها.

- حتى تضمن بالتالى المنظمة ولاء عالي لدى جمهورها.

- أيضاً بالتالي يكون للموظفين والأعضاء لاء عالي لدى المنظمة التي يعملون فيها ولا

يتخلون عنها بسهولة يدافعون عنها بحماس.

ل) مثال لأفضل جهة تخدم خدمة: ديزني تدرّب موظفيها يومين نظري ويوم عملي.

1/ التوليف:

مجموعة من الأنشطة أو العمليات التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقق للمؤسسة الربحية خلال فترة مناسبة. وهناك تعارف بال $4P_2$ وهي أبجدية ال P تعنى المنتج product وال P الثانية تعنى price. وبعد ذلك تطورت إلى ال P الخامسة وتعنى ال people وبعدها إلى ال P السادسة وتعنى Physical Place ثم إلى P سابعة وتعنى ال public relation ثم أخيراً إلى تطورت أضافت P ثامنة تعنى سياسات policies.

- كثير من الناس يخلط فيظن أن الاعلان هو التسويق بينما هو أكثر من ذلك بكثير¹ . يجب مراعاة القيم الآتية لدى المنظمة.
- لديها حملات إعلان جيدة لمشاريعها وأنشطتها. كما يجب أن لا تشكل أكثر من 40% من ميزانية التشغيل.
- الاعلانات لا بد أن تكون جذابة ومبدعة.
- اقامة مؤتمرات صحفية واحتفالات جماهيرية دورياً، وهي في الحقيقة إعلان مجاني للمنظمة).
- احتواء المنظمة على جودة خدمات أو أنشطة أو مقارنة بالمنافسين.
- أيضاً أسعار المنتجات أو الأنشطة أفضل من منافسيها (أخذين الجودة بعين الاعتبار).
- مراعاة أن تكون المباني أو المواقع التي تقدم فيها الخدمات قريبة للجمهور المستهدفة.

¹ الأعلان: هو الدعاية عامة غير شخصية مدفوعة وتعتبر كرسالة الهدف منها الأقتناع مثل إلعان المنظمة أو الشركة عن منتجاتها لجذب العملاء التسويق تخطيط تنظيمي، هو تنفيذ وإدارة لمجموعة أنشطة العمل التي تهدف جميع كل من البائع والمشتري معا للوصول إلى تبادل المنفعة بينهم وتوريد المنتجات ابحاث السوق، سعر المنتج والتسويق، دعم العملاء، استراتيجية البيع الخ))

- توفير شكل واللوان المباني التي تعكس هوية المنظمة.
- يجب أن يكون هناك نظام واضح للعلاقات العامة والتواصل مع الجمهور واهل النفوذ.
- إنعكاس التنافس
- 5/ الأبداع: هو عملية الأتيان بما هو جديد لم تقم به المنظمة ولا منافسوها من قبل. ابداع رئيس واحد افضل من 20 إبداع صغير أو وسطى.

يجب مراعاة الأتية:

- ل) الوعى والأدراك لدى للقيادة بأهمية الأبداع
- ل) وجود الفكار الأبداعية التي تدعم وتشجع المنظمة.
- ل) الأفكار الجديدة يتم سماعها بشكل جيد ولا يتم رفضها بسرعة
- ل) يمارس الجميع الأبداع وليس القلة المقربة من القيادة.
- ل) مراقبة المنافسين باستمرار لمعرفة توجهاتهم ومشاريعهم الإبداعية الحالية والمستقبلية((دون تجسس))
- ل) المنظمة لا عاقب من يجادل ويشغل على عملية الأبداع.
- ل) المنظمة تدرب اعضاءها على الأبداع من خلال دورات مميزة.
- ل) الترقي الوظيفي يتم على درجة الإنجاز والتعليم والأبداع لأعلى الأقدمية
- ل) كما تحرص المنظمة على سفر بعض قيادتها سنوياً إلى خارج البلاد وللاطلاع على التجارب العالمية المتميزة في مجال عملها.

البنية التحتية:.

كل ما ذكر سابقاً يحتاج إلى اساسين رئيسيين للبناء عليها وعلى درجة متانة هذه البنية ستكون متانة وقوة ومستوى العمل المؤسسى.

هذا الأساس هما: 1/ المقر: للمقر اثر نفسى كبير بالإضافة إلى الأثر المباشر على مستوى الأداء وكذلك ينصح أى عمل مؤسسي ناشئ أن يبذل جهداً مضاعفاً في تأسيس مقر متميز من الأيام الأولى وعدم تأجيل ذلك. ((لايهم إذا كان المقر ملكاً أو مستاجراً))

عناصر هامة يجب الأخذ بها:

- ج أن يكون لدى المنظمة مقر رسمى وقانوني.
- ج أن يكون المقر متفوق على المنظمات المنافسة.
- ج لا يوجد ازدحام في الغرف.
- ج يوجد مكان مناسب للإجتماعات والدورات ((لا مانع أن يكون خارج المنظمة/ فندق))
- ج المقر يجب أن يكون نظيف من الداخل والخارج.
- ج الأثاث مناسب وجميل.
- ج الأجهزة ((مثل الآت التصوير الأوراق والكمبيوتر والهواتف)) حديثة وصيانتها دورية.
- ج يوجد مكان مناسب لاستقبال زوار المقر.
- ج لوحة اسم المنظمة ((على المبنى من الخارج)) جميلة ولافتة للنظر.
- ج توجد مواقف كافية للسيارات ((للأعضاء أو الضيوف)).

البنية التحتية:

2/ المال: كل الجوانب السابقة ستتأثر بالوضع المالي للمنظمة. لذلك يجب أن تبدأ المؤسسة ولديها تصور واضح للوضع المالى من أول يوم يجب أن تتضمن المنظمة الآتي:

- ج نظام محاسبي محكم ودقيق يتم بالكمبيوتر وبأنظمة حديثة
- ج ميزانية سنوية معتمدة.
- ج ميزانية للسنة القادمة.
- ج الإيرادات من مصادر مختلفة وليست من مصدر واحد وأن تكون في نمو مستمر.

البنية التحتية:

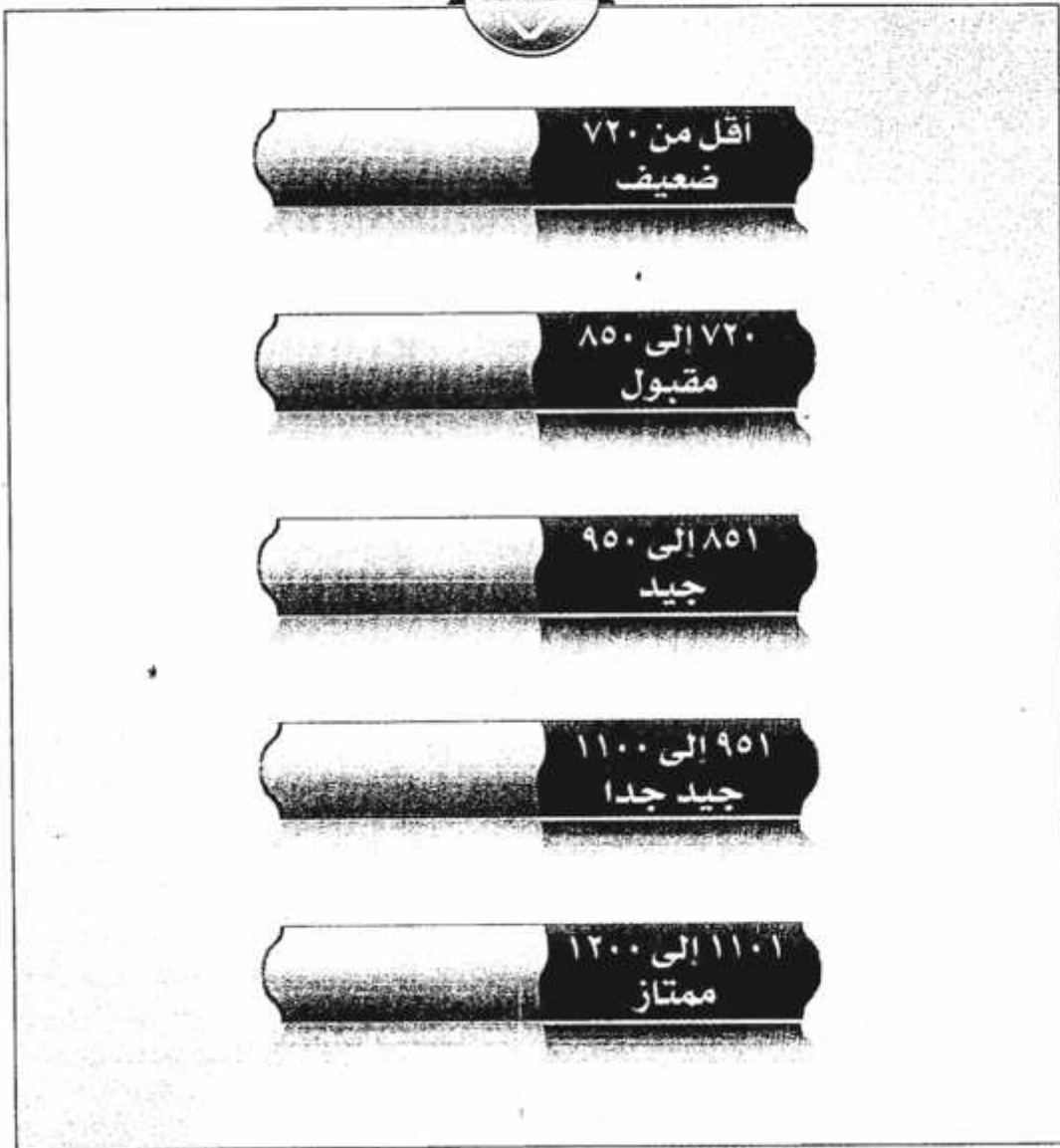
المصاريف الإدارية ((إيجار، موظفين، أجهزة... الخ)) ولا تزيد عن 20% ((إذا كان عمر المنظمة فوق 5 سنوات)) ولا تزيد عن 30% ((إذا كان عمر المنظمة 3 إلى 5 سنوات)) ولا تزيد عن 40% ((إذا كان عمر المنظمة أقل من 3 سنوات)) ومعظم المصاريف الباقية تتوجه للإنتاج أو الأنشطة

يجب أن يكون هناك نظام واضح لصرف الأموال ((بحيث يكون لكل مستوى إداري مبلغ يستطيع التصرف فيه دون الرجوع للجهة الأعلى))

التقييم العام

اجمع جميع الدرجات واستعمل الجدول أدناه لتحديد مستوى المؤسسة في منظمتك،
(هناك شرطان للتميز أولهما أن المجموع العام أدناه ممتاز، والثاني أنه لا يوجد أي جانب في خانة
الضعيف أو المقبول في الصفحة المقابلة)

المجموع العام لمنظمتك



المصدر: طارق السويدان اختبار المؤسسة

إجابة تمرين تقييم مستوى المؤسسة في منطمتك

استعمل الجدول أدناه لتقييم منطمتك وتحديد جوانب الخلل فيها:
(انقل الدرجات من الصفحات السابقة وضع علامة ✓ لكل جانب)

الإجاب	أقل من 60	60 إلى 69	70 إلى 79	80 إلى 89	90 إلى 100
1 التخطيط					
2 القيادة					
3 المنهجية					
4 الأعضاء					
5 النظام					
6 التدريب					
7 التقنية					
8 الخدمة					
9 التسويق					
10 الإبداع					
11 المقرر					
12 المال					

المصدر: طارق السويدان اختبار المؤسسة

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمية

الهيكل التنظيمية أشبه بالهيكل العظمي للإنسان، فالهيكل التنظيمية للمؤسسة دليل صحة هذه المؤسسة والعكس صحيح. لقد تعددت أشكال الهيكل التنظيمية وتطورت في محاولة لتحسين الأداء والاتصال والعملية الإدارية.

تتمحور أغلب التعريفات علي أنه شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسئولية داخل التنظيم حيث يستطيع الناظر إلي الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف علي الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسئوليات والسلطات فيها.

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه:

1. الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين "العميان 2002".
2. نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة "العميان 2002".

كما أن البعض سماه: البيان التنظيمي وعرفها كالاتي:

3. إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة علي شكل مسئوليات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرمي يربطها خط سلطة رسمية تتناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى من خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرار ومراكز السلطة والمسئولية "عقيلي 1996".

4. هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة مسئولية كل تقسيم "1985".

عناصر الهيكل التنظيمي:

من خلال التعريفات أعلاه يتضح أنها تشترك غالباً في عدة عناصر لا بد من توفرها وهي:

أ. وجود وحدات إدارية

ب. وضوح للتخصص والمهام

ج. نطاق الإشراف وخط السلطة والمسئولية

خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد القيام بالخطوات التالية:

1. تحديد الأهداف المؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.
2. يتم إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.
3. تجميع الأنشطة وتجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة. وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة وتكوين الإدارات ومن أهم هذه الأسس:

أ. التقسيم "التجميع" حسب الوظائف.

ب. التقسيم "التجميع" حسب المنتج.

ج. التقسيم "التجميع" حسب العملاء.

د. التقسيم "التجميع" حسب المناطق الجغرافية.

هـ. التقسيم "التجميع" حسب مرحلة الإنتاج.

وفيما يلي توضيح موجز لكل خطوة من خطوات بناء الهيكل التنظيمي.

4. تحديد العلاقات التنظيمية: بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:

(السلطة - المسؤولية - التفويض - المركزية واللامركزية - نظام الإشراف - اللجان).

5. تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية: بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة فالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينهما من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

6. اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية.

بعد الانتهاء من عملية تعميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل ولابد أن يكون الاختيار قائم علي مبدأ وضع "الرجل المناسب في المكان المناسب".

7. رسم الهيكل التنظيمي علي شكل مخطط يطلق عليه الخريطة "التنظيمية"⁽¹⁾ الخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي "التنظيم" والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة، وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلي إلي أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلي اليسار وقد تكون دائرية.

⁽¹⁾ الخريطة التنظيمية: هي شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه البنيان الكلي (عقيلي 1996) كتاب للتخطيط الإداري وتحليل النظم يسمي الخرائط التنظيمية بلوحات التنظيم (فصوة ورشيد 1984).

8. إعداد الدليل التنظيمي:⁽¹⁾ في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

9. تتمثل في مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

أنواع الهياكل التنظيمية:

عادة ما يوجد في المنظمة نوعان من الهياكل:

1. الهيكل التنظيمي الرسمي: هو المنظار أو خريطة أو بنيات الذي يحدد فيه الأعمال والأنشطة والمهام والمسئوليات والسلطة وأهم مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي هي:

- أ. تحديد الأهداف للمنظمة وبالتالي تحديد الاحتياجات.
- ب. تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.
- ج. تحديد الوحدات التنظيمية وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة.
- د. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة إدارية.
- هـ. رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة.

2. الهيكل التنظيمي غير الرسمي: عبارة عن خريطة تنظيمية وهمية تنشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين العاملين في المنظمة (العميان 2002).

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي:

⁽¹⁾ الدليل التنظيمي: هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة والعنوان وأهدافها ويشرح بإيجاز النشاط العام للمنظمة وخدماتها وحجم القوى العاملة فيها، ووصف للوظائف المختلفة. فهو مكمل للخريطة التنظيمية ويمكن أن نجمل القوى بأنه البطاقة الشخصية للمنظمة.

1. الهيكل التنظيمي الكلاسيكي ويتألف من ثلاثة أنواع وهي:

أ. التنظيم التنفيذي.

ب. التنظيم الوصفي.

ج. التنظيم التنفيذي الاستشاري.

2. الهيكل التنظيمي العضوي:

أهم أنواعه نموذج المصفوفة التنظيمية، حيث تقسم المنظمة إلي عدة دوائر تعكس الوظائف الإدارية، وإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة ويعين لكل مشروع مدير يستعين بالمتخصصين في المنظمة الأصلية ويخضع المتخصصين من المنظمة الأصلية إلي إدارة مدير المشروع ومديره الأصلي في المنظمة.

3. هيكل تنظيمي الشبكي:

ويتألف هذا الهيكل من تنظيم مركزي صغير يعتمد علي منظمات أخرى ذات أنشطة مختلفة كالبحوث والإنتاج والتوزيع وأي أعمال رئيسية أخرى وذلك علي أساس التعاقد، وبهذا - المديرين علي الإشراف داخل منظماتهم وعلي تنسيق الأعمال مع المنظمات الأخرى المتعاقد معهم.

4. تنظيم الفريق:

تلجأ المنظمات العصرية لإنشاء فرق العمل لتواجه التحديات العصرية والمتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، حيث يتيح هذا الأسلوب للمنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها وأيضاً أفكار العاملين في كافة أنشطة المنظمة، وقد تكون فرق العمل دائمة أو مؤقتة في المنظمة وذلك حسب مهامها.

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

لكي يكون الهيكل التنظيمي فعال ويخدم أهداف وإدارة المؤسسة وحتى نحكم علي هيكل تنظيمي أنه جيد لابد من توفر عده عناصر في هذا الهيكل وهي:

1. الاستفادة من التخصص: وذلك أن يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة أو قسم لكل عمل حتى يحقق سرعة الانجاز والإتقان وخفض التكلفة.

2. التنسيق بين أعمال المنظمة: بحيث يتم القضاء علي الازدواجية والتكرار والعمل علي مبدأ التكامل بين أعضاء المنظمة.

3. الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة والتميز بين المهم والأقل أهمية، الهيكل التنظيمي الجيد يعطي الأولوية والاهتمام للأنشطة الرئيسية ويضعها في مستوى إداري مناسب.

4. فعالية الرقابة: الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة ولا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها.

5. مراعاة الظروف البيئية: لابد من الاهتمام والنظر إلي البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيراتها عليها بحيث يكون من المرونة للاستجابة لأي تغيرات أو طوارئ.

إن التطور الإداري والتنظيمي هو عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها من خلال تخطيط محكم يستهدف رفع الكفاءة وتحقيق أقصى درجة من الفاعلية وتعتبر الهياكل التنظيمية وطرق العمل باختلاف مواقعها التنظيمية بالأجهزة الحكومية من أهم الدعامات الضرورية لعملية التنمية الإدارية والتطور الإداري.⁽¹⁾

⁽¹⁾ مجلة الابتسامه، <http://www.ibtesama.com/vb> كتب الإدارة وتطوير الذات.

لكن لو تأملنا النظرة التأصلية لمبدأ التخطيط قد ظهرت جلياً في عهد الرسول ﷺ عند بداية نشر الدعوى قد بدأت بذلك مرحلياً وظلت الدعوة في الخلفاء لمدة عشرة سنوات إلي أن أذن الله له بالهجرة بالقول حسب الدعوى المخطط لها من المولى عز وجل أن يبدأ بعشيرته من الأقربين مما يؤكد مبدأ التدرج في التخطيط بتحديد الوسيلة التي تبلغ هذه الغاية وتحديد أسلوب الدعوة ورد عن قوله تعالى (أدع إلي سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن) (سورة النحل الآية 125)

أما التخطيط للحرب، فقد هاجر اليهود بعدائهم للرسول ﷺ كما أمر الله تعالى بتغيير القبلة من بيت المقدس إلي الكعبة الشريفة فنقضوا عهدهم واضطر الرسول ﷺ إلي إجلائهم من المدينة ولم يقاتل الرسول ﷺ حتى أذن الله له بذلك (أذن للذين يقاتلون بأنهم ظلموا وإن الله علي نصرهم لقدير) (سورة الحج 39).

والإعداد للحرب أوردته الله سبحانه وتعالى في سورة الأنفال:

(أعدوا لهم ما أستطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم) (سورة الأنفال الآية 60) فأمر الإعداد يعني الاستعداد والتنبؤ.

اولا :وصف لولاية جنوب كردفان :

السكان

سكان ولاية جنوب كردفان ينقسمون الى قسمين رئيسيين :المسيرية العرب المسلمين، والنوبة المسيحيين الوثنيين، بالاضافة الى وجود جنوبيين مسيحيين ووثنيين قرب الحدود مع جنوب السودان. وكما توجد مملكة تقلي بفروعها المختلفة وهي مملكة مشهورة تاريخياً باسم مملكة تقلي الإسلامية، من فروعها مثلاً {تقوي ، ترجك ، و...الخ)

يضم الامتداد الغربي للولاية بعض قبائل المسيرية العربية -زرق وحمـر- وقبائل النوبة بتقسيمات وبطون مختلفة .

أما الامتداد الشرقي فيضم بداخله بجانب قبائل النوبة بعض القبائل العربية والأفريقية مثل الحوازمة وأولاد حميد والمسيرية وكنانة وبني فضل والكبابيش وجيوب صغيرة من قبائل دارفور كالبرقو والزغاوة والميدوب والبرقد.

بينما يضم الامتداد الشمالي الذي يجاور ولاية شمال كردفان بعض القبائل العربية الرعوية بجانب قبائل النوبة التي تأثرت في عاداتها وتقاليدها بقبائل شمال كردفان¹.

أما الامتداد الجنوبي -الذي يشمل منطقة أبيي -فيطلق عليه مع مناطق أخرى اسم مناطق التماس بين الجنوب والشمال لتأثرها بالحرب الأهلية التي كانت دائرة بين الطرفين، ويضم قبائل النوبة وبعض القبائل الرعوية الأفريقية والعربية .

¹ امانة الاعلام حكومة ولاية جنوب كردفان

وتتوزع قبائل النوبة داخل الامتدادات الأربعة بما يعرف بالجبال التسعة التي تشير إلى عدد بطون قبيلة النوبة الرئيسية، بجانب المقولة الأخرى التي تشير إلى أن عدد الجبال بولاية جنوب كردفان 99 جبلا بعدد قبائل النوبة. وتضم جبال النوبة تحالفا باسم الأجنق تم تكوينه بدعم من الحركة الشعبية لتحرير السودان ويضم عددا كبيرا من سكان المنطقة من قبيلة النوبة. ويعتقد خبراء في المنطقة أن التحالف كان يهدف إلى إبعاد النوبيين عن التأثير بالقبائل العربية التي تجاوزهم كما كان في السابق .

المحليات بولاية جنوب كردفان

محلية كادقلي |محلية الدرلنج |،محلية رشاد ، محلية تلودي، محلية أبيي ،محلية لقاوة .محلية كيلك .

ثانيا :المنهجية

تم توزيع استبيان مكون من 100 استبيان علي عينة عشوائية للسكان بالولاية بمحلياتها

المختلفة وتم استخدام الاستبيان عن طريق لكارد الخماسي

نموذج الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان

كلية الدراسات العليا

هذا الاستبيان بغرض الدراسة العلمية لنيل درجة الدكتوراه في الادارة بعنوان اثر الصحافة الالكترونية علي الصحافة الورقية -دراسة حالة الصحافة السودانية . ارجو وضع علامة () في المكان الذي تراه

مع خالص الشكر الباحثة

اولا :الاسئلة الشخصية :

1- النوع

1- ذكر () 2 انثي ()

2- العمر

1 اقل من 20 عاما () 2- ما بين 20-30 عاما () 3- ما بين 30-40 ()

ما بين 40-50 () 5- 50 فما فوق ()

3 المستوي التعليمي.

1- اكمل مرحلة الاساس () 2- اكمل مرحلة الثانوي ()

3- اكمل المرحلة الجامعية () 4- حصل علي درجات فوق الجامعة ()

4- المهنة .

- 1- طالب () -2 اعمال حرة () -3 موظف ()
 4- تاجر () 5 مهن اخري (تذكر)
 5- المنطقة

السؤال	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة
المحور الاول				
1.الاستقرار السياسي يحقق التنمية				
2.موجبات التنمية الامن في المنطقة				
3.توجد تنمية في المنطقة رغم التحديات السياسية				
4.القوي السياسية لا تهدف في التنمية في المقام الاول				
المحور الثاني				
5.لا تتأثر التنمية باستمرار الحروب				
6.تنمية الموارد البشرية قائمة علي الاستقرار الامني				
7.تعاني الولاية من عدم الاستقرار الامني والسياسي بالتالي التنمية لا تنفذ بالشكل المخطط له				
8.عملية التخطيط والتنمية حتي تحدث تحتاج الي ارادة القوي السياسية المتصارعة والمتنازعة				

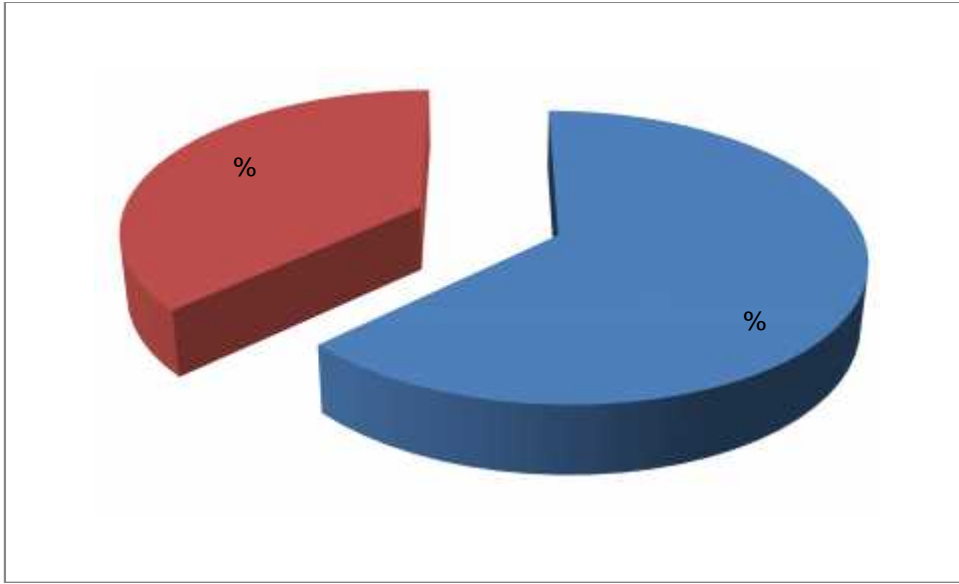
المحور الثالث

					9.بناء السلام يحاج الي السلام اولاً بعد فض النزاعات
					10. تنمية الموارد البشير يحتااج السلام اولاً
					11. تتوقف ادارة التنمية في الولاية علي الاستقرار الامني
					12. اثرت الحروب سلبا علي ادارة التنمية في المنطقة

ثالثا التحليل

جدول رقم (1) النوع

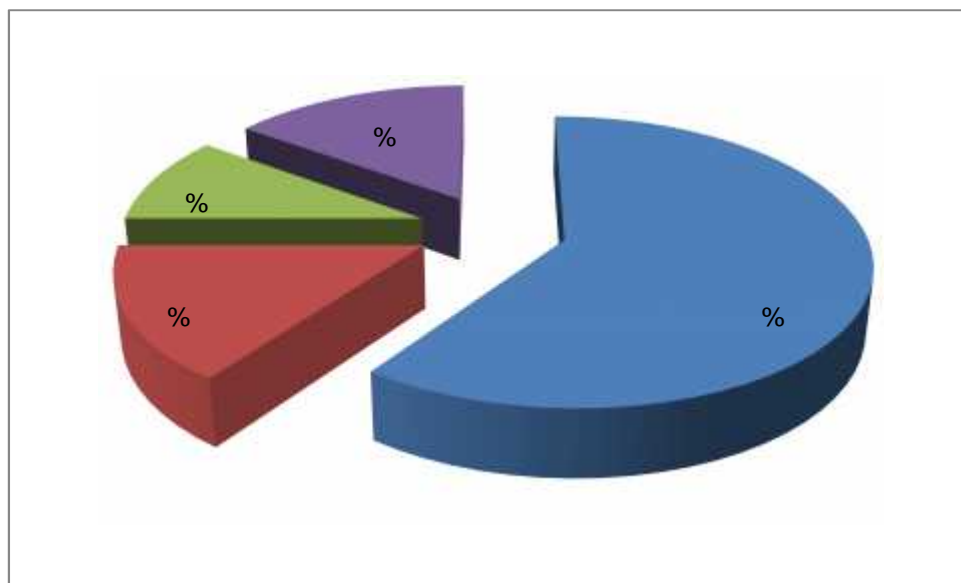
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	63	63.0	63.0	63.0
	37	37.0	37.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0



من الجدول والشكل رقم (1) يتبين نوع العينة التي تم بحثها واتضح ان 63% ذكور و 37% من الاناث أي النسبة الاكبر كانت للذكور لطبيعة المجتمع وتوفر الذكور في معظم المناطقهم التي تم بحثها

جدول رقم (2) الحالة الاجتماعية

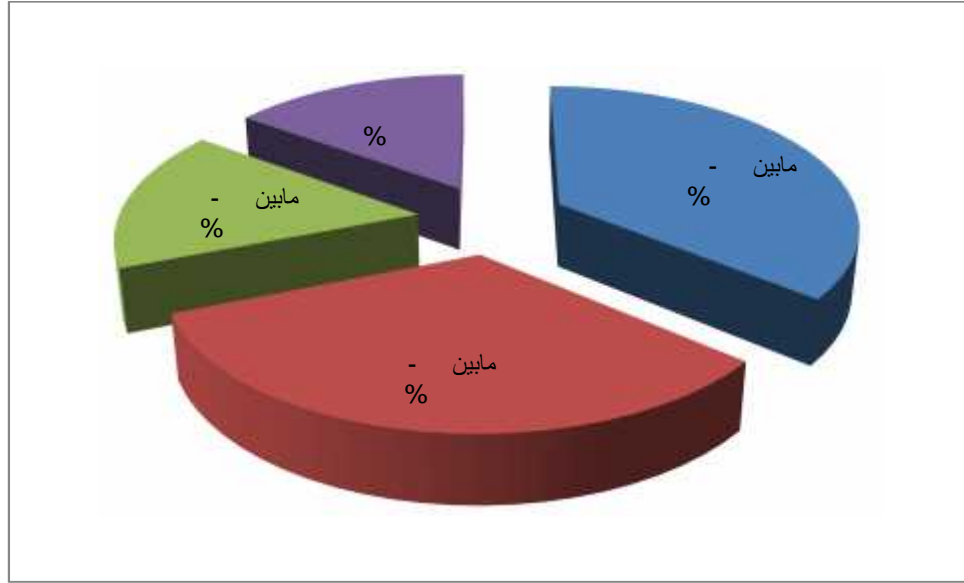
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	60	60.0	60.0	60.0
	15	15.0	15.0	75.0
	10	10.0	10.0	85.0
	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0



من الجدول والشكل رقم (2) يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين وتبين ان 60% متزوجون و15% عازب و10% ارامل و15% مطلق أي بالمجتمع نسبة من كل الحالات الاجتماعية ونسبة مقدره من الارامل والمطلقات بسبب الحروب والنزاعات في المنطقة او لاسباب اجتماعية مصاحبة

جدول رقم (3) لعمر

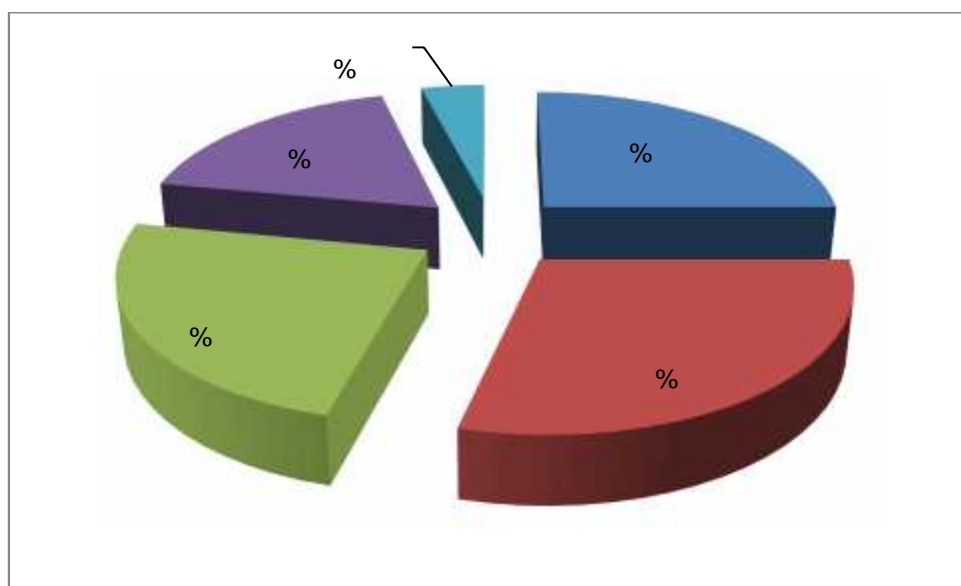
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بين 20-30	36	36.0	36.0	36.0
	بين 30- 40	33	33.0	33.0	69.0
	بين 40- 50	16	16.0	16.0	85.0
	50	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



من الجدول والشكل رقم (3) يبين اعمار المبحوثين ونجد ان 36% من الاعمار ما بين 20الي 30 عاما اما الاعمار بين 30الي 40 عاما كانت نسبتهم 33%، والاعمار بين 40الي 50 عاما نسبتهم 16%

جدول رقم (4) المستوي التعليمي

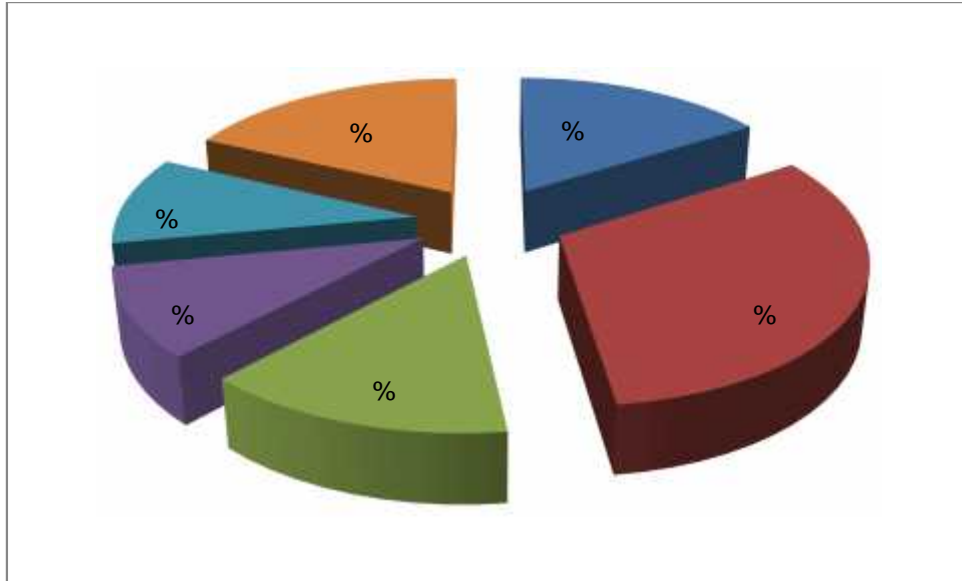
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25	25.0	25.0	25.0
	29	29.0	29.0	54.0
	24	24.0	24.0	78.0
	18	18.0	18.0	96.0
	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0



من الجدول والشكل رقم (4) يتضح ان 25% من العينة هم من الاميين و29% من الذين تلقوا تعليمهم حتي الاساس ونسبة الثانوي 24% بينما الجامعيين من المبحوثين 18% وفوق الجامعيين 4%، أي ان النسبة الاعلي من العينة غير متعلمين تعليم عالي .

جدول رقم (5) المهنة

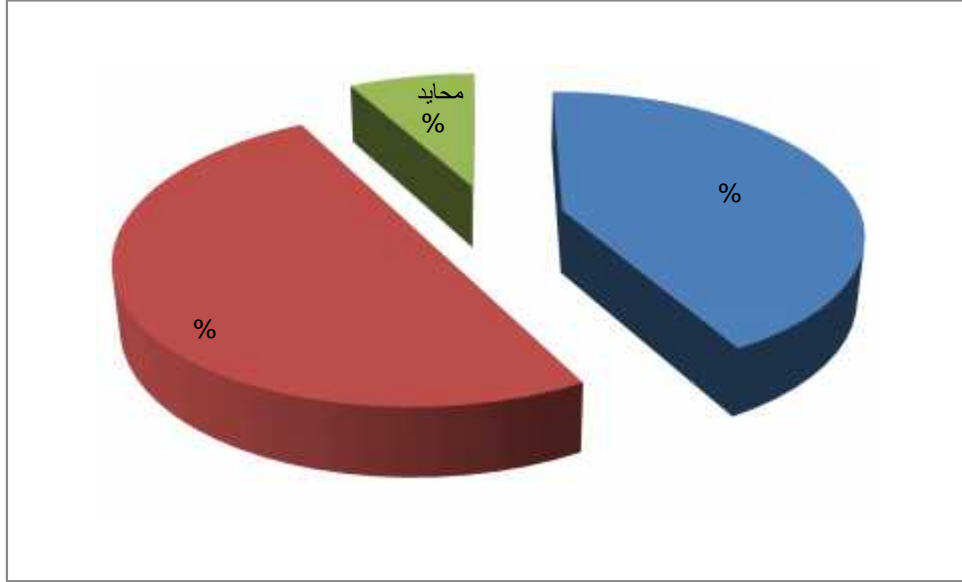
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		16	16.0	16.0	16.0
		32	32.0	32.0	48.0
		14	14.0	14.0	62.0
		10	10.0	10.0	72.0
		10	10.0	10.0	82.0
		18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



من الجدول والشكل رقم (5) يبين مهنة افراد العينة التي تم بحثهم حيث بلغت نسبة الطلاب 16% والعمال 32% والموظفين 14% والاعمال الحرة 10% والتجار 10% والمزارعين 18%. ويتضح ان نسبة الموظفين قليلة مما يعكس قلة الموارد البشرية المستقرة في المنطقة بسبب الحروب وعدم الاستقرار السياسي .

جدول رقم (6) الاستقرار السياسي يحقق التنمية

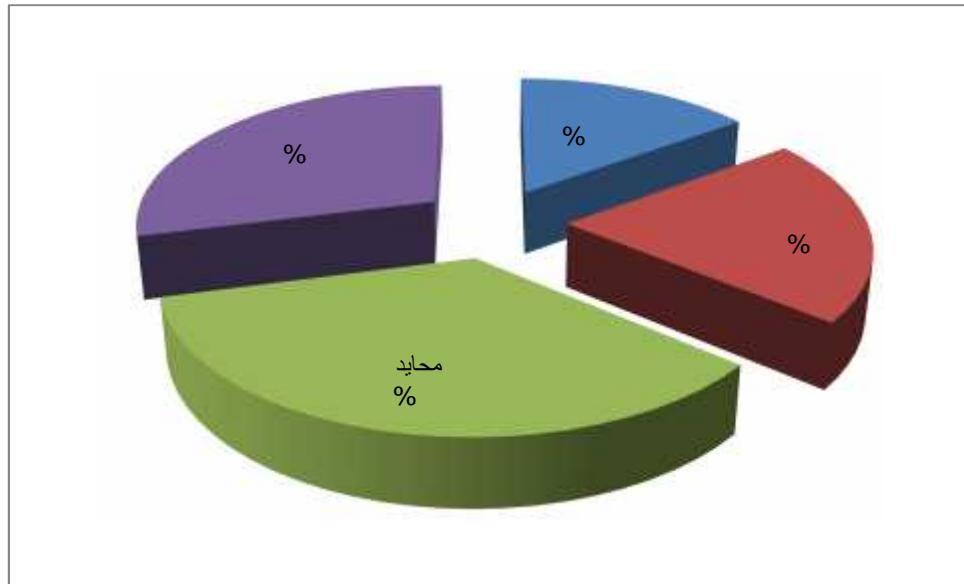
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		42	42.0	42.0	42.0
		50	50.0	50.0	92.0
	محايد	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



من الجدول والشكل رقم (6) يبين اجابات المبحوثين حول هل الاستقرار السياسي يحقق التنمية فكانت اجاباتهم بالموافق بشدة 42% والموافق 50% ومحايد 6% مما يعني ان الاجابات في صالح صحة الفرضية الاولى بان الاستقرار السياسي يحقق التنمية .

جدول رقم (7) القوي السياسية لا تهدف في التنمية في المقام الاول

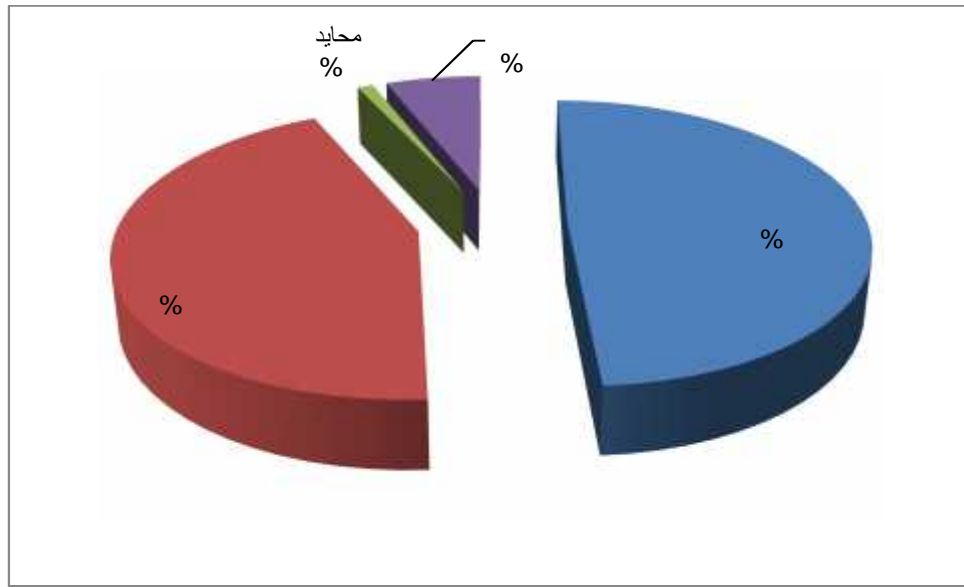
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		15	15.0	15.0
		21	21.0	36.0
	محايد	35	35.0	71.0
		29	29.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0



من الجدول والشكل رقم (7) يوضح اجابات المبحوثين عن الفرضية التي تفترض ان القوي السياسية لا تهدف في التنمية في المقام الاول واكنت النتائج 15% موافين علي ذلك بشدة و21% موافق اما المحايدين عن الاجابة 35% وغير موافقين 29% يعني ذلك تباين الاجابات مهم الموافقين ومن غير ذلك بنسب متقاربة .

جدول رقم (8) تعاني الولاية من عدم الاستقرار الامني والسياسي بالتالي التنمية لا تنفذ
بالشكل المخطط له

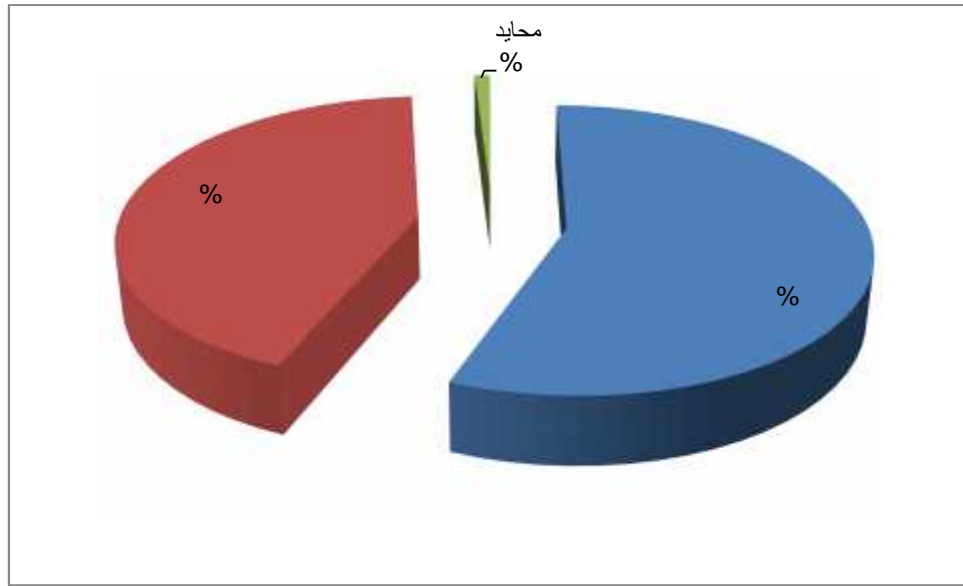
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		49	49.0	49.0
		44	44.0	93.0
	محايد	1	1.0	94.0
		6	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0



الجدول والشكل رقم (8) يبين ان 49% من المبحوثين يوافقون بشدة علي ان الولاية تعاني من عدم الاستقرار الامني والسياسي بالتالي التنمية لا تنفذ بالشكل المخطط له و44% موافقين بينما واحد فقط محايد و6% غير موافقين ونسبتهم ضئيلة .

الجدول رقم (9) يبين ان عملية التخطيط والتنمية حتي تحدث تحتاج الي ارادة القوي السياسية المتصارعة والمتنازعة

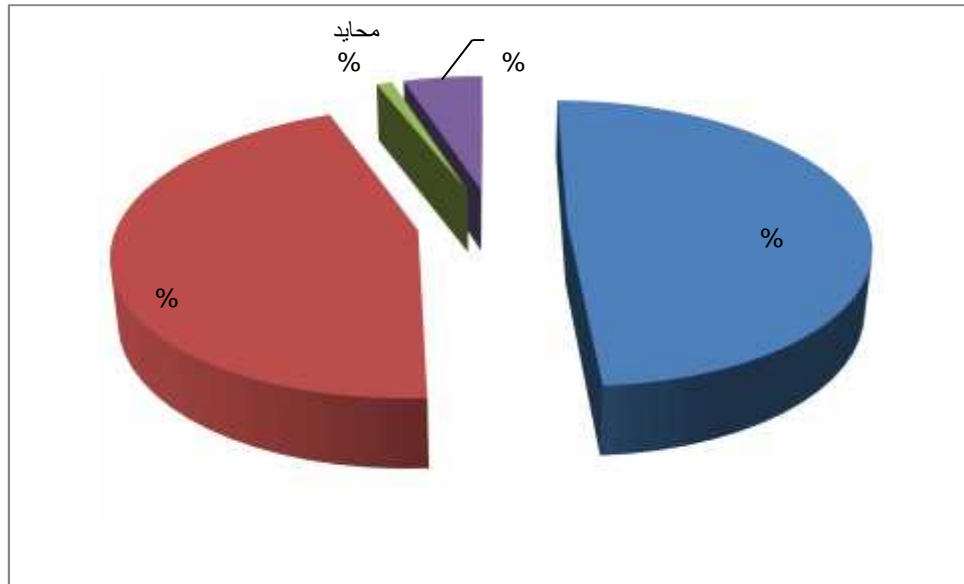
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	56.0	56.0	56.0
	43	43.0	43.0	99.0
	1 محايد	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0



الجدول والشكل رقم (9) يبين ان 56% يوافق بشدة علي ان عملية التخطيط والتنمية حتي تحدث تحتاج الي ارادة القوي السياسية المتصارعة والمتنازعة و 43% يوافق علي ذلك ايضا ،بينما 1% محايد . وهذا يؤكد صحة الفرضية ان التخطيط والتنمية حتي تحدث تحتاج الي ارادة القوي السياسية المتصارعة والمتنازعة

جدول رقم (10) بناء السلام يحاج الي السلام اولاً بعد فض النزاعات

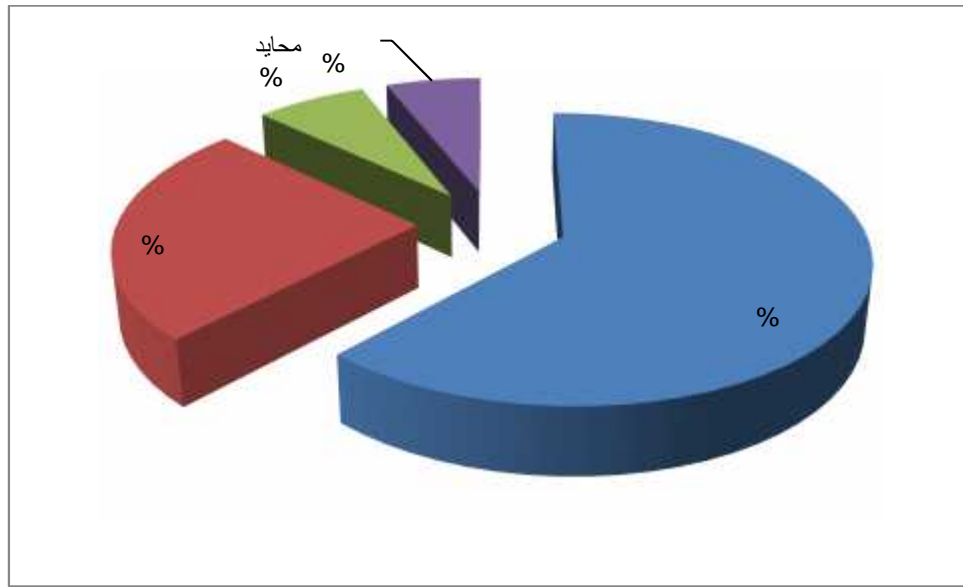
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		49	49.0	49.0	49.0
		45	45.0	45.0	94.0
	محايد	1	1.0	1.0	95.0
		5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



الجدول والشكل رقم (10) يتضح ان 49% موافق بشدة و45% موافق علي ان بناء السلام يحاج الي السلام اولاً بعد فض النزاعات بينما 15 محايد و 5% لا اوافق مما يؤكد ان الغالبية هي الموافقة علي ان بناء السلام يحتاج الي السلام اولاً.

الجدول والشكل رقم (11) موجبات التنمية الامن في المنطقة

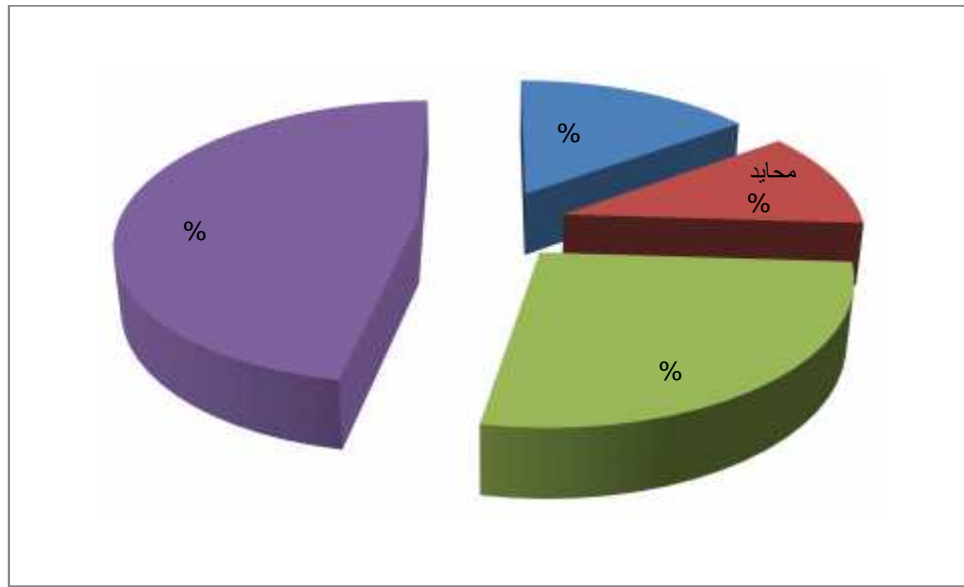
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	62	62.0	62.0	62.0
	25	25.0	25.0	87.0
	محاييد 7	7.0	7.0	94.0
	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0



الجدول والشكل رقم (11) من الملاحظ ان 62% يوافق بشدة و 25% موافق علي ان موجبات التنمية الامن في المنطقة بينما 7% محايد و 6% لا يوافق.

جدول رقم (12) توجد تنمية في المنطقة رغم التحديات السياسية

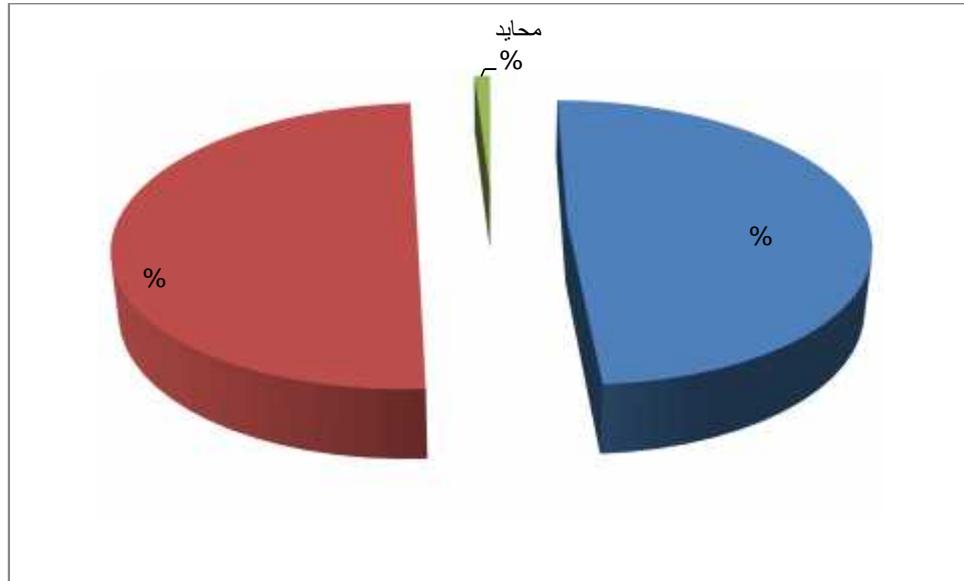
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		15	15.0	15.0	15.0
	محايد	11	11.0	11.0	26.0
		27	27.0	27.0	53.0
		47	47.0	47.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



من الجدول والشكل رقم (12) يتضح ان 15% فقط موافقين بشدة و 11% موافقين علي انه توجد تنمية سياسية في المنطقة رغم التحديات السياسية ، في المقابل 27% لا يوافقون و 47% لا يوافق بشدة علي ان ه توجد تنمية في ظل هذه الظروف .

جدول رقم (13) لا تتأثر التنمية باستمرار الحروب

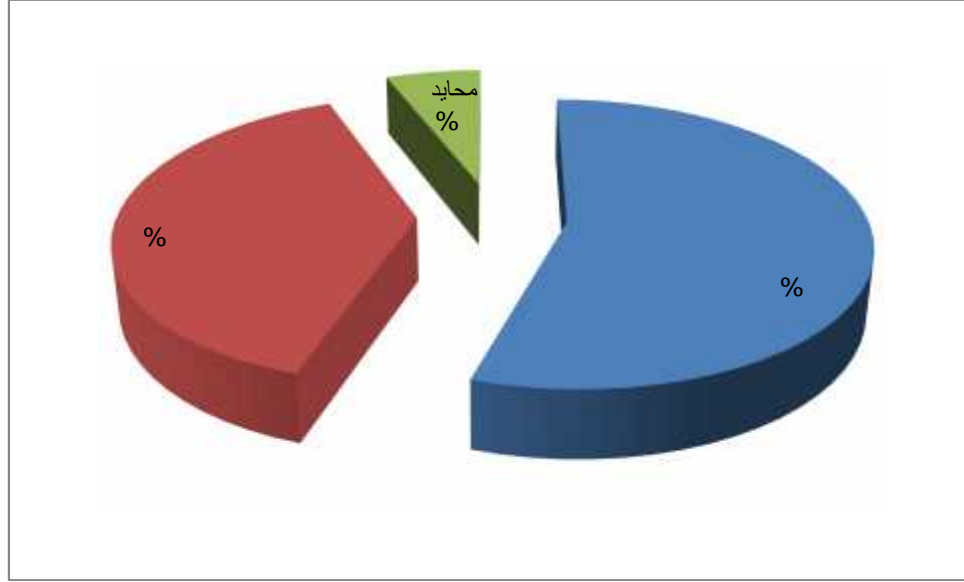
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		49	49.0	49.0	49.0
		50	50.0	50.0	99.0
	محايد	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



من الجدول والشكل رقم (13) نجد ان 49% موافق بشدة و 50% موافق علي انه لا تتأثر التنمية باستمرار الحروب مما يعني ان التنمية لها علاقة مباشرة بالحرب فكلما ذهب الحروب حدثت التنمية والاعمار والعكس لذلك تماما.

جدول رقم (14) تنمية الموارد البشرية قائمة علي الاستقرار الامني

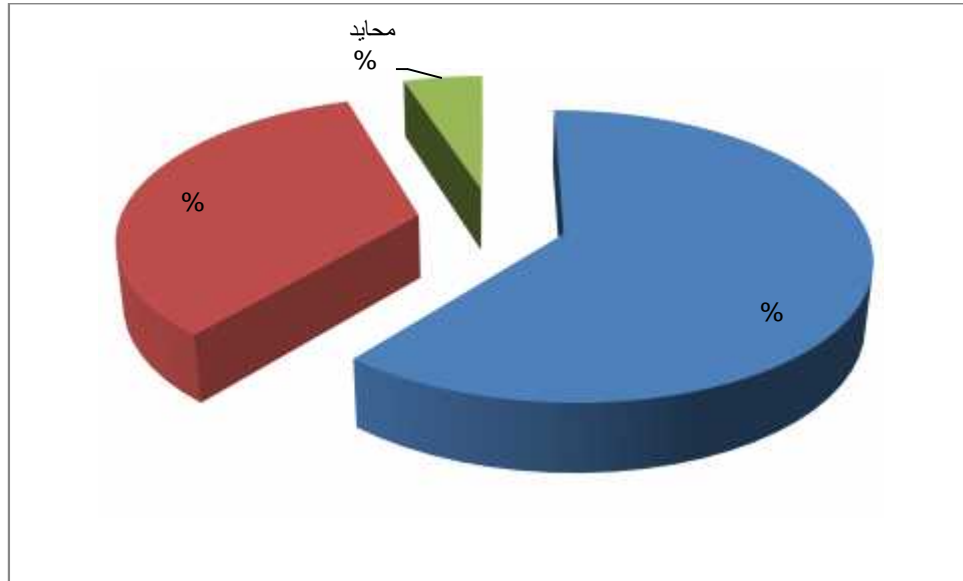
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		55	55.0	55.0	55.0
		39	39.0	39.0	94.0
	محايد	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



من الجدول والشكل رقم (14) نجد 55% يوافق بشدة و 39% علي ان تنمية الموارد البشرية قائمة علي الاستقرار الامني بينما 6% محايدين .
 أي ان تنمية الموارد البشرية في ولاية جنوب كردفان تعاني من عدم الاستقرار الامني والذي انعكس سلبا عليها.

جدول رقم (15) تتوقف ادارة التنمية في الولاية علي الاستقرار الامني

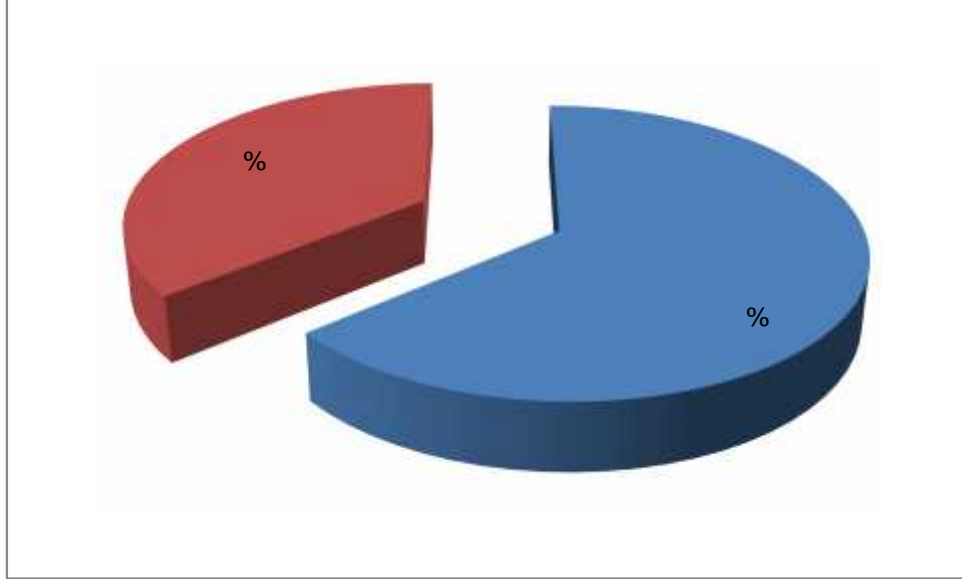
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		61	61.0	61.0	61.0
		34	34.0	34.0	95.0
	محايد	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



الجدول والشكل رقم (15) يبين اجابات المبحوثين علي ان تنمية الموارد البشرية يحتاج السلام اولا حيث وافق بشدة 61% ووافق 34% بينما احدا عن ذلك 5% فقط .

جدول رقم (16) اثرت الحروب سلبا علي ادارة التنمية في المنطقة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	64	64.0	64.0	64.0
	36	36.0	36.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0



الجدول والشكل رقم (16) يؤكد ان 64% موافق بشدة و 36% موافق علي ان الحروب اثرت سلبا علي المورد البشري في المنطقة.

الخاتمة:

تناول البحث موضوع النزاعات والسلام في السودان علي العموم وولاية جنوب كردفان علي وجه الخصوص ،حيث تم اختيار الولاية لما ينطبق عليها من نزاعات وسلام خلال فترات زمنية متعاقبة ،حيث تأثرت بالحرب والنزاعات والحروب منذ الاستعمار وحتى الان مما اضعف عملية التنمية والتنمية الموارد البشرية وبالتالي انعكس سلبا علي مجمل الاوضاع في الولاية .

خرجت الدراسة بعدة نتائج وملاحظات قامت علي اثرها بتوصيات عليها تجد الاذن الصاغية من متخذي القرار في الدولة والولاية

النتائج

من خلال البحث توصل الدراسة لاهم النتائج التالية :-

- 1- التنمية اساس عملية بناء السلام . هذا مما يجهض الفرضين الاخرين للدراسة و يثبت الفرض الاول الذى يستوجب وجود استقرار سياسي لعملية التنمية الادارية .
- 2- التوزيع العادل للثروة يخفف حدة النزاع .
- 3- التهميش والترصيات بناء الولاء والانتماء تولد الغبن تجاه الاخرين .
- 4- النزاعات تبعثر الجهود و تفشل الخطط التنموية الهادفة للإصلاح .
- 5- النزاع المسلح يهدم البنيات التحتية و يفكك المجتمع مما يهدد السلام الاجتماعى مما يؤدى الى النزوح .
- 6- النزوح يفقد المواطنين مصادر رزقهم و يسبب تكس فى اقليم اخر له اثار سالبة على سكان ذلك الاقليم .
- 7- النزاعات تؤثر تأثير مباشر على تعطيل المشروعات الخدمية كالصحة و التعليمالخ مما ينتج عنه تدنى فى المورد البشرى الذى بدوره يقلل الانتاجية .
- 8- العنصر البشرى محور عملية استدامة التنمية .
- 9- تنمية الموارد البشرية تحسن الاداء و تزيد الكفاءة الانتاجية اللتان بدورهما يؤديان الى التنمية الاقتصادية .

- 10- تعطيل كثير من تنفيذ الخطط التنموية رغم توفرها هذا مما يشير الى عدم فعالية ادارة التنمية فى القيام بواجبها .
- 11- غياب الدور الرقابى و عملية تقييم المشروعات و الخطط التنموية .
- 12- التنمية الادارية تفعل ادارة التنمية فى القيام بمهامها من تنفيذ للخطط التنموية فى ظل و بيئة صالحة للتطوير .
- 13- رغم اهتمام القائمين بشان التنمية الادارية الا مازالت فى بكورة طفولتها .
- 14- القيادة احد المهارات الادرية الهامة و لها دور فى تفعيل الفكر و النهوض بالامم .
- 15- المؤسسية سر نجاح المنظمات .
- 16- التنمية الادارية انبثقت من ادارة التنمية .
- 17- التنمية الادارية ضرورة استراتيجية .

التوصيات

اوصت الدراسة بالاتي :

1. نبذ العنف وارساء دعائم السلام والعدالة الاجتماعية .
2. التوزيع العادل للثروة والسلطة .
3. علي الية فض النزاعات استخدام الوسائل الحديثة والعلمية والدراسة العميقة من غير احداث ضرر علي المنطقة وانسان الولاية .
4. ترشيد موارد الولاية وتنمية الموارد البشرية .
5. توظيف الطاقات نحو الانتاج والانتاجية والبناء .
6. تفعيل دور ادارة التنمية من خلال تطوير التنمية الادارية .
7. تفعيل الدور الرقابي وعملية التقييم علي مشروعات التنمية .
8. مراعات اختيار القادة وتفعيل دور المؤسسية .

المصادر والملاحق

- 6- طاهر اليازوري . 2008 . " عقيلي " البشرية استراتيجي " "
- 7- " عقيلي " البشرية استراتيجي " 2004 .
- 8- " الزيادات " اتجاهات " 2008 .
- 9- حسن نافعة، دور الأمم المتحدة في تحقيق السلم والأمن الدوليين في ظل التحولات الراهنة – ورد الأمم المتحدة: ضرورتا الإصلاح بعد نصف قرن وجهة نظر عربية، تحرير جميل مطر وعلي الدين هلال مركز دراسات الوحدة العربية 1996 125-126 العربية للتسويق
- 10- " البشرية " العربية للتسويق 2008 .
- 11- 20 -سمير الوهاب وليلى والاتجاهات الجديدة. " البشرية .المفاهيم القاهرة 2006
- 12- 26 -فريد " الإستراتيجية البشرية " الجامعية ،الاسكندرية . 2007
- 13- والاستشاريون الدوليون " "القاهرة
،ايتراك للنشر والتوزيع . 2004 .
- 14- أحمد أبو العلام، تطور دور مجلس الأمن في حفظ السلام والأمن الدوليين – الكتب عبد الباري دره وآخرون . الإدارة الحديثة والمفاهيم – 1994 528
- 15- - " " العربية 2009 .
- 16- اليازوردي والتوزيع "تنمية مهارات تخطيط البشرية " القاهرة ،ايتراك -بسيوني والتوزيع 2005 .
- 17- بن زاهي منصور الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسيات لتنمية الكفاءات البرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في 2005
- 18- الحبيب الجليلي "تطوير وتنمية البشرية" الجامعية . الإسكندرية 2009 .

- 19- الدين " الإستراتيجية البشرية،مدخل لتحقيق ميزة تنافسية والعشرين " الجامعية . . 2006.
- 20- جينيفر جوي ماتيووز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد صلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008 .47
- 21- زويلف " البشرية - " والتوزيع . . 2001.
- 22- وسيلة " البشرية "مديرية 2004
- 23- خولة محيى الدين: دور الأمم المتحدة في بناء السلام، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - 27 العيد الثالث(2001) (491.
- 24- راوية حسين " استراتيجي لتخطيط وتنمية البشرية " الجامعية الإسكندرية. 2003./2004.
- 25- - . . -ديفد . " الإستراتيجية الميزة التنافسية " والتوزيع القاهرة 2008 . العلمية
- 26- زاهد ديري العلمية والتوزيع . 2009 .
- 27- زياد الصمادي: حل النزاعات - 2009 13.
- 28- زيادة الصمادي: حل النزاعات - 2009 13 .
- 29- زيد منير "التخطيط والتطوير " الراية والتوزيع . 2008
- 30- ستيفن والت، العلاقات الدولية، عالم واحد نظريات متعددة، ترجمة عادل زقاق وزيدان زياني.
- 31- سهيلة " البشرية " 1999.
- 32- السيد عليوة " تنمية مهارات العاملين " ايتراك والتوزيع . 2001.
- 33- السيد عليوة "تنمية مهارات مديري القاهرة، ايتراك. . 2001
- 34- الدين "الاتجاهات الحديثة البشرية" الجديدة 2006.
- 35- ومؤيد سعيد " البشرية " استراتيجي" الحديث. الحديث 2006.

- 36- - زايد " التنظيمية المهمة البشرية " العربية للتنمية الإدارية . القاهرة 2008.
- 37- إبراهيم ، زهير نعيم " البشرية والعشرين- . القاهرة 2008.
- 38- الحميد " دليل الذكية لتنمية البشرية " . العصرية 2007.
- 39- الحميد "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية البشرية " العصرية. 2007.
- 40- توفيق " استراتيجيات " يميك ، القاهرة . 1996
- 41- " " المسيرة والتوزيع 2006.
- 42- - العزيز حسين " المتميزة البشرية ،تميز " العصرية والتوزيع، مصر - 2009.
- 43- "التدريب وتنمية البشرية" زهران 2008
- 44- عقيل " العكيلي "تخطيط البشرية رغيف الإسكندرية
- 45- " البشرية الإستراتيجية" غريب القاهرة، 2001
- 46- "تنمية البشرية " والتوزيع 2007
- 47- علي لطفي، التدريب من اجل تنمية الموارد البشرية، بحوث وأوراق عمل المتقلبات المنعقدة حول موضوعات الاستشارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية بعنوان المرجع في إدارة الموارد البشرية منشورات المنظمة الفرعية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008 462.
- 48- " البشرية الإدارية " والتوزيع.
- 49- فريد "التنمية الإدارية " الجامعية . 2007.
- 50- فضل الله فضل الله. إدارة التنمية: منظور جديد لمفهوم التحديث، ط3، الطبعة العربية، 1990 39.
- 51- سيد " () " عين القاهرة . 1991
- 52- النزاعات في الفكر والممارسة الغربية، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003 22.
- 53- - إسماعيل " البشرية " الازرطة الجديدة 2004

- 54- سعيد " البشرية " الجامعية 2003.
 55- سميح " الإستراتيجية وتنمية البشرية " الجامعية الميسرة
 2009
 56- محمد سميح أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار
 الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2009 78.
 57- محمد قاسم القيزيوني، إدارة الأفراد، جمعية عمال المطابع التعاونية 1984
 152
 58- ماهر عيش " البشرية " المطبوعات، الكويت .
 59- محمد ماهر عيش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الكويت، ص 15.
 60- ابراهيم " البشرية " الجامعية، الاسكندرية . 2009
 61- " البشرية " لتحقيق الميزة التنافسية " الجامعية
 2008.
 62- فهمي حيدر " لتحقيق الميزة التنافسية"
 الجامعية، الاسكندرية، 2002.
 63- مهدي زويلف وسليمان اللوزي. التنمية الإدارية والدول النامية الطبعة الأولى، دار
 مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1993
 65- نبيل خليل، "الميزة التنافسية " الإسكندرية،
 1998
 66- "التدريب "اليازوري والتوزيع
 العربية 2006.
 67- " ،المفاهيم الاستراتيجية العمليات " الثانية 2008.
 68- وثائق وأوراق المؤتمر الدول الثامن للموارد البشرية –
 13 2012 .
 69- وري منير، مطبوعة حول تسيير الموارد البشرية، جامعة حسبية بن بو علي الشلق –
 56.
 المصادر الاجنبية :

NeclaTshirigi, strengthening the security, development exist, conflict
 peace and peace building as link between security and development
 is the windows of opportunity International peace academy studies in
 security and development, December 2003, New York, P.2

Richard Ponzio, The United Nations Peace building communion origins and National Practice, Op. cit, P 5

1) Archama Aryal and others, theories of change in peace building: learning from the experience of peace building imitation in Nepal – January. European Union-Publication 2012. P.41-42-43-44.

Archamaargal and Others, theories of change in peace building. (2

Learning from experience of peace building imitation in Nepal- January. European Union – publication – 2012 P. 41-42-43-44

United Nation, Peace Keeping Operations: Principle and Guidelines, (3

United Nation, Department of Pace Keeping Operations –

Department of Field Support, 2008, P.18

4) Susan Bliss. Peace building and conflict and resolution, Global education learning emphases. Director NSW. 2001-2010. P.5

.9 (5) القانونية، 2005

6) Dr. Samuel Kale Ewusi, New Paths to sustainable peace in Africa, Peace African Programme, 2015. P. 97-98.

7) Douglas T. Hall@ Jones G. Goodale, Human Resources Management strategy design and Implementation, Scolt, Foreman and Company. USA, 1986, p.302.

8) 1- m porter, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, 1982

9) 2-Keennth N.Wexley etGary p.lathman « Developing andTraining Human Resource in

10) Organization U.S.A Scott Foresman co ,1985 .

11) -Christine, AFRIAT, »l'Investissement dans l'intelligence »paris , presse Universitaires de

12) france1992

13) -Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993

14) -Jean-louis,LEVESQUE-julio,Fernandez et monque,chaput , »Formation –Trvail,Travail

15) formation « Tom 1, montréal-québec ,édiition Eska 1993.

16) Bernard, GAZIER « les Stratégies des Ressources Humaines « Paris ,Edition la Découverte. 1993,

- 17) Michel , VERNIERES »Formation Emploi « paris ,Edition Cujas1999
- 18) L.Boyeret N.Equilbey « GRH Nouvelles pratiques « Edition ems management et société ,France2003
- 19) - Alain Chamak ,Celine.