

## إدارة المخاطر الاستراتيجية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة (القطاع الزراعي في لبنان نموذجًا)

إعداد: محمود جزيني

إشراف: أ. د. عبد الله رزق

### الملخص

هدف هذا البحث إلى تحديد مفهومي الإدارة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة، عارضًا الخطط الواجب اتباعها في سبيل الوصول إلى التنمية في القطاع الزراعي اللبناني، والدور البارز الذي تؤديه إدارة المخاطر الاستراتيجية في هذا الصدد. وعرض للمخاطر التي يواجهها قطاع الزراعة، والحلول المفترضة للمشكلات، من خلال استراتيجيات المواجهة التي تضعها الوزارة المختصة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وقد توصل البحث إلى نتائج هامة، أهمها قدرة إدارة المخاطر الاستراتيجية على تحقيق الأمن الغذائي، وحماية الموارد الطبيعية، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وأوصى بضرورة العمل على تأمين التمويل الكافي للقطاع الزراعي في لبنان من أجل الحصول على التنمية المستدامة التي تنعكس إيجابًا على استقرار الوضع الاقتصادي والاجتماعي على حدٍ سواء.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الاستراتيجية، التنمية المستدامة، إدارة المخاطر الاستراتيجية، الأمن الغذائي، الموارد الطبيعية، العدالة الاجتماعية، التمويل، الاستقرار الاقتصادي، الاستقرار الاجتماعي.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات  
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal

العدد الواحد والسبعون شهر (5) 2024

Issue 71, (5) 2024

ISSN: 2617-958X

## **abstract**

This research aimed to define the concepts of strategic management and sustainable development, presenting the plans that must be followed in order to reach development in the Lebanese agricultural sector, and the prominent role that strategic risk management plays in this regard. A presentation of the risks facing the agricultural sector, and the assumed solutions to the problems, through the confrontation strategies developed by the relevant ministry to achieve the desired goals.

The research reached important results, the most important of which is the ability of strategic risk management to achieve food security, protect natural resources, and achieve social justice. It recommended the necessity of working to secure adequate financing for the agricultural sector in Lebanon in order to achieve sustainable development that reflects positively on the stability of the economic and social situation both.

## **key words:**

Strategic management, sustainable development, strategic risk management, food security, natural resources, social justice, finance, economic stability, social stability.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات  
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal  
العدد الواحد والسبعون شهر (5) 2024  
Issue 71, (5) 2024

ISSN: 2617-958X

## الفهرس

١.....	المقدمة
2.....	مشكلة البحث
3.....	أولاً: إدارة المخاطر الاستراتيجية
9.....	ثانياً: التنمية المستدامة
١3.....	ثالثاً: مخاطر الزراعة في لبنان وإمكانية إدارتها
١7.....	الخاتمة
18.....	التوصيات
22.....	لائحة المصادر والمراجع

## المقدمة

تعدّ التنمية المستدامة إحدى أولويات الدولة الحديثة، إذ تجسّد رؤية الدولة وتطلّعاتها نحو تحقيق أهدافها. ويعرّف تقرير برونتلاند، الصادر عام ١٩٧٨م، التنمية المستدامة على أنّها تلبية وإدارة احتياجات الحاضر، من دون المساس بحقوق الأجيال القادمة؛ فمحور أهداف التنمية المستدامة هو الحفاظ على الثروات الطبيعيّة وتحقيق استدامتها. ومع تطوّر الخطط الاستراتيجية، تحتاج المنظّمات إلى إدارة فعّالة للمخاطر الاستراتيجية لتحديد الحدود والإطارات التي يمكنها اتّباعها، للتعامل مع المخاطر، وتقليل تأثيرها خلال رحلتها نحو تحقيق الأهداف المستقبلية.

إنّ تحديد المخاطر الاستراتيجية أصبح موضوعاً هاماً يجب أخذه بعين الاعتبار لدى العديد من المنظّمات في مختلف القطاعات، إذ تتعلّق هذه المخاطر بشكلٍ كبيرٍ بإدارة المنظّمة بشكلٍ استراتيجيٍّ. ومع الإشارة إلى المخاطر، غالباً ما يتبادر إلى الأذهان أنواعاً معينة منها؛ مثل المخاطر الماليّة، والتشغيليّة، والقانونيّة، والتي ترتبط بالإجراءات الظاهرية والعمليّات قصيرة الأجل. ومع ذلك، يتمّ تجاهل أهميّة إدارة المخاطر الاستراتيجية التي ترتبط بشموليّة وتكامل نتائج المنظّمة على المدى البعيد. فالمخاطر الاستراتيجية تتسبّب في تغييرات كبيرة وخسائر ملموسة، واحتماليّة حدوث مخاطر عالية وتكاليف باهظة، نظراً لأنّها تمسّ جميع جوانب المنظّمة، وتمثّل الأساس للمنهج المستقبليّ لتلك المنظّمات. لذا، يجب أن تُعطى إدارة المخاطر الاستراتيجية الأولويّة، والرّعاية اللاّزمة (Henderson, 2022).

ومن أجل ضمان تحقيق أداء مميّز في إدارة المخاطر الاستراتيجية، يتعيّن التمييز بين مفاهيم عدّة على قدر من الأهميّة، وهي: مخاطر الاستراتيجية، واستراتيجية المخاطر، والمخاطر الاستراتيجية؛ فالمخاطر الاستراتيجية تشير إلى المخاطر التي تنشأ في صلب الخطّة الاستراتيجية للمنظّمة، والتي تتحمّلها المنظّمة عند تنفيذ استراتيجية تتضمّن مخاطر عالية (أحمد والسّيّد، 2020). أمّا استراتيجية المخاطر فتعني الفنّ والتّقنيّات المستخدمة في التّخطيط للاستفادة من الفرص وتجنّب المخاطر (طاحون وحجازي، ٢٠١٩). والمخاطر الاستراتيجية، كما عرّفها لجنة COSO، هي الأحداث المحتملة التي قد تحدث في سياق الخطّة الاستراتيجية للمنظّمة، والتي قد تؤثر في تحقيق أهدافها، وتتضمّن عملية إدارة المخاطر الاستراتيجية تحمّل تلك المخاطر، ومعالجتها على المدى الطّويل (COSO, 2020).

إذًا، ومن خلال الاطلاع والملاحظة، يظهر لدينا أنّ المخاطر تشكّل عائقًا أمام تقدّم المنظّمات وتطوّرها، فمن غير المنطقيّ أن تخاطر المنظّمة بمستقبلها مهما كانت الفوائد المغرية. وتأتي إدارة المخاطر الاستراتيجية لحماية كيان المنظّمة، ومواجهة المخاطر من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخليّة والخارجيّة، وقياس وتقدير درجات المخاطرة، ووضع رؤى استشرافيّة للمستقبل. من هنا تأتي فكرة إجراء دراسة حول دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق التّسمية المستدامة، بهدف فهم العلاقة بين هذين المتغيّرين، وكيفيّة تأثير كلّ منهما على الآخر في نطاق وزارة البيئة، والمياه، والزّراعة في منطقة عسير.

### مشكلة البحث:

تسلّط المخاطر الاستراتيجية الضّوء على أهميّة الحفاظ على استدامة وتنمية الثّروات الطّبيعيّة على المدى البعيد، إذ تتحكّم الخطط الاستراتيجية في نجاحها وتطوّرها بالمستقبل، لكن ماذا لو واجهت هذه الخطط مخاطر تعرّضت لها؟ تأتي إدارة المخاطر الاستراتيجية لحماية كيان المؤسّسة وضمان استدامة تلك الخطط من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخليّة والخارجيّة، وتقدير وتقييم المخاطر المحتملة، وتطوير رؤى استشرافيّة للمستقبل.

إذًا، وانطلاقًا ممّا تقدّم، يأتي الاهتمام بإجراء دراسة حول دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق التّسمية المستدامة في وزارة الزّراعة في لبنان. إذ تؤدّي وزارة الزّراعة دورًا حيويًا وفعّالًا في الاستدامة التّنمويّة، لكنّها تواجه تحديّات متزايدة، مثل البطء في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وضعف المتابعة، وتأثير المخاطر الطّبيعيّة، مثل التّصحرّ، والفيضانات، والجائحات.

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق التّسمية المستدامة في وزارة الزّراعة في لبنان، من خلال فهم كيفيّة تأثير المخاطر الاستراتيجية على أبعاد التّسمية المستدامة، وتحديد أهمّ العوامل التي تؤثر في النّجاح أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف. ويتطلّب تحقيق التّسمية المستدامة في وزارة الزّراعة تعزيز الأداء، وتطوير الأنظمة التكنولوجيّة لتحقيق الفائدة للوزارة، والموظّفين، والمستفيدين، والمواطنين، وأفراد المجتمع بشكلٍ عامّ، والحفاظ على البيئة والموارد الطّبيعيّة، وتعزيز الأمن الغذائيّ والمائيّ.

سيجري تحليل دور إدارة المخاطر الاستراتيجية من خلال دراسة مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، وتقديم الحلول والتوصيات للتعامل مع هذه المخاطر بشكل فعال.

وبناءً على النتائج والتوصيات، يمكن لإدارة المخاطر الاستراتيجية في وزارة الزراعة أن تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع، بالمساعدة على تحديد التحدّيات، والمعوقات، وتطبيق الإجراءات اللازمة للتغلب عليها، وتعزيز الخطط الاستراتيجية.

### أولاً: إدارة المخاطر الاستراتيجية

تعدّ إدارة المخاطر في العمليات الاستراتيجية الأساس الحيوي والضروري لنجاح أي منظمة. وتُعرف عملية إدارة المخاطر بأنها سلسلة من الإجراءات التي تعمل على التنبؤ بالمخاطر بشكل مبكر ومنظم، وتطوير استراتيجيات للتعامل مع حالات عدم اليقين التي تعرقل تحقيق أهداف المنظمة. ويتطلب فهماً دقيقاً لإدارة المخاطر، وتقيماً ذاتياً لها وفقاً لأهداف ورؤية واضحة، لتحقيق مزايا مستدامة من الأنشطة المنظمة.

يكمن جوهر عملية إدارة المخاطر في تحديد تلك المخاطر وتحليل أبعادها، ووضع خطط استراتيجية فعّالة للتعامل معها بشكل مبكر ومنظم، من خلال بناء نظام لتحديد، وتقييم، وإدارة المخاطر بطريقة متكاملة، إذ يُمكن للمنظمات تحسين أدائها، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل وأكثر فعالية، مما يسهم في إضافة قيمة مستدامة لجميع جوانب أنشطتها. وبالتالي، فإنّ إنشاء نظام لفهم، وتقييم، وإدارة المخاطر بشكل فعّال هو أحد العوامل الرئيسية في تطوير أداء المنظمات، وتحقيق أهدافها بنجاح.

إنّ إدارة المخاطر هي جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة، حيث تهدف إلى معالجة المخاطر المرتبطة بأنشطتها بشكل منهجي، بهدف تحقيق فائدة مستدامة داخل كلّ نشاط، وعبر محافظة جميع الأنشطة (IRM, 2002).

تعدّ إدارة المخاطر خطة استراتيجية تمكّن الإدارة من تحديد وتقييم درجة الخطر، وعدم التأكّد، بهدف خلق قيمة للمنظمة، وتعظيم أرباحها، والحفاظ عليها. وتساعد إدارة المخاطر على تنظيم وتحسين قرارات معالجة الخطر، وتقليل الخسائر، واستغلال الفرص، وتوجيه تنفيذها بشكل استراتيجي (COSO, 2004). كما أنّها

نظام عمل استراتيجي يدعم تحقيق أهداف المنظمة من خلال معالجة مجموعة كاملة من مخاطرها، وإدارة التأثير المشترك لتلك المخاطر كمحفظة مخاطر مترابطة (RIMS, 2011).

وتعدّ إدارة المخاطر عملية صنع قرارات، ونهجًا فعالًا لتقليل الخسائر، وضمان إكمال المشروع في الوقت المحدّد بالجودة المطلوبة، وفي حدود الميزانية المخصّصة له (العزري والجابري، ٢٠١٣). وهي عملية تقوم على إدارة التّحكّم في المخاطر التي تواجه تنفيذ الاستجابات لتحديات الأرض والمناخ، بما في ذلك العوامل الاقتصادية، والسياسية، والحوكمة (Hurlbert & Krishnaswamy, 2019).

تستوجب هذه العملية، تصميم نظم رقابة كافية لحجم المخاطر، وملائمة لنوعها، إذ تعدّ نظم الرّقابة إحدى الآليات الفعّالة لتخفيض المخاطر (هنطش وأحمد، ٢٠١٩). ويقوم بها مجلس الإدارة في بيئة استراتيجية، إذ يجري تحديد الأخطار المحتملة، وتقديرها، وقياس تقبّل المنظمة لها. بعد ذلك، يتمّ اتّخاذ وسائل للتّحكّم في هذه المخاطر، سواء عن طريق تقليل تكرار حدوثها، أو تقليل حجم الخسائر، أو تقليل درجة الخطر. ويتمّ ذلك من خلال اتّخاذ الإجراءات اللازمة لتحملّ الخسائر المتوقعة، وتقليل الآثار التي قد تؤثر في سير العمليات (Ciocoiu et al., 2020).

بناءً على ما سبق، يمكن القول إنّ إدارة المخاطر هي عملية متكاملة، تشمل تحديد الأحداث المحتملة وتقديرها، وتقييم التأثيرات المحتملة لهذه الأحداث على المنظمة، واتّخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها بشكل فعّال، وقد يتضمّن دور إدارة المخاطر أيضاً، التّصرّف، والتّعامل مع المشكلات بعد حدوثها، والتّعلّم منها لتجنّب تكرارها في المستقبل.

## ١- أنواع المخاطر

إنّ مفهوم المخاطر يتعلّق بالتنبؤ بالأحداث المحتملة التي قد تؤثر في أداء المنظمة في المستقبل، وقد تشمل هذه المخاطر مجموعة واسعة من الجوانب التي تشمل على سبيل المثال لا الحصر:

- **المخاطر المالية:** هي أحد أشكال إدارة المخاطر الناتجة من فشل المنظمة في تدبير أموالها، والوفاء بالتزاماتها (Khoruzhy et al., 2022). وتمثّل المخاطر المالية جزءاً أساسياً من مجموعة المخاطر التي تواجه المنظمات، ويتعيّن على الإدارة الاستراتيجية تقدير وتحليل هذه المخاطر بشكل منظم.

وتشمل المخاطر الماليّة جوانب عدّة، مثل عدم القدرة على تحقيق العوائد الماليّة المتوقّعة، والتقلّبات في الأسواق الماليّة، والديون العالية، والتكاليف الزائدة. كما تتطلّب إدارة هذه المخاطر، اعتماد سياسات ماليّة سليمة، وتحليل دقيق للسوق والمنافسين، بالإضافة إلى اتّخاذ إجراءات تصحيحيّة فوريّة عند الحاجة.

– **المخاطر الإستراتيجية:** تنشأ نتيجة غياب الخطّة الاستراتيجية المناسبة، والتي تحدّد من خلالها المسار الواجب اتّباعه لتحقيق أهداف المنظمة قصيرة وطويلة المدى. كما تتعلّق بعمليات الإنتاج، والتوريد، والتسويق، والتوزيع، ويمكن أن تشمل تلك المخاطر، انقطاع النّيّار الكهربائي، وعطلاً في المعدات، ونقصاً في العمالة (أحمد والسيد، ٢٠٢٠).

– **المخاطر القانونيّة والتنظيميّة:** وتتعلّق بتغييرات في التشريعات واللوائح، والتحقّقات القانونيّة، والعقوبات الماليّة.

– **المخاطر البيئيّة:** وتتعلّق بالتأثيرات البيئيّة المحتملة لأنشطة المنظمة، مثل التلوث، واستنزاف الموارد الطبيعيّة.

– **المخاطر الاجتماعيّة والسياسيّة:** وتتعلّق بالتغيّرات في الاتّجاهات الاجتماعيّة والسياسيّة، والمظاهر الثقافيّة، والصّراعات الدوليّة.

هذه مجرد أمثلة، ويمكن أن تختلف المخاطر من منظمة إلى أخرى وفقاً لطبيعة العمل والبيئة التي تعمل فيها.

## ٢- إدارة المخاطر الاستراتيجية

يبدو أنّ هناك تبايناً في الآراء بشأن مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية، وأساليب البحث المتّبعة في هذا المجال. هذا التباين يعرّز الحاجة إلى زيادة المعرفة بمفهوم المخاطر الاستراتيجية. وينبغي أن يشمل هذا المفهوم التعاريف المختلفة للمخاطر بعد تحليل التعريفات المستخدمة في مجالات متعدّدة، مثل التّمويل، والسوق، وعلم النّفس، وإدارة الأزمات، والاستراتيجية في الوقت الحاضر. يتمحور التّباين في تعريف المخاطر الاستراتيجية



بشكلٍ رئيسٍ حول ما إذا كانت هذه المخاطر تتعلّق بالاستراتيجية نفسها، أو بالاستراتيجية التي تتعامل مع المخاطر (Chen, 2020).

إنّ إدارة المخاطر الاستراتيجية تمثّل نوعًا هامًا من المخاطر التي تركز على الأهداف الاستراتيجية والتطلّعات طويلة الأجل للمنظمة. ويمكن أن تتأثر هذه المخاطر بعوامل متعدّدة أو أبعاد مختلفة، بما في ذلك التغيّرات في المعلوماتية، والتنظيم، والثقافة، وسمعة المؤسسة، بالإضافة إلى التغيّرات في البيئة الطبيعية والبشرية (العياشي، ٢٠١٦).

تتنوع تعريفات إدارة المخاطر الاستراتيجية حسب الدّراسات المختلفة، ويمكن لها أن تتضمن استراتيجيات استباقية تهدف إلى الحدّ من احتمال حدوث المخاطر قبل وقوعها. وفي ما يأتي، بعض الاستراتيجيات التي يمكن اتّخاذها:

١. استراتيجية التّجنّب: وفيها يجري تجنّب المخاطر المحتملة بشكل كامل أو جزئيّ، واتّخاذ الإجراءات اللازمة لتلافي وقوعها، ممّا يساهم في تقليل التّعرض للمخاطر.

٢. استراتيجيات المواجهة: تتضمن قدرة المؤسسة على التّكيف، والتعامل مع المخاطر المحتملة عند حدوثها، ويشمل ذلك، تطوير مرونة داخلية وخارجية تمكّن المنظمة من التّكيف مع التّحدّيات والتغيّرات في البيئة، وتخفيف الآثار السّلبية للمخاطر التي تواجهها.

هذه الاستراتيجيات هي أدوات أساسية في إطار إدارة المخاطر الاستراتيجية للمؤسسات، إذ تساعد على الحفاظ على استقرارها، واستمراريتها في مواجهة التّحدّيات والمخاطر المحتملة (ناصر الدين، ٢٠١٩).

إدّاء، إنّ إدارة المخاطر الاستراتيجية هو مفهوم حديث نسبيًا، وقد تمّ تعريفه بطرائق عدّة، يظهر فيها التّنوُّع والتباين حسب السّياق العمليّ، ونوعية الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. ومع ذلك، يمكن التّوصُّل إلى بعض النّقاط المشتركة في هذه التعاريف:

- تهتمّ إدارة المخاطر الاستراتيجية بالتّعامل مع الحوادث والمخاطر قبل وقوعها، ممّا يعني التّركيز على التّحليل والتّقدير المسبق للمخاطر، واتّخاذ الإجراءات اللازمة لتقليلها أو تجنّبها.

- تعدد إدارة المخاطر الاستراتيجية جزءاً من عملية صنع القرار في المؤسسة، إذ يتم اتخاذ القرارات التي تؤثر في الأهداف الاستراتيجية بناءً على تحليل المخاطر، ومدى تقبل المؤسسة لهذه المخاطر.
- تهدف إدارة المخاطر الاستراتيجية إلى تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتقليل المخاطر التي قد تعرض هذه الأهداف للتهديد.

وعلى الرغم من اختلاف التعاريف والمفاهيم، يبقى الهدف الرئيس لإدارة المخاطر الاستراتيجية هو تمكين المؤسسة من التعامل بفعالية مع التحديات والمخاطر التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وضمان استمراريتها ونجاحها في المستقبل.



COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework , Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , New York, NY ,January, 2020

يجري استخدام هذا النموذج، كعامل مساعد في عملية إدارة المخاطر الاستراتيجية، ويوفر نموذج إدارة المخاطر الاستراتيجية طريقة لتحديد المخاطر المتعلقة بكلٍ من الاستراتيجيات المحددة في تسلسل تحديد الاستراتيجيات المهمة أولاً، ثم المخاطر الرئيسية ذات الصلة بمنهجية تتوافق مع مبادئ COSO ERM بما في

ذلك بدء العملية من خلال التركيز على الاستراتيجيات، وليس المخاطر، كما توفر عملية تقييم المخاطر الإستراتيجية والنماذج ذات الصلة.

### ٣- أبعاد المخاطر الاستراتيجية

- **مخاطر الوثائق والمعلومات:** وهي مجموعة من التهديدات المتوقعة التي يمكن أن تحدث نتيجة الأخطاء التقنية، وتشمل هذه المخاطر الاختراق الفيروسي، والدخول غير المصرح به، واستخدام النسخ المقلدة، والتعديلات غير المصرح بها للبيانات والمعلومات. بالإضافة إلى ذلك، تشمل هذه المخاطر دقة المعلومات والبيانات، وتكاملها، ومشكلات تعطّل الأجهزة والبرامج التي تستخدم لتزويد المعلومات، ومخاطر عدم توفر الدعم الفني والصيانة لمزودي الخدمات الإلكترونية. ولا تقتصر هذه المخاطر على الجوانب التقنية فقط، بل يمكن أيضاً أن تنشأ نتيجة نقص في كفاءة ومهارات الموارد البشرية وأخطائها. ويعدّ الأمن السيبراني من التخصصات المتقدمة التي تهتمّ بحماية المعلومات والبيانات التي تتداول عبر الشبكات العنكبوتية، ومن المهمّ أن نلاحظ أنّ التطور التكنولوجي السريع يجعل الجوانب الأمنية والتقنية أولوية للمنظمات في مجال المنافسة (shah, 2020).

- **مخاطر السمعة التنظيمية:** تمثّل جزءاً غير ملموس من موارد المنظمة، ولا تظهر في الميزانيات الاعتيادية، وتُعرف أحياناً بـ "رأس المال العاطفي". تمتلك هذه المخاطر قيمة حالية، وتؤثر في القيمة المستقبلية للشركة، فهي تمثّل الخسائر أو الأرباح المحتملة نتيجة التصرفات والأفعال التي ترتبط بسمعة المنظمة. كما يمكن أن يؤدي الإهمال في إدارة المخاطر الاستراتيجية إلى تكبد الشركة أضراراً جسيمة في سمعتها واستمراريتها في العمل. لذا، يجب أن تتخذ القرارات الاستراتيجية بناءً على معلومات موثوقة مسبقاً. ومن الأساسيات التي تقوم عليها إدارة المنظمة لتحقيق التفوق، بناء سمعة جيّدة للمنظمة، إذ إنّ السمعة التنظيمية هي نتيجة للتفاعلات التي تمت مع المستفيدين والمجتمع، وبالتالي، تُعدّ المؤشرات على شكل الثقة والاحترام، علاماتٍ لسمعة جيّدة للمنظمة (Behera et al, 2022).

- **مخاطر الموارد البشرية:** تشكّل جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر الاستراتيجية، لأنها تتقاطع مع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحديد وتطوير المهارات اللازمة للعمل، وتعزيز القدرات، وتعزيز

النقاط الضعيفة للموظفين، وهذا يؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر المحتملة. علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية تمكّن من تحديد الامتيازات التي يحصل عليها الموظفون، وتساهم في صياغة وتنفيذ برامج الأمان للمنظمة. كما يمكن لإدارة الموارد البشرية تزويد إدارة المخاطر الاستراتيجية بالتصنيف المناسب للموارد البشرية بحسب قدرات كل موظف. وبعتماد رأس المال البشري في المنظمة، يمكن للموظفين التعرف إلى الفرص، والتحديات، والاستجابة لها بشكل فعال. ومع تقدّمهم في حياتهم المهنية، يمكن للموظفين إعادة تشكيل رأس المال البشري، ممّا يعزّز الخبرات، ويسهم في اتخاذ قرارات إدارية فريدة تعكس ذلك على الأداء الاستراتيجي للمنظمة (الحواجرة، ٢٠٢٠).

- **مخاطر الثقافة التنظيمية:** تشير إلى التأثيرات التي تنشأ نتيجة اختلاف القيم، والمبادئ، والعادات بين الأفراد داخل المنظمة، والتي تؤثر في سلوكهم وتفاعلهم مع المخاطر المحتملة، إذ تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تحديد استجابة العاملين للمخاطر، وقدرتهم على التعامل معها. فعلى سبيل المثال، قد تؤدي الثقافة التنظيمية الضعيفة إلى تقليل استشعار العاملين للمخاطر، وتجاهلها، بينما يمكن أن تعزز الثقافة التنظيمية القوية التعاون والتفاعل في إدارة المخاطر. تعدّ الثقافة التنظيمية عاملاً محورياً في تطوير القيادة القوية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال مشاركة جميع أفراد المنظمة في عمليات إدارة المخاطر. فالثقافة التنظيمية تسهم في تشكيل السلوكيات المتوقعة من قبل أفراد المنظمة، وتحدّد كيفية تفاعلهم مع التحديات والفرص. تتفاوت القيم والعادات التنظيمية من منظمة إلى أخرى، وتشكّل هذه الاختلافات ميزة تنافسية لكلّ منظمة، إذ تعكس ثقافتها التنظيمية هويتها، وأسلوب عملها، وبالتالي، يجب على المنظمات فهم وتعزيز ثقافتها التنظيمية بما يتماشى مع أهدافها وقيمها، وضمان أنّها تعكس قواعدها وتوجهاتها بشكل فعال (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠١٩).

إدّاء، إنّ تحديد المخاطر وإدارتها يعدّان جزءاً أساسياً من عملية وضع الخطط الاستراتيجية لأيّ منظمة؛ فعندما تقوم المنظمة بإعداد خططها المستقبلية، يجب أن تكون على استعداد لمواجهة المخاطر المحتملة التي قد تواجهها

طوال فترة العمل، لذا، ينبغي للمنظمات والقطاعات كافة أن تضمن وجود استعداد لإدارة المخاطر في جميع خططها.

وتتطلب عملية إدارة المخاطر الاستراتيجية التفكير بعمق في مستقبل المنظمة، والنظر في جميع جوانبها، بما في ذلك الموارد، والمشاريع، وأداء العمل، والعلاقات مع الأطراف المعنية. ويجب أن تكون هذه العملية شاملة ومستمرّة، ولا تتعلّق بإدارة الخطر بحدّ ذاته، بل أن تنظر إلى كيفية استخدام المنظمة للموارد بشكلٍ أمثل، وكيفية تحسين علاقاتها مع جميع أصحاب المصلحة.

في المحصلة، يمثّل التركيز على إدارة المخاطر الاستراتيجية أمرًا ضروريًا لضمان استمرارية المنظمة، وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، إذ يساعد هذا النهج على تقليل تأثير المخاطر المحتملة، وتحقيق النجاح المستدام في بيئة متغيرة باستمرار.

## ثانياً: التنمية المستدامة

تولي الزراعة في لبنان اهتمامًا متزايدًا بالتنمية المستدامة، وهذا ينعكس في توجّهات وزارة الزراعة اللبنانية على المدى البعيد. فقد جرى تطبيق خطط التنمية بشكل واضح في منطقة البقاع، وتوسيع نطاقها لتشمل القطاعات الاجتماعية والاقتصادية أيضًا، كما اعتمدت الوزارة في خططها وعملياتها الاستراتيجية التنموية على مبادئ منطقيّة عامّة، تشمل الحرّيّة الاقتصاديّة، والاجتماعيّة، والبيئيّة.

تهدف هذه الجهود إلى بناء أسس اقتصاديّة واجتماعيّة قويّة، وتعزيز قدرات المجتمع، وتلبية احتياجاته، وتحقيق طموحاته، وتحسين مستوى معيشته. وتسعى الوزارة إلى توفير الخدمات الصحيّة، والتعلّيميّة، والبيئيّة اللّازمة، وضمان الاستدامة، والتوازن، والنموّ لتحقيق أهداف التنمية، الأمر الذي يعكس التزام وزارة الزراعة اللبنانية بالتنمية المستدامة، والرغبة في تحقيق التّقدّم الشّامل على المستوى الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي (الاستراتيجية الوطنية للزراعة في لبنان، ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥).

## مفهوم التنمية المستدامة

لقد شهد مفهوم التنمية تطوُّراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، ولم يعد مقتصرًا على البعدين الاقتصادي والاجتماعي فقط، بل جرى توسيع نطاقه ليشمل مفاهيم جديدة وشاملة. وأصبح للتنمية مجموعة من المفاهيم الواسعة التي تضمّنت التنمية المستدامة، والتنمية التضامنية، والتنمية البشرية، والتنمية المتواصلة، والتنمية الشاملة، والتنمية الإيكولوجية.

تطوّر هذا التفكير نتيجة التّحديات التي تواجه العالم بأسره، إذ جرى التّركيز على ضرورة تحقيق التنمية بشكل يحافظ على موارد الأرض، ويضمن استدامتها للأجيال القادمة، وبالتالي، فقد أصبحت التنمية المستدامة واحدة من أهمّ المصطلحات في مجال التنمية، لأنها تهدف إلى تحقيق التّوازن بين الاحتياجات الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، وضمان استمرارية التطوُّر على المدى الطّويل، من دون الإضرار بالبيئة أو الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.

إنّ هذا التّوجّه نحو التنمية المستدامة، يعكس الوعي المتزايد بضرورة المحافظة على البيئة، والاستثمار في الموارد الطبيعية بشكلٍ مستدام، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يضمن العدالة الاجتماعية، وتحقيق التّوازن بين الأبعاد الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة (الهيبي والمهندي، ٢٠٠٨).

تعدّ التنمية المستدامة تحديًا كبيرًا للاقتصاد العالمي، وقد شهدت ثورة في القرن الماضي بسبب الضّرورة الملحة لمعالجة بعض القضايا، مثل استنزاف الموارد الطبيعية، ووقوع الكوارث البيئية. كما كانت هناك حاجة ملحة أيضًا للحفاظ على النّمّو الاقتصادي والاستدامة المالية.

في هذا السّياق، قدّمت لجنة برونتلاند تقريرًا خلال الثلاثين عامًا الماضية حول البيئة والتنمية، إذ أكّدت على أهميّة تحقيق التّوازن بين تلبية احتياجات الجيل الحالي من دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، هذا يعني أنّ التنمية المستدامة تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل يحافظ على الموارد الطبيعية والبيئية، ويضمن استمرارية النّمّو في المستقبل من دون تهديد الجيل القادم (Tanjung, 2021).

## ١- أهداف التنمية المستدامة

استنادًا إلى الأبعاد الأساسية (الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، والتكنولوجية) التي تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيقها، يمكن ذكر الأهداف الآتية:

- المحافظة على استمرارية الموارد الطبيعية من خلال تحقيق التوازن بين تلبية الاحتياجات الأساسية للمجتمع، وضمان استدامة الموارد.
- ترشيد استخدام وتوزيع الموارد المتجددة، والتخفيف من الاعتماد على الموارد غير المتجددة.
- توفير حياة أفضل لكل فرد في المجتمع، وضمان العيش في بيئة تحترم حقوقهم، وكرامتهم الإنسانية.
- تقليل الأثر البيئي، عن طريق تنظيم استهلاك الموارد الطبيعية، وحماية البيئة ومكوناتها.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في خدمة التنمية الاجتماعية والبيئية، وتعزيز تطبيقها بشكل فعال.
- تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال تحويل الموارد إلى ثروات، وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام.
- زيادة كفاءة استخدام الطاقة، وتعزيز التنمية المالية المستدامة.
- تعزيز العدالة الاجتماعية بين الأفراد في الحاضر، وضمان التوازن بين الأجيال الحالية والمستقبلية.

## ٢- أبعاد التنمية المستدامة

يُمكن تحقيق أهداف التنمية المستدامة في تزامن أبعادها المختلفة (البعد الاقتصادي، والبعد البيئي، والبعد الاجتماعي، والبعد التكنولوجي) والتي ترتبط فيما بينها ارتباطًا وثيقًا، إذ إنه لا يمكن التعامل مع أحدها بمعزل عن الآخر، أي أنها مكمّلة، ووفقًا لذلك، فإنّ الإجراءات التي تتخذ في إحداها تنعكس على بقية الأبعاد الأخرى. وحتى تتضح لنا الرؤية عن التنمية المستدامة، لا بدّ لنا من أن نشرح بعض الملامح الأساسية لأبعاد التنمية المستدامة، والتي يمكن تلخيص أهمّها في الآتي:



– **البعد البيئي أو الإيكولوجي:** تهدف التنمية البيئية إلى تعزيز رفاهية المجتمع من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية وتجديدها، وتحسين استخدام الطاقة بشكل فعال، وحماية البيئة من التلوث، وتقليل الآثار الضارة الناتجة عن أنشطة مختلفة، وذلك من خلال اتخاذ جميع التدابير الوقائية اللازمة. ويعرّف البيئة على أنها البيئة التي يعيش فيها الإنسان بالتعاون مع الكائنات الحية وغير الحية، ويتم التفاعل فيما بينهم بشكل متوازن ومتكامل من دون إضرار، أو إضرار، أو تلوث. كما يمكن أن تكون البيئة بشرية أو طبيعية، وتشمل جميع العناصر المحيطة بالإنسان، مثل الهواء، والماء، والكائنات الحية وغير الحية. إنّ التنمية البيئية هي نوع من أنواع التنمية التي تسعى إلى المحافظة على البيئة ومواردها، وحمايتها من التلوث، وتحقيق التوازن، والاستمرارية، والتنوع، وتعتمد على تحقيق التعايش المتبادل والمفيد بين الإنسان والبيئة، وتعزيز التوازن بين التقدم الاقتصادي، والاجتماعي، والإدارة المستدامة للبيئة. كما يُعدّ العمل على زيادة المساحات الخضراء، والحفاظ على المسطحات المائية والأراضي الزراعية من أسس التنمية البيئية (الركابي، ٢٠١٧).

– **البعد الاجتماعي أو البشري:** تتجاوز التنمية المتوازنة النطاق الاقتصادي، وتشمل جوانب ثقافية، واجتماعية، وإنسانية أيضاً. ويُعرّف مفهوم التنمية الاجتماعية على أنه تعزيز العلاقات الإنسانية المتبادلة، والسعي إلى تحسين مستوى الثقافة، والتعليم، والوعي، والصحة، والمشاركة الحرة في الحياة الاجتماعية والسياسية. كما تولي الاستدامة الاجتماعية اهتماماً خاصاً بقطاعين رئيسيين، هما: منظمات المجتمع المدني والحوكمة، ويشمل ذلك الجمعيات الأهلية أو الخيرية، ويُمكن تحديد الاتجاهات في التنمية الاجتماعية عن طريق تعزيز المشاركة المجتمعية، وتعزيز الوعي بالحقوق والمسؤوليات، وتعزيز العدالة الاجتماعية، وتوفير الفرص المتساوية، وتعزيز التعليم والصحة والثقافة.

– **البعد التقني أو التكنولوجي:** يشكّل التلوث الناتج من المرافق الصناعية، تحدياً بيئياً في العديد من المناطق، إذ يؤثر في الهواء، والمياه، والكائنات الحية المحيطة بها، وفي الدول المتقدمة، يجري تنظيم ومراقبة تدفق النفايات والتلوث، وتُخصّص موارد كبيرة للتعامل معها. أمّا في البلدان النامية، فيكون التدفق غير المنظم للنفايات والتلوث شائعاً بشكل أكبر، ممّا يؤدي إلى تأثيرات سلبية على البيئة.



ولتحقيق التنمية المستدامة، ينبغي التحوُّل إلى تكنولوجيا صناعية نظيفة وفعالة، وإذ جب أن تكون هذه التكنولوجيا قادرة على تقليل استهلاك الطاقة، والموارد الأخرى إلى الحد الأدنى الممكن. وتهدف التكنولوجيا البيئية إلى التخفيف من مخاطر التلوث والتفاريات، وإعادة تدوير التفاريات داخلياً، والتعاون مع النظم الطبيعية أو دعمها، باستخدام التكنولوجيا النظيفة والمستدامة، كما يمكن تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

- **البعد الاقتصادي:** تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق استقرار الاقتصاد على المدى الطويل، وذلك من خلال تكامل العوامل الاقتصادية، والاعتراف بأهميتها في عملية اتخاذ القرارات. ويسعى هذا البعد إلى تطوير حلول تضمن تحقيق التطور المستقبلي للمجتمع بأكمله، والمحافظة على التقدم الاقتصادي بشكل مستدام (سعدي، ٢٠٢١) (Zakari et al, 2022).

إن الحفاظ على التقدم الاقتصادي هو أمر أساسي لضمان رفاهية المجتمع على المدى البعيد، ولحماية الموارد الاقتصادية للأجيال القادمة، بالإضافة إلى تقليل الآثار السلبية للنمو الاقتصادي على البيئة، لذا، يجب على صانعي القرار مراعاة عوامل هامة عند وضع السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي، مع التأكيد على تحقيق التوازن بين الرفاهية الاجتماعية، والازدهار الاقتصادي. كما أن تحقيق الرفاهية الاجتماعية والنمو الاقتصادي المستدام يعد هدفاً أساسياً لأي مجتمع يسعى إلى التطوير والتقدم (Al-Qudah et al., 2021).

### ثالثاً: مخاطر الزراعة في لبنان وإمكانية إدارتها

يمكن للقطاع الزراعي أن يساهم في تعافي البلد من الأزمة المالية، ولكن ثمة تحديات عدة تقف عائقاً أمام تطوير القطاع الزراعي، وذلك في المجالات الرئيسية الآتية:

- **تحدي القدرة التنافسية:** يواجه قطاع الزراعة في لبنان تحديات كبرى تعوق قدرته على التنافس، إذ تغلب عليه تكاليف الإنتاج المرتفعة نتيجة لعدة عوامل، بما في ذلك تكاليف استئجار الأراضي الزراعية، وضيق الحيازات التي تحول دون تحقيق الفوائد المترتبة عن الاقتصاديات الحجمية. وزادت الأزمة الاقتصادية الحالية من صعوبات الإنتاج الزراعي، حيث يعاني المزارعون من نقص في الوقود،

والأسمدة، وغيرها من العوامل الأساسية للإنتاج الزراعي. هذا النقص في الإنتاجية ينعكس سلبًا على قدرة القطاع الزراعي اللبناني على المنافسة في الأسواق الدولية، مما يؤدي إلى تراجع في حجم الصادرات، وضعف في القدرة التنافسية أمام منتجات الدول الأخرى، خصوصًا تلك التي تتميز بتكاليف إنتاج أقل.

- **تحدي اليد العاملة:** تواجه الزراعة تحديات تتعلق بالقوى العاملة، لأنها تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة المأجورة لأعمال الزراعة اليدوية الموسمية، والإشراف على المزارع الصغيرة. ويصعب على ملاكي الأراضي إدارة مزارعهم بشكل فعال نظرًا لانشغالهم في الحياة الحضرية، مما يجعلهم يعتمدون على اليد العاملة المتاحة، وعادة ما يكون هؤلاء العمال موسميّين ومهاراتهم متدنية، وغالبًا ما يكونون من العمال الأجانب، خصوصًا من التابعة السورية، الأمر الذي يعيق قدرة المزارعين على اعتماد التقنيات الحديثة، والممارسات الزراعية الفعالة..

- **التحديات المالية:** وهي من أبرز العوائق التي تواجه المزارعين في لبنان، حيث يصعب عليهم الحصول على التمويل التقدي نظرًا لتأثير الأزمة المالية على القطاع المصرفي، وكان القطاع المصرفي السابق المصدر الرئيس للتمويل، ولكن قبل بداية الأزمة، كانت التموليات تتم بشكل رئيس من خلال موردي، عوامل الإنتاج الزراعي، وتجار الجملة. ومع تدهور قيمة العملة اللبنانية، توقّف هذا النظام عن العمل، مما أدى إلى عدم قدرة المزارعين على تأمين احتياجاتهم من الوقود، والمواد الزراعية الأساسية. هذا الوضع أدى بهم إلى الاعتماد بشكل متزايد على المساعدات الخارجية، بما في ذلك الدعم العيني الذي تقدّمه الجهات المانحة.

يرى القطاع المصرفي أنّ الزراعة تحمل مخاطر عالية وغير مضمونة من حيث الإنتاج والتسويق، مما يقلل من رغبتهم في دعم المزارعين، بالإضافة إلى ذلك، جرى تعليق برنامج "كفالات"، الذي كان المصدر الرئيس للقروض خلال الأزمة.

- **تحديات التسويق:** تواجه سلسلة التوريد الزراعي في لبنان عدّة قيود أساسية، منها قدرة المزارعين المنخفضة على التفاوض في عمليات التسويق، والتعاون الضعيف. ويعاني القطاع أيضًا من تأثيرات القوة السوقية غير المتوازنة، ومخاطر الممارسات التجارية غير العادلة، مثل انعدام الثقة بين المنتجين

والوسطاء، وانعدام الشفافية في أسواق الجملة. علاوةً على ذلك، هناك فجوة بين العرض والطلب، إذ لا تتناسب الأصناف المنتجة دائماً مع تفضيلات المستهلكين.

- **عدم الالتزام بمقاييس الجودة والكميات المطلوبة:** يشكّل هذا الموضوع تحدّيًا آخر، إذ يدرك وسطاء التصدير متطلبات الجودة التي تفرضها الأسواق الخارجية، ممّا يؤدي إلى تقديم أسعار أعلى للمزارعين لتلبية هذه المتطلبات. ومع ذلك، تعاني العديد من القطاعات الفرعية للإنتاج الزراعي في لبنان من مشكلات في سلامة الأغذية وجودتها بسبب نقص الاستثمار في هذه المجالات. وبالنسبة إلى مسألة الكمية، لبنان ليس منتجاً كبيراً، ممّا يجعل من الصعب تقديم التزامات بكميات كبيرة، ممّا يقف عائقاً آخر أمام الترويج للتصدير.

- **ضعف البنية التحتية الزراعية:** وفقاً للإحصاء الزراعي للعام ٢٠١٩، تبلغ مساحة ما يقرب من ٤٧,٠٠٠ هكتاراً من الأراضي الصالحة للزراعة التي عرضت للإهمال، وهو ما يمثل أكثر من ٢٠ في المئة من إجمالي الأراضي الصالحة للزراعة، وجزء من هذه الأراضي أصبح مهملاً تدريجياً بسبب ارتفاع تكلفة صيانة المدرجات الزراعية، والهجرة السريعة من المناطق الريفية الجبلية.

هجر العديد من المزارعين أراضيهم في مناطق أخرى، حيث كانوا يزرعون الحبوب البعلية بسبب انخفاض الإنتاجية والربحية، خاصة في المناطق الأكثر جفافاً مثل بعلبك الهرمل، فقد تمّ التخلي عن ٢٩% من إجمالي الأراضي الصالحة للزراعة؛ لأنّ النقص في الطرق الزراعية والسُدود في المناطق الريفية يؤثّر سلبيًا في القطاع الزراعي، ممّا يزيد من التحدّيات التي تواجه المزارعين فيما يتعلّق بالوصول إلى الأسواق، وتوفير الموارد المائية اللازمة للزراعة بشكلٍ فعّال.

- **عدم كفاية خدمات الإرشاد والبحوث والتثقيف:** تمّ إدراج البحوث الإرشادية والتثقيف الزراعي في مثلث التنمية الزراعية لدى وزارة الزراعة والمؤسسات التابعة لها، إلا أنّ التطبيق الفعلي للبحوث الزراعية في عملية الإرشاد ما زال محدوداً، إذ تتوقّف النتائج عند عتبة مراكز البحوث. وعلى الرغم من دعم الجهات المانحة والمؤسسات المختلفة، إلا أنّ البحوث الزراعية لا تصل إلى مرحلة التطبيق الفعّال في الحقول، ويجري تقديم المشورة المتعلقة بالإنتاج الزراعي، وممارسات ما بعد الحصاد عادةً

من قبل موردي عوامل الإنتاج الزراعي، مما ينعكس على نقص الخدمات اللوجستية، والحوافز للعاملين في الإرشاد الميداني. كما يعاني هؤلاء العاملون أيضاً من عبء العمل الزائد بسبب نقص الموظفين، مما يقلل من قدرتهم على تقديم الدعم اللازم للمزارعين، بالإضافة إلى ذلك، فإن الثقة مفقودة من جانب المنتجين تجاه العاملين في الإرشاد، ويعاني هؤلاء العاملون من نقص في الخبرة اللازمة لإقناع المزارعين بفعالية الإرشاد الزراعي، وأهميته في تحسين الإنتاج والمحاصيل.

- **الجانب السياسي:** يواجه لبنان تحديات في توسيع إمكانيات التصدير بسبب تدني جودة المنتجات الزراعية، ونقص الممارسات الزراعية السليمة، والمعايير الضعيفة للسلامة، وأنظمة التتبع والتراخيص، وهذا الأمر يؤثر سلباً في القدرة على الوصول إلى الأسواق الدولية، والاندماج في سلاسل القيمة العالمية. وبالإضافة إلى ذلك، يعتمد لبنان على الطرق البرية عبر سوريا لتصدير المنتجات الزراعية إلى العراق، ودول مجلس التعاون الخليجي، ومع اندلاع الأزمة السورية عام ٢٠١١، تأثرت هذه الطرق بشكل كبير، مما أدى إلى تعطيل صادرات الترانزيت، وتعثر الوصول إلى السوق السورية، وبالتالي إلى دول الخليج والعراق.

وبسبب هذا التحدي، اضطر المصدرون إلى البحث عن أسواق بديلة، واستخدام خيارات شحن أكثر تكلفة. وبالنظر إلى محدودية فترة صلاحية المنتجات، يعد النقل البحري مناسباً لتصدير أنواع قليلة من المنتجات فقط، أما نقل المنتجات القابلة للتلف عن طريق الجو فيترتب عليه تكاليف باهظة، مما يشكل عائقاً أمام تصدير العديد من المنتجات.

- **تغير المناخ واستخدام الموارد الطبيعية:** من أجل مواجهة عواقب تغير المناخ، بات من الضروري اتخاذ التدابير اللازمة على جميع المستويات في المجتمع، سواء حاضراً، أو في المستقبل. ويجب على السلطات المختصة في لبنان التصدي لظاهرة استخدام المبيدات، والأسمدة رخيصة الثمن، وتحديد القوانين البيئية بشكل أكثر ملاءمة، بالإضافة إلى حل مشكلة صعوبة الوصول إلى المياه النظيفة، والمعالجة في العديد من المناطق. كما ينبغي تعزيز تطوير المعلومات، ونقلها إلى جميع شرائح المجتمع، سواء من خلال حملات توعية بشأن تغير المناخ وتأثيره، أو عبر وضع أنظمة إنذار مبكر، أو تعزيز الأنظمة القائمة لتنبيه السكان، والمتعاملين بسرعة، تجاه التهديدات التي تشكلها الظروف

الجويّة القاسية؛ فزيادة القدرة على التّكيف والصُّمود هي أمرٌ أساسيٌّ للتّأقلم مع التّحدّيات المتزايدة المتعلّقة بتغيّر المناخ.

– **الفرص المتاحة في ظلّ الأزمة:** فيما يتعلّق بالفرص، أكّدت الدّراسة أنّ الأزمة الاقتصاديّة أحدثت تأثيرات سلبيةّ كبيرة على عدّة قطاعات. ومع ذلك، فإنّ هناك فرصًا متنوّعة متاحة يمكن الاستفادة منها لتعزيز القطاع الرّزاعي، وتحفيز نموّه.

من الواجب التّأكيد على أنّ النّقص في العملة الصّعبة، الّذي كان عائقًا أمام استيراد المواد الغذائيّة، فتح الباب أمام فرصة مناسبة لدعم إنتاج المواد الغذائيّة المحليّة لتلبية الطلب المحليّ. ولتحقيق هذه الفرص، ينبغي أن تتبنّى مبادرات خاصة لدعم صغار المزارعين، وتحسين إمكانيّة الوصول إلى التّمويل والموارد الرّزاعيّة. كما، ويجب الاستثمار في تطوير البنية التّحتيّة، مثل أنظمة الرّي ومرافق التّخزين، وذلك لضمان استمراريّة تحسين الإنتاجيّة، وتعزيز قدرة القطاع الرّزاعيّ على التّكيف مع التّحدّيات المستقبلية.

– **الاستفادة من المنتجات ذات الميزة التّفاضليّة:** توفّر الأزمة الرّاهنة فرصًا عديدة مرتبطة بالميزة التّفاضليّة لبعض المحاصيل والمنتجات الرّزاعيّة، وخصوصًا فيما يتعلّق بتسعيرها، وقدرتها على التّنافس في السّوق العالميّة. وشهد القطاع الرّزاعيّ زيادة في تجارة الفواكه، والخضراوات، والمنتجات الغذائيّة، ممّا يفتح آفاقًا واسعة للمستثمرين لاستغلال هذه الميزات التّفاضليّة.

يمكن للمستثمرين الاستفادة من إمكانيّة إنتاج المنتجات الرّزاعيّة، والمنتجات الغذائيّة الّتي تتمتع بالميزة التّفاضليّة، مثل الصّناعات الجديدة، والمزارع المتخصّصة، وصناعة النّبذ، وغيرها من منتجات الأسواق المتخصّصة. وقد شهدت بعض الحالات النّاجحة تطوّرًا ملحوظًا في هذا المجال، مثل ازدهار صناعة النّبذ في مناطق مختلفة من لبنان، وتطوير زراعة الكروم، حتّى في المناطق الأكثر تحدّيًا من حيث التّكلفة، إذ تقدّم المشاريع السيّاحيّة، أو التّجاريّة إمكانيّات عالية للاستثمار.

– **تعزيز الابتكار والتكنولوجيا:** قدّم قطاع الابتكار والتكنولوجيا مساهمات كبيرة خلال السّنوات الأخيرة في تطوير طرق جديدة للرّزاعة، تحلّ محلّ عوامل الإنتاج التّقليديّة، مثل الأسمدة والمبيدات. فعلى

سبيل المثال، توفر الحلول البديلة كالزراعة العضوية والزراعة الدقيقة، فرصاً للمزارعين اللبنانيين للابتعاد من الاعتماد على العوامل المستوردة التي يتم شراؤها بالعملة الصعبة. وبالتالي، يمكن أن تكون الأزمات فرصة للمزارعين لاستكشاف هذه التقنيات والحلول الجديدة، مثل استخدام الطائرات المسيّرة وأجهزة الاستشعار، والتعاون مع مزوّدي التكنولوجيا، والشركات الناشئة، والمبتكرين. هذا التعاون يمكن أن يساعد على إدخال ودمج التقنيات المتطورة في الزراعة، وتحسين كفاءة وإنتاجية القطاع الزراعي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمزارعين الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة، مثل المكننة، وتحليلات البيانات، وحلول الزراعة الذكية، التي تساهم في تحسين استخدام الموارد، ورفع جودة المنتجات. هذه الجهود المبتكرة تساهم في تعزيز قدرة القطاع الزراعي على التكيف مع التّحدّيات، وتعزيز الاستدامة في الممارسات الزراعيّة.

- **دور المنظمات الدوليّة والمحليّة:** هو دورٌ حيويّ في التّصديّ للتّحدّيات الاقتصادية والاجتماعيّة التي يواجهها لبنان في الوقت الحالي، من خلال مشاريع وبرامج "النّقد لقاء العمل"، إذ تقدّم هذه المنظمات فرص عمل قصيرة الأمد للأفراد المحتاجين، بما في ذلك الفئات الهشة من الجنسين، والسكّان المحليّين، والأجانب.

تهدف هذه المشاريع إلى تحسين دخل الأفراد المشاركين، وتلبية احتياجاتهم الغذائيّة، وبالتالي تقليل حدّة الفقر، وتعزيز الاستدامة الاقتصادية والاجتماعيّة في المجتمعات المحليّة. كما يمكن أن يؤدي هذا التّدخل إلى رفع مستوى جودة المنتجات اللبنانيّة من خلال توجيه الدّعم، والتّوجيه الفنيّ للمزارعين والمنتجين. ومن خلال تعزيز ممارسات التجارة العادلة والمنتجات العضويّة، يمكن أيضاً تحفيز القطاع الزراعي والتّجاري في لبنان، وتعزيز قدرته على التّنافس في الأسواق العالميّة، بالتالي، فإنّ دور المنظمات الدوليّة والمحليّة في دعم هذه البرامج والمشاريع، يعزّز التّنمية المستدامة والشّاملة في لبنان.

## الخاتمة

تؤدّي وزارة الزراعة في لبنان دورًا حيويًا في إدارة المخاطر الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال جوانب عدة:

- تحقيق الأمن الغذائي: تعمل وزارة الزراعة على تحقيق الأمن الغذائي من خلال تعزيز إنتاج الغذاء المحلي، وتنويع المحاصيل، وتطوير التقنيات الزراعية المستدامة، مما يقلل من التبعات السلبية للمخاطر الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بنقص الغذاء.
  - حماية الموارد الطبيعية: تشمل جهود الوزارة حماية التربة، والمياه والتنوع البيولوجي، وهي تعمل على تطبيق ممارسات زراعية مستدامة، وإدارة موارد المياه بشكل فعال للحفاظ على البيئة الزراعية، وتحقيق التوازن البيئي.
  - إدارة المخاطر الزراعية: تسعى الوزارة إلى تقديم الدعم والتأمين للمزارعين، لمواجهة المخاطر المتعلقة بالظروف الجوية القاسية، والأمراض النباتية، والآفات الحشرية، من خلال تطوير سياسات وبرامج للحماية والتعويض.
  - تعزيز العدالة الاجتماعية: تسعى الوزارة إلى تحقيق العدالة الاجتماعية، من خلال دعم الفلاحين والمزارعين في المناطق الريفية، وتوفير فرص العمل، وتعزيز الدخل الزراعي، مما يساهم في تحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي في البلاد.
- إذًا، وبشكل عام، فإن وزارة الزراعة في لبنان هي عامل أساسي في المجهود الذي تقوم به الحكومة لتحقيق التنمية المستدامة، إذ تعمل على دعم القطاع الزراعي، وتعزيز دوره في الاقتصاد، والبيئة، والمجتمع، وذلك من خلال إدارة المخاطر الاستراتيجية، وتنفيذ السياسات، والبرامج التي تعزز الاستدامة في القطاع الزراعي، وتعمل على تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية، والمستقبلية للأجيال القادمة.



## التوصيات

إنَّ توجُّه الجهود والتمويل نحو دعم القطاع الزراعي في لبنان، يمثِّل خطوة إيجابية نحو تعزيز استدامته وتطويره، من خلال المبادرات الممولة محلياً، والتمويل الخارجي من الجهات المانحة الدولية، ويتم تقديم دعم شامل يستهدف تعزيز الممارسات الزراعية المستدامة، وتحسين سبل العيش للمزارعين والمجتمعات المحليّة. وتتضمّن هذه المبادرات برامج التدريب، وبناء القدرات للمزارعين، وتوفير المعدات اللازمة، ودعم مالي لتمويل المشاريع الزراعيّة. كما تهدف بعض المبادرات إلى زيادة إنتاج الموادّ الغذائيّة الأساسيّة لتلبية الطلب المحليّ، ممّا يسهم في تعزيز الأمن الغذائيّ للبلاد.

مع ذلك، يجب مراعاة استدامة هذه البرامج من الناحية الاقتصادية، وضمان أنّها لا تعتمد بشكل كبير على التمويل الخارجي بشكل دائم، كما يجب أن تسعى الحكومة والجهات المعنية إلى تطوير خطط استدامة تعتمد على القدرات المحليّة، وتعزّز الاكتفاء الذاتي للقطاع الزراعي، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

### ١- على مستوى الإنتاج

- **بناء القدرات:** يعدّ بناء القدرات مرحلة حاسمة في تطوير وتعزيز القطاع الزراعي، وخاصة المؤسسات الصّغيرة والمتوسّطة التي تمثِّل جزءاً هاماً من سلسلة القيمة الغذائيّة. ولتعزيز هذه القدرات، يجب تصميم برامج مخصّصة لتلبية احتياجات المؤسسات المعنية، وتوفير الحلول لتحدياتها على مدار السلسلة الغذائيّة. كما يجب أن تركز هذه البرامج على تطوير ممارسات المعالجة لفتح قنوات تسويق جديدة، وتقليل الهدر، بالإضافة إلى تعزيز الممارسات الزراعيّة، وما بعد الحصاد السليمة. وبعد ذلك لا بدّ من تعزيز العمل التعاوني، من خلال تشجيع التعاون بين المنتجين لخفض التكاليف، وتسهيل وصولهم إلى المعدات المشتركة وقنوات التسويق. ومن المهم أن تواصل المنظمات العاملة في القطاع، تنسيق جهودها وتعاونها مع القطاع العامّ لضمان استدامة أعمالها وتفاذي الازدواجيّة.

من جهتها، تؤدّي مراكز الإرشاد الزراعيّ التي تديرها وزارة الزراعة، دوراً هاماً في تعزيز القدرات، وتقديم الدّعم والمشورة للمزارعين والمؤسسات الصّغيرة والمتوسّطة في مختلف



المناطق الزراعيّة في لبنان. لأنّه من واجبها تقديم برامج تدريبيّة، ودعم فنيّ لتطوير الممارسات الزراعيّة، وتعزيز الإنتاجيّة والجودة.

- **البنية التّحتيّة:** تعدّ البنية التّحتيّة الزراعيّة، مثل قنوات الرّي، ومصادر المياه ذات التّوعيّة الجيدة، أداةً أساسيّةً لتعزيز الإنتاجيّة، والاستدامة في القطاع الزراعي. ومع وجود القيود الماليّة التي تواجه الحكومة، يصبح تأمين التّمويل من الجهات المانحة والمؤسّسات الدوليّة أمرًا حيويًا. يمكن للجهات المانحة أن تسهم في تنفيذ تدابير بناء القدرات الزراعيّة، وتطوير البنية التّحتيّة على نطاق صغير، ممّا يتيح للمزارعين والمجتمعات المحليّة الوصول إلى مصادر المياه والتّربة ذات الجودة العالية، بتكلفة معقولة، كما يمكن للبلديات والجهات المحليّة أن تؤدّي دورًا هامًا في هذا السياق، على الرّغم من التّحدّيات الماليّة التي تواجهها.

يجب أن تتبنّى التّدابير المحليّة، استراتيجيّات لإشراك مختلف الأطراف المحليّة، بما في ذلك المزارعين والمجتمعات المحليّة والتّعاونيات الزراعيّة، في تنفيذ وإدارة المشاريع ذات الصّلة. وينبغي أن تُعزّز التّعاونيات دورها في تعزيز البنية التّحتيّة الزراعيّة، وتحسين إمكانية الوصول إلى الموارد والتّكنولوجيا، والدّعم المالي.

- **التّمويل:** هو مصدرٌ حيويّ في دعم القطاع الزراعيّ، وخصوصًا في ظلّ الطّروف الاقتصاديّة الصّعبة، ومن أجل تحفيز النّمو والاستدامة في هذا القطاع، يجب أن تتعاون المنظّمات والجهات ذات الصّلة لتطوير حلول تمويليّة مبتكرة ومناسبة.

هناك حاجة ماسّة لوجود برامج تمويليّة توفّر التسهيلات الائتمانيّة الصّغيرة للمزارعين، والمؤسّسات الزراعيّة الصّغيرة والمتوسطة، ممّا يسهّل عليهم شراء المعدّات الزراعيّة، وتسيّد تكاليف الإنتاج. كما ينبغي توفير استراتيجيّات تسويقيّة فعّالة للمنتجات الزراعيّة، بما في ذلك السّوق المحليّة والدوليّة، لضمان تحقيق أقصى استفادة من الإنتاج.

كما من المهمّ أن تقوم الدّراسات الاقتصاديّة المستقبليّة على تحليل دقيق لتكاليف الإنتاج والأرباح المتوقّعة، بالإضافة إلى فهم جيّد لفرص التّسويق المحليّة والدوليّة، وينبغي أيضًا أن تركز هذه الدّراسات على تحليل نظام الزراعة المحليّة، لتعزيز الزراعة المستدامة، وتحديد المنتجات ذات القيمة المضافة.

وعند تحديد المنتجات المحتملة، وإعداد برامج التمويل، لا بدّ من أن تكون هذه البرامج متاحة للمنتجين والمزارعين، مع توفير حرّية الوصول إليها، وتناسب احتياجاتهم وظروفهم المحليّة.

## ٢- على مستوى التّسويق

في الوقت الحاليّ، يمكن القول إنّ المنتجين يتلقّون حصّة أقلّ، بينما يسيطر الثّجار على أسعار السّوق، ويتكبّد المستهلكون تكاليف المنتج النهائي من دون مراقبة الجودة. ويعاني المنتجون من صعوبة في الوصول إلى مرافق التّخزين المبرّدة لتخزين منتجاتهم، وضمان طول فترة الصّلاحية، وتقليل الخسائر، وتوسيع فترة التّسويق، والبحث عن قنوات تسويق فعّالة. بالإضافة إلى ذلك، فهم يحتاجون إلى الوصول لمرافق الفرز والتّوضيب لزيادة قيمة منتجاتهم.

هناك بعض النّماذج النّاجحة لمبادرات القطاع الخاصّ في هذا السّياق، ومع ذلك، فإنّ المرافق ذات التّكلفة المنخفضة التّابعة للتّعاونيات الزراعيّة ليست مجهزة بشكلٍ جيّد، وتعاني من عدم الكفاءة، ومن بين الحالات النّاجحة، يمكن الإشارة إلى الدّعم الذي تقدّمه إحدى المنظّمات الدّولية لتأسيس تعاونيّة للمزارعين، مجهزة بمرافق الفرز والتّخزين المبرّدة في البقاع، ممّا يسهّل تصدير المنتجات إلى أوروبا. ويظهر هذا الأنموذج أهميّة التّعاونيّة التي تخضع لاختصاص المديرية العامّة للتّعاونيات في وزارة الزراعة، ومع ذلك، فإنّ الميزانيّة المخصّصة لها قليلة جدًّا مثل معظم المؤسّسات العامّة الأخرى، كما يمكن للوزارات المعنية، وبمساعدة ماليّة من الجهات المانحة، أن تؤدّي دورًا في التّخطيط الاستراتيجيّ للسّوق، ومن بين هذه الوزارات، وزارة الزراعة، ووزارة الاقتصاد والتّجارة.

لا يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة من دون تعاون وثيق بين الوكالات الحكوميّة والهيئات التّنظيميّة، ولا سيّما العمل المشترك بين وزارة الزراعة، ووزارة الصّحة في وضع وتنفيذ معايير الإنتاج والتّصنيع، وتسويق المنتجات المحتملة، مثل النّبذ، وزيت الزّيتون، والفواكه، والخضراوات. إنّ هذا الأمر يتطلّب تعاونًا مع مؤسّسات البحوث والتّطوير الزراعي، والأقسام الجامعيّة المخصّصة لتحسين تقنيّات الإنتاج، وتوفير التّدريب والمساعدة الفنيّة للمزارعين.

### ٣- على المستوى التنظيمي

على هذا الصعيد، من المهم تيسير الزراعة التعاقدية كنهج أساسي، مع إطلاق حملات توعية لتوجيه العلاقة بين المستثمر والمزارع، خصوصاً مع صغار المزارعين الذين يساهمون بنسبة كبيرة في الإنتاج الزراعي. وتحتاج القوانين التي تنظم هذه العلاقة إلى تحديث، مع إعادة تنظيم إجراءات وزارة الزراعة والبلديات فيما يتعلق بأسواق الجملة لضمان الأسعار العادلة، وحماية حقوق المزارعين، كما يجب تحديد واستثمار عوامل الإنتاج البديلة ذات الجودة العالية، مثل البذور، والمعدات البلاستيكية لتعزيز الإنتاج المحلي. وتشمل التحديثات الرئيسية، إنشاء منصة للتشاور والتنسيق بين الجهات المحلية والخارجية، وتحسين، وإنشاء وحدات فعالة للتوضيب والتوسيم لضمان جودة المنتجات وسلامتها، ودعم تصدير المنتجات الزراعية لزيادة العائدات للمزارعين ومراقبة الأسعار، والعمل نحو قطاع منصف للمنتجين والتجار والمستهلكين.

### ٤- على مستوى صنع القرارات والسياسات العامة

من المهم استكمال عملية تحديث السياسات والقوانين الزراعية نظراً للتحولات البنيوية التي بدأت في العام ٢٠١٩. ويشهد قطاع الزراعة والأغذية الزراعية نمواً متزايداً في الإنتاج والاستثمار، وزيادة حصته في الناتج المحلي الإجمالي، لذا، من الضروري وضع جدول زمني محدد بدقة للاستيراد والتصدير، بهدف حماية الإنتاج المحلي، وذلك تحت إشراف وزارة الزراعة مع مراعاة الاتفاقيات الثنائية والإقليمية.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربيّة

- الحديدي، أحمد والسّيّد، إبراهيم (٢٠٢٠). إدارة المخاطر والأزمات (ط١). القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الحواجرة، كامل (٢٠٢٠). "التأثير المعدّل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (١٦)، ٣.
- خالدية، عبد الرزاق وسامي، عباس وحמיד، أحمد (٢٠١٩). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية". المجلة العربية للإدارة (٣٩)، ١.
- الرّكابي، ساجد (٢٠١٧). التنمية المستدامة ومواجهة تلوث البيئة وتغير المناخ. ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- سعدي، عائشة (٢٠٢١). "الوعي البيئي والتنمية المستدامة". المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية.
- العزري، طلال والجابري، موسى (٢٠١٣). إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية. الرياض: عهد الإدارة العامة.
- العياشي، وردة (٢٠١٦). إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية: دراسة حالة "شركة المعادن" بالمملكة العربية السعودية. مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية.
- الهيتي، نوزاد والمهندي، حسن (٢٠٠٨). التنمية المستدامة في دولة قطر (ط١). اللجنة الدائمة للسكان.

- ناصر الدين، يعقوب (٢٠١٩). الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة (الأولى). جامعة الشرق الأوسط.

### المراجع الأجنبية

- Al-Qudah, A., Al-Okaily, M., & Alqudah, H. (2021). "The relationship between social entrepreneurship and sustainable development from economic growth perspective: 15 'RCEP countries". *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1–19.
- Behera, R. K., Bala, P. K., Rana, N. P., & Kizgin, H. (2022). "Cognitive computing based ethical principles for improving organisational reputation: A B2B digital marketing perspective". *Journal of Business Research*, 141, 685–701.
- Chen, D. (2020). *The possibility of evolution from non-strategic risk to strategic risk: The role of strategic assets*. *Materials Science and Engineering*, 1–6.
- Ciocoiu, C. N., Prioteasa, A. L., & Colesca, S. E. (2020). *Risc Management implementation for sustainable developpement of romanian smes: a fuzzy approach*. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 726–741.
- COSO, Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission. 2020. *Erprise Risk Managemnteent (ERM) Integrated Framework*. COSO.
- Henderson, I. L. (2022). *Examining New Zealand Unmanned Aircraft Users' Measures for Mitigating Operational Risks*. *MDPI*, 6(32), 1–26.

- Hurlbert, M., & Krishnaswamy, J. (2019). *Risk management and decision-making in relation to sustainable development*.
- Khoruzhy, L. I., Khoruzhy, V. I., Vasyakin, B. S., & Shen, W. (2022). *Program-Targeted Approach to Managing Financial Risks of Sustainable Development Based on Corporate Social Responsibility in the Decade of Action*. MDPI, 10(58), 1–20.
- Shah, C. (2020). *Data Collection, Experimentation, and Evaluation*. In *A Hands-On Introduction to Data Science* (pp. 354-378). Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017 / 9781108560412.013
- Tanjung, M. (2021). *Can we expect contribution from environmental, social, governance performance to sustainable development*. Wiley, 10, 386–398.
- Zakari, A., Khan, I., Tan, D., Alvarado, R., & Dagar, V. (2022). *Energy efficiency and sustainable development goals (SDGs)*. Elsevier, 10(1016).