أطروحة المجتمع المدني بين الوصفي والمعياري

أ/ناديـة أبـو زاهـر

مفهوم "المجتمع المدني" من أكثر المفاهيم الخلافية بين الكتّاب، وبدأ الاختلاف حوله مع الفلاسفة والمفكرين الذين ساهموا في تطور استخداماته خلال مراحل مختلفة بما ينسجم غالبا مع حاجة كل مرحلة عاصرها هؤلاء.

فلا يوجد بين الكتّاب اتفاق حول ماهيته أي ما هو تحديدا المقصود بالمجتمع المدني، فلو حاولنا أن نبحث عن تعريف له فلن نجد له تعريفا واحدا، بل سنجد عدة تعريفات مختلفة حيث لا يوجد اتفاق بينها حتى لو وُجد بعض التقاطع، الأمر الذي حدا ببعض الكتّاب إلى وصفه بأنه مفهوم "زئبقي" أو مفهوم "ضبابي".

ولا يقتصر اختلاف الكتّاب حول تعريفه، وإنما يختلفون حول مكوناته وشروطه وكذلك يختلفون حول المصطلحات التي يتم استخدامها والتي يعتبرها بعضهم مرادفة له ولا يعتبرها آخرون كذلك، كما يختلفون حول دوره أو استخداماته فتعدد استخدامات المفهوم تزيد من فوضى معانيه، وهو ما عبّر عنه بعض المؤلفين، مثل بنيامين بارت عندما قال: "كلما ازداد استعمال مفهوم المجتمع المدني في السنوات الأخيرة، يقلّ فهمه."

يعتبر المجتمع المدني من المفاهيم المشروطة التي تطورت عبر مراحل، فكانت مرحلة الظهور الأول له في الفكر السياسي الحديث، في القرنين 17- 18 أساس نشوئه، والتي تمخض عنها ظهور نظرية "العقد الاجتماعي" مرسيا مبادئها هوبس ولوك وروسو.

والفكرة الرئيسة التي كانت تدور حولها هذه النظرية هي كيفية انتقال المجتمعات من "حالة الطبيعية" إلى المجتمع "السياسي" أو المجتمع "المدني"، حيث لم يكن قد تحدد الفصل بينهما. وأهم ما يميز

هذه المرحلة نشوء مفهوم المجتمع المدني نتيجة التعاقد لدحض نظرية "الحق الإلهي للملوك".

في مرحلة التمييز بين المجتمع السياسي عن المجتمع المدني في القرن 19، أبرز ما يميز هذه المرحلة هو التمييز بين "المجتمع السياسي" أو "الدولة" وبين المجتمع المدني، وجاء هذا التمييز على يد هيجل عندما ميز بين مؤسسات ثلاث في الحياة الاجتماعية هي: الأسرة، والمجتمع المدني، والدولة. كما كان لهيجل دورا في ظهور الأهمية الاقتصادية بالنسبة للمجتمع المدني.

في مرحلة اعتبار المجتمع المدني مكونا من مكونات البنية التحتية فإن أبرز ما يميزها، ما قام به ماركس من تمييز بين البنية التحتية والفوقية، بعد أن كانت خليطا دون تمييز عند هيجل، وكذلك يميز هذه المرحلة من حياة تطور المفهوم اعتبار ماركس للمجتمع المدني من مكونات البنية التحتية، وهناك اعتقاد بأن ماركس أعطى للمفهوم معنى جديدا عندما اعتبره ساحة الصراع الطبقي وعندما اعتبره سابقا على نشأة الدولة على عكس ما رأى هيجل الذي اعتبر أن الدولة سابقة على نشأته. لكن رغم ذلك فإن بعض الدراسات اعتبرت أن الإسهام الماركسي فيما يتعلق به ضعيف، واعتبرت دراسات أخرى بأن الإسهام الماركسي كان سلبيا عليه.

وفي مرحلة عودة المفهوم وتطوره كفضاء للتنافس الإيديولوجي في القرن العشرين، أعاد غرامشي إحياءه بعد فترة التوقف على تداوله، وكان من أبرز ما يميز هذه المرحلة، اعتباره مكونا من مكونات البنية الفوقية بعد أن كان من مكونات البنية التحتية، وكذلك اعتباره فضاء للتنافس الإيديولوجي، وإعطائه وظيفة جديدة للوصول إلى السلطة عن طريق الهيمنة الإيديولوجية على مكونات المجتمع المدني بما أسماه (بحرب المواقع)، وليس عن طريق السيطرة المباشرة التي أسماها (بحرب الحركة).

في المرحلة المعاصرة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وأحداث أوروبا الشرقية أُعيد إحياؤه مجددا بعد فترة التوقف الجديدة في تداوله واستخدامه، وأبرز ما يميز هذه المرحلة، انتشاره ورواجه بصورة كبيرة جدا لم يسبق لها مثيل. وكذلك ظهور استخدامات جديدة له لم تكن موجودة في مراحل سابقة أدت إلى تشعب الجدل حوله، مثل استخدامه في التحول الديمقراطي، واستخدامه "ضد" الدولة أو في "مواجهتها. وتختلف المرحلة المعاصرة من مراحل تطوره عن غيرها من مراحل نشأته، في أن أحداثا

تاريخية معينة أثرت على تطوره ولم يتطور على يد فلاسفة ومفكرين. ويربط كثير من الكتّاب ظهور العولمة ورواج هذا المفهوم بشكل كبير بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، فبعد انتشار ظاهرة العولمة بدأت تظهر استخدامات جديدة لمفهوم المجتمع المدني ومن أهم التطورات التي أحدثتها ظاهرة العولمة على مفهوم المجتمع المدني ظهور مصطلحات جديدة للمفهوم مثل "المجتمع المدني العالمي" أو "المجتمع المدني العابر"، وظهور تعريفات جديدة له، كذلك ظهور أدوار جديدة وظهور جدل فكري جديد لم يكن موجودا سابقا حول مفهوم المجتمع المدني العالمي حول من يشكك بحقيقة وجوده وبين من يقر بحقيقة وجوده.وفيما يلي نعرض أبرز التطورات التي أحدثتها العولمة على هذا المفهوم بشكل مختصر:

1- **ظهور مصطلح جديد لمفهوم المجتمع المدني:** مصطلح المجتمع المدني استخدمه الكتّاب على مستوى محلي لا يتعدى حدود دولهم، إلا أنه وبسبب تأثيرات العولمة على هذا المفهوم لم يعد استخدامه مقتصرا على المستوى المحلي أو الوطني وإنما تعداه إلى مستوى عالمي. بعد أن راج مؤخرا وبشكل كبير استخدام مصطلح "المجتمع المدني العالمي"، فإن ظهور هذا المصطلح أدى ببعض الكتّاب إلى التمييز بين مستويات المجتمع المدني على صعيد وطني وصعيد عالمي، حيث بتنا نلحظ من يميّز بين مصطلح "المجتمع المدني الوطني" وبين مصطلح "المجتمع المدني العالمي".

أدى ظهور مصطلح "المجتمع المدني العالمي" كذلك إلى رفض بعض الكتّاب لهذا المصطلح وفضلوا استخدام مصطلحات أخرى، فظهرت مصطلحات مقابلة لمصطلح المجتمع المدني العالمي، مثل مصطلح "المجتمع المدني عبر القومي" أو مصطلح "المجتمع المدني الدولي".

وجود خلاف بين الكتّاب حول المصطلح الذي يفضلون استخدامه سواء أكان "المجتمع المدني العالمي" أو "المجتمع المدني العابر" أو "المجتمع المدني الدولي". فالفريق الأول من الكتّاب الذين يفضلون استخدام مصطلح "المجتمع المدني العالمي" غالبا ما يكونون أكثر تفاؤلا في نظرتهم للمجتمع المدني العالمي ودوره وسعة انتشاره ومدى تأثيره من نظرة الفريق الثاني من الكتّاب الذين يفضلون استخدام مصطلح "المجتمع المدني العابر"، حيث غالبا ما توجد بعض الشكوك التي تساور الفريق الثاني حول قوة تأثير "المجتمع المدني العابر" وسعة انتشاره ودوره، رغم أنهم أحيانا لا يخفون آمالهم التي يرجون أن يحققها بأن يكون أكثر تأثيرا

وأكثر سعة وانتشارا. أما مصطلح "المجتمع المدني الدولي" فنادرا ما يتم استخدامه، لذلك يكون اهتمام الكتّاب غالبا منصبا على دراسة المصطلحين المجتمع المدني العالمي والعابر أكثر من مصطلح المجتمع المدني الدولي الأقل شيوعا.

2- **ظهور تعريفات جديدة للمصطلحات الجديدة للمفهوم واختلاف الكتاب بشأنها:** نتيجة لظهور مصطلحات جديدة لمفهوم المجتمع المدني بفعل العولمة مثل المجتمع المدني العالمي والمجتمع المدني العابر والمجتمع المدني الدولي اختلف الكتّاب في تعريفهم لكل من هذه المصطلحات. فعلى سبيل المثال يعرّف روبرت اوبرايان المجتمع المدني العالمي على أنه: "مجال أَو فضاء حيث يحاول خلاله الممثلون المدنيون التأثير على الطريقة التي يعيش فيها الناس حياتهم في أنحاء العالم". أما أندرو هاريل فإن هذا المصطلح بالنسبة إليه يشير إلى "تلك المجموعات الوسيطة والمُنظَّمة التي تكون مستقلة نسبيا عن كل من السلطات العامّة والممثلين الاقتصاديين الخاصّين: والتي تعمل عبر حدود الدول".

وبالنسبة للكاتب ريتشارد فولك فإن هذا المصطلح يشير إلى: "ميدان العمل والفكر المنشغل بالمبادرات الفردية والجماعية للمواطن ذات الصفات الطوعية غير الربحية في داخل الدول وخارجها". وحسب كل من دبرا جونسون وكولن تيرنر فإن المجتمع المدني العالمي بالنسبة إليهما يشير إلى: التشكيلة الواسعة من المنظمات غير الحكومية العاملة عبر الحدود". فيما يرى كنت البرت جونز أن هذا المصطلح يمثل: "مجموعة من المجموعات المتصلة عالمياً بمصلحة عامة، مثل النوعية البيئية، وشروط العمل، وحقوق الإنسان، أَو (أقل وضوحا) المنافع الاقتصادية المرتبطة بتوسيع التجارة، سواء أكانت أو لم تكن مُنظَّمة عالمية أَو مجموعة ذات مصلحة سياسية".

ويعتقد جاكبسون وجانغ أن هذا المصطلح تم تعريفه على أنه جزء من العولمة. أما بالنسبة للكاتب بول وابنر فهو يعتقد أنه يمثل الحقل الذي يُؤدّي العديد من الوظائف.

لا يقتصر اختلاف الكتّاب بالنسبة لتعريف "المجتمع المدني العالمي"، وإنما يختلفون أيضا حول تعريف "المجتمع المدني عبر القومي"، فيوجد منهم من يَعدُّ أنه يشير "إلى تلك الجماعات الوسيطة والمنظمة ذاتيا؛ والتي تكون مستقلة نسبيا عن كل من السلطات الحكومية والعوامل الاقتصادية الخاصة؛ والتي تكون قادرة على القيام بعمل جماعي من أجل تحقيق مصالحها وقيمها؛ والتي تعمل عبر حدود الدول".

ويعرفه فايست بأنه "أشخاص، ومجموعات، ومنظمات في مختلف الدول التي تتفاعل بكل معنى عبر ساحات سياسية متنوعة خلال مجالات مكثفة من التفاعل للتعبير عن المصالح الديمقراطية." وبالنسبة لكل من بي جيه سيمونز وآن فلوريني فإن تعريفه يجيء في ثلاثة أجزاء. أولاً، مثل كُلّ مجتمع مدني، يَتضمّنُ فقط المجموعات التي لا تكون حكومية أو الكيانات الخاصة الساعية إلى الربح. الثاني، أنه عابر، أي أنه، يشمل ترابطاً عبر الحدود الوطنية. الثالث، يأخذ أشكالا متنوعة، أحياناً يأخذ شكل منظمة غير حكومية بمفردها مع الأعضاء الأفراد في دولة ما، أو الموجودة في عدّة بلدان، كما في حالة منظمة الشفافية الدولية.

لا يختلف الأمر بالنسبة لخلافهم أيضا حول مصطلح "المجتمع المدني الدولي"، فقد عرّفه علماء العلاقات الدولية (مندي وميرثي) على أنه: "مجال للمؤسسات الدولية، ويشمل ذلك، المعايير غير الرسمية وممارسات المسؤولين الحكوميين والمواطنين الخاصّين العاملين عبر حدود الدول؛ الأنظمة الدولية التي خلقت بواسطة الاتفاقات الواضحة بين الدول؛ والمنظمات غير الحكومية الدولية؛ ووكالات دولية رسمية". وحسبما يناقش كل مم شوارتز زشراد ورتبيرغر فإن مفهوم المجتمع المدني الدولي يشير إلى "المجتمعات المدنية الوطنية المتصلة".

3- بروز جدل فكري بين الكتّاب حول أسباب ظهور مفهوم المجتمع المدني العالمي: يختلف الكتّاب حول أسباب ظهور مفهوم المجتمع المدني العالمي أو العابر وإن كانت الغالبية العظمى منهم تتفق على أن سبب ظهور هذا المفهوم يعود إلى العولمة، إلا أنهم اختلفوا إن كانت المظاهر الإيجابية أم السلبية من العولمة هي التي أدت إلى ظهور هذا المفهوم، واختلافهم في رؤيتهم حول أسباب ظهوره اختلفت باختلاف أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها من استخدام المفهوم والدور الذي يطمحون إلى أن يلعبه، فمن يرى بأن له دورا في نشر مفاهيم مثل الديمقراطية وحقوق الإنسان وحماية البيئة ومحاربة الفقر، غالبا ما يربط ظهوره بانتشار هذه المفاهيم وبالمظاهر الإيجابية من العولمة، لا سيما التكنولوجيا التي ساعدت على انتشارها وتحويلها إلى مفاهيم عالمية. ومن يعتقد بأن له دورا في محاربة الظواهر السلبية من العولمة غالبا ما يربط ظهوره بظهور المظاهر السلبية منها، لا سيما بالمظاهرات التي جرت ضد منظمة التجارة العالمية في سياتل.

4- ظهور أدوار جديدة للمفهوم لم تكن مستخدمة من قبل: كان للعولمة أثرها الواضح

على المجتمع المدني العالمي أو العابر وذلك بظهور أدوار جديدة لم تكن مستخدمة من قبل، وقد اختلف الكتّاب على دور المجتمع المدني العالمي أو العابر وعلى مدى قوة تأثيره، فهناك من رأى أن للمجتمع المدني دورا في مقاومة السمات السلبية للعولمة وله قوة تأثير لذلك وهؤلاء الأكثر تفاؤلا، وهناك من رأى أن ليس له قوة لمقاومة السمات السلبية من العولمة. وقد ظهرت مصطلحات جديدة نتيجة لهذا الجدل وهو مصطلح "العولمة من الأسفل" و"العولمة من الأعلى". حيث اقترح الكاتب ريتشارد فولك اعتماد التمييز بين قوى السوق العالمية المعرّفة "بالعولمة من فوق" وبين مجموعة الاستجابات المعارضة من النشاط الاجتماعي العالمي والمجتمع المدني العالمي المعرفة "بالعولمة من أسفل". ويعتقد بأن الدور التاريخي "للعولمة من الأسفل" هو تحدي السمات السلبية "للعولمة من الأعلى".

نظرة فولك لدور المجتمع المدني العالمي - أو ما أطلق عليه "العولمة من الأسفل"- في مقاومة السمات السلبية "للعولمة من الأعلى"، قد تبدو متفائلة جدا بالنسبة لكتّاب آخرين عدّوا "العولمة من الأسفل" لا تزال بحاجة إلى تقوية كي تقوم بهذا الدور المناط بها. ومن هؤلاء، الكاتبان ديفيد كوكس ومانوهار باوار اللذان يعتقدان بأن المهم هو أن تواصل حركة "العولمة من الأسفل" تقويتها، لتعزيز المشاركة في العمل الاجتماعي، وطرح بديل للسياسات الاقتصادية والاجتماعية وأنماط التنمية، والدفاع عن المحرومين من العالم.

5- ظهور جدل فكري جديد لم يكن موجودا سابقا حول مفهوم المجتمع المدني العالمي حول من يشكك بحقيقة وجوده وبين من يقر بحقيقة وجوده.

يوجد من يشكك بحقيقة وجوده وبين من يقر بحقيقة وجوده، فعلى سبيل المثال هناك (انهاير وآخرون) من عدّ أن: "انتشار مصطلح المجتمع المدني العالمي يعكس حقيقية اجتماعية، فما يمكن ملاحظته في التسعينات هو ظهور مجال فوق السلطة الوطنية للمساهمات الاجتماعية والسياسية التي ينشغل من خلالها مجموعات المواطنين، والحركات الاجتماعية، والأفراد في الحوار، والجدل، والمواجهة، والتفاوض مع الآخرين ومع مختلف الممثلين الحكوميين- الدوليين والوطنيين والمحليين".

واعتبر مايكل ادواردز أن وجوده حلم وليس حقيقة، فعلى سبيل المثال يقول إنه: "ربما أننا نحلم بمجتمع مدني عالمي، لكنّنا لا نعيش لحد الآن في هكذا مجتمع". فيما يعتقد كل من ديفيد كوكس ومانوهار باوار أن المجتمع المدني العالمي ما زال ممكنا أكثر من كونه حقيقة.

6- ظهور مفاهيم جديدة مثل الدولة العالمية والحكم العالمي وارتباطها بالمجتمع المدني العالمي وعلاقته بسيادة الدول والحدود بينها:

اختلاف الكتّاب بين من يقر بحقيقة وجود المجتمع المدني العالمي وبين من يشكك بحقيقة وجوده، له علاقة باختلافهم حول الدولة العالمية والحكم العالمي وارتباطها بالمجتمع المدني، واختلافهم كذلك حول مدى قوة تأثير المجتمع المدني العالمي وأهمية دوره. فالمشككون في وجوده قد يتعلق شكهم بعدم وجود دولة عالمية لاعتقادهم بأن المجتمع المدني ينظم علاقة بين المجتمع والدولة، وعدم وجود دولة عالمية دعا بعضهم إلى القول من الصعب أن يكون هناك مجتمع مدني عالمي أو حركات اجتماعية عالمية في ظل عدم وجود دولة عالمية. وأحيانا أخرى قد يتعلق شكهم لعدم قناعتهم بالدور الذي يقوم به أو من المفترض أن يقوم به، حيث يعتقدون بأنه ليس له تأثير في ظل تركيبة المجتمع الدولي الحالية التي لا يتم فيها تمثيل جميع مناطق العالم في المنظمات العالمية. أما المقرون بحقيقة وجوده فهم يعتقدون بأن انتشاره يدل على وجوده، كما أنهم متفائلون جدا حوله، ويعولون كثيرا على الدور الذي يقوم به وعلى قوة تأثيره، ولا يجدون بأن عدم وجود دولة عالمية سببا لعدم وجوده.

الجدل المثار حول المجتمع المدني العالمي أو العابر وعلاقته بالدولة وسيادتها والحكم العالمي والحدود بين الدول، غالبا ما يدور بين وجهة النظر الأولى التي تعتقد بأن المجتمع المدني العالمي يمثل حكما عالميا جديدا بلا حدود ويقللون من أهمية الدولة القومية وسيادتها وتأثيرها، وبين وجهة النظر الثانية التي تشكك بهذا الحكم العالمي وتؤكد على سيادة الدولة. ووجود بعض الكتّاب الذين يشككون بوجود المجتمع المدني العالمي أو العابر لعدم وجود حكومة عالمية لا يتعارض في أحيان أخرى مع اعتقادهم بإمكانية أن يكون المجتمع المدني العالمي أو العابر أساسا لشكل الحكم العالمي في المستقبل، وليس لحكومة عالمية، وإنما لنظام ذي ثقافة مشتركة من قيم يتقاسمها الجميع على نطاق واسع. والكتّاب من وجهتي النظر وظّفوا مفهوم المجتمع المدني العالمي من أجل إثبات صحة رؤيتهم بوجوده أو عدم وجوده، وبذلك قرروا ما ينبغي أن يكون عليه وجود المجتمع المدني العالمي أو عدم وجوده بما يثبت صحة رؤية كل منهم.

مراجع الدراسة:

Anheier, Helmut, Marlies Glasius and Mary Kaldor (2001 (Measuring Global Civil Society." in Helmut Anheier, Marlies Glasius, and Mary Kaldor (eds.). Global Civil Society 2001. Oxford: Oxford University Press.

Jacobson, Thomas L and Won Yong Jang (2003) "Mediated War, Peace, and Global Civil Society." in Bella Mody (ed). International and Development Communication:

A 21st-Century Perspective. London: Sage Publications.

Johnson, Debra and Colin Turner (2003) International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy .London: Routledge.

Jones, Kent Albert (2004) Who's Afraid of the Wto .؟Oxford: Oxford University Press.

Mundy, Karen and Lynn Murphy (2001) "Beyond the Nation-State: Educational Contention in Global Civil Society." in Heinz-Dieter Meyer and William L. Boyd (eds). Education Between State, Markets ،and Civil Society: Comparative Perspectives. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

O'connell, Brian (1999) Civil Society: The Underpinnings of American Democracy. Hanover: University Press of New England.

Rittberger, Volket, Christina Shrade, and Daniela Schawrzer" (1999) Introduction." in Muthia Alagappa and Takashi Inoguchi (eds .(International Security Management and the United Nations. Tokyo: United Nations University Press .

Wapner, Paul (2004) "The Campaign to Ban Antipersonnel Landmines and Global Civil Society." in Richard A. Matthew, Bryan McDonald and Kenneth R Rutherford (eds). Landmines and Human Security: International Politics and War's Hidden Legacy. Albany: State University of New York Press

Cox, David and Manohar Pawar (2006) International Social Work : Issues, Strategies, and Programs. London: Sage Publications .

Edwards ،Michael (2001) "Introduction." in Michael Edwards and John Gaventa (eds). Global Citizen Action. Boulder: Lynne Rienner Publishers .

Faist, Thomas (2000 (The Volume and Dynamics of International Migration and Transnational Social Spaces. Oxford: Oxford University Press.

Falk, Richard (2003) "On The Political Relevance of Global Civil Society." in John H Dunning (ed). Making Globalization Good: The Moral Challenges of Global Capitalism. Oxford: Oxford University Press.

Falk, Richard (2003) "On The Political Relevance of Global Civil Society." in John H Dunning (ed). Making Globalization Good: The Moral Challenges of Global Capitalism. Oxford: Oxford University Press.

Florini, Ann M. and P.J. Simmons (2000) "What the World Needs Now?. "in Ann M. Florini (ed). The Third Force: The Rise of Transnational Civil Society. Tokyo: Japan Center for International Exchange, Washington, D.C : Carnegie Endowment for International Peace.

Hurrell, Andrew (2002) "Norms and Ethics in International Relations." in Walter Carlsnaes, Thomas Risse and Beth A Simmons (eds). Handbook Of International Relations. London: Sage Publications.

Hurrell, Andrew (2005) "Power, institutions, and the production of inequality." in Michael Barnett and Raymond Duvall (eds). Power in Global Governance. Cambridge: University of Cambridge .

البعد الحضاري كعامل رئيس في بناء استراتيجية إدارية جديدة لتفعيل تسيير الموارد البشرية

أ/ نايب إلهام

المقدمة:

حظي الإنسان منذ نشأته الأولى، بأفضل تكريم من الخالق سبحانه وتعالى، حيث أنشأه الله في أحسن تقويم، ومكّنه بالعقل والحكمة من إدارة ذاته وتسخير كافة الكائنات الحيّة المحيطة به لصالح البشرية، إلى أن تمكن الإنسان من أن يصبح هدف التنمية الرّئيس، وأحد أهم أدواتها في آن واحد.

فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر اللاّزمة لنجاح أي مشروع أو تنظيم ، فبدون فعالية وقدرة الأفراد على العمل والابتكار لا يمكننا أن نحصل على منتوج بجودة مواصفات معيّنة.

ومن هذا المنطلق، فإن استثمار المورد البشري وإخراج إبداعاته من مكانها إلى أرض الواقع هو الشغل الشاغل للبشرية في القرن الواحد والعشرين، فالعنصر البشري يعتبر المتغيّر المحوري في كل المنظمات الإدارية، وبدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، وبالتالي من الواجب على أي منظمة أن تنظم وتقود وتقيّم مواردها البشرية.

ونظرا لأننا نعيش اليوم واقعا جديدا ومختلفا عن الذي كان سائدا من قبل، فنحن نعيش نظام عالمية النشاط الاقتصادي والإداري، حيث تلغى حدود الموقع الجغرافي، والقيود والحواجز السياسية والاقتصادية.

فالفكر الإداري اليوم يعيش التقدم السريع، حيث يعرف تغييرا وتطويرا في المبادئ والنظريات، وكذا تقدما سريعا في الأساليب والطرق والأدوات الإدارية والتعديلات التشريعية المستمرّة.

إلاّ أن الإدارة الفعّالة والناجحة، هي الإدارة التي تنطلق من بيئتها الحضارية والثقافية لإحداث التغيير وتحقيق التطوّر والرّقي للمنظمة، فالنظريات العلمية السليمة والناجحة، هي بنت بيئتها الحضارية.

وفي هذا الإطار تبرز مدى أهمّية البعد الحضاري في بناء استراتيجية جديدة تهتم بالموارد البشرية.

فما هو مدلول الحضارة أو البعد الحضاري؟ وما هي مقوّماتها؟ وما هي أهم الخطوات العلمية المتبعة لتطوير الخلق والأداء الإداري؟ وكيف يوظف البعد الحضاري في تنمية المورد البشري؟

ا- فماذا عن مدلول الحضارة؟

إنّ المتتبع الدقيق لمفهوم الحضارة، لا يسعه إلاّ أن يلاحظ الارتباك وعدم الاستقرار الذي لا يزال يعاني منه، مما يفسح المجال أمام مزيد من الجهود والاجتهادات الملقية بمدلولها في هذا المجال، إلاّ أنني سأحاول التركيز على أهم التعاريف الإدارية في هذا الشأن:

1- **المعنى اللغوي للحضارة:** إن كلمة «**الحضارة**» مأخوذة كما جاء في القاموس المحيط من «**الحضر**»، أي الإقامة في الحضر، والحضر والحضرة والحاضرة: «**خلاف البادية**»، وهي المدن والقرى والرّيف، وسميت بذلك لأنّ أصلها حضر الأمصار ومساكن الدّيار التي يكون لها قرار، والحاضرة والحاضر: «**الجمع العظيم أو القوم**».[1]

2 -**المعنى الإصطلاحي للحضارة:** تباينت وتشعبت مفاهيم الحضارة، إلى حدّ التعارض والاختلاف، ولعلّ من أهمّ هذه التفسيرات الأكثر تباينا لهذا المفهوم، هما التّصوّر الغربي، والتصوّر الإسلامي:

أ- **التصوّر الغربي للحضارة:** أطلق عدد كبير من الباحثين الغربيين كلمة «**الحضارة**» على كل ما يتصل بالتقدم والرّقي الإنساني في المجالات المختلفة كاللّغة، والآداب، والفنون الجميلة والصناعة والتجارة، وغير ذلك من مظاهر النشاط الإنساني الذي يؤدي إلى التقدّم والرّقي، وييسر السبيل إلى حياة إنسانية كريمة.

إنّ مفهوم الحضارة عند روّاد المدرسة الماركسية من خلال "**كارل ماركس KarL Marx (1818- 1883م)**" ، و"فريديريك إنجلز **Friederich Engels** " **(18201895م)**، أنّ الحضارة كنتاج للنظام الاقتصادي، وبالتالي فالنظام الاقتصادي هو العامل الذي يكيّف سواه من عوامل الحضارة ومظاهرها، ويكوّن لها صورتها التي تُعرف بها، وعليه فإدراك أية حضارة من الحضارات لا يتم إلاّ من خلال دراسة وإعطاء أهميّة للعلاقات الاقتصادية. كما يؤمن أصحاب النظرية الماركسية بالقدرة التقنية، وما تستحدثه وتبتكره من وسائل تؤثر في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والعقلية والأدبية.

أمّا مفهوم الحضارة عند الأنثربولوجي البريطاني "**إدوارد تايلور Edward Taylor**"

(1832- 1917)، فقد استعمل مفهوم «**الثقافة**» كمرادف «**للحضارة**»، في مصطلح كتابه «**الثقافة البدائية**»، وأعطى لها التعريف التالي:

«**إنّ الثقافة أو الحضارة، بالمعنى الإثنوغرافي الواسع للكلمة، هي ذلك المجتمع المتشعب الذي يضم المعارف والمعتقدات والقانون والأخلاق والتقاليد وجميع الإمكانات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين.**»[2]

ب- **التصور الإسلامي لمفهوم الحضارة:** يقوم التصور الإسلامي على أسس تكاد تكون متناقضة تماما للأسس التي يقوم عليها التصوّر الغربي، وسبب ذلك يرجع إلى طبيعة التصور العقيدي والفكروي اللّذين يصدران عنهما في بناء مفاهيمهما. وأركز فيما يأتي على أهم تصوّر للمفكرين المسلمين:

فالعلاّمة ابن خلدون (732- 808هـ/ 1332م- 1406م)، والذي يعتبر من أكبر العلماء المسلمين، اختار مصطلح «**العمران**»، ليطلقه على الحضارة التي هي في نظره:

«**تفنن في الترف، وإحكام الصنائع المستعملة في وجوهه ومذاهبه، من المطابخ والملابس، والمباني، والأبنية وسائر عوائد المنزل وأحواله، فلكل واحد منها صنائع في استجادته والتأنق فيه، ويتلو بعضها بعضا، وتتكثّر باختلاف ما تذهب إليه النفوس من الشهوات، والملاذ والتنعم بأحوال الترف وما تتلون به من العوائد.**»[3]

كما يقسم ابن خلدون المجتمعات البشرية إلى نوعين: «**مجتمع بدوي**» و«**مجتمع حضري**». وفي تصوّره فإنّ المجتمعات البدوية تكون سابقة على المجتمعات الحضرية لأنّ البداوة مرحلة أوّلية من مراحل الحياة الإنسانية التي لا بدّ من اجتيازها، وبما أنّ الإنسانية تسير في خط مستقيم نحو التحضّر والتقدّم بفضل الخبرات التي تكتسبها على مر الأيام وتوالي الأجيال، فهي تسعى في مرحلتها الأولى التي هي البداوة، من أجل الحصول على الضروريات، ثم ينتهي بها الأمر إلى الحاجيات والكماليات، ثم الترف الذي يدفعها إلى تغيير أحوالها في كل الميادين، منها بناء القرى والمدن وإقامة المصانع ووضع النظم، وهنا تكون قد انتقلت من **مرحلة البداوة** إلى **مرحلة أرقى** منها وهي **مرحلة الحضارة والتمدّن**.

أمّا **فيلسوف الحضارة مالك بن نبي (1323- 1393هـ/1905- 1973م)**، فقد لجأ إلى التجريد في تحديده للعناصر الثابتة للحضارة، وهي عناصر لا يمكن القفز عليها وهي الإنسان والتراب، والوقت، وفي هذه العناصر ينحصر رأسمال الأمة الاجتماعي الذي يمدّها في خطواتها الأولى في التاريخ.

وعلى ضوء هذه العناصر الثلاثة، يحكم «**ابن نبي**» بأن المجتمع الإنساني يمكنه أن يستغني وقتا عن مكتسبات الحضارة، ولكنه لا يمكنه أن يتنازل في الوقت نفسه عن جوهر حياته الاجتماعية[4].

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكننا أن نستنتج بأن هناك اختلافا جذريا بين التصوّرين: «**الغربي**» و«**الإسلامي**» في تحديد إشكالية الحضارة.

فالتصوّر الغربي، يعتبر منهجا مصلحيا، ماديا، وعنصريا وأنانيا، يضع مصلحة شعوبه فوق كل اعتبار إنساني، إذ يقوم على مبدإ الغاية تبرّر الوسيلة.

أمّا المشروع الإسلامي الحضاري، فيستند إلى رؤية كاملة وشاملة ونظرة مكتملة عن الكون، الإنسان، الحياة، وله الأهداف والمثل العليا التي يسعى إلى تحقيقها من خلال التصوّر الإلهي لحركة الإنسان في الحياة على كافة مستوياتها فردا ومجتمعا ودولة.

فالبعد الحضاري يرتكز على تحقيق التقدّم الرّوحي والمادي للفرد والجماعة على حد سواء، وإنّ الإنسان هو المقوّم الجوهري في كل حضارة أصيلة وحديثة في آن واحد، وبالتالي يجب التركيز على تنمية القوى البشرية في المؤسسات الإدارية.

1- **مقوّمات الحضارة:** يمكن تحديد مقوّمات الحضارة فيما يلي:

أ- أن يؤكد الإنسان على وجوده وحضوره على جبهتين: الجبهة الأولى؛ في مواجهة الطبيعة والجبهة الثانية في مواجهة نفسه، فالنجاح على الجبهة الأولى، يعني نجاح الإنسان في التفوق على الطبيعة والسيادة عليها، ويكون هذا التفوق عقليا، أي أن يطوّر الإنسان الوسط المادي الذي يعيش فيه، ويخفف من أعباء الوجود من خلال توفير شروط حياة أفضل، أمّا النجاح على الجبهة الثانية فهو من المفروض أن يقود إلى سيادة العقل على نوازع الإنسان وبالتالي يصبح الكفاح في الوجود مزدوجا؛ فعلى الإنسان أن يؤكّد نفسه في الطبيعة وضد الطبيعة، والمقصود بذلك: هو أن الأفراد والجماهير يجعلون إرادتهم موجهة للخير المادي والرّوحي للكل.

ب- الأخلاق: هناك اتفاق على ضرورة الأخلاق ولزومها لحياة الإنسان في كل مجتمع، ولا حياة للإنسان بدون مجتمع، **فالأخلاق** إذا هي ركن هام في وجود المجتمع، وإنّ أهم ما يميّز الصور الخلقية الأساسية هي الاعتبارات الفردية والاجتماعية التي تربط التربية أو الوراثة أو التقاليد أو المصطلحات والأنظمة الاجتماعية المختلفة.

وإنّ القول بأنّ الأخلاق هي المقوّم الجوهري للحضارة، فهذا يعني ضمنيا أنّ الإنسان ليس مجرّد حيوان ناطق، بل هو أيضا حيوان أخلاقي لأنّه يجد نفسه دائما ملزما إلزاما أخلاقيا بصرف النظر عن الاعتبارات النفسية،

أو اعتبارات المجتمع أو القانون، وهذه الظاهرة الخلقية يتصف بها الإنسان وحده وهي في نفس الوقت دليل على إنسانيته.

وإذا كان ثمة إقرار بأن المقوم الحقيقي للحضارة يكمن في الأخلاق، إلاّ أن هذا الإقرار غير كاف، لأنّ الأخلاق تعني في وجوهرها البحث عن قيم تضبط في إطارها السلوك الإنساني وترسم له ما ينبغي فعله وما لا ينبغي، لكن القيم والمثل العليا حتى تستطيع أن تؤدي دورها المطلوب، يجب أن تمتلك فوق كل هذا نوعا من القدسية، أي تكون لها صبغة الإجلال والسمو والتعالي وتدفع الإنسان للتمسك بها والتضحية من أجلها، كما يجب أن تتمتع بالواقعية.

جـ- الدّين: إنّ الإيمان بالله هو الذي يسبغ على الرّوح ميتافيزيقيتها، بمعنى يحرّرها من طبيعة المادة وشروطها، وبذلك لا يقف التفكير لإنساني عند حدود العيان المباشر، بل يتجاوزه في شكل سام إلى قضايا ماورائية تسبغ على التفكير أيضا بدلالات وعمق ومعان لم تكن توجد بالشكل المطلوب من قبل.

فإذن؛ العقل وحده لا يستقل بالوصول إلى ما فيه سعادة الأمم بدون مرشد إلهي، وبالتالي يكون الدّين هو المنطلق الذي ينطلق به العقل في رحاب الكون، إذ أنّ أفق العقل يتحدّد في رحاب الدّين بينما يظل الدّين مفتوحا إلى مالانهاية.

وإنّ الكلام عن مركزية الله سبحانه وتعالى في الأخلاق، يقودنا إلى القول أن جوهر الفعل الأخلاقي الصحيح هو جوهر ديني، فإنّ المقوّم الحقيقي للحضارة هو الدّين باعتبار الدين هو المقوّم الجوهري للرّوح الأخلاقية، كما أن للدّين - **عكس ما يعتقده البعض**- علاقة وطيدة «**بالحضارة**» و«**التحضّر**» حيث يمثل الدّين العامل الأساسي للتحضّر وعلاقته مع الحضارة هي علاقة ترابطية، وهذا لما للدّين من تأثير على الناحية السياسية والاجتماعية والثقافية، وحتى الاقتصادية، ومن هنا ظهر الاهتمام بالبعد الديني سواء في صراع الحضارات وصدامها أم في حوار الحضارات وتعايشها.

II- أهم الخطوات العلمية المتبعة لتطوير الخُلق والأداء الإداري:

إنّ المعايير الحضارية، والقيم الثقافية والأخلاقية والبيئية، أصبحت اليوم في المجتمعات المتماسكة هي التي تحدّد مسار السلوك التنظيمي والإداري والسياسي، وعليه فالبعد الحضاري أصبح هو البوصلة التي توجّه سفينة المجتمع نحو برّ الأمان والاطمئنان والعمران والتحضّر.

وإنّ تطوير الخُلق الإداري والحضاري، هو جزء رئيس متمم لعلمية بناء استراتيجية إدارية جديدة تساعد على تفعيل مخططات تسيير الموارد البشرية، فهو أحد العوامل

المشتركة في عملية الوظيفية العامة، ولإحداث التغييرات الحضارية لا بدّ من اتباع الخطوات العلمية الآتية:

أ- إدارة الحضارة التنظيمية: وتشمل القيم، والمعايير السلوكية ومواقف واتجاهات الأفراد، وجماعات العمل، والعلاقات بين الأفراد وبين جماعات العمل، والتفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات.

وتلعب الحضارة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات لمواجهة التحدّيات الاقتصادية، والتكنولوجية العالمية التي تحكم حركة التطوّرات التي تحيط بمنظماتنا الإدارية.

ويعتبر التغيير الحضاري في المنظمة؛ نقطة البداية الحقيقية لباقي التغييرات، وإذا ما تم إحداث النجاح في الإطار القيمي والسلوكي للمنظمة، فسوف يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة، نظرا للعلاقة الوثيقة التي توجد بين الإطار القيمي والمواقف، والنظام التنظيمي والتكنولوجي للمنظمة.

ب- تنمية المنظمة: يقوم مفهوم تنمية المنظمة على خلق مناخ صحي للعمل داخل المنظمة؛ من خلال تنمية علاقات طيبة بين الأفراد، ووضع أهداف للمنظمة والأفراد العاملين بها بشكل يحقق تحسين أهدافها وأدائها؛ وتنمية الشعور لدى الأفراد بأهمية مواجهة المشاكل والعمل على حلّها بالإضافة إلى التجديد المستمر في العمل ومستوى الأداء بالمنظمة، وزيادة قدرة العاملين ومهاراتهم، وهناك عدّة أساليب للوصول إلى ذلك:[5]

- تكوين فرق العمل.
- استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف.
- إعادة تصميم المهام.
- أسلوب شبكة التنمية.

ويعدّ مدخل تطوير المنظمة مدخلا مهما لتسهيل تطوير الخلق الإداري.

ج- **التغيير الفعّال:** لا بدّ للمنظمة الإدارية، أن تستوعب التحوّلات وتتكيّف مع سرعتها، لأن الأفراد بما فيهم قادة التغييرات يمكنهم أن يستوعبوا من التغييرات أكثر مما تسمح لهم قدراتهم باستيعابه. وهذا ما أشار إليه "**ألفن توفلر ALVIN.TOFFLER**"، بصدمة المستقبل[6]. حيث إن العديد من المؤشرات في بيئتنا يمكن أن تشير إلى صدمة المستقبل على حياة المنظمات الإدارية، الواضحة في ظهور حالة عدم استقامة الأمور، وتتمثل في عدم ممارسة المهام بكفاءة وفعالية.

وهذا يستوجب إدراك أن محاولة إحداث تغيير فعال (من خلال الاستعانة بأساليب إدارية حديثة الهندرة وإدارة الجودة الشاملة)، ويتطلب ذلك زيادة قدرة الموظفين على استيعاب وتفهم التغييرات واستخدامها

لصالحهم والنظر إليها على أنها مهمة لتطوير وتفعيل منظماتهم الإدارية.

د. مراعاة التحدّيات الدّاخلية والخارجية للمنظمة: فالتحدّيات الجديدة للتنمية الشاملة في العالم العربي والإسلامي، تنبثق أساسا من التحدّيات الثقافية، وكذا الحضارية التي تواجهها، وما هذه التحدّيات الاقتصادية والاجتماعية إلاّ جزء لا يتجزأ منها، فلا يمكننا أن نقدم إدارة شاملة متكاملة، ومتوازنة، إذا أغفلنا الاهتمام بالجانب الحضاري، فالأبعاد الحضارية تزداد حدّة وتوتّرا حتى تصل إلى صراع أو صدام الحضارات[7].

وإنّ هذه التحدّيات يمكن تلخيصها بإيجاز فيما يلي:

✓ **بعد العالمية**: أي التركيز على الجانب الثقافي الأخلاقي لكل الأمم.

✓ **بعد عولماتي**: أي عصر السرعة والتعقيد في الاقتصاد العالمي أو ما يعرف بمصلحة العولمة، التي هي في الحقيقة ذات أبعاد سياسية، واقتصادية وثقافية، واجتماعية وإعلامية. فماذا يكون موقفنا من القوة الثالثة (سلطة المعرفة)؟

✓ **سلطة المعرفة**: هي بعد أساسي، فالبشرية حتى تتفادى التخلّف وتحدث التنمية لا بدّ لها من أن تستفيد من تجارب الشعوب الأخرى.

هـ- التخطيط للتنمية الإدارية: إنّ التنمية كعملية حضارية، لا بد أن يخطط لها، وأن تعتمد على أسلوب المنهج العلمي، ولا يمكن أن يخطط للتنمية الإدارية بمعزل عن خطط التنمية الأخرى (الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والسياسية)، أي بمعزل عن الخطة العامة للدّولة والتي تهدف إلى تحقيق التنمية الوطنية الشاملة، وإن حصل واعتمد التخطيط للتنمية الإدارية بمعزل عن الخطة العامة للدولة لكان التخطيط قاصرا ولا يلبي الهدف والغاية منه.

كما أنّ التخطيط للتنمية الإدارية وتنمية القوى البشرية، لا بدّ وأن يتماشى والمشروع الحضاري للدولة.

III- توظيف البعد الحضاري كعامل رئيس للتنمية وتفعيل الموارد البشرية:

إنّ اعتماد البعد الحضاري كعامل أساسي في بناء استراتيجية إدارية جديدة تنتمي وتفعّل وتطوّر أداء القوى البشرية المختلفة داخل المنظمات الإدارة، يعنى أساسا برسم البدائل التالية بالمنظمات الإدارية:

- إيجاد تنمية شاملة ومتوازنة ومستدامة للعالم العربي والإسلامي.
- إيجاد تصوّر استراتيجي واقعي وعملي لرسم معالم التنمية البشرية الشاملة، والعناية بالمنظومة التعليمية والتربوية لاستثمار

الرّأسمال المعرفي وتوظيفه في المنظمة بدلا أن يُهدر ويُغرّب عن طريق هجرة الأدمغة.

●وضع استراتيجية شاملة وعملية للسياسة التكنولوجية الملائمة لمجتمعنا.

●توظيف المسار التنموي البشري مع سياسات الموارد البشرية سواء في المؤسسات العامة أم الخاصة.

●تطوير أساليب تحديد وقياس احتياجات التنمية البشرية والتدريبية وربطها باحتياجات تنمية أداء المنظمة ككل، وربط هذه الجهود باحتياجات تنمية المستقبل الوظيفي والمسار الوظيفي للأمم.

●الوعي بالتخلّف الإداري؛ ووضع خطة لإدارة الوقت والعلاقات الاجتماعية والمعلومات والدوافع، والاهتمام بإدارة عدم التأكد وإدارة المرؤوسين، والقادة الأكفاء، وتحديد المجموعات المرحلية المرتبطة بالوعي الإداري السياسي.

●إنّ التخلف الإداري في العالم العربي الإسلامي (الجزائر)، لا يفهم إلاّ من خلال تعزيز الدراسات التحليلية والنقدية المرتبطة بالتخلّف، وذلك بالإيمان بأن تقليدنا واستيرادنا للأنظمة الجاهزة، يجعلنا ندور في حلقة مفرغة لأنّ الإدارة، ومن خلال مدارسها ونظرياتها المتباينة، سواء كان ذلك فناّ ومهنة أم علما، فهي في النهاية علم له مقوماته الفكرية وأسسه العلمية، وأفكاره الفلسفية، دون نسيان التجارب الإنسانية الناجحة.

●القضاء على ظاهرة الفساد (السياسي، والاجتماعي، والثقافي)، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال التحليل الموضوعي والنقدي.

●وعلى هذا الأساس، فإنّ الإدارة ومختلف نظرياتها؛ هي وليدة بيئتها الحضارية وبالتالي لا نتصور استراتيجية إدارية جديدة لتنمية تسيير الموارد البشرية وتفعيلها دون البعد والوظيفة الحضارية الهامة.

الخاتمة:

وفي ختام موضوعي هذا، ارتأيت الوقوف بإيجاز واختصار عند بعض المقترحات أوردها فيما يلي:

بما أنّ عصرنا الحالي هو عصر التغييرات والتحدّيات العالمية، فإنّ جهود الدول العربية والإسلامية، و(الجزائر واحدة منها)، لا بدّ أن تنصب وتركّز أساسا على محاولة إيجاد سبل وكيفيات إقامة نظم إدارية جديدة تعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة، تتمكن عن طريقها من تحقيق التنمية المنشودة، والاستخدام الفعال لمواردها المالية والبشرية.

ولتحقيق ذلك لا بدّ أن تركّز على العناصر التالية:

1- التعامل مع التغيّرات البيئية بأكبر درجة، من خلال قيادات إدارية كفؤة يتم اختيارها على أساس الجدارة وليس على أسس أخرى.

2- الوضوح والشفافية في تعامل المنظمة مع الأفراد والموظفين وتسهيل تدفق المعلومات من خلال نظم فعالة للاتصال.

3- التركيز على التدريب والتطوير، واكتساب القيادات الإدارية للمهارات اللاّزمة لتحسين كفاءتها، وحسن اختيار تلك القيادات بناء على الكفاءة.

4- إشاعة جو ديمقراطي، والمشاركة والاستماع إلى الرأي الآخر هو أفضل الوسائل لترقية وتوفير تغذية عكسية تمكن المنظمة من تطوير قدرتها على تصميم وتنفيذ تغييرات سليمة وعلمية.

5- أهمية إدراك طبيعة التغيير، وتطوير الأفراد بشكل يمكنهم من استيعاب هذا التغيير وتفعيله.

6- الأخذ بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة؛ الهندسة الإدارية (الهندرة) وإدارة الجودة الشاملة.

وصفوة القول، إنه لا أمل لنا من الخروج من التخلّف والهيمنة والتبعية والتغريب، والتي انعكست سلبا على العنصر البشري الجزائري، إلاّ بالعودة إلى الذات الحضارية والثقافية، بدلا من لوم الذات، ثم إدراك معركة مواجهة التغييرات في البيئة المحيطية بنا، والتي لا يمكن أن تتم إلاّ من خلال منظمات إدارية نشيطة يعاد النظر في بيئتها الدّاخلية لتصبح قادرة ومتحمّسة لتقبل التغيير، من خلال التركيز على العنصر البشري ومفاهيم قيم الكرامة الإنسانية، فبالإنسان نتقدّم، وبالعلم نتطوّر، وبالإيمان نثبت وجودنا، وبالعمل نبعث حضارتنا من جديد.

الهوامش:

(1) ابن المنظور، **لسان العرب**، ج1، بيروت: دار لسان العرب، ب ت.

(2) مصطفى الحاج، «المقوم الجوهري للحضارة»، **المنطلق**، العدد 62، جمادى الثاني، 1410 هـ.

(3) عبد الرحمن ابن خلدون، **مقدمة ابن خلدون: مقدمة كتاب العبر ديوان المبتدإ والخبر**، ط1، لبنان: دار الكتب العلمية، 1993.

(4) مالك بن نبي، **شروط النهضة**، (ترجمة: عمر كامل سقاوي، عبد الصبور شاهين)، دمشق: دار الفكر، 1979.

(5) سعد الصاوي محمود العريف، «التغيير في البيئة الداخلية لتفادي معوقات التغيير»، **مؤتمر الإدارة والتغيير**، الجزائر: المدرسة الوطنية للإدارة، 14- 15 ديسمبر 2002.

(6) Avin Toffler, **Le choc du Future, (Trad : de l'Américain parsybie larorche et solange mtzger), Paris : Démoèl, 1971.**

(7) صاموبل هانتيقون، «الصدام بين الحضارات»، **شؤون الشرق الأوسط**، يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية والبحوث والتوثيق، بيروت، العدد 26، كانون الثاني، شباط، 1994.