

# التنمية المستدامة

مفهومها – أبعادها – مؤشرات

ياسمين مدحت محمد

أ.د/مدحت ابو النصر

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT

# التنمية المستدامة

مفهومها - أبعادها - مؤشراتها

## Sustainable Development

تأليف

ياسمين مدحت محمد

أخصائي إداري

خبير التدريب والتنمية البشرية

دكتور/ مدحت أبو النصر

أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع

رئيس قسم المجالات

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ﴾

صدقة الله العظيم

(سورة آل عمران: الآية 104)

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾

صدقة الله العظيم

(سورة المائدة، الآية 2)

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:

"إِنَّ مِمَّا يَلْحَقُ الْمُؤْمِنَ مِنْ عَمَلِهِ وَحَسَنَاتِهِ بَعْدَ مَوْتِهِ، عِلْمًا عَلَّمَهُ وَنَشَرَهُ، وَوَلَدًا صَالِحًا تَرَكَهُ، وَمُصْحَفًا وَرَّثَهُ، أَوْ مَسْجِدًا بَنَاهُ، أَوْ بَيْتًا لِابْنِ السَّبِيلِ بَنَاهُ، أَوْ مَهْرًا أَجْرَاهُ، أَوْ صَدَقَةً أَخْرَجَهَا مِنْ مَالِهِ فِي صِحَّتِهِ وَحَيَاتِهِ، يَلْحَقُهُ مِنْ بَعْدِ مَوْتِهِ." صدق رسول الله صل الله عليه وسلم - رواه ابن ماجه وصححه الألباني

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب المصرية

أبو النصر، مدحت

التنمية المستدامة: مفهوما - أبعادها - مؤشرات / تأليف:

د. مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، ط 1 - القاهرة:

المجموعة العربية للتدريب والنشر

270 ص: 24x17 سم.

الترقيم الدولي: 9-977-722-978-978

1- التنمية الاجتماعية

2- التنمية الاقتصادية

أ - محمد، مدحت ياسمين (مؤلف مشارك)

أ - العنوان

رقم الإيداع: 2017/1509

ديوي: 309,212

### تحذير:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر  
ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته  
بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء  
كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر  
على هذا كتابة ومقدما.

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2017



### الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 23490242 - 23490419 (00202)

الموقع الإلكتروني: [www.arabgroup.net.eg](http://www.arabgroup.net.eg)

E-mail: [info@arabgroup.net.eg](mailto:info@arabgroup.net.eg)

[elarabgroup@yahoo.com](mailto:elarabgroup@yahoo.com)

## الإهداء

إلى  
إلى كل مسئول في الوطن العربي  
لتعزيز ثقافة وسلوك التنمية المستدامة  
بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية  
والبيئية  
إلى كل مواطن في الوطن العربي لزيادة  
الوعي لديه بضرورة المشاركة في نجاح  
التنمية المستدامة

# المحتويات

17.....	مقدمة
<b>21</b> .....	<b>الفصل الأول : أنواع رأس المال</b>
23.....	مقدمة
25.....	رأس المال البشري
26.....	رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي
27.....	رأس المال البشري ورأس المال الفكري
27.....	رأس المال الفكري
31.....	مستويات رأس المال الاجتماعي
<b>37</b> .....	<b>الفصل الثاني : التغيير الفردي والتنظيمي</b>
39.....	مقدمة
40.....	تعريف التغيير
41.....	خصائص التغيير
41.....	مقومات التغيير
43.....	أنواع التغيير
45.....	مستويات التغيير
45.....	مجالات التغيير
45.....	تعريف إدارة التغيير

46.....	مبررات التغيير
47.....	أهداف التغيير في المنظمات
47.....	حتمية التغيير على مستوى المنظمات
48.....	أسباب التغيير في المنظمات
49.....	مجالات التغيير في المنظمات
50.....	مراحل وخطوات التغيير في المنظمات
54.....	أسس التغيير داخل المنظمات
55.....	عوامل نجاح التغيير في المنظمات
55.....	وصفات وأساطير لفشل التغيير
58.....	القواعد العامة لمواجهة مقاومة التغيير
61.....	أنماط الأفراد في موقفهم من التغيير

### 63 ..... الفصل الثالث: مفهوم التنمية

65.....	مقدمة
66.....	تعريف التنمية
68.....	خصائص التنمية
69.....	أبعاد التنمية
70.....	مراحل العمل التنموي
71.....	أنواع وأشكال التنمية:
72.....	نظريات التنمية
72.....	1- نظرية التحديث Modernization Theory
73.....	2- نظرية التبعية The Dependency Theory
74.....	3- نظرية النظام العالمي The World System Theory

## 77 ..... الفصل الرابع : ماهية التنمية المستدامة

79.....	مقدمة
80.....	مقومات استمرارية عملية التنمية
81.....	تعريف التنمية المستدامة
83.....	خصائص التنمية المستدامة
85.....	التطور التاريخي للتنمية المستدامة
87.....	أهداف التنمية المستدامة
91.....	أهمية التنمية المستدامة
92.....	مجالات التنمية المستدامة
93.....	1- التنمية الاقتصادية
94.....	2- التنمية الاجتماعية
96.....	3- التنمية البيئية

## 101 ..... الفصل الخامس : أبعاد وأطراف وفلسفة ومبادئ التنمية المستدامة

103.....	أبعاد تحقيق التنمية المستدامة
103.....	البعد الاقتصادي
104.....	البعد الاجتماعي / الإنساني
105.....	البعد السياسي
105.....	البعد البيئي
106.....	البعد التكنولوجي أو التقني
107.....	الأطراف الفاعلة في التنمية المستدامة
109.....	فلسفة التنمية المستدامة
109.....	أولاً: قيم وأخلاقيات التنمية المستدامة
111.....	ثانياً: الحقائق التي تركز عليها التنمية المستدامة
112.....	مبادئ التنمية المستدامة



119	الفصل السادس: التنمية المستدامة وتحقيق الأهداف في ضوء المؤشرات
121	مقدمة
121	إنجازات التنمية المستدامة
122	دور التنمية المستدامة في تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات
128	ركائز التنمية المستدامة
129	مؤشرات التنمية المستدامة
130	البحث العلمي
131	خصائص البحث العلمي
131	خصائص الطريقة العلمية
133	أهمية البحث العلمي
135	عناصر البحث العلمي
136	أهداف البحث العلمي
138	قيم وأخلاقيات البحث العلمي
139	نماذج من قيم وأخلاقيات البحث العلمي
140	ميثاق شرف الجمعية الأمريكية لبحوث الرأي العام
140	ميثاق شرف أو الدستور الأخلاقي لممارسة البحث العلمي
143	صفات الباحث العلمي
144	مهارات الباحث العلمي
146	مراحل البحث العلمي
147	أولاً: مرحلة وضع الإطار النظري
148	ثانياً: مرحلة تحديد الإطار المنهجي
148	ثالثاً: المرحلة الميدانية
148	رابعاً: تفرغ وجدولة وعرض البيانات
148	خامساً: مرحلة النتائج والتوصيات

## 149 الفصل السابع : معوقات تحقيق التنمية المستدامة ودور منظمة الأمم المتحدة .....

151	..... مقدمة
153	..... معوقات تحقيق التنمية المستدامة
155	..... منظمة الأمم المتحدة والتنمية المستدامة
155	..... شعبة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة
156	..... مؤتمرات الأمم المتحدة المعنية بالتنمية المستدامة
157	..... أنشطة شعبة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة

## 159 الفصل الثامن : تنمية الموارد البشرية ( التنمية البشرية ) .....

161	..... مقدمة
162	..... تنمية الموارد البشرية
164	..... تعريف تنمية الموارد البشرية
166	..... أسباب وعوامل الاهتمام بتنمية الموارد البشرية
166	..... أبعاد تنمية الموارد البشرية
167	..... متطلبات تنمية الموارد البشرية
168	..... معوقات تنمية الموارد البشرية

## 169 الفصل التاسع : مفهوم تنمية المجتمع المحلي ( التنمية المحلية ) .....

171	..... مقدمة
172	..... نظرة تاريخية لتنمية المجتمع
173	..... المعالجة الأولية لتحسين الاجتماعي
173	..... المثلون
175	..... الجمعيات الخيرية المنظمة
176	..... تنظيم المجتمع
177	..... المداخل التنموية لتحسين الاجتماعي

177	التنمية الاقتصادية .....
180	التنمية الاجتماعية .....
181	طرق رؤية تنمية المجتمع .....
182	تنمية المجتمع كعملية .....
184	تنمية المجتمع كطريقة .....
185	تنمية المجتمع كبرنامج .....
186	تنمية المجتمع كحركة .....
188	أنواع البرامج .....
189	النظرة المهنية لتنمية المجتمع .....
191	المبادئ النظرية .....

## 195 الفصل العاشر: قيم وأخلاقيات التنمية المستدامة .....

197	الأخلاق ETHICS .....
198	القيم VALUES .....
200	مصادر قيم وأخلاقيات المجتمع .....
200	مصادر قيم وأخلاقيات المهن .....
200	مصادر قيم وأخلاقيات التنمية المستدامة .....
202	الميثاق الأخلاقي للعاملين في ميدان التنمية المستدامة .....
204	الميثاق الوطني للتنمية المستدامة .....
206	الأهداف .....
206	الواجبات إزاء البيئة .....
206	مبادئ وقيم التنمية المستدامة .....
208	المواثيق الأخلاقية المرتبطة بميدان التنمية المستدامة .....
208	الميثاق الأخلاقي للمديرين .....
209	الميثاق الأخلاقي لمهنة الخدمة الاجتماعية .....

211	قواعد السلوك الأخلاقي
211	قواعد عامة
211	قواعد تتعلق بالعملاء
212	قواعد تتعلق بالمؤسسات والمنظمات
213	قواعد تتعلق بالزملاء
213	قواعد تتعلق بالمهنة
213	ميثاق شرف أو الدستور الأخلاقي لممارسة البحث العلمي
214	1- الجوانب الأخلاقية المتعلقة بحماية الجمهور
214	2- الجوانب الأخلاقية المتعلقة بالمبحوثيين
214	3- الجوانب الأخلاقية المتعلقة بحماية العميل (الجهة المستفيدة من البحث)
215	4- الجوانب الأخلاقية المتعلقة بحماية الجهة المنفذة (التي تعد البحث)
216	5- الجوانب الأخلاقية المتعلقة بحماية مهنة البحث

## 217 الفصل الحادي عشر: الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية

219	مقدمة
219	معنى مصطلح الموارد
220	مفهوم الموارد البشرية
220	الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية
225	الإدارة على المفتوح / المكشوف
226	الشفافية Transparency
227	المساءلة Questionability
228	المحاسبية Accountability
229	إدارة المعرفة ومنظمات التعلم
230	إدارة المعرفة
232	تعريف إدارة المعرفة

234	منظمات التعلم
235	مفهوم المنظمة التي تتعلم
237	خصائص المنظمة التي تتعلم
239	ماهية إدارة الجودة الشاملة
240	مدرسة إدارة الجودة الشاملة
241	تعريف مصطلح الجودة
242	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
243	المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
245	أهداف إدارة الجودة الشاملة
246	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
249	الحاجة إلى الجودة الشاملة
249	مميزات الإدارة الجودة الشاملة
249	العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة
250	منظومات الجودة الشاملة
251	أولاً: منظومة الإدارة: Management
251	ثانياً: المنظومة الاجتماعية: Social
251	ثالثاً: المنظومة الفنية: Technical
252	الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

## 255 قائمة المصادر المراجع

257	أولاً: المصادر
257	ثانياً: المراجع العربية
264	ثالثاً: المراجع الأجنبية
269	رابعاً: مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

# مقدمة

التنمية Development هي ارتقاء المجتمع والانتقال به من الوضع الثابت إلى وضع أعلى وأفضل. وهي عملية تطور إلى الأمام وتحسين مستمر شامل أو جزئي. أيضا التنمية هي عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية وليست محض إنجازات اقتصادية فقط، وهي شيء ضروري ومهم لكل مجتمع إنساني، وذلك لتحقيق أهداف الناس والمجتمع، وعلى رأسها تحقيق مستوى معيشة مناسب أو حياة أفضل. والتنمية عملية شاملة تضرب جذورها في مختلف جوانب الحياة وتنتقل بالمجتمع إلى مرحلة جديدة من التقدم، وهي عنصر أساسي للاستقرار والتطور الإنساني والاجتماعي.

وتتخذ التنمية أشكالا مختلفة تهدف إلى الرقي بالوضع الإنساني وتحقيق الرفاه والاستقرار والتطور بما يتوافق مع احتياجات الإنسان والمجتمع وإمكاناته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية.

وللتنمية أنواع عديدة منها على سبيل المثال: التنمية للبيئة الطبيعية والتنمية البشرية؛ والتنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية؛ والتنمية التعليمية والتنمية الصحية والتنمية السياسية...

والكتاب الحالي يتحدث عن التنمية المستدامة أو ما يطلق عليها أحيانا التنمية المستمرة أو التنمية المتواصلة، كأحد أنماط التنمية الحديثة نسبيا، والذي يتصف بمجموعة من الخصائص منها: أن الإنسان فيها هو هدفها وغايتها ووسيلتها، مع تأكيدها على التوازن بين البيئة بأبعادها المختلفة والمتنوعة، وحرصها على تحقيق كل من تنمية الموارد الطبيعية والبشرية دون أي إسراف أو تبذير ووفق إستراتيجية حالية ومستقبلية محددة ومخططة بشكل جماعي وتعاوني وعلمي سليم، وذلك لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل، وعلى أساس من المشاركة المجتمعية مع الإبقاء على الخصوصية الثقافية والحضارية لكل مجتمع...

ولقد ظلت الهموم المتعلقة بالتنمية المستدامة قائمة لسنوات عديدة، ومع ذلك لم تحظ بالشهرة والاهتمام باعتبارها فلسفة ومبدأ مهم من المبادئ التي يسترشد بها في توجيه التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية إلا منذ السنوات القليلة الماضية.

والكتاب الحالي: التنمية المستدامة Sustainable Development كما هو واضح من عنوانه - يهدف إلى إلقاء الضوء على ماهية التنمية المستدامة، وذلك من حيث التعريف والخصائص والأهداف والأهمية والأبعاد أو المجالات والعناصر والأسس والمقومات والمبادئ والفلسفة والمعوقات وقيم وأخلاقيات العاملين في ميدان التنمية المستدامة... كذلك تحدث الكتاب عن تنمية الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي كأمثلة على بعض محاور التنمية المستدامة.

وفي بداية الكتاب تم الحديث عن أنواع رأس المال، مثل: رأس المال البشري والفكري والاجتماعي والمالي والمادي والتنظيمي والهيكل... من منطلق أن التنمية المستدامة تستهدف تنمية كل هذه الأنواع من رأس المال وبشكل متوازن.

ثم تكلم الكتاب عن بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية كمحاولة لتقديم بعض التوصيات والمقترحات للمؤسسات والمنظمات المعنية بالتنمية المستدامة تفيدها في تنقيح مشروعاتها وبرامجها وتعزيز مبادئ ومقومات وخصائص هذا النمط من التنمية في هذه المشروعات والبرامج.

ويتكون الكتاب من اثني عشر فصلاً، هي كالتالي:

- الفصل الأول: أنواع رأس المال
- الفصل الثاني: التغيير الفردي والتنظيمي
- الفصل الثالث: مفهوم التنمية
- الفصل الرابع: ماهية التنمية المستدامة
- الفصل الخامس: أبعاد وأطراف وفلسفة ومبادئ التنمية المستدامة
- الفصل السادس: التنمية المستدامة وتحقيق الأهداف في ضوء المؤشرات
- الفصل السابع: معوقات تحقيق التنمية المستدامة ودور منظمة الأمم المتحدة
- الفصل الثامن: تنمية الموارد البشرية (التنمية البشرية)

- الفصل التاسع: تنمية المجتمع المحلي (التنمية المحلية)
- الفصل العاشر: قيم وأخلاقيات التنمية المستدامة
- الفصل الحادي عشر: الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية
- الفصل الثاني عشر: Sustainable Development

هذا ولقد تم استخدام العديد من المراجع العربية والأجنبية في إعداد هذا الكتاب - ما بين كتاب وبحث ومقال ورسالة ماجستير أو دكتوراه وترجمة ومؤتمر، هذا بالإضافة إلى الاستعانة ببعض مواقع شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت".

والمؤلفان يشكران الله سبحانه وتعالى على توفيقه في إعداد هذا الكتاب المتواضع، والذي به بعض النواقص بلا شك، فالكمال لله وحده وتعالى.

وبالله التوفيق...

المؤلفان  
أ.د. مدحت أبو النصر  
أ. ياسمين مدحت محمد  
القاهرة: 2016



This page intentionally left blank

# الفصل الأول

## أنواع رأس المال

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ رأس المال البشري
- ✍ رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي
- ✍ رأس المال الفكري
- ✍ رأس المال المادي
- ✍ رأس المال التنظيمي
- ✍ رأس المال الاجتماعي
- ✍ مصادر رأس المال الاجتماعي
- ✍ مستويات رأس المال الاجتماعي
- ✍ عناصر ومؤشرات رأس المال الاجتماعي

This page intentionally left blank

# الفصل الأول

## أنواع رأس المال

### مقدمة

في الفصل الحالي سيتم الحديث عن أنواع رأس المال، مثل: رأس المال البشري والفكري والاجتماعي والمالي والمادي والتنظيمي والهيكلية... من منطلق أن التنمية المستدامة تستهدف تنمية كل هذه الأنواع من رأس المال وبشكل متوازن.

كارل ماركس



رأس المال

المجلد الأول

عملية إنتاج رأس المال

ترجمة: د. فالح عبد الجبار

رأس المال: نقد الاقتصاد السياسي هو كتاب يمثل عماد الاقتصاد السياسي الماركسي، يتألف من تسعة مجلدات، أنجزه كارل ماركس عام 1867، لكن المجلد التاسع منه فقد جمعه وإتمه فريدريك أنجلز.

ويعتبر كتاب رأس المال من أهم الأعمال الفكرية التي صدرت في القرن التاسع عشر، كما أنه يمكن أن يصنف مع منجزات فكرية كبرى مثل كتاب روح القوانين لمونتسكيو، ونقد العقل المجرّد لكانت،

عدا عن أنه واحد من أهم كتاين مؤسسين في العلوم الاقتصادية، إلى جانب ثروة الأمم لآدم سميث، ولكنه يعتبر أيضاً واحد من الكتب التي لم تقرأ بشكل جيد على الرغم من ادعاءات كثيرة بالتمكّن من الكتاب وأفكاره، للدرجة التي دفعت الكثير من الدول التي طبقت النظام الشيوعي وكثير من الأحزاب الشيوعية حول العالم لأن تتعامل معه بصفة لاهوتية، فحولته إلى نص مقدس طالما ادعت أنها تطبق أفكاره ومناهجه، والحقيقة أن الكتاب لم يقرأ جيداً، وكثير من المفكرين والنقاد لم يقفوا سوى على بعض المقتطفات وبأفضل الأحوال الفصول المهمة.

وفي المجلد الأول يقدّم مدخله إلى الاقتصادي السياسي، الذي عرف لاحقاً بالاقتصاد السياسي الماركسي، ويعرض فيه نظريته الشهيرة فائض قيمة العمل. ويعتبر المجلد الثالث من كتاب رأس المال الأكثر شهرة، حيث يعرض تفاصيل تناقض الرأسمالية. ويأتي كتاب رأس المال من خلال دراسة الاقتصاد السياسي من خلال المنطق الجدلي، حيث أن دراسة الاقتصاد من خلال قوانين الجدل (الديالكتيك) تعطيه ارتباطاً وثيقاً بالفلسفة الماركسية. ومن خلال فلسفته عبر قوانين الجدل، يقوم ماركس بإعادة تعريف الاقتصاد بتفاصيله من السلع وقوانين العرض والطلب من ناحية ليكون ركناً في الاقتصاد وعرضاً للتطور التاريخي للاقتصاد وتطور العلاقات الاقتصادية عبر التاريخ ليكون أساساً في الاقتصاد السياسي من ناحية أخرى.

لقد أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة. ونتيجة لذلك فإن المنظمات الذكية والناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات إلى مستقبل أفضل.

كما أن المنظمات الذكية والناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستفيد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم. (Ulrich: 1988)

كما أن التطورات والتغيرات بمختلف أنواعها ومستوياتها في البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأصول المالية / الأموال (رأس المال المالي) باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى أن المعرفة والمهارة (رأس المال البشري) هي أهم وأعظم المدخلات لنجاح أي منظمة.

هذا وهناك أنواع متعددة من رأس المال منها: رأس المال البشري ورأس المال الفكري ورأس المال المالي ورأس المال المادي ورأس المال الاجتماعي...

ويهتم الفصل الحالي بإلقاء الضوء على هذه الأنواع نظرا لكونها مفاهيم ومصطلحات هامة في التنمية بصفة عامة والتنمية المستدامة بصفة خاصة. أيضا نظرا لأن التنمية المستدامة تهتم بتنمية هذه الأنواع من رأس المال وذلك بشكل علمي ومتوازن ومتكامل وطموح... أيضا تم الحديث عن أنواع رأس المال نظرا لوجود شيء من الغموض حول هذه المفاهيم، ووجود نوعا من التداخل فيما بينهم.

### رأس المال البشري:

في البداية يقصد برأس المال المالي هو ما تمتلكه المنظمة من أموال بكافة أنواعها. كذلك يقصد برأس المال المادي بأنه ما تمتلكه المنظمة من موارد مادية (مثل: الأجهزة والآلات والماكينات والمباني...). بينما يقصد برأس المال البشري Human Capital بأنه المعرفة والمهارات التي لدى الإنسان. وهناك من يري أن رأس المال البشري هو العاملين في المنظمة وما يملكونه من معارف ومهارات.



لقد تم تطوير مفهوم "رأس المال البشري" لأول مرة في العام 1961 من قبل ثيودور شولتز الاقتصادي الأمريكي الذي أكد على أهمية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات، وهذا يمثل جزء كبير من رأس المال الشركة أو المنظمة. وفي عام 1965 قدم غاري بيكر شرحاً مفصلاً لهذا المفهوم حتى شاع بين الناس وأصبح مألوفاً بينهم، وفي عام 1992 حصل غاري بيكر على جائزة نوبل في الاقتصاد لتطويره نظرية رأس المال البشري. وتدور هذه النظرية حول أهمية التعلم والتعليم والتدريب للأفراد حتى يكتسبوا المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية...

كذلك أشار بعض الباحثون إلى العلاقة القوية الإيجابية والطرديّة بين المعارف والمهارات والإنتاجية... ويضيف ليفين (1987) بأن تنظيم الإنتاج مثل: مدى حرية التصرف، والمشاركة في صنع القرار، وتقاسم المسؤولية، والمعلومات المتاحة للموظفين، وكلها تؤثر على العاملين الاستفادة من قدرتها على الفعل.

لقد كانت المحاسبة التقليدية تركز على الأصول المادية القابلة للتحويل إلى نقدية خلال دورة النشاط مع إهمال بعض الأصول غير الملموسة أو المعنوية المتمثلة في النظم الداخلية، والعملاء... هذا التحويل أدى إلى إدراك الباحثين لأهمية الاستثمار في العنصر البشري وزيادة معرفته كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل: سمعة المنظمة، المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، خدمة العملاء، الابتكار والإبداع (Chiavenato: 2001).

### رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي:

والفرق بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، هو أن المعرفة والمهارات في عقول الأفراد والتي تمثل رأس المال البشري، تتحول إلى رأس مال هيكلي أو تنظيمي فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتكويدها في مستندات متنوعة بالمنظمة.

ويقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزناً في قواعد بيانات، ومستندات، وبرامج جاهزة، ومكون مادي للحاسب الآلي Hardware، وهياكل تنظيمية.

## رأس المال البشري ورأس المال الفكري:

رأس المال البشري يعتبر أحد عناصر أو مكونات رأس المال الفكري Intellectual Capital. ورأس المال البشري يفوق في أهميته أيّاً من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات، مما يعني ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامها.

ورأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية مهمة وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تملكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة استخدامه (Liebowitz 1999).

## رأس المال الفكري:

إن أحد أهم الأنشطة الجوهرية لإدارة المعرفة هو إدارة وتقييم وقياس رأس المال الفكري في المنظمات العامة والخاصة (رانيا مصطفى: 2014). ويُعرّف رأس المال الفكري Intellectual Capital بأنه الأصول غير الملموسة في المنظمة. وهناك من يري أن رأس المال الفكري هو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره.

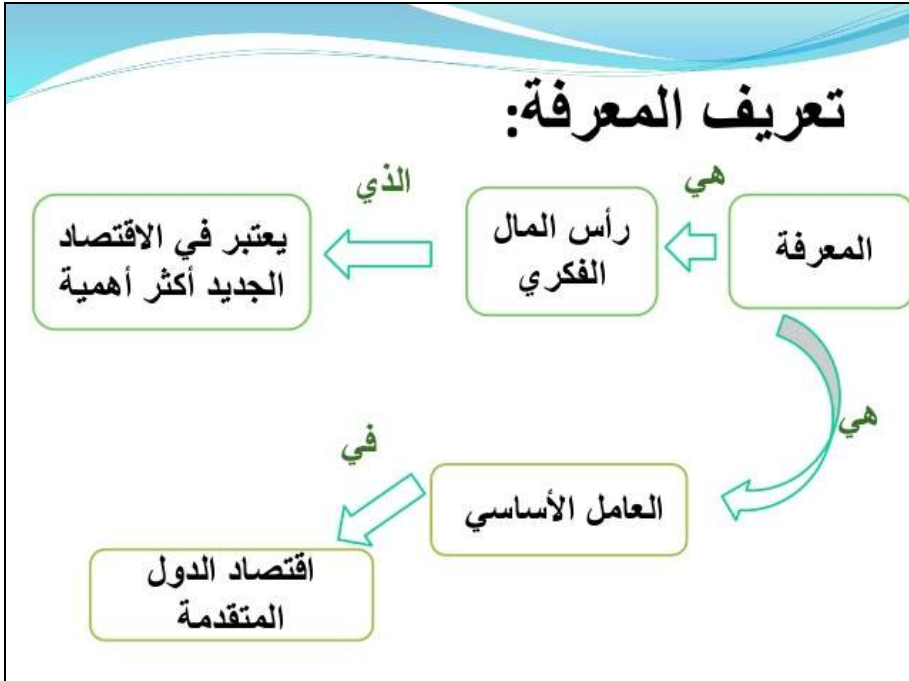
أيضا هناك من عرف رأس المال الفكري بأنه القدرة المتفردة للمنظمة التي تتنافس وتتفوق بها على المنظمات الأخرى. كذلك هناك من يعرف رأس المال الفكري بأنه قدرة المنظمة على تحويل التقنية في البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة.

أيضا عرفت منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي (1999) رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال هيكلي أو تنظيمي، ورأس مال بشري (Guthrie: 2001). وهذا يشير إلى أن رأس المال الفكري يتكون من: رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري.



ويستحوذ رأس المال الفكري على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه، وعناصره، وتحديد قيمته... ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات أفضل، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل (Skyrme: 1999).

ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً مهماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر. حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين (Wiig: 1997).



وإذا عقدنا مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي لوجدنا اختلافات كثيرة منها على سبيل المثال:

- 1- رأس المال المادي ملموس ومادي، بينما رأس المال الفكري غير ملموس وغير مادي.
- 2- رأس المال المادي موجود ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، بينما رأس المال الفكري موجود في عقول العاملين في المنظمة.
- 3- رأس المال المادي يتوقف عند حدوث مشكلات في التشغيل، بينما رأس المال الفكري بيدع ويبتكر ويخترع عندما تحدث المشكلات.

#### رأس مال العملاء:

يقصد برأس مال العملاء - الذي يدخل ضمن رأس المال الهيكلي - المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء.



#### رأس المال المالي:

رأس المال المالي وهو الذي يتعامل مع قيمة الأصول المالية.

#### رأس المال المادي:

رأس المال المادي وهو الذي يهتم بالموارد الطبيعية والبيئية.

#### رأس المال التنظيمي:

يعتبر رأس المال التنظيمي الجانب الآخر من رأس المال الهيكلي، وهو يشمل رأس المال الابتكاري - كبراءات الاختراع، وتراخيص الإنتاج - ورأس مال العمليات والذي يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة.

#### رأس المال الاجتماعي:

رأس المال الاجتماعي Social Capital هو مصطلح اجتماعي يدل على قيمة وفاعلية

العلاقات الاجتماعية ودور التعاون والثقة في تحقيق الأهداف الاقتصادية. ويستعمل المصطلح في العديد من العلوم الاجتماعية لتحديد أهمية جوانبه المختلفة. وبمفهوم عام، فإن رأس مال الاجتماعي هو الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية، ويتكون من مجموع الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون ما بين أفراد وجماعات مجتمع ما. فرأس المال الاجتماعي يتألف من شبكات اجتماعية وشبكات مشاركة مدنية، وعادات مشتركة لها تأثير على إنتاجية المجتمع.

وتعرف أماني قنديل (2008) رأس المال الاجتماعي بأنه الموارد الذاتية والاجتماعية والمادية والمعنوية والرمزية التي يستخدمها الفرد في ممارساته الاجتماعية.

ويري طلعت السروجي (2009) بأن هناك ارتباط قوي بين رأس المال الاجتماعي والمجتمع. حيث أن رأس المال الاجتماعي مرادف لجملة المهارات والقدرات والسمات الاجتماعية والتي تميز بها مجتمع عن آخر. وبالتالي يمكن الجزم بأن رأس المال الاجتماعي مرادف لكل ما هو مجتمعي أو اجتماعي على عكس رأس المال البشري الذي يصف السمات والقدرات الفردية...

وأول من استخدم مصطلح رأس المال الاجتماعي كان هانيفان في العام 1916 وهو المشرف الحكومي للمدارس الريفية في غرب فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي عرف المفهوم على أنه قوة اجتماعية كامنة تكفي لتحسين ظروف المعيشة يستفيد منها أفراد الجماعة وهي تنشأ من التعاون بين أفراد الجماعة.

وكان سبب انتشار المفهوم كتابات بيير برديو، ثم تطور بشكل واضح في أعمال كل من: جيمس كولمان وروبرت بوتنام ورونالد بيرت وغيرهم، ويعد إسهام برديو هو الأكثر إسهاماً في علم الاجتماع، إلا أنه لم يقدر له أن يكون الأكثر تأثيراً، فالتأثير الأكبر كان لجيمس كولمان. أما الأفضل في التطبيقات السياسية الأكاديمية فيرجع إلى روبرت بوتنام.

كذلك عرف برديو Brdeo لعام 1984 رأس المال الاجتماعي بأنه رصيد اجتماعي من العلاقات والرموز يتفاعل مع الرصيد الذي يملكه الفرد من رأس المال المادي، فهو

رصيد قابل للتداول والتراكم والاستخدام، فالفرد عندما ينشئ شبكات اجتماعية أو ينضم إلى أحزاب سياسية أو يستخدم ما لديه من رموز المكانة في ممارسات اجتماعية، فإنها تكون لنفسه رصيذا اجتماعيا وثقافيا يزيد من مصالحه ومن رصيده من القوة والهيبة. ومن ثم تظهر الإمكانية في تحويل رأس المال الاجتماعي إلى رأس مال مادي مثلما يتحول رأس المال المادي إلى رأس مال اجتماعي.

وقد عرف كولمان Colman رأس المال الاجتماعي عام 1988 أنه - على خلاف صور رأس المال الأخرى - فهو لا يوجد في الأشخاص ولا في الواقع المادي وإنما يوجد في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ويتشكل من الالتزامات والتوقعات فيما بين الأفراد وإمكان الحصول على المعلومات والمنافع.

وفي عام 2006 عرف أحمد زايد رأس المال الاجتماعي بأنه الموارد الكامنة في البناء الاجتماعي ويمكن الوصول إليها واستخدامها في أفعال مقصودة.

### مصادر رأس المال الاجتماعي:

حدد أحمد زايد (2006) مصدرين لرأس المال الاجتماعي، هما:

- 1- علاقات وشبكات يقيمها الأفراد لتحقيق أهداف معينة مثل النقابات والأحزاب والجمعيات وغيرها...
- 2- منظومة قيمية تأتي على رأسها قيم الثقة والشفافية وتقبل الآخر والرغبة في التعاون معه والعقلانية.

### مستويات رأس المال الاجتماعي:

حدد الباحثون مستويين لرأس المال الاجتماعي، هما:

- 1- رأس المال الاجتماعي العضوي وهو الرصيد الذي يملكه الفرد والجماعة من العلاقات الاجتماعية أو من القيم أو حتى من رموز المكانة والهيبة والقوة والسلطة والتي تجعله يحتل موقع معين في نظام التدرج الاجتماعي القائم.

2- رأس المال الاجتماعي المتغير أو المتحرك وهو الطريقة التي يستخدم بها رصيد الفرد من رأس المال الاجتماعي ولا يوصف هذا الاستخدام بأنه إيجابي أو سلبي، وإنما هو استخدام لصيق بالممارسة وباستراتيجيات السلوك التي يتبعها الفاعلون لتحقيق أهدافهم.

أيضا هناك من يقسم مستويات رأس المال الاجتماعي إلى:

1- رأس المال الاجتماعي على المستوى الكبير Macro وهنا يتمثل رأس المال الاجتماعي في الحكومة ونظام القانون والحريات المدنية والسياسية...

2- رأس المال الاجتماعي على المستوى الصغير Micro وهنا يتمثل رأس المال الاجتماعي في الشبكات والمعايير التي تحكم التفاعلات بين الأفراد والأسر والمجتمعات...

**عناصر ومؤشرات رأس المال الاجتماعي:**

هناك وجهات نظر عديدة في تحديد عناصر ومؤشرات رأس المال الاجتماعي، نذكر منها:

**التصنيف الأول: وجهة نظر كل من بول بيلين وجيني أونكس (1998)**

حددا ثمانية عناصر / مؤشرات هي كالتالي:

- 1- المشاركة في المجتمع المحلي
- 2- الترابط في سياق اجتماعي
- 3- مشاعر الثقة والأمان
- 4- الاتصال بالجيرة
- 5- قبول التنوع والاختلاف والتسامح
- 6- الاتصالات بين الأسرة والأصدقاء
- 7- الثقة المتبادلة والتماسك الاجتماعي
- 8- قيم الحياة
- 9- العمل الجماعي

### التصنيف الثاني: وجهة نظر لانش وزملاؤه (2000)

حددوا تسعة عناصر / مؤشرات كالتالي:

- 1- الطاقة الاجتماعية أو المجتمعية
- 2- الترابط الاجتماعي
- 3- المناخ المجتمعي
- 4- الحياة الاجتماعية
- 5- الصداقة
- 6- الموارد المجتمعية
- 7- الشبكات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية
- 8- حسن الجوار
- 9- الالتصاق الاجتماعي

### التصنيف الثالث: وجهة نظر بن دانيال وآخرون (2003)

حددوا ثلاثة عناصر / مؤشرات فقط لرأس المال الاجتماعي، هم:

- 1- الثقة بالغير
  - 2- الترابط والتواصل
  - 3- معدلات التصويت في الانتخابات
- التصنيف الرابع: وجهة نظر جروتيرت وآخرون (2003)

حددوا ستة عناصر / مؤشرات، هي كالتالي:

- 1- الجماعات والشبكات
- 2- الثقة والتضامن
- 3- العمل الجمعي والتعاون
- 4- المعلومات والاتصالات
- 5- الاندماج والتماسك الاجتماعي
- 6- التمكين والعمل السياسي

## التصنيف الخامس: وجهة نظر طلعت السروجي (2009)

حدد ستة عناصر / مؤشرات، هي كالتالي:

- 1- العلاقات الاجتماعية
- 2- الشبكات الاجتماعية سواء الرسمية أو غير الرسمية
- 3- العضوية في الجماعات المختلفة
- 4- الثقة
- 5- المساعدة المتبادلة
- 6- الترابط

## التصنيف السادس: وجهة نظر ماهر أبو المعاطي (2014)

حدد سبعة عناصر / مؤشرات، هي كالتالي:

- 1- ثقة الأفراد والتزامهم وشعورهم بالأمان.
- 2- ابتكار الأساليب والأدوات.
- 3- الالتزام بالقوانين والأعراف المجتمعية.
- 4- مظاهر الانتماء والثقافة.
- 5- مهارات العلاقات والمشاركة الاجتماعية في المجتمع.
- 6- قياس الاتجاهات والتعبير عن المشاعر.
- 7- الشعور بالكفاءة والثقة في العمليات الاجتماعية.

## التصنيف السابع: وجهة نظر أحمد نجيب (2014)

حدد ثلاثة عناصر / مؤشرات، هي كالتالي:

- 1- العلاقات الاجتماعية
- 2- المشاركة
- 3- التمكين

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد عناصر / مؤشرات رأس المال الاجتماعي في الآتي:

1- شبكات العلاقات الاجتماعية

2- الحياة الاجتماعية

3- الولاء والالتقاء

4- المشاركة

5- التعاون

6- التماسك الاجتماعي

7- المساعدة المتبادلة

8- قبول التنوع والاختلاف

في الواقع نتساءل عن الثورة في إدارة المعرفة ويتمثل التحدي بجعل المعارف في متناول اليد، وبزيادة مردودها كما تعرض اللوحة التالية:

الجهات المعنية	رأس المال الفكري	إدارة المعرفة	إدارة العلاقات
الموظفون	رأس المال البشري	حقيقية المعرفة	مجموعات الممارسة
المؤسسة	رأس المال البنيوي	قاعدة معطيات المعارف بيئة التعلم تدفق المعارف	علاقات تعاون فضاء المشاركة المؤسسات الافتراضية
الزبائن	رأس مال الزبائن	حقيقية المعرفة	المجموعات الافتراضية



This page intentionally left blank

## الفصل الثاني

### التغيير الفردي والتنظيمي

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ خصائص التغيير
- ✍ مقومات التغيير
- ✍ أنواع ومستويات ومجالات التغيير
- ✍ تعريف إدارة التغيير
- ✍ مبررات التغيير
- ✍ أهداف التغيير في المنظمات
- ✍ حتمية التغيير على مستوى المنظمات
- ✍ أسباب ومجالات التغيير في المنظمات
- ✍ مراحل وخطوات التغيير في المنظمات
- ✍ أسس التغيير داخل المنظمات
- ✍ عوامل نجاح التغيير في المنظمات
- ✍ أنماط الأفراد في موقفهم من التغيير

This page intentionally left blank

# الفصل الثاني

## التغيير الفردي والتنظيمي

### مقدمة :

السبب في تقديم هذا الفصل التمهيدي هو أن التنمية أصلا هي تغيير ايجابي للأمام مخطط ومقصود وهادف... أيضا التنمية المستدامة هي تغيير مستمر ايجابي للأمام مخطط ومقصود وهادف ومتوازن بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. لذا كان لزاما قبل الحديث عن التنمية والتنمية المستدامة شرح ماهية التغيير، وذلك من حيث: التعريف والخصائص والمقومات والأنواع والمستويات وإدارة التغيير ومعوقات التغيير...

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿..... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ﴾ [سورة الرعد، الآية: 11]



التغيير Change سنة الحياة، وحقيقة مؤكدة لدى جميع المجتمعات الإنسانية بلا استثناء، وحجم التغييرات

المعاصرة أكبر بكثير من تلك التي كانت من قبل. على سبيل المثال، فإن كمية المعلومات Information على مستوى العالم تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي تتضاعف كل سنتين على الأقل، وفي أعمال المستقبل سوف يقيم على الهامش كل من لا يساير التطور.

لقد فرضت موضوعات مثل: جودة Quality السلعة أو الخدمة، والتنافس الشديد بين المنظمات، أهمية حماية البيئة ومواردها، انتشار شبكات المعلومات، اتفاقية "الجات" ونظام العولمة Globalization، حتمية أن يساير الإنسان التطور الذي يحدث من حوله. وإذا لم يفعل ذلك فسيتم تصنيفه من الواقفين الجامدين ويتخلف عن الركب.

عصر المعرفة وعصر المعلومات وعصر التكنولوجيا وعصر الإبداع، كلها مسميات لعصر متأجج بالحركات الفكرية والثورات العلمية المتلاحقة، التي جعلت من التغييرات الحتمية الوحيدة في حياتنا. فالتغيير سنة الحياة كما سبق الإشارة إلى ذلك، ويعد عنصراً أساسياً لنجاح الإدارة في أي مجتمع، وسمه من سمات القيادة المتميزة.

وتعد ظاهرة التغيير القضية الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة، عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف.

### تعريف التغيير:

وبصفة عامة فإن التغيير معناه الانتقال من وضع إلى آخر. معني التحول من حال إلى حال آخر. وفي مجال الإدارة فإن التغيير (ويطلق عليه التغيير في المنظمة أو التغيير التنظيمي) هو اعتماد نمط جديد ومناسب في الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك في إطار المنظمة.

يقول ميكافيلي: "إن تغيير الوضع القائم من أصعب الأشياء" ومن سوء الطالع أن أغلب المنظمات لا تبدأ بالتغيير إلا إذا ساءت أحوالها، وهذا يؤدي إلى إدارة التغيير في ظروف غير مواتية، ويشجع الكثيرين على مقاومته وفشله في كثير من الأحيان، حتى الذين يستفيدون من الوضع الجديد يقاومونه بسبب سوء الإدراك وعدم التأكد والشك والخوف..

ويرى جيمس بيلاسكو James Belasco في كتابه "تعليم الفيل الرقص" الصادر عام 1990 أن المنظمات مثل الأفيال بطيئة في التغيير، وبالتالي لا بد لها من رؤية واضحة ومن قادة يستشيرون العاملين لإحداث التغيير.

### خصائص التغيير:

- التغيير ظاهرة هامة لها العديد من الخصائص نذكر منها:
- 1- التغيير ظاهرة عامة، بمعنى أن التغيير يحدث في كل جوانب الحياة.
- 2- التغيير وسيلة وليس هدفاً.
- 3- التغيير عملية مستمرة لا تتوقف.
- 4- التغيير عملية متجددة ومتغيرة.
- 5- التغيير أمر حتمي وضروري.
- 6- التغيير له أنواع عديدة منها على سبيل المثال: التغيير السريع أو البطيء والتغيير الشامل أو الجزئي، والتغيير الإداري أو السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي..
- 7- التغيير له مستويات عديدة بدءاً من مستوى الفرد، وانتهاء بمستوى العالم ككل، مروراً بمستوى الجماعات والمنظمات والمجتمعات المحلية والدول والأقاليم.

### مقومات التغيير:

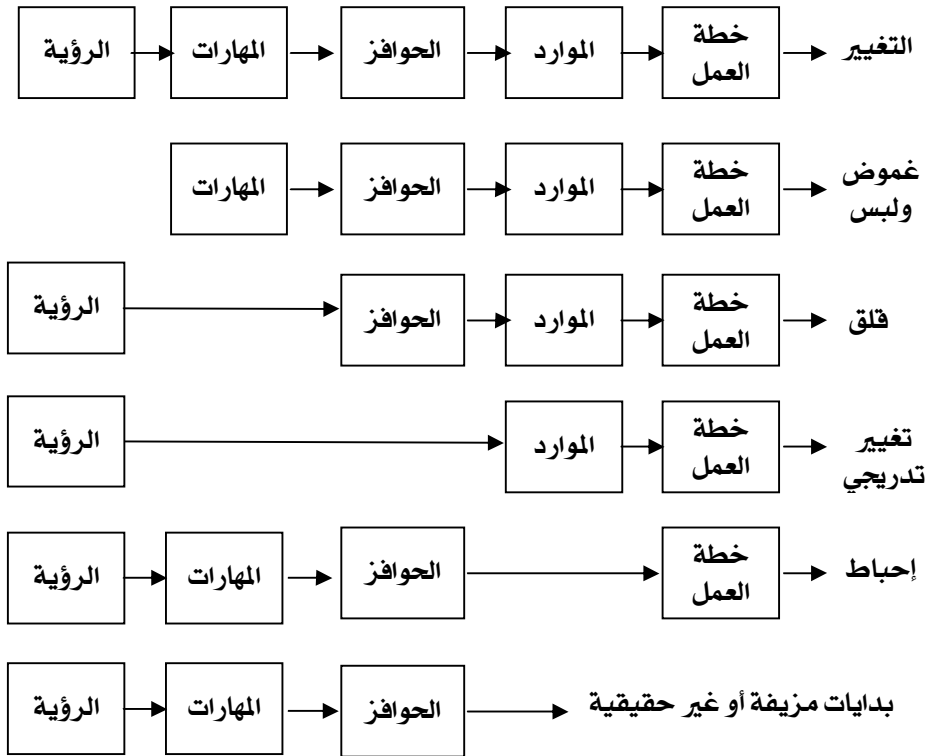
يمكن أن نحدد المقومات الرئيسية لإحداث التغيير في خمسة مقومات هي كالتالي:

- 1- الرؤية Vision
- 2- المهارات Skills
- 3- الحوافز Incentives
- 4- الموارد Resources
- 5- خطة العمل Action Plan

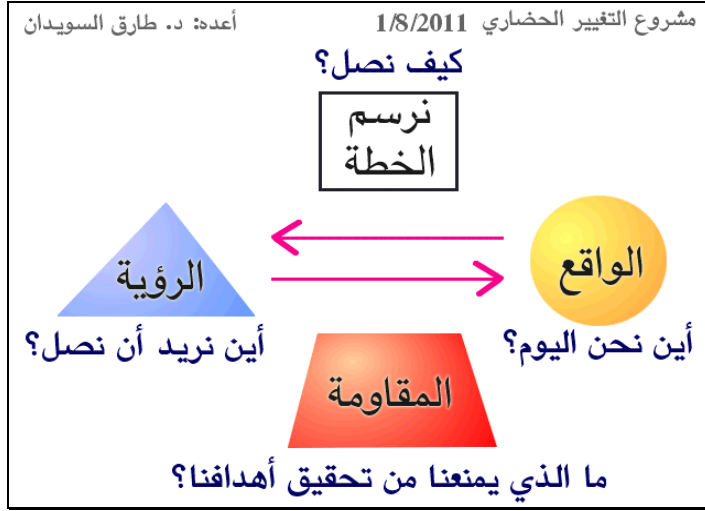
وعندما يغيب أي مقوم من هذه المقومات، فإن النتيجة هي عدم حدوث التغيير

المطلوب، وسوف نحصل على غموض أو لبس Confusion عندما تنعدم الرؤية، أو نعاني من القلق Anxiety عندما لا تتوافر المهارات.

أو يحدث تغيير تدريجي Gradual Change بطيء عندما ينقصنا الحوافز، أو يحدث إحباط Frustration عندما لا يتوفر لدينا الموارد، أو نحصل على بدايات مزيفة أو غير حقيقية False Starts عندما تنقصنا الموارد وخطة العمل. والشكل التالي يوضح لنا ذلك.



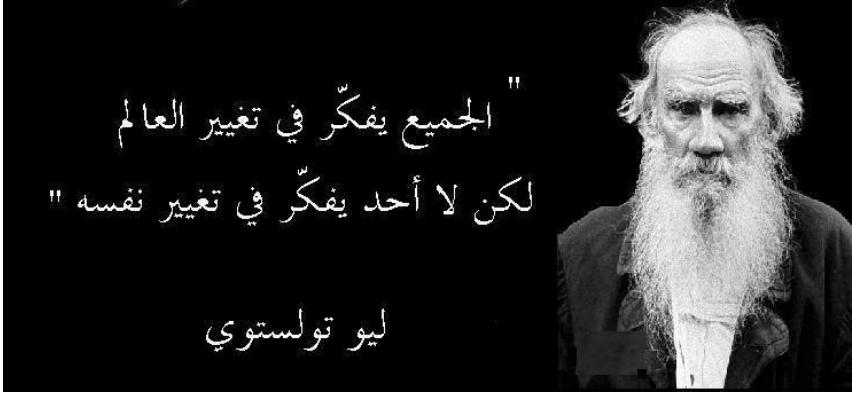
### مقومات حدوث التغيير



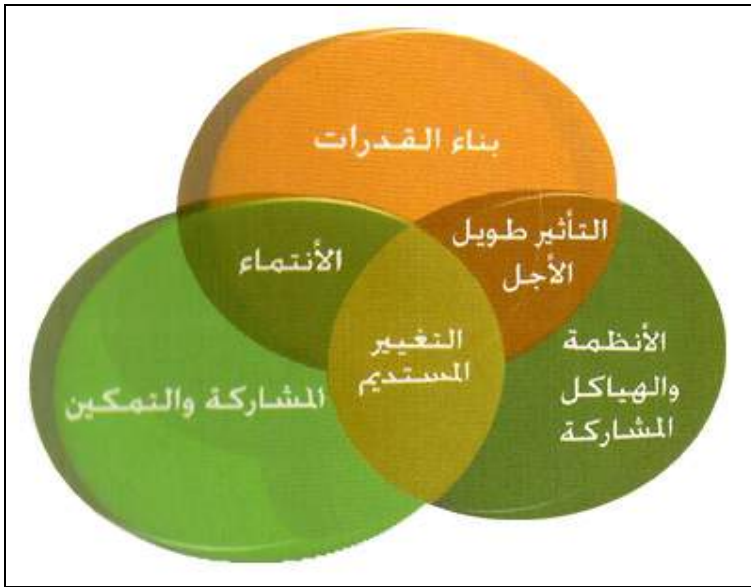
### أنواع التغيير:

- 1- التغييرات غير المخططة: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرابها للتعامل مع المتغيرات.
- 2- التغييرات المخططة: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة.
- 3- التغييرات المفروضة: تفرض جبراً على العاملين، وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.
- 4- التغييرات بالمشاركة: تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.
- 5- التغييرات الشاملة والتغييرات الجزئية.
- 6- التغييرات الجذرية والتغييرات التدريجية.
- 7- التغيير الاستراتيجي: حيث إعادة تشكيل الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى والإستراتيجية...
- 8- التغيير الفردي: حيث اهتمام الشخص بتغيير نفسه وطريقة تفكيره وسلوكياته... وهناك التغيير الجماعي.





- 9- التغيير التنظيمي (التغيير في المنظمة): هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على بعض أو كل ما يخص المنظمة من أهداف أو سياسات أو عناصر العملية الإنتاجية أو برامج أو سلع أو خدمات أو أسواق أو فروع أو مناطق... بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوفيق بينها وبين الأوضاع الخارجية، بقصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات المنافسة الأخرى.
- 10- التغيير المستدام أو المستديم: (انظر الشكل التالي).



### مستويات التغيير:

- 1- التغيير في المعرفة.
- 2- التغيير في المواقف.
- 3- التغيير في سلوك الأفراد.
- 4- التغيير في سلوك المجموعات أو سلوك المنظمة بشكل عام.

### مجالات التغيير:

يمكن تحديد مجالات التغيير في الآتي:

- 1- التغيير التكنولوجي.
- 2- التغيير التنظيمي.
- 3- التغيير الثقافي.
- 4- التغيير الاجتماعي.

وهناك من يحدد مجالات التغيير بشكل أكثر تفصيلاً كما يلي:

- 1- التغيرات في طبيعة وأسس المنظمة.
- 2- التغيرات في التقنية المستخدمة.
- 3- التغيرات في البيئة والعمليات.
- 4- التغيرات في المهام والنشاطات.
- 5- التغيرات في ثقافة وحضارة المنظمة.
- 6- التغيرات في الأفراد.
- 7- التغيرات في الأداء.

### تعريف إدارة التغيير:

المنظمات المعاصرة عبارة عن أنساق اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف، ومن ثم فإن

التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة. والمنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها. والتغيير حقيقة مؤكدة لدى جميع المجتمعات الإنسانية بلا استثناء، وحجم التغييرات المعاصرة أكبر بكثير من تلك التي كانت من قبل.

على سبيل المثال، فإن كمية المعلومات Information على مستوى العالم تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي تتضاعف كل سنتين على الأقل، وفي أعمال المستقبل سوف يقيم على الهامش كل من لا يساير التطور. لقد فرضت موضوعات مثل: جودة Quality السلعة أو الخدمة، والتنافس الشديد بين المنظمات، أهمية حماية البيئة ومواردها، انتشار شبكات المعلومات، اتفاقية "الجات" ونظام العولة Globalization، حتمية أن يساير الإنسان التطور الذي يحدث من حوله. وإذا لم يفعل ذلك فسيتم تصنيفه من الواقفين الجامدين ويتخلف عن الركب.

هذا ويمكن تعريف إدارة التغيير Change Manegement بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات الممنهجة والواعية التي تقوم على أسس إدارية معتمدة ومعروفة، ينتج عنها إدخال عنصر و/ أو مجموعة عناصر جديدة، أو إحداث تطوير في عنصر و/ أو عناصر قائمة، وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة.

### مبررات التغيير:

- 1- لمواجهة المشكلات بمختلف أنواعها.
- 2- لمسايرة التطور ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي.
- 3- لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي.
- 4- لزيادة الإنتاج.
- 5- لتقوية مكانة المنظمة ووجودها في السوق في ضوء المنافسة الشديدة من المنظمات المنافسة.

- 6- لتحسين سمعة المنظمة.
- 7- لضغوط العملاء والمديرين لتحسين السلع / الخدمات.
- 8- لزيادة إقبال العملاء على سلع / خدمات المنظمة.
- 9- لتعظيم الأرباح.
- 10- لاختصار الوقت وتقليل الجهد.
- 11- من أجل الإبداع والابتكار والاختراع.

### أهداف التغيير في المنظمات:

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية التالية لإحداث التغيير في المنظمات:

- 1- زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.
- 2- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير الثقة بين العاملين.
- 3- تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.
- 4- تساعد على إيجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير.
- 5- تساعد على إيجاد نظام للحوافز والمكافآت يعترف بالإنجازات المحققة من العاملين.

### حتمية التغيير على مستوى المنظمات:

يرصد علماء الإدارة الجوانب التالية التي تؤكد على حتمية التغيير على مستوى المنظمات:

- 1- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة **The Knowledge Explosion**: فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وهناك تطور هائل في المعلومات، وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال، الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاحاً لمن هم في أقصى الغرب في ساعات بل وفي دقائق.
- 2- التغيير المستمرة في القوى العاملة **Labour Force**: سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات، وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

- 3- التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات: حتى تلاحق التطور والتغيير المستمر والسريع في رغبات وحاجات المستهلكين (تغيير الأذواق).
- 4- زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال: نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال متعددة الجنسيات Multinational Business وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية International Business.
- 5- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية Growing Concern Over Personal and Social Issues.

### أسباب التغيير في المنظمات:

- حدد كل من دانا جاينس روبنسون وجيمس روبسون في كتابهما عن "التغيير" أهم أسباب التغيير في الآتي:
- 1- الأزمة Crisis: بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
  - 2- الرؤية Vision: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
  - 3- الفرصة Opportunity : بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
  - 4- التهديد Threat: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها.

### قوى التغيير:

يمكن تقسيم قوى التغيير إلى:

أولاً: عوامل داخلية: مثل:

- 1- كبر حجم المنظمة.
- 2- تغير مناهج العمل.
- 3- تغير في أهداف المنظمة.
- 4- حدوث مشكلات كبيرة داخلية.

5- حدوث أزمات داخلية طارئة.

6- تدني الأرباح.

7- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.

ثانياً: عوامل خارجية: مثل:

1- حدوث تغيير في البيئة الاقتصادية (مثل: الضرائب، التشريعات، قوانين الاحتكار....).

2- التطور التكنولوجي (مثل: التطور في الحاسبات الآلية وأجهزة الاتصال الالكتروني ..).

3- التنافس الحاد بين المنظمات.

4- ظاهرة العولمة وتحدياتها.

5- الاتحادات والنقابات العمالية.

6- حدوث أزمات خارجية طارئة.

7- التغييرات في الأسواق.

مجالات التغيير في المنظمات:

حددت دانا جاينس ربنسون وجيمس ربنسون ستة مجالات للتغيير في المنظمات هي

كالتالي:

1- الأفراد **People**: من أكثر المجالات صعوبة في التغيير، فلن تتمكن من تغيير الأفراد

بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريبي، فمدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير

وأيضاً مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير يجب أخذها في الاعتبار.

2- الهيكل التنظيمي **Structure**: من السهل تغييره؛ فهناك العديد من البدائل المتاحة

التي يمكن استخدامها، حيث يمكن وضع الهيكل وكتابته وفرضه عن طريق القواعد

والوظائف وغيرها، إلا أن هناك بعض الأخطار التي قد تواجهه نتيجة لعدم اتفاقه

مع ما يحدث بالفعل، لذلك لا بد من استخدامه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ في

الاعتبار التوجهات الإدارية الحديثة المؤثرة على هذه الهياكل.

- 3- القواعد Rules: من السهل تغيير القواعد الرسمية إلا أن السؤال هو: هل سيلتزم بها الأفراد؟ أما القواعد غير الرسمية غير الواضحة التي تتضمن مناخ المنشأة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها وغالباً ما تكون لها جذور راسخة وقوية، لذلك فمن الضروري أن نأخذ في اعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية.
- 4- المناخ Climate: يطلق عليه اسم "ثقافة المنشأة" وغالباً ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناته بالرغم من أنه يمثل أساس المنشأة، حيث يمكن أن يمثل عاملاً مساعداً أو معوقاً لما تبذله من جهود للتغيير.
- 5- التكنولوجيا Technology: هي كل ما يتم استخدامه داخل المنشأة، ويمكن تقسيمه إلى أجهزة ومعدات مثل الآلات الإلكترونية وغيرها، وبرمجيات عقلية مثل المعرفة والبراعة وغيرها، وبالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا والمناخ والنظم، إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها وتحديد مدى جودتها وقابليتها للتغير، ومثال ذلك.. القدرة الإبداعية.
- 6- النظم System: هي كافة النظم المتواجدة في المنشأة وتعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظم الإنتاج والأفراد وغيرها، تميل هذه النظم إلى الاستقلالية بذاتها بمجرد إقرارها، هذا بالإضافة إلى حاجتها إلى المزيد من الجهد والاستثمار فيها. ومن الناحية الفنية من السهل تغيير هذه النظم إلا أن الصعوبة تكمن في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها.

### مراحل وخطوات التغيير في المنظمات :

يمكن تحديد مراحل إدارة التغيير في الآتي:

- 1- تخطيط التغيير
- 2- توجيه التغيير
- 3- تنظيم التغيير

4- تنفيذ التغيير

5- رقابة التغيير

بينما حددت كل من دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون أربع مراحل للتغيير في المنظمات هي كالتالي:

### 1- مرحلة الابتكار Innovation

في هذه المرحلة ستلاحظ العديد من التصرفات مثل الانسحاب والتهرب من المسؤولية والالتزام بأداء العمل بالطريقة التقليدية المعتادة والدفاع عن الإجراءات القديمة ورفض التغيير.

وفي هذه المرحلة:

- مواجهة الفرد بالمعلومات والحقائق، وكن واضحاً مع مراعاة التركيز على الإطار العام وتجنب التفاصيل الكثيرة عند إطلاع الأفراد بأن التغيير سيتم تطبيقه.
- اشرح ما سيحدث واقترح الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد للتكيف مع التغيير.
- أتح للأفراد الوقت الكافي واحرص على عقد اللقاءات للتوضيح وتسيير الأمور.

### 2- مرحلة المقاومة Resistance

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل الغضب واللوم والقلق والصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية.

وفي هذه المرحلة:

- أنصت جيداً وارجع الأثر الآخرين وتقبل تصرفاتهم وشجعهم على إبداء الرأي والمناقشة.
- أكد على أن التغيير أمر ضروري وعليهم قبوله أو الانسحاب تماماً إلى مكان آخر.
- شجع على التعبير عن المشاعر والآراء، وتجنب الدخول في المبررات ومتاهات الماضي.

### 3- مرحلة الاستكشاف Exploration

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل: الإفراط في الاستعدادات الشخصية،



والارتباك والخوف، وكثرة الأفكار الجديدة، وزيادة الأعمال المطلوب إنجازها، وعدم القدرة على التركيز، وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المستويات.

وفي هذه المرحلة:

- حدد وركز على الأولويات التي يمكن إنجازها وقدم الدعم الكافي بالتواجد معهم.
- راقب مدى تقديم العمل وركز على الأهداف قصيرة الأجل، وشجع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار الجديدة.
- تجنب الرفض السريع للأفكار، وشجع الجهود المبذولة بكل الطرق المتاحة.

#### 4- مرحلة الالتزام Commitment

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر عديدة مثل: بناء فريق العمل، وتحديد الأهداف، والرضا عن العمل، ووضوح الرؤية، والتعاون، والتنسيق، والتحديات.

وفي هذه المرحلة:

- أشرك الآخرين في وضع أهداف طويلة الأجل، وركز على المميزين وبناء الفريق.
- كافئ المستجيبين للتغير، وحدد المعايير والنظم العادلة للمكافأة والعقاب.

وبشيء من التفصيل.. وضع جاري ديسلر Gary Dessler عشر خطوات أساسية في إحداث التغير التنظيمي **10 Steps For Leading Organizational Change** هي كالتالي:

- 1- خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغير  
Establish a Sense of Urgency To Achieve Change
- 2- زيادة دعم وتأيد الأفراد للتغير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات التنظيمية  
Mobilize Commitment to Change through Joint Diagnosis of Business Problem
- 3- تشكيل فريق عمل قائد  
Create a Guiding Coalition
- 4- صياغة رؤية مشتركة  
Develop a Shared Vision
- 5- تعريف الجميع برؤية المنظمة  
Communicate the Vision

6- تمكين العاملين من تسهيل إحداث التغيير

Enable Employee to Facilitate Change

Generate Short-Term Wins

7- وضع أهداف قصيرة الأجل

8- تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات

Consolidate Gains and Produce

9- إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة

Anchor the new way of doing things in the company creature

10- الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك

Monitor Progress and Adjust the Vision as Required

ومن وجهة نظر أخرى يمكن تحديد خطوات إحداث التغيير في المنظمات كالتالي:

1- حلل المنظمة واحتياجاتها للتغيير - راجع السياسات والأنظمة الحالية لترى مدى دعمها للتغيير.

2- اخلق رؤية مشتركة واتجاهاً عاماً واعمل على بناء قناعة من مؤيدي هذه الرؤية.

3- الانفصال والبعد عن الماضي.

4- اخلق الإحساس بأن التغيير عاجل.

5- دعم الدور القوي للقيادة وحدد المسئول عن التغيير وخطواته لضمان إحداث التغيير بفاعلية.

6- حدد الرعاية السياسية.

7- ضع خطة تنفيذية وشجع المساهمة، الإبداع، التحكم في التفاصيل لكل مستويات العمل.

8- ضع هياكل قوية متمكنة.

9- اتصل وعلم ودرّب العاملين المعنيين في المنظمة وكن أميناً وقائد أوركسترا من خلال الرموز والإشارات والتقدير واحتفل بالنجاح.

10- دعم التغيير وتبنيته وجعله مؤسسياً ووضع معايير نمطية ومقاييس آلية للتغذية المرتدة أو العكسية.

## أسس التغيير داخل المنظمات:

وضع جالبن Galpin في كتابه الجانب الإنساني للتغيير The Human Side of Change الصادر عام 1996 عشرة أسس للتغيير داخل المنظمات المعاصرة هي كالتالي:

- 1- اللوائح والسياسات: إلغاء اللوائح والسياسات التي تحدد الأساليب الجديدة، ووضع سياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامية، مع تطوير وتوثيق المعايير والأسس الواجب إتباعها في التطبيق.
- 2- الأهداف والمعايير: تطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، مع إيجاد أهداف مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف الحالية.
- 3- العادات والتقاليد: إلغاء العادات والسلوكيات التي تلزم العاملين في تطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، وعلى سبيل المثال استبدال بعض المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمديرين.
- 4- التدريب: التخلص من التدريب الذي يؤدي إلى تطبيق الأساليب القديمة في التشغيل، واستبداله بالتدريب الذي يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة.
- 5- الاحتفالات والمناسبات: استحداث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال توزيع المكافآت على العاملين الذين يحققون الأهداف أو ينجحون في أداء عملية التغيير.
- 6- السلوكيات الإدارية: تطوير أهداف وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة، مع توفير البرامج التدريبية المنشطة لتلك السلوكية الجديدة في العمل، وتحديد المكافآت للمديرين الذين يتغيرون، وربط ترقياتهم بتنفيذ السلوكيات المرغوبة.
- 7- المكافآت والتقدير: التخلص من نظم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب القديمة، وربط المكافآت بأهداف التغيير.
- 8- وسائل الاتصال: استخدام أساليب ووسائل اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير الجديد، وجعل الاتصال ذا اتجاهين لمعرفة ردود الأفعال نحو التغيير.

- 9- التأثير المادي: إنشاء تأثير مادي محسوس وملحوس يعزز التغيير المستهدف مثل إعادة تحديد موقع العاملين وتوزيعهم.
- 10- هيكل المنظمة: إعادة تشكيل هيكل المنظمة بما يؤدي إلى تطبيق التغيير.

### عوامل نجاح التغيير في المنظمات:

- إن نجاح عملية التغيير والتطوير في المنظمات يتطلب عدداً من العوامل أهمها:
- 1- وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.
  - 2- دعم القيادة الإدارية في المنظمة لجهود التغيير والتطوير.
  - 3- تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات الإنسانية اللازمة للتغيير والتطوير.
  - 4- مشاركة العاملين في التغيير.
  - 5- إشراك الناس في التغيير.
  - 6- تحديد أسباب عدم رضا العاملين عن التغيير.
  - 7- توافر الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تهيئ للتغيير والتطوير وتساعد في تنفيذه.
  - 8- اختيار الوقت الملائم لإدخال التغيير للمنظمة.
  - 9- وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج عملية التغيير لتحديد مدى فاعلية خطط التغيير ومشاكلها وجدواها.

### وصفات وأساطير لفشل التغيير:

- عبر العقدين الماضيين سقطت خمس وصفات للتغيير لاعتقاد المديرين أنها قادرة على إحداث التغيير، يرصدها جيم كولنز Jim Collins كالتالي:
- 1- أسطورة برامج التغيير: تضع الإدارة العليا برنامجاً زمنياً للتغيير وتبدأ في تنفيذه، وعندما تصل إلى نهايته لا يتبقى لها سوى دهشتها من فشل التغيير.
  - 2- أسطورة إدارة الأزمات: تصطنع الإدارة العليا أزمة مفتعلة لتفجر الطاقات الكامنة

- لدى العاملين، فتنتهي الأزمة، ويعود العاملون إلى ما كانوا عليه.
- 3- أسطورة العصا والجزرة: تعتقد الإدارة العليا أن التغيير يحدث باستحداث مكافآت لمن يؤيدون التغيير، وعقوبات لمن يقاومونه، فينصرف العاملون عن الإنتاجية منشغلين بالنفاق والانتهازية.
- 4- أسطورة استئصال الجذور: تعتقد الإدارة العليا أن جذور المنظمة وعاملها القدامى يعوقون تقدمها فتقرر استئصالهم واستبدالهم بالتحديث التكنولوجي والدماء الشابة، وتشر بذورها في تربة جديدة، ولكن النتيجة عدم جني ما توقعته.
- 5- أسطورة الجودة الشاملة: تظن الإدارة العليا أن التركيز على الجودة كفيل بإحداث التغيير، فتغرق حتى أذنيها في الإجراءات الفرعية، وتنسى الغايات الرئيسية.
- هذا ولقد فشلت جميع هذه الطرق لإحداث تغيير دائم، بل إنها لم تسفر - في أغلب الحالات - إلا عن نتائج عكسية لما جرى وما تم التخطيط له.

### الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير:

- تعتبر مشكلة مقاومة التغيير من أعقد مشكلات الإدارة في الوقت المعاصر. لقد فات إدارة الأمل موضوع مقاومة التغيير. لقد كانت إدارة الأمل تظن أن العاملين على استعداد لتغيير سلوكهم حال تلقيهم الأوامر والتعليمات. وهذا ظن خاطئ، لأن العاملين ليسوا جماد يمكن تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بالزمان والكيفية التي تريدها الإدارة.
- هذا وهناك أسباب عديدة ومتنوعة قد تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير في المنظمات. ولقد حاول علماء الإدارة رصد أهم هذه الأسباب كالتالي:
- 1- عدم الاتزان، باعتبار أن التغيير حالة ليست طبيعية.
  - 2- الثبات، ويعني الاحتياج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير.
  - 3- عدم وجود دليل، ويعني ضرورة وجود دليل وإثباته أن التغيير سيكون نافعا.
  - 4- الاكتفاء، ويعني أن معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور.
  - 5- عدم النضج، أي لم يتم بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب.

- 6- الخوف، فالناس تخشى المجهول.
- 7- المصلحة الذاتية، فقد يكون التغيير مفيداً للآخرين ولكن ليس لنا.
- 8- ضعف الثقة بالنفس؛ أي الاعتقاد بأن الناس ليسوا بمستوى التحديات الجديدة.
- 9- الصدمة من المستقبل، بمعنى الانبهار من التغيير، ولذا فالناس لا تفهمه وتقاومه.
- 10- نقص المعلومات، فالناس لا تعلم كيف تغير أو إلى ماذا تغير.
- 11- الطبيعة الإنسانية، فالبشر يحبون التنافس، عدوانيون، جشعون، وأنانيون، وتعوزهم صفات الإيثار اللازمة للتغيير.
- 12- الشك في نوايا قادة التغيير.
- 13- العبيثية، بمعنى ظهور أنواع التغيير على أنها مصطنعة وتجميلية وخادعة.
- 14- الحماقة، فيبدو التغيير في مظهره جيداً ولكننا نخشى أن تأتي النتائج غير متوقعة وسيئة.
- 15- الغرور، لرفض القادة الاعتراف بأخطائهم، وأن ما صنعوه بحاجة إلى تغيير.
- 16- التفكير الضيق، فالناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية.
- 17- قصر النظر، وعدم رؤية أن التغيير في المصلحة العامة.
- 18- التفكير الجماعي والحياة الاجتماعية تجعل إرضاء المجموعة أهم من التغيير.
- 19- يعتقد الناس أنهم على صواب، والذين يريدون التغيير هم الباطل.
- 20- قد ينجح التغيير في مكان آخر غير منظمنا.
- 21- مخالفة التغيير للقيم السائدة.
- 22- التدرج، فالأمر لا يتغير بالوثب.
- 23- لا يستطيع أحد أن يأتي بتغيير فعال لصعوبة الأمر.
- 24- الإنسان عدو ما يجهل.

هذا ويمكن إضافة أسباب أخرى لمقاومة العاملين للتغيير، هي كالتالي:

- 1- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- 2- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.

- 3- عندما يكون التغيير سريعاً.
  - 4- عندما يكون هناك رضاً عن الوضع الحالي.
  - 5- عندما يترتب على التغيير أعباء وضغوط عمل كبيرة.
- هذا ويمكن تصنيف الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير - والتي تم ذكرها آنفاً - إلى:

- 1- أسباب ثقافية تعوق التغيير Cultural Barriers
- 2- أسباب اجتماعية تعوق التغيير Social Barriers
- 3- أسباب تنظيمية تعوق التغيير Disorganization Barriers

### القواعد العامة لمواجهة مقاومة التغيير:

لا يوجد هناك قانوناً محدداً أو قانون نهائي لمعالجة مواجهة مقاومة التغيير. إلا أن هنالك خطوطاً عامة يمكن التأكيد عليها. وتقع هذه القواعد في ثلاث مجموعات، هي كالتالي:

#### أ- ما هو مصدر التغيير؟

- 1- من الملاحظ أن المقاومة ستكون قليلة إن كان متخذ قرار التغيير قد اعتبر موضوع التغيير هو موضوعه، ولم يفرض عليه من مصدر خارجي لأنه متفهم وله مؤازره، ويستطيع الدفاع عنه.
- 2- كما أن مقاومة التغيير ستكون قليلة إن كان موضوع التغيير قد حظي بدعم الإدارة العليا.

#### ب- ما هي مادة التغيير؟

- 1- إذ ستقل مقاومة التغيير إن شعر من يمسه التغيير أنه وسيلة يراد بها التخفيف عن أعبائهم لا زيادتها. أي حينما يشعر ما يمسه التغيير أن له مصلحة في التغيير ذاته.
- 2- كما ستقل مقاومة التغيير إن شعر من يمسه التغيير أنه يتفق مع القيم والمثل التي يتحلون بها. إذ أن الفرد يستنير في أعماله بالقيم والمثل التي يعيشها مجتمعه وبالمعنى الذي تعطيها بيئته للأشياء.

- 3- وستقل مقاومة التغيير أن وثق من يمسه التغيير أن لا تهديد سيواجههم من جراء التغيير، سواء لأنهم أو استقرارهم.
- 4- وستقل مقاومة التغيير أن شعر من يمسه التغيير من أن التغيير سيجلب لهم نوعاً من التجارب التي يصبون إليها.

### ج- كيفية بلورة التغيير؟

- 1- وستقل مقاومة التغيير لو أسهم من يمسه التغيير في تشخيص المشكلة، وأدركوا أهمية أو ضرورة التغيير.
- 2- كما ستقل مقاومة التغيير إن كان التغيير قد تم بقرار ووعي جماعي.
- 3- كما ستقل مقاومة التغيير إن استطاع مؤيدوه ومعارضوه إدراك طبيعة الخلاف الرئيسي بينهم. واتخذوا من الخطوات الكفيلة لإبعاد كل خوف لا مبرر له.
- 4- وقد تقل مقاومة التغيير إن شاعت الثقة بين الفرقاء، وسادت بينهم علاقات من التعاطف والتعاون.
- 5- كما ستقل مقاومة التغيير إن وضع التغيير تحت رقابة ومراجعة.
- 6- وأخيراً ستقل مقاومة التغيير لو ترك باب الأخذ به أو تعديله مفتوحاً، ووضع موضع تجربة لإقرار صلاحيته مستقبلاً.

وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير بما يلي:

- اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة.
- بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا.
- توسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير.
- عدم طلب المستحيل (التأكد أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة).
- تقديم الحوافز من أجل التغيير.
- استخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز والتفوق والانتماء من أجل التغيير.
- اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير.



### عوائق التغيير الفردي:

- 1- الخوف من المجهول (ما نعرفش بكره فيه أيه)
- 2- الإنسان ابن العادة (الي نعرفه أحسن من الي ما نعرفهوش)
- 3- الخوف من تغير الظروف الاقتصادية (الخوف على فقد العمل أو الوظيفة أو نقص في الراتب)
- 4- الفشل في إدراك الحاجة إلى التغيير
- 5- تهديد العلاقات الاجتماعية وعضوية الجماعات الاجتماعية

### كيفية التغلب على عوائق التغيير الفردي:

- 1- تدعيم الثقة بالنفس.
- 2- إزالة الخوف لدي الأفراد، من خلال توضيح أهداف وفوائد التغيير.
- 3- إشراك الأفراد في صناعة التغيير.
- 4- الالتزام بالتغيير التدريجي قدر الإمكان.
- 5- مراعاة أن لا يحدث التغيير لأقصى حد أي ضرر للأفراد.

### عوائق التغيير النابعة من المنظمة:

- 1- فشل جهود التغيير السابقة
- 2- الميل إلى الاستقرار
- 3- تهديد توازن القوي الموجود بالمنظمة
- 4- عدم دعم ذوي السلطة في المنظمة للتغيير المقترح

### كيفية التغلب على عوائق التغيير التنظيمي:

- 1- احصل على دعم ذوي السلطة
- 2- ثقّف العاملين
- 3- أشرك العاملين في جهود التغيير
- 4- شجع السلوك البناء

### أنماط الأفراد في موقفهم من التغيير:

يختلف موقف الأفراد من التغيير لعدة أسباب - تم ذكرها - إلا أن الذي يهمنا هنا هو تحديد أنماط هؤلاء الأفراد في موقفهم من التغيير كالتالي:

- 1- مبادر بالتغيير.
- 2- محدث للتغيير.
- 3- مقاوم للتغيير.
- 4- اتخاذ موقف سلبي تجاه التغيير.
- 5- مشجع للتغيير.
- 6- ناشر للتغيير.

ردود أفعال محتملة بين العاملين في أي منظمة تجاه إدارة التغيير من حيث التطبيق والنتائج:

يمكن تحديد بعض هذه الردود من وجهة نظر سينج (Senge: 1991) كالتالي: اللامبالي، غير الفاهم، الراض، الموافق، الملتزم، المسائر المتذمر، المسائر الحقيقي، المبدع.

### أنماط الإدارة أو المنظمات في موقفها من التغيير:

هناك أنماط عديدة للمنظمات في موقفهم من التغيير، يمكن تحديد بعضها كالتالي:

- 1- إدارة تعايش التغيير
  - 2- إدارة تتوقع التغيير وتستعد له
  - 3- إدارة تصنع التغيير
- تصنيف آخر:

- 1- نمط اللامبالاة والتجاهل وعدم الاكتراث بما يحدث من تغيير حول المنظمة.
- 2- نمط التسليم بالأمر الواقع والعجز والخضوع للتغيير.
- 3- نمط التكيف مع التغيير وتعديل الأوضاع وفقاً لهذه التغييرات دون أن يكون للمنظمة دور في رسم صورة المستقبل.

4- نمط المواجهة والتعامل الجريء مع التغيير والاستفادة منه، مع وجود دور للمنظمة في رسم صورة المستقبل.

وفي كتابهما عن "التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج" حددت كل من دانا جايتس روبنسون وجيمس روبنسون أهم أدوار المدير في عملية التغيير كالتالي:

- دور المدير المبادر: حيث يجب أن يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة العمل.
- دور المدير المتصل: حيث يجب عليه الاتصال بالآخرين وإقناعهم بالفكرة.
- دور المدير القدوة: حيث يجب أن يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره بما يؤكد لهم إمكانية التغيير.

This page intentionally left blank

## الفصل الثالث

### مفهوم التنمية

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

✍ تعريف التنمية

✍ خصائص التنمية

✍ أبعاد التنمية

✍ مراحل العمل التنموي

✍ أنواع وأشكال التنمية

✍ نظريات التنمية

# الفصل الثالث

## مفهوم التنمية

### مقدمة:

التنمية Development هي ارتقاء المجتمع والانتقال به من الوضع الثابت إلى وضع أعلى وأفضل. وهي عملية تطور إلى الأمام وتحسين مستمر شامل أو جزئي. أيضا التنمية هي عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية وليست محض إنجازات اقتصادية فقط، وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع إنساني، وذلك لتحقيق أهداف الناس والمجتمع، وعلى رأسها تحقيق مستوى معيشة أو حياة أفضل. والتنمية عملية شاملة تضرب جذورها في مختلف جوانب الحياة وتنتقل بالمجتمع إلى مرحلة جديدة من التقدم، وهي عنصر أساسي للاستقرار والتطور الإنساني والاجتماعي (مدحت أبو النصر: 2014).

والتنمية لغوياً جاءت من الفعل نما أي زاد ومن النماء أي الخير والإصلاح، ويمكن النظر إلى التنمية بأنها عكس التخلف 'Underdevelopment'. ويعرف العلماء التخلف بأنه توقف أو تأخر أو بطء في الحركة في تحقيق النمو أو في تحقيق التقدم إلى الأمام، بمعنى

تخلف الأساليب الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في مجتمع معين عن المستوى الذي كان بوسع ذلك المجتمع أن يبلغه في وقت معين.

هذا ولقد برز مصطلح التخلف بعد نهاية الحرب العالمية الثانية مع حصول عدد كبير من البلدان المستعمرة على الاستقلال. وذاع استعماله وكثرت الكتابات حوله ابتداءً من خمسينيات القرن العشرين وتجمعت خلال فترة قصيرة آلاف المقالات والأبحاث حول موضوع التخلف، ذاهبة في كل اتجاه ومنطلقة من محطات مختلفة ومنظورات متنوعة، لدرجة صار يصعب معها تعريف هذا المفهوم وتوضيح نظرياته.

ويمكن تحديد أربع خصائص للتخلف هي كالتالي:

1- انخفاض مستوى الدخل.

2- ارتفاع نسبة الأمية وضعف المستوى التعليمي

3- سوء مستوى التغذية.

4- انخفاض المستوى الصحي.

وهذه الخصائص متفاعلة ومتداخلة معا وتشكل بدورها حلقة مفرغة للفقر Poverty.

### تعريف التنمية:

التنمية هي عنصر أساسي للاستقرار والتطور الإنساني والاجتماعي. وهي عملية تطور شامل أو جزئي مستمر وتتخذ أشكالا مختلفة تهدف إلى الرقي بالوضع الإنساني إلى الرفاه والاستقرار والتطور بما يتوافق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية...

وتعريف التنمية يظل مرتبطا دوما بالخلفية العلمية والنظرية السياسية والاقتصادية التي يقتنع بها صاحب التعريف. فعلي سبيل المثال فإن علماء الاقتصاد مثلاً يعرفون التنمية بأنها الزيادة السريعة في مستوى الإنتاج الاقتصادي والدخل القومي والأسري... في حين يري علماء علم الاجتماع على أن التنمية هي تغيير اجتماعي مقصود ومخطط يستهدف تغيير السلوكيات والثقافات حتى تكون ايجابية ومنفتحة ومرنة ومنتجة...

بينما نجد علماء علم السياسة بأن التنمية هي عملية إقامة المؤسسات السياسية والتزامها بالنهج الديمقراطي وإتاحتها مشاركة المواطنين في صنع القرارات... كذلك نجد علماء علوم البيئة يهتمون في تعريفهم للتنمية على البعد البيئي والمحافظة عليها من كافة أنواع التلوث...

وفي ختام هذه الآراء المتنوعة والمختلفة أحيانا في وجهات النظر، يمكن أن نقول أن التنمية هي كل الأبعاد السابق ذكرها، فهي لها بعد اقتصادي واجتماعي وسياسي وبيئي... وعليها أن تحقق كل هذه الأبعاد وتراعي أيضا التوازن فيما بينهم.

### والتالي بعض التعريفات المتاحة عن مفهوم التنمية:

- 1- التنمية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى.
- 2- التنمية هي عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية عن طريق إحداث بعض التغيرات الإيجابية في قطاعات العمل المختلفة والتي تؤدي إلى زيادة وتحسين في مستوى معيشة الأفراد.
- 3- التنمية هي انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معين وبشكل كامل وشامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان فرداً أو جماعة أو منظمة أو مجتمعاً.
- 4- التنمية تطوي على عمليات تغيير اجتماعي (بالمفهوم الشامل لكلمة اجتماعي) عقلائي مقصود ومخطط ومضبوط.
- 5- التنمية هي كل الجهود البشرية التي تبذل من أجل النمو والتقدم وتحقيق الرفاهية للمواطن والمجتمع.
- 6- التنمية هي كل عمل إنساني بناء في جمع القطاعات وفي مختلف المجالات وعلى كافة المستويات.



- 7- التنمية هي عملية حضارية متكاملة تعني بدفع كفاءة القوى المنتجة بما ينمي الثروة القومية ويولد الفائض الاقتصادي اللازم للتوسع المطرد في الاستثمار. كما تعني التنمية بتوفير الخدمات الأساسية للأفراد المنتجين لتوفر لهم الشروط الموضوعية للوصول إلى مستوى التطوير التكنولوجي المطلوب.
- 8- التنمية هي العمليات التي بمقتضاها توجه الجهود لكل من الأهالي والحكومة بتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم والإسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن.
- 9- التنمية هي عملية تغيير اقتصادي واجتماعي على نحو إيجابي.
- 10- التنمية هي عبارة عن تنفيذ مخططات ذات أهداف متوسطة أو بعيدة المدى يقوم بها الإنسان للانتقال بالمجتمع والظروف الاقتصادية والإنسانية والبيئية المحيطة به إلى وضع أفضل،

### خصائص التنمية :

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص التنمية في التالي:

- التنمية عملية مقصودة ومخططة.
- 1- التنمية عملية ضرورية للتغيير المنظم.
- 2- التنمية عملية ليست جزئية وإنما كلية شاملة.
- 3- التنمية عملية داخلية ذاتية أي أن مقوماتها وبذورها موجودة في داخل كيان المجتمع نفسه، وأن قوى خارجية لا تعدو أن تكون عوامل مساعدة أو ثانوية.
- 4- التنمية عملية ديناميكية.
- 5- التنمية عملية مستمرة.
- 6- التنمية ضرورية لكل مجتمع حتى المتقدم منها.
- 7- أهمية المشاركة الشعبية في جميع مراحل العمل التنموي.

- 8- أهمية العدالة في جميع مراحل وإجراءات التنمية.
- 9- ضرورة توفير التركيبات المؤسسة التي تساعد على نمو الإمكانات الذاتية إلى حدودها المثلى.
- 10- ضرورة إزاحة المعوقات التي تعوق عمليات التنمية في أي مرحلة من مراحلها.
- 11- ضرورة أن تراعي التنمية البعد البيئي في جميع مشروعاتها.
- 12- التنمية لها أنواع عديدة حسب المجال الذي تعمل به مثل: التنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية التعليمية، والتنمية الصحية.
- 13- التنمية لها مستويات عديدة حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل عليه مثل: التنمية الدولية الإقليمية، والتنمية القومية، والتنمية المحلية (تنمية المجتمع المحلي).
- 14- التنمية لابد أن تكون تنمية مستدامة.

### أبعاد التنمية:

يمكن تحديد أربعة أبعاد متكاملة ومتفاعلة للتنمية لابد من مراعاتها عند ممارسة التنمية، هي كالتالي:

- 1- **التنمية كعملية Process:** فالتنمية عبارة عن عملية ديناميكية لها أهداف ومكونة من مجموعة من المراحل والخطوات المتفاعلة والمتداخلة معا. أيضا في هذه العملية يكون التركيز على التغيرات المتتابعة والمتتالية، التي من خلالها يتقل المجتمع من النمط البسيط إلى النمط الأكثر تعقيداً، وهي بذلك تؤكد الآثار الاجتماعية والنفسية على الأفراد.
- 2- **التنمية كمنهج Method:** فالتنمية منهج أو طريق أو مسار يجب التحرك على هداه. والمنهج هو عبارة عن مجموعة الخطوات التي يجب الاسترشاد بها. أيضا التنمية تعتبر اتجاهًا نحو الفعل، وهي بهذا تتضمن معنى العملية مع التركيز على المرحلة النهائية، وليس على عملية التتابع، فهي إذن وسيلة لتحقيق غاية.
- 3- **التنمية كبرنامج Program:** حيث يكون التركيز على مجموعة من الأنشطة تمثل مضمون البرنامج الذي يصبح هدفاً في حد ذاته.

4- التنمية كحركة **Movement**: حيث تحمل معنى الالتزام وتكون التنمية موجهة نحو التقدم وتصبح نوعاً من التنظيم.

### مراحل العمل التنموي:

لتحقيق أهداف التنمية لابد من تحديد مراحل العمل التنموي وتحديد خطوات كل مرحلة وهذه المراحل والخطوات متكاملة ومتفاعلة ومتداخلة معاً وهناك آراء عديدة في تحديد هذه المراحل والخطوات وأحياناً يجد بعض الاختلافات البسيطة بين هذه الآراء، هذا ويمكن تحديد مراحل وخطوات العمل التنموي كالتالي:

أولاً: المرحلة التمهيدية: وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- 1- تحديد الأهداف.
- 2- تحديد الحاجات.
- 3- تحديد المشكلات.
- 4- تحديد الموارد.

ثانياً: المرحلة التخطيطية: وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- 1- وضع المحكات أو المعايير أو المؤشرات.
- 2- تحديد الأولويات.
- 3- وضع الخطة.
- 4- وضع الموازنة.

ثالثاً: المرحلة التنفيذية: وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- 1- تنفيذ الخطة.
- 2- الالتزام بالموازنة.

رابعاً: المرحلة التقويمية: وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- 1- المتابعة.

- 2- التقييم.
- 3- التقويم.
- 4- التغذية العكسية أو المراجعة أو المرتدة.

### أنواع وأشكال التنمية:

صفة عامة تنقسم التنمية إلى قسمين، هما: التنمية الطبيعية والتنمية البشرية. فالتنمية الطبيعية هي التجديد في بعض الموارد الزراعية والتجديد في موارد البترول أي النفط واستخراج عناصر جديدة مفيدة للطبيعة. أما التنمية البشرية فهي تنمية عقل الإنسان بالعلم والعلوم وتوعية الإنسان بما هو جديد سواء كان علم أو مجال جديد. بمعنى أن التنمية البشرية هي التنمية التي تختص برفع قدرات ومهارات البشر في كل مجالات الحياة والعمل.

وهناك التنمية المتكاملة أو المندمجة وهي تلك العملية التي ينتج عنها زيادة فرص حياة بعض الناس في مجتمع ما دون نقصان فرص حياة البعض الآخر في نفس الوقت، ونفس المجتمع، وهي زيادة محسوسة في الإنتاج والخدمات، شاملة ومتكاملة ومرتبطة بحركة المجتمع تأثيراً وتأثراً، مستخدمة في ذلك الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجيا...

أيضا يمكن تصنيف أنواع التنمية بناء على المستوى الجغرافي الذي تهتم به أو تعمل عليه، فهناك تنمية دولية وتنمية إقليمية (على مستوى عدد من الدول) وتنمية قومية أو قطرية وتنمية إقليمية (على مستوى عدد من المحافظات أو الإمارات) وتنمية محلية (تنمية المجتمع المحلي).

كذلك من أنواع التنمية المستدامة - وهي موضوع الكتاب الحالي - فهي تنمية تعتمد على تحقيق أهداف التنمية استنادا إلى مبادئ الحكم الرشيد بما يتوافق مع احتياجات المجتمع وإمكاناته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية دون الإضرار بالبيئة والتراث الإنساني وحقوق الإنسان وحقوق الحيوان والمكتسبات الحقوقية والسياسية والإنسانية وعدم الإضرار بمصالح وموارد الأجيال القادمة أو المستقبلية...

## نظريات التنمية

هناك عدد من النظريات التي حاولت تفسير أهمية التنمية وكيفية إحداثها أو تحقيقها والمعوقات التي تواجهها... وأحيانا تتحدث هذه النظريات عن التخلف كمفهوم عكسي للتنمية كمحاولة أيضا لكيفية عدم تحقيق التنمية لأهدافها ومحاولة لرصد معوقات التنمية.

وبمراجعة هذه النظريات وجد أنها متأثرة بالفكر السياسي والأيدولوجي السائد في الوقت الحالي في العالم. حيث هناك نظريات - ومنها نظرية التحديث - متأثرة بالاتجاه الرأسمالي. وتري أن أهم معوقات التنمية: الاتجاهات والقيم والمعتقدات السالبة لدى سكان المجتمع والتوجه نحو الماضي والافتقار للقادرة الثقافية للتوافق مع الظروف الحديثة...

أيضا هناك نظريات أخرى - ومنها نظرية التبعية - متأثرة بالفكر الاشتراكي. وتري هذه النظريات أن السبب الرئيسي للتخلف لكثير من الدول هو التبعية للنظام الرأسمالي العالمي والدور الذي يلعبه العالم الغربي في خلق واستمرارية التخلف في دول العالم الثالث...

أيضا ظهرت نظريات أخرى مثل نظرية النظام العالمي والتي تمثل موقفاً نظرياً يتجاوز نظريتي التحديث والتبعية على السواء، وتدور هذه النظرية حول عدة محاور رئيسة ترى من خلالها العلاقة بين الدول النامية والمتقدمة في إطار النظام العالمي...

والتالي عرضا لبعض النظريات المفسرة للتنمية وللتخلف:

### 1- نظرية التحديث Modernization Theory

ظهرت نظرية التحديث في التنمية نتيجة حصول عدد كبير من الدول المحتلة على استقلالها. وشرعت هذه الدول في تحقيق التنمية. فقامت الصفوة الوطنية التي ناضلت من أجل الحصول على الاستقلال في العمل على نقل دولها من مرحلة ما قبل الاستقلال إلى مرحلة تحقيق الوعود وتجسيد الشعارات التي أطلقتها هذه الصفوة، وقد تباينت هذه المجتمعات من حيث امتلاكها لرأس المال أو المواد الخام أو وجود الوفرة السكانية لديها أو المساحات الشاسعة...

ولقد ساهم كثير من الباحثين الاجتماعيين في تحقيق التحديث في هذه الدول المستقلة حديثاً من خلال ما قاموا به من بحوث ودراسات عن مظاهر التخلف وأسبابها وتقديم مقترحات للتغلب على هذه المظاهر...

أيضاً اهتمت المنظمات الدولية بهذه الدول من خلال تنفيذ بعض المشروعات التنموية وتقديم بعض التمويل لمشروعات أخرى بهدف مساعدة هذه الدول لأن تتخطى مشكلاتها. وقد استندت هذه الجهود، إما إلى نية خيرة من قبل هذه المنظمات، وإما إلى محاولة لمعرفة أقرب لهذه الدول من أجل مزيد من بسط السيطرة عليها...

ونظرية التحديث بإيجاز تفسر التنمية على أنها عملية التخلي عن الأنماط التقليدية، وتبنى النمط السائد في الدول الرأسمالية المتقدمة أو ما يطلق عليه النموذج الغربي (انظر: عبده كامل الطائفي: 1430؛ ماهر أبو المعاطي: 2014؛ حسين عبد الحميد: 2009؛ طلعت السروجي: 2008؛ محمد زكي: 2008).

## 2- نظرية التبعية The Dependency Theory:

ظهرت نظرية التبعية كمدرسة فكرية جديدة لها مدخل جديد في دراسة التنمية والتخلف، حيث قدمت أساساً جديداً لتفسير ظاهرة التخلف في الدول النامية. وتم تقديمها بواسطة علماء وباحثين من الدول الاشتراكية والدول النامية، وذلك عكس نظرية التحديث والتي قدمها علماء وباحثون من الغرب والولايات المتحدة الأمريكية.

وترى نظرية التبعية بأن استمرار اعتماد الدول النامية على الدول المتقدمة يؤدي إلى استمرار نمط التبعية. كذلك فإن حرص الدول المتقدمة على اختراق - تحت أي مسميات - الدول النامية وإفشالها يساهم في استمرار نمط التبعية لصالح الدول المتقدمة...

إن نظرية التبعية ترفض مفاهيم نظرية التحديث، وتفسر تخلف الدول النامية بالتأثير السلبي للرأسمالية الغربية الدولية على الأوضاع الاقتصادية للدول النامية.

وترى نظرية التبعية أن العلاقات الاقتصادية غير المتكافئة بين الدول الأقل نمواً

والدول الأكثر نمواً تؤثر بالسلب على مسيرة التنمية في الدول الأقل نمواً. وفي ضوء عدم وجود بدائل للخلاص من هذه العلاقات غير المتكافئة، فإن ثورة الشعب على هذا الظلم هي الطريق الوحيد المطروح لمواجهة هذا التخلف وللفكك من الاستغلال الغربي والأمريكي. كما أن التبعية ليست فقط عملية اقتصادية لكنها أيضاً اجتماعية وثقافية وتعليمية وسياسية...، إضافة إلى أنها ليست مجرد علاقات خارجية لكنها علاقة داخلية محدودة تاريخياً كذلك (انظر: عبده كامل الطائفي: 1430؛ ماهر أبو المعاطي: 2014؛ حسين عبد الحميد: 2009؛ طلعت السروجي: 2008؛ محمد زكي: 2008؛ أمين: 1976).

### 3- نظرية النظام العالمي The World System Theory

مثلما نشأت مدرسة التبعية كرد فعل لعدم الرضا عن التفسير الذي تقدمه مدرسة التحديث، فإن اتجاه النظام العالمي أعلن عن نفسه كخطوط أكثر تقدماً بالنسبة لمدرسة التبعية. ومن ثم تشكل نظرية النظام العالمي موقفاً نظرياً يتجاوز نظرتي التحديث والتبعية على السواء، وتدور هذه النظرية حول عدة محاور رئيسة ترى من خلالها العلاقة بين الدول النامية والمتقدمة في إطار النظام العالمي من خلال الأبعاد التصورية التالية كما ذكرها "هاريسون" Harrison:

الحاجة إلى تفسير نمو وتحديث دول شرق آسيا الذي لا يمكن فهمه تماماً بالمنطق الذي يقدمه اتجاه التحديث ولا اتجاه التبعية، فقد تطورت هذه المجتمعات من وضع مختلف إلى وضع أصبحت تشكل فيه قوى مؤثرة في النظام الاقتصادي العالمي.

أن أزمة الحركة الاشتراكية وفشل الماركسية الثورية تفرض الحاجة إلى إعادة التفكير في هذا البديل كنموذج لنمو العالم الثالث، وهذا ما يعني اتجاه مجتمعات العالم الثالث إلى الأخذ بالطريق الرأسمالي في التنمية وإن برزت الحاجة إلى ترشيده.

إن أزمة الرأسمالية الغربية - بدلاً من إفساح الطريق لنمو دول العالم الثالث - ساهمت في زيادة الفجوة بين الدول المتقدمة والعالم الثالث، وأن حل هذه الأزمة يحتاج إلى مراجعة تستوجب إعادة تقسيم العمل والإنتاج على المستوى الدولي (Harrison, 1991).

واستناداً إليه سعت مجموعة من العلماء في منتصف السبعينيات من هذا القرن إلى دراسة مسألة النمو والتغير والتحول في الدول الأقل نمواً بطريقة أقل أيديولوجية، أخذين النقاط أعلاه في الاعتبار. وقد طور " فولرشتاين " Wallerstein ومشاركوه وأتباعه ما أسموه " منظور النظام العالمي ".

ويمثل النقد الرئيسي لنظرية النظام العالمي في معارضة العالم ثنائي الأسلوب كما تنص عليه مدرسة التحديث (أي الحديث مقابل التقليدي) واتجاه التبعية (المحور أو المركز مقابل المحيط) والماركسية التقليدية (الرأسمالية مقابل الاشتراكية) وبدلاً من النظام ثنائي الأسلوب، قدمت نظرية النظام العالمي ما أسموه الدولة شبه المحيطية، وهذا يشكل نظاماً ثلاثياً في الأسلوب يتكون من قلب وشبه محيط جانبي ومحيط.

بمعني أن النظام العالمي ينقسم إلى ثلاث مجموعات، لكل منها خصائصه المميزة، وإن برزت الحاجة إلى التعاون العضوي بين هذه المجموعات الثلاثة وهي على النحو التالي:

1- المجموعة الأولى وتضم الدول المتقدمة (القوى الاقتصادية العالمية)، وقد بلغت هذه المجموعة مستويات تقنية عالية، وتشغيل كامل للطاقات تقريباً، غير أن تكلفة الإنتاج أصبحت عالية للغاية، الأمر الذي يهدد إما بانخفاض معدلات الإنتاج أو منافسة غير متكافئة من دول أخرى تتولى إنتاج هذه السلع بتكلفة أقل.

2- المجموعة الثانية وتضم مجموعة من الدول تقع بالقرب مباشرة من هذه المجموعة، وهي تناظرها في امتلاك عناصر الإنتاج، وإن كان ذلك بمستويات أقل من حيث مستوى التقنية أو مستويات العمالة الماهرة أو من حيث درجة اكتمال البناء التحتي، ولكنها قادرة على إنتاج ذات السلع أو على الأقل أجزاء منها، بنفس مستوى الجودة وبأسعار أقل، الأمر الذي قد يؤدي إلى منافستها للمجموعة الأولى، ولتجاوز ذلك تتجه الاستثمارات من المجموعة الأولى إلى الثانية للاستفادة من ظروف التشغيل والإنتاج، وتحقيق فائض أو عائد من وراء ذلك، ومن ثم تتأسس العلاقة بين المجموعتين على أساس من التعاون وليس الصراع.



3- المجموعة الثالثة وتضم غالبية دول العالم الثالث الأكثر تخلفاً، وحيث تحاول دول المجموعتين الباقيتين رفع مستويات المعيشة فيها من خلال المعونات الاقتصادية والمساعدات والقروض؛ لتجعلها مؤهلة من ناحية كأسواق لتصريف السلع المنتجة في دول المجموعتين السابقتين؛ ولتشغيل إطار بعد تطور أبنيتها التحتية لاستثمارات المجموعتين السابقتين؛ لظروف الإنتاج والتكلفة الرخيصة التي يمكن أن تقوم في هذه الدول.

ومن الواضح وإن كان هناك تعاون واضح بين المجموعة الأولى والثانية، إلا أن المجموعة الثالثة لم تتكامل عضوياً مع بناء النظام العام بنفس درجة المجموعتين السابقتين، وذلك لعدة أسباب منها عدم توافر الإمكانيات المادية، الأيدي المدربة، المواد الخام، عدم الاستقرار السياسي... الخ (انظر: عبده كامل الطائفي: 1430 ؛ ماهر أبو المعاطي: 2014 ؛ حسين عبد الحميد: 2009 ؛ طلعت السروجي: 2008 ؛ محمد زكي: 2008).

This page intentionally left blank

## الفصل الرابع

### ماهية التنمية المستدامة

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ مقومات استمرارية عملية التنمية
- ✍ تعريف التنمية المستدامة
- ✍ خصائص التنمية المستدامة
- ✍ التطور التاريخي للتنمية المستدامة
- ✍ أهداف التنمية المستدامة
- ✍ أهمية التنمية المستدامة
- ✍ مجالات التنمية المستدامة

# الفصل الرابع

## ماهية التنمية المستدامة

### مقدمة:

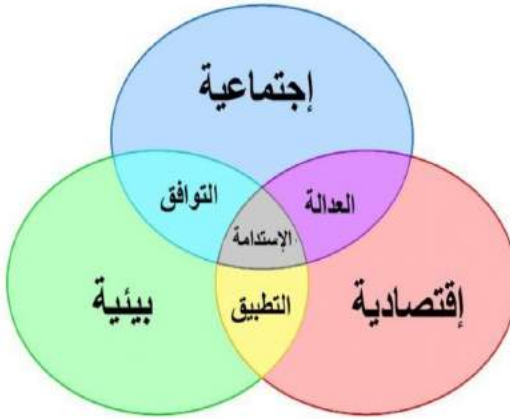


لقد تعددت أنواع أو أشكال التنمية، ومن تلك الأنواع أو الأشكال الحديثة نسبيا: التنمية المستدامة Sustainable Development أو ما يطلق عليها أحيانا التنمية المستمرة أو التنمية المتواصلة، والتي تتصف

بمجموعة من الخصائص منها: أن الإنسان فيها هو هدفها وغايتها ووسيلتها، مع تأكيدها على التوازن بين البيئة بأبعادها المختلفة والمتنوعة، وحرصها على تحقيق كل من تنمية الموارد الطبيعية والبشرية دون أي إسراف أو تبذير ووفق استراتيجية حالية ومستقبلية محددة ومخططة بشكل جماعي وتعاوني وعلمي سليم، وذلك لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل، وعلى أساس من المشاركة المجتمعية مع الإبقاء على الخصوصية الثقافية والحضارية لكل مجتمع...

ومفهوم التنمية المستدامة هو تحديث مفهوم التنمية بما يتناسب ويتلائم مع متطلبات العصر الحاضر، أي بما يراعي الموارد الاقتصادية والبيئية المتاحة والممكن اتاحتها مستقبلا لتحقيق التنمية (فؤاد حسين حسن: 2015).

ولقد ظهر مفهوم التنمية المستدامة في سبعينيات القرن العشرين، وارتبط بمفاهيم التنمية الاقتصادية وتنمية العنصر البشري وتنمية رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي... والفصل الحالي سوف يلقي الضوء على ماهية التنمية المستدامة، وذلك من حيث التعريف والخصائص والنشأة... بينما باقي الفصول تهتم بالحدث عن أهداف ومجالات ومؤشرات وركائز ومبادئ وفلسفة وقيم وأخلاقيات التنمية المستدامة ومعوقاتها...



#### مقومات استمرارية عملية التنمية:

ولضمان استمرارية عملية التنمية في المجتمع يجب الاعتماد على وتوفير المقومات التالية:

- توفير الكادر الإداري الناجح الذي لديه القدرة على إدارة مشروعات التنمية بكفاءة من داخل أفراد المجتمع أنفسهم.
- توفير الدعم المالي الذي يساهم في استمرارية المشروعات التنموية.
- قبول المجتمع لعملية التنمية من خلال مشاركتهم في تخطيط وتنفيذ وإدارة المشروعات التنموية وإحساسهم بملكية تلك المشروعات.
- خلق علاقة جيدة مع الجهات الحكومية من خلال التأكيد على أهمية دور الجمعيات الأهلية الذي يكمل دور الجهات الحكومية في عملية التنمية.

ونظراً لأهمية استمرارية عملية التنمية ظهر مصطلح التنمية المستدامة تأكيداً لهذه الأهمية.

### تعريف التنمية المستدامة:

- هناك بعض التعريفات المتاحة لمفهوم التنمية المستدامة، نذكر منها:
- تعريف وفاء أحمد عبد الله (1983): التنمية المستدامة هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تتخذ للانتقال بالمجتمع إلى وضع أفضل باستخدام التكنولوجيا المناسبة للبيئة، لتحقيق التوازن بين بناء الموارد الطبيعية وهدم الإنسان لها، في ظل سياسة محلية وعالمية للمحافظة على هذا التوازن.
  - تعريف تقرير بروتلاند الذي أصدرته اللجنة الدولية للبيئة والتنمية (1987): التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون أن يعرض للخطر قدرة الأجيال التالية على إشباع احتياجاتها:
  - تعريف سحر قدرى الرفاعي (2009): التنمية المستدامة هي تنمية تفاعلية حركية تأخذ على عاتقها تحقيق المواءمة بين أركانها الثلاث: البشر والموارد البيئية والتنمية الاقتصادية.
  - تعريف ماهر أبو المعاطي (2014) التنمية المستدامة هي تنمية حقيقية مستمرة ومتواصلة هدفها وغايتها الإنسان تؤكد على التوازن بين البيئة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بما يسهم في تنمية الموارد الطبيعية وتمكين وتنمية الموارد البشرية وإحداث تحولات في القاعدة الصناعية والتنمية على أساس علمي مخطط وفق إستراتيجية محددة لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل على أساس من المشاركة المجتمعية مع الإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات.
  - تعريف محمد كامل شرقاوي (2014): التنمية المستدامة هي العملية التي تهدف إلى تحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الاقتصادية للنشاط الإنساني ضمن حدود ما هو متاح من الموارد المتجددة وقدرة الأنساق الحيوية الطبيعية على استيعابه والحرص على احتياجات الأجيال القادمة.

• تعريف موسوعة المعلومات ويكيبيديا (2015): التنمية المستدامة هي عملية تطوير الأرض والمدن والمجتمعات وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلبي احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها. ويواجه العالم خطورة التدهور البيئي الذي يجب التغلب عليه مع عدم التخلي عن حاجات التنمية الاقتصادية وكذلك المساواة والعدالة الاجتماعية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التنمية المستدامة بأنها التنمية المستمرة، والعادلة، والمتوازنة، والمتكاملة، والتي تراعي البعد البيئي في جميع مشروعاتها، والتي لا تجني الثمار للأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة.

ولقد حدد ماهر أبو المعاطي (2014) خمسة مفاهيم مرتبطة بالتنمية المستدامة هي كالتالي:

### المفهوم الاقتصادي:

ويأخذ مفهوم التنمية المستدامة نمطين:

- 1- في دول الشمال الصناعية تعني: خفض عميق ومتواصل في استهلاك هذه الدول من الطاقة والموارد الطبيعية وإحداث تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة وامتناعها عن تصدير نموذجها التنموي الصناعي عالمياً.
- 2- في الدول الفقيرة والنامية يعني: توظيف الموارد من أجل رفع المستوى المعيشي للسكان الأكثر فقراً في الجنوب.

### المفهوم الاجتماعي الإنساني:

يعتبر السعي من أجل استقرار النمو السكاني ووقف تدفق الأفراد على المدن وذلك من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية والتعليمية وتحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية.

### المفهوم السياسي:

العملية التي بموجبها يتم توسيع فرص الاختيار أمام الناس لجعل التنمية أكثر

ديمقراطية وأكثر مشاركة لكل فرد بطريقة كاملة في القرار المجتمعي ويتمتع بالحرية الإنسانية والاقتصادية والسياسية.

### المفهوم البيئي:

التنمية ذات القدرة على الاستمرار والتواصل في استخدامها وحمايتها للموارد الطبيعية وخاصة الزراعية والحيوانية والمحافظة على تكامل الإطار البيئي في تنظيم الموارد البيئية والعمل على تنميتها في العالم بما يؤدي إلى مضاعفة المساحات الخضراء على الأرض.

### المفهوم التقني:

ويشير إلى ذلك النمط من التنمية الذي ينقل المجتمع إلى عصر من الصناعات والتقنيات النظيفة التي تستخدم أقل قدر ممكن من الطاقة والموارد وتنتج الحد الأدنى من الغازات الضارة، حتى يتسنى الحد من التلوث وتحقيق استقرار المناخ.

### خصائص التنمية المستدامة:

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التنمية المستدامة كالتالي:

- هي تنمية شاملة أو متكاملة
- هي تنمية مستمرة.
- هي تنمية عادلة.
- هي تنمية متوازنة.
- هي التنمية التي لا تجني الثمار للأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة.
- هي التنمية الرشيدة دون إسراف أو سوء استخدام أو استغلال.
- هي التنمية التي تراعي البعد البيئي في جميع مشروعاتها.
- هي التنمية التي تعظم من قيمة المشاركة الشعبية أو مشاركة المواطنين في جميع مراحل العمل التنموي.
- الربط العضوي التام بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع فلكل منظوره الخاص.





وهناك من حدد خصائص التنمية المستدامة كالتالي:

- تختلف عن التنمية بشكل عام في كونها أشد تدخلا وأكثر تعقيدا وخاصة فيما يتعلق بما هو طبيعي وما هو اجتماعي في التنمية بالإضافة إلى أن لها بعدا روحيا وثقافيا يرتبط بالإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات.
- تتوجه أساساً إلى تلبية متطلبات واحتياجات أكثر الشرائح فقرا في المجتمع وتسعي إلى الحد من تفاقم الفقر في العالم من خلال تحقيق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
- لا يمكن فصل عناصرها وقياس مؤشراتها نتيجة لتداخل الأبعاد الكمية والنوعية التي تتضمنها.
- تقوم على فكرة العدالة بين الأفراد وبين الأجيال وبين الشعوب إلى جانب الاهتمام بدور المجتمع المدني ومنظماته وجميع فئات المجتمع خاصة النساء والأطفال في الأنشطة التنموية بما يسهم في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع.
- تهتم بالموارد سواء كانت بشرية أو بيئية أو مجتمعية وتعمل جاهدة من خلال أنشطتها

على التوعية بالمحافظة عليها واستثمارها خاصة في ارتباطها بالتنمية البشرية حيث أن استمرار التنمية يتوقف على قرارات الإنسان لذا فإن العمل على تمكين البشر وتعليمهم وتنظيمهم هو عليها الأولى.

- تعتبر البعد الزمني بعداً أساسياً حيث أنها تنمية طويلة المدى تعتمد على تقدير إمكانيات الحاضر مع مراعاتها حق الأجيال القادمة في الموارد المجتمعية المتاحة أو التي يمكن إتاحتها بالإضافة إلى قيامها على التنسيق والتكامل بين استخدامات الموارد واتجاهات الاستثمار والشكل المؤسسي (ماهر أبو المعاطي: 2014).

### التطور التاريخي للتنمية المستدامة :

يعود الفضل في نحت مفهوم التنمية المستدامة وتأصيله نظرياً إلى كل من الباحث الباكستاني محبوب الحق والباحث الهندي أمارتيا سن، وذلك خلال فترة عملهما في إطار البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. فالتنمية المستدامة بالنسبة لهما هي تنمية اقتصادية-اجتماعية، لا اقتصادية فحسب، تجعل الإنسان منطلقاً وغايتها، وتتعامل مع الأبعاد البشرية أو الاجتماعية للتنمية باعتبارها العنصر المهيمن، وتنظر للطاقات المادية باعتبارها شرطاً من شروط تحقيق هذه التنمية.

كما أن الوزير الأول النرويجي كرو هارلمبر ونطلاند لعب دوراً مهماً في ترسيخ هذا المفهوم وتحديد ملامحه الكبرى. وفي سنة 1987 صدر تقرير عن الأمم المتحدة والذي أكد على أن التنمية يجب أن تلبي الحاجات الملحة الحالية دون التفريط في الحاجات المستقبلية والتوزيع العادل للثروات وتحسين الخدمات وتحذير مناخ الحريات والحقوق، دون إضرار بالمعطيات والموارد الطبيعية والبيئية، إنها بهذه الصيغة تنمية موجهة لفائدة الإنسان والمجتمع والبيئة، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات وحقوق الأجيال القادمة وهذا ما يجعلنا نصفها بطابع الاستدامة.

مرة أخرى فإن التنمية المستدامة تعتبر مفهوم حديث نسبياً تطور من خلال عمليات وديناميات التنمية خل العقود الماضية وكانت أول تلك المفاهيم هي المتعلقة بتخطيط

التنمية الاقتصادية على المستوى القومي وظهور منظمات دولية دعمت تطور الدول حديثة العهد بالاستقلال ومنها البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، وتأسيس برنامج الأمم المتحدة للبيئة عام 1960، إلى أن قام المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة في دورته (45) عام 1968 باتخاذ قرار أكد فيه الحاجة العاجلة لإجراء مكثف على المستويين الوطني والدولي للحد من المخاطر التي تواجه البيئة الإنسانية لتحقيق نمو اقتصادي واجتماعي سليم.

ثم عقد في عام 1972 مؤتمر "استوكهولم" في السويد معلناً أن حماية البيئة البشرية وتحسينها قضية رئيسية تمس رفاهية الشعوب والعمل على تحسين وحماية البيئة البشرية لصالح مواطنيها.

وفي أكتوبر 1982 أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة الميثاق العالمي للطبيعة والذي طالب بأن يشمل التخطيط للتنمية في كل دولة وضع استراتيجيات لحفظ الطبيعة تحقيق تنمية قابلة للاستمرار على أساس التعاون الدولي والعلاقات المتبادلة بين الناس والموارد والذي أكدته عام 1987 لجنة مشكلة لهذا الغرض مؤكدة على تحقيق التنمية القابلة للاستمرار دون ضرر بيئي.

وفي عام 1990م أقر مؤتمر العمل الدولي اعتماد فكرة التنمية المستدامة كأساس لكل أنشطة منظمة العمل الدولي مؤكداً على ضرورة أن تعرف الأهداف والأنشطة البيئية في إطار الأهداف الإنمائية، وأن توضع سياسات التنمية بما يتناسب والاستخدام المنسق للموارد وتزامن معه في عام 1992م انعقاد مؤتمر في ريو دي جانيرو بالبرازيل وهو قمة الأرض وقمة كوبنهاجن 1995 وقمة المرأة في بكين 1995 أكدت على ضرورة التنمية المستدامة.

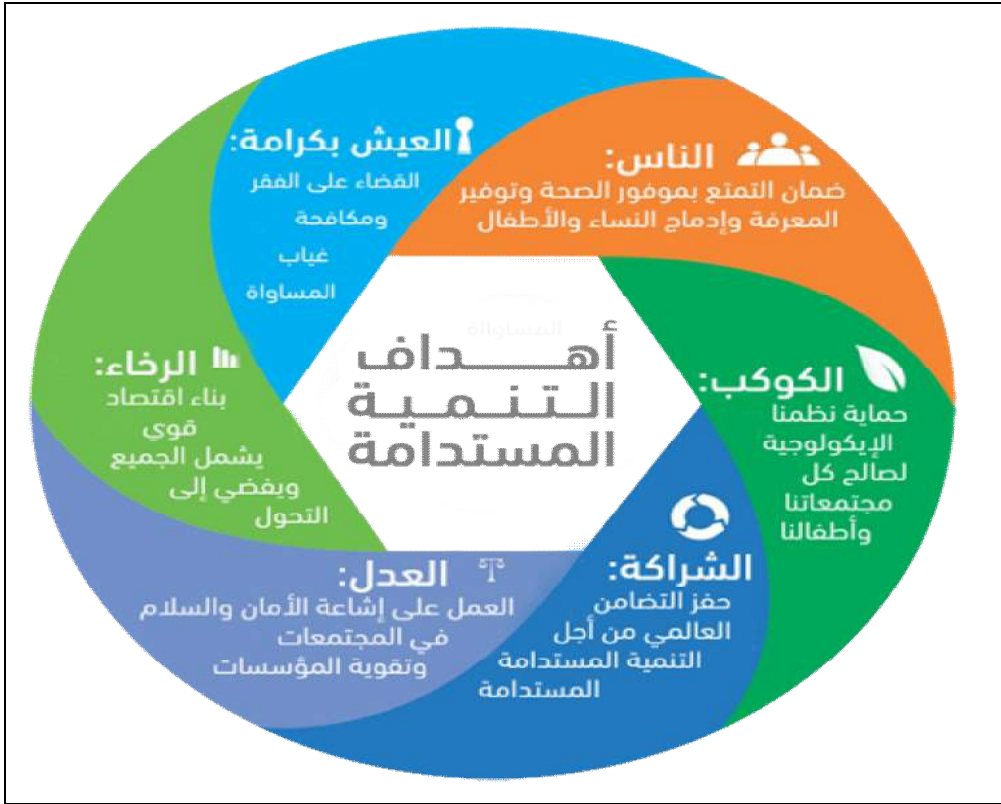
وفي عام 2002م عقد المؤتمر العالمي للتنمية المستدامة في "جوهانسبرج" بجنوب أفريقيا وأقر ضرورة حماية البيئة المشتركة والقضاء على الفقر وتحسين قدرة الدول النامية على التصدي لتحديات العولمة ومجابهتها والحد من المشاكل الصحية المتصلة بالبيئة.

وفي عام 2005 أقر وزراء الشؤون الاجتماعية والتخطيط العرب في جامعة الدول



العربية الاتجاه التنموي الجديد المتعلق بالتنمية المستدامة الخاص بالأهداف التنموية للألفية بغرض تمكين الفئات التي ينبغي أن تكون أكثر مشاركة في تحقيق التنمية كالمرأة والشباب ومشاركة منظمات المجتمع المدني، وأكد ذلك المؤتمر الثالث لمنظمة المرأة العربية في تونس عام 2010م تحت شعار "المرأة شريك أساسي في عملية التنمية المستدامة (ماهر أبو المعاطي: 2014).

### أهداف التنمية المستدامة:



في ضوء الشكل الموضح أعلاه يمكن تحديد أهداف التنمية المستدامة كالتالي:

- 1- الناس: ضمان التمتع بموфор الصحة وتوفير المعرفة وإدماج المرأة والأطفال.
- 2- العيش بكرامة: والقضاء على الفقر ومكافحة غياب المساواة.
- 3- الرخاء: بناء اقتصاد قوي يشمل الجميع ويفضي للتحويل إلى اقتصاد منتج ومتقدم.
- 4- العدل: العمل على إشاعة الأمن والأمان والسلام في المجتمعات وتقوية المؤسسات والجمعيات في المجتمع.
- 5- الشراكة: حفز التنسيق والتعاون والتضامن العالمي من أجل التنمية المستدامة.
- 6- الكوكب: حماية النظم الأيكولوجية لصالح مجتمعاتنا وأطفالنا.

كذلك تري منظمة الأمم المتحدة (1987) أن أهداف التنمية المستدامة تتمثل في:

- 1- تحقيق النمو الاقتصادي
- 2- تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية
- 3- ترشيد استخدام جميع أنواع الموارد
- 4- حفظ الموارد الطبيعية والبيئية من أجل الأجيال القادمة
- 5- التنمية الاجتماعية.



ثم وضعت منظمة الأمم المتحدة خلال السنوات الأخيرة أهداف تفصيلية للتنمية المستدامة كالتالي:

- 1- إنهاء الفقر بكافة أشكاله.
- 2- إنهاء الجوع وتأمين الغذاء وتحسين التغذية والزراعة.
- 3- ضمان حياة صحية وتعزيز مستوى معيشي مناسب لجميع الأعمار.
- 4- ضمان جودة تعليم للجميع وتعزيز فرص التعليم المستمر للجميع.
- 5- تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والفتاة.
- 6- ضمان إتاحة خدمات المياه والصرف الصحي للجميع.
- 7- ضمان الحصول على طاقة حديثة ونظيفة للجميع.
- 8- تعزيز النمو الاقتصادي والتوظيف المنتج لجميع القادرين على العمل.
- 9- تحقيق تصنيع مستدام وتبني الإبداع والابتكار.
- 10- تقليل عدم المساواة داخل الدول وبين الدول.
- 11- بناء مدن آمنة وإنسانية ومستدامة.
- 12- ضمان استهلاك وإنتاج مستدام.
- 13- اتخاذ أفعال عاجلة لتحسين المناخ.
- 14- المحافظة على الأنهار والبحار والمحيطات والمساحات المائية والكائنات الحية.
- 15- حماية وتعزيز الاستخدام المستدام للنسق الأيكولوجي والغابات ومحاربة التصحر والمحافظة على التنوع البيولوجي.
- 16- تعزيز السلام الدولي والعدالة للجميع والمساواة على جميع المستويات.
- 17- تقوية وسائل تنفيذ والشراكة لتحقيق التنمية المستدامة.





أيضا حاول ماهر أبو المعاطي (2014) رصد أهداف التنمية المستدامة بشكل تفصيلي كالتالي:

- 1- المحافظة على التوازن بين الموارد المتاحة والحاجة الأساسية للبشر معاً على المدى البعيد، مع ترشيد استثمار كافة الموارد ووضع أولويات للاستخدامات المخلفة لتلك الموارد.
- 2- تحقيق النمو الاقتصادي المقترن بتحقيق الرفاهية الاجتماعية والإنسانية معتمدة على التنمية البشرية كعنصر حيوي والعلاقات التبادلية والتكاملية بين كل من السكان والموارد والبيئة والنهوض بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والعمراني.
- 3- تحقيق مزيد من العدالة للفئات الأكثر حرماناً أو المتعرضة للخطر في المجتمع وتحسين جودة الحياة والعمل على منح القوة أو تمكين الإنسان مع إعطاء اهتمام لكل من الإنسان وبيئته والعلاقات بينهما.
- 4- تدعيم المشاركة الفردية والجماعية والمجتمعية وإتاحة فرصة لمشاركة الإنسان بطريقة أساسية في إحداث التغيير المرغوب في شخصيته أو في البيئة أو في كليهما.
- 5- اكتشاف وتشجيع وتنمية القدرات البشرية في المجتمعات بما يمكنها من أن تكون مبدعة وقادرة على استخدام التكنولوجيا المناسبة للواقع المجتمعي والتي تنظم وتوجه

استخدام الموارد المجتمعية بما يسهم في وجود توازن بين ديناميكية بناء الموارد الطبيعية في المجتمع وجهود المورد البشري.

6- المساهمة في بناء القدرات المؤسسية في المجتمع بحيث تكون أكثر كفاءة وفاعلية في توجيه المورد البشري وتفعيل مشاركته في استخدام الموارد المالية والمادية والتنظيمية مع المساهمة في توفير قدرات إدارية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في صنع وتنفيذ وتقويم سياسات التنمية في المجتمع حاضراً ومستقبلاً.



7- تشجيع استخدام التكنولوجيا النظيفة ذات المخلفات المحدودة وغير الملوثة مع ترشيد وحسن اختيار المواقع الصناعية وتنمية الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة في إطار زمني يحقق عدالة الاستخدام للأجيال الحاضرة مع عدم تجاهل حق الأجيال القادمة في ذلك.

### أهمية التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة تعتبر حلقة وصل بين الجيل الحالي والجيل القادم تضمن استمرارية الحياة الإنسانية، وتضمن للجيل القادم العيش الكريم والتوزيع العادل للموارد داخل الدولة الواحدة، وحتى بين الدول المتعددة.

وتكمن أهمية التنمية المستدامة كونها وسيلة لتقليص الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية وتلعب دوراً كبيراً في تقليص التبعية الاقتصادية للخارج، وتوزيع الإنتاج وحماية البيئة، العدالة الاجتماعية، تحسين مستوى المعيشة، رفع مستوى التعليم، تقليص نسبة الأمية، توفير رؤوس الأموال، رفع مستوى الدخل القومي، العدالة الاجتماعية.

ولتقليص هذه الفجوة وتحقيق كل هذه الأولويات لابد لنا من رؤية إستراتيجية مدروسة وواضحة لتمكين من ترك إرث للجيل القادم.



كما أن التنمية المستدامة تعتبر حلقة وصل بين الشمال والجنوب وتكامل للمصالح بينهما وسداد لدين الدول المتقدمة التي استنزفت موارد الدول المتخلفة إبان الاستعمار (محمد عربي: 2003 ؛ عربي محمد 1992).

### مجالات التنمية المستدامة :



يمكن تحديد ثلاثة مجالات رئيسية للتنمية المستدامة، هي كالتالي:

- التنمية الاقتصادية
- التنمية الاجتماعية
- التنمية البيئية

والجزء التالي يتحدث بإيجاز عن هذه المجالات:

## 1- التنمية الاقتصادية:

يقصد بالتنمية الاقتصادية Economic Development بشكل عام إلى الإجراءات المستدامة والمنسقة التي يتخذها صناع السياسة والجماعات المشتركة، والتي تسهم في تعزيز مستوى المعيشة والصحة الاقتصادية لمنطقة معينة. أيضا تشير التنمية الاقتصادية إلى التغيرات الكمية والنوعية التي يشهدها الاقتصاد.

ويمكن أن تشمل هذه الإجراءات مجالات متعددة، من بينها رأس المال البشري والبنية التحتية الأساسية والتنافس الإقليمي والاستدامة البيئية والشمولية الاجتماعية والصحة والأمن والقراءة والكتابة، فضلا عن غيرها من المجالات الأخرى.

ويختلف مفهوم التنمية الاقتصادية عن النمو الاقتصادي Economic Growth . فبينما تشير التنمية الاقتصادية إلى مساعي التدخل في السياسات بهدف ضمان الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأشخاص، ويشير النمو الاقتصادي إلى ظاهرة الإنتاجية في السوق والارتفاع في معدل الناتج المحلي الإجمالي. وهكذا يمكن القول بأن النمو الاقتصادي هو أحد جوانب عملية التنمية الاقتصادية.

ومن المؤشرات الاقتصادية التي يمكن استخدامها في قياس مدى تقدم أو بطء أو تخلف التنمية الاقتصادية، نذكر:

- متوسط الدخل الفردي
- متوسط الدخل الأسري
- متوسط الدخل القومي
- حجم قطاع الزراعة
- حجم قطاع الصناعة
- مدى وفرة الموارد الطبيعية
- نسبة توظيف رأس المال
- حجم الإنتاج
- حجم الاستهلاك

- معدلات التصدير
- معدلات الاستيراد
- حجم الدين الداخلي
- حجم الدين الخارجي
- القيمة الشرائية للعملة المحلية

## 2- التنمية الاجتماعية:

التنمية المتوازنة لا تنصب فقط على التنمية الاقتصادية، بل للتنمية جوانب اجتماعية وثقافية وإنسانية أيضا. ويقصد بالتنمية الاجتماعية Social Development على أنها تنمية علاقات الإنسان المتبادلة وتحسين مستوى التعليم والثقافة والوعي والسياسة والصحة لديه وإتاحة فرص الحرية والمشاركة له. وتهتم التنمية الاجتماعية من حيث الاختصاص بقطاعين هما: الحكومة ومنظمات المجتمع المدني وعلى رأسها الجمعيات الأهلية أو الخيرية.

هذا ويمكن تحديد ثلاث اتجاهات في التنمية الاجتماعية، هي كالتالي:

**الاتجاه الأول:** مؤداه أن التنمية مرادفة لاصطلاح الرعاية الاجتماعية Social Care بالمعنى الضيق لمفهوم الرعاية.

**الاتجاه الثاني:** يعتبر أن التنمية مجموعة من الخدمات الاجتماعية Social Services التي تقدم في مجالات كثيرة كالصحة والتعليم.

**أما الاتجاه الثالث:** يرى أن التنمية الاجتماعية هي عمليات تغير اجتماعي Social Change تلحق بالبناء الاجتماعي ووظائفه بغرض إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد والجماعة، بمعنى أنها عملية تغير اجتماعي لكافة الأوضاع التقليدية من أجل إقامة بناء اجتماعي جديد ينبثق عنه علاقات جديدة وقيم مستحدثة تشبع رغبات وحاجات الأفراد وتطلعاتهم ولا يتم ذلك إلا عن طريق دفعة قوية لإحداث تغيرات كيفية ولإحداث التقدم المنشود (عبد الباسط محمد حسن: 1970 ؛ إسماعيل حسن عبد الباري: 1987 ؛ محمد شفيق: 1994).

هذا وتحدد الكتابات أهداف التنمية الاجتماعية في التالي:

- 1- خلق الرغبة في التغيير من خلال إيضاح عدم الرضا عن الوضع القائم وإيجاد أدوار اجتماعية جديدة لأفراد المجتمع، ليتم تغييره من مجتمع تقليدي إلى مجتمع متقدم من الناحية الاجتماعية والمادية.
- 2- تحسين التعليم والوضع الاجتماعي للأفراد لمساعدتهم في حل مشكلاتهم.
- 3- حل المشكلات الناتجة عن التنمية الاقتصادية كالانتقال من المجتمع الريفي إلى الحضري والتي قد تزيد من نسبة البطالة.
- 4- غرس القيم والاتجاهات الاجتماعية الإيجابية كالتعاون وأداء الواجب.
- 5- تدعيم الحياة داخل الأسرة الواحدة لتزيد من تماسكها واستقرارها وتعاون أفراد الأسرة فيما بينهم) عبد الباسط محمد حسن: 1970 ؛ إسماعيل حسن عبد الباري: 1987 ؛ محمد شفيق: (1994).

ومن المؤشرات الاجتماعية التي يمكن استخدامها في قياس مدى تقدم أو بطء أو تخلف التنمية الاجتماعية، نذكر:

- الخدمات الاجتماعية الحكومية المتوفرة
- الخدمات الاجتماعية الأهلية المتوفرة
- الخدمات الصحية المتوفرة
- نسبة التعليم في المجتمع
- نسبة الأمية في المجتمع
- نسبة المواليد والوفيات
- الوعي الثقافي في المجتمع
- مدى تقبل الآخر
- معدل المشاركة الشعبية
- مدى توفر خدمات شغل أوقات الفراغ
- عدد منظمات المجتمع المدني وخاصة الجمعيات الأهلية

## 3- التنمية البيئية:

في البداية لابد من تقديم تعريف سريع لمفهوم البيئة وحماية البيئة، قبل أن نعرف التنمية البيئية. فالبيئة Environment هي ذلك الوسط أو المحيط أو الإطار الذي يعيش فيه الإنسان مع الكائنات - الحية وغير الحية - الأخرى، والمفروض أن تكون هذه العيشة المشتركة متوازنة ومتكاملة ومعتمدة على بعضها البعض دون خلل أو ضرر أو إسراف أو تبذير أو تلوث... والبيئة قد تكون بيئة بشرية وبيئة طبيعية. أيضاً من تعريفات البيئة هي كل ما يحيط بالإنسان من موجودات، من ماء وهواء وكائنات حية وجماد. وهي المجال الذي يمارس فيه الإنسان حياته ونشاطاته المختلفة.

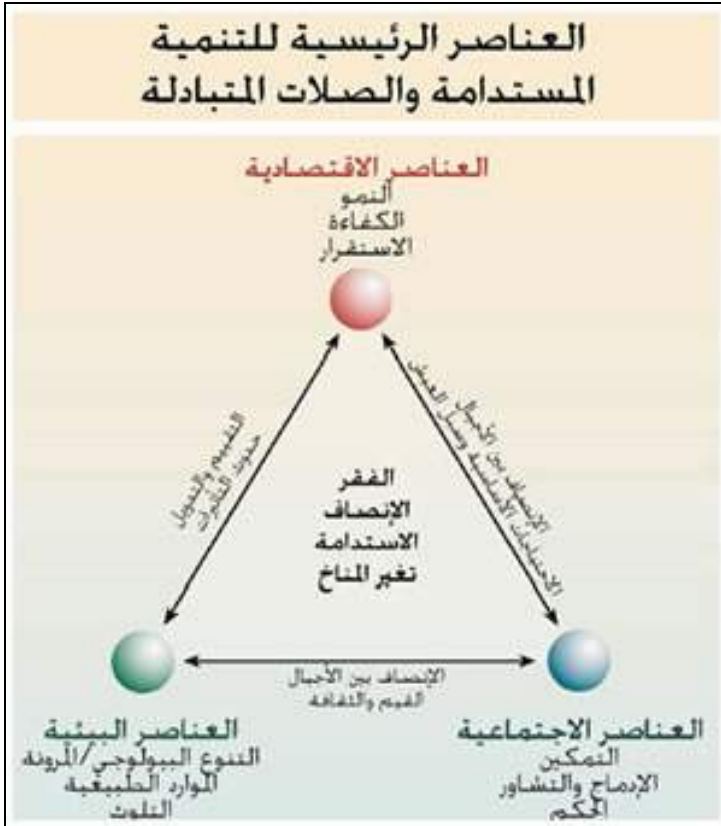
أما حماية البيئة من التلوث Pollution فهي تشير إلى مجموعة السياسات والإجراءات والوسائل والأساليب التي تستهدف وقاية وصيانة البيئة من المشكلات والمخاطر البيئية (مثل: التلوث والتصحر وارتفاع درجات الحرارة وجفاف المسطحات المائية...) والمحافظة على مواردها وتوازنها وتنوعها واستدامتها (انظر: زكية عبد القادر وآخرون: 2016). والبيئة السليمة هي البيئة التي سلم ماؤها وهواؤها وتربتها من التلوث. وحماية البيئة هي فلسفة واسعة وحركة اجتماعية ظهرت بشكل واسع إزاء المخاوف التي تتعرض لها بيئة كوكب الأرض، من تلوث وتغيرات مناخية خطيرة مثل: الاحتباس الحراري والتصحر وارتفاع درجة حرارة الجو، وهذه الحركة إلى التأثير على العملية السياسية من خلال الضغط والتعليم والتوعية. ولقد تأسست العديد من جمعيات حماية البيئة وبعض الأحزاب وحماتها من التلوث. وترفع هذه الجمعيات والأحزاب شعار اللون الأخضر.

أما التنمية البيئية Environmental Development فهي نوع من التنمية للبيئة التي حولنا بهدف المحافظة عليها وعلى مواردها الطبيعية وحماتها من التلوث والعمل على تحقيق التوازن والتنوع والاستمرارية لها وإشباع حاجات الأجيال الحالية مع عمل حساب الأجيال القادمة أو المستقبلية. ومن أسس التنمية البيئية الاعتماد على الذات وتحقيق تعايش متبادل بين الإنسان والبيئة مفيد لكل منهما، والمواءمة بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي والإدارة الرشيدة للموارد والبيئة...

والتنمية البيئية تحرص على تحقيق التنمية بمختلف أنواعها ومجالاتها ومستوياتها، مع التأكيد على عدم حدوث أي أضرار أو كوارث بيئية. ويمكن إعطاء بعض الأمثلة على التنمية البيئية في الآتي:

- المحافظة على الأراضي الزراعية
- مكافحة التصحر
- المحافظة على المسطحات المائية
- العمل على زيادة المساحات الخضراء
- زراعة الأشجار والمحافظة عليها
- حماية الكائنات الحية
- حماية الكائنات غير الحية
- التحول نحو الطاقة النظيفة (مثل: الطاقة الشمسية وطاقة الرياح وطاقة الأمواج...)
- تطبيق فكر المدن الخضراء والذكية
- جعل معظم الأعمال المكتبية تتم من خلال الأنظمة المعلوماتية
- التخفيف من استهلاك الأوراق.
- تشجيع حفظ المواد المطبوعة من خلال الطباعة ذات الوجهين.
- تدوير محابر الطابعات ولمبات الإضاءة
- تدوير المعدات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات
- تدوير الورق
- استخدام أكياس القمامة القابلة للتحلل بيولوجياً
- تعميم الرسائل عن التوعية البيئية في الأماكن المشتركة
- استخدام الأضواء والإلكترونيات التي توفر الطاقة
- إدخال نظام التصريف المزروع في الحمامات
- التشجيع على النظافة من دون استهلاك المياه من خلال توفير معقم اليدين في الأماكن المشتركة.

وفي الشكل التالي تمثل رؤوس المثلث المجالات الرئيسية الثلاثة للتنمية المستدامة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويرمي الميدان الاقتصادي في الأساس إلى تحسين رفاهة الإنسان، وذلك في المقام الأول من خلال الزيادات في استهلاك السلع والخدمات. ويركز الميدان البيئي على حماية سلامة ومرونة النظم الايكولوجية. ويشدد الميدان الاجتماعي على تقوية العلاقات البشرية وتحقيق الطموحات الفردية والجماعية. وتظهر أمثلة للروابط بين الميادين الثلاثة بطول أضلاع المثلث. وتظهر داخل المثلث القضايا المهمة، مثل تغير المناخ والفقر والإنصاف والاستدامة وهي تتفاعل مع الميادين الثلاثة جميعا.



أيضا هناك من حدد ثلاثة مجالات رئيسية للتنمية المستدامة في الآتي:

- 1- النمو الاقتصادي
- 2- حفظ الموارد الطبيعية والبيئة
- 3- التنمية الاجتماعية

والتالي عرضا موجزا لبعض هذه المجالات (موسوعة المعلومات ويكيبيديا: 2015):



1- المياه: تهدف الاستدامة الاقتصادية فيها إلى ضمان إمداد كافٍ من المياه ورفع كفاءة استخدام المياه في التنمية الزراعية والصناعية والحضرية والريفية. وتهدف الاستدامة الاجتماعية إلى تأمين الحصول على المياه في المنطقة الكافية للاستعمال

المنزلي والمشاريع الزراعية الصغيرة للأغلبية الفقيرة. وتهدف الاستدامة البيئية إلى ضمان الحماية الكافية للمستجمعات المائية والمياه الجوفية وموارد المياه العذبة وأنظمتها الإيكولوجية.



2- الغذاء: تهدف الاستدامة الاقتصادية فيه إلى رفع الإنتاجية الزراعية والإنتاج من أجل تحقيق الأمن الغذائي الإقليمي والتصدير. وتهدف الاستدامة الاجتماعية إلى تحسين الإنتاجية وأرباح الزراعة الصغيرة وضمان الأمن الغذائي

المنزلي. وتهدف الاستدامة البيئية إلى ضمان الاستخدام المستدام والحفاظ على الأراضي والغابات والمياه والحياة البرية والأسماك وموارد المياه...





3- الصحة: تهدف الاستدامة الاقتصادية فيها إلى زيادة الإنتاجية من خلال الرعاية الصحية والوقائية وتحسين الصحة والأمان في أماكن العمل. وتهدف الاستدامة الاجتماعية فرض معايير للهواء والمياه والفضوضاء لحماية صحة البشر وضمان الرعاية الصحية

الأولية للأغلبية الفقيرة. وتهدف الاستدامة البيئية إلى ضمان الحماية الكافية للموارد البيولوجية والأنظمة الإيكولوجية والأنظمة الداعمة للحياة.

4- المأوى والخدمات: تهدف الاستدامة الاقتصادية فيها إلى ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكفء لموارد البناء ونظم المواصلات. وتهدف الاستدامة الاجتماعية إلى ضمان الحصول على السكن المناسب بالسعر المناسب بالإضافة إلى الصرف الصحي والمواصلات للأغلبية الفقيرة. وتهدف الاستدامة البيئية إلى ضمان الاستخدام المستدام أو المثالي للأراضي والغابات والطاقة والموارد المعدنية.

5- الدخل: تهدف الاستدامة الاقتصادية فيه إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية والنمو وفرص العمل في القطاع الرسمي. وتهدف الاستدامة الاجتماعية إلى دعم المشاريع الصغيرة وخلق الوظائف للأغلبية الفقيرة في القطاع غير الرسمي. وتهدف الاستدامة البيئية إلى ضمان الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية الضرورية للنمو الاقتصادي في القطاعين العام والخاص وتهدف أيضا إلى الزيادة في الدخل الفردي لتحقيق الرفاه الاجتماعي.

This page intentionally left blank

## الفصل الخامس

### أبعاد وأطراف وفلسفة ومبادئ التنمية المستدامة

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

✍ أبعاد تحقيق التنمية المستدامة

✍ الأطراف الفاعلة في التنمية

✍ فلسفة التنمية المستدامة

✍ مبادئ التنمية المستدامة

# الفصل الخامس

## أبعاد وأطراف وفلسفة ومبادئ التنمية المستدامة

---

### أبعاد تحقيق التنمية المستدامة:

إن الملاحظ من خلال تعريفات التنمية المستدامة التي تم عرضها أن لها أبعادا متكاملة لنجاحها تتضمن البعد الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، البيئي، التقني، وفيما يلي عرض لتلك الأبعاد (ماهر أبو المعاطي: 2014):

### البعد الاقتصادي:

- 1- يتضمن هذا البعد ضرورة إعادة الإصلاح الاقتصادي في المجتمع بشكل صحيح لتحقيق أفضل مستوى معيشة لأفراده وزيادة نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي.
- 2- كما يتضمن ذلك إيقاف تبديد الموارد الطبيعية سواء من خلال إجراء تخفيضات متواصلة في مستويات الاستهلاك المبدد للطاقة عبر تحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة أو تغيير أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي