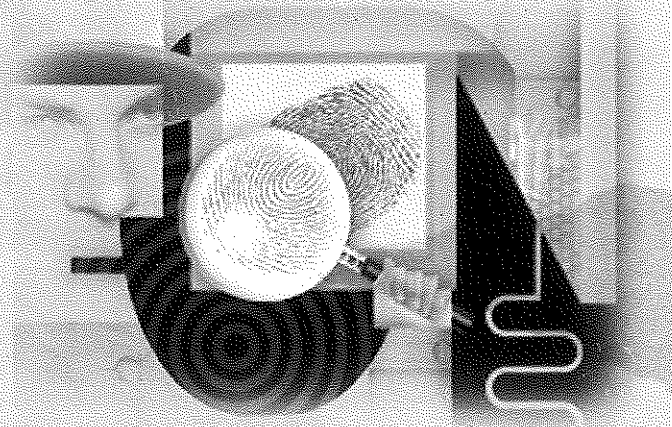
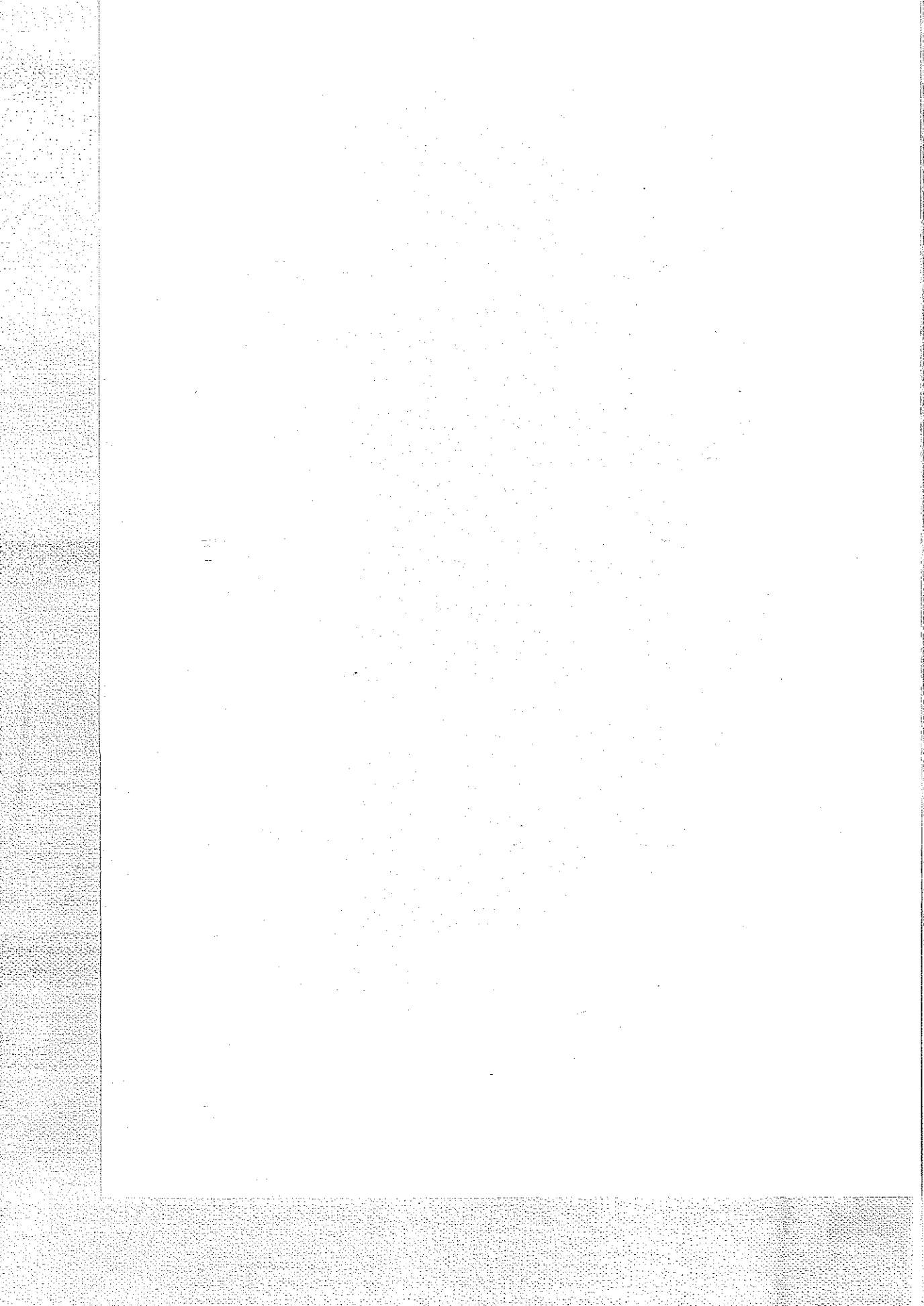


التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21



الأستاذ الدكتور / فريد النجار



التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية



مجاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21

تأليف

أ.د. فريد النجار

Ph. D., New York University

أستاذ إدارة الأعمال والعلوم الإدارية

استشاري البنك الدولي وجامعة الدول العربية (سابقاً)

خبير التدريب والتنمية

2007

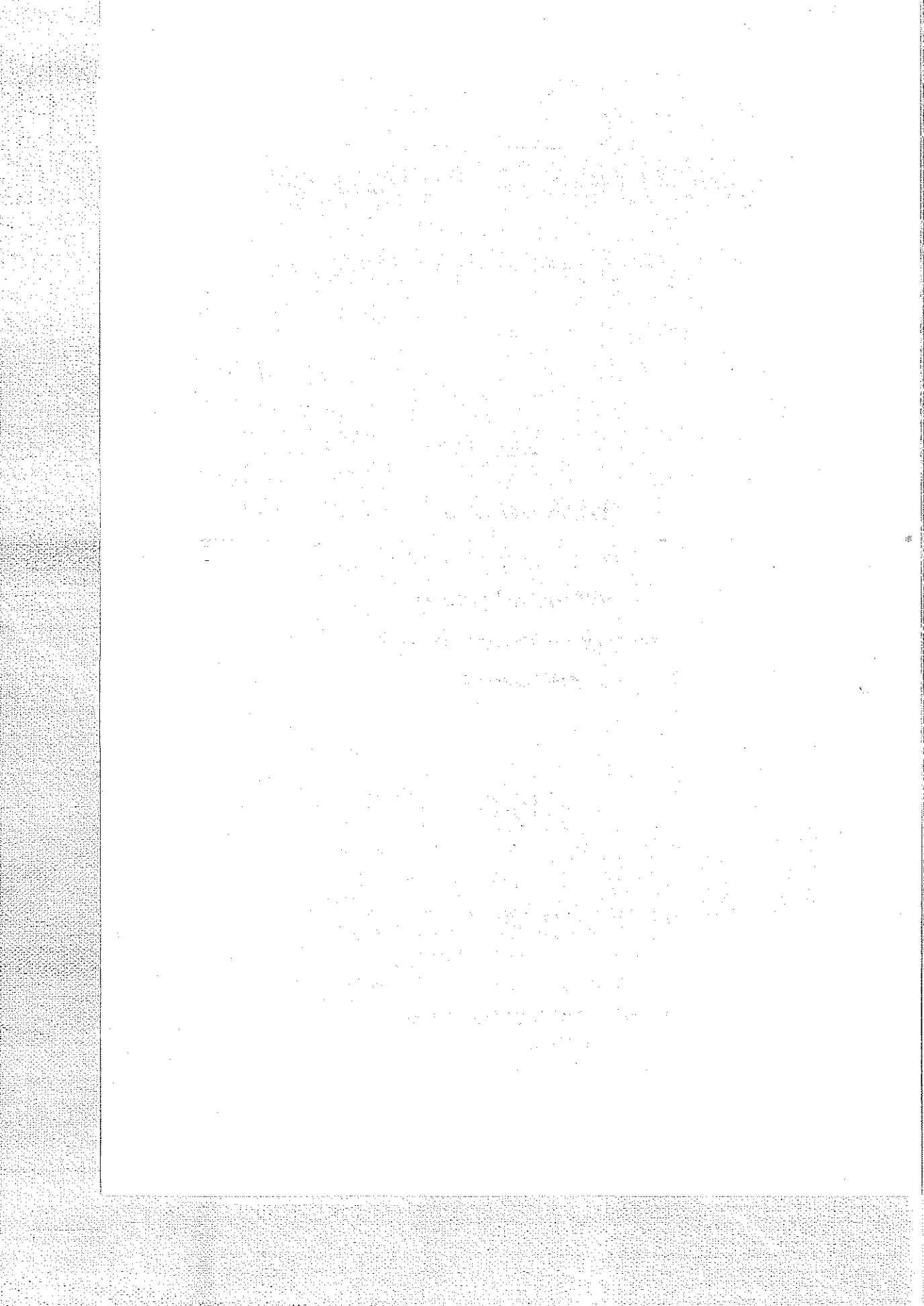
الدار الجامعية

84 شارع زكريا لانيه - الإبراهيمية

ص.ب. 35 الإبراهيمية - رمل الإسكندرية

e-mail: m20ibrahim@yahoo.com

ت. 5917882 - 5907466



الشكر والتقدير

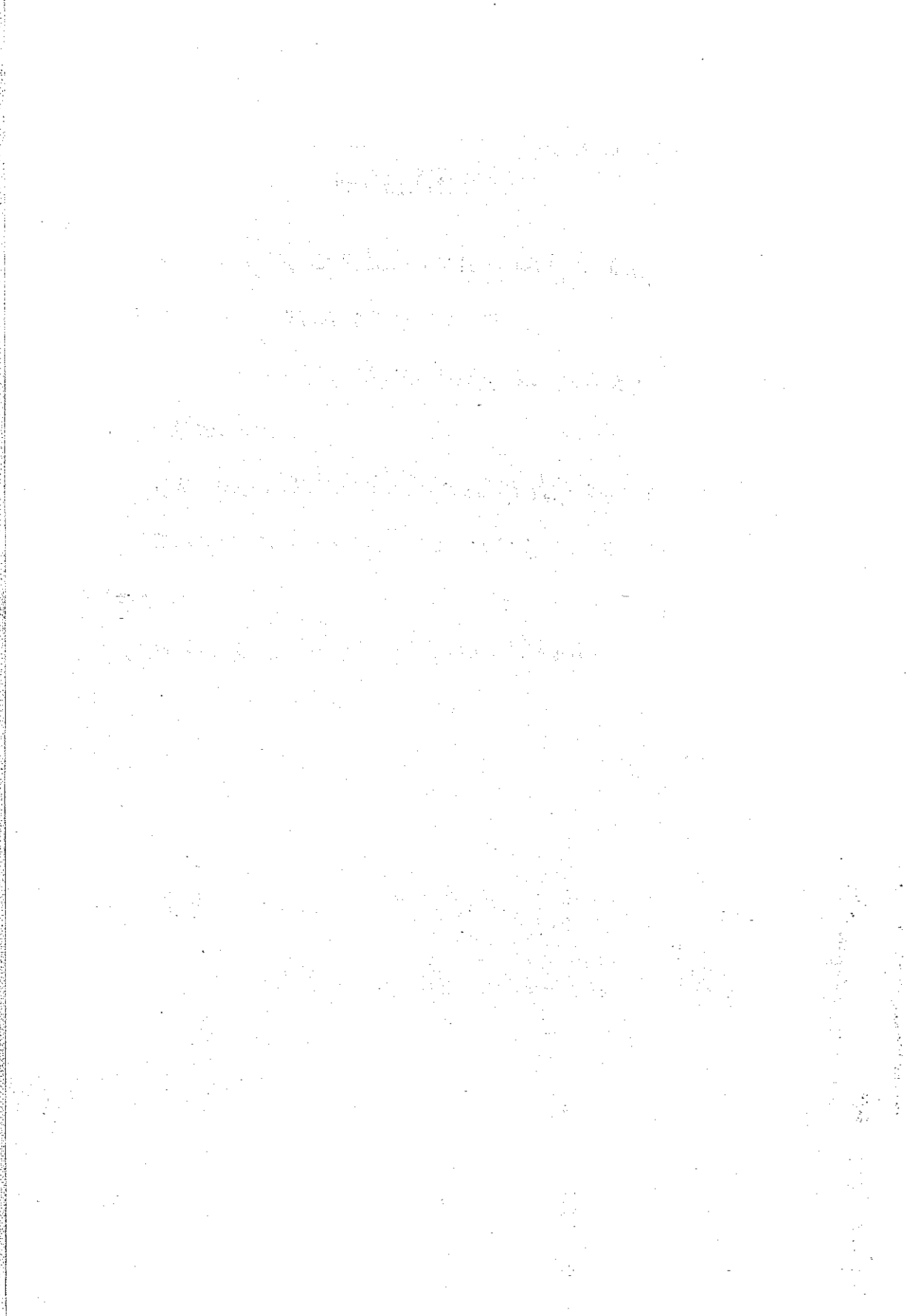
كان من الصعب خروج هذا الكتاب بدون الدعم المعنوي والمناخ الفعال الذي قدمته لي أسرتي الصغيرة.

لزوجتي كل التقدير والامتنان لما قدمته لي من تشجيع ومتابعة ومراجعة للكتاب.

لعزيراتي نهال وعلياء كل الحب والاعتزاز لأبني الغالي تامر كل الدعاء بالتقدم والتفوق، لصغيراتي شهد ولينا كل الأمانى بالمستقبل المشرق.

وللطفل الجميل عمر الدعاء بالسعادة والنجاح والقيادة

المؤلف



الإهداء

أهدى هذا الكتاب الى القيادات العربية الهادفة للتغيير المخطط
النابع من الثقافة العربية وللحفاظ على التراث والحضارة والموارد
الاقتصادية والإنسان العربي - بعيداً عن الضغوط والتدخلات الخارجية.
إن تعديل وتجديد السلوكيات من الأمور الحاکمة للتحسينات
المستمرة وتجديد المنظمات .

إن معاملة الإنسان وحقوق الإنسان من ركائز الإيمان والعدل
والمساواة وجودة الحياة بعيداً عن السلوك السلبي.

المؤلف

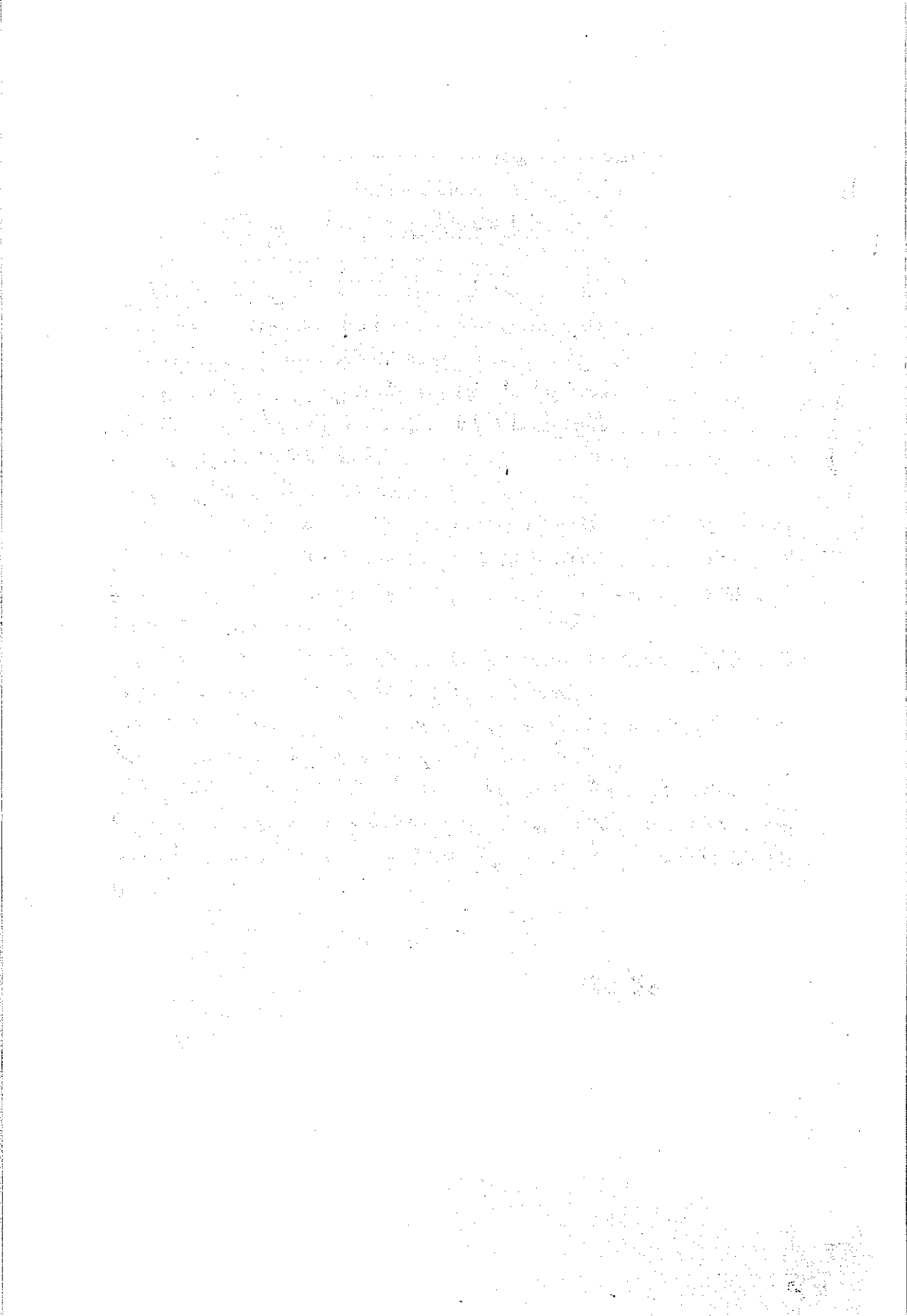
تقديم كتاب التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

يحتاج الإنسان العربي والجماعات الإنسانية العربية والمنظمات العربية والمجتمع العربي دوماً الى إحداث تغييرات مخططة لمواكبة التنافس والسباق الدولي. ومن أهم مجالات التغيير المطلوبة في الأمة العربية الاهتمام بالإنسان العربي من حيث الإدراك وإشباع الحاجات والرضا وبناء فرق العمل والقيادة والاتصالات وإدارة الصراعات بغرض إدارة التغيير عن طريق القيادة الفعالة.

ويتناول هذا الكتاب أطروحات في قضايا إدارة التغيير ونظريات التغيير وكيفية التعامل مع التحديات الخارجية (العولمة) والتحديات الداخلية (البيئة المحيطة)، والقيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير، والتنمية التنظيمية وتجديد المنظمات.

ولازالت تحتاج المكتبة العربية الى المزيد من الكتابات والأبحاث الميدانية في مجالات التنمية التنظيمية وقيادة التغيير. ويتكامل هذا الكتاب مع كتب المؤلف في نظريات ونماذج السلوك التنظيمي، والنكاه السلوكي، والسلوك التنظيمي العالمي. ويعالج الكتاب بعض الحالات العملية واقتراحات لتحديث المنظمات العربية - ضرورة وضع خطط وبرامج لإدارة التغيير للوقوف أمام المنافسة الدولية والتحديات دائبة التأثير في الإنسان العربي والمؤسسات العربية.

المؤلف



فهرست قائمة موضوعات كتاب
التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

<u>أرقام الصفحات</u>	<u>الموضوعات</u>
3	الشكر والتقدير
4	الإهداء
5	التقديم
7	قائمة الفهرست
9	قائمة الأشكال
<u>القسم الأول</u>	
10	<u>التغيير بين النظرية والتطبيق</u>
14	الفصل (1) - العولمة والتغيير.....
34	الفصل (2) - البيئة وإدارة التغيير.....
52	الفصل (3) - نظريات ومداخل التغيير.....
<u>القسم الثاني</u>	
85	<u>القيادة الفعالة وإدارة التغيير</u>
87	الفصل (4) - قيادة التغيير.....
96	الفصل (5) - مؤشرات القيادة وإدارة التغيير.....
107	الفصل (6) - القيادة بالذكاء العاطفي لإدارة التغيير.....
<u>القسم الثالث</u>	
145	<u>التنمية التنظيمية وتجديد المنظمات</u>
147	الفصل (7) - التنمية التنظيمية.....
155	الفصل (8) - إدارة برامج التغيير.....
191	الفصل (9) - الإصلاح وتجديد منظمات القرن 21.....
	المراجع

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال في الكتاب

رقم الصفحة

الرقم اسم الشكل

- 1- مصفوفة الفروق بين التغيير والتغير المخطط
- 2- التحليل الرباعي للدول العربية
- 3- نسب الثوابت والمتغيرات في السلوك العربي
- 4- تدريب قياس الإدراك تجاه الغير
- 5- هرم المعرفة الإنسانية ومصادر السلوك
- 6- عناصر التنمية المتواصلة
- 7- تداخل التنمية البشرية مع التنمية التنظيمية والتنمية المتواصلة
- 8- كرة التنمية المتواصلة
- 9- عناصر التنمية المتواصلة
- 10- عناصر منظومة التغيير مع الزمن
- 11- التغيير وفق مقياس الزمن
- 12- دورة حياة التغيير
- 13- عملية التفكير والصورة الذاتية للفرد
- 14- مناطق الراحة والتوازن النفسي للإنسان
- 15- مستويات المنظومات
- 16- منحنيات التغيير
- 17- عملية التنمية والتطوير التنظيمي
- 18- البحث التطبيقي لتفعيل التنمية التنظيمية
- 19- المستويات السبب للتغيير
- 20- المحاور الأربعة للشخصية القيادية
- 21- المنظمة المركبة
- 22- أبعاد برامج التغيير
- 23- مصفوفة التنمية الاقتصادية وعلاقتها بالتنمية التنظيمية
- 24- علاقة التنمية التنظيمية بإدارة التغيير

القسم الأول
التغيير بين النظرية والتطبيق

القسم الأول التغيير بين النظرية والتطبيق

• مقدمة القسم الأول

الفصل الأول : العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

والتغيير

الفصل الثاني: البيئة وإدارة التغيير

الفصل الثالث: نظريات ومداخل التغيير

مقدمة

القسم الأول

التغيير بين النظرية والتطبيق

يهدف هذا القسم إلى استعراض أهم محاور التغيير من حيث المفاهيم والنظريات والنماذج من ناحية ، ومن جانب التطبيقات من جهة أخرى . والتغيير نتيجة تصرفات وسلوكيات حالية أو ماضية ، كما قد يكون التغيير سبب لتغيرات لاحقة . إذن قد يكون التغيير سبب أو نتيجة ، أو سلسلة لمجموعة من الأسباب والنتائج، تحتاج إلى قياس وتحديد وترتيب حتى نتعرف على الحلقة الأولى (المشكلة أو الأزمة الرئيسية) والتي ينتج عنها حلقات تالية من التغيرات حتى الوصول إلى المشكلة (أو الأزمة) الحالية .

أما التغيير فهو ما يحدث بصفة دورية في دروب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية لأسباب يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها . ويحتاج التغيير إلى تدخل بغرض التخطيط والإعداد وتحديد أساليب التدخل بغرض القضاء على المخاطر والسلبيات والعمل على التطوير والتنمية .

ويحدث التغيير في الفرد والأسره والعمل وفي المنظمات (الشركات والبنوك والمصانع والمزارع والمؤسسات الحكومية) . كما يحدث التغيير في التعليم والعلاج والدواء والإنتاج والاستهلاك والاستثمار والادخار والتصدير والاستيراد والتجارة الداخلية للأسواق - الطلب على والعرض من السلع والخدمات، وفي مراكز التكنولوجيا والأبحاث والتطوير وغيرها.

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

إذن التغيير قائم على مستوى العالم كله ، والقارات والدول والأقاليم والمدن والقرى . ويحدث التغيير الكلي Macro change على مستوى الحكومات ، أو على مستوى القطاعات كالصناعة والبتروول والبنوك وأسواق المال والمواصلات والنقل والاتصالات والمعلومات ، وعلى مستوى المنظمات Micro Change .

وهناك فرق بين النمو التنظيمي التراكمي أو التنمية التنظيمية (OG) Organizational Growth والذي يظهر في تزايد أعمار المنظمات (شركة عمرها 300 سنة أو 200 سنة) ، ومنظمة عمرها عدد محدود من السنوات . حيث يوجد في العالم منظمات ذات أعمار طويلة تؤدي إلى الانتشار وفتح فروع في العالم (الشركة متعددة الجنسية وعابرة القارات) . أما التنمية التنظيمية Organizational development فهي الجهود المخططة لتغيير مسار المنظمات (شركة ما أو بنك أو وزارة أو أي منظمة ، وهي تتم بالتدخل السلوكي المخطط لتغيير الإدراك والاتجاهات والعلاقات وإعادة بناء التماسك التنظيمي والقيادة الفعالة حتى تصبح المنظمة قوية قادرة على مواجهة التهديدات الخارجية والتحديات العالمية .

التهديدات الخارجية ذو ثلاث محاور : تغيير يمكن السيطرة عليه بالكامل Controllable change ، والتغيير الذي لا يمكن التحكم فيه بالمرّة uncontrollable Change والتغيير الذي يمكن تعديل مساره واتجاهه فقط .

ويتناول هذا القسم الأول من الكتاب 3 فصول:

الفصل الأول ويتناول انعكاسات العولمة على التغيير في المنظمات ، والفصل الثاني يناقش آثار البيئة المحيطة على التغيير داخل المنظمات . أما الفصل الثالث فيتناول شرح لأهم نظريات التغيير ومداخل دراسة وتحليل التغيير في المنظمات .

الفصل الأول (العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

المقدمة:

1. مصادر التغيير في القرن 21 .
2. الإنسان العربي بين الأصالة والمعاصرة .
3. السلوك المجموعاتي العربي بين الواقع والمطلوب .
4. المنظمات العربية في مواجهة التغيرات الجديدة .
5. صراع أم حوار الحضارات بعد 11-9-2001 .
6. الثوابت العربية بين التجديد والتخلف .
7. الدول العربية والدعوة للإصلاح الديمقراطي .
8. غزو العالم العربي بالتنوع البشري .
9. التخلف العربي وحثمية التحديث والتجديد.
10. أهمية تعلم فنون إدارة التغيير المخطط .
11. تأثير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على التغيير .

الخلاصات

المراجع

الفصل الأول

العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات* والتغيير

يهدف هذا الفصل الي تعريف القارئ بالتغيرات والثوابت في المنظمات العربية في القرن 21 ويعيش الإنسان العربي والمنظمات والحكومات العربية فترة من التحديات والدعوة الي التغيير من الخارج مع غياب آليات ونماذج وطنية للتحديث والإصلاح المتكامل . وتلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأدوار المعاصرة في إحداث تغيير في المنظمات والمجتمعات .

المقدمة

يحدث التغيير طبيعياً كل لحظة وكل ثانية من حياة الإنسان، في البيئة المحيطة بالإنسان، وفي سلوك الإنسان والعلاقات والتواصل الانساني . ويتم هذا التغيير بعيداً عن إرادة الإنسان مثل ذلك التغيرات في الفنون والآداب والتعليم والتضاريس والأسواق والإنتاج والاستهلاك والادخار والاستثمار والبيع والشراء والتصدير والاستيراد والعلاقات بين الأفراد والأسرة والقيم وغيرها .

أما التغيير المخطط أي التغيير وفق خطة هو رد الفعل لتصرفات مبرمجة ومخططة لإحداث تغيير وتطوير معين .

التغيير ← نتيجة لأسباب ومثيرات خارج سيطرة الفرد أو المنظمة.

التغيير ← أسباب تؤدي الي نتائج موجبة أو سالية - متقلبة أو خطية.

* المؤلف (2004) كتاب التجارة والأعمال الالكترونية في مجتمع المعرفة، القاهرة.

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

ونحدد الفروق بين التغيير والتغير في المصفوفة التالية ، والتي تفرق بين التغيير Change والتغيير Changing . ودور العلوم السلوكية في إحداث التغيير المخطط المبرمج من حيث دور القيادة الفعالة وبناء روح الفريق والاتصالات وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتفاوض وحسم المنازعات وإدارة التغيير :-

(1) مصفوفة الفروق بين التغير والتغيير المخطط

التغيير	التغير
مخطط	تلقائي
يمكن التنبؤ به	صعب التنبؤ به
محدود الأسباب والأساليب	متعدد الأسباب
متنوع وله محصلة من الأدوات	ردود أفعال متنوعة
له جدول زمني	بطيء في رد الفعل
يقوم على المبادرات Proactive	يؤدي الي رد فعل Reactive

1- مصادر التغير في القرن 21 :

شهد القرن العشرين العديد من التغيرات الخطيرة التي تطلبت من الدول والمنظمات والأفراد العديد من التحسينات والمبادرات . ولكن اختلفت المنظمات في الاستعدادات والترتيبات اللازمة للتعامل مع تلك المتغيرات والأحداث . ومن أهم تلك التغيرات :-
الحروب - ثورة الإعلام والفضائيات - العولمة - الحروب الثقافية - صراع الحضارات - الاستعمار وحب غزو الأسواق والسيطرة على المقدرات الاقتصادية للدول والشعوب - الفساد - السرقات - الغش التجاري - استغلال العاملين - عدم حماية المستهلك - وسرطنة الغذاء الزراعي.

* راجع تقارير التنمية البشرية للأمم المتحدة ، تقارير التنمية البشرية للمحافظات في ج.م.ع . وتقارير الاقتصاد العربي المعاصر

لجامعة الدول العربية 2004.

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

والثروة الداجنة - استغلال الحكومات للشعوب - البطالة - الغلاء - تدهور قيمة العملة المحلية - تدهور جودة المنتجات الوطنية - الأزدحام - العشوائيات - انخفاض الإنتاجية - السيطرة على المرأة وتوظيف الأطفال - الطلاق - العنوسة - الاعتداء الجنسي على الغير (زنا المحارم) - تدهور اللغة والدين والقيم والمعادن والتقاليد - الهجرة الي دول العالم الصناعي - تدهور أداء المنظمات وانخفاض الإنتاجية الكلية والنوعية .

والتغير Change وكذلك التغيير changing هما نتيجة لتراكمات الماضي والتاريخ . ويقال أحيانا ان التاريخ يعيد نفسه . لذلك من الضروري قراءة التاريخ والحضارات والثقافات بعمق وبدقة .

2- الإنسان العربي بين الأصالة والمعاصرة :

المعاصرة

الأصالة (ضرورة التمسك بالاتي)

- | | |
|--|------------------------------------|
| - دقة الوقت . | - اللغة. |
| - الصدق . | - الدين والعبادات والمعاملات |
| - الأمانة . | - القيم الموجبة. |
| - الإخلاص . | - الوطنية وحب الوطن . |
| - احترام الغير . | - الانتماء. |
| - قيمة العمل. | - الكرم . |
| - الإنتاجية . | - بناء الإنسان . |
| - القدرة على المنافسة . | - احترام الإنسان. |
| - القضاء على التدخين والمخدرات. | - إشباع حاجات الإنسان. |
| - الابتكارية والتجديد. | - تجنب المحرمات. |
| - العلوم والتكنولوجيا والبحوث والتطوير | - حقوق الوطن والبيئة والأسرة والله |

3- السلوك المجموعاتي العربي (فرق العمل) بين الواقع والمطلوب :

قد يكون السلوك (الفعل ورد الفعل) فردي - جماعي في فرق عمل أو تنظيمي بالمؤسسات أو وطني قومي. ويتطلب المجتمع الجديد ودوله المؤسسات أفراداً ذو سلوك جماعي (مراعاة الآخر والتماسك الجماعي والاتصالات متعددة الأطراف وفق فن الكلام والإنصات وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتغيير وغيرها) . كما قد يكون السلوك عالمي مع اختلاف الثقافات .

فالمجتمعات التي تطورت خلال النصف الثاني من القرن العشرين استشعرت أهمية بناء فرق العمل وروح الفريق، والتي تشكل المنظمات القوية الفعالة في كل المجالات الاقتصادية والمالية والتجارية والتكنولوجيا والصناعية والسياسية والرياضية والاجتماعية والعسكرية والشرطية وغيرها. ولعل من أهم تجارب النجاح في السلوك المجموعاتي وبناء فرق العمل المتماسكة ما نراه الآن في تجارب فرق العمل في الصين واليابان وفي بعض الدول الآسيوية الأخرى ، بجانب تجارب حلقات الجودة و Kaizen في المنظمات اليابانية وأسلوب [6.Sigma] في أمريكا وكندا وأوروبا . وتظل المشكلة في الوطن العربي في غياب السلوك المجموعاتي وعدم بناء فرق العمل وروح الفريق من مرحلة الطفولة الى مرحلة الشيخوخة .

حيث يعاني المجتمع العربي المعاصر من غياب روح الفريق والسلوك المجموعاتي وعدم تماسك الجماعات الإنسانية، و من ثم ضعف المنظمات الحكومية والخاصة (مجتمع صحراوي - مجتمع زراعي - مجتمع قبلي تلعب فيه القبيلة الدور الاساسي) . ولم يدخل بعد المجتمع العربي مرحلة المجتمع الصناعي أو مجتمع المعلومات إلا في نطاقات محدودة للغاية. إذن يحتاج المجتمع العربي الي تغيير جذري في تكوين فرق العمل المتماسكة في جميع المجالات. فمثلاً تتجح الفرق الرياضية العربية بمعدل أكبر في الألعاب الفردية في حين تفشل في الألعاب الجماعية (مثال صفر المونديال عام 2004) .

أهمية التحول من المجموعات المنفرقة إلى الجماعات وفرق العمل المتماسكة

الأشكال	الوضع الحالي	الوضع المقترح
الأسرة .	مفككة .	متماسكة .
العلاقات .	غائبة و ضعيفة .	قوية .
القيادة .	النموذج السلطوي .	المشاركة .
الزوج .	قاسى/مسيطر .	دور الشريك .
المناخ الأسرى .	ارهابى مخيف .	ديمقراطية المناخ .
الألعاب .	تنافسية .	تعاونية .
التعليم .	فردى .	جماعي .
العمل .	بطالة .	توظيف .
مناخ العمل .	ارهابى / تملقى/ نفاق .	عقلاني فعال وانسانى .
التدرج الوظيفي .	غامض / الواسطة .	واضح ومخطط .
اختيار القيادات .	العلاقات الشخصية .	الجدارات .
الثقة .	منعومة .	تبادلية .
الشخصية .	غير محددة / تابعة .	واضحة مستقلة .
الاتصالات	غير مستمرة/اتجاه واحد	مستمرة
حل المشكلات	بأساليب تقليدية	أساليب ابتكاريه
اتخاذ القرارات	بالتجربة والخطأ	مثالية / نماذج / تجارب
حسم الصراعات	الحياة بالصراعات	علاج الصراعات
احترام الحريات	لا يتم	من الأمور الضرورية
حقوق الإنسان	منعدمة	ضرورية
إشباع الحاجات الإنسانية	غائبة	أساسية
الحوافز والدوافع	ناقصة	تنافسية
الإنجازات	ضعيفة	الثلوث / البطالة / الغلاء
الأزمات	الفقر والجهل والمرض	

7- المنظمات العربية في مواجهة التغيرات الجديدة :

أدى السباق نحو التفوق والمنافسة في العالم الي قيام الدول الصناعية المتقدمة بالاهتمام بعملية بناء الأسواق والصناعات القوية، ومن ثم ظهور المنظمات العملاقة الفعالة في جميع النشاطات العسكرية والأمنية والإعلامية والمعلوماتية والإنتاجية . في حين تخلفت الدول العربية عن هذا الركب في التقدم والتفوق حتى أصبحت اقل قدرة على التنافس في عالم العولمة و تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات .

مثال ذلك ما يلي :-

المنظمات المتقدمة	المنظمات العربية	
✓ ✓ ✓ ✓ ✓	<ul style="list-style-type: none"> تخلف . غائبة . _____ _____ _____ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسات العسكرية - الديمقراطية . - العدالة . - المساواة . - التعاون . - القيم . - إشباع حاجات الإنسان
	<ul style="list-style-type: none"> إستقلالي . استعمار عالمي . ضعيفة . ضعيفة . تابعة للغرب . محدودة النشاط . ضعيفة تابعة 	<ul style="list-style-type: none"> - نظام الحكم - النظام الاقتصادي : - الزراعة . - الصناعة . - التجارة . - البنوك . - البورصات .

المنظمات المتقدمة	المنظمات العربية	الأداء
- منخفض	- مرتفعة .	- البطالة .
- محدود	- تضخم متعدد المصادر	- الغلاء .
- مرتفعة	- منخفضة .	- الإنتاجية .
- محدود	- مرتفع .	- عجز الموازنة .
- فائض	- مرتفع .	- عجز الميزان التجاري .
- متكامل	- جزئي	- مجتمع المعلومات
- متكامل	- محدود	- مجتمع المعرفة
- متنامي	- محدود	- استخدام الإنترنت
- متكامل	- جزئي	- الحكومة الالكترونية
- متكاملة	- محدودة	- الأعمال الالكترونية
- توسعية	- محدودة	- المدفوعات الالكترونية
- متوفرة	- نادرة	- الخدمات الالكترونية

8- صراع الحضارات أم حوار الحضارات بعد 11-9-2001 :-

Struggle Or Dialogue Of Cultures

تمثل الحضارة رصيد الفكر والانجازات للدولة أو الأمة من خلال حقبة من الزمن .
 فيمكن الحديث عن الحضارة الإسلامية والحضارة الغربية والحضارة الصينية والحضارة اليابانية والحضارة المصرية القديمة عند قدماء المصريين والحضارة الرومانية وغيرها .
 ويفترض نظرياً أن الحضارات تتواصل وتتكامل، ويمكن التعلم من خبرات الحضارة المختلفة وخاصة الإيجابيات منها مثال الاختراعات والفلسفات والتقنيات وغيرها. وبعد العام 600 هجرياً ، انتقلت خبرات وعلوم العلماء العرب الي جنوب فرنسا وأسبانيا وترجمت الي اللاتينية ثم الانجليزية ومن ثم شاركت في بناء النهضة الحديثة في الغرب.
 ولا زالت الحضارات تتبادل الفكر والروى والمعرفة من خلال البعثات العلمية والمؤتمرات والسياحة والمتاحف والآثار، فمثلاً لا يخلو متحفاً واحداً في أوروبا أو أمريكا

أو أسيا من الآثار المصرية القديمة. كما أن الأديان السماوية الثلاث نزلت على أرض العرب مهد الحضارات والثقافات عن طريق الأنبياء والرسل بشكل رسائل متكاملة من الله سبحانه وتعالى، وتعالى، وتعالى لإرشاد السلوك الانساني للعالم اجمع .

كما أن هناك العديد من الأسرار غير المعروفة حتى الآن عن اكتشافات الفراعنة والعرب عبر التاريخ. ويدعو ذلك المنظمات الدولية والبعثات الخارجية الي التعاون والتكامل والتنسيق للخروج بأفكار جديدة تخدم الإنسانية جمعاء . ويمكن دراسة تسلسل الأديان السماوية وذلك لتأكيد حوار الحضارات كبديل لصراع الحضارات والأديان، ولكن تسعى بعض الأقليات في العالم إلى التشكيك في الحضارة العربية على مدى التاريخ.

إنّ يعتبر مخزون المعرفة العالمي الآن حصاد ونتائج جميع الحضارات السابقة بالإيجابيات والسلبيات. لذلك من الضروري غزيلة التاريخ لرصد الحقائق بعيداً عن محالات التلليس والغش والفتنة والوقيعه التي سعى اليها البعض في الماضي وحتى في الحاضر.

وحققت حرب رمضان (أكتوبر 1973) الي إعادة التماسك والبناء فسي الحضارة العربية المعاصرة - وما نتج عنها من نجاحات اقتصادية وارتفاع سعر برميل البترول من 5 دولار أو أقل قبل الحرب الي ما يفوق 70 دولار للبرميل اليوم. وأدى ذلك الي إعادة تصحيح الوضع الاقتصادي العالمي لصالح العرب (وهو الحق الذي كان ضائعاً خلال النصف الأول من القرن العشرين) .

ولكن سرعان ما بدأ الغرب في العمل على القضاء التدرجي على نجاحات العرب في الحرب والسلام ، وامتصاص أموال العرب وتهجير الكفاءات العربية واستثمار نقاط الضعف في المنظومة العربية . ومن الأسلحة التي استخدمت ضد العرب ما يلي:

1. إغراق الأسواق العربية بالسلع الأجنبية.
2. غزو العملة الأجنبية لأسواق العمل العربية.
3. امتصاص الأموال العربية لتودع في البنوك الأجنبية.
4. الدعوة لخصخصة الصناعات العربية ودخول الأجانب مشترين.
5. سرقة الزراعات والثروة الحيوانية في بعض الدول العربية .
6. انتشار الأمراض الفتاكة بالإنسان العربي مثال السرطان والكبد الوبائي والكلية والأمراض النفسية المعاصرة الأخرى .
7. القضاء على عناصر القوة العربية وزيادة مساحة نقاط الضعف العربي ومن ثم نقص الفرص التنموية وزيادة التهديدات العالمية كما هو في الشكل(2) .
8. توجيه الفضائيات للتأثير في الفكر العربي.
9. نشر التعليم الغربي في جميع المراحل.
10. إضعاف المنظمات العربية.
11. السيطرة على البترول العربي عن طريق عقود الإدارة ومشاركات الإنتاج وحقوق الامتياز وشراء حصص في رأسمال الشركات العربية .

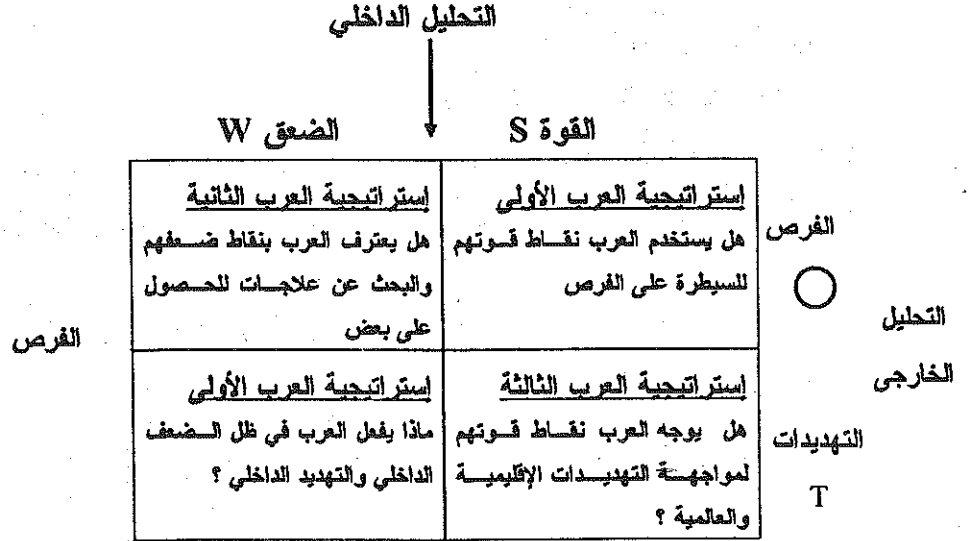
12. استغلال حادث 11-9-2001 لتبرير دخول العراق وأفغانستان للسيطرة على بترول الخليج وبترول بحر قزوين والتواجد قريبا من الصين المنافس الاقتصادي الأول لأمريكا .

ومن ثم إدعاء أن الإرهاب هو المنسق لتلك الحوادث التي لم يتم تحديد ومحاكمة المتهمين فيها حتى يومنا هذا.

وأستغل أعداء العرب حادث 11 سبتمبر 2001 لاعتبار أن هناك ضرورة للتدخل - كالحروب الصليبية - في الدول العربية جمعاء تحت مظلة الدعوى للديمقراطية وإصلاح نظم الحكم وفق الشروط الأمريكية، وأثاروا قضية صراع الحضارات. ويدعو ذلك العرب الي ضرورة التكتل والاستفادة من نقاط القوة العربية ، والعمل على السيطرة على نقاط الضعف العربية أمام تلك التهديدات المستمرة وبغرض الحفاظ على المصالح العربية على المستويين العالمي والعربي الأقليمي.

ونوضح ذلك في المصفوفة التالية التي تمثل التحليل الرباعي لكل من جانب العالم بما فيه الفرص والتهديدات (اى التحليل الخارجي) وجانب التحليل الداخلي لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف لكل دولة عربية أو لكل الدول العربية أو قطاع اقتصادي أو اجتماعي أو لكل منظمة من المنظمات :-

شكل (2) يوضح التحليل الرباعي للدول العربية



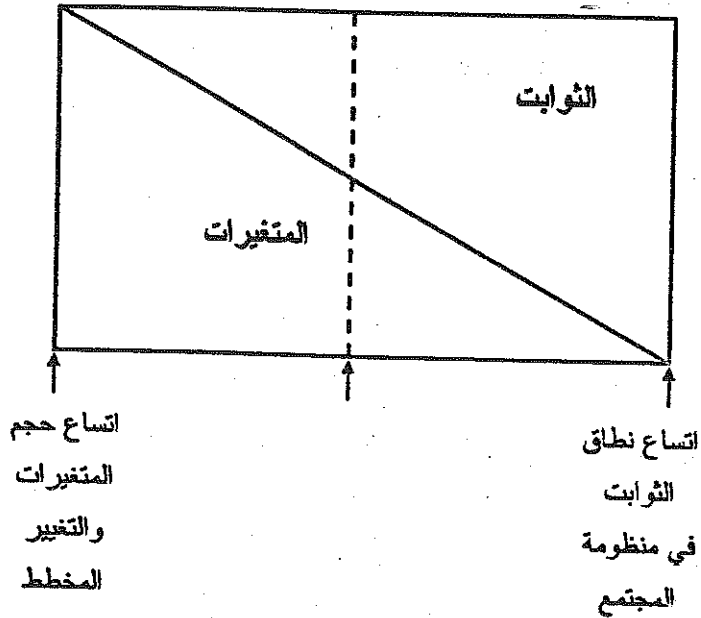
9- الثوابت العربية بين التحديد والإحلال :-

قطعاً لكل ثقافة مجموعة من الثوابت والجذور التي يجب الحفاظ عليها بلغة التنمية المتواصلة. ومنها اللغة - الدين - التاريخ - العلماء - الانجازات - الاختراعات وغيرها. ويسعى صراع الحضارات الي القضاء على تلك الثوابت بأساليب شتى، لذلك يجب على الشعوب والمنظمات والقيادات العمل على الحفاظ على تلك الثوابت بكل الطرق والأساليب المشروعة.

ونقصد بتجديد الثوابت العربية عمليات التحديث المبرمج الذي يحقق النمو المضطرد في تلك الثوابت بما يحقق التماسك الاجتماعي وروح الفريق والتواصل الانساني.

أي أن تجديد الثوابت أي وضعها في قوالب سلسة يسهل معها تداولها بين الأجيال وطبقات المجتمع. أما التخلف في الثوابت فيعنى القضاء عليها واندثارها مثال ذلك عدم الالتزام بتطبيق القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد والتراث الايجابي كالكرم مثلاً والانتماء والتماسك الأسرى وعلم الأخلاق واحترام الكبير ولغة الكلام الراقى والبعد عن العشوائيات.

شكل (3) يحدد نسب الثوابت والمتغيرات في السلوك العربي



وفيما يلي استقصاء قياس الاتجاهات نحو أسلوب الحياة ومجالات التغيير المطلوبة في

المجتمع العربي .

استطلاع الآراء حول أسلوب الحياة الآن

من فضلك ضع علامة (✓) في العمود المناسب للإجابات البديلة لكل عبارة من العبارات

التالية :

المقياس المستخدم					العبارات التالية توصف أسلوب الحياة
ضعيف صفر	مقبول 2	جيد 3	جيد جدا 4	ممتاز 5	
					1. أسلوب الحياة في بلدك الآن
					2. النظافة في الشارع والمنزل
					3. نظافة الأسواق التي تتعامل معها
					4. سلوك أفراد الأسرة
					5. سلوك المارة في الشارع
					6. سلوك الزملاء
					7. سلوك الفتيات
					8. سلوك الشباب
					9. مضايقات الغير لك
					10. أخلاق الناس
					11. العادات الحالية
					12. التقاليد الحالية
					13. رأيك في المدرسة
					14. رأيك في التعليم الجامعي
					15. رأيك لذاتك
					16. إدارة الوقت
					17. الملابس الحالية
					18. الوجبات المنزلية
					19. الوجبات السريعة
					20. الغذاء الحالي
					21. سرطنة الخضراوات والفاكهة
					22. بيع وخصخصة الشركات للأجانب
					23. رأيك في القوانين بالدولة
					24. نظرتك للحكومة
					25. كيف ترى المستقبل
					المجموع

قارن مجموع درجاتك مع زميل لك - كلما انخفض المجموع دل ذلك على ضرورات التغيير للأفضل .

استطلاع الأمور التي ترغب في تغييرها

أوضح علامة (/) في العمود المناسب لكل عبارة فيما يلي :

%25	%50	%75	%100	العبارات التالية توصف أسلوب الحياة
				1. أنا أرغب في تغيير ذاتي .
				2. أنا أسعى لتغيير أسرتي (والدي ووالدتي وأخوتي) .
				3. نظام التدريب والتعليم الحالي.
				4. نظام العلاج والدواء الحالي.
				5. المدارس الحالية والتعليم الحالي .
				6. النظام الجامعي الحالي.
				7. النظام الاقتصادي الحالي.
				8. النظام الاجتماعي المطبق .
				9. النظام السياسي الحالي.
				10. الإعلام المرئي والمسموع والمقروء .
				11. الحكومة ونظام الحكم الحالي.
				12. سلوك الناس في الشارع .
				13. رصف الطرق والمرور والمواصلات .
				14. النظافة الحالية .
				15. العلاقات الأسرية الحالية .
				16. أسلوب الزواج الحالي.
				17. علاقة ونظرة الرجل للمرأة .
				18. علاقة الكبار بالصغار .
				19. أسلوب احترام الصغار للكبار .
				20. معاملة المجتمع لذوي الاحتياجات الخاصة .
				21. معاملة المجتمع لكبار السن .
				22. مفهوم العمل والإنتاج في المجتمع .
				23. الغش في المواصفات والميزان في الأسواق .
				24. غياب المعايير والمواصفات المثالية في الحياة .
				25. سلوك الحكومة تجاه الإنسان .
				المجموع

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

أنا أفضل في المجتمع ما يلي

-1

-2

-3

-4

-5

أنا أكره في المجتمع ما يلي

-1

-2

-3

-4

-5

أذكر أهم 10 أمور ترغب في تغييرها في المجتمع

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

أذكر أهم 10 قيم وسلوكيات تود أن تحافظ عليها في الأسرة والعمل والمجتمع

-1

-2

-3

-4

-5

-6

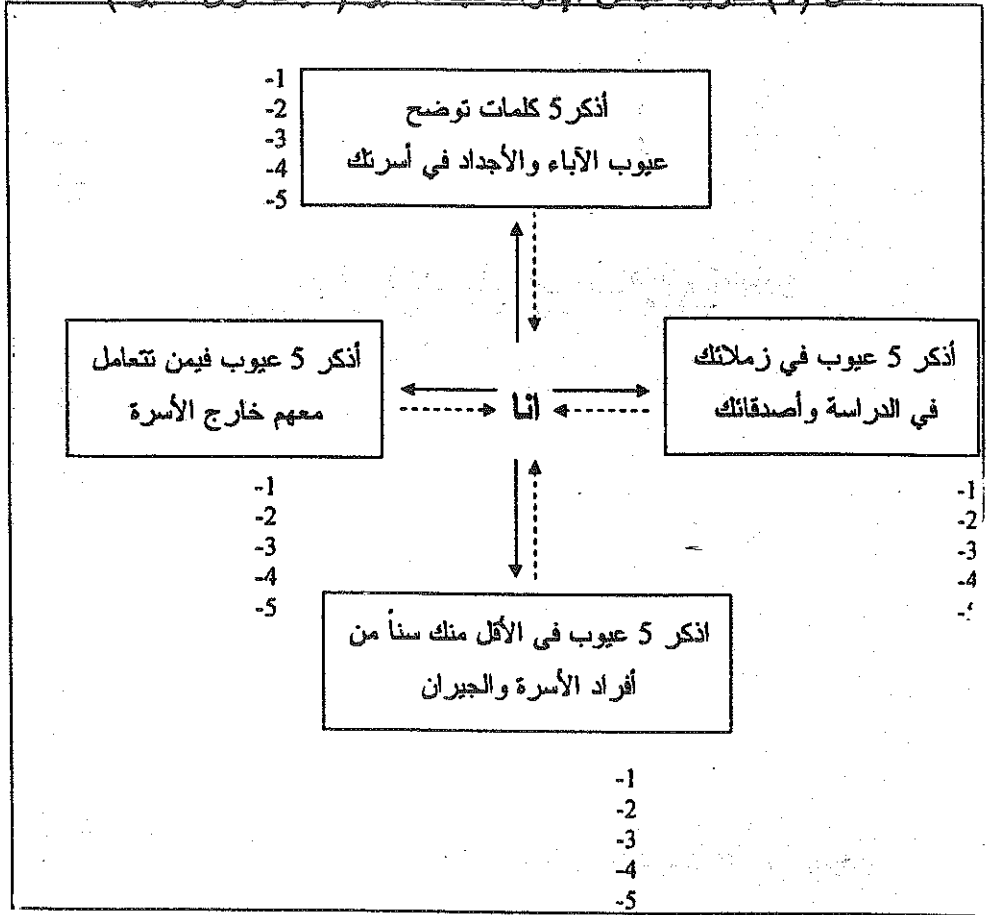
-7

-8

-9

-10

شكل (4) تدريب قياس الإدراك تجاه الغير (كيف ترى الغير) ؟



ماذا تستنتج من التدريب السابق؟

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11- تأثير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على التغيير:

تؤثر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ICT على المجتمعات والمنظمات والمجموعات البشرية والسلوك الفردي بدرجات مختلفة وأصبحت جميع معاملات العالم تتم باستخدام الانترنت والتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية والمعاملات المالية الالكترونية. ونظراً أن هناك نقص في استخدام الحاسبات والبرمجيات في العديد من المنظمات العربية، مع نقص الخبرة في التعامل مع أنظمة المعلومات وارتفاع تكاليف الاشتراك فى شبكات الاتصالات والمعلومات والانترنت، مع انخفاض مستوى شبكة البريد والشحن والنقل الداخلى بالنسبة للمعايير التى تحكم التجارة العالمية، مع عدم توافق الأنظمة المالية والبنكية بوجه عام مع متطلبات حركة التجارة الالكترونية . لذلك تعتبر المنظمات العربية أقل نمواً من منظمات الدول المتقدمة بمقياس الإدارة والمنظمة الالكترونية.

لذلك سوف يؤدي التوسع في تطبيقات ICT في المنظمات العربية الى تغيير هائل وسلوك متباين نظراً لتطبيق فكرة مجتمع المعلومات- ومجتمع المعرفة ، ويتطلب ذلك ضرورة مشاركة القطاع الخاص مع القطاع العام، وإعداد المجتمع للأعمال الالكترونية والاقتصاد الرقمي* وتطوير القوانين وتحويل التعليم والتدريب الى تعليم وتدريب الكتروني:

- ماهو أثر الكمبيوتر على سلوك الفرد والمنظمة؟
- هل يؤثر الانترنت والبريد الالكتروني على الاتصالات والعلاقات بين العاملين والمديرين والعلاء؟

*المؤلف (2004) التجارة والأعمال الالكترونية في مجتمع المعرفة ، بيت الإدارة ، القاهرة.

المؤلف (2002) الاستثمار الالكتروني والاقتصاد الرقمي، بيت الإدارة ، القاهرة.

خلاصة الفصل الأول

الحياة رحلة قصيرة بين (الميلاد والوفاة) وهي دورة حياة ذات تحولات وتقلبات ، مليئة بالتغيير المستمر في الإدراك والتعلم والاتجاهات والحاجات والعلاقات والقيم والصادات والتقاليد وإدارة التغيير . لقد طرحنا في هذا الفصل تعريف التغيير وكذلك التغيير ، ومصادر التغيير في القرن 21 ، والإنسان العربي بين الأصالة والمعاصرة ومجالات التحديث ، وأهمية السلوك في مجموعات العمل وفرق العمل ، وضرورة قيام المنظمات بالتغيير في ضوء الثوابت والمتغيرات العربية ، وطرحنا أيضا التخلف العربي الآن في الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمع ، ومخاطر غزو العالم العربي بالقوى الأجنبية العسكرية والتجارية والثقافية ، ومن ثم ضرورة إدارة التغيير بالأساليب الحديثة .

أسئلة نقاشية

- 1- ما هو الأفضل موقف العرب الآن ام المواقف العربية خلال التاريخ ؟ وهل الإنسان العربي الآن أفضل ام في ظل الحضارات السابقة ؟
- 2- اكتب مذكرة تشرح فيها صراع الحضارات لصالح البشرية ؟
- 3- هل الحياة الآن في تقدم ام تخلف ؟ وما هي الشواهد على ذلك ؟
- 4- هل ترغب ان تتغير ؟ وكيف وفي اى اتجاهات ؟
- 5- اشرح كيف أثرت الحاسبات والمعلومات والانترنت والتليفون المحمول على سلوك الناس ؟.
- 6- قاون بين السلوك التنظيمي فى مؤسسة ورقية وأخرى الكترونية؟
- 7- هل الاتصالات لبين الناس تتأثر باستخدام الحاسبات الالكترونية - الاتصالات بالتليفون المحمول - البريد الالكتروني - مؤتمرات الفيديو - الرقابة بالكاميرات - الانترنت - الفضائيات؟
- 8- ماذا تعلمت من هذا الفصل؟

الفصل الثاني

البيئة و إدارة التغيير

Environment & chagement

1. هرم المعرفة الإنسانية.
2. اقتصاديات المعرفة.
3. أهم ملوثات البيئة و إدارة التعبير.
4. وسائل الإدارة البيئية.
5. نتائج تدهور البيئة.
6. الثقافة البيئية.
7. التنمية المتواصلة وإدارة التغيير .
8. مبادئ التنمية المتواصلة.
9. تحديات التنمية المتواصلة.
10. إدارة التغيير للتنمية المتواصلة.
11. إستراتيجية التنمية المتواصلة و التغيير.

الفصل الثاني

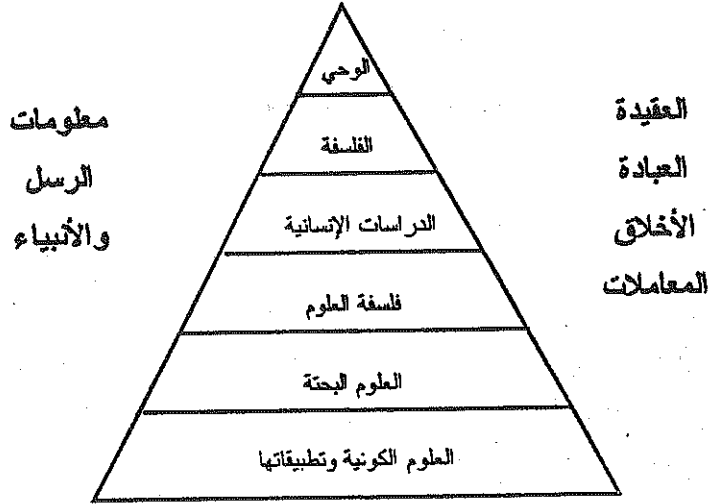
البيئة و إدارة التغيير

بعد أن تحدثنا في الفصل الأول على تأثير العولمة على التغيير ، نتناقص هنا أهم مصادر البيئة ودورها في إحداث التغيير في الفرد والمجتمع . هل تحتاج البيئة إلى إدارة تغيير؟ هل تحتاج البيئة إلى تحديد لاقتصادياتها؟ في الحقيقة الإجابة نعم ، فالبيئة هي الغلاف المحيط بكوكب الكرة الأرضية ومكونات التربة وطبقة الأوزون _ البيئة هي الأوكسجين الذي نتنفسه لنعيش، هي الأرض التي نزرعها للأمن الغذائي، هي مصدر المياه أساس الحياة، هي المعادن التي نحتاجها لتصنع، هي مصدر مواد البناء و الحرارية والغازات والكهرباء . البيئة هي الموازن بين الإنسان والحيوان والنبات و الجماد.

1.هم المعرفة الإنسانية :

تبدأ دراسة البيئة و إدارة و اقتصادياتها بحتمية الإيمان برب العالمين و إن الكون ليس صدفة ولكنه من صنع الله سبحانه وتعالى _ و المعرفة التي علمها الله للإنسان تتخرط تحت المثلث التالي : حيث الفروق واضحة بين المعرفة الإلهية واجتهادات الإنسان في التعلم والتفكير والفلسفة والعلوم البحتة. فالتغيير مع الإيمان بالله أكثر نجاحاً من التغيير بدون الإيمان وغياب القيم وعدم الخوف من رب العالمين. أى أن السلوك الفعال أفضل من السلوك السلبي العشوائي.

*السلوك هو محصلة الفرد والبيئة المحيطة



شكل (5) يحدد هرم المعرفة الإنسانية ومصادر السلوك

حيث يتضح أن المعارف الوهيبية هي التي يهيئها الله عز وجل لرسله والأنبياء حتى يرسلونها لبقية البشر، ومصدر تلك المعارف كل من العقيدة والعبادة والأخلاق والمعاملات . أما بقية المعرفة فتختلف حسب التخصص والرغبات المعرفية، ولكن تحتاج وحدة المعرفة الواجب توفرها في القيادات الإدارية أن يلموا بنسب من أنواع المعرفة الست، حتى يكون لديهم ثقافة تنظيمية وإدارة متكافئة و مناسبة.

2. اقتصاديات البيئة وإدارة التغيير :

تحاكي اقتصاديات البيئة الموارد والفرص والقيود والتهديدات البيئية الطبيعية و تلك المصنعة بأيدي البشر. إن التوازن الإلهي بين مخرجات و مدخلات كل من الإنسان و الحيوان

و الجماد ضمناً لاستمرار الحياة لدليل صارخ لإيمان الإنسان بربه العظيم. إن تخريب البيئة إذن الحاد و ذنوب، و تعني اقتصاديات البيئة بالعناصر التالية:

1. المياه من حيث العرض و الطلب و النقاوة و الصلاحية للشرب.
2. الهواء النقي بعيد عن الملوثات.
3. الحفاظ علي طبقة الأوزون بمراقبة الأدخنة و الكيماويات و السموم الأخرى.
4. الحفاظ علي الرقعة الخضراء.
5. اقتصاديات المعادن المختلفة.
6. الحفاظ علي التربة من النفايات الذرية.
7. الوقاية من الأمراض.
8. إشباع حاجات الإنسان الرفق بالإنسان.
9. إيقاف مذبحة الأشجار أو سوء تقليمها.
10. الحفاظ علي الطبيعة بصفة أساسية.

ومن الملاحظ أن مساحة الأرض العربية حوالي 10.7% من مساحة العالم يعيش عليها 5% من سكان العالم (أى 360 مليون نسمة عام 2005). ومع ذلك لا يوجد اهتمام بالتخطيط الأفقي العمراني . كما يوجد زحف علي الأراضي الزراعية و إهمال للأراضي الصحراوية.

3. أهم ملوثات البيئة العربية اليوم:

- ا . ملوثات البترول والبتروكيماويات.
- ب. تلويث الجو بمخلفات المصانع (الاسمنت و الكيماويات).
- ج. تلويث الأنهار و البحار بسوء الاستخدام و إلقاء المخلفات.

- د. تلويث الهواء أيضا بالضجيج.
 ه. تلويث أذان الإنسان بالنفايات و المصنفات الفنية المعادية للقيم الدينية و الثقافة العربية.

4. وسائل إدارة البيئة:

ويجب إدارة البيئة بأساليب و برامج و موازنات تخطيطية بحيث تمنع الأخطاء البيئية (مانعة)، وذلك بالقوانين والتشريعات و ضمانات تنفيذ القانون بالعقوبات الصارمة لكل من الفرد والأسرة والمصنع و المزرعة و الشركة، و أي مؤسسة أخرى. كما تحتاج إدارة البيئة إلي تنظيم للسلطات و المسؤوليات علي المستويين القومي و الإقليمي و الفردي حتى لا يحدث تضارب في الاختصاصات وأدوات ووسائل إدارة البيئة عديدة وتحتاج إلى استثمارات، لذلك يجب التعاون في توفيرها و تشجيع المنتجين على الاستثمار في آليات محاربة التلوث، و الرقابة أساسية لنجاح برامج إدارة البيئة و يحتاج ذلك إلى اختيار عدد من المعايير الرقابية البيئية يتم تنفيذها على المستويين العلاجي و الوقائي.

5. نتائج تدهور البيئة:

ويؤدي تدهور البيئة إلى انخفاض الإنتاجية الفردية و الكلية للمجتمع و من ثم تضييع نتائج التنمية ، و التدهور البيئي ذو طابع دائري حيث أن الخلل البيئي في قطاع في المجتمع يترتب عليه خلل في بقية القطاعات. فالخلل في التربة يؤثر على خلل في الإنتاج الحيواني يؤثر بدوره على خلل في صحة الإنسان الذي يتدهور إنتاجيته فيقل الاستثمار و تنهار البيئة. و التلوث الثقافي يؤثر على انتماء الفرد ومن ثم الانحراف و الضياع الذي يؤثر على الاستثمار فينخفض الإنتاج و نقل فرص العمل فتنشر البطالة فالإرهاب و هكذا.

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

لذلك تنشئ الدول اليوم وزارات للبيئة و يوجد اتحاد الآن لوزراء البيئة العرب يشاركون في الحفاظ على شعار بيئة صحية خالية من الأمراض و الأخطار. وتنشئ الجامعات أيضاً أقساماً لتدريس إدارة واقتصاديات البيئة بها وتمنح الدرجات العلمية في هذا التخصص الهام .

6. الثقافة البيئية :

ويجب نشر الثقافة البيئية في المنزل والقرية والمدينة . في المصنع والمزرعة والمكتب . يجب أن يهتم بالبيئة الطفل والشاب والمرأة والرجل. فإذا كنا نخشى تقوُّب الأوزون - وإذا كان التلوث في الهواء يؤثر على الأوكسجين وبالتالي يؤدي إلى أمراض الصدر والقلب . فيجب أن نفكر مرتين في الملوثات التي يسببها الإنسان إلى البيئة . فالبيئة ذات صفة دائرية حيث يؤثر التلوث في حلقة إلى تلويث بقية الحلقات : التربة - الزراعة - الإنسان - المياه - التربة - الصناعة .

1- Programme.d.George Washington university Environmental Management .ph

° بحوث المؤلف في مجالات إدارة واقتصاديات البيئة .

المؤلف :

2- محاضرات اتخاذ القرارات وحل المشكلات برنامج تدريبي لقيادات جهاز شئون البيئة - وزارة الدولة لشئون البيئة - مجلس الوزراء - مصر شهر يولييه 2005 - القاهرة .

إذا كانت التنمية المتواصلة هي المخرج الجديد لازمة التنمية في كل من الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء. فيجب البحث عن أطر جديدة لربط البيئة بالتنمية الاقتصادية. من هنا تظهر أهمية تعظيم دور المديرات للمشاركة في إدارة التنمية .

7. التنمية المتواصلة الجديدة:

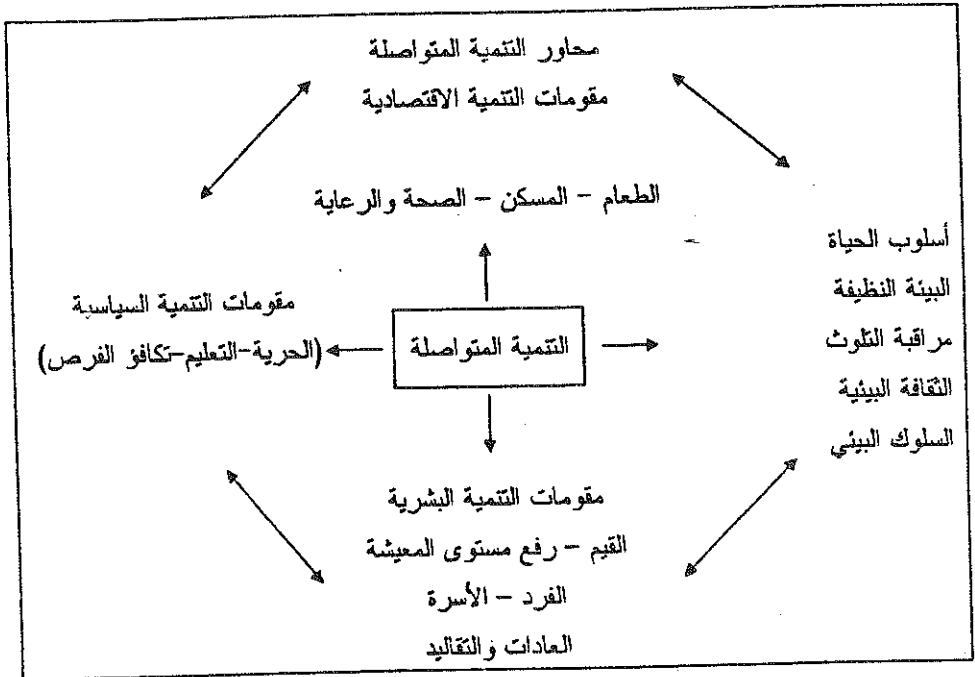
لقد شهد القرن العشرين تحولات إستراتيجية في العلوم والتكنولوجيا والفلسفة والمنطق والاقتصاديات وثورة المعلومات والاتصالات. وترتبت على هذه الاتجاهات نمو العولمة وتحرير التجارة وفتح الأسواق . وأصبحت المنافسة واضحة بين الاقتصاديات المتقدمة والاقتصاديات النامية في انتاج وتسويق المنتجات والخدمات والأفكار والثقافة والفن والقيم والمعتقدات وأسلوب الحياة .

وأصبحت اقتصاديات التنمية في مأزق حيث يجب أن تقرر مناهج تحقيق معدلات النمو المقررة بعيداً عن التشوهات والاختلالات الهيكلية وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية بالتوزيع المثالي للموارد النادرة وعلاج الفقر والمرض .

وأصبح واضحاً أيضاً أن اقتصاديات العالم الرأسمالي لا تتناسب اقتصاديات العالم النامي. كما أكد ذلك تحول الأمم المتحدة والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي من مجرد المقاييس المادية للتنمية إلى المقاييس الخاصة بالتنمية البشرية والتنمية المتواصلة. ويؤكد على ذلك الرغبة في معالجة مشاكل النمو المتنامي للسكان مشاكل البطالة . وأثيرت تساؤلات حول زيادة الإنتاجية (لزيادة العرض الكلي) أو زيادة الطلب الكلي وذلك لتحقيق تقدم في معدلات النمو السنوية.

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

والجدير بالذكر أن العالم أصبح على قناعة بان التنمية المتواصلة التي تسيطر وتقتضي على قضايا التخلف البيئي والتعليمي والصحي والاقتصادي هي المخرج الطبيعي من أزمة التنمية التي نعيشها الآن وأصبح للفرد حقوق في الحصول على مقومات الحياة والحرية والاحترام الذاتي .



شكل (6) يحدد عناصر التنمية المتواصلة

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

وتشمل التنمية المتواصلة البعد البيئي من منظور التخطيط الاستراتيجي لخدمة الأجيال الحالية القادمة بربط التشغيل الأمثل للموارد المتاحة والمستقبلية بالتوازن البيئي في أطر التواصل الثقافي والإيماني والحضاري وفيما يلي أهم مبادئ التنمية المتواصلة:

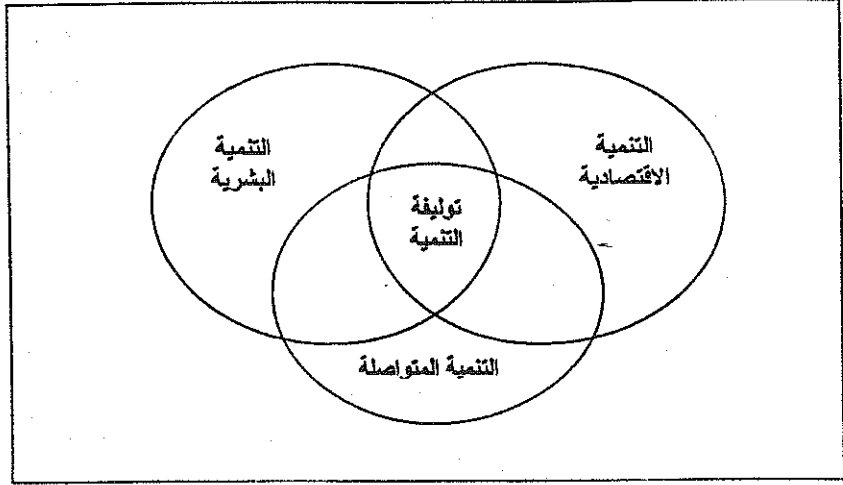
8. مبادئ التنمية المتواصلة:

- 1- مبدأ التوظيف الأمثل الديناميكي للموارد الاقتصادية .
- 2- مبدأ استطالة عمر الموارد الاقتصادية .
- 3- مبدأ التخطيط الاستراتيجي للموارد الاقتصادية .
- 4- مبدأ التوازن البيئي والتنوع البيولوجي .
- 5- مبدأ التوفيق بين حاجات الأجيال الحالية والمستقبلية.
- 6- مبدأ التواصل الاجتماعي والحفاظ على الجنور .
- 7- مبدأ التواصل الثقافي والإيماني والحضاري.
- 8- مبدأ القدرة على البقاء التنافسي .
- 9- مبدأ الحفاظ على سمات وخصائص الطبيعة .
- 10- مبدأ تحديد وتطوير هياكل الإنتاج والاستثمار والاستهلاك.

9. ثقافة التنمية المتواصلة:

- 1- يجب الحفاظ على البيئة الطبيعية .
- 2- يجب توظيف البيئة المادية بعيدا عن التلوث .
- 3- نشر الوعي بالبيئة الثقافية والاجتماعية والحضارية .
- 4- التعرف بالتوازن البيئي .
- 5- حماية البيئة من صيف التلوث والاستنزاف .

- 6- ربط البيئة الطبيعية بالبيئة المادية والبيئة الثقافية في إطار التوازن البيئي لتحقيق التنمية المستدامة المتواصلة لربط الماضي بالحاضر والمستقبل تحقيقاً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية .
- 7- استخدام التكنولوجيا النظيفة.
- 8- توازن تشغيل الموارد لكل من الجيل الحالي والأجيال القادمة .
- 9- تحقيق التنمية المتواصلة بالشكل التالي



شكل (7) تداخل التنمية البشرية والاقتصادية والمتواصلة

- 10- تحقيق التنوع البيولوجي والمحافظة على تنوع الأحياء (مؤتمر قمة الأرض في ريو دي جانيرو - البرازيل - يونيو 1992) .
- 11- تطبيق مبدأ المكاسب والتكلفة في مشروعات التنمية المتواصلة .
- 12- تطبيق التنمية المتواصلة على مستوى الفرد والأسرة والمنظمات والمناطق الجغرافية (القرية والمدينة والمحافظة) والدولة ككل ثم المناطق الإقليمية والعالم اجمع .

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

- 13- يجب توسيع قاعدة أخلاقيات التنمية المتواصلة .
 - 14- التعريف باليوم العالمي للبيئة 5 يونيو من كل عام - وهو اليوم الذي عقد فيه أول مؤتمر دولي للبيئة في السويد في يونيو 1972 .
 - 15- الدعوة لمواجهة المخاطر البيئية الجديدة مثلًا تآكل طبقة الأوزون وتغير درجة حرارة الأرض (مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية) .
 - 16- مشاكل دول العالم المتقدم والنامي في توفير الموارد اللازمة لمواجهة قضايا التنمية والبيئة ونقل التكنولوجيا النظيفة - المشاركة العالمية لتأمين مستقبل الأرض .
 - 17- مشكلة البيئة هي مشكلة العالم بكامله . أن هن مشكلة كل فرد منا وكل أسرة وكل منظمة .
 - 18- تعالج مشكلة الانفجار السكاني والفقير والمجمعات في دور ثقافة كل دولة والقيم الأخلاقية بها .
 - 19- بلغ عدد السكان في العالم حوالي 7,47 مليار نسمة في عام 2004 منهم 77% يعيشون في الدول النامية بزيادة سنوية 95 مليون نسمة سنويا . وتوجد 13 مدينة في العالم يعيش فيها أكثر من مليون - أي يعيش 50% من سكان العالم في المدن .
وفيما يلي أهم مؤشرات التلوث وفاقد التنمية :
- 1- 15 مليون لاجئ .
 - 2- 800 مليار دولار تنفق على التسليح .
 - 3- 428 مفاعل نووي .
 - 4- 600 مليون سيارة .
 - 5- 23 مليار طن ثاني أكسيد الكربون .
 - 6- 3 أجزاء تكفي لإيجاد ثغرة في الأوزون .

- 7- 170 ألف كم مربع سنوي تدمير في الغابات.
- 8- 600 ألف فيل أفريقي ما تبقى في العالم.
- 9- 90 مليون طن سنويا المخزون العالمي من الأسماك .
- 10- معدلات التصحر 1/3 مساحة الأرض.
- 11- تزايد تلوث المياه .
- 12- تزايد التلوث الإشعاعي والطبيعي والصناعي.
- 13- تلوث الغذاء .
- 14- تلوث الهواء (الرصاص والأتربة) .
- 15- التلوث الثقافي.
- 16- تزايد معدلات الطلاق .
- 17- تزايد معدلات الانتحار .
- 18- تزايد معدلات البطالة .
- 19- تزايد حدة الفقر .
- 20- تزايد أنواع ومعدلات الأمراض .
- 21- تزايد معدلات الأمية والجهل .
- 22- تدهور مستويات اللغة العربية .
- 23- تدهور المستوى الأخلاقي والقيمي .
- 24- تقلص دور الأسرة وتزايد دور الأصدقاء .
- 25- التشابكات الإعلامية والثقافية والمعلوماتية.

10. إدارة التغيير و التنمية المتواصلة :

من الواضح أن تحقيق التنمية المتواصلة يواجه بالعديد من التحديات التي تضعف تحقيقها وتقلل من تأثيرها . ومن أهم تلك التحديات :

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

- 1- أنماط السلوك الإنتاجي (الصناعي والزراعي) الحالي وضرورة العمل على السيطرة البيئية على الملوثات من المصادر المختلفة .
- 2- أنماط السلوك الاستهلاكي (الفردي والأسري والتنظيمي والحكومي) وأهمية الترشيد والتوجيه والحماية بعيدا عن الملوثات في الغذاء والدواء والشراب.
- 3- أنماط السلوك الاجتماعي وضرورة الحفاظ على القيم والعادات والتقاليد والقيم الموجبة للفرد والأسرة .
- 4- أنماط السلوك الأسري وأهمية الربط بين القيم والحضارة والثقافة العربية والإسلامية لمواجهة التيار العالمي المعاكس .
- 5- السلوك الثقافي وضرورة التفرقة بين الثقافات والموجب والسالب والوطني والوافد.
- 6- السلوك الإداري وأهمية تجنب الصراعات والمشكلات التي تقلل من فعاليات تشغيل الموارد البشرية في العمل .
- 7- السلوك الحكومي والتشريعي وأهمية فرض الضوابط والعقود على انتشار التلوث البيئي ضماناً لاتطلاقة التنمية المتواصلة.
- 8- السلوك الاقتصادي وتجنب تقليد الاقتصاديات الدولية وتطبيق آليات اقتصادية وطنية لمواجهة المنافسة العالمية .
- 9- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية وإعادة هندسة المنظمات والأسرة لمواجهة الصراعات والمنافسة الخارجية
- 10- توفير ضمانات حقوق الأجيال القادمة في الموارد والتنمية المتواصلة .

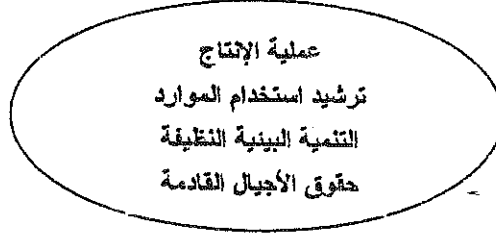
11. إستراتيجية التنمية المتواصلة والتغيير :

وتستطيع إدارة التنمية المتواصلة في المنازل والبيئة ومنظمات الأعمال تسهيل عمليات التطبيق العملي ومزاولة التنمية المتواصلة .

ويتحقق ذلك من خلال التخطيط الفعال للموارد الإنسانية والاقتصادية والتنظيم الفعال واتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقييم الأداء ونتاجات وتساعد المبادئ التالية في تسهيل التطبيق الفعال لبرامج التنمية المتواصلة ويوضح الشكل التالي النموذج الديناميكي للتنمية المتواصلة.

شكل (8)

كرة التنمية المتواصلة



- 1- مبدأ إشباع الحاجات
- 2- مبدأ توجيه الموارد وقيود التكنولوجيا والمجتمع.
- 3- مبدأ دور الأسرة في إشباع الحاجات .
- 4- مبدأ زيادة إنتاجية الطاقات .
- 5- مبدأ تكافؤ الفرص والتقدم.
- 6- مبدأ التوفيق بين النمو الديموجرافي والنمو الاقتصادي .
- 7- مبدأ إدارة التغيير بتوظيف الموارد وتوجيه الاستثمارات وتوجيه التنمية .
- 8- التكنولوجيا والمؤسسية والبشرية لإشباع حاجات الأجيال الحالية والمستقبلية.

وفيما يلي بعض استراتيجيات التنمية المتواصلة والتغيير :

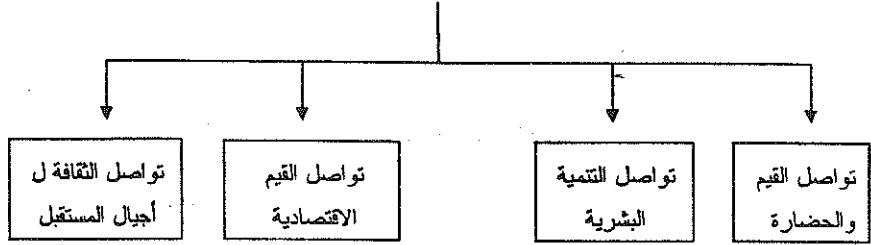
- 1- النمو التراكمي:
يربط اتجاهات النمو الاقتصادي بمظلة القضاء على الفقر وتحسين البيئة المحيطة .
- 2- النمو الاقتصادي النظيف:
بأقل قدر من الطاقة الكثيفة وبالتوفيق مع التنمية الاجتماعية أي ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية والتنمية البشرية.
- 3- توليد الوظائف وفرص العمل:
ويتطلب ذلك ترشيد الاستهلاك والإعلان عن سلوك استهلاكي جديد يقلل من الفاقد ويزيد من قاعدة المستفيدين , ويؤدي ذلك إلى زيادة إنتاج الغذاء الغني بالبروتين وزيادة العرض من المياه النظيفة والرعاية الصحية والصرف الصحي .
- 4- تأكيد معدل منتظم لزيادة السكان
- 5- تشجيع الإنتاج كبير الحجم بعيدا عن تلوث الهواء والمياه .
- 6- إعادة توجيه التكنولوجيا وإدارة المخاطر لإطالة أعمار المنتجات والمواد وتخفيض استهلاك الطاقة.
- 7- اخذ المتغيرات البيئية في الاعتبار في اتخاذ القرارات الاقتصادية.
- 8- ترشيد العلوم والتكنولوجيا لخدمة الإنتاج بالجودة الشاملة والمواصفات العالمية والبيئة النظيفة .
- 9- دور المديرات والمديرين في تحقيق التنمية المتواصلة .

وتوضح المؤشرات التالية الموقف التطبيقي لمؤشرات التنمية المتواصلة في الدول العربية

حيث توضح :

- أ- تدهور مستويات الرعاية الصحية .
 ب- مشاكل المياه النظيفة .
 ج- أزمات الصرف الصحي وانعكاساتها على الرعاية الصحية العامة (الوقاية والعلاج) .
 د- مشكلة الأمية وتأثيرها على معدلات التنمية المتواصلة . ويضاف إلى ذلك مشكلات التلوث الثقافي والأخلاقي حيث أن:

شكل (9) عناصر التنمية المتواصلة تشمل



ومن أهم مهام ادارة الدولة والمنظمات ضرورة تحقيق تكامل بين محاور التنمية المتواصلة المذكورة أعلاه . ويحقق ذلك بناء قاعدة قوية لإحداث التغيير النظامي الايجابي الذي ينتج عنه نمو اقتصادي - اجتماعي - انساني - تكنولوجي بمعدلات متزايدة .

خلاصة الفصل الثاني

ذكرنا سابقا أن من أهم أسباب ومصادر التغيير كلا من أثار العولمة Globalization وتدخل الشركات عابرة القارات ، والقمار الصناعية والإعلام العالمي وغزو أسواق المال والسلع والعمل ، وفي هذا الفصل أكدنا على إن البيئة المحيطة تعتبر مصدرا رئيسيا في التغيير في سلوك الناس ومن ثم يجب قياس تلك التغيرات . وأكدنا على أهمية الحفاظ على نظافة البيئة وبناء ثقافة التنمية المتواصلة التي تزيد من أعمال الموارد الاقتصادية منمياه ومعادن وبتترول وطاقة بديلة وهواء نظيف وغيرها . إن التغيير البيئي في حاجة إلى تدخل في المنظمات للحفاظ على الإمكانيات ومحاربة السلبيات التي يعاني منها الإنسان اليوم وأهمها التلوث .

تساؤلات حول الفصل الثاني

س1: ماذا ترى في السلوكيات التالية :

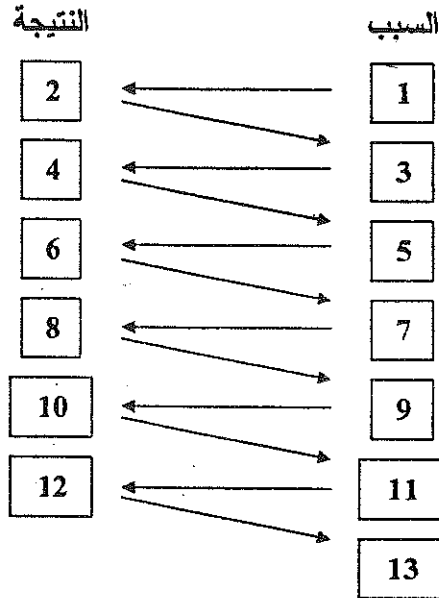
عشوائيات البناء والإسكان - تلوث النيل - تبديد الموارد مثال تصدير الغاز الطبيعي بدلا من تصنيعه محليا وحل مشكلات البطالة - سرطنة الزراعة المصرية وسوء استخدام المبيدات - الضجيج وسلوك الإنسان - سلوك الناس في الشارع الآن - غياب البيئة النظيفة واثر ذلك على سلوك الإنسان العربي - التلوث الثقافي والأفلام الأجنبية وتخريب السلوك العربي .

س2: ظهر في احد السجلات الخاصة بالأداء والعمل في بعض الشركات المجموعة التالية من المشكلات والأزمات - حاول ترتيبها حسب أولويات الحدث :-

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

البطالة - الغلاء - خصخصة الشركات - سرطنة الزراعة - ارتفاع معدلات الوفاة والحوادث
 - ارتفاع معدلات الأمراض - زيادة الطلب على الدواء - بث ثقافي أجنبي - مدارس أجنبية
 - جامعات أجنبية - غياب الانتماء - انخفاض الإنتاجية - غزو الأسواق بالسلع الأجنبية
 - ارتفاع تكلفة السكن - الهجرة الداخلية من القرى إلى المدن - هجرة العلماء إلى الخارج -
 - حكومات تلبى طلبات المنظمات الدولية - تدهور اللغة ومفاهيم الدين الصحيحة - الإرهاب -
 ارتفاع معدل الجريمة - أطفال الشوارع - الطلاق - سفر العديد من الآباء للعمل بالخارج
 وترك الأسر بدون رعاية - الانتحار - الأمراض النفسية - تفكك الأسرة - الإعلام
 المتدهور .

مطلوب ترتيب تلك المشكلات في تسلسل يحدد السبب والنتيجة:



الفصل الثالث

نظريات ومداخل التغيير

Change theories & Approaches

أولاً:- الأسئلة السبع حول علم التغيير.

ثانياً :- نظرية العلاج النفسي للتغيير .

ثالثاً:- منطق التغيير.

رابعاً :- التفكير الاستراتيجي للتغيير .

خامساً :- نظرية العلوم السلوكية للتغيير .

سادساً :- الإنسان والتفكير الإيجابي .

سابعاً :- التفكير المنظومي والتغيير

ثامناً :- التدخل لإحداث التغيير في المنظمات والمجتمع .

الفصل الثالث

Change Theories & Approaches نظريات ومدائل التغيير

يهدف هذا الفصل إلى الإجابة على التساؤلات الرئيسية في علم التغيير ومنطقه ، وطرح التفكير الاستراتيجي للتغيير ومدخل العلوم السلوكية في التعامل مع التغيير وأهمية التفكير الإنساني الإيجابي . وفي النهاية نطرح التفكير المنظومي للتغيير وأهمية التدخل للتغيير المخطط في المنظمات .

أولاً: الأسئلة السبع حول علم التغيير :

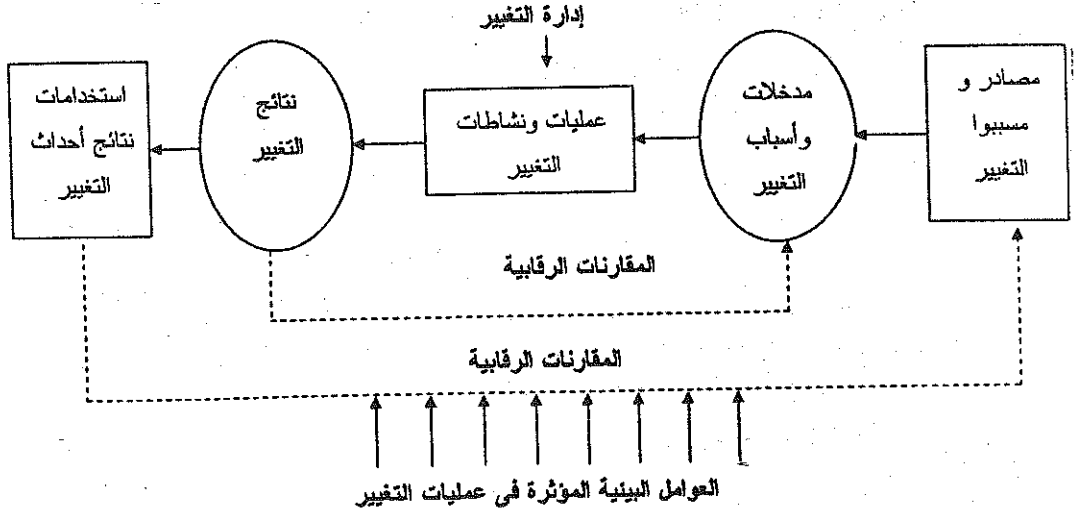
يتضح من الفصل الأول أن التغيير حقيقة مستمرة بدأت بالحياة على الأرض ويستمر حتى يوم الساعة. ويختلف التعامل مع التغيير - كما وضحنا - باختلاف أدبيات علم التغيير واما إذا كان التغيير سبب أم نتيجة - واما إذا كان " أسباب أم عمليات ثم نتائج " . وللإجابة على تلك الرؤى، يجب طرح التساؤلات السبع التالي*:

ما هو التغيير what ؟

التغيير عبارة عن تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهيكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهما جميعاً . فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة cause - effect ، وإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي وكرد فعل أو قد يكون التغيير مرتبطاً بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل .

وللتغيير أهداف واتجاهات وأسباب ونتائج وعلاقات واحتمالات للعائد وفرص السيطرة والرقابة. ويوضح الشكل التالي تعريف التغيير كمنظومة متكاملة مفتوحة على البيئة المحيطة :-

شكل (10) يوضح عناصر منظومة التغيير



- 1- العلاقات الدولية.
- 2- الحروب.
- 3- الإرهاب.
- 4- التكنولوجيا.
- 5- الشركات عابرة القارات .
- 6- التدفقات الدولية السلعية والخدمية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية والبشرية .
- 7- الفضائيات والتنوع البشري.
- 8- حروب المعلومات والإشاعات
- 9- التدخل في إعادة صياغة التاريخ .
- 10- صراع الثقافات والمفاهيم الدولية.

ويحدد الشكل المنظومي السابق للتغيير حدود المنظومة - سلوك التغيير - مقاومة التغيير - قوة التغيير - الاتصالات والمعلومات والقرارات في التغيير - مستويات التغيير - حلقات الربط بين مستويات التغيير - أنواع منظومات التغيير - قيادة التغيير - درجات التغيير . مع طرح التكامل والتفاعل وإدارة التغيير

2- لماذا التغيير why

التغيير ضروري في الحياة بسبب التحولات العديدة في المجتمع والناس والموارد والحاجات والمنافسة والتحديات والفرص ونقاط الضعف وعناصر القوة والمتغيرات الأخرى المؤثرة، ويهدف التغيير على جميع المستويات إلى :-

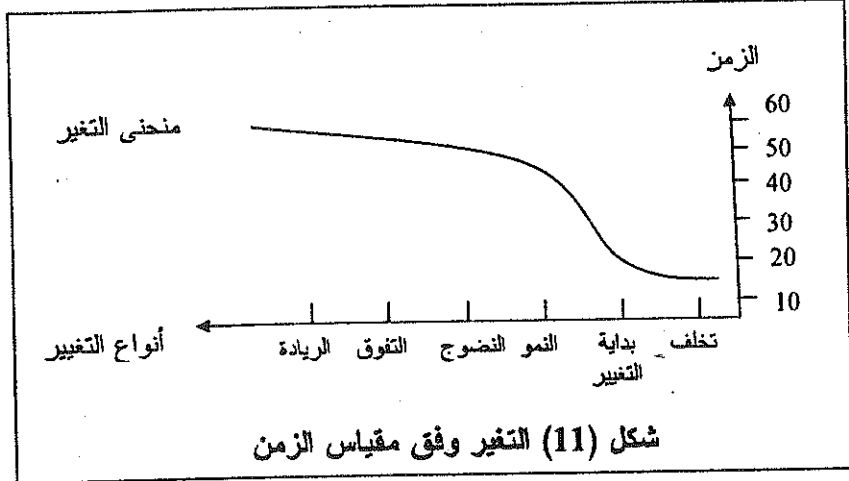
- 1- تحسين المراكز التنافسية .
- 2- تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- 3- معالجة الأثرافات والضغوط
- 4- الاستعداد للتحديات .
- 5- تعديل المراكز التفاوضية.
- 6- القضاء على الاستغلال الاقتصادي والاجتماعي .
- 7- تغيير مسارات التنمية.
- 8- علاج الأخطاء وتحسين الجودة والإنتاجية .
- 9- للاختراعات والأبحاث.
- 10- لتحقيق المقارنات للتطوير وإعادة الهندسة .

إن التغيير هدي ومن ثم يجب أن يكون مخططاً ذو برامج وموازنات تخطيطية ونماذج ومعايير ومواصفات نمطية وتنبؤات وتجارب. ويطلق على التغيير هنا التغيير المخطط planned change لتمييزه عن التغيير العشوائي و برده الأفعال، والتغيير المخطط ذو خصائص أساسية مثال :-

قابل للقياس - هدي - سببي - تفاولي - يمكن مقارنته - ضروري - يتم على جميع المستويات أي قومي وقطاعي وتنظيمي وفرق العمل والأفراد .

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

ويمكن القول أن التغيير متعدد الأهداف والاتجاهات والمحاور والتوجهات: تغيير مؤقت او مستمر - ذو مرحلة واحدة أو ذو عدة محاور- يأخذ صيغ رد فعل لموقف أو مبادرة لأغراض محددة - يسعى الى الوصول لمنافس أو يهتم بالسباق ثم الوصول الى مركز المنافس وبعدها إلى الريادة والمركز الأول.



3- كيف يتم التغيير How ?

- ويمكن أن يتم التغيير بأساليب مختلفة داخلية بالمنظمة أو بضغط خارجي أي من خارج المنظمة. وبالتحديد يمكن طرح الأساليب التالية لإحداث التغيير المخطط :-
- 1- الانتظار لحين حدوث التغيير طبيعياً. Wait and see
 - 2- تقليد نموذج ناجح في التعبير . Benchmarking
 - 3- بناء نموذج داخلي لإحداث التغيير . Model Building
 - 4- تدخل جهات أجنبية بفرض تغيير معين بشكل مباشر أو غير مباشر (كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية، ومنظمات الأمم المتحدة والشركات العالمية)
 - 5- الضغط على الدولة أو المنظمة لتحويل مواردها المالية إلى الخارج ومن ثم إضعاف المنظمة وبالتالي الدولة.(نموذج الضغط).

- 6- الخصخصة كمنهج لإضعاف الدولة وإحداث تغيير سلمي. (نموذج القضاء على القوة الاقتصادية) .
- 7- الدخول في تشابكات اقتصادية (الشركات المشتركة) لأغراض تعديل مسار النمو .
- 8- التدخل لتعديل منظومة التعليم والدين والثقافة.
- 9- إحداث تعديل بالأساليب العسكرية كما حدث في العراق .
- 10- إغراق الأسواق بالسلع والخدمات الأجنبية , من ثم إضعاف المنظمات وإفلاسها وتضييق قدرتها التنافسية (نموذج الاغراق) .
- وكما ذكرنا يتم التغيير برد الفعل Reactive أو بأساليب المبادرات والريادة Proactive.

أ- قوى متعددة المصادر → نموذج رد الفعل.

ب - المبادرات للوصول الى موقع تنموي آخر ← نموذج المبادرات

وينطبق النموذجان برد الفعل وبالمبادرات على:

الفرد (تغيير في القيم والاتجاهات والشخصية والسلوك)

الجماعات (تماسك - تفكك - تعديل الاتصالات والقرارات الجماعية)

المنظمات (هياكل مرنة - سلوك تنظيمي جديد - قرارات مثالية-.....)

الحكومات (الحجم المثالي - العدل - المساواة - للتأثير في سلوك المواطن)

الدول (هجومية / دفاعية / ديمقراطية / سلطوية / مركزية / لا مركزية)

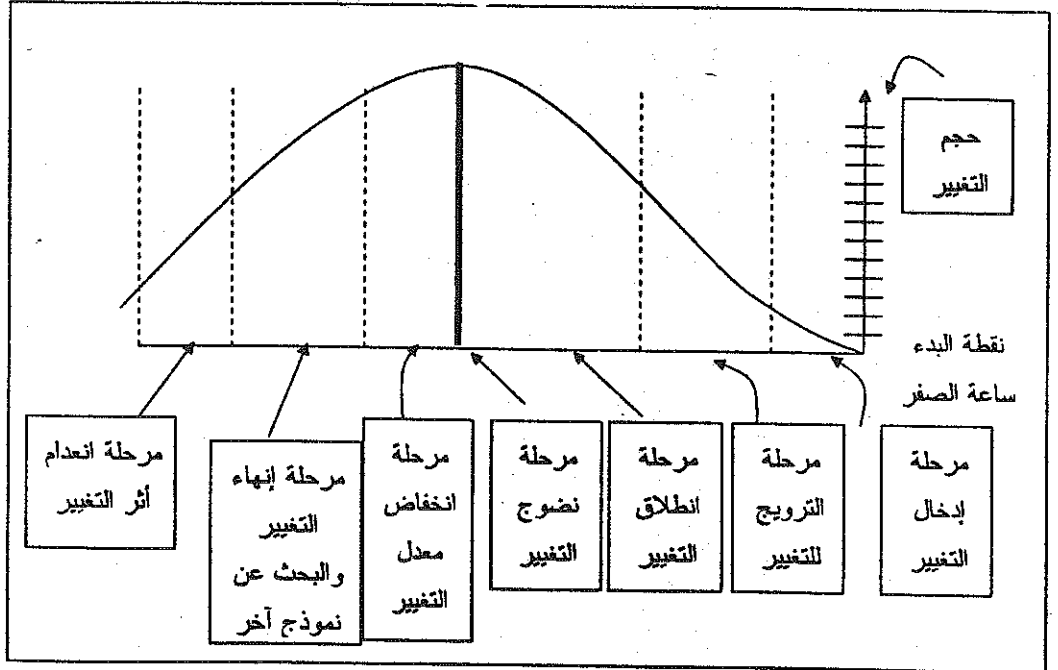
الشعوب (ثقافة - أخلاق - نظافة - أسلوب حياة - إيمان.....)

وغيرها.....

4- متى يتم التغيير ؟ when

ويتم التغيير وفق جداول زمنية في حالة التخطيط لإحداث التغيير . قد يكون التغيير برودود الأفعال عشوائياً أو وفق مواعيد محددة كما ذكرنا. في حين أن التغيير بالمبادرات يخضع للعناصر التالية :-

- رسالة التغيير - رؤية التغيير - أهداف التغيير - إستراتيجية التغيير - خطة التغيير -
 - ميزانية التغيير - برامج التغيير - معايير أداء التغيير - الوقاية والتحكم في مسارات التغيير -
 - إعادة هندسة التغيير .
- وعادة ما يكون التغيير ذو سلوك دائري أو ذو دورة حياة لها بداية ونهاية ونوضح ذلك فيما يلي :-



شكل (12) يوضح دورة حياة التغيير

5- أين يحدث التغيير ؟ Where

و يحدث التغيير في جميع الدول و المنظمات و فرق العمل و الأفراد - اى في كل زمان و مكان . و التغيير العالمي Global Change عبارة عن محصلة تفاعلات عالمية و حصاد للحضارات و دروس مستفادة من التاريخ . و لكن تختلف معالجات التغيير باختلاف درجة تقدم الدول و المنظمات . و تقوم الدول المتقدمة السبع الكبرى بإحداث التغيير المخطط و تطبيق نماذج للنمو الاقتصادي و التحضر Modernization كما هو الحال في أمريكا - كندا - بريطانيا - فرنسا - ألمانيا - إيطاليا - اليابان .

في حين يغيب عن الساحة نموذج للإصلاح في الدول العربية و بقية الدول النامية والأخذ بالنمو . ويبدأ الحوار حول الأصالة و المعاصرة كما اشرنا في الفصل السابق.

نماذج وسائل التغيير داخل الدولة	نماذج آليات التغيير الخارجي
- الأسرة.	- العولمة .
- النادي.	- الأمم المتحدة.
- الشارع.	- الشركات متعددة الجنسية .
- بيوت العبادة.	- فروع الشركات الدولية .
- الأسواق السلعية.	- الفضائيات.
- المنظمات .	- الثقافات الخارجية.
- الإعلام .	- السياحة.
- المدرسة .	- التكنولوجيا .
- الجامعة .	- الاتصالات.

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

- الأفلام الاجنبية	- نظام الحكم
_ الانترنت .	_ الحكومة .
_ العلاقات الدولية .	_ أسواق المال .
_ الحروب العسكرية.	_ أسواق العمل .
_ الحروب الباردة.	_ الفنون.
_ المعاملات الدولية باللغات الأجنبية .	_ الثقافة.
- غيرها	_ أسلوب الحياة .
	_ نفقات المعيشة و التضخم.
	_ البطالة.
	- غيرها

6- من يقوم بالتغيير Who ?

تقوم القيادات بإحداث التغيير وفق نمط القيادة (سلطوي - ديمقراطي - بيروقراطي - متساهل..... و غيرها) . اى أن التغيير في حاجة إلى قيادة عليا للموافقة و الدعم و إقرار خطة التبدل و التغيير و التطوير . يساعد الإدارة العليا في تحقيق التغيير استشاري التطوير التنظيمي Organization Development Consultant .

7- من المستفيد من التغيير For whom ?

تستفيد جميع عناصر الموارد البشرية في المنظمات ، و جميع السكان في اى دولة من احداث التغيير المخطط المبرمج للتنمية الاقتصادية الاجتماعية وذلك فى الأجلين القصير والطويل، ويتم ذلك على مراحل متتالية كالتضاء على السلبيات وتعديل السلوك والهياكل التنظيمية والعلاقات والقرارات ومحاولة استخدام عناصر القوة فى الموقف محل الدراسة والتحليل (الفرد - الجماعات - المنظمات - الحكومات - الشعوب-.....)

القياس فى إدارة التغيير :

تتكون الطريقة العلمية فى قياس التغيير من 4 طرق أساسية هى القياس -المشاهدات - التجارب - الحالات العملية . و يمكن استخدام كل أو بعض من تلك الطرق فى التطبيق العملي فى إدارة التغيير . و تختلف طريقة إجراء التجارب * Experiments باختلاف الاختيار والرقابة و المعالجة السليمة للمتغيرات و قياس الفروق بينها . أما طريقة المشاهدة فتشمل الوصف الدقيق للمتغيرات فى مواقع محددة. و تقوم فكرة القياسات السلوكية على الفروق الفردية بين الأفراد و الجماعات و المنظمات . ويتم القياس وفق ما يلي :-

- 1- قياس الفروق.
- 2- التركيز على الفروق الفردية .
- 3- الفروق و التشابه بين الأفراد.
- 4- أنواع الفروق الفردية (التوزيع الطبيعي و التوزيعات البديلة) و قياس التغيير و التشتت.

مثال

قياس القدرات العامة	قياس الإنجازات المعيارية	قياس المهارات السلوكية
1-اختبار النقد الذهني .	1- القراءة .	1-القيادة.
2-اختبار الذكاء I . Q	2- القواعد اللغوية .	2- تماسك الجماعات .
3-قيادة السيارة.	3- الدقة في المواعيد .	3-إدارة الصراع .
4- السباحة*	4-التعبير .	4-التفاوض
	5- كتابة الشعر .	5- الاتصالات .
	6- الموسيقى	

وتستخدم كاميرات التصوير والفيديو أحياناً في قياس درجات التغيير وتسجيلها وتحليلها عن طريق الحاسبات الالكترونية كما هو الحال في المصانع والمستشفيات والبنوك ويؤثر ذلك على أساليب الرقابة وسلوك الأفراد . أى أن التكنولوجيا تؤثر في سلوك الإدارة وسلوك العاملين وسلوك العملاء لذلك يجب دراسة وتحليل أثر التطوير التكنولوجي على سلوك الموارد البشرية داخل وخارج المنظمات، وفي مراكز الأبحاث وفي إعداد المقاييس السلوكية

* J. Horrocks & others , "Assessment of Behavior "Charles Merrill Books , Inc. , Columbus, Ohio, 1989.

ثانياً : نظرية العلاج النفسي للتغيير

قد يكون سلوك المجتمع مضطرباً لأسباب عديدة اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية أو غيرها؛ و في الوقت الذي تتشابه فيه الشعوب في الصفات العميقة و الهامة، إلا أن اثنين منها لا يتشابهان في التفاصيل الحاسمة . فهناك فروق و تباينات بين الشعوب و المنظمات و الأفراد . و قد تكون المشكلة داخل الذات للقائد المسنول أو في الموارد البشرية . وتتكون العصبية لدى الإنسان في مرحلة الطفولة ، و تلعب القوى الاجتماعية دوراً مؤثراً و مساعداً في تكوين العصبية الناتجة عن إكراه العقل البشري على معاناة عدد ضخم من المشاعر الشديدة المتعارضة التي من الصعب مواجهتها .

ويشعر الناس بالنعاسة و الشقاء بسبب الأشياء التي تحدث في سياق الحياة اليومية دون القدرة على السيطرة عليها بأساليبهم العادية . و يميل الناس إلى إلقاء اللوم على المواقف الصعبة دون الإشارة إلى دورهم كسبب في ذلك . و نستنتج من ذلك ما يلي :-

- أ- لا نتقدم الحياة دون حدوث قلق بسبب الأعمال التي لا تستكمل.
- ب- يجب اخذ الذات كأحد أسباب الأمراض الاجتماعية .
- ج- يجب قياس درجة تأثير العوامل النفسية على تحقيق الأهداف .
- د- تختلط منغصات الإنسان في شذوذات الطبقة الاجتماعية مثال أزمة الضياع و آثار الضغوط الاجتماعية و القلق العصبي .

و- لا يستطيع المجتمع أن يقوم بوظائفه دون الاعتراف بوجود أنماط السلوك الانحرافي .

1- العلاجات المختلفة للاثمات النفسية في المجتمع :

يتجه الأفراد و الجماعات و المنظمات في المجتمعات إلى تطبيق احد العلاجات التالية

للتعامل مع الأزمات النفسية:-

- تجنب مثيرات القلق - الهروب من المواقف الصعبة - البكاء و الصراخ - التنفس العميق لإرخاء التوترات الجسمية - الاتجاه نحو بعض الأنشطة الاجتماعية - العمل ساعات طويلة كأسلوب للهروب - التعرض للفشل فالعقاب - الانتماء لمجموعة دينية - الاتجاه نحو

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

المخدرات و الخمر - مهاجمة الطبقة الحاكمة - ممارسة ازدواجية الشخصية و النفاق - الهجرة إلى الخارج - ارتكاب جريمة - تبصر الذات و ممارسة طقوس السلوك الوسط - معاناة تجربة الآخرين - مشاهدة برامج التليفزيون - اللجوء إلى استشاري التطوير التنظيمي و الطب النفسي .

2- دور استشاري الطب النفسي / و التطوير التنظيمي * :

يحقق الاستشاري أو خبير التطوير التنظيمي العناصر التالية للتغلب على الأزمات النفسية في المجتمع:

- توفير إطار عاطفي أثناء الأزمات الانفعالية.
- يوفر العلاج النفسي قنرا من الفهم و الإيضاح لحالة المتظلم.
- تساعد العلاجات النفسية على إزالة الارتجاج العصبي و مساعدة الفرد على زيادة المناعة و القدرة على مواجهة الموقف.
- توفير مناخ الحوار الإنساني. حيث يؤدي التفاعل بين حالات الذات للعديد من الأفراد إلى نوع من التوازن بالارتباط بالآخرين مما يبذل الاغتراب بالألفة مع الجماعات، و يقول الناس أنهم يريدون أن يتغيروا - ولكن لا يتم ذلك إلا في نطاق الفكر فقط . حيث يؤدي النسيان أو المعرفة بالذات إلى إيجاد علاقات جديدة أو اعتناق مشاعر محبوسة أو العمل لإيجاد نظام اجتماعي جديد مع وجود قدر بين القلق و الضياع و التسلط .
- إن إدارة التغيير في المجتمع في حاجة إلى التزام بالتفاعل الأساسي بين العقل و العضوية والمجتمع و من ثم يجب أن تكون العلاجات نفسية و حيوية و اجتماعية. ويتم التعامل مع التغيير في المجتمعات الإنسانية عبر طريق واحد من الأساليب التالية:
- = التحليل النفسي لقياس أسباب التوتر و القلق بالمقابلات المتعددة إما بالمواجهة - أو التفسير للسلوك الحالي - أو إعادة البناء.

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

- العلاج النفسي لقياس الحوادث السابقة عن طريق الأفكار اللاشعورية المكبوتة التي تقوم بدورها على الرغبات الجسمية الطفلية .
 - العلاج النفسي الاجتماعي بالتركيز على العلاقات بين الأفراد و تأثير الآخرين على الفرد واثبات الذات والأمة .
 - العلاج بمراكز الحركة الإنسانية والذي يهتم بالعمل الجمعي، والأثر المباشر للقيادة، والاهتمام بجسم الإنسان، و تعديل الوعي و غيره و ساعد على ذلك تطبيق العفوية والتعبير عن الذات و الأمانة الانفعالية .
 - العلاج التعبيري : بعيداً عن التواصل اللفظي بين الخبر والأفراد لقياس الإشارة والنمو للذات يشكلان الظاهرة الأساسية في العضوية الإنسانية. و يسمح التعبير اللفظي للمحتوى لحياة الفرد بالانطلاق وفق نفس المنطق.
 - العلاج الحيوي الوظيفي الذي يقوم على قياس الأمراض الجسمية لتحديد شروط الشفاء وتحديد الوظائف العضوية في جسم الإنسان؛ ويطلق على ذلك خط العلاج الوجودي وحركة الاحتمال الإنساني. ويجب الاهتمام بالعلاقة التبادلية والبعد الاجتماعي .
 - العلاج الصوفي الروحي الدنيوي أى استخدام الدين لتفسير التغيير و علاج الأزمات النفسية و العضوية .
 - التدريب السلوكي ثم استخدم أسلوب معامل شبكات التدريب NTL في واشنطن في التدريب على التغيير وأساليب المواجهة و النقد الموضوعي لتنمية سلسلة من المهارات السلوكية التي تحقق قدرات جديدة للتعامل مع التغيير بالمنظمات .
- ونخلص مما سبق أن التغييرات في المجتمع تحتاج إلى سلسلة متكاملة من العلاجات تتمثل فيما يلي:-

العلاج العضوي - علاج الجنس - العلاج السلوكي - العلاج بالمباريات.

ثالثاً - منطق التغيير:

يقوم منطق التغيير على أهمية تنمية القدرات المستقبلية للوصول إلى التفوق عن طريق التعليم لبناء القوة اللازمه لذلك . وتستخدم الخطوات التالية للاستعداد للمستقبل والمتغيرات المتوقعة :-

- تحديد نقاط الضعف كخطوة أولى .
- قياس نقاط القوة واستخدام الطرق السهلة في أداء اي عمل .
- قبول النقد وعلاج الانحرافات.
- حدد الطموحات المستقبلية .
- تحمل الطموحات المستقبلية .
- تحمل مسؤوليات لاقتناص الفرص .
- حدد غايتك للوصول الى الانجازات .
- لاتخاف من التعلم واستفيد من الدروس السابقة .
- واجه المنافسين .
- استعد للإجابة على أى أسئلة .
- تذكر أهمية المكافآت للأعمال الجيدة .
- استخدام الحكمة والمنطق في المعاملات .
- لا تتخذ أى قرار قبل الدراسة والبحث .

وفيما يلي قائمة الخصائص الواجبة للتعامل مع التغيير :

الرؤية	الطموح
القدرة على تحمل المخاطر	الثقة
النقد الذاتى	الطاقة
	روح المنافسة
	القيادة

رابعاً - التفكير الاستراتيجي للتغيير :

أكدنا فيما سبق أن التغيير المخطط بالمبادرات أفضل من التغيير بأسلوب الانتظار وردود الأفعال. لذلك يحتاج التغيير إلى تفكير إستراتيجي يقوم على التساؤلات التالية :

• أهمية دعم الابتكار والتحديد

- توجد أفكار لدى أي إنسان - يجب الاستماع لها .
- إيحث عن الأفكار الجديدة
- مطلوب تغيير أسلوب ومناهج العمل
- كن مبتكراً
- استخدم الوقت بفعالية
- كن منتجاً مع مراعاة الجودة
- حقق التحسينات
- حدد الأولويات (الأهم فالمهم) .
- تعامل مع أجندة الوقت ومواعيد التسليم

• الإنجازات والنجاحات :

- عاود تحديد وتعريف أهدافك .
- تحقيق الأهداف بجدية حتى اكتشاف أي خطأ
- تدريب العاملين على طرق العمل الجديدة
- التعرف بدقة وبسرعة وباستيعاب
- حدد حدود قصوى لوقت التنفيذ مع المرونة عند اكتشاف عدم الدقة

* تحسين الذاكرة :

- راجع ذاكرتك وعالج المعلومات الخاطئة .
- التدريب ضروري لتحسين الذاكرة
- تذكر الأرقام وقاعدة البيانات
- استخدم نظام جيد للملفات والسجلات
- حاول تحسين القراءة السريعة واستخدام المعلومات

* التفكير الفعال :

- اجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات والوصول الى صلاحيات وتوصيات .
- تجنب الأخطاء في التعامل مع الآراء والحقائق .
- يجب تشجيع التفكير الإبداعي وجلسات العصف الذهني وتبادل الأفكار .

* توليد الأفكار :

- تشجيع الابتكار .
- إجراء المحاكاة لبناء اطر افكار جديدة
- جلسات العصف الذهني (حدد الهدف والمعايير وفحص الأفكار واختيار أفضلها)
- تبادل وتواصل الأفكار عن طريق :
- البريد الالكتروني - الاجتماعات - الفاكس - التليفون - الانترنت

* حدد اساسيات النجاح :

- تأكد من فهم الناس للأهداف المطلوب تحقيقها .
- راجع الأهداف وتعديلها حسب التغيير .
- العمل من خلال خطط بديلة .

المدارس العشر لتكوين استراتيجيات التغيير :

- 1- مدرسة تصميم استراتيجيات مثال التحليل الرباعي SOWT
- 2- مدرسة التخطيط للتغيير - المنهج الرسمي الذي يحدد قوائم المراجعة والموازنات والبرامج والخطط التشغيلية .
- 3- مدرسة تعديل المواقف .
- 4- مدرسة رواد الاعمال والرؤية المستقبلية وهي منهج وصفي للتغيير .
- 5- مدرسة التفكير العقلاني المعرفي للتعامل مع التغيير والتي تقوم على فكرة قبول الشيء بعد ان اراه فعلاً .
- 6- نظرية التعلم من خلال التجارب والتكيف مثال ذلك حالة اليابان والدول الاسكندنافية والتي تقوم على اسلوب اذا لم تنجح حاول مرة اخرى كأسلوب للتعلم .
- 7- نظرية القوة والتي تعتمد على استراتيجيات البحث عن الريادة والقيادة بدلاً من المشاركة وتنمية الافكار - مثال تجربة فرنسا .
- 8- نظرية الثقافة والحضارة وهي تركز على الانثروبولوجيا ويتم تطبيقها عن طريق هؤلاء المهتمين بالإصلاح الاجتماعي والروحاني وتصويب المسارات كما هو الحال في اليابان وهي نظرية وصفية حيث يتم التغيير في ضوء ثقافة الماضي .
- 9- نظرية البيئة المحيطة والموقفية وهي تركز على مبدأ كل شيء يعتمد على الموقف " ولا تطبق المواجهات " وتعتمد على التحليل البيولوجي وتتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة ومثال ذلك ما يطبق في المنهج الاتجولو - ساكسوني
- 10- اسلوب عملية التحويل والذي يقوم على فكرة ان لكل شيء وقت وموسم معين للتطبيق وهو أسلوب وصفي - تحليلي ويحقق التكامل كأسلوب للتعبير . ويطبق في أمريكا وهولندا .

خامساً : مدخل العلوم السلوكية للتغيير (التدخل) :

يقوم هذا المدخل على فكرة التدخل intervention في منظومة حالية تضم العلاقات بين الأفراد وفرق العمل بغرض مساعدتهم على البقاء والنمو والريادة وتحقيق الغايات - ويحتاج التدخل الناجح الى :-

- أ- صدق المعلومات
 - ب- خطة دقيقة للتدخل في المنظمة محل الدراسة والبحث
 - ج- خيارات حرة أمام المنظمة للتعامل مع التغيير
 - د- التزام الإدارة العليا بنجاح خطة التدخل
- مع مراعاة ضرورة التوفيق بين التدخل المناسب في المنظمة المناسبة . وان التغيير ليس هدفاً في حد ذاته . وبالتالي يمكن تقديم الأنواع التالية من التدخل في المنظمات لمعالجات التغيير :-

- أ- التدخل لعلاج مشكلات العملاء أو مشكلات العاملين.
- ب- التدخل لإدخال حلول ابتكاريه في المنظمة .
- ج- التدخل لشرح وتفسير وفهم المشكلات والأزمات مثال :
الغياب - التأخير - معدل دوران العمل - تدخل النقابات - انخفاض الرضا الوظيفي -
عدم الانتماء - انخفاض الروح المعنوية - مقاومة التغيير .

• سوف نتناول هذا الموضوع تفصيلاً في الفصول القادمة في هذا الكتاب .
يتوقع الإنسان التغيير في كل لحظة " وفي أنفسكم أفلا تبصرون " (الذاريات / 21) - فالتغيير الذاتي البناء الذي تجربة داخل نفسك سوف يكون له الأثر النافع في شخصيتك وفي نشاطاتك - حقاً ان الإنسان هو ما يفكر فيه !! ان شخصيته هي محصلة افكاره . وطالما يحافظ على تلك الأفكار ويصونها من التغيير . يبقى كما هو " ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بانفسهم " (صورة الرعد / 11) ومن ثم يجب تعلم التفكير الايجابي وانعكاساته على الحياة اليومية . ويلعب النمو الشخصي والفهم دوراً هاماً في التفكير الايجابي . ويقول الله تعالى في صورة الاسراء / 70 " ولقد كرمنا بني ادم وحملتهم افي البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلتهم على كثير خلقنا تفصيلاً " . حيث خلق الله الإنسان - الحيوان - النبات - الجماد .

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

ولكن ميز الله الإنسان بالعقل والحكمة لمواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها . مما يعني اعطاء العقل الفرص لينمو ويتمكن من الوصول الى الحلول المقبولة اعتماداً على القيم الدينية والاخلاقية والعرف والتقاليد السليمة - فالصفات الشخصية الكامنة فينا تشمل :-

- الإبداع .
- الاسترخاء .
- الذاكرة والتذكير .
- الثقة الشخصية .
- الهدف كجزء من تكوين الإنسان .
- التخطيط للمستقبل .
- الرفق والمودة .
- الحذر والهدوء .
- الإقدام والشجاعة .
- الحماس
- العلاقات الطيبة مع الآخرين .
- اللياقة والدبلوماسية في التعامل والحوار .
- الاصرار على النجاح والوصول الى الهدف .

وتمثل تلك الصفات 85 % من الإنسان والباقي 15 % ترجع الى التدريب والمعرفة الفنية والتكنولوجية كالحاسبات والانترنت . ولكن يجب مراعاة المبادئ التالية :-

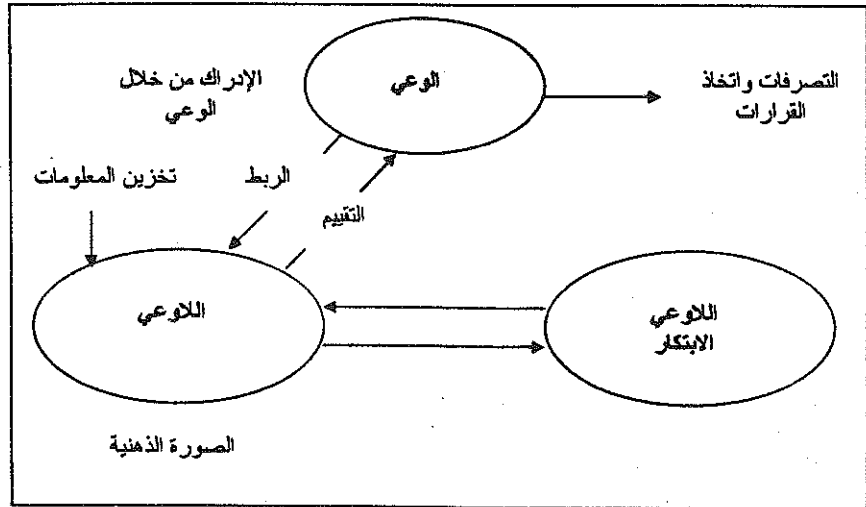
- 1- ما تراه في خيالك هو ما سوف تحصل عليه .
- 2- وما تفكر فيه هو ما ستحصل عليه .
- 3- إذن - أنت تحصل على نتائج ما تفكر فيه فقط .
- 4- من غير المنطقي الاعتقاد بان الكسول يعرف النظام والنشاط ، و من ثم من العبث الدخول في جدل معه .
- 5- من الخطأ ان نفترض ان ما نناقشه يمكن ان يغير من قناعاته الأساسية فجأة - فالإنسان بطبيعة الحال هو نتاج تراكمات سابقة ومحاولات للتغيير حدثت في ماضية
- 6- إن حدوث تغيير في قيم الآخرين ومفاهيمهم لا يتم إلا إذا استقرت فكرة التغيير في أنفسهم زمناً قبل ان تطفوا على سطح الوعي وتطرح للمناقشة .

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

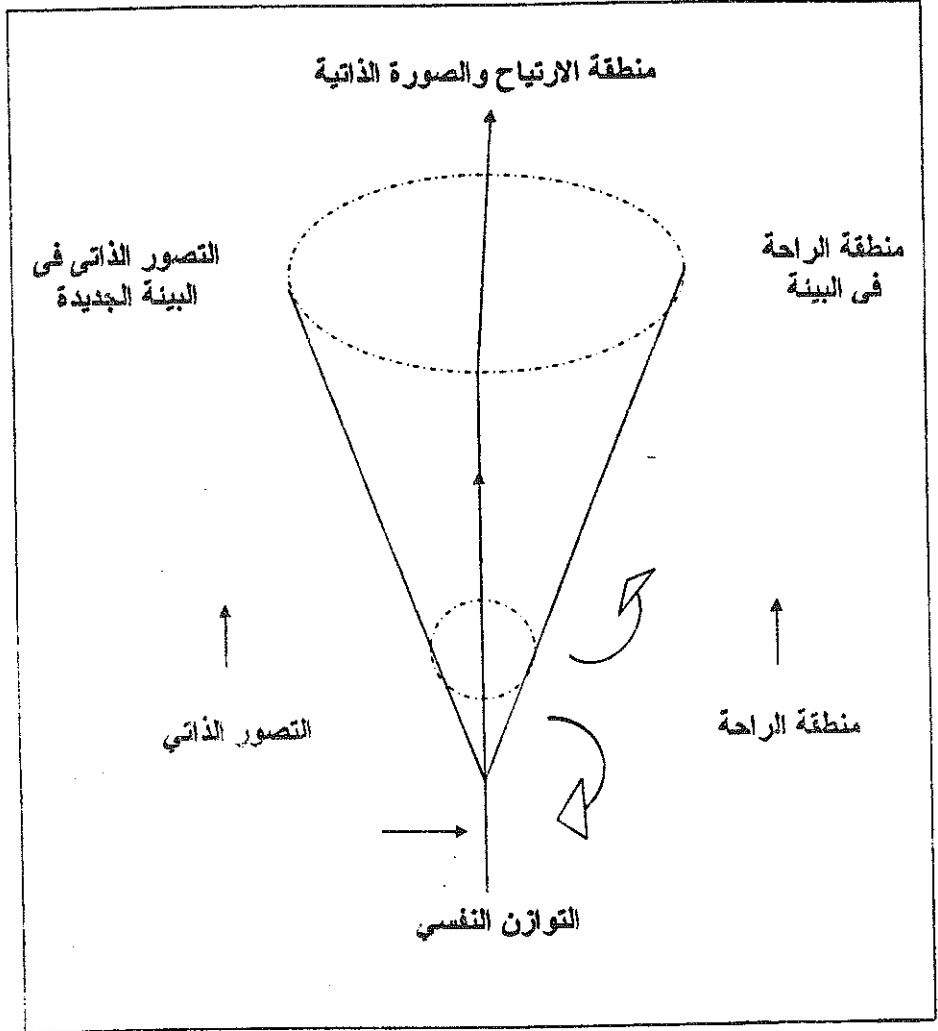
وعلى ذلك فان تغيير شخصي ما , هو نتيجة طبيعية لتغيره هو داخلياً قبل ان ينعكس ذلك خارجياً على سلوكه ومنطقته . وبداخل كل شخص رغبة عميقة لانجاز شيء ما وهو يحمل صورتين عن نفسه : صورة الشخص الحالي الذي يعرفه في قراره نفسه - وصورة الشخص الذي يتمنى ان يكون : هادئاً- متحمساً - واثقاً من نفسه , يعرف ما يريد , يتصف بالتصميم والإرادة , ومستعداً لمواجهة التغيير " ما أصابك من حسنة فمن الله وما أصابك من سيئة فمن نفسك " (النساء / 79) .

" ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم , وما يلقاها إلا الذين صبروا وما يلقاها الا ذو حظ عظيم " (فصلت / 34 , 35)
ويوضح الشكل التالي العلاقة بين عملية التفكير والصورة الذاتية للفرد

شكل (13) يوضح عملية التفكير والصورة الذاتية للفرد



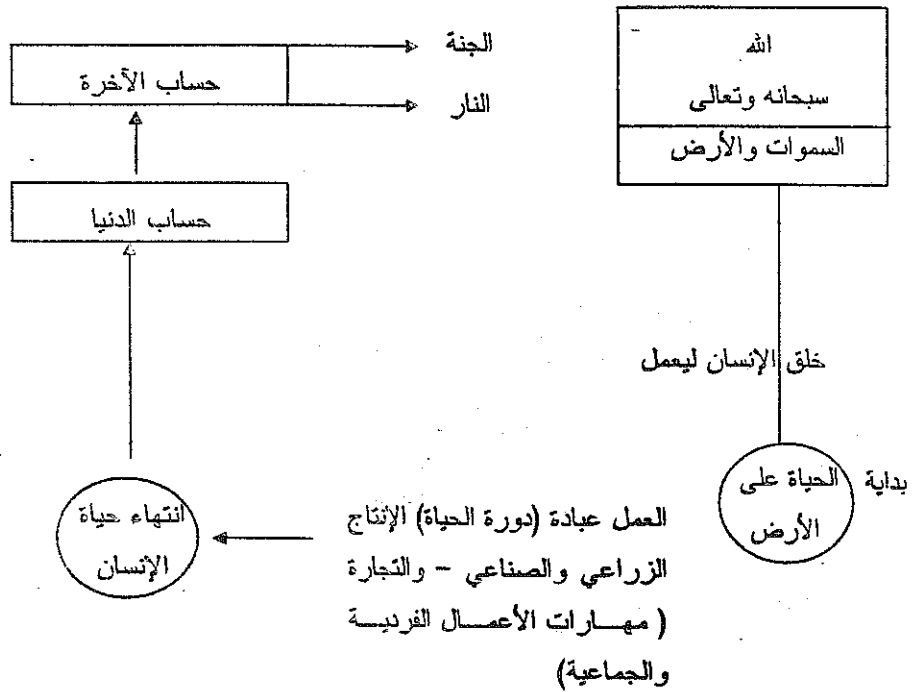
شكل (14) بوضوح مناطق الراحة والتوازن النفسي للإنسان



التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

وينمو الإنسان عبر مراحل تطوّر معينة في المنظمات والدول وهي : الثقة - الاعتمادية - المبادرة - الجدية - المثابرة - الهوية = العلاقات الحميمة - احترام الذات . وتوضح عملية التفكير في الآية الكريمة " أفلم يسيروا في الأرض فتكون لهم قلوب يعقلون بها أو آذان يسمعون بها فإنها لا تعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التي في الصدور " (العنبر / 45)
 " قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا أنت العليم الحكيم " (البقرة / 32)

إن القرآن والشريعة السمحاء تدعو الى التغيير العقلاني المنطقي لفهم الحياة باعتبارها رحلة للإنتاج والعمل وتجنب المحرمات والصراعات. إذن يمكن الاسترشاد بالأطر الدينية التي توضح برنامج متكامل لإدارة التغيير بالنسبة للفرد والأسرة والمجتمع والمنظمات في الإنتاج والاستهلاك والاستثمار والادخار والاستيراد والتصدير وغيرها.



تدريبات عمليةالتدريب 1 :

اخلع ساعتك وأضعها مقلوبة على وجهها أمامك ثم اكتب وصفاً لوجه الساعة . قارن ما كتبته بحقيقة وجه الساعة . ثم سجل الفروق .

التحليل :

يقال أن الإنسان منا ينظر الى ساعته حوالي 5000 مرة في السنة الواحدة . اضرب هذا الرقم في عدد ساعات استعمال الساعة . كيف تفسر فروق في إجابات التمرين ؟

التدريب 2 :

اقرأ العبارة التالية في المربع

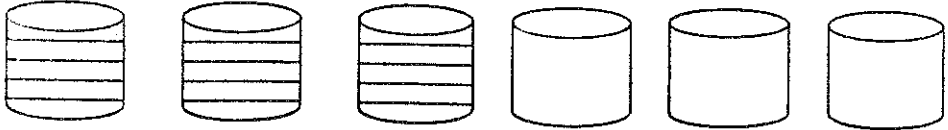
Paris in the
The spring

التحليل :

اقرأ العبارة مرة أخرى سوف تلاحظ ان الكلمة الثالثة تكررت مرتين

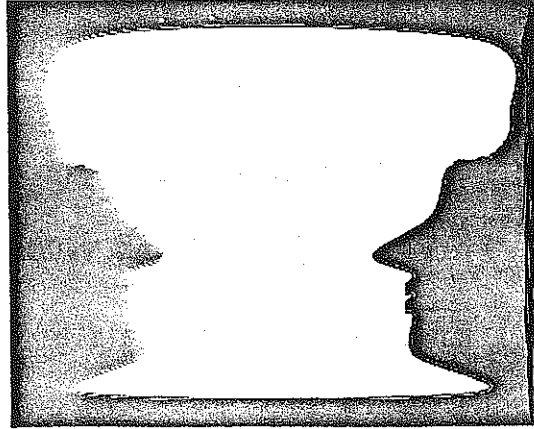
التدريب 3 :

أمامك ثلاث أكواب فارغة وثلاث أكواب مملوءة مطلوب ترتيب الأكوام واحد مملوء والثاني فارغ وذلك بتغيير مكان كوب واحد فقط .

التحليل :

التدريب 4 :

ماذا ترى في الشكل التالي ؟

**سابعاً التفكير المنظومي والتغيير :**

قد يركز التفكير على واحد فقط من مكونات المنظومة مثال ذلك الاهتمام بالهيكل أو الوظائف أو القرارات أو السلوك أو الأسباب أو النتائج ، وقد يركز التفكير فقط على التفاعل أو التكامل أو النمو - أما التفكير المنظومي فيضم كل تلك العناصر مجتمعه لتحقيق هدف مشترك - والمنظومة الطبيعية الأولى هي جسم الإنسان - أما المنظومات الأخرى المركبة هي الأسرة والمجتمع والمنظمة كالشركة والبنك والمصنع والمدرسة والحكومة وغيرها . ويمكن التفرقة بين المستويات المختلفة من المنظومات :-

1- العالم كمنظومة ويطبق عليها supra system

2- القادة كمنظومة super system

3- الدولة كمنظومة A system

- 4- المدينة كمنظومة A subsystem
- 5- الأسرة كمنظومة A subsystem
- 6- الفرد كمنظومة A subsystem
- 7- أعضاء جسم الإنسان كمنظومات فرعية
- 8- كل جزء من جسم الإنسان كخلية , وكل خلية تتكون من جزيئات وهكذا حتى نصل الى الذرة .

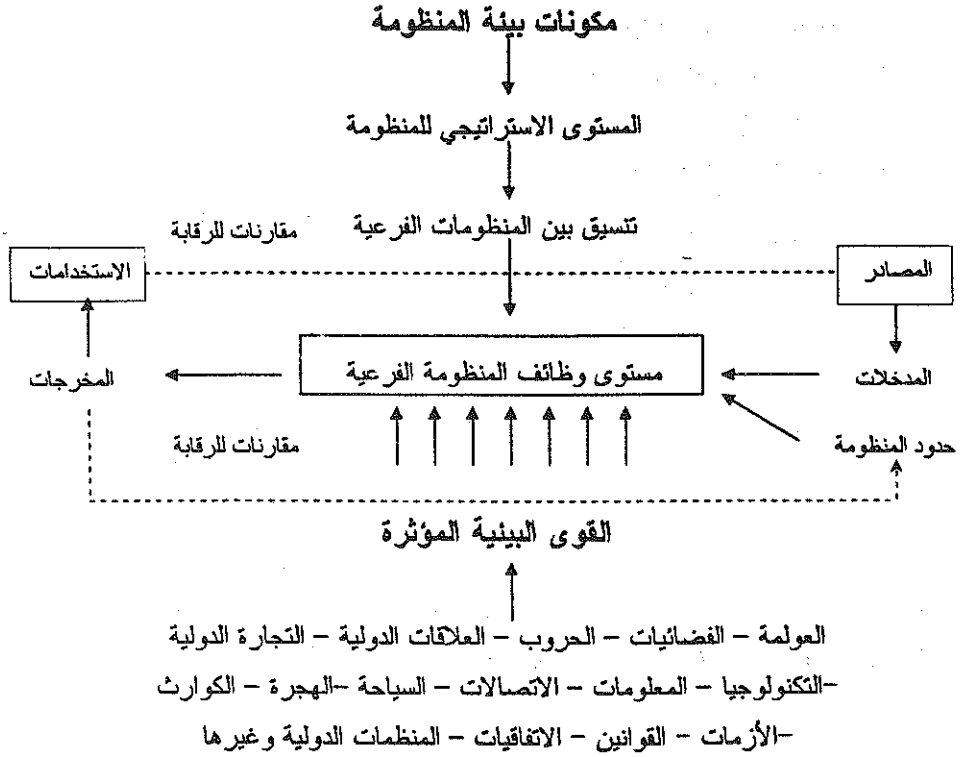
وتتكون المنظومة الواحدة من العناصر التالية وهي تشكل لغة المنظومات System Language مصادر - مدخلات - تشغيل - مخرجات - استخدامات - استرجاع الاثر - التفاعل مع البيئة - التمركز - التماسك - الاعتمادية -.....وهي قد تكون في شكل تسلسل أو شكل تجمعي أو تحليلي - ولكل منظومة أيضاً بداية ونهاية ودورة حياة - طاقة - معلومات - اتصالات - قرارات - مخاطر - وقيادة.

المنظومات كنماذج للمنظمات المنفتحة على البيئة

- 1- المنظمة كعناصر مجتمعة تعتمد على بعضها البعض .
- 2- المنظمة المنفتحة Open System تتفاعل مع البيئة المحيطة
- 3- تعتمد ظروف كل وحدة في المنظمة على القوى الداخلة اليها والقوى الخارجة منها في شكل ديناميكي .
- 4- تتكون المنظومة من مجموعة من العناصر التي تتشكل في صورة وعلاقات تكاملية.
- 5- وتختلف الأهمية النسبية لكل عنصر في أداء مجموعة من الوظائف، ويجب فهم الكل حتى يمكن تفسير سلوك الجزء الواحد.
- 6- توجد مستويات لكل منظومة مع وجود روابط بين المستويات المختلفة للمنظومات .

7- لكل منظومة حدود يجب توضيحها وربطها بالسلوكيات والوظائف والنتائج . ومن ثم توجد علاقات تفاعل ديناميكية بين البيئة والمنظومة كما هو موضح في الشكل التالي:

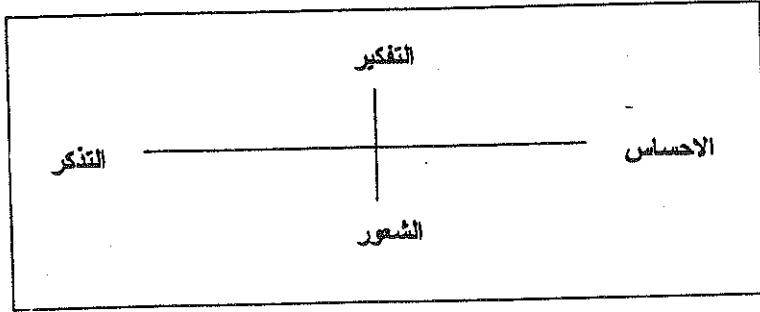
شكل (15) يوضح مستويات المنظومات



التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

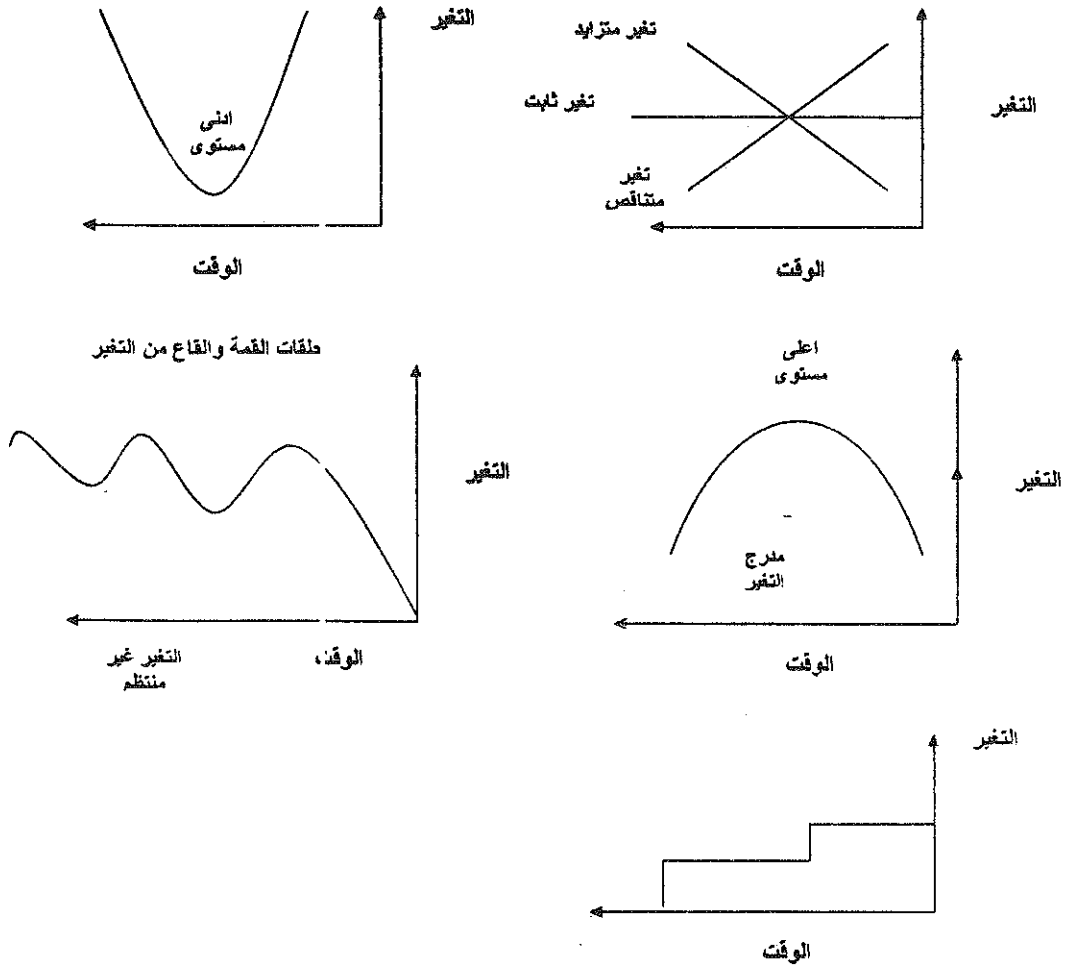
- 8- يمكن قياس وتمييز العناصر التالية في المنظومة :-
 مركزية القوة - تنوع - استرجاع الأثر - العلاقات - القيم التنظيمية - الثقافة التنظيمية
 - التعلم التنظيمي - منظمة المعرفة - منظمة التعلم - التغيير
 9- عناصر التعلم في المنظومة وفق مقياس الزمن : مناخ التعلم - مقاومة التغيير -
 المحتوى - مساعدات التعلم - مناهج التعلم - العلاقات المساعدة
 وتتم ممارسة أربع وظائف خلال منظومة التعلم.

عناصر وظائف منظومة التعلم



وفيد التحليل المنظومي في تفسير التغيير الذي يحدث على أي مستوى من المستويات- وتحديد العلاقات السببية , والتنبؤ بالأحداث المستقبلية وفق للمنحنيات التالية:

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية



شكل (16) منحنيات التغيير

ثامناً- التدخل لاحداث التغيير في المنظمات والمجتمع :

يحتاج إحداث التغيير المخطط في اى منظمة إلى تدخل من إستشارى التطوير التنظيمى لإعداد خطه يتم الاتفاق عليها بين الاستشارى ووكيل التغيير change agent فى المنظمة والتدخل intervention عبارة عن عملية سلوكية للتحويل التدريجى المرحلى فى المنظمة . وقد يتم التدخل على مستوى مجموعات العمل أو على مستوى المنظمة ككل كالتالى :-

ثانياً- حالات المنافسة أو النزاع والقلق بين فرق العمل داخل المنظمة الواحدة . حيث ينظر كل فريق للفريق الآخر كعدو وتقل الاتصالات وتزداد الصراعات ويتم علاج ذلك بالبحث عن عدو خارجى للفريقين مع تحسين الاتصالات والتفاعل . وبالتحديد تتم الخطوات التالية فى تلك الحالات :

اتفاق قائد كل فريق مع الآخر على آلية أو طريقة لتحسين العلاقات المشتركة . ويقترح كل فريق قائمة بالمطالب مع طرح الأفكار والاتجاهات والشعور والإدراك للطرف الآخر ، مع طرح توقعات كل فريق من الآخر . ثم يجتمع الفريقان لمناقشة القضايا المشتركة بينهما .

وبعدها يفصل الفريقان لمناقشة ماذا تعلماء خلال التجربة السابقة مع تحديد كيفية بناء فريق موحد مشترك لتحديد:

[الاستجابات الموجبة - الإدراك السالب لكل فريق - التنبؤ باتجاهات كل فريق نحو القائمة المرشحة للحوار]

ثانياً- ويشمل التدخل التنظيمى عمليات المواجهة فى اجتماع ما حتى يتم علاج ذلك وحل مشكلة النزاع والقلق واستقصاء ردود الأفعال وأسلوب مربعات التطوير التنظيمى . ومن أمثلة المواجهات عقد اجتماع لجميع العاملين بالمنظمة لمناقشة جوانب الصحة التنظيمية والأمراض التنظيمية الحالية . ثم اقتراح برنامج للتحسينات التنظيمية . ويشمل الاجتماع الخطوات التالية:
الخطوة الأولى إعداد المناخ المناسب (45 - 60 دقيقة) لعقد الاجتماع والمناخ المناسب.

الخطوة الثانية جمع المعلومات (60 دقيقة) اللازمة للتشخيص وطرح العلاج
الخطوة الثالثة المشاركة وتبادل المعلومات (60 دقيقة) بين الأعضاء بإشراف وكيل التغيير
 وخبير التطوير التنظيمي

الخطوة الرابعة تحديد الأولويات وخطة كل فريق (75 دقيقة)

الخطوة الخامسة المتابعات عن طريق رؤساء الفرق (3 ساعات) والبريد الالكتروني
 ومؤتمرات الفيديو

الخطوة السادسة مراجعة ورصد التقدم (ساعتان) والنجاحات أولاً بأول.

ثالثاً- أسلوب الاستقصاءات :

1. اختيار فريق التخطيط من قيادات الإدارة العليا
 2. جمع المعلومات من جميع أفراد المنظمة باستقصاءات يتفق عليها.
 3. تبادل المعلومات من أعلى لأسفل وبالعكس لبناء سلسلة من المعرفة المشتركة
 4. عقد اجتماعات بين الرؤساء والمرعوسين للوصول إلى اتفاقات مسبقة قبل التنفيذ
 5. اشتراك استشاري التطوير مع رؤساء فرق العمل لإقرار الخطة المرشحة للتحديث
- رابعاً- أسلوب المربعات التنظيمية :

1. تدريب عدد من القيادات التنظيمية على أسلوب المربعات التنظيمية
2. تدريب المديرين على مهارات حل المشكلات والاتصالات وبناء فرق العمل وكيفية الوصول الى النموذج 9-9 (القيادة الديمقراطية الإنسانية البعالة)
3. تنمية فرق العمل وبناء روح الفريق الواحد - مع تحديد الرؤية والرسالة والأسلوب المقترح للتغيير.
4. تحسين العلاقات بين فرق العمل وطبقة الإدارة العليا
5. تطوير الإستراتيجية النموذجية للمنظمات
6. تطبيق الإستراتيجية في شكل خطوات وبرنامج عملي وموازنة وخطة
7. النقد المنطومي للنتائج

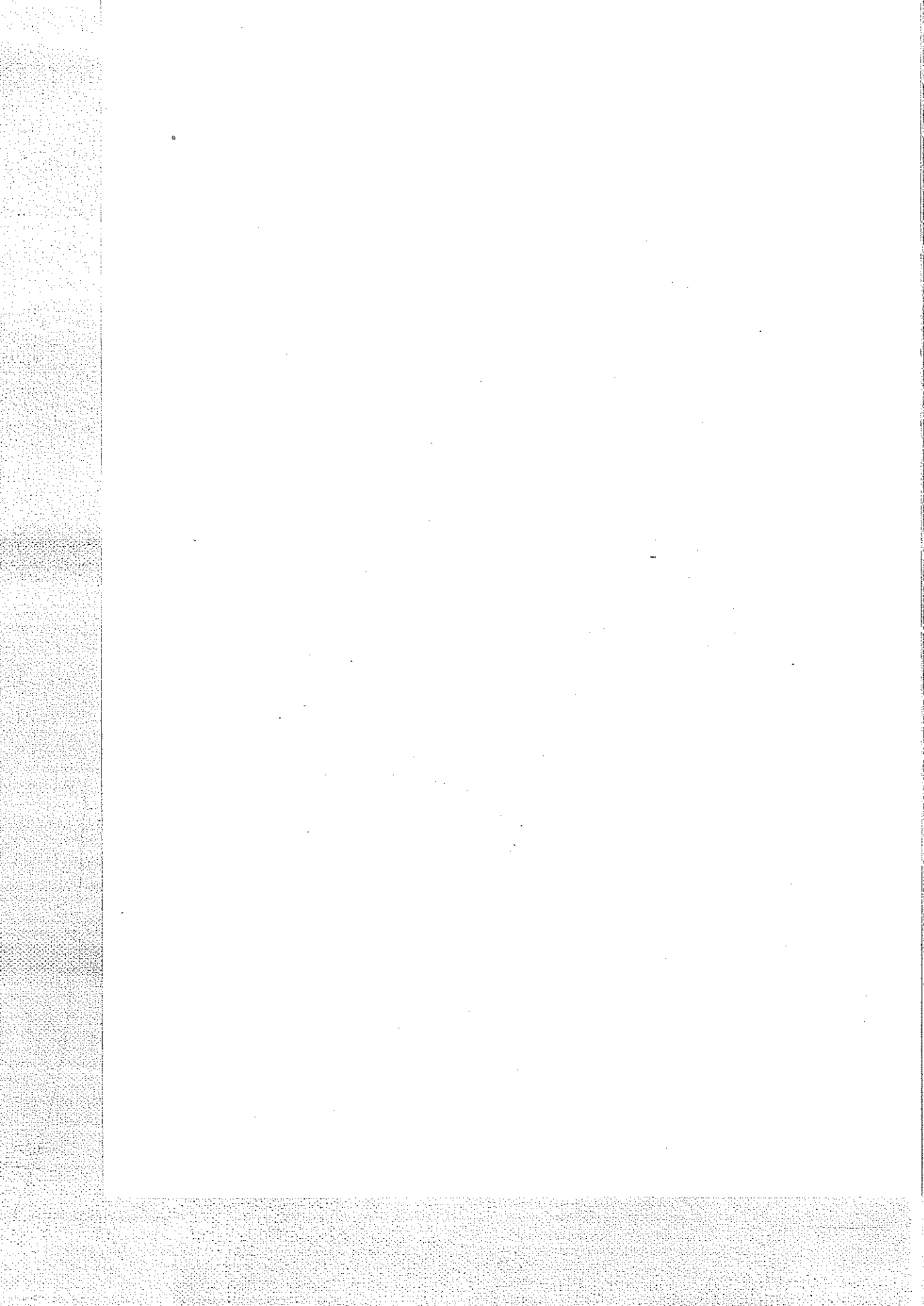
وسوف نناقش هذا تفصيلاً في القسم الأخير من الكتاب (لتنمية التنظيمية)

خلاصات الفصل الثالث

يتطلب علم التغيير ضرورة تحديد العلاقات بين السبب والنتيجة وطرح التساؤلات المنطقية السبع السابق الإشارة إليها. وتلعب العلوم السلوكية دوراً أساسياً في تفسير وتحليل التغيير (علم النفس - علم الاجتماع - علم الأنثروبولوجيا - الطب النفسي وغيرها....) في هذا الفصل طرح لأهم المناهج البديلة المطبقة في تفسير التغيير وأهمية تطبيق تخطيط استراتيجي لمعالجات التغيير.

تساؤلات ومناقشات

- 1- قارن بين التفكير المنظومي والتفكير الإيجابي في معالجة التغيير؟ ثم ناقش منطق التغيير في ضوء ذلك.
- 2- قارن أيضاً بين نظرية العلاج النفسي للتغيير ونظرية العلوم السلوكية للتغيير.
- 3- ما هو الفرق بين مداخل التغيير من القاعدة إلى القمة ومداخل التغيير من القمة إلى القاعدة؟
- 4- ما هي أهم المهارات السلوكية اللازمة لإحداث تغيير مخطط في حياة الفرد - المجموعات الانسانية - المنظمات - المجتمعات.
- 5- هل نحن في حاجة الى تغيير السلوكيات أولاً أم الماديات أولاً؟



القسم الثاني القيادة الفعالة وإدارة التغيير

• مقدمة القسم الثاني

الفصل الرابع : قيادة التغيير .

الفصل الخامس : مؤشرات القيادة وإدارة التغيير .

الفصل السادس : القيادة بالذكاء العاطفي وإدارة التغيير .

القسم الثاني

القيادة الفعالة وإدارة التغيير

المقدمة

يتناول القسم الثاني من الكتاب الحديث عن دور القيادة الفعالة في تفعيل وتنفيذ برامج التغيير المخطط وفق أهداف محددة مسبقاً . ويشمل القسم الثاني 3 فصول : الفصل الأول يناقش قيادة التغيير وأهمية التعلم ومنظمة التعلم ، والقيادة الإستراتيجية ونماذج قيادة التغيير ومقاومة التغيير . أما الفصل الثاني فيطرح مجموعة من مؤشرات قيادة وإدارة التغيير عن طريق عدد من الاستقصاءات والمقاييس والفصل الأخير يطرح نموذج القيادة بالذكاء العاطفي كإطار متكامل لإدارة التغيير .

أنماط القيادة	أسلوب إدارة التغيير
1- بيروقراطي .	أسلوب روتيني .
2- كاريزمي .	أسلوب متبني اعلامي
3- سلطوي / استبدادي .	أسلوب فرص الحلول من اعلي .
4- ديمقراطي .	أسلوب المشاركة في التغيير .
5- متساهل .	عدم الاهتمام .
6- غيرية .	غيرها .

وسوف نوضح ذلك تفصيلاً فيما بعد

الفصل الرابع

قيادة التغيير

Change Leadership

- 1- منظمة التعلم
- 2- القيادة الإستراتيجية
- 3- نماذج قيادة التغيير
- 4- قيادة التغيير المخطط (الخطوات)
- 5- مقاومة التغيير

الفصل الرابع

قيادة التغيير

Change leadership

وكما ذكرنا توجد تحديات عديدة اليوم أمام الأفراد وفرق العمل والمنظمات والحكومات والقيادات يجب قياسها واختيار أسلوب للتعامل معها والريادة فسي، عالم مليء بالمنافسة [بكل أشكالها : منافسة الوقت والجودة وخدمة ما بعد البيع والذكلفة والسعر وغيرها] . إلى ضرورة إعادة هندسة المنظمات وفق متطلبات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، والعولمة ، والتنوع البشرى ، والدعوة إلى الديمقراطية ، ومكافحة الإرهاب ، واقتراح كيفية التعامل مع التكتلات الاقتصادية ، كما تحتاج الحكومات أيضا إلى حوار الحضارات و تجديد المنظمات في جميع الدول العربية .

وكما سجلنا في الفصل السابق ، هناك فروق أساسية بين التغيير (الذي يحدث سواء رضينا أو أبينا) وإدارة التغيير المخطط الذي يستخدم تكنولوجيا سلوكيات التطوير التنظيمي وخبراء التجديد التنظيمي . ويتطلب ذلك طرح بعض المفاهيم الجديدة مثال :

- 1- التغيير و منظمة التعلم : ومنظمة التعلم هي المنظمة التي تستفيد من الموارد البشرية والقيم والمنظمات الأخرى للتغيير باستمرار لتحسين الأداء . النتائج بصفة دورية . ويحتاج التغيير الى تعلم المنظمات من تجارب النجاح وتجارب الفشل ، والمقارنات مع النماذج المثالية للاسترشاد والتحديث * .

* هل أنت تتعلم من الماضي ، ومن الأخطاء ومن التجارب ؟

* هل تتعلم المنظمات من أخطاء الماضي وبالتالي تحاول تجنب التكرار ؟

2- القيادة الإستراتيجية : هي القيادة التي تحقق الطاقة والقدرة على التغيير الاستراتيجي المستمر والتي يحقق التجديدات التنظيمية المستقبلية , ومن المعروف أيضا ان التغيير يتحقق في حالة وجود قيادات إستراتيجية تسعى إلى استقراء واستشراف المستقبل مع التحليل الدقيق للتاريخ والماضي , وفيما يلي عناصر القيادة الإستراتيجية

جدول (16) عناصر القيادة الإستراتيجية

<p>أ. تحديد الرؤية والرسالة .</p> <p>ب. التخيل والتفكير في أساليب جديدة للعمل .</p> <p>ج. اختبار الأفكار من حيث المبدأ مع الزملاء .</p> <p>د. إجراء التجارب .</p> <p>هـ. قياس نقاط القوة ونقاط الضعف .</p> <p>و. التطبيقات العملية للنتائج .</p>
--

ونطرح في الفقرة التالية اهم نماذج القيادة المطلوبة لنجاح التغيير المخطط .

3- نماذج قيادة التغيير :

يستطيع أي قائد أن يصبح قائد تغيير من خلال قدرته على توزيع القوة والأنوار وخدمة أهداف وحاجات الفريق , ويلعب قائد التغيير الدور الاستراتيجي بالمشاركة ودعم الديمقراطية وروح الفريق . ونوضح هنا أهم نظريات ونماذج قيادة التغيير :-

أ- التغيير من القمة الى القاعدة

حيث يتم طرح التغيير من مبادرات الإدارة العليا في المنظمة أو فريق العمل وفق إستراتيجية معينة مع تحديد القدرات والطاقات المتاحة . إلا أن فرص النجاح محدودة للتغيير وفق هذه الطريقة ما لم يتم مشاركة ودعم العاملين لبرنامج التغيير . ونرى ذلك واضحا في فشل برامج الخصخصة في مصر والتي فرضت على العاملين الإحالة على المعاش المبكر ومن ثم انتشار البطالة وبعدها الغلاء والجريمة .

ب- التغيير عن طريق نظرية التغيير الاقتصادي

Theory E. Change

وهو التغيير الذي يحقق زيادة في القيمة وفي مصالح الملاك , ويستخدم القائد هنا الدوافع المادية وإعادة الهيكلة وتحجيم العمالة كوسائل لتمظيم القيمة الكلية للمنظمة . حيث يجب ان يتمتع القائد المسئول عن التغيير بالاتي :-
الثقة في النفس - القدرة على التأثير - الرغبة في تحمل بعض المخاطر - اقتناص فرص النجاح - مهارة التطبيق العملي والتنفيذ .

وفيما يلي جدول يوضح خطوات قيادة التغيير التحويلي

1. بناء مناخ ضرورة التغيير .
2. ضمان التماسك والترابط بين الأعضاء لقيادة التغيير .
3. إيجاد رؤية مشتركة للتغيير .
4. تمكين الغير من التحرك نحو التغيير المخطط .
5. الاحتفال بالنجاحات السريعة قصيرة الأجل .
6. الاستمرار في النجاح لتحقيق معدلات أفضل بطرق جديدة .
7. حافظ على التفوق والرؤية والرسالة .

ج- التغيير من أسفل إلى أعلى

حيث يبدأ التغيير من جميع المستويات التنظيمية داخل العمل . ويقوم المديرون في المستويات الإشرافية والإدارة الوسطى بدور وكلاء التغيير والتطوير . ويعتبر هذا الأسلوب ضروري للتجديد التنظيمي حيث الحاجة إلى ضرورة إعادة ترتيب العمليات والتكنولوجيات لمتطلبات التحديث , كما هو معروف في النظام الياباني لإدخال التحسينات المستمرة والمعروف بكلمة Kaizen .

د- التغيير بزيادة الأداء التنظيمي

Theory O. Change

وهي تقوم على فكرة زيادة القدرات والطاقات التنظيمية عن طريق تحسين المناخ التنظيمي وتطوير رأس المال البشري لتحقيق الأداء المثالي .

هـ- نموذج من القمة إلى القاعدة إلى القمة

ويأخذ هذا النموذج في قيادة التغيير بتحقيق مزايا النظم السابقة والاستفادة من الاتصالات المستمرة في جميع الاتجاهات والعلاقات التنظيمية داخل العمل . مع مراعاة الآتي وكما ذكرنا في الفصول السابقة :-

- يحدث التغيير المخطط كنتيجة لمجهودات محددة وعن طريق وكيل التغيير
- التغيير غير المخطط عبارة عن تغييرات جديدة تتم بدون تدخل كبير تغيير
- فجوة الأداء هي الانحرافات والفروق بين النتائج المنشودة والأخرى المحققة فعلا .

○ وتشمل الغايات التنظيمية للتغيير كلا من : تحديد لمهام المطلوبة - تحديد الأفراد المرشحين لتفعيل التغيير - منظومة قيم العمل وثقافة المنظمة - استخدام التكنولوجيا (المعلومات والاتصالات) لمساندة التصميمات الجديدة للوظائف , وترتيب تدفق العمليات والتوافق بين العاملين والآلات المستخدمة - وتحديد الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية بعد إعادة التنظيم .

4- مقاومة التغيير : Change Resistance

لماذا يقاوم الناس التغيير ؟ هذا ما سوف أقدمه في الجدول التالي :-

1. الخوف من المجهول .
2. تعديل العادات والتقاليد .
3. فقدان الثقة في الطرق الجديدة .
4. فقدان إمكانية التحكم والرقابة على الموقف الجديد .
5. التوقيت غير المناسب .
6. القيام بأعباء وظيفية جديدة .
7. الشعور بفشل وأخطاء الأساليب القديمة السابقة .
8. الإحساس بعدم منطقية التغيير .

ويجب الإعداد لمعالجة أنواع المقاومة المختلفة التي تواجه إحداث تغيير في المنظمة او النشاط , حتى يمكن تجنب الفشل في تحقيق أهداف التحديث المطلوبة.

5- قيادة التغيير المخطط (الخطوات)**أ- تفكيك المنظومة الحالية Unfreezing :**

وذلك لتجهيزها لعمليات التغيير المطلوبة عن طريق :

- بناء علاقات قوية مع العاملين .
- مساعدة الغير في فهم ضرورة التغيير لأوضاع أفضل .
- تقليل المقاومة التي تواجه القيادة لإحداث التغيير .

ب- مسئوليات قائد التغيير Changing :

- تحديد وتمييز الأنماط الجديدة من السلوك .
- اختيار أنواع التغيير المناسب في المهام والثقافة والعلاقات والهيكل التنظيمي .
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحويل التغيير المخطط إلى نتائج واقعية .

ج- إعادة الربط والتركيب Refreezing :

ويتم بغرض تحقيق استقرار للتغيير Stabilize Change ويتم ذلك كالتالي :

- تحقيق قبول الغير للسلوك الجديد .
- توفير أي موارد جديدة لازمة للتغيير .
- استخدام الحوافز والدوافع المؤثرة في الأداء المطلوب .

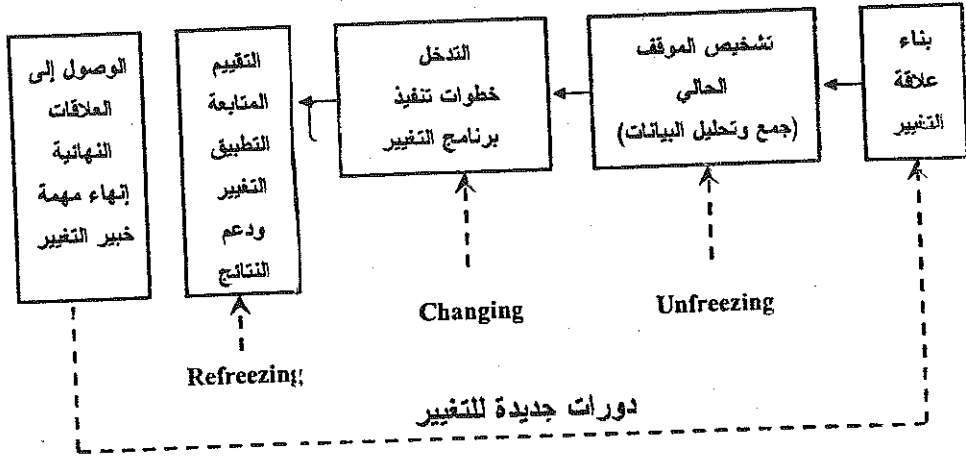
إذن بإحداث التغيير أي الخطوة التي تحقق التغيير المخطط في الواقع العملي .

في حين تشمل عملية إعادة الربط والتركيب الأمور اللازمة للاستقرار التنظيمي بعد التحول .

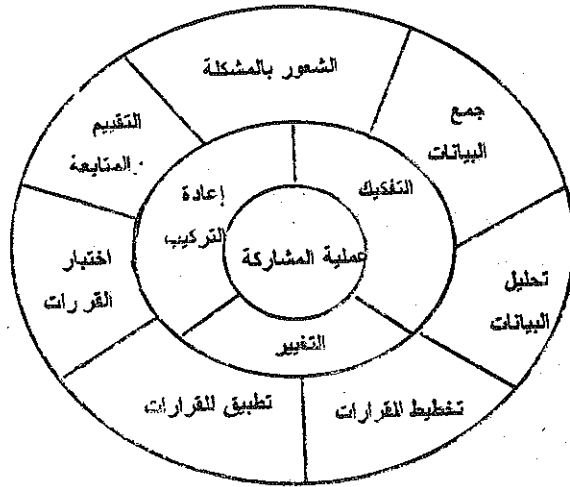
ويوضح الشكل (17) خطوات عملية التنمية والتطوير التنظيمي ، والشكل (18) الخطوات

المصممة لتفعيل التنمية التنظيمية :-

شكل (17) يوضح خطوات عملية التنمية والتطوير التنظيمي



شكل (18) يحدد البحث التطبيقي لتفعيل التنمية لتنظيمية



ملخص الفصل

يحتاج التغيير على مستوى الدولة او المنظمات أو الأفراد ضرورة توفر أهداف وقيم ورؤية مستقبلية ورسالة وموارد مع الاسترشاد بنموذج مثالي يمكن التعلم من تجربته . وأكد هذا الفصل على أهمية منظمة التعلم Learning Organization ومنظمة المعرفة Knowledge Organization .

كما أوضحنا أهمية ودور القيادة الإستراتيجية التي تفكر في المستقبل وتطرح السيناريوهات البديلة والإجابة على سؤال ماذا لو ؟ [What If] . وأوضحنا أهم نماذج قيادة التغيير مثال ذلك المبادرة من القمة إلى القاعدة أو العكس من القاع إلى القمة أو قيادة التغيير بدمج الأسلوبين معا أي من القمة - القاع - القمة . كما قد يتم التغيير بإحداث تغيير في الناتج الاقتصادي أو تحسين الأداء التنظيمي . إلا أن لكل تغيير نوع من المقاومة من بعض الأفراد للعديد من الأسباب , لذلك يجب اخذ المقاومة في الحسبان خطة التغيير من البداية , ومحاولة تغيير سلوكها وإشراكها في برامج التغيير .

وأخيرا تناولنا في هذا الفصل أهم خطوات التغيير المخطط ونظرية التنمية التنظيمية التي سوف نعالجها - أيضا - تفصيلا في القسم الثالث من هذا الكتاب .

تساؤلات للمراجعة

- س1 قارن بين أساليب قيادة التغيير محليا ومفاهيم هذا الفصل ؟
 س2 هل انتخابات رئاسة الجمهورية عام 2005 تراعى المبادئ المذكورة في هذا الفصل ؟

الفصل الخامس

مؤشرات القيادة وإرادة التغيير

Leadership Indices & Change Desires

- 1- مؤشر الإشراف والتغيير .
- 2- مخزون دوافع العمل .
- 3- مؤشر إدارة الدوافع .
- 4- استقصاء العلاقات مع الأفراد .
- 5- مصفوفة أنماط فعاليات القيادة ووصف التكيف .
- 6- مصفوفة تقييم قدرات القيادة .
- 7- مصفوفة عناصر القيادة وإستراتيجية التغيير .
- 8- استقصاء تقييم القيادة .
- 9- مخزون المعرفة بالقيادة والدوافع .
- 10- قياس فض المنازعات حول التغيير .
- 11- المبادئ الأساسية للقيادة .

الفصل الخامس

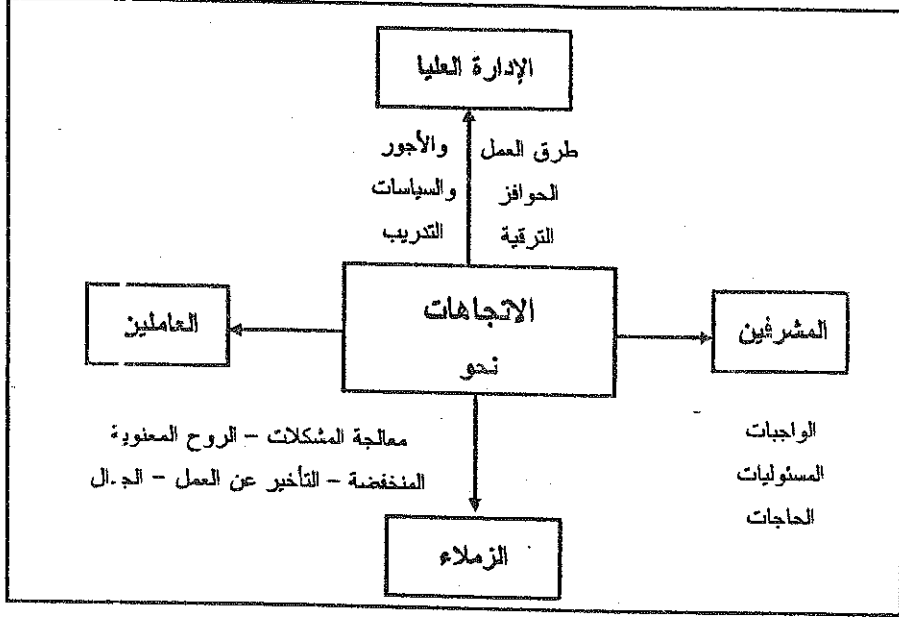
مؤشرات القيادة وإرادة التغيير

يلعب الإنسان دورا هاما في المواقف المختلفة , إما أن يكون قائدا أو تابعا . وفي العمل يلعب الفرد سلسلة من الأدوار المختلفة فهو تابع لرئيس أعلى وقائد لعدد من المرؤوسين . والسؤال الآن هو : هل سلوك الفرد مع الرؤساء هو نفس سلوكه مع المرؤوسين ؟ . نطرح هنا في هذا الفصل مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي تفسر أهم سلوكيات القيادة ممثلة في :-

1. القدرة على التأثير في الغير .
2. الاتصالات الفعالة مع المرؤوسين والزملاء .
3. فن حل المشكلات واتخاذ القرارات .
4. فن إشباع حاجات العاملين والمتعاملين , وتحقيق الرضا الوظيفي .
5. فن التحفيز والدافعية والتشجيع .
6. تفجير طاقات واكتشاف مهارات الآخرين Empowerment .
7. التدريب وتنمية مهارات العاملين .
8. تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي والمكاشفة والشفافية وفن الكلام وفن الإنصات والتفاوض وفيما يلي طرح لأهم تلك المؤشرات :

1- مؤشر الإشراف وعلاقته بالتغيير

Supervisory Index



2- مخزون دوافع العمل

Work Motivation Inventory

1. الحاجات الأساسية : ظروف العمل - الأجور - وقت الراحة .
2. حاجات الأمن والأمان والسلامة : النظام - المزايا الإضافية - طرق العمل
3. حاجات الانتماء : القبول - التناسق - عضوية فرق العمل .
4. حاجات الاحترام والمكافأة : الجدارة - الانجاز - الاعتراف - التقدم .
5. حاجات إثبات الذات والانجاز : الابتكار - النمو .

3- مؤشر إدارة الدوافع

(MMI) Management of Motives Index

1. الحاجات الأساسية : ظروف العمل - الأجور - وقت الراحة .
2. حاجات الأمن والأمان والسلامة : النظام - المزايا الإضافية - طرق العمل .
3. حاجات الانتماء : القبول - التماسق - عضوية فرق العمل .
4. حاجات الاحترام والمكانة : الجدارة - الانجاز - الاعتراف - التقدم .
5. حاجات إثبات الذات والانتاج : الابتكار - النمو .

4- استقصاء العلاقات بين الأفراد

معارف أنا غير معارف لك

منطقة النشاط الحر (الذات العامة)	منطقة العمياء (التنفس السيئ)
منطقة الافتقار (الذات الخاصة)	منطقة الأنشطة غير المعروفة

معارف للغير

انت

غير معارف للغير

5- استقصاء العلاقات بين الأفراد

Leadership Effectiveness & Adaptability Description
(LEAD)

2	1	+
علاقات عمل جيدة وسلوك مرتفع +, +	علاقات عمل سيئة وسلوك عمل جيد -, +	مرتفع سلوك العمل
4	3	منخفض
علاقات عمل جيدة ولكن سلوك عمل منخفض +, -	علاقات عمل منخفضة وسلوك منخفض -, -	-
+	-	
علاقات العمل		

6- استقصاء العلاقات بين الأفراد

1. نموذج دع الأمور تسير كما هي (غير مؤثر) .
2. نموذج القائد الديمقراطي - المتعاون .
3. النموذج الاوتوقراطي - الدفاعي .
4. نموذج الاوتوقراطي - الهجومي .

7- مصفوفة مربعات القيادة واستراتيجيات التغيير

القيادة الإنسانية الفعالة 9-9 قائد فرق العمل	5-9	1-9 Task Leader	9
9-5	5-5 القائد الوسطى	1-5	5
9-1 Country Club leader	5-1	1-1 القائد الغائب	1
9	5	1	

درجات الاهتمام بالناس

ويتم قياس الاتجاهات نحو كل من العمل والناس لكل نمط من أنماط القيادة الموضحة

. (1,1) - (1-9) - (9-1) - (5-5) و (9-9) .

. علما بان حدود درجات التدخل لإحداث التغيير هي $12 \times 9 =$ (صفر إلى 155) .

8- استقصاء تقييم القيادة

+ , + القائد الانساني الفعال الذي يوفق بين أهداف المنظمة وأهداف لعاملين	- , + القائد الاوتوقراطي الذي يهتم بالأهداف فقط ولا يهتم بالعاملين
+ , - القائد العاطفي الذي يهتم بالعاملين فقط دون الأهداف	- , - القائد السلبي الذي لا يحدث تغييراً مخططاً

+
درجة
الاهتمام
بالأهداف
-

+
-
درجة الاهتمام بالعاملين

9- مخزون المعرفة بالقيادة والدوافع

يشمل مخزون المعرفة بالقيادة والدوافع العناصر التالية :

1. الأمن والسلامة .
2. طبيعة العمل .
3. نمط القيادة .
4. الحاجة للقوة والانتماء والاتجاز .
5. التوضيحات اللازمة للتحويل من نظام أوتوقراطي إلى نظام ديمقراطي .

يؤدي عدم المعرفة أو غيابها إلى تخلف الفرد إلى الوراء

10- قياس فض المنازعات

التنافس

الانجاز

التجنب

الحلول الوسط

التعاون

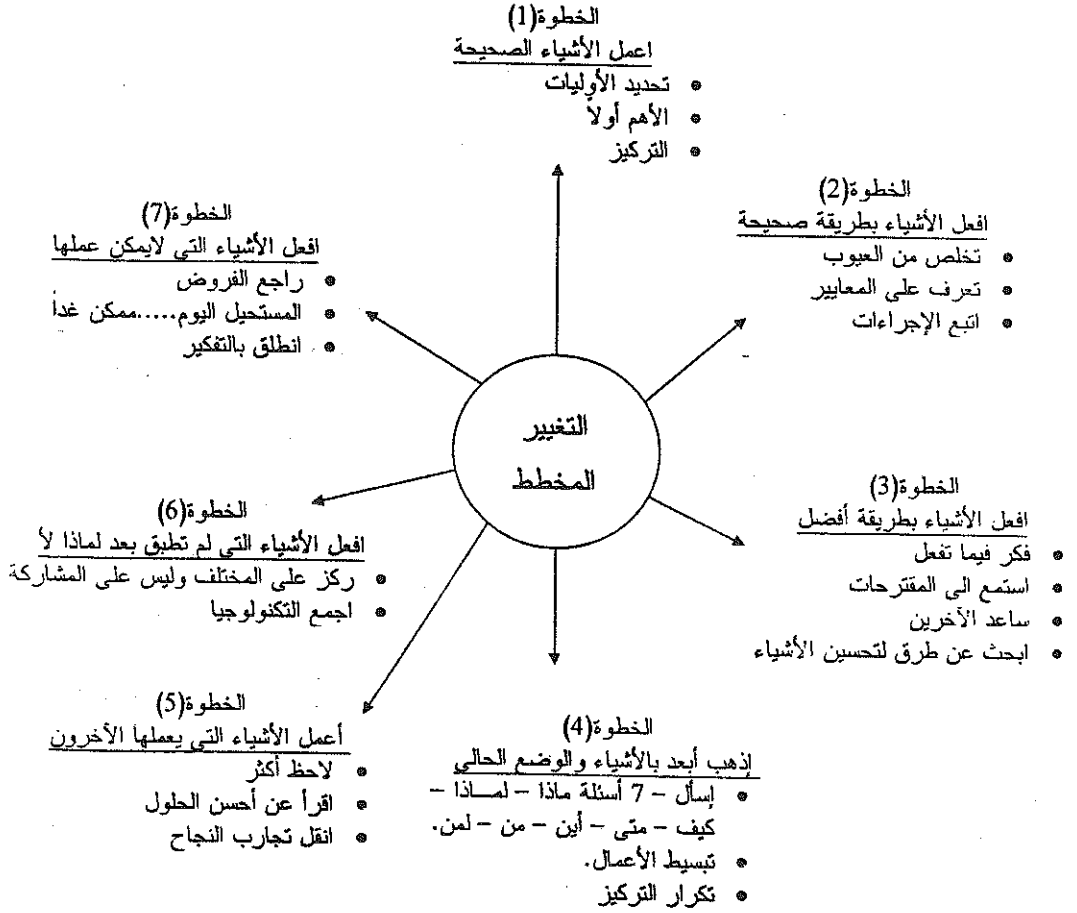


11- المبادئ الأساسية للقيادة

وتشمل مبادئ القيادة العناصر التالية :-

- 1- تحديد اتجاهات العمل .
- 2- ضمان ربط الأهداف مع التوقعات .
- 3- مراجعة أداء العمل وتصرفات العاملين .
- 4- توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتجديد والتحسينات المستمرة .
- 5- تشجيع المعلومات المرندة من العاملين والعملاء .
- 6- ضمان المشاركة الفعالة وفرق العمل .
- 7- تحفيز العاملين .
- 8- الاعتراف بالأعمال الناجحة .
- 9- التقييم الصادق للإنجازات .

ويوضح الشكل التالي المستويات السبع للتغيير

شكل (19) يوضح**المستويات السبع للتغيير**

الطريقة المثالية للتغيير

1. ابدأ بما أنت عليه الآن.
2. الوضوح هو المفتاح.
3. رضاء العملاء هو الأساس.
4. تساءل على فروضك (يرتكز أي قرار على فروض)
5. تفهم الماضي لتركز على المستقبل.
6. طبق أسلوب التفكير من الصفر.
7. استخدم المؤشرات.
8. القرار حتمي - توقيت القرار.
9. يجب تحليل العمل والبدء بالأساسيات.
10. حدد هدفك - ومنافستك .
11. فكر في المستقبل (مع تحديد الرؤية والرسالة والإستراتيجية) .
12. حدد قيمتك - طبق مقياس التقييم التقدم .
13. إعادة هيكلة المنظمة / الأسرة / الفريق .
14. الاختيار السليم للموارد البشرية (الأصلاح) .
15. تخلص من العقبات .

الفصل السادسالقيادة بالذكاء العاطفي لإدارة التغييرأولاً: الإطار العام

1. الشخصية القيادية .
2. القيادة والثقة .
3. متغيرات القيادة .
4. المحاور الأربعة للشخصية القيادية .
5. محاور تحليل القيادة .
6. أدلة قيادة التعبير .

ثانياً : القيادة بالذكاء العاطفي :

1. قياس معامل الذكاء العاطفي .
2. جداول الذكاء العاطفي للقيادات (البيئة الحالية - المعرفة العاطفية - القدرات - قيم معامل الذكاء العاطفي)
3. نتائج معامل الذكاء العاطفي .

ثالثاً : ورشة عمل الذكاء العاطفي .

أولاً : الاطار العام

لا	نعم	1- الشخصية القيادية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- هل أنت قيادي ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- هل يمكن أن تكون قائد مؤثراً ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- هل لديك مقومات الشخصية القيادية ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4- هل لديك مصادر أخرى للشخصية القيادية ؟

القيادة

الرؤية - الرسالة - التهديد - بناء الفريق - الموقفية - الالتزام - الاتجاز - إدارة التغيير - السباق - المقارنات التطويرية - البقاء - التفوق - الريادة - المبادرات - قياس المخاطر والعائد - المعرفة - السلوك الاتسائي الفعال المرن .

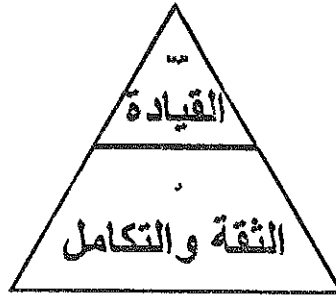
2- القيادة

الثقة أساس القيادة

تقاس الثقة بالتوقعات الإيجابية من المرؤوسين تجاه القائد وتشمل:

الجدارة - الولاء - الانفتاح في العلاقات - التكامل - والتوافق في الشخصية

القدرة على التأثير في فرق العمل للوصول الى الهدف

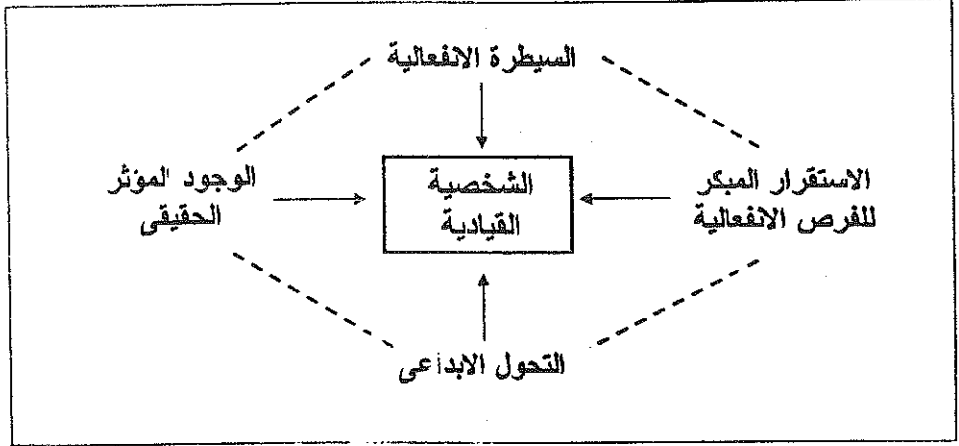


3- متغيرات القيادة

- 1- دور القائد في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة - أنماط القيادة باختلاف المواقف .
- 2- تأثير الوقت ومضيعات الوقت على القيادة .
- 3- السمات الشخصية والسلوكية في القيادة .
- 4- أنماط القيادة والمعلومات والاتصالات .

- نموذج الأدوار .
 - نموذج التفويض .
 - نموذج فرق العمل .
 - نموذج الموقفية .

- نموذج اتخاذ القرار .
 - نموذج الاستشارات .
 - نموذج بناء فرق العمل .
 - نموذج المسهل .

4- المحاور الاربعة للشخصية القيادية

شكل المحاور الاربعة للشخصية

قياس الشخصية القيادية

- 1- مقياس السيطرة الانفعالية.
- 2- مقياس الوجود المؤثر الحقيقي (نفاذ القوة والضعف) .
- 3- مقياس التحول الابداعي الابتكاري .
- 4- المقياس المبكر للفرص والتحديات .



معادلة الذكاء العاطفي للقائد

مثل ق = د (و، ش، م، ث، ن، د، د، ص، ق) {

الشخصية القيادية = دالة في [1- درجة وعي القائد ومساحة المنطقة الواعية Awareness].

- 1- درجة نمو الشخصية (الطفولة - المراهقة - الشيخوخة).
- 2- طبيعة المزاج الشخصي للقائد ودرجة الاستقرار العاطفي والانفعالي.
- 3- التعلم الاجتماعي واللفظي والقدرة على اكتساب مهارات جديدة.
- 4- الانفعالات السلبية وحالات الإحساس بالذنب والقلق والغضب والحزن.
- 5- مستوى الدافعية لدى القائد.
- 6- طبيعة الاضطراب النفسي.
- 7- أسلوب القيادة في مواجهة الاضطراب الذي قد يؤثر على شخصيته.

أشكال الألام الإدارية الناتجة عن غياب الذكاء العاطفي

الخوف الإداري. 2. الفسق الإداري. النفاق الإداري

ومن أفتنة النفاق:

- قناع الانبهار.
- قناع الوحي (ناصح القائد).
- قناع الوصيف (المرشد).
- قناع المهرج (مضحك القائد).

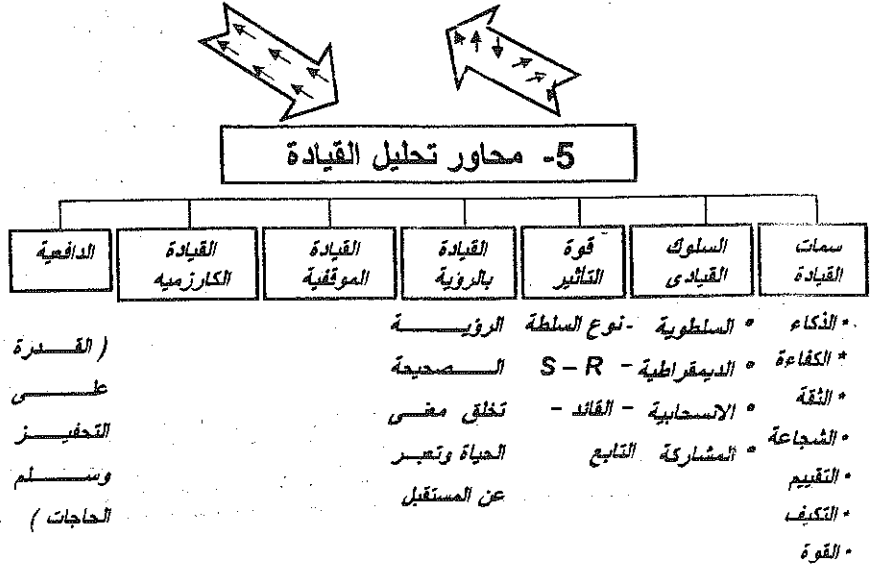
القائد الانساني الفعال مطالب بتطوير الذكاء العاطفي لتحقيق
الإنجازات والأهداف

6- أدلة قيادة التغيير

- 1- تبنى قيادة عملية لإدارة التغيير كأسلوب حياة .
 - 2- قيادة التغيير تركز على المستقبل .
 - 3- قيادة التغيير تطرح 7 تساؤلات .
 - 4- تبنى قيادة التغيير شبكة عنكبوتيه للعلاقات .
 - 5- التغيير المخطط متعدد الجوانب .
 - 6- تقوم قيادة التغيير على روح الفريق .
 - 7- تؤمن قيادة التغيير بالتعلم والمعرفة .
 - 8- تحقق إدارة التغيير القدرة على المنافسة .
 - 9- التطوير - الإقناع - التفاوض - التقدير - الاتجاه - المساندة - الرؤية - الرسالة - الأهداف .
- هى أدوات قيادة التغيير المخطط والتنمية التنظيمية
- 10 التغيير إدارة للتحديث والتجديد التنظيمي .

عمليات القيادة Leading Process

1. التحفيز والدافعية والتشجيع المستمر.
2. تنظيم الموارد البشرية بالاتصالات والتفويض وتفجير الطاقات والتمكين.
3. تشكيل الاتجاه والمسار المستقبلي عن طريق تحديد الرسالة - الرؤية - الأهداف - الاستراتيجيات.



ثانياً القيادة بالذكاء العاطفي

1- قياس معامل الذكاء العاطفي:

معامل الذكاء العاطفي = يعتمد على [القيم والمعتقدات ، التفاعل مع البيئة ، القدرات الانفعالية ، المخرجات ، درجة المعرفة الوجدانية]

م ذ ع = د [ق ، ت ، ن ، خ ، و]

ورشة العمل

1. من فضلك حدد درجة ومستوى كل عبارة في الجداول التالية وفق ما حدث لك خلال عام سابق.
 2. اجمع درجات كل عمود ثم مجموع الأعمدة لكل عنصر من العناصر الـ 21 التالية.
 3. انقل مجموع العناصر الـ 21 في لوحة الإجابات النهائية لتحدد مستوى ونوع ذكائك العاطفي.
- يساعد هذا التدريب على تطوير قدراتنا ومهاراتنا وقياسنا في الذكاء العاطفي عند قيادة الآخرين.

2 - جداول الذكاء العاطفي للقيادات

البيئة الحالية
أحداث الحياة - الضغوط الحالية - مجالات الرضا

أولاً

س1: أحداث الحياة: (من فضلك سجل الأحداث التي كانت مصدراً لإزعاجك خلال الشهور السابقة)

يوضع علامة √ في العمود المناسب:

المجموع	لا تعبر	قليلاً	أحياناً	تماماً	
○	-	1	2	3	1 - العمل:
2-0	-	1	2	3	• ترك العمل - الانقطاع عن العمل.
○	-	1	2	3	• الحصول على وظيفة جديدة.
7-3	-	1	2	3	• الحصول على درجة علمية اعلى.
	-	1	2	3	• حضور برنامج تدريبي.
	-	1	2	3	• إعادة تنظيم المؤسسة.
					2 - أحداث شخصية:
○	-	1	2	3	• خسائر مالية.
	-	1	2	3	• وفاة صديق عزيز.
15-8	-	1	2	3	• زواج جديد.
	-	1	2	3	• طلاق.
	-	1	2	3	• تغيير السكن.
	-	1	2	3	• مولود جديد.
○	-	1	2	3	• إعادة تجديد المنزل.
51-16	-	1	2	3	• إجراء عملية جراحية.
	-	1	2	3	• مرض شخصي عزيز عليك.
	-	1	2	3	• التعرض لحادث
○	+	+	+	+	المجموع

س2: الرضا وضغوط العمل:

المجموع	لا تعبر	قليلًا	أحيانًا	تمامًا	الرضا
○ 90-38	-	1	2	3	<u>الرضا عن العمل</u>
○ 37-24	-	1	2	3	• أحب وظيفتي.
○ 23-15	-	1	2	3	• أحترم قياداتي
○ 14-0	-	1	2	3	• يمكن تحقيق إيرادات أعلى من وظيفة أقل استمتاعًا.
	-	1	2	3	• أصدق سياسات المؤسسة.
	-	1	2	3	• أعمل في مناخ تنظيمي فعال.
	-	1	2	3	• راتبي يناسب مهام عملي.
	-	1	2	3	• أشعر بالحب والتقدير من زملائي.
	-	1	2	3	• أحصل على تقدير مقابل جودة أدائي.
	-	1	2	3	• أطبق قدراتي ومواهبى في العمل.
	-	1	2	3	• أشارك في اتخاذ القرارات.
	-	1	2	3	• أشعر بالاحترام بين الناس.
	-	1	2	3	• لا تقبل المؤسسة أن أعير عن مساهماتي.
	-	1	2	3	• أفعل ما أستطيع للحصول على ما أريد.
○	+	+	+	+	المجموع

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

المجموع	لا تأثير 3	تأثير محدود 2	تأثير كبير 1	تأثير كبير جدا صفر	ضغوط العمل
<input type="radio"/>					<u>الضغوط عن العمل</u>
<input type="radio"/>					1. الأمن الوظيفي .
<input type="radio"/>					2. العلاقة مع الرؤساء .
<input type="radio"/>					3. الترقى في السلم الوظيفي .
<input type="radio"/>					4. العلاقة مع المرؤوسين .
<input type="radio"/>					5. فرص الترقى للإدارة العليا .
<input type="radio"/>					6. حجم العمالة .
<input type="radio"/>					7. التحكم في ضغوط العمل .
<input type="radio"/>					8. الحاجة لعمل سهل لمراعاة الأسرة .
<input type="radio"/>					9. التحفيز في المعاملة بالمؤسسة .
<input type="radio"/>					10. الرقابة اللاصقة في العمل .
<input type="radio"/>					11. الملل في العمل .
<input type="radio"/>					12. المكافآت الخاصة في العمل .
<input type="radio"/>					13. ضغوط التنافس في العمل .
<input type="radio"/>					14. فقدان التعاضد مع الغير .
<input type="radio"/>					15. الشعور بالعجز عن العمل .
<input type="radio"/>					16. ساعات عمل غير مرئية .
<input type="radio"/>					17. المواصلات إلى العمل .
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

س3: الضغوط الشخصية والرضا الشخصي

المجموع	لم يحدث 3	مصدر محدود 2	مصدر متوسط 1	مصدر كبير جداً صفر	الضغوط الشخصية
<input type="radio"/>					1. الصعوبات الشخصية .
<input type="radio"/>					2. تزايد المسؤولية .
<input type="radio"/>					3. الصراعات الأسرية .
<input type="radio"/>					4. تربية الأطفال .
<input type="radio"/>					5. الانفصال عن شريك الحياة .
<input type="radio"/>					6. تدهور الصحة العامة للفرد .
<input type="radio"/>					7. المشاكل اليومية للحياة .
<input type="radio"/>					8. محدودية الوقت وصعوبة التمتع بالحياة الاجتماعية .
<input type="radio"/>					9. السكن في منطقة غير آمنة .
<input type="radio"/>					10. العلاقات مع الأقرباء .
<input type="radio"/>					11. الصراعات الشخصية والإحباط .
<input type="radio"/>					12. صراعات العمل العائلية .
<input type="radio"/>					13. الوحدة وفقدان محبة الغير .
<input type="radio"/>					14. قضايا نفسية .
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

المجموع	لا تعبر صفر	قليلا 1	أحيانا 2	تماما 3	الرضا الشخصي
<input type="radio"/> 66-24					1. عدم مساعد الغير لي عند الحاجة .
<input type="radio"/> 73-15					2. يستجيب لي اصدقائي .
<input type="radio"/> 14-6					3. اشعر بالحب والقبول للمقربين لي .
<input type="radio"/> 50-0					4. يقف اقرب الناس لي إلى جانبي لانجاز ما ارجب .
					5. اقضي وقتا مفيدا مع اصدقائي وأفراد عائلتي .
					6. أحب اصدقائي وعائلتي ما أحب لنفسي .
					7. الجأ إلى مساعدة عائلتي واصدقائي عندما احتاج إلى ذلك .
					8. أتق في وجود الآخرين عند الحاجة إليهم .
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

ثانيا : المعرفة العاطفية

س4 الوعي النفسي العاطفي (تعبر البنود التالية عن طريقك التي تفكر وتشعر بها تجاه نفسك).

المجموع	لا تعبر	قليلا	أحيانا	تماما	الوعي النفسي
<input type="radio"/> 29-23	0	1	2	3	○ أتقبل مشاعري كما هي .
<input type="radio"/> 24-28	0	1	2	3	○ أستطيع التعبير عن مشاعري .
<input type="radio"/> 19-23	0	1	2	3	○ تعلمت الكثير من الاستجابة لمشاعري .
<input type="radio"/> 14-18	0	1	2	3	○ أخشى أحيانا من الاستجابة لمشاعري .
<input type="radio"/> 0-18	3	2	1	0	○ أستطيع التعبير عندما اشعر بالحزن .
	0	1	2	3	○ أستطيع تحديد الأسباب عند الشعور بالحزن .
	3	2	1	0	○ أميل للحكم على نفسي من حيث كيف يرآني الغير .
	0	1	2	3	○ استمتع بحياتي العاطفية .
	3	2	1	0	○ اشعر بالقلق تجاه الناس الذين لديهم مشاعر قوية .
	3	2	1	0	○ أتمنى أحيانا أن أكون شخصا آخر .
	0	1	2	3	○ اهتم بحالتي النفسية لكي أفهم مشاعري .
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

س5 التعبير العاطفي

المجموع	لا تعبير	قليلا	أحيانا	تماما	التعبير العاطفي
<input type="radio"/> 29-23	0	1	2	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ احرص على مشاعر الآخرين . ▪ اعبّر عن مشاعري حتى ولو كانت سلبية . ▪ اترك الآخرين ليعرفوا ماذا أريد واحتاج .
	0	1	2	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يعترف اصدقائي والمقربون اننى اعبّر عن تقبلي لهم . ▪ احتفظ بمشاعري لنفسى .
	3	2	1	0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اعلم الآخرين بعدم شعوري بالارتياح . ▪ أواجه بعض الصعاب للوصول إلى الغير عند الحاجة .
<input type="radio"/> 19-23	0	1	2	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استطيع معرفة مشاعر الغير عند التعامل معهم. ▪ أقوم بعمل اى شئ لتجنب الظهور في موقف أحمق أمام الغير .
	3	2	1	0	
<input type="radio"/> 0-18	0	1	2	3	
	3	2	1	0	
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

س6 الوعي العاطفي بالآخرين

المجموع	لا تعبر	قليلا	أحيانا	تماما	الوعي العاطفي بالآخرين
○ 27-20	0	1	2	3	□ استطيع إدراك مشاعر الغير بمجرد النظر .
	3	2	1	0	□ أجد صعوبة في تبادل الحوار مع من تختلف معي .
	0	1	2	3	□ أركز على الصفات الايجابية للآخرين .
○ 19-17	0	1	2	3	□ نادرا ما اشعر بالتردد للتوبيخ الشخصي .
	3	2	1	0	□ أفكر كيف يشعر الآخرون قبل التعبير عن رأيي .
	0	1	2	3	□ لا يهمني إلى من أتحدث ولكني مستمع جيد .
○ 16-13	0	1	2	3	□ استطيع استشعار الجو العام لمجموعة ما عند الدخول إليهم .
	0	1	2	3	□ استطيع جذب أشخاص جدد للتحدث عن أنفسهم .
	0	1	2	3	□ أقوم بعمل اي شئ لتجنب الظهور في موقف أحقق أمام الغير
○ 12-0	0	1	2	3	□ استطيع فهم ما بين السطور عندما يتحدث شخص ما .
	0	1	2	3	□ استطيع معرفة مشاعر الغير تجاهي حتى إذا لم يتحدث عنها.
	3	2	1	0	□ استطيع يعتبر تعبيراتي العاطفية تبعا لنوع الشخصية التي أتعامل معها .
○	0	1	2	3	□ استطيع معرفة إذا كان شخص قريب لي نفسيا .
	+	+	+	+	المجموع

س7 النية وسبق الإصرار : (إلى أي مدى تصفك العبارات التالية) ؟

المجموع	لا تعبر	قليلا	أحيانا	تماما	النية وسبق الإصرار
○ 42-33	0	1	2	3	□ إذا رأيت التركيز - استطع السيطرة على الاضطرابات الذهنية .
	3	2	1	0	□ أقوم بإنهاء الأعمال إلى أبدأها .
○ 32-27	0	1	2	3	□ اعرف كيف ارفض عندما أريد .
	0	1	2	3	□ أركز على الهدف البعيد واترك الأهداف القريبة .
	0	1	2	3	□ أعطى تركيزي على ما أريد الآن .
○ 26-21	3	2	1	0	□ افعل شيئا ثم اندم عليها لاحقا .
	0	1	2	3	□ أتقبل مسؤولية اذاعة عواظفي .
	0	1	2	3	□ أتحرك بسرعة عندما أواجه مشكلة .
	0	1	2	3	□ أفكر فيما أريد قبل التنفيذ .
○ 20-0	0	1	2	3	□ استطع تأجيل سعادتي الشخصية لتحقيق هدف اكبر .
	0	1	2	3	□ استطع الخروج من موقف متوتر .
	3	2	1	0	□ اشعر بالغضب عندما ينتقدني الآخرون .
	3	2	1	0	□ لا اعرف مصدر غضبي أحيانا .
○	+	+	+	+	المجموع

س 8 الابتكار: (إلى أي مدى تصفك العبارات التالية) ؟

المجموع	لا تعبر صفر	قليلا 1	أحيانا 2	تمام 3	الابتكار
<input type="radio"/> 30-24					<ul style="list-style-type: none"> ▪ اقترح مشروعات إبداعية في عملي . ▪ أتقبل المشاركة في المعلومات والأفكار . ▪ احلم بالمستقبل لمعرفة اتجاه تقدمي . ▪ أفضل أفكارى لتحقق عندما لا أفكر فيها . ▪ لدى أفكار هائلة قد أتت وتحققت بالكامل . ▪ عندما ننجح او نفشل ففكرة ما أقوم بالإدراك الجيد . ▪ إننا نولع بالأفكار الجديدة . ▪ أنفذ المشاريع الإبداعية في مؤسستي . ▪ اشعر بالسعادة مع الأفكار والحلول الجديدة . ▪ أمارس النصف الذهني للبحث عن حلول للمشكلات .
<input type="radio"/> 23-19					
<input type="radio"/> 18-14					
<input type="radio"/> 13-0					
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

س 9: التكيف : (إلى اى مدى تصفك العبارات التالية)

المجموع	لا تعبر	قليلا	أحيانا	تماما	التكيف
<input type="radio"/>	0	1	2	3	يمكن التراجع عندما اشعر بالإحباط .
39-24	0	1	2	3	يمكن ان افعل ما أريد عند الإصرار .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	أدت المشاكل فى حياتي إلى نتائج غير متوقعة غيرت حياتي للأفضل
33-28	0	1	2	3	وجدت ان الانتظار أفضل عندما أريد عمل شئ .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	دائما هناك أكثر من إجابة صحيحة .
27-21	0	1	2	3	اعرف كيف اسعد نفسي .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	لست مؤجلا أو عاطلا .
20-0	0	1	2	3	أخاف عند تكرار عمل شئ فشلت فيه فى الماضى .
	3	2	1	0	أقرر بعض المشاكل لا تتحقق القلق .
	0	1	2	3	أهدئ اعصابى عندما تشتد المشاكل .
	0	1	2	3	استطيع رؤية الجانب المضحك فى المواقف المختلفة .
	0	1	2	3	أترك بعض الأشياء جانباً لفترة ما لحين التفكير فيها .
	0	1	2	3	أركز فى الحل عندما أواجه مشكلة .
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

س10: العلاقات الشخصية : (إلى أي مدى تصفك العبارات التالية) ؟

المجموع	لا تعبير	قليلًا	أحيانًا	تمامًا	العلاقات الشخصية
<input type="radio"/> 30-28	0	1	2	3	« احزن عندما أفقد شيء
	3	2	1	0	« اشعر بعدم الارتياح عندما يتقرب شخص لي عاطفياً .
<input type="radio"/> 77-73	0	1	2	3	« لدى العديد من الأصدقاء الجأ إليهم في وقت المشاكل .
	0	1	2	3	« أقدم الحب والمودة لعائلتي واصدقائي .
<input type="radio"/> 77-18	0	1	2	3	« اعرف لمن اذهب عندما أواجه مشكلة .
	0	1	2	3	« ترشدني قيمتي في معاملتي اليومية .
<input type="radio"/> 17-0	0	1	2	3	« عندما احتاج لشيء ما جد عائلتي في جانبي .
	3	2	1	0	« اشك عندما يهتم بي اصدقائي كشخص مهم .
	3	2	1	0	« أواجه بعض المشاكل عند تكوين صداقات .
	3	2	1	0	« من الصعب أن ابكي .
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

س11: السلوك البناء لعدم الرضا :

المجموع	لا تعبر	قليلا	أحيانا	تماما	السلوك البناء لعدم الرضا
○ 39-24	3 0	2 1	0 2	0 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ لا أستطيع التعبير عن مشاعري التي قد تسبب خلافات ▪ أستطيع ان ارفض ما يمكن تعبيره .
○ 36-27	3 0	2 1	1 2	0 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يمكن ان أكون هادئا عندما يثور الغير . ▪ أثق بنفسى عند المواجهة .
○ 76-70	3 3	2 2	1 1	0 0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إذا استطعت تجنب لمشاكل لا أثيرها . ▪ أجد صعوبة الاتفاق مع رايى من المرؤوسين .
○ 19-0	0 0	1 1	2 2	3 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اطلب تقييم لادائى من الغير . ▪ لدى القدرة على تنظيم فرق العمل .
	0	1	2	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استمتع بالتحدى فى مواجهة وحل المشاكل فى العمل .
	0	1	2	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استمع اى النقد بنقل متفتح اذا وجدت المبررات .
	3	2	1	0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اترك الأشياء تصل إلى ذروتها قبل أن أتحدث فيها .
	0	1	2	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عندما انتقد الغير أركز على سلوكهم .
	0	1	2	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أتجنب المواجهات .
○	+	+	+	+	المجموع

رابعاً : قيم ومبادئ ومعامل الذكاء العاطفي

س12: التعاطف Compassion

المجموع	لا تعبر	قليلا	أحيانا	تماما	التعاطف
<input type="radio"/>	0	1	2	3	▪ رؤية الآلام الغير حتى دون إفصاح .
36-33	0	1	2	3	▪ أنا قادر على فهم مشاعر الآخرين .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	▪ أتمسك بالأخلاقيات عند التعامل مع الناس .
37-29	0	1	2	3	▪ لا أتردد في تغيير مسار العمل لمساعدة المحتاجين .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	▪ أضغ في اعتياري مشاعر الآخرين .
28-21	0	1	2	3	▪ أضغ نفسي في مكان الآخرين .
<input type="radio"/>	3	2	1	0	▪ لا استطيع العلو عن بعض الناس .
20-0	0	1	2	3	▪ اغفر لنفسي عندما لا أكون عند حسن الظن .
	3	2	1	0	▪ عندما انجح اشعر بإمكانية تقديم الأفضل .
	0	1	2	3	▪ أساعد الآخرين دائما في الحفاظ على كرامتهم في المواقف الصعبة .
	3	2	1	0	▪ أنا قلق دائما بالنسبة لعيوبي .
	3	2	1	0	▪ اشعر بالغيرة تجاه الأفراد الذين يؤدون أفضل مني .
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

س13: النظرة الخارجية :

المجموع	لا تعبر	قليلا	أحيانا	تماما	النظرة الخارجية
<input type="radio"/> 33-36	0	1	2	3	▪ انظر للجانب المشرق للأشياء .
<input type="radio"/> 29-32	3	2	1	0	▪ أحب حياتي .
<input type="radio"/> 21-28	0	1	2	3	▪ اعرف أنه في استطاعتي إيجاد حلول للمشكلات الصعبة .
<input type="radio"/> 0-20	0	1	2	3	▪ عادة ما يحقق الاعتقاد النتائج الأفضل .
<input type="radio"/>	3	2	1	0	▪ تسبب الأحداث السيئة الإحباط في حياتي .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	▪ افتخر بنفسي .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	▪ يعتبر التحدي فرصة للتعلم .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	▪ أتي أنه يمكن استنباط الحلول في ظل تأثير الضغوط
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

س14: الحدث Intuition

المجموع	لا تعبر	قليلا	أحيانا	تماما	الحدث
	0	1	2	3	« أحيانا ما ذاكر الإجابات الصحيحة بدون طرح الأسباب .
	0	1	2	3	« دائما ما تكون مشاعري الداخلية صحيحة .
	0	1	2	3	« أنا أتصور اهدافي المستقبلية .
	0	1	2	3	« انا استطيع قياس النتائج النهائية قبل الانتهاء من العمل .
	0	1	2	3	« أنا اعتقد في مصداقية اعلامي .
	0	1	2	3	« الجأ إلى قلبي عندما أواجه اختياراً صعباً (الاستشارة)
	0	1	2	3	« اهتم ببعض الأشياء حتى إذا لم تكن مهمة لي أو مريحة لي
	3	2	1	0	« لا يمكن تغيير القرار الذي اتخذته .
	0	1	2	3	« يعتقد الناس اننى قادر على قراءة المستقبل .
	3	2	1	0	« أجد صعوبة في تقبل آراء الغير .
	0	1	2	3	« استخدم ردود الفعل في اتخاذ القرار .
	+	+	+	+	المجموع

س15: نطاق الثقة :

المجموع	لا تعبر	قليلاً	أحياناً	تماماً	نطاق الثقة
30-26	3	2	1	0	<ul style="list-style-type: none"> ▣ يستغلني الناس إذا سمحت لهم . ▣ أثق في الغير حتى بدون أسباب . ▣ أحرص جداً على من أثق بهم . ▣ أحترم أصدقائي .
25-21	3	2	1	0	<ul style="list-style-type: none"> ▣ يحصل زملائي في نفس الوظيفة على مزايا أفضل مني . ▣ من أعمل معهم يجذبون بالثقة .
20-16	3	2	1	0	<ul style="list-style-type: none"> ▣ يراني الغير و كأنني أدفع الأمور لتتحقق بطريقة علمية . ▣ لم يصح الأشياء في الحياة عادلة أو منصفة .
15-0	3	2	1	0	<ul style="list-style-type: none"> ▣ أحاول تبديل الأمور غير المجدية . ▣ لا أفصح عن هويتي بصراحة عند لقاء أفراد لأول مرة .
	+	+	+	+	المجموع

س16 القوة الشخصية :

المجموع	لا تعبر	قليلًا	أحيانًا	تمامًا	القوة الشخصية
○ 30-26	0	1	2	3	■ يمكنني تحقيق الأشياء.
	3	2	1	0	■ يلعب القدر دورًا قويًا في حياتي .
	3	2	1	0	■ لا فائدة من محاربة هيكل العمل في مؤسستي .
○ 25-21	3	2	1	0	■ لا أستطيع التحكم في الظروف .
	3	2	1	0	■ احتاج إلى نصيحة الآخرين .
	0	1	2	3	■ من السهل أن أقع في الحب .
○ 20-16	3	2	1	0	■ أجد صعوبة في تقبل المجاملات .
	0	1	2	3	■ لدى القدرة على الحصول على ما أريد .
	0	1	2	3	■ أؤمن بالتحكم في حياتي .
○ 15-0	3	2	1	0	■ إذا فكرت في المال قد أرى أنني غير سعيدا .
	3	2	1	0	■ أشعر بالخوف عندما تتغير الأشياء بسرعة .
	0	1	2	3	■ استمتع بالعناية بالأشياء .
	0	1	2	3	■ أنا أعرف ماذا أريد .
○	+	+	+	+	المجموع

س17 التكامل :




المجموع	لا تعبر	قليلًا	أحيانًا	تمامًا	التكامل
	0	1	2	3	1. اعترف عندما أخطئ .
	3	2	0	0	2. اشعر اننى محتال .
	0	1	2	3	3. اعتبر عملي إذا لم اشعر بالحب تجاه .
	0	1	2	3	4. تعتبر وظيفتي امتداد طبيعي لنظام قيمي الشخصية .
	0	1	2	3	5. أنا لا اكذب أبدا .
	3	2	1	0	6. أجد نفسي أحيانًا منافسًا تجاه موقف معين حتى إذا لم أصدقه.
	3	2	1	0	7. أبالغ في قدراتي لكي أفوز .
	0	1	2	3	8. أقول الحقيقة حتى إذا كان ذلك صعبا .
	3	2	1	0	9. أقوم ببعض أعمال في وظيفتي حتى إذا خالفت مبادئني .
	+	+	+	+	المجموع

خامسا نتائج معامل الذكاء العاطفي

س18 الصحة العامة : (حدد مدى مصداقية كل عبارة مما يلي بالنسبة لك) :

المجموع	لا تعبر صفر	قليلًا 1	أحيانًا 2	تمام 3	الابتكار
<input type="radio"/>					(أ) <u>الأعراض الحسدية :</u>
<input type="radio"/>					• آلام الظهر
<input type="radio"/>					• مشاكل في الوزن
<input type="radio"/>					• صداع اضطراب الأعصاب
<input type="radio"/>					• آلام الصداع النفسي
<input type="radio"/>					• مشاكل البرد والتنفس
<input type="radio"/>					• مشاكل المعدة
<input type="radio"/>					• آلام الصدر
<input type="radio"/>					• آلام وأوجاع غير معروفة
<input type="radio"/>					• بعض الالام المزمنة
					(ب) <u>الأعراض الجانبية :</u>
					• تناول الطعام
					• التدخين
					• الخمر
					• تناول المهدئات
					• تناول حبوب ومسكنات أخرى
					• تناول المخدرات
					• الرجوع عن علاقات حميمة
					• النوم والنظ
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

التغيير والقيادة والتنمية التطبيقية

المجموع	لا تعبر صفر	قليلاً 1	أحياناً 2	تماماً 3	الصحة العامة
					<ul style="list-style-type: none"> • ممارسة ألعاب الكمبيوتر والانترنت • أعمل على مضايقة بعض الأشخاص • الشعور بالقهر
					<ul style="list-style-type: none"> • ادمان مشاهدة TV • الشعور بالقهر
					<p>(ج) الأعراض العاطفية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالمشاكل • الاتهامك في العمل • الحيرة • القلق الدائم • الشعور بالإحباط • الشعور بالوحدة • خلوا العقل • الشعور بالإجهاد • المشاكل العقلية • تؤدي بعض المشاكل الى التقدم في العمل
					
	+	+	+	+	• المجموع

س19 جودة الحياة :

المجموع	لا تعبر	قليلاً	أحياناً	تماماً	جودة الحياة
○ 27-23	0	1	2	3	<ul style="list-style-type: none"> • أنا راضى جداً عن حياتي . • أشعر بالطاقة والسعادة والصحة . • لدى شعور بالراحة الداخلية . • أحتاج الى كثير من المتغيرات في حياتي . • تتوافق حياتي مع حاجاتي . • حصلت على أقل مما أتمناه . • أفضل أن أكون كما أنا . • أنتظر الى العمل أنه تشكيلة . • لقد وجدت عملاً ذو معنى . • أقف على طريق سوف يحقق سعادتي . • لقد صنعت كل شيء لأستمتع بالحياة .
	0	1	2	3	
	0	1	2	3	
○ 26-22	3	2	1	0	
	0	1	2	3	
	3	2	1	0	
○ 21-17	0	1	2	3	
	0	1	2	3	
	0	1	2	3	
○ 21-17	0	1	2	3	
	0	1	2	3	
	0	1	2	3	
○	+	+	+	+	المجموع

المجموع	لا تعبير	قليلاً	أحياناً	تماماً	معامل العلاقات
<input type="radio"/>	0	1	2	3	• هناك بعض الأشخاص أتصل بهم بصفة مستمرة .
33-27	0	1	2	3	• أنا أمين جداً مع أصدقائي .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	• أحببت شخصاً آخر بدرجة كبيرة .
26-22	0	1	2	3	• من السهل تحقيق توافق مع أصدقائي .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	• أنا قادر على العلاقات طويلة الأجل .
21-17	0	1	2	3	• أعرف أهميتي بالنسبة لأقربائي .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	• من السهل إفادة الغير باهتمامي بهم .
16-0	0	1	2	3	
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

المجموع	لا تعبر	قليلاً	أحياناً	تماماً	الاداء الامثل
<input type="radio"/>	0	1	2	3	❖ أنا سعيد بادائي في العمل .
21-20	0	1	2	3	❖ يعرف الغير أنني سهل المعاملة .
<input type="radio"/>	3	2	1	0	❖ أشعر بعدم التضامن والعلاقة في عملي .
1٩-17	3	2	1	0	❖ من الصعب أن أهتم بتفاصيل العمل .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	❖ أنا متضامن مع فريق عملي في اتخاذ القرارات .
16-13	3	2	1	0	❖ لدى صعوبات لإيجاز أعمالي .
<input type="radio"/>	0	1	2	3	❖ أدائي في العمل أفضل مما أستطيع تقديمه .
12-0	0	1	2	3	
<input type="radio"/>	+	+	+	+	المجموع

أنواع الذكاء الانفعالي

القيادة وبرنامج التغيير الذاتي للفرد

1. أبدا يومك - بداية يوم جديد وهبني الله لأفعل فيه ما يرضيه . يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " إذا أصبح أحدكم قليلا فليلق اللهم بك أصبحنا وبك أمنا وبك نموت واليك النشور " .
2. ما فعله اليوم مهم لأنني اشتري هذا الفعل بيوم جديد من أيام حياتي - فعندما يسأتي الغد , سيحتفي هذا اليوم إلى الأبد تاركا مكانة العمل الذي اشتريته به .
3. أعاهد نفسي أن يكون يومي هذا للربح وللخير وللنجاح لكي لا أندم على الثمن الباهظ الذي دفعته فيه .
4. تفكيري هادئ , ومواقفي ايجابية .
5. أعامل الآخرين برفق وأشعر نحوهم بمودة .
6. انني أتحمّل زلات الآخرين وأخطاءهم - وانظر إلى أفعالهم بكثير من التفهم وسعة الصدر .
7. اننى اعمل كما لو أنني سأبلغ أهدافي حتماً , فأنا عين الشخص الذي اطمع أن أكونه . لن أسمح للسلبية أو التشاؤم بالتأثير على مواقفي أو أحكامي على الأمور .
8. أنني أحاول أن ابتسم في أغلب الأوقات - عدة مرات في اليوم على الأقل .
9. إننى أستجيب بهدوء وذكاء لجميع الحالات مهما كانت .
10. اجعل هذه الأفعال السابقة جزءا من حياتي .

إرشادات يومية

1. تخلص من الأفكار السلبية - قال تعالى " إن الذين آمنوا إذا سمعوا طائفة من الشيطان تطمأنوا فإذا هم مبسرون " الأعراف / 201 . كما قال " إن الشيطان لكم محدو فاتخطوه محدوا " فاطر/ 6 . وقال تعالى " ألا بطحّر الله تطمئن القلوب " .
2. تبني الأفكار الإيجابية .
3. احتفظ بالأفكار المرحية .
4. ابدأ يومك بحماس .
5. تحدث عند الإفطار عن سعادتك وحماسك .
6. " أنا في تقدم مستمر " - لاشئ يقف ساكناً دون حراك . فهو أما كان يتقدم إلى الأمام أو يتراجع وإلى الخلف . وهذا فعل من أفعال الإيجاد .
7. اعمل على ألا يمر بك يوم دون إنجاز شئ من التقدم .
8. استمر في التقدم بعد تحقيق الهدف الأول .
9. أن الشيخوخة تسير يدا بيد مع العقل الخامل .
10. تغلب على الأرق والاضطراب بالصلاة وذكر الله .

التفكير الابداعي لتفعيل التغيير المخطط

1. مرحلة الإعداد والتحضير . Preparation
2. مرحلة التأمل والوعي بالمشكلة . Incubation
3. مرحلة الاستتارة Illumination
- الوقت الذي تلمع فيه فكرة الحل الجديد في ذهن المفكر
4. مرحلة التطبيق الابتكاري Creative Implementation
5. مساعدة الغير على النمو يجدد معنى الحياة - فضيلة العطاء الخالص وهي تتحقق من خلال :-

- الثقة أو عدم الثقة.
- الاستقلالية أو الاتكالية .
- روح المبادرة (أو الشعور بالذنب) .
- المثابرة (أم الشعور بالنقص والخمول) .
- الهوية الشخصية .
- المودة والألفة (أو العزلة) .
- القدرة الإنتاجية (الاستغراق في الذات) .
- الأمانة والاستقامة .

" الذين آمنوا تطمنن قلوبهم بذكر الله ألا بذكر الله تطمنن القلوب " الر عد / 27 .

- تجنب الغيرة (تدل الغيرة على الأنانية أو الشعور بالنقص) .
 - الحسد : (صفة سلبية تعنى عدم القدرة على تحقيق ما فعله الآخرون) .
 - الشعور بالذنب : (يشعر الفرد بالذنب في مواقف مختلفة مثال حالة الإهمال في حق الفرد نفسه أو في حق الأهل والمقربين .
- 6- الكسل : بسبب التفكير في ضياع فرص الانجاز أو بسبب النوم أكثر من اللازم .
- 7- الحقد والكراهية : (والنوم متوتر الأعصاب)



القسم الثالث التنمية التنظيمية وتجديد المنظمات

• مقدمة القسم الثالث

الفصل السابع : التنمية التنظيمية

الفصل الثامن : إدارة برامج التغيير .

الفصل التاسع : الإصلاح وتجديد منظمات القرن 21 .

مقدمةالقسم الثالثالتنمية التنظيمية وتحديد المنظمات

يتناول هذا القسم طرح لنظريات وأساليب التنمية التنظيمية وبرامج إدارة التغيير وتجديد المنظمات لتواكب المنافسة والتحديات العالمية والإقليمية ، والتنمية التنظيمية اشمل من التنمية الإدارية حيث تركز التنمية الإدارية على تدريب طبقة المديرين في المنظمة ، بينما تركز التنمية التنظيمية على تغيير كل المنظمة من مديرين وعاملين ومتعاملين ورؤساء وزملاء ومرووسين . ويتم ذلك بالتدخل الحكيم لخبراء التنمية التنظيمية لإحداث التغيير المخطط المرهلي لزيادة قدرات المنظمة في المنافسة والبقاء والسباق والريادة .

ويقصد بتجديد المنظمات تعديل الهياكل والسلوكيات والقرارات والعلاقات التنظيمية

حتى تكون الهياكل وسائل للتهديف والدافعية والإنتاجية . ويشمل هذا القسم 3 فصول :

1- التنمية التنظيمية

2- إدارة برامج التغيير

3- الإصلاح وتجديد المنظمات في القرن 21 .

الفصل السابع

التنمية التنظيمية

(OD) Organization Development

يواجه المديرون والمنظمات اليوم العديد من التحديات والأزمات والمخاطر وتعارض الأهداف. فمثال ذلك الرغبة في تعبئة وتشغيل الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمات وأصحاب رأس المال من جهة، ومن جهة أخرى تنظيم طرق العمل ومراجعة البيئة التنظيمية المحيطة وتحسين آليات الاتصالات مع العاملين والعملاء وتحقيق الحاجات والرضا الوظيفي وإشباع حاجات المستهلكين.

وضحنا فيما سبق التغييرات السريعة والمتعارضة في البيئة المحيطة بالمنظمات والتي تحتاج إلى تطبيق اطر جديدة للتنمية التنظيمية وإدارة التغيير المخطط المبرمج بمساعدة قيادات مرنة فعالة ديمقراطية إنسانية ، ونوضح ذلك فيما يلي :-

1- البيئة وأساليب التغيير

يحتاج المجتمع والاقتصاد والمؤسسات إلى ضرورة تجديد المنظمات (الأفراد - فرق العمل - الهياكل التنظيمية - القيادات - الاتصالات - الإدراك - الاتجاهات - إدارة الصراعات...) للتوافق مع البيئات المحيطة دائمة التغيير وذلك لتحقيق الأهداف الخاصة بالإنتاجية والربحية والتجديد والكفاءة والفعالية والمرونة.

ومن الاتجاهات التاريخية لمعالجة هذا التناسق بين المنظمات والبيئات ما يلي:

1- أسلوب الهندسة الإنسانية Human Engineering للبحث عن ترشيد طرق العمل

بغرض زيادة الإنتاج.

ب- أسلوب العلاقات الإنسانية Human Relations لإشباع حاجات العاملين وتحسين الحوافز لزيادة الإنتاجية.

ج- تنمية قيادات الإدارة العليا لتحمل المسؤوليات . حيث يتم تحسين برامج حقوق العاملين والتركيز على التنمية الإدارية وتدريب المديرين.

د- أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات في ظل تطبيقات الحاسبات الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة الالكترونية.

هـ- أسلوب تغيير المنظومة المتكاملة للأعمال مع توصيف المنظومة - تحليل المنظومة الحالية - اقتراح تعديلات وتطوير في المنظومة الحالية - اختبار المنظومة المعدلة - اقتراح أسلوب عملي لتطبيق المنظومة الجديدة. أخذين في الاعتبار ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع المحيط ومنظومة القيم بفرض تحسين الإنتاجية والإصلاحات المتكاملة.

2- البيئة الجديدة في القرن 21

تتمتع البيئة الجديدة في القرن 21 بالعديد من الخصائص الديناميكية مثال ما يلي:

- أ. الانفجار المعرفي - مجتمع المعرفة / مجتمع المعلومات.
- ب. ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت.
- ج. ثورة الليزر والهندسة الوراثية والتمتو ثانية.
- د. ثورة تكنولوجيا الوقت / المنافسة بالوقت.
- هـ. ثورة التكتلات الاقتصادية (الاتحاد الأوروبي - الناقتا - النمور الآسيوية - الصين - اليابان -.....).
- و. ثورة الاهتمام بالمهن وشروط مزاولة كل مهنة والتخصص وتقسيم العمل وإعادة هندسة العمليات وإعادة هيكلة المؤسسات والخصخصة.

ومن أهم التوجهات المعاصرة في البيئة المحيطة بالمنظمات ما يلي:

- 1- تدويل الأسواق والسلع والخدمات.
- 2- تقصير دورة حياة السلعة / الخدمة.

- 3- تزايد الاهتمام بالتسويق العلمي والاستراتيجي وبالانترنت .
- 4- تزايد الاعتماد على الخبراء والأخصائيين الخارجيين عن المنظمة (عن التنفيذيين) .
- 5- تزايد عدد العاملين اللازمين لإنتاج منتج معين مثل الطائرة أو الحاسوب أو السيارة مما أثر على شكل الهيكل التنظيمي وفرق العمل والقيادات .
- 6- تغير طبيعة العمل نظراً لاستخدام الحاسبات المحمولة والتليفون المحمول والفاكس ومؤتمرات الفيديو والبريد الالكتروني وقواعد البيانات والشبكات الداخلية والانترنت .

3- تغيير في قيم العمل ومفاهيم الوظيفة

- 1- تزايد استقلالية الفرد .
- 2- توفر خيارات وقت العمل وأوليات الراحة .
- 3- ضرورة إشباع حاجات الأمن الوظيفي والأمان للمستقبل .
- 4- ضرورة التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .
- 5- أهمية تنظيم المنظمات بما يحقق قيمة للعمل وتحفيز لأدائه .
- 6- ظهور أهمية دور القيادة في التأثير وتوجيه العاملين .

لكل ذلك بدأت تظهر أهمية التركيز على :

- تجديد المنظمات .
- التنمية التنظيمية .
- النمو التنظيمي .
- إدارة التغيير .

وبالتركيز على التغيير المخطط للمنظومة الكلية للأعمال .

4- التنمية والتطوير التنظيمي**أ- تعريف التنمية التنظيمية: Organization Development**

تركز التنمية والتطوير التنظيمي على الجهود التالية:
استخدام وتطبيق المعرفة بالعلوم السلوكية بفرض زيادة الفعالية التنظيمية والصحة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في جميع أبعاد المنظمة من القمة الي القاعدة التنظيمية.

ب- محاور التنمية التنظيمية:

- التغيير المخطط أفضل من التغيير العشوائي - حيث يستخدم خطة إستراتيجية للإصلاحات والتحسينات وتعبئة جديدة للموارد Planned change.
- تقييم المنظومة الكلية للمنظمة Total Organization.
- التطبيق من القمة الي القاعدة From The Top. مع الالتزام بتحقيق المرامي والأهداف والغايات.
- تحسين الصحة والفعالية التنظيمية من خلال :
 - ربط العمل بالأهداف .
 - ربط الخطط بالانجازات.
 - الشكل يلي الوظائف (أي أن المشكلة أو المهام تحدد أسلوب تنظيم الموارد البشرية).
 - اتخاذ القرارات بالقرب من مراكز المعلومات والمعرفة.
 - ربط منظومة الثواب والعقاب بالنتائج والأداء.
 - توفير الاتصالات المحورية في جميع الاتجاهات.
 - ألا تكون العلاقات بين الإدارة والعاملين على أساس المكسب والخسارة.
 - يجب النظر الي المنظمات على أساس أنها منظومات مفتوحة متفاعلة مع البيئة.
 - يجب بناء قيم مشتركة للعاملين بالمنظمة.
 - من الضروري الاهتمام برود الأفعال واسترجاع الأثر.

ج - قواعد التنمية التنظيمية :

- القاعدة (1) : ضرورة توفر برنامج فعال لتوظيف الموارد البشرية¹.
- القاعدة (2) : أهمية التجديد المستمر فى المنظمة لتوفير المناخ المناسب للعاملين.
- القاعدة (3) : ضرورة توفير تقارير دورية لنقد وتقييم سير العمل.
- القاعدة (4) : أهمية تدفق المعرفة والمعلومات خلال الهيكل التنظيمي.
- القاعدة (5) : مرونة الانسجام والتناغم بين العمليات والسلوك التنظيمي.
- القاعدة (6) : أهمية المرونة التنظيمية وفرص الابتكار لأحداث التغيير.
- القاعدة (7) : التكامل بين الأهداف والالتزام نحو التنفيذ.
- القاعدة (8) : بناء مناخ تنظيمي يدعم الحرية ويمنع التهديدات.

5- أهداف التنمية والتطوير التنظيمي

- 1- تنمية منظومة مرنة تحقق التجديد والتطوير الذاتي (حيث الشكل يتبع الوظيفة والنشاط).
- 2- تحقيق نتائج مثلى للفعالية لكل من المنظومات الفرعية المؤقتة والمستقرة.
- 3- التحرك نحو أقصى درجات التعاون والتكامل مع القضاء على المنافسة والصراع بين العاملين.
- 4- ابتكار آليات لمنع الصراعات والمنازعات التنظيمية.
- 5- ضمان اتخاذ القرارات وفق المعرفة والمعلومات وليس المواقع التنظيمية.
- 6- الحفاظ على الموارد البشرية الفعالة.

¹ المؤلف (2005) . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . بيت الإدارة . القاهرة .

المؤلف (2004) . إدارة المنظمات المتخصصة . مدخل المقارنات التطويرية . بيت الإدارة . القاهرة .

6- خصائص جهودات التطوير التنظيمي

- 1- اقتراح برنامج مخطط لتغيير كل المنظمة.
- 2- موافقة الإدارة العليا على البرنامج المقترح لأحداث التغيير ومساندته.
- 3- ربط البرنامج المقترح للتغيير لكل من :
(رؤية المنظمة - رسالة المنظمة - أهداف المنظمة - إستراتيجية المنظمة)
- 4- ضرورة أن يكون التغيير المخطط طويل الأجل - تدريجي - مرحلي - بعيداً عن المفاجآت والأداء الثوري.
- 5- يجب أن تكون مشروعات التطوير التنظيمي ذات قرارات واقعية تتوافق مع المعطيات التنظيمية.
- 6- يجب ان تحقق التنمية التنظيمية تغييراً في الاتجاهات والإدراك والسلوك.
- 7- يجب أن تعتمد التنمية التنظيمية على فكرة منظمة التعلم والتعلم التنظيمي ومنظمة المعرفة - ويتم ذلك بالاعتماد على المقارنات التطويرية Benchmarking.
- 8- يعتمد نجاح التنمية التنظيمية على فكرة تكوين فرق عمل وروح الفريق.

7- حالات الحاجة إلى التنمية التنظيمية

- 1- في حالة تعديل أو الرغبة في تعديل الاستراتيجيات الإدارية للمنظمة.
- 2- في حالة رغبة المنظمة في تعديل المناخ التنظيمي ليلتئم حاجات العاملين وضغوط البيئة المحيطة.
- 3- تستخدم التنمية التنظيمية بفرض تغيير ثقافة المنظمة.
- 4- تسمى بعض المنظمات الي تطبيقات التنمية التنظيمية لأغراض تغيير الهيكل التنظيمي (حالات إعادة التنظيم) وحالات تعديل المراكز الوظيفية.

 التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

- 5- تستخدم التنمية التنظيمية أيضاً لتحسين العلاقات المتبادلة بين فرق ومجموعات العمل.
- 6- تطبق تكنولوجيا التنمية التنظيمية في حالة الحاجة الي بناء اتصالات منفتحة داخل المنظمة وخارجها.
- 7- إذا رغبت المنظمات تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فيمكنها استخدام التنمية التنظيمية.
- 8- إذا رغبت المنظمات في الاندماج والتملك وإعادة الهيكلة والخصخصة بطريقة علمية ، فيجب أيضاً استخدام أدوات التنمية التنظيمية.
- 9- تطبق التنمية التنظيمية عندما ترغب المنظمات بتحديث منظومة الحوافز والدوافع في العمل.
- 10- تستخدم التنمية التنظيمية في حالات التعامل مع بيانات جديدة مثال فتح فرع جديد للمنظمة في بلد آخر .
- 11- تطبق التنمية في حالات الخصخصة الناجحة ، والاندماج او الانفصال بين الشركات ، والتملك والاستحواذ ، وعقود الإدارة والتحالفات الإستراتيجية بين الدول والشركات وانصافية وغيرها .

الخلاصة :

التنمية التنظيمية هي علم إدارة التغيير على أسس وقواعد سلوكية وترشيدية في شكل منظومة متكاملة . ويؤدي تطبيقات التنمية التنظيمية الى إحداث تغيير متكامل في اى منظمة حيث تقوم القيادات مع خبراء التطوير التنظيمي بوضع برامج وموازنات وجدول زمنية لتنفيذ التغيير المطلوب .

تساؤلات للمناقشة

- س1 : يتم تطبيق قوانين العمل والأعمال في المنظمات على أسس تشريعات فقط . لذلك تظهر المقاومة والصراعات وغياب الانتماء . ماذا ترى اذا طبقنا لغة التنمية التنظيمية بديلا للقوانين فقط ؟
- س2 : اذكر 10 مجالات محلية تحتاج لتطبيق التنمية التنظيمية .
- س3 : اشرح أهم محاور التنمية التنظيمية .

الفصل الثامن

إدارة برامج التغيير

Managing Change Programs

أولاً : برامج إدارة التغيير .

- أ- الخطوات العشر لتحويل المنظمة لثوابت التطورات الجديدة .
ب- التنافسية في القرن 21 .

ثانياً : الثقافة التنظيمية .

- أ- مفهوم الثقافة التنظيمية .
ب- نتائج الثقافة التنظيمية .
ج- مزايا التفوق التنظيمي .
د- مراجعة ثقافة المنظمة .

ثالثاً : الاتجاهات المؤثرة في منظمات القرن 21 .

- أ- الاتجاهات المؤثرة في منظمات القرن 21 .
ب- المهارات اللازمة للمستقبل .
ج- شركة القرن 21 .
د- قيادة شركة المستقبل .
هـ- سلوك الإدارة الإستراتيجية .

رابعاً: تطورات التوجهات الإستراتيجية.

- أ- ثقافة التخطيط الاستراتيجي .
ب- علاقة بحوث المستقبل بالتخطيط الاستراتيجي .
ج- العلاقة بين السلوك والأهداف .

خامساً: النموذج الإيماني للسلوك وإدارة التغيير .

الفصل الثامن

برامج إدارة التغيير

المقدمة

يتناول هذا الفصل شرح لأهم التغييرات الحديثة في السلوك التنظيمي بسبب التغييرات العالمية ، ويحتاج ذلك الي بناء برامج لإدارة تحويل المنظمات من القالب التقليدي الي القوالب الحديثة التي تستطيع الاستفادة من الفرص العالمية (مثال فرص التصدير - فرص الحصول على التكنولوجيا الحديثة - فرص جذب الاستثمارات العالمية - فرص بناء تحالفات إستراتيجية بين الشركات المحلية والأخرى العربية أو العالمية وغيرها) وذلك بغرض تقوية المراكز التنافسية للمنظمات العربية. ونناقش هنا أيضاً أدوات المنافسة في القرن 21 والثقافة التنظيمية اللازمة لذلك . (نوع ثقافة المنظمة وكيفية تغيير الثقافات التنظيمية الحالية الي ثقافة فعالة تضاعف من الإنتاجية والأرباح) ، واتجاهات الحالية المؤثرة في المنظمات المعاصرة ، والتخطيط الاستراتيجي ، والنموذج الايماني البديل للعولمة .

أولاً : برامج إدارة التغيير :

تحتاج إدارة التغيير الي برامج عمل تحديد الخطوات العملية لتحقيق التغيير لمطلوب . ونوضح في الجدول التالي علاقة القيادة بتحويل المنظمة وتجديدها لتناسب المؤثرات البيئية والعولمة كما اشرنا في القسم الأول من الكتاب .

حيث يجب إدارة التغيير من خلال تحديد :

1. الرؤية - الرسالة - (الأهداف - المرامي - الغايات) والاستراتيجيات - ومستوى

التطلعات .

2. ويحتاج التغيير إلى اقتراح ميزانية تقديرية وجدول زمني للتطبيق .
3. خطوات إحداث التغيير والقيمة المتوقعة من كل مرحلة مقارنة بالتكلفة والسياسات .
4. ترشيح القيادة المطلوبة لبرنامج إدارة التغيير .
5. تعديل الإدراك والمعرفة والتطلعات والاتصالات عن طريق جلسات الضعف الذهني .
6. تشخيص التحديات ومقاومة التغيير لضمان النجاح وبالتحديد يجب التحول كالتالي :

جدول التحول بهدف التغيير

من أعلى لأسفل	←	من أسفل لأعلى
1- القائد كميسر ومسها		1- القائد يلعب دور البطل
2- الوعي		2- الرؤية
3- توفير الاحتياجات		3- التحرك تجاه الهدف
4- نحن في حاجة للتغيير		4- تشخيص المشكلات
5- انعكاسات وردود أفعال		5- التنزيب المستمر
6- التماسك		6- الإصلاحات المستمرة
7- نظام التقارير الدورية		7- التخطيط الاستراتيجي
8- تحديد عناصر القوة والضعف		8- الإدارة الإستراتيجية وتحديد الفرص
التنظيمي		والتحديات

حيث تتضح أهمية المرونة والديمقراطية والمشاركة والمعلومات والتخطيط طويل

الأجل (الاستراتيجي) وروح الفريق والتحليل الرباعي SOWT .

وتأخذ عملية تحويل المنظمة (أو إعادة الهيكلة) الخطوات التالية :-

أ- الخطوات العشر لتحويل المنظمة لتواكب التطورات الجديدة :

ويحتاج تحويل المنظمة (بنك - وزارة - شركة ...) الى :

- 1- بناء الشعور والوعي بأهمية التحويل من الوضع الحالي الى الأفضل .
- 2- تكوين اتحاد وتعاون إرشادي قوى بين العاملين والقيادة .
- 3- بناء الرؤية للمستقبل شرح درجة فهم وقراءة المستقبل .
- 4- توصية الرؤية لجميع فئات المنظمة ومستوياتها (نشر صورة المستقبل للغير) .
- 5- تمكين الآخرين من التصرف والحركة تجاه الرؤية المستقبلية (جميع الموارد البشرية) .
- 6- التخطيط لأجنحة النجاح والانجازات فى المدى القصير (خطة 3 شهور الى سنة) .
- 7- مساندة الإصلاحات والتحسينات التنظيمية وإنتاج المزيد من التغيير (الدعم المعنوى والمادى) .
- 8- تحويل المحاور الجديدة الى آليات تنظيمية راسخة (تعديل الهيكل التنظيمى) .
- 9- خلق مناخ تنظيمى مساند للإنتاجية والتنافسية (مناخ جديد للعمل) .
- 10- تأسيس ثقافة تنظيمية تناسب التنافسية والعولمة والتحديات (ثقافة للتحدى والجديد) .

ب- التنافسية فى القرن الحادى والعشرين

- تقوم التنافسية فى القرن الحالى (بين الدول والحكومات والشركات والأفراد) على ما يلى :-
- 1- تحسين المنتجات والخدمات (المخرجات) .
 - 2- عن طريق الإحلال (قطع الغيار - الأجزاء - المستلزمات) المحلية بدلا من المستوردة .

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

- 3- تحسين المركز التنافسي في الأسواق العالمية (العلامات التجارية - الجودة العالية - دراسة السوق) .
 - 4- تحسين فرص التنافسية الداخلية داخل وخارج النشاط (التحفيز والرضا الوظيفي - التدريب) .
 - 5- يحتاج الفائزون إلى جميع الآليات التنافسية (تشجيع الابتكار والتجديد) .
 - 6- يمكن تحول العديد من الفائزين إلى خاسرين (الثواب والعقاب) .
 - 7- الاستثمار في البحوث والتطوير والعلوم والتكنولوجيا (التجديدات والتحسينات المستمرة) .
 - 8- تنمية المهارات السلوكية والمعلوماتية للعاملين (فرق العمل والانترنت) .
 - 9- تجديد الهياكل التنظيمية.
 - 10- إعادة الهندسة التنظيمية (وإعادة التنظيم).
 - 11- المنافسة المالية واقتصاديات التشغيل (خفض التكاليف والمخاطر المالية) .
 - 12- المنافسة الإدارية (مديرون أكثر كفاءة من المنافسين) .
 - 13- إدارة الجودة الشاملة (جودة التوريد والمدخلات والتشغيل والمخرجات والاستخدام) .
 - 14- الأيزو والمواصفات والمعايير النمطية (الدولية والمحلية والتنظيمية) .
 - 15- حماية المستهلك وخدمة العملاء.
 - 16- إرضاء العاملين وتنمية الموارد البشرية.
 - 17- تحسين القدرات التفاوضية (مع الموردين والعملاء والوسطاء) .
 - 18- تنمية القدرات الابتكارية.
 - 19- التكيف المنظم مع البيئات والتحولات الإقليمية والعالمية (التدرج في إدخال التعديلات) .
 - 20- تعظيم الطاقة التصديرية للأسواق العالمية (العربية - الإفريقية ..) .
- إن يجب بناء ثقافة جديدة للمنظمات (الأسرة - المدرسة - الجامعة - مراكز الإنتاج وجميع المؤسسات) كالتالي :-

ثانياً: الثقافة التنظيمية :**أ- مفهوم الثقافة التنظيمية :**

وتؤثر ثقافة المنظمة في سلوك العاملين والمديرين عن طريق بناء القيم الجديدة وتتشرب الفكر التنظيمي الجديد تجاه الجودة وقيمة الوقت وأهمية روح الفريق والتعاون وإثبات الذات والابتكار . وتؤثر القيادات على الثقافة التنظيمية ، ويجب استخدام منظومة الحوافز والدوافع لتشجيع أعضاء المنظمة على الاستمرار في تنفيذ ثقافة المنظمة .

ومرة أخرى تحتاج العولمة إلى تغيير في أساليب تفكير المديرين والعاملين كالتالي :

1. تغيير في الخريطة العقلية .
2. التعامل مع الاقتصاد العالمي (الاستفادة من التحولات العالمية) .
3. عالمية التكنولوجيا والعلوم (اطلبوا العلم ولو في الصين) .
4. إعادة تحديد لدور الحكومات الوطنية (مع القطاع الخاص والمنظمات الأهلية) .
5. أنماط استهلاك عالمية (إنتاج سلع للطلب العالمي) .
6. ثقافة عالمية (التفكير في موارد وفرص العالم والأداء بالوطنية المحلية) .
7. قدرة دائمة على التكيف مع التحولات العالمية .
8. المحافظة على الجذور والقيم والحضارة الوطنية .

أي ان التغيير صفة الحياة وتؤثر القوى البيئية على المنظمات والحكومات والمجتمعات والجماعات والأفراد . فالجمود أمام العولمة يعني ضياع الفرص وتصعيد الضغوط . لذلك يجب توسيع نطاق المعرفة و شرح كيفية التفكير المنطقي العقلاني مع الاحتفاظ بالجذور والأصول والقيم والعقيدة . وتحتاج العولمة إلى معرفة مستمرة بالتحولات والتغيرات في منظومة الاقتصاد العالمي والمجتمع الدولي ومؤسساته في المجالات المختلفة .

- أ. تحول في أنماط التفكير العقلاني . كيف يفكر الآخرون ؟
 - ب. تحول في سلوك طبقة الإدارة العليا .
 - ج. تحويل لسلوك الموارد البشرية تنمية سلوكيات الموارد البشرية .
 - د. إعادة هيكلة المنظمات (الهياكل والعلاقات التنظيمية) .
 - هـ. إعادة النظر في العلاقات مع العملاء والمشتريين والمستهلكين .
- ويجب ان يتم ذلك عن طريق برامج لإعادة هندسة المجتمع وتجديده دوريا وتجديد المنظمات و فرق العمل والسلوك الفردي . اى التفوق التنظيمي .

وتقوم إستراتيجية التفوق التنظيمي على بناء ما يلي :-

- 1- اختيار رسالة المنظمة .
- 2- البحث عن مراكز التفوق التنظيمي .
- 3- بناء إستراتيجية اختيار :
 - أ. الموارد البشرية .
 - ب. التراخيص .
 - ج. التحالفات الإستراتيجية .
- 4- البحث عن آليات الاستفادة من مراكز التفوق .
- 5- الدفاع عن قيادة التفوق وتوفير :
 - أ. المقارنات التطويرية Benchmarking .
 - ب. مراجعة الاستخبارات والسياسات الإستراتيجية .
 - ج. مراجعة سياسات المنافسين .

ب- نتائج الثقافة التنظيمية:

ومن أهم نتائج الثقافة التنظيمية الجديدة للقرن 21 ما يلي :-

- 1- التجديدية والابتكارية.
- 2- دور جديد لرواد ورائدات الأعمال لبناء المشروعات الجديدة.
- 3- تحقيق التعاون وروح الفريق بين المستويات التنظيمية .
- 4- الاتجاه نحو تخفيض حجم ودور البيروقراطية المعوقة في المنظمات .
- 5- الانفتاحية على العالم والبيئة المحيطة.
- 6- التحفظية في التعامل مع المخاطر وعدم التأكد.
- 7- الطموح ومستوى التطلعات في المستقبل .
- 8- التماسك التنظيمي حتى يعمل المدبرون كفريق واحد.
- 9- قياس نتائج الإدارة الإستراتيجية.
- 10- الاستعداد للمستقبل بالخطىب الإستراتيجى .

ويجب أن تعمل جميع المنظمات فى المجتمع بنشر ثقافة تنظيمية تقوم على العدالة والمساواة والأمانة والصدق والجدية والتنافسية والجودة والابتكار والمساعدة، وإذا تحقق ذلك يتم القضاء على الخسائر والبطالة والتخلف والفقر والتضخم فى ظل خطة الإعداد للمستقبل .

ج- مزايا التفوق التنظيمى :

- ويحقق التفوق التنظيمى عدا من المزايا مثال :-
- 1- التركيز على عناصر التميز والتفوق .
 - 2- تحسين القدرة على السيطرة والتوجيه .

- 3- تحرير الإدارة من القيود وتوفير الأداء .
- 4- تخفيض المخاطر .
- 5- الابتكار والتجديد .
- 6- مقارنة المنافسين وتقليدهم (تجارب الصين واليابان) .
- 7- المبادرات (ابدأ أنت أولاً) .
- 8- التحسينات بصفة دورية مستمرة .
- 9- تطبيق مجموعة من القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة - الواضحة وغير المعقدة والخبرات والممارسات التي تدمق التفوق التنظيمي والمحافظة عليه .

د - مراجعة ثقافة المنظمة :

ويجب مراجعة ثقافة المنظمة عن طريق المحاور التالية :

- 1- تحديد هوية المنظمة .
 - 2- هل ثقافة المنظمة تحفز العاملين ؟
 - 3- هل ثقافة المنظمة تشجع على التماسك والتوافق ؟
 - 4- وهل تجعل المنظمة اقل مرونة ؟
 - 5- وهل تخلق تحيز نحو المنظمة أحيانا ؟
 - 6- وهل تؤدي إلى الانعزالية أحيانا ؟
- وتؤثر ثقافة المنظمة على الإنتاجية والأداء والنتائج والفعالية التنظيمية وكفاءة المدخلات وعمليات التحويل والحفاظ على البيئة .

ثالثاً: أ - الاتجاهات المؤثرة في منظمات القرن الحادي والعشرين

وتؤثر المحاور التالية في منظمات القرن القادم مما يحتاج إلى الإعداد لها:

- 1- المنافسة العالمية للبحث عن أفكار جديدة.
- 2- تعليم وتدريب القوى العاملة.
- 3- الاستفادة من الطاقات النسائية في الثقافة التنظيمية (دور المرأة في الحياة الاقتصادية) .
- 4- تطبيق التكنولوجيات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات - تكنولوجيا الاتصالات) .
- 5- تطويع التغيير السريع وإدخاله في الهياكل التنظيمية.
- 6- الفهم الجيد للمنظمات.
- 7- تغيير فلسفات الإدارة.
- 8- فتح الأسواق العالمية.
- 9- التوجه نحو التحالفات الإستراتيجية.
- 10- التدريب الملوكي لتغيير الاتجاهات وتحسين الإدراك والتعلم والقدرة على معالجة التغيير.

أي أن المنظمات الحالية والمنظمات الجديدة التي سوف تؤسس الآن و للفترة القادمة في حاجة إلى التجهيزات اللازمة للمستقبل الديناميكي والمخاطر والأزمات والتحديات .

ب- المهارات اللازمة للمستقبل:

ويحتاج المدير العالمي الي تنمية المهارات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية كالتالي:

- 1- الإدارة بمنظور مستقبلي.
- 2- الاعتراف وتمييز النماذج والأنماط المختلفة.

- 3- المعرفة الثقافية.
- 4- المرونة والتكيف.
- 5- الرؤية الثقافية للمستقبل.
- 6- الطاقة والحيوية.
- 7- الاستخبارات.
- 8- القيم العالمية.
- 9- التنبؤات والسيناريوهات المستقبلية.
- 10- التصدي للأزمات والكوارث.
- 11- الإيمان والانتماء والالتزام.
- 12- الإنتاجية العالمية.
- 13- روح الفريق والتماسك التنظيمي.
- 14- المنظمات القوية والسلوك التنظيمي المثالي.

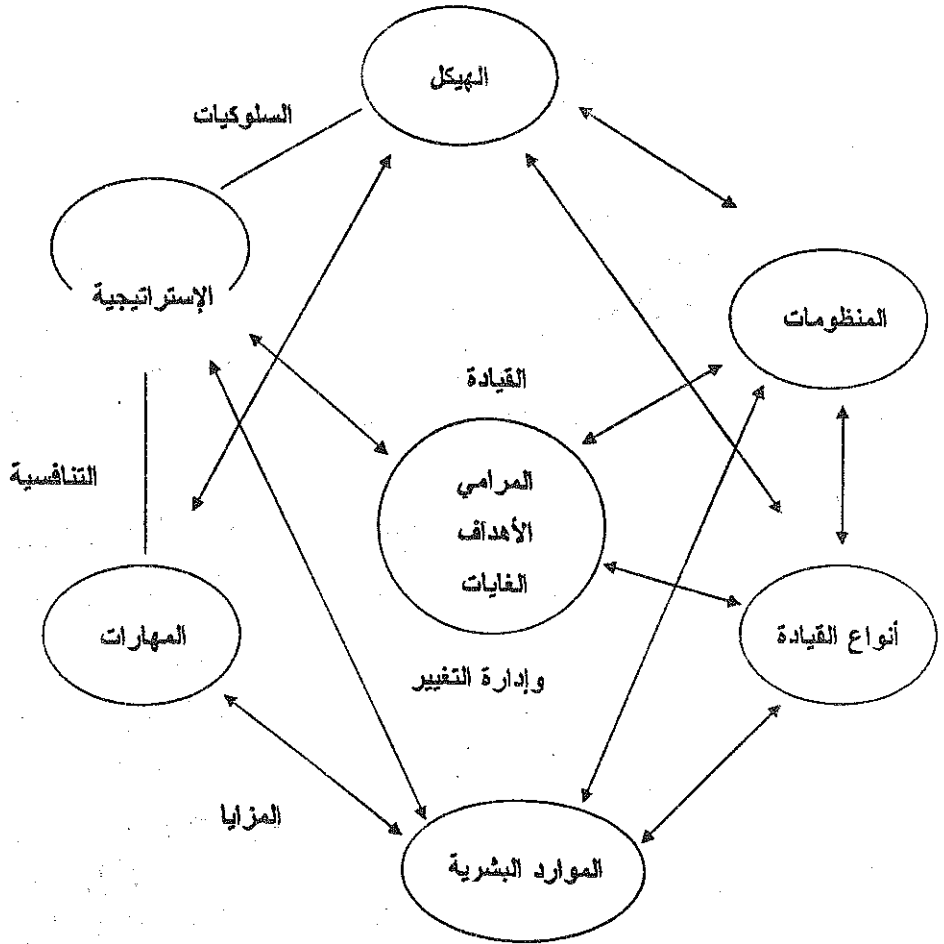
ويجب أن تقوم حكومات القرن 21 بالرقابة والمساءلة والتفتيش والتحقيق من تنفيذ القوانين ومراعاة العدل والالتزام تجنباً للفساد والانحراف والاستغلال .

ج - شركة القرن الحادي والعشرين

- ويجب أن تقوم شركة القرن القادم بالوظائف التالية:
- 1- بحث المستقبل وتحديد المستقبل والممكن.
 - 2- خلق وكلاء تغيير وتوقيت إحداثه.
 - 3- التعلم من التغيير والفرص والقيود والمخاطر.
 - 4- تخلص من سلبيات النجاح ومعوقاته.
 - 5- التنافسية للحصول على حصة من السوق العالمي.

- 6- الرؤية للشركة كمحفظة من النجاحات والانجازات.
 - 7- الاستفادة من قيمة الديمقراطية وتباين الآراء.
 - 8- خلق إستراتيجية للتشجيع والإحساس بالمشاركة.
 - 9- تمييز وتحديد آليات التفوق في المستقبل.
 - 10- رؤية للتهديدات وعلاجها قبل رؤية الفرص.
 - 11- الانتماء للوطن الأم والانسجام مع السياسات الوطنية.
 - 12- المسؤولية الاجتماعية.
 - 13- حماية المستهلك وإرضاء العملاء.
 - 14- التكيف المستمر مع التحولات المستمرة.
- ويجب العمل على تحقيق أهداف متوازية في ظل المنظمات المركبة التي سوف تكون قاعدة الاقتصاد العالمي كالتالي :

شكل (21)
المنظمة المركبة



ويجب تحديد الأدوار والعلاقات بينها والتوفيق بين المصالح المتعارضة التالية:

الحكومة	←	الضرائب والرسوم
العمال	←	الأجور والحوافز والحقوق المعنوية
المستثمر	←	الأرباح والنمو
المستهلك	←	الجودة والأسعار
النقابة	←	دعم الإنتاجية وتفوق العمال
الإدارة	←	النمو والاستقرار والابتكار
الشركة العالمية		تحويلات الأجور والأرباح للخارج

ويجب النظر لقوى منظومة الأعمال السابقة باعتبارهم أصحاب مصالح مشتركة Stakeholders بدلا من الدخول في صراعات بين تلك الأطراف .

د - قيادة شركة المستقبل للقرن الحادي والعشرون:

وتحتاج قيادة شركة المستقبل إلى ضرورة ممارسة لوظائف التالية :-

- 1- التشجيع والتمكين.
- 2- التنسيق المستمر.
- 3- التفويض.
- 4- تسهيل مهام الآخرين.
- 5- الاتصالات الفعالة .
- 6- استلهم المواقف والفرص والابتكار.
- 7- دور العمالة النسائية والمدبرة المحترفة في الإدارة المعاصرة .

خصائص العمالة النسائية	خصائص العاملين من الرجال
عاطفية	هجومى
الرعاية	المساعدة
التعاطف مع الآخرين	أوتوقراطي
الرقعة	تحليلي
القلب والتغير	تنافسي
الفهم	قوى
المساندة	مهيمن

أي أن الموارد البشرية الحالية لا تشمل الرجال فقط في القوة العاملة ، ولكن يجب توظيف العمالة النسائية وفق القدرات والمهارات والرغبات وحسب دورة حياة الأسرة شريطة ربط الأجر بالإنتاج والحافز بالإبداع والابتكار.

هـ - سلوك الإدارة الإستراتيجية:

ويجب أن نتعلم قيادات المستقبل من الإدارة الإستراتيجية التي تقوم على تحديد:

1. العناصر:

- 1- مسئولية الإدارة العليا تجاه المسئولية والمسئولين .
- 2- مدخل المنظومات لإدارة النشاط (التحليل المنظومي) .
- 3- تكوين وإعداد وتحليل النشاط (بيرت ، CPM ، خرائط المراقبة) .
- 4- محاولة إدارة التغييرات الإستراتيجية.
- 5- القيادة الواعية.
- 6- مشاركة العمالة على جميع المستويات في تكوين الإستراتيجية .
- 7- تعبئة الاستثمارات وتوظيف التكنولوجيا الجديدة .

2. الأساليب الفنية

0. المقارنات التنافسية.
 1. تحديد فلسفة واضحة للإدارة العليا.
 2. الاتفاق على الأهداف.
 3. محفظة الموارد والتكنولوجيا.
 4. برامج تحسينات الجودة على مستوى الشركة
 5. إنشاء قاعدة بيانات داخلية وأخرى خارجية للعملاء والموردين والمنافسين والعاملين .
- ويجب على شركة القرن الواحد والعشرون أن تعمل على معالجة المشكلات من خلال:

3. المشكلات (تحليل المشكلات بالقوى الميدانية)

- 1- التحرك السريع بعد انتهاء الأزمة.
- 2- توفير الاستثمار والتكنولوجيا.
- 3- موقف النقابات والعاملين من مراتب الإدارة العليا.
- 4- تصميم برامج التنفيذ الثقافي.
- 5- التدريب الإداري والسلوكي والفني.

فالسلك التنظيمي المرن الفعال قادر على توفير علاجات مثالية للمشكلات العالمية والإقليمية والمحلية والتنظيمية ويجب العمل على تقسيم المشكلات على أساس المقاييس التالية:

- أ. مشكلات يمكن علاجها 100%.
- ب. مشكلات يمكن فقط التأثير في حجم نتائجها.
- ج. مشكلات يصعب التعامل معها.

ولا تستطيع المنظمات اليوم أن تنمو وتتوسع وتحقق الاستقرار والتطور والتقدم في غياب التخطيط طويل الأجل ويتطلب ذلك بالضرورة التركيز على ما يلي:

- أ. المبادرة والريادة بدلاً من سياسات رد الفعل.
- ب. وجود قائمة بالمرامي والأهداف والغايات.
- ج. وجود قاعدة بيانات ونظام لمعلومات الإدارية ولدعم القرارات .
- د. إعداد تنبؤات تكنولوجية وتسويقية وبشرية وتنظيمية.
- هـ. تحديد المسارات والتوجهات والسيناريوهات المستقبلية.
- و. قياس المخاطر والأزمات والتهديدات البيئية.

ويساعد التخطيط طويل الأجل * في المنظمات في الاستقرار التنظيمي والتمسك ويوزع الموارد بطريقة تنافسية ، ويعمل أيضاً على تحسين فرص التعامل مع القوى الداخلية والخارجية بالبيئة.

ونوضح فيما يلي الفروق الجوهرية بين اهتمامات المديرين بالتخطيط الاستراتيجي وبناء استراتيجيات المستقبل - سواء كانت تلك الاستراتيجيات كلية أو نوعية للتسويق والتمويل والإنتاج

* يختلف سلوك التخطيط قصير الأجل عن سلوك التخطيط طويل الأجل.

رابعاً : تطور التوجهات الإستراتيجية (1945 - 2020)

التوجهات	العناصر	الفترات
التخطيط طويل الأجل	النمو	1945-1965
إستراتيجية الشركة	التنوع	1965-1975
	الأنشطة الرئيسية	1975-1990
الإدارة الإستراتيجية	إعادة تخصيص الموارد	
	إدارة الاضطرابات	
إدارة التحول	رسالة الشركة	1990-2005
	إدارة التغيير	
	إعادة الهندسة	

إن المنظمات اليوم مطالبة بضرورة إدارة التحول اللازم للتجديد والابتكار والريادة فالشركات اليوم مطالبة بالاستعداد لمواجهة المستقبل عن طريق إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وبناء برامج لإدارة التغيير والاستعداد لمواجهة المنافسة والتحديات البيئية والضغط العالمية والإقليمية: السياسية - الاقتصادية - الثقافية - التكنولوجية - السكانية - التعليمية وغيرها. ونعرض فيما يلي ثقافة التخطيط الاستراتيجي*

* لاحظ أن جميع المنظمات مثل مكاتب البريد والتلفونات والمدارس والجامعات وشركات النقل والمواصلات والتجارة والصناعة والمنازل وغيرها في حاجة الي إعادة هيكلة لتتاسب المستقبل القريب.

أ- ثقافة التخطيط الاستراتيجي (1976-1980):

يجب على المنظمات المصرية والعربية العمل على تغيير ثقافة التخطيط الحالية للتحويل إلى أسلوب التخطيط الاستراتيجي ولقد انتشر الاهتمام بهذا التوجه خلال الفترة من 75-1980 في العالم. ولم تبدأ الشركات العربية هذا التحول حتى الآن، وتقوم ثقافة التخطيط الاستراتيجي على مجموعة العناصر والأساليب التالية:

□ العناصر:

- 1- إستراتيجية واضحة للشركة.
- 2- تقسيم الشركة ل وحدات إستراتيجية.
- 3- التنبؤات الاستكشافية.
- 4- التخطيط للتغيرات الاجتماعية والسياسية
- 5- محاكاة البدائل الإستراتيجية.

□ الأساليب الفنية.

1. التخطيط بالسيناريوهات Scenario Planning
2. تقدير المخاطر السياسية.
3. التنبؤ الاجتماعي.
4. تقدير الآثار الاجتماعية على الشركة.
5. تحليل محفظة الأعمال.
6. منحنيات الخبرة والتعلم .

□ المشكلات

ومن أهم المشاكل التي تظهر عند إعداد التخطيط الاستراتيجي:

- 1- المركزية المطلقة.
- 2- التحليل التفصيلي.
- 3- غياب التطبيق العملي.
- 4- عدم الاهتمام بالأزمات.
- 5- إغفال أهمية الروابط بين الأنشطة والإدارات المختلفة بالمنظمة .

ب- علاقة بحوث المستقبل بالتخطيط الاستراتيجي

ويحتاج المستقبل الي ضرورة التحول من:

من	إلى
التخطيط الاستراتيجي	بحوث المستقبل
1. التركيز على الشركة	1. التركيز على البيئة
2. التركيز على الأهداف التنظيمية	2. التركيز على الأهداف والرسالة المنشودة
3. التركيز على التشغيل	3. التركيز على المعلوماتية
4. أفق التخطيط 5 سنوات	4. من 10-25 سنة
5. الاهتمام بالمشاكل الفعلية	5. التعامل مع مشاكل مفترضة Virtual
6. معلومات سرية	6. معلومات معلنة
7. تنفيذ التخطيط الاستراتيجي	7. التفكير في التخطيط المستقبلي

إن المنظمة بدءاً من الحكومات والوزارات حتى المشروعات صغيرة الحجم في حاجة إلى المسوحات الميدانية وإجراء الأبحاث والدراسات التي يجب أن تسبق رسم السياسات واتخاذ القرارات وحل المشكلات وأبسط أنواع تلك المسوحات ما يلي:

1- استطلاع الآراء (المشاهدين للتلفزيون - المشترين)

2- قياس عادات الشراء وأنماط الاستهلاك.

3- قياس تفضيلات المستهلك.

4- قياس سلوك المستثمرين.

5- سلوك العمال والعمالين تجاه سياسات الشركات.

و تقيس بحوث المستقبل المتغيرات والفرص المتوقعة خلال السنوات القادمة.

وتقوم مراكز الدراسات الإستراتيجية بإعداد تلك الدراسات الميدانية نظراً لأنها ذات تكلفة عالية . ويجب أن ترسل نتائج تلك البحوث الى المديرين للاسترشاد بها في التخطيط المستقبلي وإعداد التنبؤات وعلوم المستقبليات.

ونوضح فيما يلي نموذج لقياس المتغيرات في ظل المستقبل المليء بالتقلبات والتغيرات

السريعة والمفاجئة على المستويات المحلية والدولية والعالمية.

جدول (22) أبعاد برامج التغيير

إنجاز الأعمال بطرق جديدة	العودة الي الماضي الدائرية	التحويل	واسع
إنجاز نفس الأعمال بطرق أفضل	إعادة الهندسة	التحسينات المستمرة	محدود
	سريع	بطيء	
	السرعة		

وأوضحنا في أن كلا من تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية أثرتنا بدرجة عالية على سلوك الفرد والجماعات والمنظمات والحكومات. وأن السرعة هي سمة العصر والمستقبل. ولكن تختلف المنظمات من حيث نطاق الاستعداد لإحداث التغييرات اللازمة لتواكب البيئة الدينامية ، ويوضح الشكل السابق أربعة أنماط من التغيير وفق درجات السرعة ومحتوى نطاق التغيير.

ويساعد هذا النموذج الشركات والمديرين على اختيار الأسلوب المناسب وفق المركز المالي للشركة خلال فترة ما. ويعتمد التفوق التنظيمي على درجة التعلم وتعديل السلوك اللازمين للتعامل مع القوى البيئية والظروف الداخلية للمنظمة.

□ إستراتيجية التحويل في الشركات:

ويتم تحويل الشركات للعولمة في ضوء معرفة الوضع الراهن.

- 1- شركة محلية.
- 2- شركة دولية.
- 3- شركة عالمية.
- 4- شركة متعددة الجنسيات
- 5- شركة عابرة للقارات.

□ الشركة المتغيرة المحولة للعولمة:

ومن أهم خصائص الشركة المحولة للعولمة ما يلي:

- 1- البحث عن استغلال عناصر القوة التنظيمية والتميز.
- 2- بناء التحالفات الإستراتيجية وشبكات الأعمال.
- 3- التوجه نحو ثقافة تنظيمية جديدة.
- 4- العولمة: إعادة تخصيص الموارد - المنافسون الجدد.
- 5- إدارة المعرفة كأساس رئيس.
- 6- سلوك الشركة المحولة.

ولنا أن نتساءل عن موقف الشركات العربية من هذا الاتجاه العالمي وصعوبة المنافسة

مع الشركات العالمية.

□ قائد المستقبل:

نحن نرى أن المدير العالمي بالتعريف هو قائد للمستقبل.

- 1- سوف يكون له الرؤية الثاقبة.
- 2- سوف يكون قائد للقيادات.
- 3- قادر على خلق الفرص.
- 4- يفضل التغيير.
- 5- يتمتع بخصائص الإنسان المتوازن.
- 6- لديه توجه عالمي.
- 7- يحافظ على الوطن ومصالح اقتصاد الدولة.

خامساً- النموذج الایمانی للسلوك

هل يمكن اقتراح نموذج بديل للعولمة تأخذ به المنظمات العربية؟
 يأخذ النموذج الایمانی للسلوك مجموعة من القواعد الإستراتيجية نعرضها في شكل
 لوحات محفوظة :

اللوحۃ الأولى : معنى الإيمان

وجود الله عز وجل = وجود العدل
 = وجود الرحمة
 = وجود المغفرة
 راحة البال
 اطمئنان القلب
 ضياع القلق
 إدارة الوجود
 الوجود المخطط المبرمج غير العشوائي

إذن يجب أن يتم السلوك الانسانی وسلوك المنظمات في حدود الأطر الإيمانية
 المطروحة.

اللوحة الثانية : رؤية المؤمن لسلكه

- 1- الشكر والحمد الدائم لله.
- 2- لا لليأس إلى الأبد .
- 3- العمل الحلال النافع للفرد والمجتمع .
- 4- اعلي مستوى من الأعمال .
- 5- التفاؤل والنشاط .
- 6- تحرير الإنسان من العبودية .
- 7- لا للخوف إلا من الله .
- 8- الشعور المستمر بصحبة الله يعنى الأمن والأمان والاطمئنان .
- 9- تجنب المحرمات وتشجيع الحلال .

اللوحة الثالثة : هيكل الشخصية المؤمنة

- 1- وضوح الرؤية.
- 2- الأخلاق.
- 3- السلام.
- 4- المحبة.
- 5- اللذات الدنيوية زائلة .
- 6- الرغبة في حضرة الله عز وجل .
- 7- السيطرة على النفس.
- 8- الحلم.
- 9- الصبر.
- 10- التواضع.
- 11- التسامح.
- 12- الحياء.
- 13- الصمت.
- 14- تواصل الفكر.
- 15- خفض الصوت.
- 16- البعد عن الهرج.
- 17- التأنى.
- 18- الإتقان.
- 19- الإحسان.
- 20- السكينة والسيطرة على الذات والملذات.

اللوحة الرابعة: الإيمان وبناء الشخصية

- 1- ثمرة الإيمان بالقرآن - التوحيد .
- 2- تكامل النفس .
- 3- ترابط الشخصية .
- 4- استواء الشخصية .
- 5- الله هو الله .
- 6- الثقة في الله وفي النفس .
- 7- الحماية من الأمراض النفسية والعصبية .

اللوحة الخامسة: أركان الإيمان

- 1- خلق الله السموات والأرض .
 - 2- الإنسان مخلوق من مخلوقات الله عز وجل .
 - 3- الكفر بالخالق هو سبب الفساد في الأرض كلها والإيمان بالله عز وجل وبما أنزل والالتزام بإرادته، هو وسبب صلاح التنمية والتقدم
- ﴿ فمن اتبع هداي فلا يضل ولا يشقى ﴾ [123] ومن أعرض عن ذكرى فإن له معيشة ضحكا ونحشره يوم القيامة أعمى ﴾ (طه: 123 , 124) .

4- أركان الإيمان كما جادت في حديث جبريل حين جاء الى النبي صلى الله عليه وسلم في صورة أعرابي يسأله عن الإسلام والإيمان والإحسان قال:

أ- أن تؤمن بالله.

ب- والملائكة.

ج- وكتب الله.

د - رسل الله.

هـ- اليوم الآخر.

و- وتؤمن بالقدر خيره وشره.

اللوحة السادسة: الإيمان بالله عز وجل

- 1- الرب: هو المالك المدير - خالق الخلق ومالكهم ومحبيهم ومميتهم.
- 2- الإيمان بأن كل ما يحدث صادر عن علم الله عز وجل وإرادته وقدرته.
- 3- التوحيد يعنى بأن الله عز وجل هو الفاعل المطلق فى الكون (الخلق - التدبير - التغيير - التيسير - الزيادة - النقص - الإحياء والإماتة وغيرها).
- 4- الخالق المالك المدير: أى الجدير وحده بصفات الجلال والجمال والكمال.
- 5- وجود إخلاص المحبه لله عز وجل.
- 6- أفراد الله تعالى فى الدعاء والتوكل والرجاء.
- 7- وجود أفراد الله عز وجل بالخوف منه.

- 8- وجود أفراد الله سبحانه بجميع أنواع العبادات الدينية من صلاة وركوع وسجود وصوم وذبح وطواف.
- 9- الله عز وجل متصف بجميع صفات الكمال:
- (أ) بعيداً عن صفات الخلق.
- (ب) الإيمان بالأسماء الثابتة لله في الكتاب والسنة.
- (ج) لا يصح السؤال عن هويته.
- 10- لله صفات الذاتية (كالنفس والعلم والحياة والقدرة والسمع والبصر والكلام والعظمة والغنى والرحمة.....) وصفات الفعل (مثل الاستواء والنزول والرضا والحب وغيرها).

اللوحة السابعة: الإيمان بالملائكة

- 1- لله موجودين مخلوقين من نور وهم لا يعصون الله ما أمرهم.
- 2- آمن الرسل بما أنزل إليهم من ربه، والمؤمنون كل آمن بالله وملائكته وكتبه ورسله.
- 3- حدد الله علاقة ملائكته بالكون والإنسان والخالق.

اللوحة الثامنة: الإيمان بالأنبياء والمرسلين

- 1- الإيمان بالرسول والأنبياء جميعاً الذين أرسلهم الله عز وجل - الأنبياء والرسول المذكورين في القرآن.
- 2- دعى جميع الأنبياء والرسول الى عبادة الله وتجنب الطاغوت.

اللوحة التاسعة: الإيمان باليوم الآخر

- 1- (ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر) [البقرة : 177]
- 2- (من آمن بالله واليوم الآخر وعمل صالحاً فلهم أجرهم عند ربهم ولا خوف عليهم ولا هم يحزنون). [البقرة : 62]
- 3- الإيمان باليوم الآخر يجب أن يكون بصورة إجمالية وللايمان باليوم الآخر أثر عظيم في حياة الإنسان حيث يجعله ملتزماً بالعمل الصالح في السلوك القويم والاجتهاد في الإنتاج والعمل بعيداً عن المحرمات والانحرافات.

اللوحة العاشرة

- 1- الإيمان يعنى التفوق والاجتهاد والعمل الجاد.
- 2- الإيمان هو الدافع الاستراتيجي للإنتاج والتسويق والتمويل وتفوق المنظمات.
- 3- الصدقة يمد سبعين باباً من سوء (حديث شريف).
- 4- أنفق يا ابن آدم أنفق عليك (حديث شريف).
- 5- بادروا بالصدقة فإن البلاء لا يتخطاها (حديث شريف).
- 6- كل كلمة طيبة مفتاح من مفاتيح الفرج والتنمية.
- 7- السلوك أصلاً من الله في التعاملات مع الآخرين.
- 8- الاتصالات والتواصلات أساس العمل الجماعي.
- 9- إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه - فالجودة قبل الكم والحكم (إدارة الجودة الشاملة).
- 10- (ومن يتق الله يجعل له مخرجاً ويرزقه من حيث لا يحتسب) [الطلاق: 2,3].

- 11- وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً - فالإنسان في حاجة الى التعليم والتفكير والبحث عن الحلول الجديدة للأداء.
- 12- العمل بدافع الإخلاص لله وليس فقط بالدافع المادي.
- 13- العلاقات الإنسانية الطيبة تعتبر قوة تنظيمية للإنتاج.
- 14- العلاقات القوية وبناء الفرق المترابطة أساس الجودة الشاملة.
- 15- حماية المستهلك ومكافحة الغش وخدمة العملاء وما بعد البيع أساس الأرباح.
- 16- حماية العملاء ورعايتهم وتدريبهم لتحسين الأداء والنتائج.

وفيما يلي استعراض لأهم الفروق بين نماذج السلوك الوضعي وبين النموذج الإيماني

مقارنة بين النموذج الإيماني للسلوك بنموذج العولمة والنماذج الموضوعية

النماذج العوامل	النماذج الموضوعية "النظرة المحددة"	النموذج الإيماني "الشمولية والنظرة الواسعة الكلية"
1- النظرة الى النفس	1- من خلال العيوب والآفات والعلل (فرويد)	1- ألهم الله النفس فجورها وتقواها
2- إشباع الحاجات	2- البحث عن الانحرافات	2- ومن ثم يعتبر الإحساس بالذنب علامة التوبة لله
3- النسيان	3- إشباع الشهوات والأحلام لإشباع الرغبات	3- الأحلام التي تأتي من الله للإنسان مثل حديث الملائكة وهي تختلف عن الأحلام (حديث الشيطان)

النماذج العوامل	النماذج الموضوعية "النظرة المحددة"	النموذج الایماني "الشمولية والنظرة الواسعة الكلية"
7- الإنسان الطيب (الطيبة في العلاقات)	7- لا تبديل للنفس: - التغيير المادي - التغيير بدوافع مادية	7- يمكن تبديل النفس وتغييرها جوهرياً عن طريق التخلي عن العادات السيئة والاعتراف بالعيوب والأخطاء والتوبة ومجاهدة الميول النفسية المريضة. "أدعوني استجب لكم" (غافر: 60) "فاذكروني أذكركم" (البقرة: 152)
8- الطيبة تعنى الضعف	8- الطيبة قوة ايجابية	"فاعفوا واصفحوا" (البقرة: 109) "فاصفح الصفح الجميل" (الحجر: 85) "وإن تعفوا أقرب للتقوى"

الخلاصات

أصبحت المنظمات اليوم فى طريق الرياح، تتأثر بالتغيرات داخل البيئة المحلية والمتغيرات الإقليمية والاتجاهات والمؤثرات العالمية، وأصبحت العولمة كما ذكرنا شر لا يرد منه . لذلك يجب على المنظمات أن تتغير وفق أطر وبرامج وخطط حتى تستطيع أن تتعايش مع التحولات الجديدة. مطلوب إذن تجديد الثقافات التنظيمية والقيادات والبيئات والموارد البشرية، يجب الاستفادة من التكنولوجيات الجديدة والجودة الشاملة والاستعداد لمواجهة المنافسة الشرسة. من الضروري أن نجدد الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمع ضمناً للبقاء والاستمرار. ومن المنظمات التى تحتاج الي تجديد فى عولمة النشاط ما يلي على سبيل المثال:

- | | |
|--|--|
| 1- وزارة الخارجية (العلاقات الدولية) | 2- السلك التجارى (إدارة السوق العالمى) |
| 3- شركات الطيران والمطارات | 4- شركات البترول |
| 5- شركات التجارة الخارجية | 6- الثقافة |
| 7- التعليم والتدريب | 8- الصحة |
| 9- شركات الأدوية | 10- المقاولات |
| 11- الشباب والرياضة | 12- الأسرة والزواج |
| 13- الشارع | 14- البيئة والنظافة |
| 15- السياحة والقيم | 16- الفنادق وصناعة الضيافة |

يعنى أن التغيير مطلوب فى كل المنظمات وفى الجماعات الإنسانية وتدعو التحديات العالمية الى البحث عن نموذج بديل. لذلك تم طرح النموذج الايمانى كبديل للعولمة ولإدارة التغيير والتجديد السلوكي.

التساؤلات

س1: ناقش الفروق بين السلوك التنظيمي للمنظمات المحلية والسلوك التنظيمي للمنظمات العالمية؟

س2: أذكر أهم عناصر الثقافة التنظيمية الجديدة؟

س3: أشرح الفرق بين سلوك التخطيط طويل الأجل وسلوك التخطيط الاستراتيجي؟

س4: ماذا يمكن أن تكتب في روضة لتجند الشركات والمنظمات المصرية؟

س5: أذكر أهم الفروق بين مبادئ العولمة ومبادئ النموذج الإيماني للسلوك

المراجع

- 1- المؤلف، تكنولوجيا الذكاء السلوكي، 1998، مؤسسة شباب الجامعات ، الإسكندرية.
- 2- المؤلف ، المدير العالمي، بحث مقدم للمؤتمر السنوي بالأسكندرية لجماعة المعهد القومي للإدارة العليا - بالأسكندرية ، 28 أكتوبر - نوفمبر 1998
- 3- المؤلف ، نماذج تحول المنظمات الورقية الى المنظمات الرقمية، مؤتمر دبي للحكومة الالكترونية، أبريل 2004.

الفصل التاسع

الإصلاح وتجديد منظمات القرن 21 Reform & Organizations renewal In the 21 century

أولاً: المجتمع العربي بين الواقع والمستهدف

ثانياً: إصلاح التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية والإنسان.

ثالثاً: إصلاح الانتاج الصناعي والزراعي.

رابعاً: إصلاح الثقافة والفن والاعلام

خامساً: إصلاح التنمية واللوجيستيات

سادساً: إصلاح الجودة والإنتاجية.

سابعاً: إصلاح السياسة والديمقراطية والانتماء والوطنية

المراجع

الإصلاح وتجديد منظمات القرن 21

Reform & Organizations renewal

In the 21 century

يظهر للجميع الحاجة الى إعادة الهيكلة وتجديد منظمات القرن 21 في كل المجالات : التعليم - المستشفيات - المصانع - المزارع - الشوارع - الشرطة - الجيش - الإعلام - المحاكم - النوادي - البنوك - التأمين - المنازل وغيرها. وأصبحت المقارنات ولتقليد من صفات العصر الحالي. كما نتناول أسيات التغيير قضايا خاصة بالتقدم والتخلف، والتبعية والاستقلالية، والفشل والنجاح، والمزايا التنافسية، للدولة أو للمنظمة، وقضايا الفساد والإفساد في الأرض، والديمقراطية وحقوق الإنسان، والثراء والفقير، والجهل والمعلومات وغيرها.

سوف نناقش في هذا الفصل أهم قضايا الإصلاح وتجديد المنظمات في مصر والوطن العربي عن طريق طرح التساؤلات التالية:

- (1) ما هو التغيير المطلوب في المنظمات العربية؟
تغيير معلوماتي - تكنولوجي - سلوكي - ترشيدي - قلاني.
- (2) لماذا نحن في حاجة الى التغيير؟
لأغراض البقاء أم السباق أم الريادة - للقضاء على نقاط الضعف أم لزيادة نقاط القوة - لحل المشكلات الحالية أم تجنب الأزمات.
- (3) كيف يتم التغيير والتحديث وتجديد السلوكيات والهيكل والسياسات؟
هل يتم التغيير بروى وطنية أم بتدخلات خارجية - وهل التدخل الخارجي يحدث من منظمات دولية أم من بقية الدول - وهل يقبل الشعوب ذلك*؟

مثال الرئابة على انتخابات الرئاسة في مصر (2005) هل نقل رقابة دولية؟

(4) متى يتم التغيير؟

هل فى توقيت محدد أم أنه عملية مستمرة.

(5) أين يتم التغيير؟

هل يتم فى المنازل أولاً أو فى الإعلام أو بالنوادي أو فى المدارس والجامعات أم فى دور العبادة أم فى الشارع؟ فى كل مكان وفق برامج موحدة متناسقة تحقق أهداف محددة يتم الاتفاق عليها

(6) من يقوم بالتغيير؟

يقوم بالتغيير قيادات المنظمات - بعيداً عن المنافقين والمستغلين والسارقين.

(7) من المستفيد من التغيير؟

كل أفراد المنظمات أى الموارد البشرية من قيادات ومرعوسين وزملاء وعملاء .

وهى الأسئلة التى طرحناها فى أول الكتاب - والتي نتهى بها رحلة الكتاب للوصول الى نتائج منطقية وعملية كالتالى:

أولاً

المجتمع العربى بين الواقع والمستهدف

يتمتع المجتمع العربى - عن العديد من المجتمعات - بعدد من المزايا التنافسية التى تحقق التفوق الاقتصادى والاجتماعى والوقوف أمام التحديات العالمية والإقليمية . المجتمع العربى الذى وصل فى الماضى عام 600هـ الى جنوب فرنسا وأسبانيا حيث قامت المؤسسات هناك بترجمة انجازات العرب من اللاتينية ثم الى الانجليزية . أين القيادات اليوم الآن من هذا النموذج الرائد فى الفكر والسلوك الانسانى الفعال ؟ هل يمكن للقيادات والمنظمات العربية أن تفعل نفس الشئ الآن ؟ وما يمكن أن نقدم للبشرية الآن؟

التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية

1. عدد محدود من السكان .
 2. يمثلون 10% من مساحة العالم .
 3. يمثلون 2% من سكان العالم .
 4. بدون بترول (الزراعة والصيد والرعي).
 5. الاهتمام باللغة العربية والدين والشعر .
 6. دور قيادي في التعاون العربي .
 7. فقدان الهوية والثقة .
 8. التعليم الوطني .
 9. تفوق الزراعة .
 10. تطور الصناعة .
 11. قطاعات الخدمات مساندة للتنمية .
 12. عدد محدود من الأجانب في سوق العمل .
 13. تدهور الميزان التجاري أحياناً.
 14. تدهور قيمة العملات .
 15. من الاستقلال
- 360 مليون نسمة
- الاستعمار سيطر الآن على 10% منها
- 5% من سكان العالم
- البتروول وبدائل الطاقة
- تدهور أحوال اللغة والدين
- تدهور التعاون العربي
- الإعلام الاجنبي المسيطر
- تدهور التعليم والتوجه الاجنبي
- سرطنة الزراعة
- خصخصة وبيع المصانع للأجانب
- التحول لاقتصاد الخدمات
- تزايد أعداد الأجانب في سوق العمل
- العجز التجاري بسبب الواردات
- تفوق العملات الأجنبية
- التبعية

ويعانى المواطن العربى من امراض الإدارة والروتين غير المنطقي وسوء إدارة الوقت وعدم تحقيق الأهداف والحاجات - كما تعانى المنظمات العربية من سوء الإدارة والخسائر وتدهور الجودة وانخفاض الإنتاجية - وتعانى الدولة من القروض الخارجية وعجز الميزان التجاري وزيادة من القروض الخارجية وعجز موازنة الدولة وتخلف الخدمات التعليمية والصحية والعلاجية . ونطرح تلك المشكلات فى الفقرات التالية :

إصلاح التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية والإنسان

أ- التعليم الحالي	المقترح (ماذا)	الأدوات (كيف)
1- تقليد الآخر	1- تحديد الرسالة والرؤية والهدف والإستراتيجية	• تجديد المنظمات التعليمية • كمنظومة متكاملة
2- عدم الربط بسوق العمل	2- القضاء على الأمية أولوية التوظيف للمواطنين	• وتوحيد الأطر العلمية فى المدارس
3- الدروس الخصوصية	3- تصويب المفاهيم	• تعديل أساليب التعليم
4- ارتفاع نسبة الأمية	4- توحيد البرامج	• تعديل نسب عدد الطلاب لكل مدرس
5- غياب المدرس المحترف	5- الاهتمام باللغة العربية والدين وعلم الأخلاق والثقافة والحضارة العربية والتخصص	• التركيز على أساليب التفكير والمنطق • تفعيل العقل العربى
6- انخفاض المرتبات والأجور والحوافز	6- تدريب المعلمين - معدلات الأداء	• تطوير أساليب التعليم والتدريب والقياس
7- تدهور الأبنية التعليمية	7- تجديد الأبنية التعليمية	• الاهتمام بالتعليم الجماعى
8- تعدد جنسيات المدارس والجامعات	8- بناء الإنسان من جديد - ربط الخدمات التعليمية	• سوق العمل والطلب هو نقطة بداية التعليم
9- ارتفاع تكلفة الطباعة	9- الاهتمام بالعلوم والآداب	• إلغاء جمارك صناعة الطباعة
10- غياب الإستراتيجية	- وضع خطة إستراتيجية للتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية	• إدارة الجودة الشاملة • إتباع حاجات المواطنين

• من فضلك سجل إجابات لكل عنصر مما يلى:

التغيير والقيادة و تنمية التنظيمية

الأدوات (كيف)	المقترح (ماذا)	ب- الصحة والعلاج الحالي
		1- نقص العلاج والوقاية
		2- سرطنة الغذاء
		3- هرمونات الغذاء
		4- الأدوية منتهية الصلاحية
		5- ارتفاع تكلفة العلاج الخاص
		6- تدهور التأمين الصحي
		7- انخفاض الأجور والمرتبات
		8- أمراض العصر بسبب الواردات
		9- تلوث مياه الشرب
		10- تلوث الهواء والتربة
		11- الحوادث والأزمات
الأدوات (كيف)	المقترح (ماذا)	ج- الخدمات الاجتماعية الحالية
		1- ارتفاع نسب العنوسة
		2- ارتفاع نسب الطلاق
		3- الأمية
		4- أزمة المسنين
		5- أطفال الشوارع
		6- نقص الخدمات الاجتماعية
		7- سوء إدارة أموال التأمينات
		8- المظهر دون الجوهر
		9- الفقر وتحت خط الفقر
		10- التضخم المستمر والبطالة

ثالثاًإدارة التغيير في الإنتاج الصناعي والزراعي

• من فضلك سجل اجابات للعبارات التالية (المقترح والأساليب):

الأساليب	المقترح	الإنتاج الحالي
		1- أحجام صغيرة
		2- غياب الجودة
		3- عشوائية الإنتاج
		4- غياب التخطيط والرقابة
		5- غياب التمييز والتبسيط والمواصفات الدولية
		6- سوء إدارة العاملين
		7- استغلال العمال
		8- غياب الإدارة الاحترافية
		9- عدم إنتاج الآلات والمعدات
		10- انفصال مراكز الإنتاج عن مراكز الأبحاث
		1- عدم توظيف التكنولوجيا
		12- خصخصة الشركات وضياح القيمة
		13- سوء استخدام المواد الخام والكيماويات
		14- غياب التدريب الفعال
		15- غياب الرقابة الحكومية
		16- تخلف التقنيات
		17- نقص الاستثمارات
		18- تلوث البيئة
		19- بطالة الخصخصة
		20- صعوبة المنافسة

رابعاً

اصلاح الثقافة والفن والإعلام

ما هي مقترحاتك للتحديث والتجديد والتغيير؟

الأسباب	المقترح	الإنتاج الحالي
		1- تدهور الفن
		2- نقص المؤلفات الفنية
		3- إعلام أقل تنافسية مع الفضائيات
		4- ثقافة محدودة المحاور
		5- انخفاض حجم الإنتاج الثقافي والفني
		6- غزو فكري خارجي
		7- إعلام محلي محدود
		8- ثقافة وطنية قاصرة
		9- المنظومة الثمانية للفن في حاجة الى تحديث: الموسيقى المسرح السينما الرسم الشعر الخطابة النثر الأدب
		10- الإعلام المقروء والمرئي والمسموع

خامساًإصلاح التنمية والوجيستيات

الأسباب	المقترح	الوضع الحالي
		1- تخلف
		2- سوء استخدام الموارد
		3- خطأ خصخصة الشركات
		4- خطأ الغزو الخارجى للزراعة
		5- أولويات الاستيراد عن التصدير
		6- البطالة متعددة الأشكال
		7- الفقر
		8- الفساد والسراقات
		9- غياب الرؤية والرسالة
		10- غياب التدريب
		11- نقص عدد المديرين والمدربين
		12- أخطاء الدولة فى إدارة التنمية
		13- الأمية والمرض
		14- امتصاص الاستثمارات فى العقارات فقط
		15- أولويات الأجانب عن المواطنين فى التوظيف
		16- غياب شبكات الطرق البرى والنهرى والبحرى والجوى
		17- عدم الاهتمام بالتعبئة والتغليف والنقل والتخزين والمناولة
		18- غياب النقل البحرى والجوى والسكك الحديدية المناسبة

ساساً

اصلاح الجودة وتحسين الانتاجية

الأساليب	المقترح	الوضع الحالي
		1. مجتمع لا يطبق المواصفات المعيارية المحلية والعالمية .
		2. عدم الاهتمام بالجودة فى المنتجات والخدمات .
		3. غياب الرغبة فى التفوق .
		4. قبول الحلول الجزئية .
		5. انخفاض إنتاجية الفرد والجماعات والمنظمات والألات والمساحات والأسرة... كل شئ .
		6. التضخم أكل الإنتاجية والجودة .
		7. انخفاض إنتاجية التعليم والتدريب والعلاج .
		8. قوانين لا تحقق تحسين الإنتاجية والجودة .
		9. غياب المقارنات التطويرية مع الدول والشركات الأخرى.
		10. غياب مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة .
		11. غياب الابتكار والتجديد .
		12. إدارة غير احترافية .
		13. غياب التخصص وتقسيم العمل .
		14. تدهور المنظمات وإدارة المنظمات والبيئة.

سابعاً :

اصلاح السياسة و الديمقراطية و الإلتئام الوطنىة

الأساليب	المقترح	الوضع الحالى
		1. السلطة المنفردة والاستبداد .
		2. غياب روح المشاركة .
		3. غياب دستور معاصر .
		4. تدهور القوانين والتشريعات .
		5. نقص منظومة للقيم .
		6. التدخلات الخارجية .
		7. غياب الرسالة والرؤية والإستراتيجية والأهداف .
		8. استغلال المواطنين .
		9. الفقر والجهل والمرض .
		10. عدم احترام الإنسان .
		11. عدم إشباع حاجات الإنسان .
		12. غياب حقوق الإنسان .
		13. النفاق والتملق والترريح السياسي .
		14. غياب الإعلام الإيجابي الذي يحقق الإلتئام .
		15. غياب العدالة والمساواة .
		16. تدهور المؤسسات السياسية .
		17. غياب التعليم الوطنى .
		18. فقدان الثقة فى الحكومات .

ويوضح الأشكال التالية علاقة الإصلاحات التنظيمية بالإصلاحات الاقتصادية والسياسية في الدولة :

شكل (23) يحدد العلاقة بين التنمية التنظيمية والتنمية الاقتصادية

<p style="text-align: center;">+ , + منطقة التكامل بين التنمية الاقتصادية العالية والتنمية التنظيمية المرتفعة</p>	<p style="text-align: center;">- , + منطقة التنمية الاقتصادية الكاملة بدون تنمية تنظيمية</p>	+
<p style="text-align: center;">+ , - منطقة التنمية التنظيمية العالية بدون تنمية اقتصادية اي مع تخلف اقتصادي</p>	<p style="text-align: center;">- , - منطقة غياب كل من التنمية الاقتصادية والتنمية التنظيمية (التخلف)</p>	التنمية الاقتصادية
+	-	
التنمية التنظيمية		

شكل (24) يحدد العلاقة بين التنمية التنظيمية وإدارة التغيير

<p>منطقة التنمية التنظيمية لتحقيق تغيير مخطط + , + تغيير \uparrow مع \downarrow مقاومة محدودة</p>	<p>منطقة احداث عشوائية التغيير بدون تنمية تنظيمية - , + ارتفاع معدلات المقاومة للتغيير (التجربة والخطأ)</p>	+
<p>(منطقة التنمية التنظيمية دون احداث تغيير) + , - محاولات للتطوير دون تغيير ملموس</p>	<p>(منطقة التخلف) - , - لا تتم التنمية التنظيمية ومن ثم لا يوجد إدارة تغيير</p>	- مستويات إدارة التغيير

+

-

التنمية التنظيمية

الخلاصات

أوضحنا في هذا الفصل أهمية التعديل السلوكي والتغيير التنظيمي لجميع المنظمات في المجتمع، وحددنا الفروق بين الوضع الراهن والوضع المستهدف وكيفية التحويل السلوكي المطلوب. وأكدنا أن مجهودات التغيير العشوائي لا تحقق الأهداف، كما أنه من الضروري قياس التغيير المطلوب ونمط القيادة الفعالة المطلوبة لضمان نجاح التغيير وتحقيق الأهداف. وسجلنا أيضاً أهمية العلاقة المشتركة بين التنمية التنظيمية والتنمية الاقتصادية من جهة، وأهمية العلاقة بين التنمية التنظيمية ومستويات إدارة التغيير.

اسئلة المناقشة

1. مطلوب اختيار احد المنظمات التي تعرفها وشرح خطوات التجديد والتطوير اللازم لذلك ؟
2. اطرح السبع أسئلة - المذكورة في أول الكتاب - حول ضرورة تجديد المنظمات في مصر والعالم العربي .
3. اشرح أهم معوقات التغيير في الوطن؟ وكيفية التغلب عليها؟
4. هل يمكن إحداث التنمية التنظيمية بأنماط القيادة التقليدية؟
5. ما هي خطتك في إدارة مستقبلك مع التحولات المستمرة .

مراجع الكتاب الأخرى

- 1- المؤلف , الذكاء السلوكي (1999) , بيت الإدارة . القاهرة .
- 2- المؤلف , إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات (2004) , القاهرة .
- 3- John Horrocks, (1994) , Assessment of Behavior , Chares E . ,
Merrill Books inc ., Columbus Chiro , USA .
- 4- W.I.French & C.H. Bell , (1994) , Organizational Development ,
Prentice – Hall , N.J., USA .
- 5- M-Kanter , The Change Masters, N.Y., Simon & Schuster , 1983 .
- 6- المؤلف , مشاركات 10 سنوات في مسؤتمرات إدارة التغيير (1993 – 2003) ,
القاهرة
- 7- NTL Publications, Washington DC.
- 8- Member , OD Work shop , Jan – June 1965 , NIMD , Cairo , Ford
Foundation .

تم بحمد الله

من يقرأ هذا الكتاب

1. القيادات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
2. طبقة الإدارة العليا والوسطى بالشركات والبنوك وبقية المنظمات.
3. الوزارات والمحليات.
4. رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد العليا.
5. المؤسسات التعليمية والمناطق التعليمية والموجهون ونظار. جميع المدارس.
6. الإعلاميون بالصحف والإذاعة والتلفزيون.
7. الأطباء ومديرو المستشفيات والمراكز الطبية الحكومية والخاصة والتأمين الصحي والمؤسسة العلاجية والمستشفيات العسكرية والشرطة.
8. النقابات والنقابيون .
9. المنظمات الأهلية والمؤسسات الخيرية.
10. أساتذة الجامعات.
11. الباحثون وطلاب الدراسات العليا.
12. القضاة ورؤساء المحاكم.
13. المجلس القومي للمرأة - والقيادات النسائية.
14. الأحزاب السياسية.
15. طلاب الجامعات الخاصة والحكومية.
16. الشعراء والأدباء والمفكرون.
17. الفنانون في المجالات المختلفة

رقم الإيداع المحلى

٢٠٠٥ / ١٦٩٥٢