

# دور التخطيط الاستراتيجي في تمكين اللغة العربية وتعزيز دورها التنموي

أ. سامية بادي ود. سوهام بادي

## مقدمة:

يكتسي التخطيط الاستراتيجي أهمية بارزة واهتماما واضحا في الآونة الأخيرة لارتباطه الوثيق والمباشر بعامل الجودة الشاملة في المنتج أو المخرج، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي أمرا حتميا لضمان مخرجات ذات جودة، فهو يوفر أساسا علميا ومنهجيا وموضوعيا لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها. ويأتي التخطيط الاستراتيجي للغة العربية في سياق توجه الدولة نحو اتباع الأساليب العلمية للتخطيط المستقبلي بما يتلاءم وتطلعاتها لتمكين اللغة الأم وتعزيز دورها التنموي، حيث تعد اللغة العربية عنصرا أساسيا في عملية التنمية، فهذه الأخيرة ليست مما يُمكن استيراده من الخارج، وإنما هي عملية يقوم بها المجتمع بنفسه، من خلال الهضم والاستيعاب، فكراً وتعبيراً بفضل أداة التملك الأساسية لدى الإنسان وهي اللغة، واللغة العربية بطبيعتها مؤهلة لأن تكون أداة للتنمية الثقافية والمعرفية إذا ما توفرت الشروط الموضوعية التي تحقق ذلك، وبهذا تصبح اللغة العربية من العناصر المهمة التي تحتاج إلى إستراتيجية لاسترجاع مكانتها ودورها التنموي. والعمل على الانتقال بها من المحلية إلى العالمية بوصفها مرتكزا حضارياً ما فتئ يسهم في البناء الحضاري للإنسان في تاريخ الأمة العربية الطويل، ويعزز حضورها في المسار التحولي للحضارة الإنسانية الجديدة (١).

## ١ - تساؤلات الدراسة :

- ما هي مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في مجال التشريع اللغوي والتمكين العلمي.
- ما هي متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي للغة العربية.
- ما هو النموذج الأمثل في مجال التخطيط الاستراتيجي لتمكين اللغة العربية.

## ٢ - أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي وأهميته في مجال خدمة اللغة.
- التعرف على القطاعات الإستراتيجية في مجال خدمة اللغة العربية.
- الكشف عن معايير ومؤشرات نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- محاولة تنظيم الأعمال المنجزة في مجال خدمة اللغة العربية والوصول إلى مقترح خطة إستراتيجية لتمكين اللغة العربية وتعزيز دورها التنموي وذلك بتطبيق نموذج فايفر pffffer للتخطيط الاستراتيجي.

## ٣ - متطلبات نجاح الخطة الإستراتيجية :

- وجود إرادة سياسية تؤمن بالتغيير عن طريق التخطيط الاستراتيجي؛ ويبرز ذلك من خلال الدعم والمساندة المستمرة أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- مدى وجود التفكير الاستراتيجي عند القيادة والقائمين بعملية التخطيط.

- القناعة بكفاءة اللغة العربية في مجال البحث العلمي وقدرتها على الولوج عالم المنافسة مع باقي اللغات الأخرى.
- اعتزاز القيادة السياسية والنخبة العلمية باللغة العربية.
- توافر الإمكانيات المادية؛ والمتمثلة في الميزانية اللازمة والأجهزة الحديثة (٢)

#### ٤- تحديد مفاهيم الدراسة :

##### ٤-١ - التخطيط الاستراتيجي:

يعرف الدكتور طارق السويدان التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تهدف من ورائها إلى تحديد الرؤية وكيف نصل إليها (٢). ويرى العالم نيدوقوين أن التخطيط الاستراتيجي ي خريطة لإرشادكم إلى الطريق بين نقطتين، بين النقطة حيث أنتم (واقعكم الحاضر) وحيث ترغبون أن تكونوا (واقعكم المستقبلي). كما تعرف الأمم المتحدة التخطيط الاستراتيجي على انه تلك العملية التي تحدد بها أهداف المنظمة في الأجلين المتوسط والطويل، وتوضع عن طريقها خطط الموارد المرصودة لتحقيق هذه الأهداف (٤). ويترايط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها (٥). وعن التخطيط الاستراتيجي في مجال خدمة اللغة العربية فهو خطة طويلة المدى يحدد فيها الرسالة والأهداف التي تنقل اللغة العربية من حالة إلى حالة أحسن منها، في نمط مرسوم وبالتوافق مع أهدافها وخطتها واستراتيجياتها، في فترة زمنية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحانية للدولة.

##### ٤-٢ - التمكين:

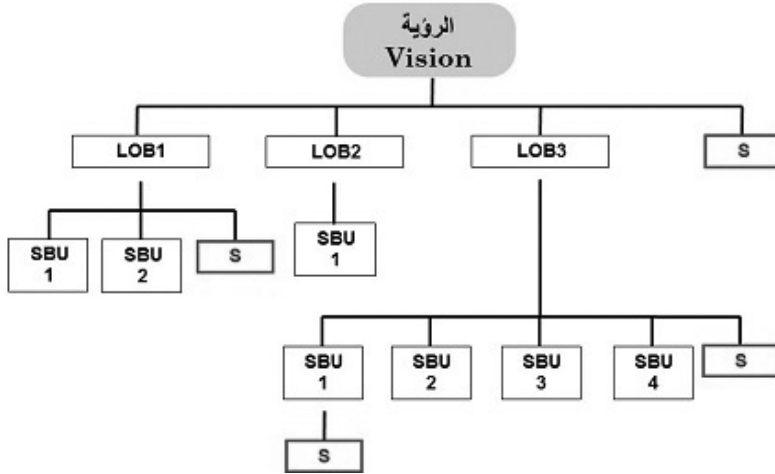
التمكين لغةً: تعني كلمة التمكين لغةً "التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مكن (مكّنه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال: إستمكّن الرجل من الشيء" صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى مثقفاً بالعلم أو بالمهنة (٦). وعند قوله عز وجل: "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة" يقول الفخر الرازي والمراد من هذا التمكين السلطة ونفاذ القول على الخلق

إن التمكين في الاستعمال اللغوي العربي، ثم الاستعمال القرآني تثبتت مؤكدة ثم سلطان وقدرة على التصرف. (٧) أما اصطلاحاً فقد ارتبط مفهوم التمكين بالمجال الإداري بالدرجة الأولى، حيث عرفه (Argenti) أنه أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل (٨).

##### ٤-٣ - نموذج فايفر pfiffer للتخطيط الاستراتيجي

يعتبر فايفر من أكبر علماء الإدارة، وضمن المؤلفات العديدة التي ألفها نجد كتابه الشهير: التخطيط الاستراتيجي العملي، والذي أخرجها عام ١٩٩٢ م مع مجموعة من العلماء، ويعرض فيه نموذجاً الشهير بنموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي، الذي اتسم بخصائصه عديدة تميزه وتعطيه الأفضلية على باقي النماذج المعروفة، حيث يشهد له الخبراء في التخطيط الاستراتيجي أنه مفيد جداً للمؤسسات الحكومية، واستخدامه يمدنا باتجاه جديد تتحرك تجاهه ويمد العاملين بطاقة كبيرة جداً للعمل، فالخطوات متسلسلة وواضحة، ويمكن معرفة مكن الخلل في التطبيق بكل يسر وسهولة، بالإضافة إلى القدرة على سرعة التعديل بالخطة في حالة الحاجة للتغيير أيضاً هذا النموذج يختلف عن النماذج الأخرى لأنه يهتم اهتماماً كبيراً بقيم المؤسسة وتوضيح كيف أن لها دور كبير في اتخاذ القرارات وأيضاً تركز على الأفكار الإبداعية للتوجيه العمل الاستراتيجي. وأما عن الإضافة التي يقدمها نموذج فايفر عن باقي النماذج هو فكرة التخطيط

للتخطيط، وهي مرحلة قبلية تعتمد على فكرة تهيئة الظروف لنجاح الخطة الإستراتيجية.



الشكل: هيكل المنظمة عند فايفر (٩)

ويضع فايفر عشر خطوات للتخطيط الاستراتيجي، نحاول من خلال عرضها أن نضع نموذجنا بالإسقاط على النموذج المقترح في

مجال اللغة العربية

### خطوات التخطيط الاستراتيجي

#### أولاً: التخطيط للتخطيط:

وهي المرحلة قبلية للتخطيط الاستراتيجي، حيث لا يمكن للتخطيط أن ينجح إذا لم تهيئ له الظروف المناسبة، ويجملها نموذج فايفر

في ما يلي:

١- تشكيل فريق: وهو الفريق القيادي للعملية كلها، وقد يكون هذا الفريق عبارة عن هيئة وطنية مستقلة مكلفة بالتخطيط، أو مستحدثة ضمن هيكل المجمعات الوطنية للغة العربية، يعينها رئيس الدولة وتعمل تحت رعايته، ويبقى الأمر في الأخير موكل إلى الدولة وما تراه الأجدر حسب الخصوصية التي تعيشها الدولة.

وفي بحثنا هذا نحاول أن نسمي هذه الهيئة ب: " اللجنة الوطنية للتخطيط الاستراتيجي لتمكين اللغة العربية " .

٢- عدد أفراد الفريق: لا يتعدى ٠٧ أفراد: فكثر الأعضاء في عملية التخطيط قد تترك العملية تفشل في حالة كثرة الأعضاء لما لذلك من سيادة الجدل والنقاش، وفي ذلك مضية للوقت.

وإذا أرادت دولة أن تضع خطة إستراتيجية تسعى من خلالها إلى تحسين مكانة اللغة العربية في المجتمع لا بد من وجود فريق عمل تتوافر فيه المعايير التالية:

- وجود متخصص في التخطيط: فهو يعمل على إعطاء الصبغة التنظيمية للخطة ومحاولة توجيه العملية التوجيه الصحيح.
- عضومختص في المجال القانوني: فمن أهداف الخطة الإستراتيجية التمكين القانوني للغة العربية، وبهذا فالفريق يحتاج إلى عضومختص في المجال القانوني، والأفضل أن يكون هذا العضوم الهيئة التشريعية باعتبارها الهيئة المعنية بالتغيير وسن القوانين.
- مختص في التعليم: ويكون ممثلاً عن وزارة التربية والتعليم.
- مختص في التعليم العالي والبحث العلمي: ويكون ممثلاً عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- متخصص في إدارة الأموال والميزانية.
- مختص في تسيير الموارد البشرية.
- مختص في التقنية وإدارة المعلومات: لا يخفى على أحد أن انتشار اللغات الأجنبية كاللغة الانجليزية قد تم في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ولذا يجب العمل في إطار من الحداثة مستعينين في ذلك بالتقنية وتطوراتها لضمان الانتشار الواسع للغة العربية.
- ويشترط أن يكون فريق العمل متفرغاً تماماً لإنجاز الخطة الإستراتيجية، وتخصيص ميزانية للفريق، دون أن ننسى سلامة اللغة لدى الأعضاء، وأعد المختصين في المجالات الرئيسية على الأقل، فإن فاقد الشيء لا يعطيه، كما أن كل فرد مسؤول عن تكوين فريق عمل مصغر لوضع خطة إستراتيجية على مستواه، تعرض على اللجنة للموافقة النهائية، فالمختص في المجال القانوني مكلف بتكوين فريق عمل بمعايير محددة لوضع الخطة الإستراتيجية الخاصة بالتمكين القانوني، وكذا بالنسبة للعضو المتخصص بالتعليم والتعليم العالي. مع مراعاة وجود خبراء لغويين في كل فريق.
- ٢- مدة عمل الفريق: ٦ شهور وهي أقصى مدة يضعها المختصين في التخطيط الاستراتيجي. فيرى خبراء الإستراتيجية أن التخطيط الاستراتيجي الناجح لا يجب أن يتعدى ستة اشهر كما لا يجب أن يقل عن ٣ أشهر، وبالنظر إلى الهدف المسطر للخطة الإستراتيجية والمتمثل في إعادة أمجاد اللغة العربية التي فقدتها لسنين طويلة، فإننا نلتزم بأقصى مدة في التخطيط حتى نتمكن من الإحاطة الشاملة للمشكلة والحلول.
- ٤- مدة الخطة: ١٥ سنة، فالتحديات التي تواجه اللغة العربية كثيرة وكبيرة، وخاصة في ظل الوتيرة المتسارعة التي يسير بها التغير، والتي تفرض معها تغلف عميق للغات الأجنبية في مجتمعاتنا، وفي المقابل فتحن نعيش ضعفا على جهات متعددة تؤثر على ردود أفعالنا تجاه التحديات، ولهذا فنحن بحاجة إلى تخطيط استراتيجي طويل المدى نعمل من خلاله على إرساء القواعد اللازمة. والدول العربية في ذلك تختلف بحسب الانجازات والمكاسب التي حققتها والخطوات التي خطتها في مجال تطوير اللغة العربية وتعزيز دورها التنموي. ونوه هنا إلى مؤشرين هامين في تحديد المدة المخصصة لتنفيذ الإستراتيجية، أولها مؤشر المنجزات القبلية التي حققنا الدولة للغة العربية في مجالي التشريع والتعليم، فكلما كانت هذه الانجازات كبيرة تقلصت مدة التنفيذ إلى ٥ سنوات، أما إذا كانت الدولة تعاني من قصور كبير في مجال التشريع والتعليم لخدمة اللغة العربية فهي قد تمدد في المدة إلى عشرين عاما على الأكثر، وثاني مؤشر يتحكم في مدة تنفيذ الخطة هو حجم التحديات التي قد تصادفها الدولة، فكلما كانت التحديات كبيرة تمددت مدة التنفيذ.
- ٥- ضرورة وجود تفكير استراتيجي لدى أعضاء الهيكلية: فهو ذلك التفكير متعدد الرؤى والزوايا يأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل ويوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة واستيعاب علاقات الأشياء مع بعضها. فهو تفكير إبداعي تطويري ينطلق من الحاضر ليرسم صورة المستقبل التي يعتمد عليها ليحور بنية الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البنية الداخلية ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وتبصر.
- والملاحظ على المجتمعات العربية بشكل عام أنها لا تدمج أي شكل من أشكال التفكير الاستراتيجي ضمن اهتماماتها، ولذلك فإنها لا تفتقر فقط إلى المؤسسات التي تكون وتوظف المفكرين الاستراتيجيين بل إنها تفتقر حتى إلى الوعي بأهمية هذا النوع من التفكير. ومن هنا يغيب التخطيط للمستقبل وتغيب البرمجة والاستشراف والتدبير الاستباقي للأمر. وبالنتيجة تسيير سياسات هذه البلدان على غير هدى وبدون خرائط طريق مستلهمة من دراية بالمسارات التي قد تسلكها الأحداث في العالم ومن المعرفة بالملاحم التي قد تتسم بها السياقات الدولية. (١٠)
- ٦- نموذج التخطيط: وهو اختيار نموذج التخطيط الأنجع في مجال التخطيط للغة العربية، وقد اخترنا نموذج فايفر، وهو الأحدث في النماذج، حيث أثبت المختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي أنه النموذج الذي تقل فيه نسبة الفشل حسب الشواهد الواقعية.
- ٧- تعميم بصلاحيات الفريق للجميع: ويمثل ذلك دعم من القيادة العليا لتسهيل العمل: أي ضرورة وجود قيادة حريصة على تعزيز مكانة

اللغة العربية، ونلمح ذلك جلياً في عدة دول كالإمارات العربية وقطر والسعودية وسوريا في زمن ليس ببعيد. كما أن من الضروري إلزام القطاعات الإستراتيجية بتنفيذ ما تصدره اللجنة من قرارات، مع تسليط عقوبات على مخالفة هذه القرارات.

### مهام اللجنة

- تصميم هيكل إدارة عملية التخطيط.
- اقتراح تشكيل لجان العمل المتخصصة.
- وضع الخطة التنموية الإستراتيجية النهائية.
- إدارة وقيادة عملية التخطيط بحسب خطة التنفيذ.

### الأهداف الإستراتيجية:

- وقد تم التركيز على مجموعة من الأهداف لتحقيقها في غضون الخمس عشرة سنة المقبلة:
- التصدي لتغلغل اللغات الأجنبية إلى الدول العربية.
  - تمكين اللغة العربية من أداء دورها التنموي.
  - تسييح اللغة العربية بالآليات القانونية المفصلة والحامية لها.
  - تحقيق مبدأ السيادة للغة الأم وهي اللغة العربية في البيئة التعليمية.
  - تقليص الفوارق الموجودة بين اللغة الأم واللغات الأخرى واللهجات.

### ثانياً: القيم

- ونحن في سعينا لتمكين اللغة العربية فإننا نعتمد في ذلك على القيم والمبادئ التالية:
- الجودة: نعتمد في مسيرتنا لتنفيذ الخطة عن العمل الحسن والمتقن للوصول إلى مخرجات إيجابية.
  - الريادة: نسعى لتحقيق السبق في مجال خدمة اللغة العربية في قطاعي التعليم والتشريع.
  - المشاركة المجتمعية: وسنعتمد على خبرات غيرنا ومزاياهم في كل تحركاتنا ومساعدتنا بهدف ضمان التعاون والمشاركة الشعبية كالجمعيات وقادة الرأي العام، والنخب..... الخ
  - الشفافية: حيث سيكون العمل في شفافية تامة لا تخالطها المصالح الشخصية.
  - المسؤولية: فكلنا مسئولون عن اللغة العربية، وتصحيح وضعيتها لدى الناطقين بها.
  - الإرادة: سوف نعمل بروح غير مسبوقه في باقي المشاريع، تميزها الإرادة العالية.
  - الاعتزاز: غرز مبدأ الاعتزاز باللغة العربية كرمز للهوية ومفخرة للناطقين بها.

### ثالثاً: الرؤية Vision:

وهي الصورة الذهنية للمستقبل المنشود لمكانة اللغة العربية، وبهذا تتطلق رؤيتنا في هذا المشروع من قاعدة أساسية وهي: الوصول إلى بيئة تعليمية عربية مع إرساء قاعدة تشريعية شاملة وصلبة ومستدامة لحماية اللغة العربية والانطلاق منها إلى الاستعمال الشامل للغة العربية في المجتمع.

### رابعاً: الرسالة: ونسعى بهذا المشروع إلى:

تحقيق الريادة في إعادة التاريخ الناصع للغة العربية والاعتزاز بها من خلال تحقيق السلطة القانونية والعلمية للغة العربية

**خامسا: مجالات العمل ( Lines of Business L.O.B's )**

وهي المجالات التي تعمل المنظمة أن تعمل بها، وباستخدام المنهج التحليلي الوصفي، ومنهج دراسة محتوى الدراسات والبحوث المقدمة، ورغم تعدد الآراء والأفكار بين الباحثين في تحليلهم لأسباب تدني مستوى اللغة العربية لدى الناطقين بها، إلا أنهم أجمعوا على عاملين أساسيين يشكلان العائق الكبير في وجه تامي اللغة العربية، ويتمثلان في مجالي التشريع والتعليم (١١).

ففي مجال التشريع فإن آفة اللغة العربية اليوم أنها غير مسنودة بالتشريعات الملزمة والأنظمة الحامية لها التي تصد عنها عدوان المعتدين. ونستطيع أن نقول إن اللغة العربية مكشوفة بلا غطاء قانوني يقيها شرّ المتربصين بها، بينما اللغات الحية في العالم كله، مدعومة بالتشريعات ومدعمة بالأنظمة، أو إذا شئنا قلنا مدعمة من الأنظمة (١٢). ورغم إقرار كل الدول العربية في دساتيرها أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية للدولة إلا أنها تتقدم إلى آيات التمكين للغة العربية لتعزيز مكانتها ودورها في المجتمع، كما أن دستورية اللغة العربية غير محترمة في سائر هذه البلدان، وهنا المفارقة العجيبة بين دساتير البلاد وقوانين العباد إذ يُجأ إلى عملية الفشاوة فيحتج لدى المحتجين بفصول الدستور المُسجّل لرسومية اللغة العربية محاباة وتملقاً وأخوفاً وتشدداً، ويفتح الباب على مصراعيه لممارسة اللغات الأجنبية وجوباً وضرورةً أو انسلاخاً ومسخاً. (١٣)

أما في قطاع التعليم فنلاحظ تدني مريب على مستوى استعمال اللغة العربية في المؤسسات التعليمية وبيئات التربية والتكوين عموماً. ولا يقتصر أمر الإهمال أو الإقصاء على العمل الإداري والتعامل اليومي داخل هذه المنشآت بل الأخطر من ذلك أنه تسرب إلى داخل صفوف الدراسة وأصبحت فئة من المدرسين غير قليلة تستعمل الدواجر والعاميات في تلقين العلوم والمعارف نسياناً للملكة، و"الملكات إنما تحصل بتتابع الفعل وتكراره وإذا تُوسِي الفعلُ تُوسيت الملكة الناشئة عنه". وشيء محزن ومضحك في أن علوم العربية ذاتها تلقن عند هذه الفئة بالدواجر والعاميات!!، وبهذا تغيب اللغة العربية عن مجالات البحث العلمي والتقني، وتعتمد اللغات الأجنبية لغة للتكوين وممارسة البحث العلمي والإنتاج الإبداعي والتقني. والعربية لا تكاد تذكر إلا في بعض شعب وأقسام كليات الآداب والعلوم الإنسانية والقانونية والاجتماعية، فهي حاضرة وإن بدرجات متفاوتة في شعب اللغة العربية والدراسات الإسلامية والشريعة وأصول الدين والاجتماع والقانون العام ومعاهد القضاء، وتستخدم بنسب متفاوتة أيضاً في بعض أقسام الإعلام والاتصال ومعاهد الترجمة وتكوين الإداريين. ويعود ذلك إلى ضعف القناة بكفاءة اللغة العربية في التعبير من جهة، وفي ضعف الثقة في مؤسسات البحث العلمي بجامعات الوطن العربي مما كان له الأثر السيئ على المنتج العلمي للباحثين في هذه الجامعات (١٤). إضافة إلى غياب المراجع العلمية المترجمة للغة العربية.

وبناء على ذلك اخترنا أن تكون الخطة الإستراتيجية في المجالين المذكورين أعلاه، وهما المجال التشريعي والمجال التعليمي لإرساء القاعدة الأولى للغة العربية. بحيث نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية على مستوى كل مجال:

- المجال التشريعي: ويهدف إلى إرساء قاعدة تشريعية شاملة وصلبة ومستدامة لحماية اللغة العربية والانطلاق بها إلى الاستعمال الشامل في المجتمع.

- المجال التعليمي: ويهدف إلى تمكين اللغة العربية في قطاع التعليم والتعليم العالي تعليماً وتعلماً والوصول إلى بيئة تعليمية عربية ١٠٠٪.

**سادسا: وحدات العمل الإستراتيجية ( Strategic Business Units S.B.U's ) والوحدات المساندة S.U's**

فوحدة العمل الإستراتيجية S.B.U هي كل منتج أو خدمة من صلب العمل قابلة للاستقلال (١٥).

ونضع هنا بعض المقترحات التي نراها أساسية ومناسبة، ففي قطاع التعليم والتعليم العالي نعمل بثلاث خلايا:

- التكوين والتدريب: ويضم مجموعة مشاريع: تكوين أساتذة تقنيين باللغة، الإنتاج الفكري العربي.
- الترجمة: ولتشجيع وضبط حركة الترجمة وضعنا المشاريع التالية: إنشاء مجمع للترجمة، إنشاء مخابر البحث العلمي في مجال العلوم التقنية والعلمية باللغة العربية. تفعيل الترجمة الآلية في المنتديات والمؤتمرات.
- المحتوى الرقمي: ويضم المشاريع التالية: تشجيع المقررات الالكترونية المفتوحة باللغة العربية، منتدى الرواد للمحتوى الرقمي.
- التعليم: وتضم كل من: تأسيس مركز تربوي يعنى بوضع المناهج واستراتيجيات تدريسها، المكتبات المدرسية الالكترونية.

### الآليات الإستراتيجية

- تصور مقترح لبرنامج متكامل لإعداد معلمي اللغة العربية وتدريبهم في ضوء الاتجاهات الحديثة. وإعادة تأهيلهم في اللغة العربية. أما الآليات التنظيمية المعتمدة لنجاح الخطة فهي:
- تشجيع البحوث الاجتماعية في مجال تطوير اللغة العربية في التعليم.
- استحداث مكاتب ولأئية على مستوى الجامعات لتنفيذ الخطة والوقوف على نسبة التقدم في تطبيقها.
- استحداث مكتب خاص يمثل اللجنة الوطنية للتخطيط الاستراتيجي لتمكين اللغة العربية على مستوى مديريات التربية لمراقبة مدى تنفيذ عناصر الخطة في مستوياتها القاعدية والوقوف على معوقات التطبيق للتمكن من التقييم والتصحيح بشكل دوري.
- عقد اتفاقيات عربية وإقليمية ودولية لخدمة اللغة العربية.
- تشجيع فكرة المدرسة النموذجية أوالجامعة النموذجية في مجال اللغة العربية من خلال تحفيز المؤسسات التعليمية بالدعم المالي والقانوني وتشجيعهم بتخصيص جوائز مالية لتتمين المبادرات الناجحة.
- إدراج المطالعة المكتبية لدى التلاميذ ضمن البرمجة التعليمية.
- تصميم برامج تعليمية عربية قادرة على المنافسة العالمية.
- جوائز التميز في الأداء في مجال اللغة العربية.

### أما قطاع التشريع فهو يعمل بأربعة خلايا :

- المعاملات الإدارية: وهي خلية تعمل على ضبط المنظومة القانونية لضمان تعميم استعمال اللغة العربية في المعاملات الإدارية، كالتوثاق والمذكرات... الخ
- المعاملات التجارية: كالعلامات التجارية، والعقود التجارية، ضرورة تعلم الأجانب المقيمين للعمل اللغة العربية.... الخ
- التعليم: فهي القوانين التي تلزم المؤسسات التعليمية باستعمال اللغة العربية في التعليم، وتسهيل حركة اللغة العربية في المؤسسات التعليمية، كإدراج مقياس أومادة اللغة العربية في كل التخصصات حتى يتسنى للطلاب أن يبقى في صلة دائمة بلغته، والتزام الأستاذ باللغة العربية الفصحى داخل قاعات التدريس، إدراج اللغة العربية ضمن مقياس المطلوبة في امتحانات ما بعد التدرج والدراسات العليا... الخ
- تفعيل المجتمع المدني: وذلك من خلال إدراج قوانين تلزم مؤسسات المجتمع المدني بالمسؤولية تجاه حماية اللغة العربية، كتفعيل دور الحركة الجمعوية ودور الأطفال والمؤسسات الخاصة وغيرها في مجال خدمة اللغة العربية.
- ونشير هنا أن كل وحدة مطالبة بوضع خطة تشغيلية مع ضرورة إدراج مؤشرات الأداء المتفق عليها في اللجنة الوطنية.
- قد يلحظ القارئ أن مجال التشريع لا يستدعي مدة عشر سنوات للتنفيذ، إلا أننا تعمدنا ذلك حتى يتم تجريب القوانين والوقوف الميداني على أهم المعوقات التي قد تصادف صيرورة تطبيق القوانين فيتم بذلك التعديل الضروري.

### أما الوحدات المساندة S.U's Unit's Support

- وهي المصالح التي لا تدرج في صلب العمل، وإنما هي داعمة له، تسعى المنظمة من خلالها إلى ضمان السير الحسن للمنظمة، ومن هذه الوحدات مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات، الصيانة، المواصلات، وغيرها. وتشرف على هذه المصالح في الغالب ما يسمى بالأمانة العامة. ويفضل أن يكون لكل مجال عمل وحدة مساندة لها، أما على مستوى وحدات العمل الأساسية فالأمر يخضع لخصوصية الوحدات، فقد يشتركون في بعض الوحدات المساندة.

**سابعاً : مؤشرات الأداء الرئيسية : KPI Key Performance Indicators :**

وهي الأهداف محددة بأرقام توضح الحد الأدنى الذي يجب أن نحققه خلال فترة الخطة، فهي مقاييس محددة مسبقاً من قبل الإدارة لما تريد أن تقيسه (مالية، إدارية، فنية،... الخ تستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم، وبالتالي تعتبر عاملاً مساعداً في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف (١٦).

وبناء على ذلك وضعنا المؤشرات التالية والتي نسعى إلى الوصول إليها خلال فترة التنفيذ:

- تخفيض نسبة الكتب باللغة الأجنبية إلى ٦٠٪.
- تكوين أكثر من ٨٠٪ من أساتذة العلوم التقنية والعلمية والطبية باللغة العربية.
- ترجمة نسبة ٧٠٪ من الكتب الأجنبية.
- تعريب كامل للعلوم الإنسانية والاجتماعية تدريجياً.
- ضبط المنظومة القانونية ضبطاً نهائياً في مجال حماية اللغة العربية وتمكينها من أداء دورها التنموي.

**ثامناً : تحليل الفجوات Gap Analysis**

وهو اختباراً للواقع، بمعنى أن مقارنة بين الوضع القائم لكل مؤشر ولكل وحدة وبين الوضع المطلوب حسب الخطة، ونحن في هذه الحالة لا يمكننا تحديد الفجوة لاختلاف وضعية اللغة العربية في الدول، والأمر هنا متروك لكل دولة لتحليل الفجوة وإجراء مقارنة بين خططها والوضع القائم المتمثل في التحديات التي تواجه الخطة، والتي تتف عائقاً في تنفيذها، مما يضطر اللجنة إلى إعادة النظر في مؤشرات الأداء المحددة، فإن كانت الفجوة كبيرة فهذا يعني أن المشروع يميل إلى الخيال، ولا بد من تخفيف حدة المؤشرات بما يتناسب وتحليل الواقع، وإن كانت الفجوة صغيرة جداً فهذا يعني أن المؤشرات المحددة هي محدثات غير طموحة، وبالتالي لا بد من رفع حدة الحماس، وتقديم مؤشرات أكبر ونسب أعلى.

**تاسعاً : تنفيذ الخطة :**

وهي المرحلة الحاسمة في الخطة، كما أنها تمثل ثمرة الجهد المبذول طوال فترة التخطيط، حيث يتم النزول الميداني لشرح الخطة للقواعد بالتفصيل من SBU's LOB، من خلال ورشات عمل يتم فيها شرح الخطة وتوزيع الأدوار، وفتح المجال للسؤال وطرح الإشكالات من الأقسام التنفيذية، كما يقوم أعضاء اللجنة بحشد همم العمال وتعبئتهم لضمان الجودة في العمل.

**عاشراً : دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل،**

حيث يتم إرسال جميع مؤشرات الأداء KIP's للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب. وسنوياً يتم الاجتماع بهم في مرحلة التخطيط لمراجعة مؤشرات الأداء ودمج مؤشرات جديدة.

**الخاتمة :**

وفي الأخير، وبعد عرضنا لهذا المقترح في مجال التخطيط الاستراتيجي للتمكين اللغوي، فإننا نشير إلى هنا إلى أنه ليس النموذج الكامل الشامل للوصول باللغة العربية إلى الاستعمال الشامل لها في المجتمعات العربية، فهي تركز على مجالين فقط وهما التشريع والتعليم، ونحن نهدف من خلال هذه المبادرة دغدغة الأفكار لعرض مقترحات أخرى في مجالات أكثر تفصيلاً تكون داعمة لهذا المشروع مثل مقترح خطة إستراتيجية لتنشيط اللغة العربية في المحتوى الرقمي العربي في العلوم، أو مقترح خطة إستراتيجية لبرنامج تدريسي لتمكين اللغة العربية، أوتحت مقترح لخطة إستراتيجية لتنشيط حركة الترجمة، وبهذا تكتمل عملية التخطيط الاستراتيجي للغة العربية.

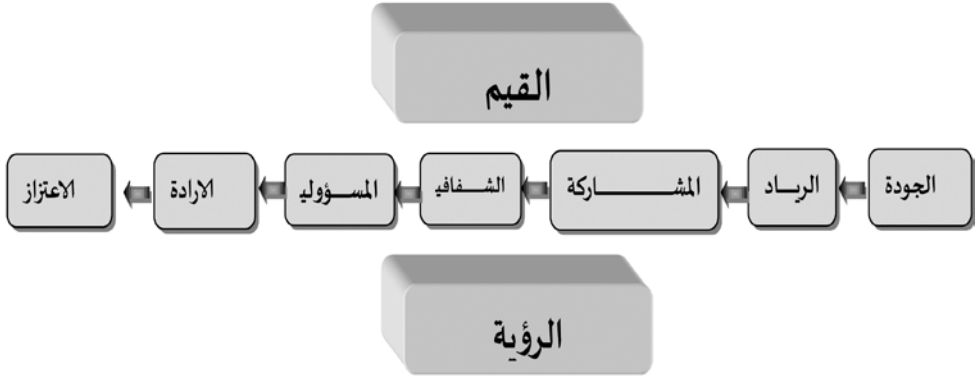
كما أنه قد يتبادر في ذهن البعض أنه لا يمكن تعميم هذه الخطة على كل الدول العربية، والأمر صحيح، إلا أن اللغة العربية تعيش



وضعا متشابها في المجالين المختارين، ويبقى الاختلاف في إنجازات الدول السابقة، والتي تتحدد من خلالها مدة الإستراتيجية وبعض وحدات العمل الاستراتيجي.

## المراجع:

- (١) أحمد الحساني: ترقية اللغة العربية بين التخطيط الاستراتيجي والاستثمار المؤسسي، المؤتمر الدولي الثالث للغة العربية.
- (٢) سوهام بادي: التخطيط الاستراتيجي للمعلومات، سوهام للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٤، ص ٩٧
- (٣) طارق السويدانومحمد أكرم العدلوني: كيف تكتب خطة إستراتيجية، قرطبة للنشر والتوزيع، والابداع الخليجي. مكتبة Books4arab.com.
- (٤) تادانوري إينوماتا: التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التفتيش المشتركة، ٢٠١٢
- (٥) سوهام بادي: التخطيط الاستراتيجي للمعلومات، ص ٩
- (٦) عناية حسن القبلي: التمكين الاداري (المفهوم – الركائز والمزايا)،  
<http://www.qassimnews.com/art/s/١٥٦٧/>,  
تاريخ الزيارة: ٢٦/٠١/٢٠١٧.
- (٧) حذيفة تقي الدين الخطيب: التمكين أسسه وأساليبه (دراسة بلاغية تطبيقية)، ط١، أبوظبي، هيئة أبوظبي للثقافة والتراث، دار الكتب الوطنية، ٢٠٠٩، ص ١٣.
- (٨) عناية حسن القبلي: التمكين الاداري (المفهوم – الركائز والمزايا)،  
<http://www.qassimnews.com/art/s/١٥٦٧/>,  
تاريخ الزيارة: ٢٦/٠١/٢٠١٧.
- (٩) طارق السويدان: نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي،  
<https://www.youtube.com/watch?v=rGroRBnKWgQ>,  
تاريخ الزيارة ٢٢/٠١/٢٠١٧.
- (١٠) محمد بن حسن الزير: استراتيجية وطنية لتمكين اللغة العربية من إحداث أثرها الفعال: الدواعي والمقومات، المؤتمر الدولي الخامس للغة العربية، دبي ٢٠١٦.
- (١١) محمد مين ولد لكتاب: التفكير الاستراتيجي.. خصائص وأهميته،  
[http://www.sahamedias.net/\\_\\_\\_a١٠٩٥٩.html](http://www.sahamedias.net/___a١٠٩٥٩.html)  
تاريخ النشر ٢٥ أفريل ٢٠١١، تاريخ الزيارة ٢٢ ديسمبر ٢٠١٧.
- (١٢) عبد العزيز التويجري: حماية اللغة العربية بالقوانين،  
<http://www.alhayat.com/Opinion/Writers/٩١٧٧٢١١/>,  
تاريخ النشر ١٥ ماي ٢٠١٥، تاريخ الزيارة: ٢٠ جانفي ٢٠١٧.
- (١٣) بلقاسم اليوبي: اللغة العربية والبحث العلمي الجامعي في الوطن العربي،  
تاريخ النشر ٠٨ جانفي، ٢٠١٤، <http://www.hespress.com/writers/١٠٥٢٤١.html>.
- (١٤) بلقاسم اليوبي: اللغة العربية والبحث العلمي الجامعي في الوطن العربي.
- (١٥) طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني: كيف تكتب خطة إستراتيجية،
- (١٦) محمد علي شيبان: مقدمة عن مؤشرات الأداء الرئيسية، موقع مارات النجاح،  
٢٠/٠١/٢٠١٧،  
٥٤.، تاريخ الزيارة: ٢٠/٠١/٢٠١٧.&SecID=٢٠١٧/٠١/٢٠  
<http://sst٥.com/programDetails.aspx?ProgId=٤٣٦&SecID=٢٠١٧/٠١/٢٠>

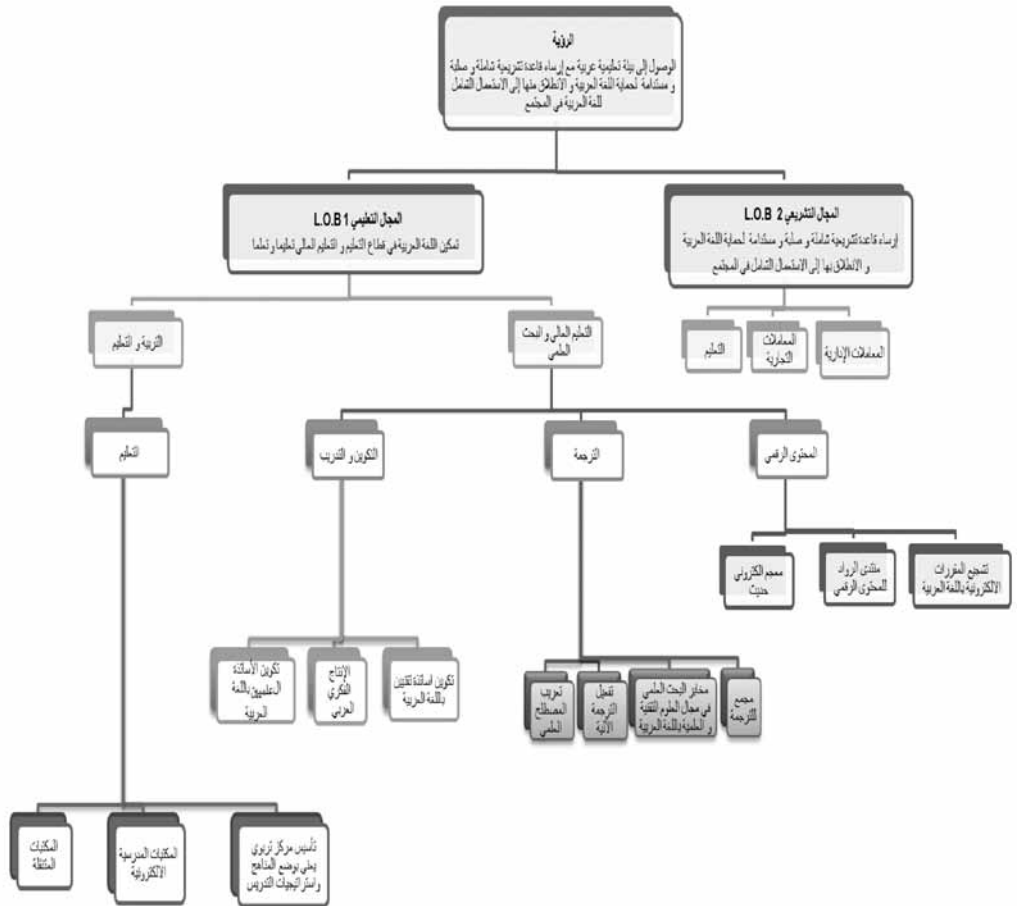


الوصول إلى بيئة تعليمية عربية مع إرساء قاعدة تشريعية شاملة وصلبة ومستدامة لحماية اللغة العربية والانطلاق منها إلى الاستعمال الشامل للغة العربية في المجتمع .



تحقيق الريادة في إعادة التاريخ الناصع للغة العربية والاعتزاز بها من خلال تحقيق السلطة القانونية والعلمية للغة العربية





## الهيكل التنظيمي

