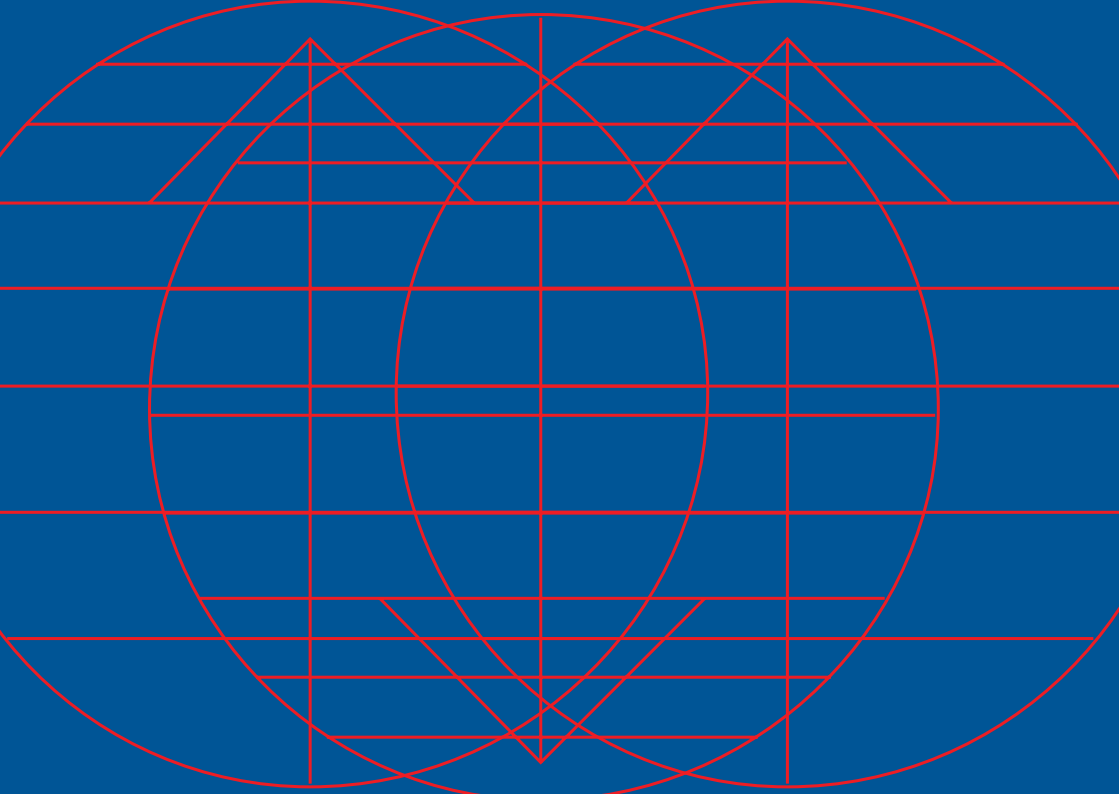


# التخطيط الاستراتيجي للعمل النقابي

إعداد

أحمد محمد مصطفى



# التخطيط الاستراتيجي للعمل النقابي

إعداد

أحمد محمد مصطفى

# قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٦	مقدمة
١٠	الباب الأول: مفهوم التخطيط ووظائفه في المجال النقابي
١٢	▪ ما الذي يدعونا لممارسة التخطيط؟
١٣	▪ أهم معوقات التخطيط الفعال
١٣	▪ مستويات التخطيط
١٤	▪ خطوات التخطيط الاستراتيجي
١٦	▪ رسالة ورؤية المنظمة
٢٠	الباب الثاني: تحليل SWOT
٢٢	▪ المفاهيم والمتطلبات
٢٣	▪ اعتبارات مهمة في تحليل SWOT
٢٣	▪ خطوات تحليل SWOT
٢٥	▪ تحليل الفرص
٢٥	▪ تحليل التهديدات
٢٦	▪ تحليل نقاط القوة والضعف
٢٨	الباب الثالث: التخطيط في ضوء فلسفة الإدارة الاستراتيجية
٢٩	▪ مفهوم الاستراتيجية
٣٠	▪ مفهوم الإدارة الاستراتيجية
٣٠	▪ لماذا نحن في حاجة إلى التغيير الإداري؟
٣١	▪ لماذا يغيب فكر الإدارة الاستراتيجية عن العمل النقابي؟
٣١	▪ خصائص التفكير الاستراتيجي

٣٤	<b>الباب الرابع: النظرة الاستراتيجية للعمل النقابي</b>
٣٥	▪ أولاً: المشكلات
٣٦	▪ ثانياً: الأهداف
٣٧	▪ مثال تطبيقي
٣٩	▪ ثالثاً: الوسائل
٤٠	▪ رابعاً: الأنشطة والمهام
٤١	▪ خامساً: المتابعة والتقييم
٤٣	▪ قياس وتقييم إمكانيات المنظمة النقابية
٤٤	التقييم على المستوى الكلي
٤٧	لتقييم على المستوى الوظيفي
٤٨	<b>الباب الخامس: التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات</b>
٥٠	▪ مفهوم الأزمة
٥٣	▪ مراحل تطور الأزمات
٥٤	▪ مراحل إدارة الأزمات
٥٥	▪ التخطيط وقت الأزمات
٥٥	▪ الأزمات الاقتصادية وأثرها على الطبقة العاملة
٥٩	▪ كيف تواجه النقابات الأزمات العمالية المتكررة





مقدمة

نعيش اليوم في عالم يموج بالمتغيرات والتحولات، في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. هذه المتغيرات جميعاً لم تعد بمعزل عن بعضها البعض، بل صارت متلاحمة ومتراصة ترابطاً عضوياً، بحيث أن التغيير في أحدها ينتقل بالتبعية إلى المجالات الأخرى، حتى أصبح من الصعب أن نميز أين بالضبط بدأ التغيير، وما هو العامل الذي أحدث التحول.

فإذا نظرنا إلى هذه التحولات، قد نسأل هل كان المحرك لها هو التطور التكنولوجي الرهيب في مجال الاتصالات والمعلومات. أم أن التوجه نحو الاقتصاد الحر، وتحرير التجارة العالمية، وتقليص دور الدولة في العملية الاقتصادية كان هو المحرك الرئيسي للتغيير.

أم أن التحولات السياسية على الساحة المحلية والدولية، كان هو أصل هذه التحولات جميعها. إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه أن التحول قائم بالفعل، ويؤثر علينا، سنأه أم أبينا، في كافة جوانب حياتنا اليومية، في بيوتنا وشوارعنا ومدارسنا ومصانعنا وايضاً في نقابتنا.

وكما تغيرت الأفكار والاتجاهات، تغيرت النظم والسياسات، وكان لمجال (العمل النقابي العمالي) النصيب الأكبر من هذا التغيير، حتى صار التغيير في فكر القيادات النقابية هو المؤشر والعلامة الدالة والدليل الحي على جوهر التحولات العالمية وماهيتها.

فالقيادات النقابية، تتخذ القرارات وتشارك في صنع الأحداث، وتؤثر بذلك في مئات الآلاف من افراد الطبقة العاملة وكذلك في المجتمع. فهي بذلك الأوسع تأثيراً، وأيضاً الأعمق تأثيراً، فمجال العمل النقابي العمالي هو أكثر المجالات حساسية للمتغيرات، التي تحمل في طياتها فرصاً هائلة وتحديات غاية في الخطورة.



من هنا يمكن أن نقول، أن الخلل الذي يواجه بعض نقاباتنا في التعامل مع التحولات المعاصرة، هو في الجانب الأكبر منه خلافاً معرفياً، والعجز الذي يصيبنا في مواجهة التحديات التي تفرضها علينا هو غالباً عجزاً متصل بنقص المعلومات والمعارف النقابية وخصوصاً المعارف المتصلة بالحركة النقابية الدولية، فكيف لنا أن نواجه تحولات القرن الحادي والعشرين، وماذل كثير من اعضاء التنظيم النقابي وقياداته بعيدة عن المعارف الضرورية لإدارة مؤسساتنا النقابية. لذلك كانت قضية تحديث الفكر النقابي، قضية استراتيجية في سياق التعامل مع المتغيرات المعاصرة.

من أجل ذلك، يسعدني أن أقدم هذه المادة العلمية في شكل سلسلة من الكتيبات صغيرة الحجم لتسهل على القارئ المتعجل الاطلاع السهل حسبما يتيسر له من وقت، ولتكون دليلاً تدريبياً لقياداتنا النقابية والتنقيفية، في هذا المجالات الهامة.

وتضم هذه السلسلة الكتيبات التالية:

### ١ . الحقوق العمالية ومعايير العمل الدولية:

(ويتضمن عرضاً لمضمون الاتفاقيات الدولية التي تحمي الحقوق والحريات النقابية، ولآلية الحوار الاجتماعي)

### ٢ . الاستقلالية والديمقراطية النقابية:

(ويتضمن عرضاً لمجموعة من المفاهيم المتصلة بقضية الممارسة الديمقراطية في ادارة شؤون التنظيم النقابي، ومعايير الاستقلالية النقابية).

### ٣ . الاسرة النقابية الدولية:

(يتضمن تعريفاً بالاتحادات النقابية الدولية والمنظمات العمالية الدولية والاسماء المختصرة لها).

#### ٤. مهارات ضرورية للقائد النقابي:

(ويتضمن بعض مهارات العمل النقابي مثل مهارات الاتصال، مهارة ادارة الاجتماعات، مهارة كتابة التقارير، مهارات المفاوضة وتكتيكاتها).

#### ٥. عملية التخطيط النقابي الاستراتيجي:

(ويتضمن الاسلوب العلمي للتخطيط والادارة الاستراتيجية باستخدام تحليل SWOT، كيفية مواجهة الأزمات النقابية)

#### ٦. الاضراب والاعلاق:

(ويتضمن عرضا لحقي الاضراب والاعلاق في ضوء ما نصت عليه المعايير الدولية والتشريعات المحلية، وكيف تتعامل النقابات مع الإضراب).

#### ٧. الادارة النقابية:

(ويتضمن لمفهوم ووظائف إدارة المنظمات النقابية، ومسئوليات أعضاء التنظيم النقابي وهياكله).

وإني إذ أقدم الشكر لمؤسسة فريدريش إبيرت على دعمها ومساهمتها الايجابية في ظهور هذه الكتيبات، ارجو أن تكون هذه الكتيبات اضافة الى المكتبة العمالية وأن تكون عوناً لإخواننا وزملائنا النقابيين والمدربين العماليين.

أحمد محمد مصطفى



الباب الأول

مفهوم التخطيط ووظائفه  
في المجال النقابي



يعرف التخطيط بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به الأفراد والمنظمات وتحدد من خلاله مجموعة من الأهداف التي تنشأ تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، مع تحديد طرق ووسائل الوصول إلى هذه الأهداف.

## وعلى ذلك فان التخطيط عموماً هو:

- العملية التي تربط النشاط بالأهداف.
- العلاقة الدائرية المستمرة بين الفكر والإرادة.
- ارتكاب الخطأ على الورق حتى لا نقع فيه في الواقع.
- العملية التي تشتمل على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.
- التدخل العلمي المنظم والمقصود بهدف تطويع المستقبل لإرادتنا.
- عملية اختيار الأفضل من بين عدد من البدائل المتاحة.
- العملية التي تضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد.
- نشاط ذهني وإجرائي ينطوي على إعداد ترتيبات محددة لمواجهة الأحداث القادمة.
- عملية متابعة الخطوات ومرتبنة ترتيباً منطقياً تفشل إذا ما انعكس ترتيبها واختل تتابعها.

من هنا يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة النقابية في المنظمات النقابية في جميع أنحاء العالم، فهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف والمهام النقابية الأخرى. وبواسطة التخطيط يمكن للنقابي تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.



## وظيفة التخطيط في المجال النقابي:

تتطلب عملية التخطيط لعمل نقابي ناجح الإجابة على أربعة أسئلة:

١. ماذا نريد أن نفعل؟ (أي ما هي اهداف العمل النقابي)
٢. أين نحن من تلك الاهداف الآن؟
٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق هذه الاهداف؟
٤. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الاهداف؟ وما هو البديل الأفضل؟

وبمعنى آخر: من خلال التخطيط، نحدد طرق أداء الأعمال التي سيقوم بها الاعضاء، والقيادات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.



## ما الذي يدعونا لممارسة التخطيط؟

هناك عوامل تدعو المنظمات النقابية وتدفعها لإعادة النظر في أعمالها والتخطيط لها من جديد.

- وهذه العوامل تتفاوت في تأثيرها على المنظمة النقابية، بحسب ما تفرضه من متغيرات متنوعة ومتعددة الاتجاهات.
- هذه العوامل تنقسم إلى:
  - عوامل تغيير داخلية (مثل: انخفاض الأداء – ارتفاع التكلفة – وجود موارد مهدرة... إلخ)
  - عوامل تغيير خارجية (مثل: تغير اتجاهات العملاء والمنافسين - المتغير السياسية الاقتصادية والاجتماعية... إلخ)



## أهم معوقات التخطيط الفعال:

- غياب رؤية واضحة عن المستقبل.
- تعقد البيئة المحيطة وتغيرها المستمر.
- عدم توافر الموارد المادية والبشرية الكافية.
- مقاومة التغيير، وخوف الأفراد من فقدان المركز أو تأثر الدخل.
- الافتقاد إلى قاعدة بيانات متكاملة.
- الخلط بين الوسائل وغايات.
- افتقاد روح الابتكار والتفكير الإبداعي.



## مستويات التخطيط:

### التخطيط الاستراتيجي (طويل الأجل):

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل وهو مسئولية المستوى الإداري الأعلى (مجلس إدارة الاتحاد أو النقابة العامة)، بهدف تحقيق رسالة المنظمة وتطويرها.

### التخطيط التكتيكي (متوسط الأجل):

يركز التخطيط التكتيكي على الأنشطة التي يجب أن تقوم بها كل وحدة (النقابة العامة أو الفرعية أو اللجنة نقابية) من المستوى الأدنى وتوزيع الأدوار على القيادات النقابية في إطار الخطة الاستراتيجية.

## التخطيط التنفيذي (قصير الأجل):

يتضمن المهام والمسؤوليات التي سيقوم بها الاعضاء وكذا الإجراءات والقواعد التي تساعد في إنجاز الأنشطة، وتحويلها إلى برامج عمل تنفيذية.



## خطوات التخطيط الاستراتيجي:

### أولاً: تحليل الوضع الراهن (SWOT):

- تحليل الوضع الداخلي للمنظمات النقابية (نقاط القوة والضعف).
- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

### ثانياً: تحديد الرؤى والأهداف:

أي تحديد الوضع الذي نتطلع إلى أن تكون عليه المنظمات النقابية في المستقبل، على أن تتصف هذه الرؤى بالآتي:

- الطموح وبعد النظر
- الموضوعية والقابلية للتطبيق

### ثالثاً: وضع خطط واستراتيجيات التغيير:

- تحديد الاستراتيجيات والسياسات العامة للتغيير.
- تحديد خطط مرحلية للتغيير:
- على المدى الطويل (الخطة الطموحة).

- على المدى المتوسط (خطة متوسطة الأجل).
- وعلى المدى القصير (خطة قصيرة الأجل).
- تحديد جدول زمني مفصل لتنفيذ كل مرحلة.







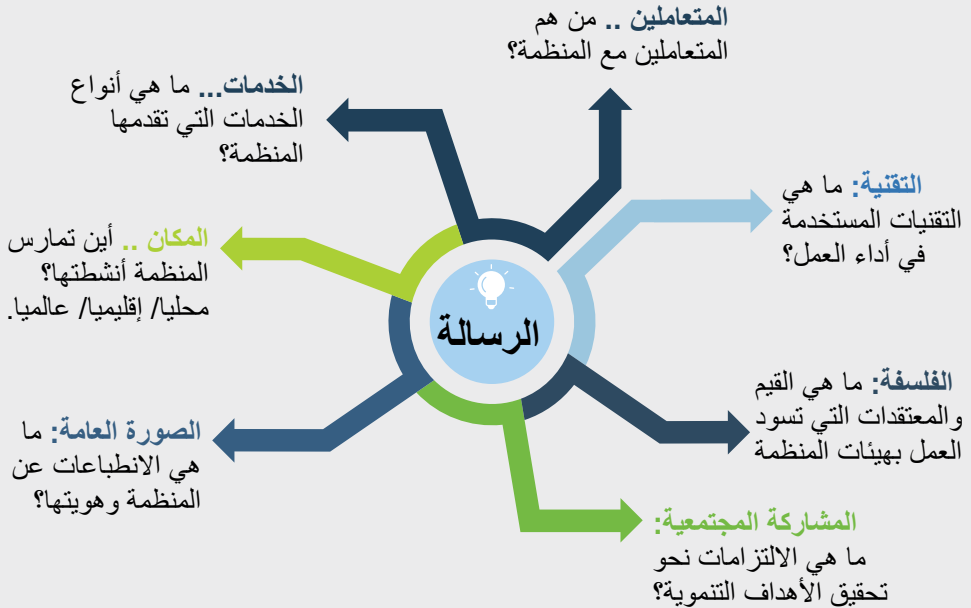
## رسالة ورؤية المنظمة

لتحديد رسالة المنظمة يتطلب الأمر أن نجيب على سؤال:

لماذا وُجدت المنظمة؟ أو من نحن؟ مواصفات الرسالة الجيدة:

- وصفية، بحيث تعطي وصفاً حقيقياً لمقصد وتوجه المنظمة.
- واضحة وموجزة ومفهومة للجميع.
- تركز على طبيعة العمل وتعكس النشاط الرئيسي للمنظمة.
- تركز على النتائج بحيث يتضح ما يجب إنجازه وتحقيقه.

تصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:



## نموذج لرسالة نقابة:



«رسالة (نقابة ..... ) أن تقدم الدعم والمساعدة لأعضائها ورعاية مصالحهم من خلال تقديم (يذكر نوع النشاط والخدمات التي تقدم) بصورة راقية ومهنية وفي الوقت المناسب وطبقاً لاحتياجات الاعضاء وبأحسن مستوى من الجودة والمصداقية».



أما الرؤية فهي إجابة على سؤال:

إلى أين نتجه في المستقبل؟ ذلك من خلال أسئلة أخرى فرعية:

- ماذا نريد؟
- كيف سيكون الوضع؟
- ما الذي يجب فعله؟



الرؤية هي: تصورات، توجهات، طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل؟

إلى أين نريد الذهاب / الوصول من واقعنا اليوم؟

ما هي تصوراتنا لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في العشر سنوات القادمة؟

## نموذج للرؤية:



رؤية (نقابة ..... ) أن تصبح أحد أكبر واهم المنظمات النقابية في (مصر) المدافعة (عن حقوق ومصالح عمال .....)، ورائدة المنظمات التي تدار بالجهود الذاتية على المستوى المحلي والإقليمي في مجال (.....)، وخدمات (..... و.....) بما يساهم في رقي الطبقة العاملة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.







الباب الثاني

طريقة SWOT

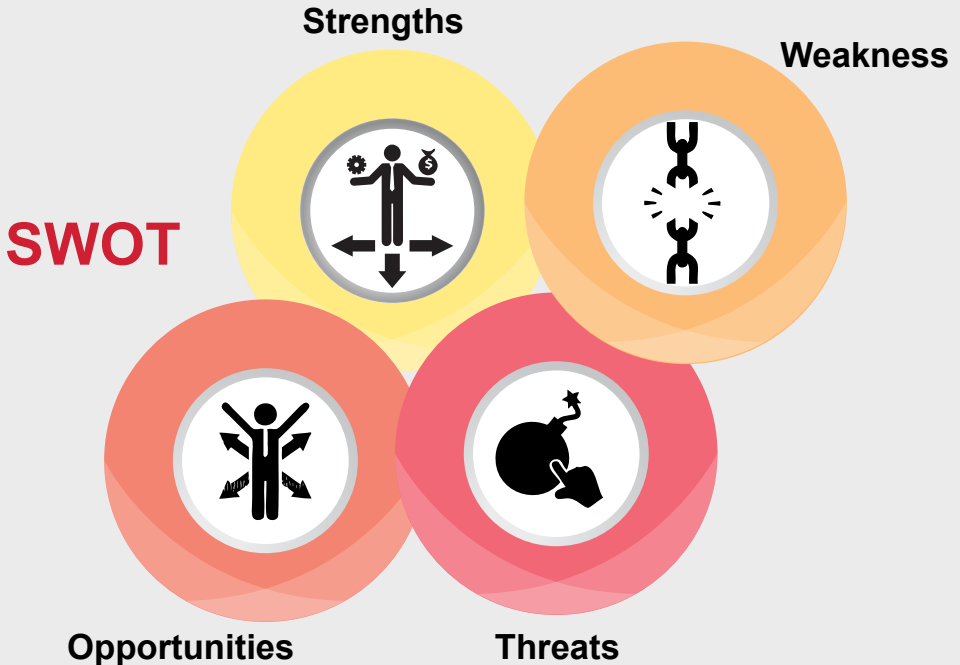
في التحليل والتخطيط  
الاستراتيجي

## ماذا نقصد بطريقة SWOT؟

تمثل إطاراً تحليلياً ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحليل:

- نقاط القوة (Strengths)
- نقاط الضعف (Weakness)
- الفرص (Opportunities)
- والتهديدات (Threats)

المقصود بها نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، وكذلك الفرص والتهديدات خارج المنظمة والتي تواجهها في البيئة المحيطة.



## المتطلبات الضرورية قبل استخدام طريقة SWOT

هناك عدة متطلبات قبل البدء في تحليل الوضع الراهن بطريقة SWOT وأهم هذه النقاط ما يلي:

- تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والأدوار أو المهام التي تقوم بها بشكل واضح.
- تقييم الموارد الداخلية أو الذاتية للمنظمات النقابية أياً كانت مادية أو بشرية، ثابتة أو متغيرة.
- تحليل وفهم الظروف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمات النقابية، في البيئة الخاصة والعامة.

## مفاهيم طريقة SWOT

**نقاط القوة:** أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً داخل المنظمة في أصولها ومواردها المادية والشريعية تساعد على استغلال الفرص المتاحة وعلى مقاومة التهديدات.



**نقاط الضعف:** أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من قدرة المنظمة النقابية على استغلال الفرص.



**الفرص:** أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على نشاط المنظمة النقابية.



**التهديدات:** أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على نشاط المنظمة النقابية وقد تفود إلى خسارة المنظمة لموقعها.



## اعتبارات هامة في تحليل SWOT

عوامل القوة أو الضعف التي ينبغي الاهتمام بها هي تلك التي ينشأ عنها انعكاسات مؤثرة نحو الفرص والتهديدات، لذا يجب تحديد عوامل القوة والضعف في جميع مستويات العمل بالمنظمة النقابية، وتوجيهها نحو الفرص والتهديدات.

**وإذا علمنا أن معيار نجاح أي منظمة نقابية يتمثل في:**

- **الفعالية:** أي عمل التصرف السليم في الوقت المناسب.
- **الكفاءة:** أي أداء العمل بصورة سليمة وبالسرعة الواجبة.

فإن العامل الرئيسي وراء تحقيق كفاءة المنظمة النقابية وفعاليتها هو أن يكون ذلك في جميع مستوياتها واجهزتها (المالية، البشرية، الاعلامية، التدريبية)، وليس في أحدها دون الأخرى.

## خطوات طريقة SWOT

### ١. تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف):

كما قلنا يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات.

- نقاط القوة ونقاط الضعف (مثل: الهيكل التنظيمي – الموارد الذاتية – حجم العضوية – آليات العمل النقابي المتاحة – خبرات الأعضاء ... إلخ)

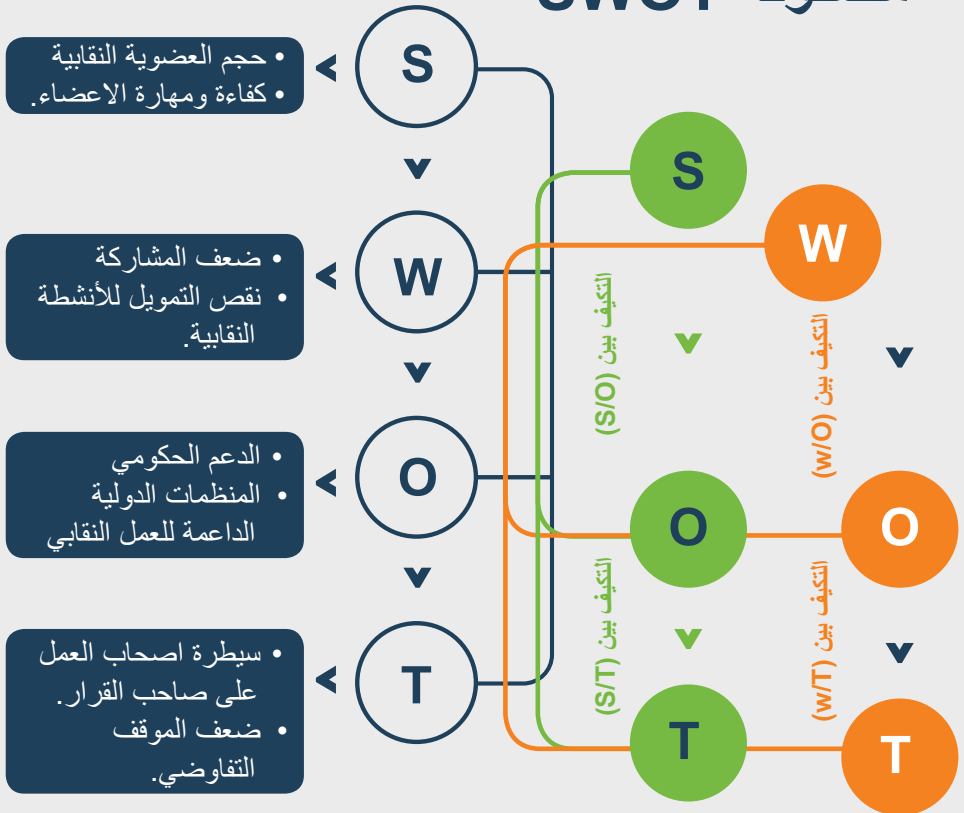


## ٢. تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات):

يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغييرات المحتملة في كل منهما من ناحية أخرى

- الفرص والمعوقات أو التهديدات (مثل: التشريعات – الاتفاقيات – العلاقة مع المنظمات الدولية – العلاقة مع الجهات الحكومية – العلاقة مع جهات محلية أخرى... إلخ)

## مصفوفة SWOT





## تحليل الفرص:

من الممكن حصر الفرص المحتملة استناداً إلى الظروف الفعلية والاتجاهات المحتملة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية والتكنولوجية، وظروف سوق العمل ومعدلات البطالة والمنافسة.

فعلى سبيل المثال تنشأ الفرص كنتيجة لـ:

- الاتجاهات الإيجابية للدولة في مساندة العمل النقابي.
- نقاط الضعف لدى اصحاب العمل
- التكنولوجيا المتاحة وتأثيرها على عمليات التشغيل وانتشار البطالة.
- الاتجاهات السياسية الداعمة للعمل النقابي.
- الاهتمامات الشعبية.



إن عدد الفرص التي يتم تحليلها ليس هو المهم ولكن ما يهم هو أهمية هذه الفرص بالنسبة لموضوع التحليل وارتباطها به



## تحليل التهديدات:

من أمثلة التهديدات التي قد تواجه المنظمات النقابية:

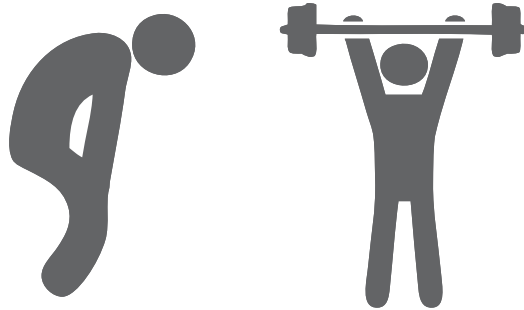
- قوة اصحاب العمل وسيطرتهم على القرار السياسي.
- دخول منافسين للعمال في التأثير على سوق العمل.

- توفر خدمات بديلة عن قوة العمل.
- ضعف الموقف التفاوضي أمام اصحاب العمل والحكومة.
- القوانين والإجراءات الحكومية.
- المشكلات السياسية.
- عدم الاستقرار الأمني.

### تحليل نقاط القوة والضعف:

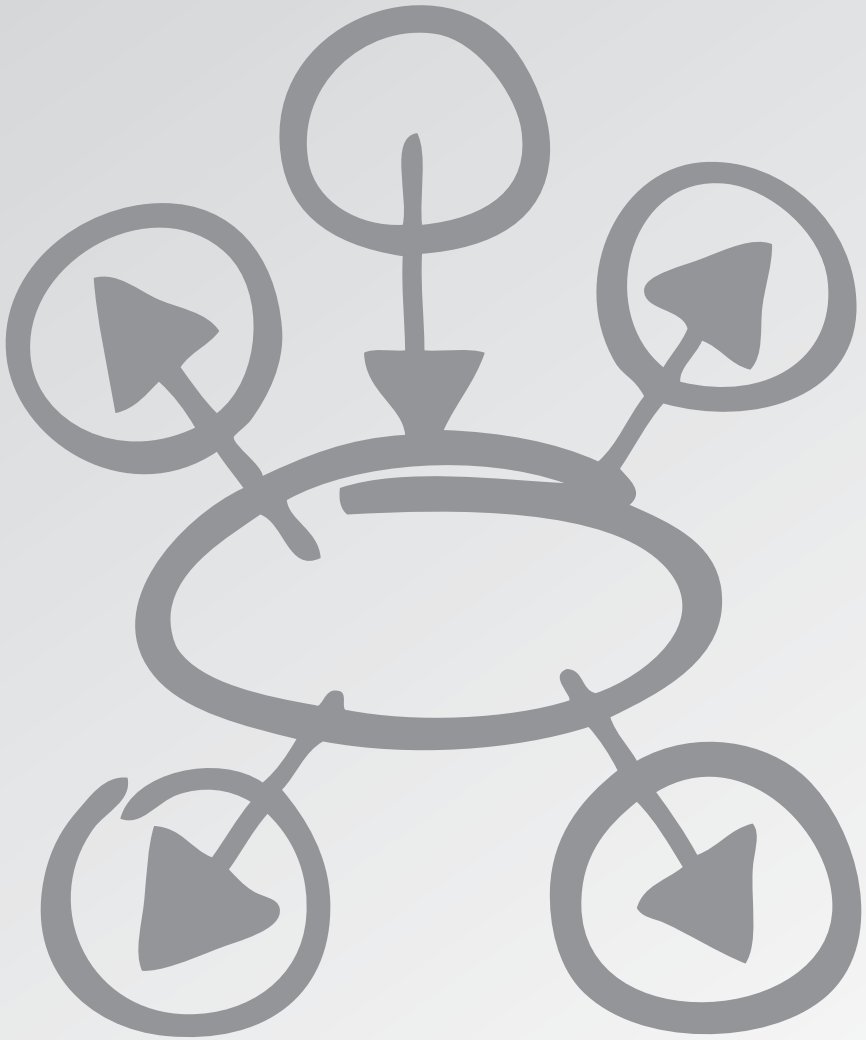
يتم عمل ورش عمل أو جلسات تحليل تضم أعضاء يمثلون جميع الاتجاهات المعنية بالمنظمة النقابية، ويتم إعداد قائمة بالعناصر المهمة التي تحدد أداء المنظمة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي نقاط القوة والضعف داخل المنظمة؟
- ما هي أهمية نقاط القوة والضعف هذه بالنسبة للفرص والتهديدات المحددة سابقاً؟
- على سبيل المثال: هل هناك من نقاط القوة ما يمكن بها تلافى التهديدات؟ وهل هناك من الفرص ما يمكن بها علاج نقاط الضعف؟



والتالي نموذج يمكن أن يستخدم لرصد نقاط القوة والضعف (البيئية الداخلية) وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة النقابية:

الوضع الداخلي	الوضع الخارجي
نقاط الضعف	التحديات
١	١
٢	٢
٣	٣
نقاط القوة	الفرص
١	١
٢	٢
٣	٣



الباب الثالث

التخطيط الاستراتيجي

في ضوء فلسفة

الإدارة الاستراتيجية

لا يصح أن نتناول عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة النقابية دون أن نشير إلى أنها لا تنجح وحدها في إحداث التغيير الإداري المطلوب داخل المنظمة النقابية إلا في ظل فلسفة إدارية متكاملة تتبنى مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وهو ما من شأنه إحداث نقلة نوعية في ممارسة العمل النقابي أو أي عمل آخر.

## مفهوم الاستراتيجية:



هي الطريق أو المسار الذي تختاره المنظمة من بين مسارات عديدة، من أجل بلوغ أهدافها وتحقيق رسالتها ورؤيتها للمستقبل في إطار الإمكانيات والظروف البيئية المحيطة.

وعند وضع استراتيجية فإنني نجيب في الحقيقة على عدة أسئلة مثل:

- هل نقصر نشاطنا على مجالات محددة أم نتوسع في كافة مجالات أخرى؟
- هل نركز خدماتنا على نطاق جغرافي أم ننطلق إلى مناطق أخرى؟
- هل نتخصص في تقديم خدمات محددة أم ننوع هذه الخدمات؟
- هل نركز في تقديم خدماتنا على الكم أم الكيف أم كلاهما؟
- كيف نستجيب لرغبات المستفيدين بخدماتنا والمتعاملين معنا ونعزز ثقتهم فينا؟
- كيف نستطيع الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لنا؟
- كيف نتمكن من زيادة الانتاجية والتفاعل وفاعلية الأداء؟
- كيف يمكن أن نحقق التميز؟
- كيف نستطيع الجمع بين السعي للتميز وبين تخفيض التكلفة؟



## مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات.

وهي منهجية للتغيير الإداري مستندة إلى خطط عمل متكاملة ومفصلة في ضوء تحليل دقيق للواقع (الوضع الراهن)، ورؤية موضوعية للمستقبل.

## ولماذا نحن في حاجة إلى التغيير الإداري؟

هناك قوى تدعو المنظمات وتدفعها لإحداث التغيير. وهذه القوى متفاوتة في تأثيرها على التغيير المحتمل، من حيث نوعه واتجاهه. هذه القوة تنقسم إلى: قوى داخلية، وقوى خارجية.

ومن المشاهد أنه في العقود والسنوات الأخيرة تطور عالم الأعمال بسرعة فائقة وتغير تماماً بفعل العديد من المتغيرات على الأصعدة الدولية والمحلية، وهذا ما أدى بالإدارة في المنظمات المعاصرة للهات المتواصل لمحاولة اللحاق بهذه التغييرات والتحولات، حيث لم تعد أفكار وتقنيات الإدارة السابقة تصلح للعصر الحالي، كما أنها بالقطع لا تتناسب مع المستقبل.

تلك المتغيرات أثرت بشكل كبير على الطبقة العاملة من حيث تركيبها واستقرارها ومشكلاتها والتحديات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها، وهذا بلا شك يمثل تحدي جديد أمام النقابات التي ترعى حقوق هذه الطبقة، ومن ثم لم يعد من المقبول أن تدير المنظمات النقابية أنشطتها وأعمالها بنفس الطرق القديمة، وهذا ما يفرض عليها حتمية التغيير الاستراتيجي.

### لماذا يغيب فكر الإدارة الاستراتيجية عن العمل النقابي؟

من الملاحظ أن الغالبية العظمى من النقابات في مصر لا تطبق هذه الفلسفة الإدارية بالشكل الكامل، وإن تحدثت بها فإنها ربنا تطبقها إسماءً وتترك جوهرها، وهناك غياب ملحوظ للتفكير الاستراتيجي لدي كثير من القيادات النقابية، ولذلك عدة أسباب نذكر منها:

- الإفراط في التفاؤل.
- الجهل بالأولويات.
- الخوف من المجهول.
- عدم الثبات وقلة الصبر.
- الانشغال بالمشكلات الجارية والعجز عن تكوين رؤية مستقبلية.



### خصائص التفكير الاستراتيجي:

- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.



- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية.
- المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيدها واستخدامها.
- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.





الباب الرابع  
النظرة الاستراتيجية  
للعمل النقابي

سنعرض هنا صورة مبسطة تطبيقية للتفكير الاستراتيجي للعمل النقابي. فنحن نحتاج حتى نكون رؤية استراتيجية لأن نقوم بتحديد الواقع الراهن التي تواجه المنظمة النقابية باستخدام تحليل SWOT، وسنجد أننا بناء على هذا التحليل فإننا نرصد أهم مشكلات العمل النقابي (التي سنحدد بناء عليها الاحتياجات).



## أولاً: المشكلات (الاحتياجات)

الاحتياجات هو المصطلح المستخدم للتعبير عن مجموعة التغييرات الواجب إحداثها في العمل النقابي وكفاءات القائد النقابي والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء مسؤولياته النقابية بكفاءة أكبر.

أما المشكلات التي تستنبط منها الاحتياجات فيمكن تلخيصها في أنها تمثل وضعا ترى فيه مجموعة معينة داخل التنظيم النقابي وضعا سلبيا، ينبغي تغييره.

على سبيل المثال: ضعف نسبة الاشتراك في النقابة، أو غياب الطابع الدوري عن الاجتماعات النقابية، أو ضعف التمويل. هذه أمثلة لبعض المشكلات التي قد توجه المنظمات النقابية.

يستلزم لتحديد المشاكل دراسة الوضع الراهن. والمقارنة بينه وبين الرؤية المستقبلية للنقابة.

وتلك المشاكل المحددة لا بد أن تنبثق عن الرؤية المشتركة للأعضاء، حتى تزويدهم بالدافع الكافي للعمل على تجاوزها من خلال التخطيط. ويمكن أن يصل الأمر إلى أخطر من ذلك وهو عدم التمكّن من تطبيق الخطة التي تمّ التوصل إليها، بسبب لا مبالاة الأعضاء.

و«رؤية النقابة»، هي التّصوّر الذي يكوّنه الأعضاء عن نقابة مثاليّة. وينبغي أن ينتج هذا التّصوّر عن عمل نقابي ديمقراطي حتّى يعكس رأي الأعضاء.

## ثانياً: تحديد الأهداف:

الهدف هو صياغة للنتائج التي توّد المنظمة تحقيقها. وتتمّ صياغة الهدف بغية مواجهة مشكلة أو مجموعة من المشكلات. وتستهدف صياغة الهدف (علاج الوضع-المشكلة) وتعبّر عن التغيير الذي تسعى المنظمة إلى إحداثه في هذا الوضع.



### مواصفات الهدف الجيد

- التحديد والوضوح
- الواقعية والقابلية للتطبيق
- الطموح
- القابلية للقياس
- الارتباط بفترة زمنية محددة
- أن يصدر ويحدد عن اقتناع



## الهدف الجيد يجب أن يكون SMART

SPECIFIC	محدد بدقة
MEASURABLE	قابل للقياس
ATTAINABLE	قابل للتحقق
REALISTIC	عملي وواقعي
TIMED	مرتبط بالزمن

### مثال تطبيقي: مشكلة ضعف الانتساب (نقص العضوية النقابية)

المشكلة: ضعف العضوية النقابية

الهدف: رفع نسبة العضوية بنسبة ٤٠٪ في أواخر عام ٢٠١٧

الوسائل:

- كيف السبيل إلى تحقيق الهدف؟ وما هي الوسائل التي تؤدي إلى تحقيقه؟
- لكي نتمكن من تحقيق الهدف، يجب أن تساعد الوسائل على حلّ المشاكل التي هي أساس صياغة هذا الهدف. لذا يجب أن توجه الوسائل لأسباب هذه المشاكل مباشرة.

لذا يتبغى على قيادة التنظيم النقابي إدارة مناقشة، حول المسائل التالية:

١. الأسباب التي يرجع إليها، ضعف العضوية بالنقابة.
٢. أوجه الارتباط بين هذه الأسباب.
٣. الوسيلة أو الوسائل المناسبة لمواجه هذه المشكلة

وببحث أسباب انخفاض العضوية بالنقابات سنجد أنها تتلخص في العوامل التالية كما هو موضح بالجدول المرفق:

التأثيرات البيئية العامة	تأثيرات البيئة الخاصة	التنظيم النقابي
ثقافة تنسّم بالفردية	الانتماء إلى فئات تتعرض للتمييز	عدم فعالية التحرك
نظام سياسي غير ديمقراطي	موقف الزوج السلبي من انضمام زوجته العاملة للنقابة	غياب الطابع الدوري للاجتماعات النقابية
برامج التكيف الهيكلي.	العمل في مؤسسات صغيرة	القيادة غير ديمقراطية
برامج الخصخصة	الانتماء إلى مهن غير مؤثرة أو استراتيجية	عدم تشكيل لجان المرأة
خضوع المجتمع لقوى مناهضة للنقابات	الانتماء لطبقة مختلفة (عامل/صاحب عمل)	غياب حملات تنظيم العمال نقابياً
ارتفاع معدّل البطالة	بُعد مكان السكن عن مكان العمل	ضعف اللجان الفرعية
غياب التشريع الذي يكفل الحقوق النقابية.	عدم الانتساب إلى جمعيات تطوعية	عدم مواجهة المشكلات الحقيقية للعمال

يمكن التحكم ببعض الأسباب عن طريق الوسائل التي تملكها المنظمة، ولا يمكن التحكم بالبعض الآخر. إلا أن نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة تحول دون استعمال بعض الوسائل، في حين تساعد نقاط القوة الاستعانة بوسائل معينة.



## أمثلة:

- لا تستطيع النقابة التي لا تملك عضوية نقابية منتشرة جغرافياً في مواقع مختلفة تنظيم حملات قوية لزيادة معدّل الانتساب إلى النقابة.
- تستطيع النقابة التي تملك موارد مائيّة جيدة تنظيم برنامج تدريبي يهدف إلى إعداد أشخاص يعملون في حملات تنظيم العمل من أجل زيادة العضوية في المناطق التي تمثّلها النقابة.
- تؤثر البيئة الخارجية على وضع المنظّمة أيضاً. أحياناً، تكون للمنظمة النقابية فرص من شأنها أن تسهّل الاستعانة ببعض الوسائل، كما يمكن أن تشمل على مخاطر تعيق قدرة المنظمة النقابية على استخدام بعض الوسائل المتاحة.
- ليس من السهل على نقابة، تعمل في بلد لا يوجد بها تشريع يحمي الحقوق النقابيّة أن تلجأ إلى الاتّصال المباشر بالعمّال، من أجل زيادة معدّل الانضمام إلى النقابة.
- تستطيع نقابة، تتمتع بسمعة جيّدة في بين العمّال تنظيم اجتماعات عامّة تخاطب من خلالها جموع العمّال.



## ثالثاً: الوسائل:

### لماذا يعد اختيار الوسائل خياراً استراتيجياً؟

- يعتبر اختيار الوسائل أمراً استراتيجياً للعديد من الأسباب منها:
- مدى الارتباط بين أسباب المشكلات.
  - إمكانية معالجتها بوسائل مختلفة، درجة تعقيد المشكلات والأسباب.
  - الطابع المتغيّر للوضع الداخلي (نقاط الضعف والقوة)، والوضع الخارجي (الفرص والمخاطر)
- لذلك يتسم اختيار الوسائل بالصعوبة والعقلانيّة والقابليّة للمراجعة.





## رابعاً: الأنشطة والمهام:

- تساعد على تحقيق الهدف.
- تهدف إلى تحقيق نتائج محدّدة.
- تعالج سبباً أو أكثر من أسباب المشكلة.
- تشتمل على معايير تسمح بتقييم النتائج.
- تتضمن فترة للتنفيذ (زمن التنفيذ).
- تتّسم بالواقعيّة وقابليّة التحقيق.

ولنأخذ الهدف السابق كمثال:

«زيادة معدّل الانتساب إلى النقابة بنسبة ٤٠٪ في أواخر العام ٢٠١٧».

### الانشطة:

- اختيار ١٠٠ مندوب نقابي وفقاً لمعايير محدّدة بدقّة (موعد التنفيذ -شهر ابريل ٢٠١٧)
- تنظيم أربع دورات تدريبية لإعداد المندوبين النقابيين (موعد التنفيذ - شهري يونيو ويوليو)
- إطلاق حملة تنظيم العضوية النقابية بإصدار بيان عن النقابة حول الحملة (يبدأ من شهر اكتوبر ٢٠١٧)

### وأما المهام فهي:

أفعال وادعاءات فردية -جماعية منظمة تساعد على إنجاز الأنشطة



مثال:

**نشاط:** اختيار ١٠٠-مندوب نقابي وفقاً لمعايير محدّدة بدقّة.

**المهام:**

- وضع المعايير الخاصّة باختيار المندوبين (مهمّة يقوم بها سكرتير العضوية والتنظيم، في الأسبوع الأول من ابريل ٢٠٠٩)
- إعداد لجنة العضوية والتنظيم للقيام بمهمّة الاختيار (اجتماع اللّجنة في أوائل الأسبوع الثاني من ابريل ٢٠٠٩).
- وضع خطة لزيارات على أن يتمّ توزيع أعضاء اللّجنة وفقاً لعدد العمّال (من ... إلى ...)
- قيام أعضاء لجنة العضوية والتنظيم بالزيارات (من ... إلى ...)



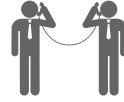
**خامساً: المتابعة والتقييم**

- هي إحدى العمليات الأساسية التي تساعد في تحقيق الاهداف.
- وتعني ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح او الفشل أولاً بأول والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحدودة والعمل على تلافيها قبل حدوثها.



**أهداف المتابعة:**

- التعرف على مدى توافق التنفيذ مع الخطة.
- التعرف على مدى توافق الإنجازات المرحلية مع البرنامج الزمني.
- التعرف على المشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ.
- التعرف على كفاءة القائمين بالتنفيذ.

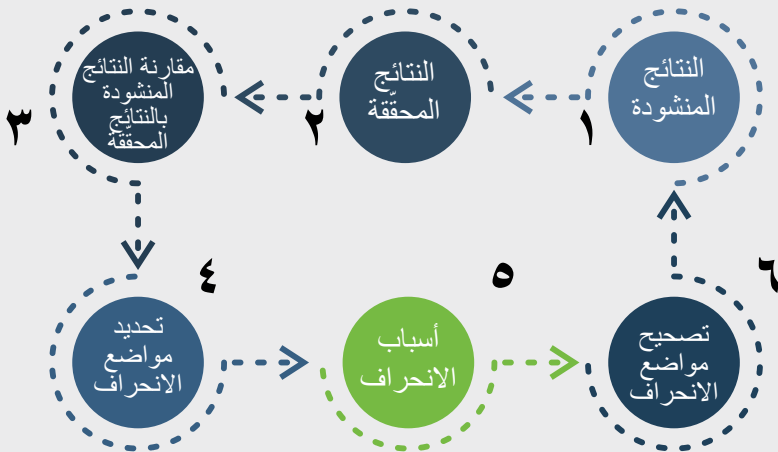


## أنواع المتابعة:

- من حيث توقيت حدوثها:
  ١. متابعة سابقة: حيث يتم إجراء الدراسات اللازمة للكشف عن اسباب الانحرافات المحتملة والعمل على تلافيها قبل التنفيذ.
  ٢. متابعة لاحقة: حيث يتم تحديد الأخطاء التي وقعت بالفعل أثناء وبعد انتهاء أداء الأعمال واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- من حيث الجهة التي تقوم بها:
  ١. متابعة داخلية: وتتم بواسطة المتخصصين داخل نطاق النقابة.
  ٢. متابعة خارجية: تتم بواسطة أجهزة خارجية.

## طرق المتابعة والتقييم:

- تشكّل خطة المتابعة والتقييم جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي
- يكمن هدف المتابعة والتقييم في مراقبة عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية بغية تحديد مواضع الانحراف عن الخطة وتصحيحها.





## أوقات المتابعة

- المتابعة المنتظمة: كل سنة أشهر، أو في نهاية السنة، أو عند إنجاز كل نشاط من الأنشطة المحددة.
- المتابعة الخاصة: عند إنجاز أحد الأنشطة، أو المهام «الحساسة»، أي تلك التي يعرض سوء تنفيذها سير الخطّة برمتها للارتباك.



## طرق المتابعة:

المراقبة، التقارير، والاجتماعات.

## قياس وتقييم إمكانات المنظمات النقابية

- الغاية من قياس الأداء هو تحسين أداء المنظمة.
- بمعنى: (الوقوف على أدلة تظهر حالات التحسين والتقدم وتوثيقها ودراساتها)
- وهي ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي.



## قياس الأداء لا بد أن يساعد على تقرير:

- هل نحن نعمل الصحيح؟
- كيف يتم تخطيط الأعمال لكي تتم بالشكل الصحيح؟

## أهمية وجود أداة لقياس الاداء

عندما يمكنك قياس ما تتحدث عنه وكذلك التعبير عنه بالأرقام فأنت تعرف شيئاً ما عنه. ولكن عندما لا يمكنك قياس شيئاً ما، وعندما لا يمكنك التعبير عنه بالأرقام

لكي تتمكن من قياس إمكانات منظمتك يجب عليك تقييم مستويين:

- **المستوى الأول: المستوى الكلي.**
- **والمستوى الثاني: المستوى الوظيفي.**

وفيما يلي استعراض لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة على المستويين الكلي والجزئي:

### أولاً: التقييم على المستوى الكلي

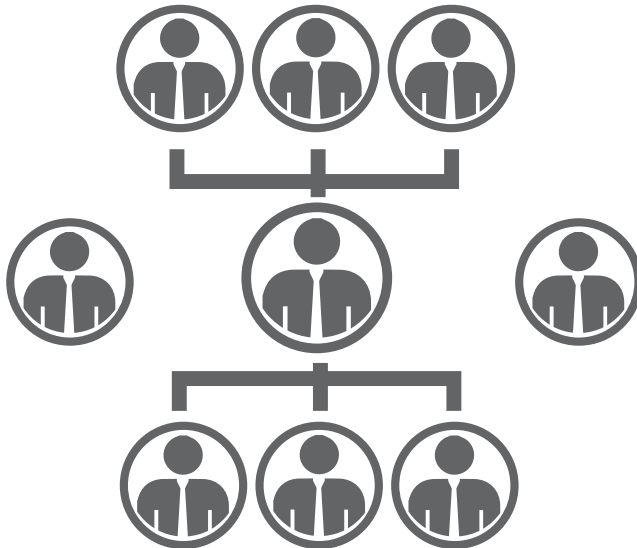
يقصد بالتقييم على المستوى الكلي تجميع معلومات عن المنظمة ككل لاكتشاف ما تتمتع به المنظمة من نقاط قوة [مزايا] ونقاط ضعف بالمقارنة بغيرها من منظمات المجتمع المدني في النواحي الآتية:

1. ثقافة المنظمة
2. سمعة المنظمة
3. التكامل بين أجزاء المنظمة

### 1. ثقافة المنظمة:

- تتكون ثقافة المنظمة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك المقبولة السائدة في المنظمة النقابية والتي تؤثر على سلوك الاعضاء وتصرفاتهم والاتجاهات الذهنية لهم.
- والتي تؤثر بالتالي على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية، وتمثل هذه المكونات نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها عند بناء الاستراتيجيات أو نقاط ضعف تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- فقد يسود المنظمة مثلاً ثقافة وقيم الالتزام والولاء ووضع مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية والاعتقاد أن العمل عبادة وأن من واجبات الفرد أن يتقن عمله ويحسن فيه، وأن يحافظ على الأمانة التي كلف بها.
- وقد يسود المنظمة النقابية قيم أخرى سلبية مثل: (بأن من يعمل كثيراً يخطئ كثيراً، وأن من يعمل قليلاً يخطئ قليلاً).
- ولذا ينبغي العمل على اكتشاف هذه المكونات الثقافية وإخضاعها للتحليل لمعرفة أسبابها، حتى يمكن تدعيم الجانب الإيجابي منها ووضع الخطط واتخاذ الخطوات التصحيحية للقضاء على الجانب السلبي منها.
- فالثقافة التي لا تهتم بمبدأ الشورى والتي لا تشجع على إبداء الآراء وعرض المقترحات هي الثقافة التي لا تساعد على الابتكار والتطوير.
- والثقافة التي تفرض عدم اتخاذ القرار إلا بعد عرضه على الاتحاد العام لنقابات العمال مهما كان صغيراً هي ثقافة معوقة وأبرز نقاط ضعفها هو بطء اتخاذ القرارات.





## ٢. سمعة المنظمة:

- سمعة المنظمة هي الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين معها وعن انشطتها وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من اعضاء الجمعية العمومية أو العاملين، أو ادارة الشركة، أو الاعضاء غير المنتسبين، أو الحكومة، أو النقابات الاخرى، أو غير ذلك من المؤسسات والأشخاص الذين تتضمنهم البيئة الخارجية التي تتعامل فيها المنظمة.
- وكلما كان رأى هؤلاء الأطراف إيجابياً في تعاملها معهم كلما حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبيات التي تعوق استمرارها ونموها.
- أما إذا حدث العكس فإن هذه الأطراف تحاول أن تحقق أكبر استفادة في علاقتها مع المنظمة باعتبار أن كل معاملة معها قد تكون المعاملة الأخيرة ويمثل الوضع الأخير نقطة ضعف خطيرة بالنسبة للمنظمة.
- وقد يؤثر ذلك سلبياً على المنظمة حيث تنعدم الثقة فيها فلا تستطيع الحصول على التأييد اللازم للقضايا التي تنبناها من المساندين الخارجيين للتنظيم النقابي، ولا تستطيع ضمان تأييد اعضائها أنفسهم.



## ٣. التكامل بين أجزاء المنظمة:

- قد لا يظهر تقييم ثقافة المنظمة وسمعتها أي ضعف، وقد لا تظهر نقاط الضعف حتى إذا تم تقييم أجزاء المنظمة.
- ولكن تظهر نقاط الضعف في العلاقة بين أجزاء المنظمة، حيث لا يوجد تكامل أو تنسيق بين أجزاء المنظمة نتيجة لوجود صراعات بين المستويات التنظيمية المختلفة.



## فعلى سبيل المثال:

- قد يوجد صراع بين اللجنة النقابية والنقابة العامة أو يوجد صراع بين رئيس اللجنة النقابية وامينها العام أو مع امين الصندوق أو قد تتطلع الجمعية العمومية الى سحب الثقة من مجلس الادارة.
- فكثير من المنظمات النقابية تفتقد عنصر التنسيق بشدة مما يجعل [عدم توحيد الجهود] أبرز نقاط ضعفها، نظرًا لأن هناك تداخلاً طبيعياً من الوظائف والمهام النقابية المختلفة.

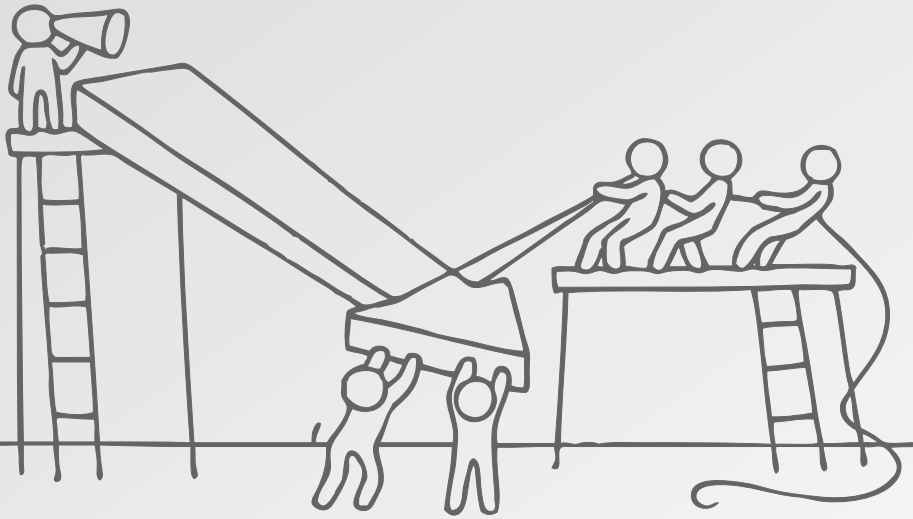


## ثانياً: التقييم على المستوى الوظيفي:

يعتمد المدخل الوظيفي (مدخل الأنشطة) على تقسيم المنظمة النقابية إلى مجموعتين من الوظائف:

- **المجموعة الأولى**  
هي مجموعة الوظائف الإدارية والتي تتضمن الوظائف التي تطبق في كل المنظمات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها بهدف تحريك الأنشطة بطريقة منظمة ومرتبطة نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتتضمن تلك المجموعة وظائف التخطيط، التنظيم، التحفيز، الرقابة.
- **المجموعة الثانية**  
هي مجموعة وظائف وانشطة النقابة والتي تختلف من منظمة لأخرى بحسب نشاطها، فهي تختلف من منظمة نقابية في منشأة صناعية عنها في منظمة نقابية في منشأة خدمية أو حكومية.





الباب الخامس  
التخطيط الاستراتيجي  
في أوقات الأزمات

نعيش اليوم في عالم مليء بالأزمات، فالأزمة أصبحت بمفهومنا الآن تتمثل في كافة المشكلات التي تمر بالأفراد والمنظمات والدول بشكل عام.

فعالم اليوم أصبح من التعقد والفوضى، بحيث تعجز أمامه الطرق والأساليب التقليدية في التعامل مع مشكلاته. وصار من التسارع والتوتر، بحيث تقفل معه طرق التفكير والتخطيط النمطية لمحاولة التخلص من الأزمات التي تواجهه، فنحن نعيش الآن في عالم يصنع الأزمات ولا ينتظر وقوعها.

ومما لا شك فيه، أن التحولات الاقتصادية العالمية نحو اقتصاديات السوق وتحرير التجارة أدت إلى ظهور مشكلات ترتبط بشكل مباشر بأوضاع العمالة وتؤثر على أنشطة النقابات، وظهرت الحاجة لتدريب النقابيين على «إدارة الأزمات» بطريقة علمية، من أجل الاكتشاف المبكر للأزمة واحتواء أضرارها والحد من آثارها، واستعادة التوازن والعودة للوضع الطبيعي، والوقاية من احتمال تكرار أزمات مشابهة في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الأزمة هي وليدة المجتمع والبيئة المحيطة، إلا أنها تؤثر فيهما تأثيراً مباشراً، وتتفاعل مع معطياتها وظروفها. والتفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع يحكمه في الأساس الفكر السائد في المجتمع؛ فكلما كان ذلك الفكر متقدماً، ازدادت قدرة المجتمع على تجاوز أزماته.

ونفس الشيء يقال عن المنظمات النقابية، أن الأزمات تحدث لها وربما بسبب أداءها، إلا أنها لا ينبغي أن تخرج من الأزمة دون أن تتعلم منها ما يساعدها على تطوير أداءها وتلافي المزيد من الأزمات في المستقبل.

ومن المهم أن نعي أن إدارة الأزمات لا تتأتى إلا بفهم واستيعاب فكر الإدارة الاستراتيجية، فمنهجية الإدارة الاستراتيجية هي حائط صد أساسي ضد حدوث الأزمات وتفاقمها، لأن تعنى بالمستقبل ويتوقع سيناريواته والاستعداد له.



## ما هي الأزمة؟

يصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للأزمة، وخاصة بعد اتساع نطاق استعماله وانطباقه على مختلف صور العلاقات الإنسانية، وفي مجالات التعامل كافة. ظهر المصطلح بداية في مجال الطب تعبيراً عن نقطة تحوّل مصيرية في تطور المرض، يرتهن بها شفاء المريض، خلال فترة زمنية محددة، أو موته ومن ثم تكون مؤشرات المرض أو دلائل الأزمة هي الأعراض التي تظهر على المريض.

ثم بعد ذلك استخدم المصطلح في مجال علم الاقتصاد لوصف الاختلالات الفادحة والمفاجئة في العلاقة بين العرض والطلب. ثم انتقل بعدها لمجال علم النفس وغيرها من العلوم الإنسانية. وبالتأكيد كان لعلماء الإدارة باع كبير في تطوير علم إدارة الأزمات الذي لم مؤسسة من المؤسسات في غناً عنه.



## مفهوم الأزمة Crisis:

الأزمة .. هي موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة.

والأزمة في مفهومها البسيط «موقف عصيب يتصف بأنه خطر داهم وتهديد مباشر لكيان الوطن أو المجتمع أو المنظمة ويتطلب هذا الموقف تدخلاً فورياً ومواجهة محسوبة والإلحاح للحد من خطورة الأزمة».

ويحدد قاموس «Webster» معنى الأزمة بأنها:

«فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفي»

وفى مختار الصحاح «الأزمة هي الشدة والقحط».

ويتطلب وجود الأزمة توافر شرطين أساسيين هما:

١. أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته.
٢. أن تصبح الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء كيان المنظمة واستمرارها.



## علم إدارة الأزمات

اهتمت العلوم المختلف بكيفية التعامل مع الأزمات، فتنوعت الدراسات الإدارية والنفسية والاجتماعية حول الأزمات من أجل تفسيرها وتحليل أسبابها ومحاولة التحكم فيها.

فمثلاً اهتم علم الإدارة بكيف ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة وقت الأزمات، واهتم علم الاجتماع بدراسة تأثيرها في العلاقات الاجتماعية السائدة وردود الأفعال الاجتماعية والسلوك الاجتماعي. وحرص علم النفس على دراسة الآثار النفسية للأزمة، والتي قد تتخذ أشكالاً متنوعة كالارتباك والصدمة والقلق والتوتر وعدم التوازن، وكيف يتعامل معها القائد.

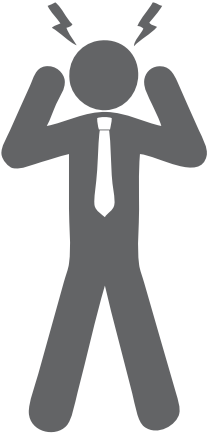
وترتبط مفهوم الأزمة بالعديد من المفاهيم الأخرى، مثلاً:

### ١. المشكلة Problem



هي حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة، إذا اتخذت مساراً معقداً، يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة.

### ٢. الكارثة Disaster



هي حالة سببت العديد من الخسائر في الموارد البشرية والمادية وتتعدد أسباب الكوارث، فتكون طبيعية، مثل: الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية؛ أو تكون بشرية، مثل الصراعات الإدارية، أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي؛ وقد تكون صناعية ناتجة من استخدام معدات تكنولوجية، وأجهزة صناعية متخلفة.

فالكارثة هي الحالة التي حدثت فعلاً وأدت إلى تدمير وخسائر جسيمة في الموارد البشرية والمادية. وأسبابها إما طبيعية أو بشرية. وعادة ما تكون غير مسبوقه بإنذار. وتتطلب اتخاذ إجراءات غير عادية للرجوع إلى حالة الاستقرار. وقد تؤدي الكارثة إلى ما يسمى بالأزمة مثل الأزمات الصحية والاجتماعية التي حدثت في مصر بعد الزلازل ١٩٩٢. والعكس صحيح فقد تؤدي الأزمات إلى كوارث إذا لم يتم اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لمواجهتها.

## مراحل تطور الأزمات

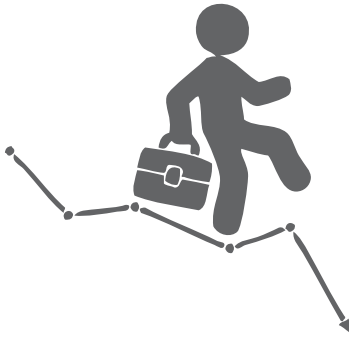
### نشأة الأزمة:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة تلوح في الأفق، إذ يداهم متخذ القرار إحساس بالقلق. ويستطيع متخذ القرار في هذه المرحلة، بخبرته ونفاذ بصيرته، أن يفقد الأزمة مرتكزات نموها من خلال تنفيس الأزمة ومحاولة تجميدها.

### نمو الأزمة:

إذا تطورت الأزمة بعد ميلادها نتيجة عدم قدرة متخذ القرار على القضاء فإنها تنمو بحيث لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو تجاهلها. وهنا يجب عليه التدخل الإيجابي من أجل إفقاد الأزمة عوامل تطورها.

### تفاقم الأزمة:



وتصل الأزمة الى هذه المرحلة نتيجة عدم دراية متخذ القرار بأبعاد الأزمة محل الاعتبار واستبداده بالرأي وانغلاقه على نفسه، أو عدم التخطيط المسبق لها. ومن ثم تزداد قوى المجتمع المتفاعلة مع الأزمة حيث تغذى الأزمة بقوى تدميرية إضافية. ونادرا

ما تصل الأزمات الى هذه المرحلة فيما عدا الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية مفاجئة وسريعة التطور.



## مراحل إدارة الأزمات

### ١. مرحلة تحليل إشارات الإنذار

وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث الأزمة، وتقييم درجة خطورتها وذلك تمهيداً لاتخاذ اللازم نحوها.

### ٢. مرحلة المنع أو الاستعداد

وفيها يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، هو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، وبين أهداف خطة العلاقات العامة.

### ٣. مرحلة الحد من انتشار الأزمة

وفيها يتم تحويل الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والاضرار الناتجة عنها وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.

### ٤. مرحلة استعادة النشاط

وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلي وضعه الطبيعي قبل وقوع الأزمة.

### ٥. مرحلة التعلم

وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين هما التقويم الاستراتيجي والتقويم التكتيكي ويتم استخلاص الدروس المستفادة وكيفية مراعاتها في المستقبل.



## التخطيط لإدارة الأزمات

هي تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف الى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة، للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها، مع الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخططة التي قد تصاحب الأزمة، والتخفيف من أثارها ثم توجيهها لتحقيق المصالح القومية.

فالتخطيط هو العامل الأساسي لنجاح عملية إدارة الأزمات حيث يساهم التخطيط الجيد في منع حدوث أزمة وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. ويتيح التخطيط لفريق العمل بإدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بكفاءة عالية.

## الأزمات الاقتصادية وأثرها على الطبقة العاملة

مما لا شك فيه أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها الطبقة العاملة تؤثر على أوضاعهم المعيشية واستقرارهم الوظيفي، وتعد كثرة الاحتجاجات والإضرابات العمالية مؤشراً مهماً على ما استشعر الطبقة العاملة للغبن، مما يعني أن هناك أزمة تحتاج لمن يحسن إدارتها لاستعادة استقرار الوضع وتجنب الخسائر.

فلاحتجاجات والإضرابات العمالية تمثل ظاهرة تستوجب الوقوف أمامها ودراسة الأزمات التي تسببها من كافة جوانبها، حتى لا تؤثر على عملية الإنتاج والحياة



الاقتصادية وعلى الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للشريحة الأكبر من المجتمع وهي العمال ومن يعولونهم.

وقد شهد المجتمع المصري في السنوات الماضية اضطرابات وأزمات عمالية كثيرة في العديد من المواقع العمالية، تحت تأثير التحولات الاقتصادية العالمية وتطبيق سياسات الخصخصة وتحرير السوق، وتواكبت هذه الموجات من الاحتجاج العمالي مع موجات الاحتجاج الأخرى حتى وصلت ذروتها مع ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١.

وإذا أردنا الرجوع لبداية هذه الموجات من الأزمات الاقتصادية التي ضربت العالم وأحدثت اضطراباً في استقرار أوضاع العمالة على مستوى العالم، سنجد أنها بدأت مع بداية ظهور فكرة العولمة.

ففي الوقت الذي زادت فيه العولمة، زادت بيئة الاقتصاد العالمي اضطراباً، الأمر الذي خلق صعوبات شديدة في عملية التخطيط، وصنع القرار الاقتصادي بالنسبة للحكومات، وللمنتجين والمصدرين والمستوردين والمستثمرين. ولعل أبرز منابع الاضطراب تتجسد فيما يلي:

- انهيار نظام النقد الدولي وتعويم أسعار الصرف.
- فوضى السيولة الدولية وتعويم أسعار الفائدة.
- التقلبات الشديدة التي تحدث في أسعار المواد الخام التي تصدرها البلاد النامية.
- اتساع نطاق المضاربات في أسواق الأوراق المالية وفي أسواق المواد الخام وأسواق الصرف الأجنبي.
- صياغة شروط التبادل التجاري في غير مصلحة البلاد النامية.

- نمو التكتل الاقتصادي الإقليمي بين البلدان الصناعية، في مقابل تفتت وتشرذم الدول «التي كانت اشتراكية» والدول النامية، وتفاقم الصراعات القومية الطائفة والقومية فيما بينها.
- ضعف إن لم يكن جفاف المعونات الاقتصادية التي تقدمها الدول الصناعية للبلاد النامية.

وعلى عكس ما تنبأ به الكثير من المفكرين الغربيين، فإن سياسات الليبرالية الجديدة لم تحرك عجلة التنمية الاقتصادية في الحقيقة، بل على العكس أوقفت مسيرة التقدم في العديد من الدول النامية. وبدأت سلسلة من الأزمات الاقتصادية العالمية تتابع بشكل متسارع. فبعد انهيار البورصات عام ١٩٨٧، حدثت أزمات العملات الأوروبية عامي ٩٢ و٩٣، ثم الأزمة المكسيكية عام ٩٤، ثم أزمات النور الآسيوية عام ٩٧ ثم انتقل عدم الاستقرار إلى اليابان وروسيا وأمريكا اللاتينية، ثم أخيراً الأزمة الحالية التي لا تزال في بدايتها.

وبدا أن هذه الأزمات ليست حدثاً مالياً عارضاً، وإنما تمس الأسس العميقة لطبيعة النظام العالمي الجديد، حتى على الرغم من وجود بعض مظاهر الرفاهية الظاهرية التي تحققت في بعض البلدان، مما يضيف نوعاً من المصادقية حيال هذه السياسات الليبرالية لدى البعض، إلا أنه من طبيعة مثل هذه الرفاهية ذات الطبيعة الاستهلاكية أنها غير مستقرة ومعرضة للتقلبات السريعة.

وقد طبقت مصر برامج للتثبيت والتكيف الهيكلي بالاتفاق مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي تضمنت سياسات نقدية ومالية واقتصادية واجتماعية تهدف في مجملها إلى الإسراع بالتحول إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد الرأسمالي العالمي دون الأخذ في الاعتبار مصالح الأغلبية الكادحة والمنتجة في مصر.

## ومن أهم ملامح هذه السياسات:

- انسحاب الدولة تدريجياً من القيام بدور مباشر في الإنتاج والخدمات ودعم الفئات الضعيفة.
- خصخصة الكثير من وسائل الإنتاج ومرافق الخدمات العامة المملوكة للدولة والقطاع العام وتقديم كل الدعم للقطاع الخاص لشرائها.
- توقف الدولة عن ضخ استثمارات في منشآت القطاع العام أو تنفيذ استثمارات جديدة مع تشجيع القطاع الخاص على القيام بالدور الأكبر في الاستثمار.
- تحرير أسعار السلع والخدمات وإخضاعها لآليات السوق (العرض والطلب) بما في ذلك الكثيرون المواد الغذائية والسلع الضرورية بصرف النظر عن قدرة أغلبية السكان على تحمل الارتفاع في أسعارها.
- خفض الإنفاق العام الموجه للخدمات الاجتماعية كالتعليم والصحة والإسكان وسائر الخدمات الأساسية.
- تجميد المرتبات والأجور، وهي منخفضة أصلاً، مع الحرص بأن تكون الزيادة النقدية فيها أقل من الزيادة الفعلية في أسعار السلع والخدمات.
- تحرير التجارة الخارجية وفتح السوق المحلي أمام الواردات الأجنبية وإلغاء معظم القيود التي تعترض ذلك.
- تعديل الكثير من التشريعات القائمة وإصدار تشريعات جديدة تشكل الإطار القانوني الكفيل بتنفيذ هذه السياسات وتشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحلية للقطاع الخاص.

وقد أدت هذه السياسات إلى تأثر الاقتصاد المصري، وكذلك إضعاف القاعدة الإنتاجية الوطنية الصناعية والزراعية، وانخفاض فرص العمل، وازدياد الفوارق الاجتماعية، وهيمنة الطابع الاستهلاكي، وتدهور البيئة ... الخ.

وقد ساهمت كل هذه العوامل في تغيير بنية الطبقة العاملة بما يضعف إمكانية التواصل وتبادل الخبرة والتضامن الجماعي في صفوفها وانحسار وعى العمال من وعى عمالي اقتصادي وسياسي ذي آفاق مجتمعية إلى وعى اقتصادي يومي مباشر يكاد يتركز في الحصول على فرصة عمل وأجر أفضل أو بعض الحقوق المحدودة.

الأمر الذي أدي إلي عودة ظهور الاحتجاجات والإضرابات العمالية كشكل من أشكال الاعتراض الجماعي بسبب تزايد الضغوط والاعباء الاقتصادية الناتجة عن تطبيق تلك السياسات في المجتمع المصري دون الاستعداد الكافي وتهيئة المناخ لدي العمال وزيادة الوعي بطبيعة المرحلة الراهنة.

### كيف تواجه النقابات الأزمات العمالية المتكررة

يقع على عاتق النقابات العمالية التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها عمالهم داخل المؤسسات والشركات والتي تتعرض لها طبقتهم العاملة بشكل عام، وخاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية والسياسية الحالية، التي تضغط على الطبقة العاملة قبل غيرهم، فتتوتر علاقات العمل، ويضعف الموقف التفاوضي للعمال، وتزيد الضغوط النفسية والاجتماعية والاقتصادية على العامل فيفتقد الشعور بالأمان ومن ثم تنخفض الروح المعنوية والانتماء ليس لمنشأته فقط ولكن لزملائه وطبقته ولمجتمعه.

ولكي تواجه النقابات انتشار تلك الحالة النفسية التي تصاحب الأزمات عليها أن تتحمل مسؤوليتها من أجل:

- إعادة انتماء العاملين وولاءهم لمنظمتهم ونقابتهم وزملائهم وطبقتهم العاملة.
- حشد جهود جميع العاملين وخبراتهم من أجل دعم أهداف النقابة ورؤيتها المستقبلية.

- التأكيد الدائم على القيم الأساسية للمنظمة والمجتمع والتي من شأنها الحفاظ على التماسك في مواجهة الأزمات.

ومما يمكن أن تقوم به النقابات في هذا الشأن:

- تنظيم حملات
- إعداد فرق لمواجهة الأزمات
- إعداد ملفات اقتصادية حول القضايا العمالية الحالية والمستقبلية
- تأسيس نظام للإنذار المبكر بالأزمات
- تكثيف برامج التدريب والتوعية والتثقيف العمالي
- تصميم وتنفيذ أداة إعلامية تصل للعاملين وتوصل صوتهم





## الخطيط الاستراتيجي للعمل النقابي

إعداد: احمد محمد مصطفى\*

نشر من قبل مؤسسة فريديش إيبيرت (مكتب مصر)

حقوق الطبع © ٢٠١٧ محفوظة لمؤسسة فريديش إيبيرت

جميع الحقوق محفوظة

تمت الطباعة بجمهورية مصر العربية

أصدر من قبل مؤسسة فريديش إيبيرت (مكتب مصر)

\* هذا الكتاب لا يعبر عن رأى مؤسسة فريديش إيبيرت ويتحمل المؤلف

كامل المسؤولية عن محتوى الكتاب

### ملاحظة للعلامة التجارية:

العلامة التجارية وشعار مؤسسة فريديش إيبيرت ومؤسسة فريديش إيبيرت، (مكتب مصر)


مملوكة من قبل: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.

وتستخدم بموجب ترخيص من قبل مالك العلامة التجارية.

 [www.fes-egypt.org](http://www.fes-egypt.org)

 [fes@fes-egypt.org](mailto:fes@fes-egypt.org)

 /FESEgyptOffice

 /fes\_egypt

## حول مؤسسة فريدريش إيبيرت في مصر

استلهاً من أهداف مؤسسة فريدريش إيبيرت العامة و المتمثلة في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والدعوة إلى حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، بدأت المؤسسة عملها في مصر منذ عام ١٩٧٦. يعمل المكتب بالتعاون مع شركاء محليين في إطار اتفاقية مبرمة مع الحكومة المصرية. هذه الاتفاقية تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم ١٩٧٦/١٣٩ وموافقة البرلمان المصري. وقد تم تجديد هذه الاتفاقية عام ١٩٨٨ وتم اعتمادها بقرار جمهوري رقم ١٩٨٩/٢٤٤ وموافقة البرلمان المصري.

كانت المطالبة بإحداث تغيير اجتماعي وسياسي جوهري هي المحرك وراء الثورة المصرية سنة ٢٠١١. وسيكون التعامل مع هذه المطالب هو التحدي الأساسي أمام المعنيين والمجتمع المصري بأسره على مدار السنوات القادمة ومؤسسة فريدريش إيبيرت على أتم الاستعداد لمساعدة الشعب المصري أثناء هذه العملية الانتقالية.

### تتعاون مؤسسة فريدريش إيبيرت مع الشركاء المصريين في مجالات:

البيئة والتنمية المستدامة

التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تمكين المجتمع المدني

التعاون والحوار الدولي

مؤسسة فريدريش إيبيرت

مكتب مصر

٤ شارع الصالح أيوب،

١١٢١١ الزمالك، القاهرة - مصر

ت: ٠٠٢٠٢ ٢٧٣٧١٦٥٦-٨

ف: ٠٠٢٠٢ ٢٧٣٧١٦٥٩





**FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG**

[www.fes-egypt.org](http://www.fes-egypt.org)