

طارق حجي

أقرأ

مجلة ثقافية شهرية  
تصدر عن دار المعارف

# قيم التقدم



أقرأ

سلسلة ثقافية شهرية

تصدر عن دار المعارف

---

[٦٧٠]

رئيس التحرير: رجب البنا

# تصميم الغلاف: منى جامع

---

الناشر: دار المعارف - ١١١٩ كورنيش النيل - القاهرة ج. م. ع.

# قيم التقدم



إن الذين عنوا بإنشاء هذه السلسلة ونشرها، لم يفكروا إلا في شيء واحد، هو نشر الثقافة من حيث هي ثقافة، لا يريدون إلا أن يقرأ أبناء الشعوب العربية. وأن ينتفعوا، وأن تدعوهم هذه القراءة إلى الاستزادة من الثقافة، والطموح إلى حياة عقلية أرقى وأخصب من الحياة العقلية التي نحيها.

طه حسين

وَلَمْ أَرَ فِي عُيُوبِ النَّاسِ شَيْئًا

كَنَقْصِ الْقَادِرِينَ عَلَى التَّمَامِ

"المتبّي"

## مقدمة

يحاول هذا الكتاب أن يطرح موضوعاً أعتقد أنه مرشح أكثر من أي موضوع آخر ليكون "محوراً" يلتقي حوله مثقفون كثيرون في مصر اليوم، وقد يختلفون في تفاصيله ولكنه يبقى مؤهلاً لكي يكون محل مساحةٍ من الاتفاق تتجاوز مساحات الاختلاف.

وينطلق كلُّ فكرٍ يحتويه هذا الكتاب من إيمان بأن هناك ثلاثة مستويات لثلاثة كيانات: "الإنسانية" .. و "الحضارات" ... و "الثقافات". ويقوم هذا الفكر على أن "الحضارات" أفق أعلى من أفق "الثقافات" ... وأن "الإنسانية" أفق أعلى من أفق "الحضارات" .. وأن "قيم التقدم" هي مكونات الأفق الأعلى أي أفق "الإنسانية" وهو ما يجعلها فوق خلاقات "الحضارات" وخلافات "الثقافات".

ورغم أن كل أفكار هذا الكتاب تتعلق بأفق الإنسانية، إلا أنها قد تصلح - في نفس الوقت - لتوجيه العلاقة بين "الحضارات" لدرب "الحوار" عوضاً عن تركها تسقط الآن بقوة الفوضى الناجمة عن غياب التحوار (الديالوج) لتصبح "مسيرة" على "درب الصراع" أو "درب الصدام" - والمستقبل، أي مستقبل، كما يقول "سارتر" هو (ما يُصنع في "مطبخ الآن") ... وبالتالي فإن السؤال حول طبيعة العلاقة المستقبلية بين الحضارات، وهل تكون "حواراً" أم "صدماً"؟ هو سؤال توجد إجابتان محتملتان عنه: فمستقبل العلاقة بين الحضارات يمكن أن يكون في صيغة الحوار كليةً إذا كانت جهود الفكر اليوم تهدف لذلك، كما أن مستقبل العلاقة بين الحضارات يمكن أن يصبح في إطار الصدام إذا كانت جهود الفكر اليوم ستترك "العربة" تسير بقوة الدفع الذاتي لجريمة عدم تأصيل الحوار.

طارق حجي

أول ديسمبر ٢٠٠١.

## الفصل الأول

ملاحظات جوهرية

حول موضوع "قيم التقدم"

## (أ)

في أواخر سنة ٢٠٠٠ دعيتي الجامعة الأمريكية بالقاهرة للحديث عن طبيعة الإصلاح الذي أنشده للتعليم في مصر. وفي محاضرتي بمبنى "المعسكر اليوناني" بالجامعة تحدثت باستفاضة عن الفارق بين "التغيير الكمي" في نظام تعليم معين وبين "التغيير الكيفي أو النوعي". وقلت: إننا أولينا "التغيير الكيفي أو النوعي" القليل من العناية والاهتمام نظرًا لبقاء فلسفتنا التعليمية قائمة على "التلقين" و"اختبارات الذاكرة" مع قليل جدًا من الاهتمام بالإبداع والحوار ("الديالوج" في مواجهة "المونولوج") وبقاء التعليم قائمًا على فكرة أن المدرس "جهاز إرسال للمعرفة" وأن التلميذ أو الطالب "جهاز تلق واستقبال لما يرسله المدرس". وعندما دعيتي جامعنا برنستون (Princeton) وكولومبيا (Colombia) في شرق الولايات المتحدة وجامعة كاليفورنيا بيركلي (California Berkeley) في غرب الولايات المتحدة في الربع الأول من سنة ٢٠٠١ لإلقاء محاضراتٍ على طلبة أقسام الدكتوراه بمراكز دراسات الشرق الأوسط بها عدت في هذه المحاضرات إلى ضرورة حدوث ثورة تعليمية في منطقة الشرق الأوسط إذا كان المراد هو غلبة سيناريو السلام (السلام الحقيقي القائم على الشرعية ومبادئ القانون الدولي) والتنمية الشاملة (اقتصاديًا وثقافيًا واجتماعيًا)... وأن هذه الثورة التعليمية على تعقدها وتركيبها تقوم في الأساس على فلسفةٍ تتوخى بذر قيم معينة سميتها "قيم التقدم".

ثم عدت منذ شهر أغسطس ٢٠٠١ للاهتمام الفكري المكثف بهذه القيم كرد فعل لقنوطي الشديد من وجود موضوع عام كبير لا نتشردم في مواجهته الآراء في مجتمعنا. فنحن إن تحدثنا عن (محمد علي) أو (طه حسين) أو (جمال عبد الناصر) أو (أنور السادات) أو (العلمانية) أو (التتوير) أو (الحداثة) أو (العولمة) أو (السلام في الشرق الأوسط) فسوف نختلف كمجموعات فكرية من البداية اختلافات لا سقف لها وسيصل بنا التشردم إلى أبعد مدى كما أن حبل الحوار المتحضر القائم على العقلانية والموضوعية سينقطع من البداية ويدخل العديدون منا في "مواويل تراشق بأقذع النعوت والتهم".

ولا يخفي كاتبُ هذه السطور أنه عندما بحث عن موضوع "قد" لا يحدث حوله هذا الانقسام والتشردم (أو على الأقل يحدث حوله انقسام بدرجات أخف) لم يجد إلا هذا الموضوع الذي كان قد "زاره" فكريًا عدة مراتٍ في محاضراتٍ ومقالاتٍ متفرقةٍ وهو موضوع "قيم التقدم". وهكذا، بدا لي الموضوع وكأنه أكثر المواضيع قابلية للبعد عن التناول من زوايا أيديولوجية: فليس في موضوع قيم التقدم بالشكل الذي أتناوله ما يدعو لتقسيم الناس لإسلاميين وغير إسلاميين أو لاشتراكيين ورأسماليين أو لناصريين وساداتيين... فقد بدا لي الموضوع (بالكيفية

التي تناولته بها في المحاضرات التي أشرت إليها في مستهل هذا الحديث) "غير مذهبي" أي "غير أيديولوجي" إلى حدٍ بعيدٍ - وهو ما سؤل لي أن النظرة إليه والحوار بشأنه "قد" تكون أدنى للموضوعية والحياد وعدم التشردم والتمذهب كما يحدث عادة في معظم حواراتنا العامة المعاصرة.

وقد أكون بهذا التصور مُغرَقًا في الخيال أو عدم الواقعية - ولكن منذ متى كان "كسر الجمود" يأتي إلا من أفكار أولئك الذين يملكون القدرة على الحلم والخيال؟.. إن بعض مدارس الإدارة الحديثة تتطلب في تفكير رجال الإدارة العليا توفر صفتين قد يظهران متناقضتين في البداية - إلا أن حقيقة الواقع غير ذلك، فهناك أفراد عديدون (هم الذين ينجحون في أعمال الإدارة العليا) تتوفر فيهم الصفتان وهما: القدرة على الخيال Power of Imagination والشعور بالواقع Sense of Reality فعسى أن يكون تصوري عن إمكانية تعامل المثقفين والرأي العام في واقعنا اليوم مع موضوع قيم التقدم تعاملاً خاليًا من التمذهب والتشردم - عسى أن يكون تصوري هذا متسمًا بالتوازن ما بين "القدرة على الخيال" و "الشعور بالواقع" وألا أكون قد "قررت" بهذا الموضوع تحت شعور طاغٍ باليأس من إمكانية تناول موضوعٍ عامٍ هامٍ في واقعنا بالعقل والحكمة والموضوعية وليس بمسك الحجارة في اليد لرجم الموضوع (أو صاحبه) لاعتقاد البعض منا على "مسك حجارة الرجم" أكثر من اعتياده على "الحوار" - فالأول "أسهل" عقليًا ويمكن صاحبه (إذا أراد) أن يلصق بنفسه "أشرف النعوت" وبخصومه "تقيض كل ذلك".

## (ب)

ولا أتصور أن أكون في بداية كتيب بعنوان "قيم التقدم" دون أن أشير لإشكالية فكرية يصعب على أن مثقف ألا يتوقف أمامها وهو ينظر في كتيب بعنوان "قيم التقدم" وأعني إشكالية (هل تؤدي الديمقراطية لشيوع وذيوع قيم التقدم هذه التي أسلط الضوء على أهمها في هذا الكتيب أم أن هذه القيم قادرة- حتى في بيئات ذات حظ متواضع من الديمقراطية- أن تخلق مناخًا عامًا يجعل من تعاضم الهامش الديمقراطي وتحوله إلى ديمقراطية رحبة؟... بل إن هذا البعد جعلني أتساءل عن مدى معقولية تقديم كتيب بعنوان "قيم التقدم" إذا كان من المنطقي أن يقطع البعض الطريق على عربة هذا الكتيب بلافتة تقول: وهل من سبيل لتأصيل ونشر هذه القيم في ظل هامش ديمقراطي قد يكون متناميًا إلا إنه بالقطع صغير!... أقول: كاد هذا الهاجس الفكري يحملني على إلحاق مادة هذا الكتيب برمتها إلى "ملف الكتابات المرجأ نشرها": وهو الأغزر مادة، رغم أن "ملف الكتابات المنشورة" يضم آلاف الصفحات... كاد هذا الهاجس أن يحمل هذا الكتيب الجديد إلى "الملف المؤجل" لولا مصادفة مطالعتي لعددٍ من الدراسات عن تجارب عشر دول في جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية كانت منذ عشرين سنة (بدون طفرة اقتصادية) و (بدون ديمقراطية) و (بدون قيم التقدم التي يتحدث هذا الكتيب عنها) ثم أضحت غنية (نسبيًا) بالعناصر الثلاثة. ورغم علمي (وعلم الكثيرين في واقعنا) بهذه التجارب وتسلسل فقرات نهضتها، إلا أنني كنت بحاجة لمواجهة فحواها في هذا الوقت بالتحديد... وفحوى هذه الدراسات أن البشرية كما عرفت تجارب كانت فيها "الديمقراطية الرحبة" هي الإطار العام الذي في ظله حدثت النهضة الاقتصادية والعلمية والتعليمية الثقافية والاجتماعية وبمحاذاة ذلك رسخت قيم التقدم في مجتمعاتها؛ فإن هناك تجارب أخرى (مثل الدول التي تقدمت بطفرات واضحة في جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية) كان النهج فيها مختلفًا: فعوضًا عن عملية "الطبخ الهادئة والطويلة" للتطور كما حدث في أوروبا على مدى قرون؛ فإن تجارب هذه الدولة- ذات الطفرات في آسيا وأمريكا اللاتينية قامت فيها قاطرتان بجذب المجتمع لعملية التنمية والتطوير: أما القاطرة الأولى فتمثلت في كادر بشري من القيادات التنفيذية كان من جهة يجسد قيم التقدم وكان من جهة ثانية يفرضها فرضًا على المناخ العام... وأما القاطرة الثانية فتمثلت في إصلاح جوهرى وجذري للنظام التعليمي وإقامة النظام الجديد على أساس من "قيم التقدم" بحيث تخدم "القاطرة الأولى" المدى القصير والمتوسط.. بينما تخدم "القاطرة الثانية" المدى المتوسط والطويل... ومن خلال عمل القاطرتين- وبالقيادة والقدرة والتعليم الخلاق- تنتشر "قيم التقدم" وتخلق مناخًا عامًا يسمح بالحراك الاجتماعي الفعال والمثمر وتخلق طبقة وسطى عريضة وذات ركائز ثقافية واقتصادية في آن واحد ويواكب ذلك "إصرار حتمي" (مع "استعداد مواز") على توسعة الهامش الديمقراطي

وهو ما حدث بحذافيره في تجارب بلدان الطفرة في آسيا وأمريكا اللاتينية- وهو الرد الوحيد المعقول على دعوة البعض بأن بعض الشعوب عليها أن تنتظر طويلاً قبل حلول الديمقراطية الرحبة بزعم أنها شعوب غير مستعدة لمثل هذه الديمقراطية الرحبة. فانتظار الديمقراطية بعد قرن دعوى لا يقبلها إلا أنصار الاستبداد (وأنصار فوائده) أما أنصار الديمقراطية (بصفتها أعظم إنجازات البشرية منذ وجدت) فإنهم لن يتوقفوا عن البحث عن صيغ تحقق الديمقراطية الرحبة وخلال عقود معدودة من الزمن مع خلق أطر وآليات الديمقراطية في نفس الوقت حتى لا تكون الديمقراطية (بغير تنمية شاملة) الجسر الذي يعبر عليه أعداء من ضفة (اللاسلطة) إلى ضفة (السلطة المطلقة إلى أبد الأبدين).

وهكذا فإنني أعتقد أننا لا ينبغي أن نشتغل عن "قيم التقدم" بأية أطروحات تقول: إنها غير قابلة للغرس بتربيتنا.

وأخيراً، فإنني أقدم الكتيب وأنا أعلم علم اليقين أنني قدمت "معظم قيم التقدم" ولم أقدم "كل قيم التقدم"- بمعنى أن ما أسلط عليه الضوء في هذا الكتيب ليس إيراداً على سبيل الحصر لقيم التقدم وإنما هي مجرد أمثلة لما أعتقد أنه "من أهم هذه القيم"... ويبقى من حق الآخرين الإضافة والحذف- للقائمة المعروضة في هذا الكتيب- فالغرض هو الحديث عن "قيم تصنع التقدم" وليس الزعم بحصر هذه القيم.

الفصل الثاني

أهم قيم التقدم

## الوقت

ما أكثر الذين يتحدثون في واقعنا عن الفارق بين (قيمة الوقت) عند أفراد المجتمعات الأكثر تقدماً وبين قيمته ومعناه لدينا. ويتفاوت المعنى المقصود من فردٍ لآخر: فبينما تدل العبارات عند البعض على نظرة خارجية (وربما سطحية) للظاهرة عندما يظنون أن الشعوب الأكثر تقدماً في تعاملها مع الوقت هي مجرد شعوب منظمة ودقيقة، فإن البعض الآخر يملك نظرة أكثر عمقاً تدرك أن الأمر أكبر وأعمق وأوسع وأخطر بكثير من مجرد فارق بين (شعوب دقيقة في مسألة الوقت) و (شعوب أقل دقة في التعامل مع الوقت). فجوهر الأمر أعمق بكثير من كلماتٍ مثل (الانتظام) و (الدقة) و (الانضباط) فكل هذه العبارات وعشرات غيرها هي مجرد المظاهر النهائية لاختلاف عميق في فهم وتقدير وتقييم (بل وتقديس أو عدم تقديس) الوقت. ففي المجتمعات الأكثر تقدماً الوقت هو الإطار الذي من خلاله تتم الخطط وتنفذ وتعد المشروعات وتحول من فكرة إلى واقع؛ فالوقت هو إطار كل شيء: إطار كل فكرة... وإطار كل مشروع... وإطار كل خطة... وإطار كل برنامج... وإطار كل إصلاح... بل وإطار كل التطورات الاقتصادية والعلمية والتعليمية والثقافية والاجتماعية. وبالتالي فإن من لا يعرف قيمة الإطار لا يعرف بالضرورة قيمة أي شيء يمكن أن يحتويه هذا الإطار.

ومن أكثر الأمور غرابة أن الكثيرين في مجتمعنا يظنون أن تقديس الوقت واحترامه والالتزام بالمواعيد التزاماً شبة عسكري هو مجرد (طبع) يتسم به البعض ولا يتسم به آخرون: وهذه زلة فكرية متكاملة الأركان... فتقديس الوقت والإيمان العميق بحتمية احترامه واحترام المواعيد... ولزومية أن تكون كل الأفكار والمشروعات والخطط والبرامج في ظل أطر زمنية... وأن عدم احترام الوقت والمواعيد هو شرخ في المصداقية والكفاءة لا علاقة له بالطباع: فالناس لا يولدون بطبع يقدر الوقت ويحترمه وينظر للمواعيد وكأنها مواقيت سماوية وآخرون على خلاف ذلك... وإنما نحن بصدد مناخ ثقافي عام من فرط فقره في تقديس الوقت والمواعيد والأطر الزمنية أصبح يفرز تلك الفكرة الخاطئة وجوهرها أن الذين يتشددون في المواعيد والوقت هم أصحاب طبع معين جبلوا عليه بينما الآخرون مختلفون (وكأننا بصدد مجرد اختلاف وتوسع لا ينامان عن رقي في حالة وتدهور في الأخرى).

إن التقدم والتحضر والتمدن مسائل لا تحققها الأموال ولا تبلغها الثروات الطبيعية وإنما تحققها منظومة القيم الدائنة والشائعة في المجتمع من قاعدته إلى قمته وأهم تلك القيم هي:

تقديس الوقت... والإيمان بفاعليات العمل الجماعي... والاهتمام البالغ بالبشر (الموارد البشرية)... والتعليم القائم على الإبداع (وليس التلقين)... وإشاعة روح توحي الكمال والتميز والسعي الدعوب للإتقان... ورسوخ فكرة عالمية المعرفة والعلم في العقول منذ سُنَى التعليم الأولى... وقيام التعليم بخلق شخصيات إنسانية تنافسية- فعن طريق توفر هذه المنظومة من القيم يتقدم الذين يتقدمون... وعن طريق انتقاء هذه القيم (وأحيانًا وجود نقيضها) يتأخر الذين يتأخرون ثم يغرقون في خداع أنفسهم بأنهم متأخرون إما لأن الظروف غير مواتية أو لأن الإمكانات ناقصة أو لأن العالم الخارجي يتأمر عليهم ولا يريد لهم خيرًا- وكلها أوهام في رءوس الفاشلين لا أساس لها على الإطلاق في الواقع ولا مبرر لوجودها إلا لتعزية الفاشلين عن فشلهم لأن البديل (وهو الحق والمنطق والصواب والحكمة) أن يقولوا لأنفسهم إننا متأخرون لأننا متقاعسون ولأننا نفتقر لآليات التقدم وكلها آليات توجد داخل الإنسان وليس خارجه.

وهكذا يتضح جليًا أن تقديس الوقت وتقديره واحترامه وتأسيس كل أنشطة الإنسان والمؤسسات والمجتمع بأسره على أساس أطر زمنية تحترم الوقت كاحترام المؤمنين للعقائد هو ليس مجرد (صفة من صفات البعض) أو (طبع لدى البعض) أو (إحدى السجايا أو حتى المزايا الشخصية) وإنما هي علامة فارقة بين منظومتين من القيم: منظومة قديمة تنتمي إما للثقافة الزراعية في شكلها البدائي أو للثقافة البدوية وأنها واحدة من معالم مناخ ثقافي عام وليست مجرد طبع أو خصلة أو سجية. إن الدارس لتطور القيم يعرف أن الوقت لم يصبح تلك القيمة العليا المحورية والعلامة الفارقة بين المتأخرين والمتقدمين إلا منذ زمن الثورة الصناعية: فالثورة الصناعية هي التي فرضت ذلك الاهتمام المتصاعد بالوقت ودقته وقيمه وحمية الالتزام به حتى وصلنا إلى نموذج فريد يتمثل في القطارات السويسرية التي تبدأ وتنتهي رحلتها ليس بالساعة ولا بالدقيقة وإنما بالثانية فيما يمثل ترجمة عليا لقيم الصناعة ولقيم المجتمعات الخدمية، ثم هبت رياح ثورة الاتصالات وحقائق عصر التكنولوجيا فإذا بالتمسك بقيمة الوقت وتقديسها يبلغ حدًا يشبه العقيدة الدينية في نفوس كبار المؤمنين.

وكما هو الحال في العديد من قيم التقدم فإن هذه القيم يسهل شيوعها وذيوعها إذا جاءت من الرقائق العليا في الهرم المجتمعي أي في شكل أمثلةٍ وقدوةٍ ممن يفترض أنهم المثل الذي يُحتذى- أما إذا داس هؤلاء الذين يشكلون الرقائق العليا للهرم المجتمعي قيم التقدم ومن بينها قيمة الوقت فإن انتشار هذه القيم في المجتمع يكون ما بين (المستحيل) أو (شبه المستحيل): فليست هناك مقولات أسلم ولا أحكم من الأقوال المأثورة (الناس على دين ملوكهم) و (السمك يفسد من رأسه) و (إذا كان رب البيت على الدف ضاربًا... إلخ). ومعنى كل ذلك الرقائق العليا في المجتمع من كبار المسؤولين في الإدارات الحكومية وقيادات الحياة الاقتصادية العامة

والخاصة والوزراء وشاغلي المواقع المرموقة في المجتمع... إذا لم يكن هؤلاء قدوة في قيم التقدم بوجه عام وفي قيمة تقديس واحترام وإجلال قيمة الوقت وإعطائها كل ما تعنيه من أبعاد هامة وخطيرة وذات صلة وثيقة بعملية التقدم- إذا لم يكن الأمر كذلك فقل على المجتمع السلام- لأن بث تلك القيم عن طريق الرقائق الدنيا من الهرم المجتمعي مسألة في غاية الصعوبة إذ إن أفرادها لا يملكون عضلات فرض نموذجهم ومُكنة أن يكونوا مثلاً يحتذى وقدوة تُقتفى.

إن كانت هذه السطور والذي كان القائد الإداري الأول في واحدة من أكبر المؤسسات الاقتصادية في العالم لقراءة عقدٍ كاملٍ من الزمان وكان الرئيس الأعلى لآلاف من الخبرات العالمية وحملة أعلى الشهادات ومن جنسيات مختلفة (أكثر من ٢٠ جنسية) يجزم بأنه يستطيع أن يرى أمام ناظره علاقة شبه مؤكدة بين تقديس الوقت واحترامه والالتزام به التزاماً يشبه التزام أشد المتمسكين بقواعد الدين والإيمان بأن التأخر في المواعيد والإخلال بالالتزامات الموعدية وإنجاز الأعمال خارج الإطار الزمني المتفق عليه وبين درجة الكفاءة- فمن بين عشرات الآلاف من كبار الشخصيات الاقتصادية والسياسية التي تعاملت معها وأنا في موقع يسمح بالتعامل مع زبدة المجتمعات، كنت أرى بوضوحٍ كاملٍ أنه لا يمكن وجود شخص لا يقدر الوقت ويتأخر في المواعيد ولا يقدر الالتزام بالأداء في الإطار الزمني المتفق عليه إلا وهو في الوقت ذاته على غير درجةٍ عاليةٍ من الكفاءة: فكلُّ الأكفاء الذين قابلتهم في الحياة في عشرات المجتمعات كانوا ممن لا يتأخرون ثانية واحدة عن مواعيدهم ويلتزمون بالوفاء بإكمال مهام عملهم على أعلى درجات الإتقان في ظل زمن محددٍ وينظرون في نفس الوقت لمن لا يتسمون بهذه السمة بنظرةٍ يشوبها قدر غير قليل من عدم التقدير- وكانت طبيعة عملي التي تقتضي التعامل مع خلفياتٍ حضاريةٍ وثقافيةٍ متباينةٍ تُظهر لي بوضوحٍ اختلاف ردود الفعل حول مسألة الوقت والمواعيد والالتزام بالأطر الزمنية: فعندما كنت أقوم بإلغاء تعاقبٍ بمئات الملايين مع شركة لا تفي بتعهداتها في الأطر الزمنية المُتفق عليها في دولةٍ من دول العالم الثالث كان ردُّ الفعل الغالب هو استهجان قرار من هذا النوع بينما كان نفسُ القرار إذا اتخذ في بيئةٍ غريبةٍ أو في جنوب شرق آسيا يحظى بعظيم الاستحسان بل والإكبار والإجلال: والفارق أن جانباً كان يرى في القرار رد فعل مبالغ فيه تجاه مسألة غير ذات أهمية بينما كان الجانبُ الأخرُ يرى أن القرار جاء متفقاً مع قيم التقدم والتي لا تعرف تجاه الوقت إلا الإجلال والإكبار والتقدير والاحترام بل وتأسيس الحياة كلها على أساس من الأطر الزمنية التي لا يحق لأحدٍ أن يتجاهلها أو يتجاوزها- بل كانت الأغلبية في معظم المجتمعات من دول العالم الثالث تنتظر لقرار مثل الذي ضربتُ به مثلاً وكأنه من قبيل الأطوار الغريبة: فلماذا المبالغة في رد فعل تجاه شخص تأخر عن مواعده أو مقالٍ تجاوز الحدود الزمنية المتفق عليها- وهي مجتمعات وصل فيها التدهور القيمي لحد أن

أصبح التأخر رمزًا للقيمة العالية للشخص، فالأشخاص الكبار والمهمون وأصحاب القوة والمكانة من حقهم أن يكونوا متأخرين كيفما بدا لهم وعلى الناس أن ينتظروهم (!)، فهم مهمون وأصحاب مسؤوليات واسعة وعلى الآخرين أن يقبلوا ذلك (!!!)... وفي المقابل فقد كنت أرى في المجتمعات الأكثر تقدمًا رجالاً يقومون بإدارة مشاريع بحجم يفوق مجمل حجم اقتصاد كل الدول العربية ولا يمكن أن يكونوا متأخرين دقيقة واحدة عن موعد بل ويفتخرون بأنهم يسبقون المواعيد وأن مؤسساتهم في سباق مع الزمن بهدف أن يكونوا في إطار المواعيد المتفق عليها بل ويكون هدفهم في كثير من الأحيان لا أن يقابلوا الحدود الزمنية المتفق عليها بل أن يسبقوها. وقد أصبح يقيني راسخًا أن كل من لا يعرف كيف يضبط مواعيده ومواعيد عمله ومواعيد تنفيذ مشروعاته إنسان أو شركة أو مؤسسة مدموغة بالفشل الإداري (بل ولدى اعتقاد راسخ أنهم بنفس القدر لا يتقنون كل الأشياء الأخرى التي يقومون بها في الحياة) - وأي استثناء من ذلك أو أية محاولة لقبول استثناءات من ذلك هي ضد العلم والتقدم والتحضّر وحركة التاريخ في المجتمعات المتقدمة. وهناك فارق كبير بين الالتزام بالمواعيد واحترام الوقت بدافع الخوف وهو موجود في بعض الأحيان (في دول العالم الثالث) وبين أن يكون تقديس الوقت واحترامه والالتزام بالأطر الزمنية المحددة هو ديدن الذين يحترمون أنفسهم وينتمون للعصر ويسايرون قيم التقدم: ففي كل مجتمعات العالم الثالث يذهب النواب للمجالس النيابية (البرلمانات) متأخرين ويظلمون في اجتماعاتهم في حالات فوضى عارمة ما بين متحدثٍ مع زميل وآخر يُجرى حوارًا على الهاتف المحمول وثالث يكتب في أوراق ورابع يُجرى حوارًا مع أحد المسؤولين - ثم نجدهم جميعًا في الجلسات التي يحضرها رئيس الدولة في كل دول العالم الثالث: ملتزمين بالحضور في الموعد.. ملتزمين بآداب حضور الاجتماعات العامة: وهم هنا لا يفعلون هذا من باب تقديس الوقت واحترام المواعيد وإجلال الأطر الزمنية وإنما بدافع آخر لا يخفى عن فطنة القارئ. وهذا الدافع لا يخلق التقدم المنشود، لأن التقدم والتنمية يصنعها المؤمنون لا الخائفون.

ومما أساء لقيمة الوقت وحُرمتها وأهميتها وكونها واحدة من أسس الرقي وقيم التقدم وجود طبقة من الأثرياء الجدد في عدد من دول العالم الثالث كانوا في معظمهم بسطاء التعليم والثقافة وتكونت ثرواتهم بفعل وفضل علاقاتهم السياسية والعامة وليس لكونهم عبقریات إدارية أو اقتصادية أو علمية - ولما شاع نموذجهم في عددٍ من المجتمعات وصاروا في صدارة الواجهة الاجتماعية أصبحوا مصدرًا جديدًا لبث القيم السلبية ومنها منهجهم في التعامل مع الوقت، فهم أبعد ما يكونون عن فهم واحترام قيمة الوقت كأساس حضاري وقيمة من قيم التقدم، إذ إنهم في حد ذاتهم طبقة طفيلية انهمرت عليها الأموال دون ثقافة ناهيك عما يعترى مصادر ثروتهم من شكوكٍ تدعم استحالة أن يكونوا قدوة أو نموذجًا يُحتذى: فكيف يمكن لنا أن نقول للشباب في

مجتمعنا أن يحتذوا بقيادات الحياة الاقتصادية التي نسميها "رجال الأعمال" وهم تجسيد حي لعشرات القيم السلبية بوجه عامٍ ولقيمة ازدياد الوقت والمواعيد بوجه خاص!... إن طبقة رجال الأعمال والأثرياء الجدد (معظمهم وليس كلهم) في عدد من دول العالم الثالث هم طبقة منقحة من رجال المافيا- فكيف يتسنى لنا أن ننتظر أن يكونوا قدوةً تُتبع ومثالاً يُحتذى في احترام الوقت أو في أية قيمة إيجابيةٍ أخرى من قيم التقدم. ويحزني- لأبعد الحدود- أن أكتب بقلمني أنني رأيتُ عن قربٍ عشرات من هؤلاء الذين يسمون بكبار رجال الأعمال فوجدتهم بالمقارنة بالشخصيات الاقتصادية العالمية الكبرى التي تعاملتُ معها خليطاً من أربعة عناصر: انعدام الموهبة الإدارية... وفقر ثقافي مذهل... وانتهازية سياسية بلا حدود... وبُعدٍ مطلق عن قيم ومبادئ كبار الرجال- ووجدتُ أن معظمهم قد كَوّن مؤسساته وأعماله على أرضيةٍ من العلاقات وليس على أساس من الكفاءة والعبقرية الإدارية والاستعمال الاقتصادي النموذجي لتكنولوجيا العصر أو القدرة على إدارة الخدمات- ومرةً أخرى يفرضُ السؤال نفسه: كيف لمثل هؤلاء أن يكونوا قدوة، إلا إذا كان رؤساء المافيا يصلحون لأن يكونوا قدوة لأجيال جديدةٍ من الشباب!؟

ولا أجدُ من بين كل ما ذكرت في هذه الجزئية من هذا الفصل ما أرى فائدة تكراره أكثر من قلبي: إنه لا يمكن وجود قائد إداري فعال وُمنجز وعلى درجة عالية من الكفاءة إذا لم يكن تقديس الوقت مكوناً أساسياً من مكوناته... ولا يعني ذلك أن تقديس الوقت هو العنصر الوحيد للكفاءة... فللكفاءة عناصر أخرى عديدة (تقديس الوقت من أهمها) وإن كانت الكفاءة لا تنهض كاملةً بدون باقي العناصر والتي بدونها لا يوجد تقدم.. ولا يوجد كادر بشري من المديرين التنفيذيين القادرين على إنجاز المهمة التي تبدو للبعض مستحيلة بينما أعتقدُ أنا أنها سهلة وميسورة إلى أبعد الحدود، وأعني بلوغ درجة من التقدم الاقتصادي والتعليمي تجعلنا على مقربةٍ من دول جنوب أوروبا وفي نفس الوقت نسيرُ بمحاذاة حياة ثقافية وإعلامية وسلام اجتماعي يكفلون لنا معاً الذي ننشده: مصر المزدهرة والمستقرة والأمنة والتي يعودُ فيها المصريون لسجاياهم التي عُرفوا بها عبر التاريخ وكلها سجايا إنسانية نبيلة تقومُ على الخُلُق السمح والمودة والترابط واحترام الآخرين والبعد عن بؤرات العنف والتشاحن والصدام اليومي بين الأفراد والطبقات وسائر وحدات وكيانات المجتمع.

## "ثقافة النظم" ... لا "ثقافة الأشخاص"

كنت أطلع منذ أيام مقالاً لأحد الكتاب المعروفين عندما أوقفتني كلماته عن سفير مصر بواحدة من الدول الكبرى، إذ بعد أن كالم له المديح (وأغلب الظن عن حق) روى عن لسان شخصية مرموقة قوله في حق نفس السفير (لو كان الأمر بيدي لأبقيت على هذا الرجل سفيراً لمصر في... دون اعتبار للقواعد التي تطبقها وزارة الخارجية، لأنه خسارة أن يترك كل هذه العلاقات ويأتي بعده من يبني من جديد)... وإذا كان كاتبُ هذه السطور خليطاً من (رجل الإدارة) و (رجل الثقافة) فإن هذه العبارة (والتي كثيراً جداً ما كررها آخرون في حق آخرين) هي أكثر عبارة تستنفر تفكير الرجلين: رجل الإدارة ورجل الثقافة؛ لا لأنها (خطأ) فربما تكون صحيحة وسليمة من زاوية الواقع الآني، ولكن لأنها تستدعي موضوعاً من أهم وأخطر المواضيع المتعلقة بالعقل المصري وظروف وملابسات تكوينه التاريخية والثقافية وتجربته مع الأيام والرجال. إن هذه العبارة (والتي نسمعها من كثيرين عن كثيرين من المتميزين في مواقعهم) تكشف بوضوح تام عن إيماننا المتأصل عبر التاريخ بدور الفرد أكثر من إيماننا بفاعلية النظام (System) الذي يكون الفرد مجرد أداة من أدواته؛ مع بقاء الغلبة والأهمية والفاعلية للنظام وليس للأفراد المتميزين في النظام.

وإنسان مصري تكون خلال ربع القرن الأول من حياته في مناخ مصري صرفٍ فإنني لم أفطن إلا بعد سنوات للفارق الشاسع في هذا المجال بيننا وبين مجتمعاتٍ أخرى لعل أهمها المجتمعات الأوروبية الشمالية حيث يوجد النقيض: الاهتمام الشديد بتكوين الفرد تكويناً ثرياً ومتميزاً مع بقاء الغلبة والاهتمام الأكبر والفاعلية العظمى للنظام (The System) مما يجعل الإنسان في هذه المجتمعات يرى تداعيات وانعكاسات ونتائج العبارة التي اقتطفتها من مقال أحد كبار الكتاب... (دون أن يكون هدفي أن أناقش كاتب المقال في صحة أو عدم صحة ما كتبه، فالأمر يقتصر على أن ما كتبه قد جذبني للكتابة عن روح الملاحظة وليس عن الملاحظة في حد ذاتها).

ففي مجتمعنا الذي يربط بين الإنجاز والكفاءة وتحقيق النتائج من جهة وبين صدفة وجود شخص ممتاز في موقع معين من جهة أخرى يكون من العسير على معظم الناس أن يدركوا النتائج الوخيمة لهذا الواقع: فانتظار الصدفة أمر لا يخضع لأي قوانين معروفة وعقلانية.. والإيمان بأن الشخص الممتاز يجب أن يبقى في موقعه لأن التغيير سيأتي بمن يبدأ من جديد

هو تسليم بالمشكلة أكثر من أن يكون حلاً لها... وصيغتنا في هذا الأمر هي التفسير الواضح لانقطاع تواصل البناء (والتوجهات والجهود) في حياتنا... وصيغتنا في هذا الشأن تعمل ضد الحراك الاجتماعي الذي هو أساس تقدم الطبقة الوسطى والمجتمعات... وصيغتنا في هذا الشأن تحمل في طياتها جذور مشكلاتٍ كبرى إذ إننا لا نقبل فقط أن نتحمل الثمن المرتفع للتعامل مع قوانين الصدفة وإنما نقبل في نفس الوقت النتائج التي قد تكون "رائعة" وقد تكون "مروعة" حسبما تأتي به الصدفة... وصيغتنا في هذا الشأن تتنافى مع حركة علوم الإدارة الحديثة والتي مع إيمانها بالقدرات الخاصة المواهب فإنها تؤمن بشكلٍ أكبر وأوسع وأعمق بالنظم (وليس بالأشخاص).

أما أول نتائج هذا الربط بين الإنجاز و "صدفة وجود شخص ممتاز في موقع معين" فهو أننا نقبل أن نترك أعنة الحياة والمستقبل لقوانين الصدفة والتي لا تخضع لقواعد معروفة أو حتى عقلانية. وهكذا، نكون أبعد ما يمكن عن أولئك الذين يساهمون في صنع وصياغة المستقبل وكأنهم تلاميذ الفيلسوف الفرنسي جان بول سارتر الذي كان لا يؤمن بأن هناك شيئاً اسمه المستقبل وأن المستقبل هو ما نصنعه الآن (سلباً أو إيجاباً أو تقاعساً) في مطبخ الزمن الآتي. فالمستقبل يبدأ من لحظتنا الراهنة أو بالتحديد مما نقوم به "الآن" لصياغة "معالم الزمن الآتي". وعليه، فإننا نكون أبعد ما يمكن عن التخطيط الذي يحاول أن يرسم ملامح الغد وتفصيله، فكيف نفعل ذلك ونحن نترك لقوانين الصدفة أن تأتي لنا ببعض المتميزين - أحياناً - في بعض المواقع. إن هذا القانون هو النقيض الكامل لفكرتي "النظام" (System) و "التخطيط" (Planning).

كذلك فإن الولع بأن يبقى الأشخاص المتميزون في مواقعهم لأن عدم بقائهم سيأتي بمن يبدأ من "الصفرة" هو سبب واحدٍ من أكبر عيوبنا وهو خواء حياتنا (بدرجة كبيرةٍ وليس بشكلٍ مطلق) من التواصل الموضوعي في جهود وخطوات البناء والتنمية - فالحقيقة أن التقدم لا يتحقق إلا إذا كنا نملك آليات التواصل والاستمرار مع تبدل الأسماء والوجوه. بل إن إيماننا بضرورة بقاء المتميزين في مواقعهم حتى لا يبدأ آخرون من الصفرة هو اعتراف مؤلم بواقع صعوبة التواصل بين أجيال من الأفراد كما أن هذه السمة من سمات تفكيرنا هي مرجع خلو (أو شبه خلو) حياتنا ممن يشغلون مواقع عامة بارزة ويمدحون أسلافهم. وذلك نقيض الحال في معظم المؤسسات السياسية والاقتصادية والثقافية والتعليمية والإعلامية في المجتمعات ذات النصيب الوافر من التقدم. كذلك فإن القول بأن الخير كل الخير في بقاء كل متميز في موقعه هو مدخل لعالم يخلو من الحراك الاجتماعي والذي هو من أسس التفاعل الإيجابي وتقدم المجتمعات ومن لزميات بناء طبقة وسطى واسعة وقوية وصلبة تقود المجتمع كذلك، فإن

الإيمان بالأشخاص وليس بالنظام يجعلنا عرضة لأمر في غاية الخطورة: فبينما تقود "ثقافة النظام" لاستئصال أو استبعاد العناصر الهدامة التي قد تصل لمواقع متميزة فإن "ثقافة الأشخاص" قد تأتي بالتميزين كما أنها قد تأتي بالذين تأتي كبريات المشكلات والأخطار والمضار مع مجيئهم ولا تكون هناك آليات فعالة لاستبعادهم في الوقت المناسب (الوقت هنا عنصر أساسي للفاعلية).

يُضاف لكل ذلك أن صيغتنا في الافتتان بثقافة الأشخاص لا بثقافة النظام تحمل في طياتها تناقضًا وتناقضًا كاملين مع معظم معطيات علوم الإدارة الحديثة التي تحاول أن تأخذ من الأشخاص أعظم مزاياهم مع بقاء الغلبة لأطر النظام وآلياته وتقنياته: فالنظام في هذه الثقافات هو أساس التقدم والنجاح وليس بعض الأفراد (وإن عظمت مواهبهم) في بعض المواقع.

نحن إذن أمام ثقافتين متباينتين إلى حد بعيد: "ثقافة الأشخاص" والتي يسهل التعرف على ملامحها في واقعنا وتاريخنا منذ عشرات القرون... و "ثقافة النظم" ( Culture of System) وهي الثقافة التي نمت وتعاظمت أسسها ومعالمها في دول الحضارة الغربية ثم انتقلت إلى العديد من المجتمعات الأخرى التي لا تنتمي للحضارة الغربية مثل المجتمع الياباني والعديد من مجتمعات جنوب شرق آسيا بل وعددٍ من مجتمعات أمريكا الوسطى وأمريكا اللاتينية. ومن غير المفيد الحديث عن "الأفضل" و "الأسوأ" الانطلاق من زوايا اتهامية، فالذي حدث لدينا وأنتج "ثقافة الأشخاص" ضفيرة من الظروف التاريخية والثقافية ما كان لها أن تنتج غير ما أنتجت. والهدف من هذا الحديث كله أن نتساءل: هل يمكن لمجتمعات "ثقافة الأشخاص" أن تتحول تدريجيًا لمجتمعات نظام أو نظم؟ والإجابة: نعم... بل: قطعًا نعم... فقد حدث ذلك في أكثر من حالة... وكانت آليات حدوث ذلك آليات تعمل على إحداث تحول على المدى القصير وتمثلت في كلمة واحدة هي "القدوة" التي حاولت (ونجحت) في تحقيق قدر غير قليل من فرض ثقافة النظام، وأما الإنجاز الأكبر فمرهون بآلية أخرى هي نظام التعليم الذي يضع نصب عينيه أنه وحده القادر على إنجاز التحول الأكبر في هذا المجال عندما تُصمم برامج التعليم وهي تهدف لخفض الأبعاد الشخصية في التفكير وتعظيم الأبعاد الموضوعية التي هي أساس أي نظام.

وعندما يحدث ذلك فإن بقاء بعض المتميزين في مواقعهم لا يتحول إلى "شبه معركة حربية" يمارسون من خلالها معركة: "أن يكونوا أو لا يكونوا"، ولا يكون من أكبر مشاغل الكثير من المسؤولين القضاء على من يصلحون للحلول محلهم وتبوء مواقعهم؛ ولا تكون العلاقة بين (الخلف) و (السلف) على ما هي عليه في واقعنا: مترعة بالبعث والمشاخنة وعامرة بالنقد الذي يصل إلى عرضٍ مستمرٍ للمثالب (الخلف يعرض مثالب السلف والسلف يتندر بمثالب الخلف) بل ونصل إلى "مُناخ ثقافي عام" يبحث فيه كلُّ مسئولٍ عمن يصلح للحلول - ذات يوم -

محلّه... فتدور عجله الحراك الاجتماعي ويحدث ما يسميه البعض بدوران النخب وهى أمور  
تكون في حالة كمون استراتيجي كلي في ظل "ثقافة الأشخاص"... حيث تضرر فكرة التغيير  
وتصبح عند البعض مرادفًا للتدمير!

## الإتقان

تحولت فكرة الإتقان إلى علم قائم بذاته هو (علم إدارة الجودة والذي انضم خلال العقود الأربعة الأخيرة لمنظومة العلوم الاجتماعية بل وأصبحت هناك معاهد لا تقوم بتدريس إلا علم الجودة (Quality Management/QM). ورغم أن هناك أدبيات كثيرة في علم الجودة أشهرها كتابات البروفيسور Deming الذي جرى العرف على اعتباره أبًا أو أحد آباء "علم إدارة الجودة" إلا أنني لا أريدُ في مقال عام كهذا أن أدخل في تفاصيل وتفريعات علم إدارة الجودة والمواضيع الأساسية لهذا العلم وهي الجودة أو الإتقان في مرحلة التخطيط ثم الجودة أو الإتقان في مرحلة التنفيذ ثم المراجعة بعين تنظر للجودة والإتقان، ولكنني أريد أن أقول إن تواجد وتطبيقات علوم إدارة الجودة وتفشي ثقافة الإتقان ما هي إلا انعكاس لحقيقة كبرى ألا وهي وجود حراك اجتماعي فعال في المجتمع. فالإتقان ملمحٌ من ملامح المتميزين... والمتميزون هم الذين يفرزون مكونات ثقافة الإتقان ومفردات علوم إدارة الجودة... وإذا لم يكن المجتمعُ فإن ثقافة الإتقان لا توجد وتحل محلها ثقافة العشوائية وتعم في المجتمع كلُّ بدائلِ صور ومشاهد الإتقان.

وكما ذكرت في فصل من فصول أحد كتبي تحت عنوان "التحول المصيري" فإن الحراك الاجتماعي الحر وتفاعلاته هما اللذان يجعلان أصحاب القدرات العليا من أبناء وبنات أي مجتمع يشغلون المواقع القيادية في كل مجالات الحياة في المجتمع وهو ما يفرز هرمًا اجتماعيًا صحيًا وسليمًا قد يطلق البعض عليه أنه الهرم الذي أنتجته الداروينية الاجتماعية بينما يغضب البعض (ولا سيما إذا كان هؤلاء ينتمون لعلماء الاجتماع الاشتراكيين) ويفضلون أن نقول (ولا مانع لدينا) أن هذا الهرم لا يبني بالداروينية الاجتماعية وإنما يبني بالحراك الاجتماعي الحر والفعال والذي يتيح الفرصة لكل متميز ومتميزة من أبناء وبنات المجتمع لتقدم الصفوف والمشاركة بفاعلية في صنع الواقع والمستقبل: وهذه هي الخلفية الوحيدة التي تسمح بذبوع ثقافة الإتقان.

وعلى النقيض فإن المجتمعات التي لا تسمح تركيبها بالحراك الاجتماعي الحر تفتح المجال على مصراعيه أمام غير المتميزين وغير الموهوبين وأصحاب القامات المتوسطة لكي يحتلوا مواقع عديدة على رعوس الكثير من المؤسسات والتنظيمات والهيئات في المجتمع وهو ما يوجه ضربة قاضية لثقافة الإتقان ويشيع مناخًا ثقافيًا مختلفًا تمامًا أسميه بثقافة القامات

المتوسطة وفيه يخفي الإتقان وتشن الحروب بلا هوادة على المتميزين والتميزات من أبناء وبنات المجتمع لأن أصحاب القامات المتوسطة هم المصدر الأول لهذا المناخ العام: فبدونه تتبدل قواعد اللعبة ويهبطون من مواقعهم العالية إلى مواقع أدنى تتناسب مع قدراتهم ومحدودية مواهبهم.

وموضوع الثقافة التي ينشرها "متوسطو القامة" بل والمناخ العام الذي يخلقونه هو موضوع يستحق الكثير من العناية من المفكرين والدارسين: لأن المثقف المستتير بوسعه أن يتصور كل ملامح الحياة والمجتمع والعلاقات التي تنشأ عن سيادة وشيوع "متوسطي القامة" وما يخلقونه من آليات لبقائهم وبقاء نوعياتهم في مواقع مؤثرة وكذلك الدمار الذي يحدثونه في "القيم" و "المثل" و "الأخلاق العامة" وكذلك انعكاسات شيوعهم على الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والتعليمية والإعلامية، وما يجرون المجتمع إليه من "انخفاض مروع" في "كل المستويات".

ومن النقاط التي يجدر توضيحها عند الحديث عن "الإتقان" و "إدارة الجودة" أن الإتقان ليس أمرًا مرتبطًا بالتقدم التكنولوجي وإنما هو فكرة في رعوس بعض الناس. ويذكر كاتب هذه السطور أنه عندما كان يحاضر ذات يوم بمعهد جوران (Juran) لإدارة الجودة بالولايات المتحدة الأمريكية أنه أسهب في شرح فكرته أن "الإتقان" فكرة في رعوس المتميزين وليس ثمرة التكنولوجيا (فالتكنولوجيا نفسها ثمرة أخرى من ثمار تفكير المتميزين)... أذكر أنني عندما أسهبت في شرح هذه الفكرة وتطرقت للحديث عن "الإتقان" في مصر القديمة وكيف أن بناء هرم خوفو بالذات يُعد مثالاً بلا نظير لكون الإتقان "فكرة في الرعوس" قبل أن يكون أي شيء آخر، أذكر أن عميد المعهد الذي كنت أحاضرُ به علق على هذه الجزئية بقوله إنني لست بحاجة لمزيد من الأدلة على صحة هذا الزعم لأن شعار معهد جوران نفسه ليس إلا عاملاً فرعونيًا ينقش على جدار!! ويعني ذلك أن أكبر معهد في العالم لعلوم إدارة الجودة لم يربط بين الإتقان وبين التقدم التكنولوجي إذ إنه وجد أن العامل المصري القديم كان تشخيصًا لفكرة الإتقان... وتحفل مصر القديمة بأدلة كثيرة على أن الإتقان "فكرة" قبل أن يكون أي شيء آخر: فإذا قمنا بمقارنة بسيطة بين درجات الإتقان في هرم الملك خوفو ودرجات الإتقان في الهرمين الذين يناهما والد الملك خوفو وهو الملك سنفرو لأدركنا كيف يمكن أن تحدث طفرة هائلة في مستويات ومعدلات الإتقان خلال سنوات قليلة وهو ما لا يمكن أن يكون له تفسير إلا وجود كادر بشري يجسد بدرجة عليا دقائق فكرة الإتقان.

ولا أكاد أتصور وجود خلاف حول ما شهدته حياتنا المعاصرة من تدهور مذهل في مستويات ودرجات الإتقان في مصرَ خلال نصف القرن الأخير وهو أمر لا يفسر إلا بانقلاب

الهرم المجتمعي وتلاشي التميّز وما أدى إليه ذلك من شيوع ثقافة متوسطي القامة والذين لا يمكن أن يكون الإلتقان وشيوع روحه هدفاً لهم إذ إن فاقد الشيء لا يُعطيه. إن شيوع قِيم وثقافة ومستويات "متوسطي القامة" يجعلنا نكاد نرى كلمات الفقرة الأخيرة من المزمور ١٢ تتجسد كل لحظة أمام عيوننا:

(الأشرار يتمشون في كل ناحيةٍ عند ارتفاع "الأرذال" بين الناس).

## غرس قيمة التعددية

إذا كانت "الديمقراطية" هي أعظم إنجازات الجنس البشري منذ بداية مسيرة تمدنه وحتى هذه اللحظة فإن "التعددية" هي أحدُ منابع الديمقراطية. فلما كان الإنسانُ قد أصبح على يقينٍ من أن "التعددية" في المذاهب والآراء ووجهات النظر والذوق هي من أهم معالم "الإنسانية" فقد كان من الطبيعي أن تقوم النظم السياسية على أساس احتواء واحترام التوجهات المختلفة مع عدم السماح لأي منها (ولو كان يحظى بأغلبية قوية أو حتى مطلقة) من استئصال حق الآخرين في الاختلاف ورؤية الأمور بشكلٍ مختلفٍ والاعتقاد في برامج وأفكار ونظم ونظرياتٍ أخرى.

بل إن الإنسانية تحولت مع تطور مسيرة تمدنها من "التسليم بأن التعددية من معالم الإنسانية الأساسية" إلى "الاعتقاد بأن التعددية من مصادر ثراء الإنسانية"... وأن التعددية هي من أهم منابع الإبداع والابتكار والتجديد والتجويد.

ورغم ذلك الإيمان بالتعددية على سطح الحياة المعاصرة فإن الغوص تحت جلد معظم البشر في هذا العصر يثبتُ أننا لا نزال في مرحلةٍ بدائيةٍ للغاية من تمثل قيمة الإيمان بمعنى ومزايا التعددية - وينطبق ذلك على أكثر المجتمعات تقدماً (وفي طليعتها المجتمع الأمريكي) كما ينطبق على كثير من الدول الأقل تقدماً بما في ذلك دول العالم الثالث. فلا يزال هناك زخم من نقص الفهم وسوء الظن المتبادل بين الحضارات المختلفة يجعل فوائد وعوائد التعددية أقل بكثير من أن يمكن أن يكون كما يؤدي كل ذلك في غير كثير من الأحيان إلى محاولة البعض "تنميط العالم" وهو هدف مستحيل من جهةٍ ويعارض التعددية من جهةٍ أخرى ويبدر بذور الصراع والصدام الذين يمكن للإنسانية أن تعيش وتتمو وتزدهر بشكلٍ أفضل بدونهما.

ومن الأدلة الواضحة على التراث الموهول من سوء الفهم وسوء الظن والأفكار المشوهة بشكل متبادل بين الحضارات فكرة الحضارة الغربية عن معظم الحضارات الشرقية والتي تقوم في بعض الأحيان على تصوراتٍ وهميةٍ لا أساس لها من الصحة وكذلك فهم أبناء الحضارات القديمة للحضارة الغربية وهو فهم مشوب بتشوهات هائلة ويركز على المثالب ويتجاهل المناقب. رغم تمتع معظم البشر في العالم بالعديد من إنجازات الحضارة الغربية.

وإذا كان البعض اليوم في الغرب بوجهٍ عام وفي الولايات المتحدة الأمريكية بوجهٍ خاصٍ يميل إلى أن العلاقة بين الحضارات ستكون في المستقبل صراعاً وصداماً ولا سيما العلاقة بين الحضارة الغربية والإسلام، فإن أدبيات هذا الاتجاه تدلُّ على فقرٍ معرفيٍّ مذهل: فكتاب (صدام

الحضارات) لسموئيل هنتجتون وغيره من الكتابات المماثلة لأشخاص مثل بول كنيدي وفوكا ياما هي خليط من الكتابات الصحفية/السياسية أكثر من كونها كتابات رصينة تقوم على معرفة واسعة بالحضارات ودون أن تتوفر لدى أصحابها الرؤية التي تسمح لهم بأن يروا آلية صنع سيناريو الحوار وعدم الاقتصار على سيناريو الصدام - ولا يعني ذلك أن سيناريو الصدام مستبعد وإنما يعني أن سيناريو الحوار ممكن إذا كانت الرؤية في هذا الاتجاه وبُذلت الجهود الفكرية والثقافية لتدعيمه.

إن عالم اليوم الذي يرفع شعارات مثل (الديمقراطية) و (حقوق الإنسان) و (الحريات العامة) و (التعددية) ينبغي أن يدرك أن نبل هذه القيم لا ينفي أن تعامل الإنسان معها على أرض الواقع لا يزال في مرحلة أولى وهو ما يجعل الممارسات العملية تتسم أحياناً بنقيض تلك القيم وينطبق ذلك بوضوح على قيمة التعددية إذ ترفع الحضارة الغربية لواء قيمة التعددية بيد ويرفع بعض أبنائها لواء تنميط العالم بيد أخرى، وهي حالة ارتباك تعكس كون البشرية في مرحلة أولى من مراحل نمو بعض هذه القيم.

فالتعددية إذا كانت تعني (والأرجح أنها بالفعل كذلك) أن تعدد المشارب والمذاهب والثقافات والأذواق والآراء وأساليب الحياة هي معلم أساسي من معالم الحياة البشرية على الأرض بل ومن مصادر ثراء هذا الحياة فإن النتيجة يجب أن تكون (الخلاف في ظل الوحدة). والخلاف هنا ينطبق على ما ذكرته من مشارب ومذاهب وتوجهات أما الوحدة فتعني (الإنسانية).. كما أن ذلك لا يمكن إلا أن يعني توسيع ثقافة احترام الغيرية (Otherness) على أن يحدث ذلك بين كل الأطراف وبشكل متكافئ في وقت واحد - واحترام الغيرية يتناقض بدهشة مع أية محاولة لتنميط العالم. وجدير بالتنويه هنا أن تنميط العالم ليس توجهاً عاماً للحضارة الغربية إذ لا تشارك فيه أوروبا الغربية وإنما هو توجه أمريكي في المقام الأول وليس له من مرجع إلا الفقر الأمريكي المذهل ثقافياً.

## نقد الذات والتجويد المستمر

آمنت منذ سنواتٍ طويلة - وفي مرحلةٍ كان الفيلسوف الألماني "إيمانويل كانط" وأعماله الفكرية العظيمة مركز اهتماماتي الفكرية - أن عبارة هذا الفيلسوف الشهيرة: (إن النقد هو أهم أداة بناءٍ طورها العقل الإنساني). إن هذه العبارة هي من أحجار الزاوية لنجاح وازدهار أي مناخ تعليمي وثقافي. ويقابل عبارة كانط في أدبياتها الشرقية مقولة عمر بن الخطاب (رحم الله من أهدى إلينا عيوننا) بمعنى أنه يطلب الجزاء الطيب من الله لمن يفتح عيوننا على عيوننا ووسيلة ذلك (النقد).

بعد أن ترسخ في تفكيري أن الجو الثقافي العام الذي يحفل بالعقل الناقد هو الجو الثقافي الذي يسمح بالتطور والتقدم والازدهار - بعد أن ترسخ ذلك الاعتقاد في بنية تفكيري، جاءت تجربة عشرين سنة من العمل بمؤسسة اقتصاديةٍ من أكبر عشر مؤسسات في العالم لتحول هذا "الاعتقاد الفكري" لواقعٍ مُعاش في كل لحظة. فهذه المؤسسة التي تشبه كبريات المؤسسات الاقتصادية العالمية ولا سيما التي يرجع تاريخها لأكثر من قرن، هي مؤسسات لها ثقافتها الداخلية الخاصة. وقد أذهلني في كل يوم من أيام السنوات العشرين المذكورة أن أرى في كل لحظةٍ ومناقشة واجتماع وحلقة عمل تشخيصاً كاملاً لأن (النقد هو أحد أكبر أدوات البناء): فنقد الأفكار... ونقد الخطط.. ونقد البرامج.. ونقد المشروعات قبل وأثناء وبعد تنفيذها هي عمليات لا تتوقف من أجل (تقليل السلبيات) و (تعظيم الإيجابيات). والتناول النقدي لكل شيء ليس حقاً من حقوق "الكبار" أو "الرؤساء" فقط وإنما هو حق لكل ذي عقلٍ، فمن مجموع العقول الناقدة يتشكل النجاح والتميز.

ولا شك عندي أن "النقد" الذي هو بمثابة آلة لا تتوقف عن البحث عن السلبيات وتقليلها ورصد الإيجابيات وتعظيمها يحتاج لمناخ عام يُعلم أبناء وبنات المجتمع "النقد الموضوعي" أي الذي يهدف للتجويد المستمر وهو يختلف في روحه ونسيجه ومنطلقاته وأهدافه عن النقد في بعض الثقافات التي تغلب عليها "الشخصية" وتقل فيها "الموضوعية" إذ يكون "النقد" في هذه البيئات أداة هجوم وانتقام وانتقاص وتجريح. والمعول هنا على المناخ الثقافي والتعليمي العام وكيفية تقديمه للنقد - منذ الصغر - كأداة عقلية موضوعية تهدف لمصلحة عامةٍ لا لمصلحةٍ شخصيةٍ.

وغير مستغرب أن يكون المناخ الثقافي العام الذي رسخ قبول واحترام "التعددية" أكثر استعدادًا لإفراز النقد الموضوعي كأداة تعاملٍ عقلي مع كل الأشياء على خلاف "مجتمعات الرأي الواحد" و "النموذج الواحد للحق والصواب" فإنها غالبًا ما تفتقر لروح النقد البناء والمتسمة بالموضوعية أي توجيه النقد "للمواضيع" وليس "للأشخاص" .. ويهدف "التجويد" لا "كسب الحروب الشخصية بين الأفراد". كذلك ليس بمستغرب أن تكون البيئات الثقافية التي سميتها في فصل سابق بثقافات النظم (لا الأشخاص) أكثر قابلية أيضًا لإفراز عمليات نقدٍ موضوعية تهدف للتحسين والتجويد.

وليس بجديد أن أقول: إن هناك علاقة وثيقة بين "ثقافات النقد البناء" و "ثقافة الحراك الاجتماعي": ففي المجتمعات التي ينشط فيها هذا الحراك وينشط فيها تبادل المواقع بوجه عام وبين النخب بوجه خاص توجد مساحة أفسح لبذر ثقافة النقد البناء على خلاف المجتمعات المغلقة حيث يصعب على الإنسان أن يفرق بين "الموضوعي" و "الذاتي" لأنه مشغول بالذاتي انشغالاً يدخل تحت باب "أكون - أو - لا أكون"؛ وهو ما يجعل الموضوعية في النقد كالحلم المستحيل.

كذلك فإنني أربط بشدة بين "قيم المتوسطين" والتي أشرت إليها من قبل فيما كتبتة عن "الإتقان" وبين صعوبة انتشار ثقافة النقد البناء: فالمتوسطون لا يستطيعون البقاء في ظل مناخ عام يقوم على النقد البناء، لأن اكتشاف حقيقة قدراتهم ومواهبهم ستكون أول نتائج شيوع ثقافة النقد البناء - حيث ستعم معايير لا يقبلونها في التقييم.

وخلاصة القول هنا، أن "النقد البناء" وإشاعة مناخ ثقافي عام يرحب بالنقد ويشجع عليه ويرسخ (من خلال القدوة والتعليم) الدور الفعال للعقلية الناقدة وما يعود على المجتمع كله من عظيم الفوائد من وجودها هو من أهم قيم التقدم - وككل قيم التقدم فإن ذيوعتها يكون دائمًا في حاجة ماسة للقدوة والمثل (في البداية) ولبرامج تعليمية تغرسها في العقول (لعموم ذيوعتها مكانيًا وزمانيًا).

## الإيمان بعالمية المعرفة

### (اطلبوا العلم ولو في الصين)

حتى بالنسبة للذين يرفضون بعض جوانب ظاهرة العولمة فإن واقع الحياة في عالمنا المعاصر يؤكد أن العلم بكل معانيه ليست له حدود. فافتتاح القنوات بين كل الجهات المتصلة بالعلم والبحث العلمي أصبح حقيقة لا يمكن أن تتكرر وإذا كنا نتكلم عن العلم بمعنى العلوم التطبيقية فلا يكاد يوجد معارض واحد للقول بعالمية المعرفة إزاء البحث العلمي في كل دوائر العلوم التطبيقية وفي مجالات تطبيقاتها (التكنولوجيا). وكان العامل الأكثر حسماً في الوصول بعالمية المعرفة في مجالات البحث العلمي في العلوم التطبيقية لهذه الدرجة الرحبة تلك الصلة الوثيقة في المجتمعات المتقدمة بين البحث العلمي والحياة بوجه عام والحياة الاقتصادية بوجه خاص وهو ما جعل دائرة "البحث والتنمية" Research and Development تنتسج حتى تصبح أوسع من دائرة البحث العلمي Scientific Research بمعناه القديم والذي يكون فيه البحث العلمي منبت الصلة بشكل ما بالتوظيفات الحياتية للعلم وهي الغاية الرئيسية لما يعرف الآن بالبحث والتنمية (R & D). فنظرًا لأن المجتمعات المتقدمة قد أخرجت (بدرجة كبيرة) من الجدران المغلق للجامعات ومراكز البحث وجعلت العديد من مجالاته تدور وجودًا وعدمًا مع التوظيف الحياتي/الاقتصادي/الاجتماعي للعلم فقد أصبحت عالمية المعرفة في دنيا العلوم التطبيقية هي الحقيقة الكبرى. وهكذا أصبحنا نجد أن ميزانيات البحث العلمي المندرج تحت تسمية "Research and Development" (R&D) من جهة تفوق ميزانيات البحث العلمي المجرد بكثير ومن جهة ثانية فإنها تتفق ليس عن طريق الدول وإنما المؤسسات الاقتصادية. وهكذا أصبح كل من يعمل في أي مجال من مجالات الصناعة أو التجارة أو الخدمات يبحث عن أحدث تكنولوجيا العصر لتوظيفها في عملية تطوير وتوسيع أنشطته وتعظيم العوائد منها وهو ما يضاعف من اتساع معنى "عالمية المعرفة".

ولعلي لا أكون مبالغًا إذ أقول إن النهضة اليابانية في طورها الذي أعقب هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية كانت من أكبر أصحاب الفضل على مفهوم عالمية المعرفة إذ سعت اليابان إلى العلم والتكنولوجيا في كل موضع في الأرض لتحصل عليه وتضمه وتوظفه بأشكال مذهلة - وهو ما كان عصب التقدم الياباني في السنوات التي تلت ١٩٤٥. وفي مجال العلوم الاجتماعية فإن الأمر يبدو مختلفًا بعض الشيء إذ تدخل الاعتبارات الحضارية والثقافية في

النظرة للعلوم الاجتماعية - ورغم صحة ذلك بشكل نسبي إلا أن دوائر جديدة نمت داخل عوالم العلوم الاجتماعية حققت ما حققته العلوم التطبيقية في عالمية المعرفة: فعلم الإدارة الحديثة وعلوم الموارد البشرية والتسويق والكثير من الأفكار الاقتصادية تمكنت أن تعبر الحدود وتحقق لهذه الفروع من العلوم الاجتماعية قدرًا هائلًا من "عالمية المعرفة" نظرًا لانتسامها بقدر كبير من عدم الصبغة الثقافية "Culture Free" ولعظيم مردوداتها الحياتية - ولا ينفي ذلك أن بعض فروع العلوم الاجتماعية قد ظلت "بين بين" لشدة اتصالها بالأبعاد الثقافية والحضارية وإن كان ذلك لا ينفي أن تغلغلًا غير يسير للبعد العالمي في هذه العلوم قد تحقق. ومقاومة "عالمية المعرفة" قد تبدو للبعض لا سيما في الواقع العربي سمة طبيعية من سمات المجتمعات القديمة - ولكن على الأرجح أنها ليست كذلك: فالصين مجتمع قديم ولكن الواقع يؤكد أن الجاليات الصينية في جنوب شرق آسيا كانت هي طليعة الطفرات التي قامت على قيم من أهمها عالمية المعرفة... واليابان مجتمع قديم ولكنه المجتمع الرائد في عدد من قيم التقدم وفي مقدمتها عالمية المعرفة... وكذلك الهند - التي رغم كونها مجتمعًا قديمًا وذاخرًا بالمشكلات الاجتماعية - فقد كانت المؤسسات العلمية فيها نموذجًا نادرًا للمؤسسات العلمية التي لم تتدهور في العالم الثالث وكانت جسور البحوث العلمية والتكنولوجية ممتدة بينها وبين العالم وهو ما أدى إلى الكثير من الإنجازات لعل أهمها الإنجاز الهندي في صناعة السلاح ثم التآلق الهندي الفذ في عالم الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات. وتفسيري الخاص أن المجتمعات العربية ظلت بعيدة إلى حد بعيد عن مزايا عالمية المعرفة بسبب التدهور الكبير في مؤسساتها التعليمية ومراكز البحث العلمي كنتيجة لخضوع هذه المؤسسات والمراكز للحياة السياسية في هذه المجتمعات وهو ما جعل هذه المؤسسات والمراكز منبته الصلة بحركة العلوم في العالم كما استأصلت روح الإبداع منها وحولتها إلى كيانات راكدة تفرز تعليمًا لا علاقة له بالعصر والحياة ومنبت الصلة بحركة البحث العلمي في كل مجالات العلوم التطبيقية والاجتماعية وكانت الترجمة النهائية لذلك هو الغياب العربي المطلق في دوائر الانجازات العلمية والبحوث المتألقة في كل مجالات العلوم التطبيقية ودوائر بحوث العلوم الاجتماعية على السواء.

## قيم العمل الحديث

### (أو قيم التقدم الإداري)

كما أن القيم الست السابقة هي من "قيم التقدم" بوجه عام، أي من القيم التي ينبغي أن تغرس في المناخ الثقافي والتعليمي العام حتى تكون البيئة مهيأة لحركة المجتمع إلى التقدم المنشود، فإن القيم الست هي أيضاً من ركائز قيم العمل الحديث أو من قيم التقدم الإداري. وعليه، فإن القيم الخمس التي أسلط بعض الضوء عليها في هذه الجزئية تحت عنوان "قيم العمل الحديث" يجب أن تسبقها "القيم الست الأخرى" بحيث يكونون معاً "قيم العمل الحديث" الإحدى عشرة.

#### أ- عمل الفريق:

خلال سنوات عديدة من العمل في بيئة دولية بكل ما تعنيه الكلمة من معان حيث يعمل معاً آلاف الأشخاص الذين ينتمون لدول عديدة ولثقافات بالغة التباين تكشف أمام عيني بوضوح ضعفنا الشديد - نحن المصريين - فيما يتعلق بالعمل الجماعي أو عمل الفريق. فبينما تسهل هذه العملية بشكل هائل عند معظم الأفراد القادمين من آسيا (ولا سيما من خلفية يابانية أو صينية) وبينما يسهل ذلك أيضاً على شعوب أخرى كالأوروبيين وغيرهم، فإن تجربة العمل اليومي لسنوات عديدة في هذه البيئة متعددة الجنسيات كانت تجسد أمام ناظري الصعوبة البالغة لدى معظم المصريين للانخراط في عمل جماعي وكأعضاء في فريق عمل.

فمنذ اللحظات الأولى، تظهر على السطح "صدامات الأنا" بشكل بارز للغاية... كما تظهر على السطح رغبة كل فرد في أن يتأكد من أنه في حالات النجاح سيكون صاحب هذا النجاح أما في حالات الفشل فإن غيره سيتحمل التبعة!... كذلك كانت الأمور تدل بوضوح على أن أحداً لا يقبل أن يكون عمله (أو تكون مساهمته) مجرد أمر مكمل لأداء الآخرين. وفي مئات الحالات. كانت الأمور تصل إلى حالة من التأزم يطلب فيها البعض إما خروجهم من الفريق أو خروج شخص أو أشخاص آخرين وإلا!!! فإن الفشل النهائي مؤكد (!!)). وكان عدم حدوث ذلك من أفراد ينتمون لخلفيات أخرى مثل البريطانيين والآسيويين والألمان وغيرهم عاملاً يزيد من ظهور ملامح الصورة: وهي صعوبة انخراط معظم المصريين في عمل جماعي وصعوبة أن

يقبل أحد أن "الشكر" على الإنجاز (في حالة النجاح) سيكون من نصيب فريق العمل وليس (لشخص محدد! (هو المتحدث في كل حالة).

ولما كانت علومُ الإدارة الحديثة تقوم على مجموعة أساسية من الركائز من أهمها (العمل الجماعي) أو (عمل الفريق)... فإن تطبيق تقنيات علوم الإدارة الحديثة على أعدادٍ كبيرة من المصريين يظل أمرًا صعبًا باستثناء حالات وجودهم بالخارج إذ لا يكون أمامهم إلا (الاستسلام المطلق) لمفردات نظم العمل في تلك البيئات الخارجية وإلا لفقدوا عملهم على الفور. وفي هذه الحالات، فإن بعضهم ينجح ويتألق وتعاوده "جرثومة الفردية" التي عرفها لمدد طويلة... فينسب نجاحه لنفسه فقط، متناسيًا أنه لم ينجح بتلك الكيفية إلا في تلك "البيئات الصحية" التي فرضت عليه قيم العمل الحديث وتمكنت من استخراج أفضل ما فيه من قدرات. ولا تزال كلمة أستاذ يعمل في معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا ترن في أذني عندما قال لي (في أواخر ١٩٩٩): (إن أحمد زويل بكل المعايير عقل علمي فذ، ولكن على كل إنسان أن يتذكر أن هناك أن هناك ١٧ إنسانًا في نفس المعهد الذي فيه أحمد زويل قد حصلوا على جائزة نوبل في مجالات علمية - وهو ما يعني أن "معجزة النظام" لا تماثل فقط بل وتتفوق على "معجزة الفرد" - وان كانتا مطلوبتين في نفس الوقت وإلا ما تحققت النتيجة). كذلك فإن أحمد زويل نفسه لم يكف عن الحديث عن "فريق العمل" الذي بدونه ما كان له أن يبلغ ما بلغ، كما أنه كان يضيف دائمًا (وهو رأي بالغ القيمة) أن "بيئة العمل والبحث العلمي في معهده" هي صاحبة فضل لا ينكر وراء حصوله على جائزة نوبل في الكيمياء سنة ١٩٩٩. ولكننا أبناء (ثقافة الأشخاص) ننسى كل جوانب القصة ونركز على "الفرد" لأننا منذ أكثر من خمسين قرنًا نفهم (ونقدس) الفراعين في كل مجال ولا نولي أي اهتمام بالنظم التي هي المنتج الأول للنجاح والتقدم والإنجازات العظمية ولا توجد آليات لعلاج هذا العيب الكبير في مكوناتنا إلا ما ذكرته في أكثر من فصل من فصول كتبي: "القدوة" (كأداة تطوير على المدى القصير) و "التعليم العصري" (كأداة تطوير على المدى المتوسط والطويل).

أما "القدوة" فهي ليست مجرد كلمة عامة مُبهمة ومجردة وإنما هي ترجمة كلية لمدير عصري تكون وفق معطيات وثقافة علوم الإدارة الحديثة والتي تجعل كل رئيس عمل في موقعه مسئولاً عن إدارة العمل بشكل "يجمع" العاملين في مجموعات أو فرق عمل تربط بينها روابط التآلف والتكامل في مقابل رؤساء عمل آخرين يعملون على تعظيم الفردية التشرذم وخلق ولاءات فردية مباشرة بين كل إنسان في التنظيم ورئيس العمل. إن المدير العصري الذي تكون وتدريب وفق روح وثقافة ومعطيات وتقنيات علوم الإدارة الحديثة تكون من أهم مهامه خلق هذه الروح أي روح الفريق بينما ينخرط معظم رؤساء العمل لدينا في خلق روح مغايرة يكون العاملون فيها جزرًا مستقلة ومنعزلة عن بعضهم ويكون اتصالهم الوحيد برئيس العمل فيما يمثل له بصفة شخصية

مصدر قوة وعزة ويُعظم من مكانته الخاصة على حساب إهدار كلي لروح العمل الجماعي وثقافة الفريق.

وتستمد هذه الثقافة السلبية منابعها من فقر وضعف التعليم الإداري الحديث وكون معظم القيادات (مجرد رؤساء في العمل) وليسوا (مديرين تنفيذيين عصريين)، كما تستمد وقودها من ثقافة القرية المصرية حيث كان "العمدة" لعقودٍ طويلةٍ يعمل بنفس الطريقة وهي إيجاد قنوات اتصال بين الآخرين وبينه فقط مع اعتبار أي نمط آخر بمثابة مخالفة للولاء اللازم وإضعاف لهيئته الوحيدة. إن علوم الإدارة الحديثة قد وصلت بنا إلى (مدير تنفيذي عصري) يصعب على كثير من الناس في واقعنا أن يتفهموا ما الذي يقوم به إذ إنه في الحقيقة لا يبدو على السطح وكأنه يقوم بالكثير من الأعمال وإن كان بمثابة "المايسترو" لفريق تتوافر فيه صفتان هامتان: الكفاءة العالية لكل فرد على حدة... والعمل المشترك كفريقٍ واحد.

ومن خلال تجربتي الخاصة فقد كنت لقراءة عشر سنوات مسئولاً عن أعمال ومشروعات بمليارات الدولارات وكان وقتي أبعد ما يكون عن الازدحام بالمواعيد والاجتماعات وكان مكثبي خالياً من الأوراق رغم مسئوليتي عن حجم أعمال يومي بأكثر من مائة مليون دولار بينما كنت أقربُ مسئولين في مواقع أخرى يديرون أعمالاً ومشروعات بكم لا يبلغ واحداً من المائة من هذا الحجم والقيمة وكنت أجدهم غارقين في الاجتماعات والأوراق والملفات وكنت ولا أزال أقول إنهم منشغلون بالقيام بأعمال غيرهم... وإنهم مع نسفهم لثقافة العمل الجماعي والفريق من جهة وعدم إيمانهم بالتفويض من جهة ثانية فقد أصبح من المُحتم أن يجلسوا ثلاثة أرباع اليوم كل يوم وسط جبال من الملفات والأوراق... ومع ذلك فإن نتائجهم النهائية هي في بعض الأحوال "متواضعة" وفي معظمها "مخجلة".

إن زرعَ وبثَ ونشرَ روح وثقافة العمل الجماعي وأسلوب عمل الفريق يبدأ من تكوين كادر بشري من المديرين التنفيذيين العصريين الذين يفهمون فكرة (الرئيس في العمل) حسب مفهومها العصري الحديث وليس حسب مفهومها الفرعوني أو في القرون الوسطى حيث يكون الرئيس في العمل هو (كل شيء) ويكون مساعدون ومساعدو مساعديه (محض لاشيء). وبدون هذه الثورة الإدارية في هذا المجال فإن كل محاولات تطوير بيئة العمل لدينا في اتجاه العمل الجماعي وروح الفريق سوف تفشل لأن الذين على رءوس التنظيمات الإدارية لا يريدون لها إلا أن تفشل لتبقى الحبال (كل الحبال) في أيديهم ويكونوا هم فقط (آباء النجاح) أما الباقون فمجرد تروس صغيرة معاونة.

وكما أن القدوة عن طريق كادر بشري متميز من المديرين التنفيذيين العصريين هو أمر لازم فإن ثورة تعليمية تبثُ الأجيال الجديدة تقديس العمل الجماعي وتؤسس المسألة التعليمية برمتها على أسلوب فرق العمل هو الأمر اللازم الثاني لانتقالنا من ثقافة العمل الفرعوني الفردي إلى دنيا العمل الحديثة القائمة على عمل الفريق وتعظيم الفوائد من تفاعل العقول والخبرات والقدرات.

منذ أكثر من عقدين من الزمان ذهبتُ لأول مرة لدراسة أحدث تقنيات علوم الإدارة الحديثة بأكبر معهد متخصص

(The International Management institute of Geneva University)

في هذا المجال في أوروبا ومن اليوم الأول انتابتي فكرة أن هذا المكان لا يمكن أن يكون ممتازاً كما يُشاع عنه لأنه كان على نقيض طرق وأساليب التعليم التي عشت معها في مرحلتي الشهادة الجامعية الأولى والماجستير في واحدة من الجامعات المصرية: فقد كنت أنا الآتي من بيئة الدراسة الأكاديمية المصرية أتوقع أن يكون الأستاذ (جهة إرسال).. وأن يكون الدارسون (جهة استقبال) لاسيما وأن مصاريف هذا البرنامج الدراسي كانت بمئات الآلاف من الدولارات. إلا أنني وجدت النقيض من اللحظة الأولى: فلم يكن الأساتذة (مرسلين).. ولم يكن الدارسون (مستقبلين).. وإنما كانت كل جلسات الدراسة تبدأ بتسليط الضوء على مجموعة من المفاهيم والمواضيع والإشكاليات ثم يتم تقسيم الدارسين إلى مجموعات عمل تذهب كل مجموعة منها إلى غرفة مستقلة ويكون أمامها قدر من الوقت لدراسة الإشكاليات المطروحة واستعمال المكتبة وتكوين ورقة تمثل مجموعة الدارسين معاً يشتركون على قدم المساواة في إعدادها ثم يختارون أحدهم لتقديمها وعرضها نيابة عنهم.

وكان انطباعي الأول مزيجاً من الدهشة: فكيف تُنفق مئات الألوف من الدولارات على تعليم بسيط وهزلي مثل هذا!!!.. إلا أن الأسابيع والشهور التالية جعلتني أرى أن هذا الأسلوب في

التعليم هو الذي يُفَرِّز (المبدعين) و (المؤمنين) و (المتعاونين) على نقيض الأسلوب الذي يُفَرِّز الإنسان الذي يُجيد التلقي والتبعية ويكبت في نفسه قدرات الخلق والإبداع كما يحفز في شخصه عوامل الفردية الهدامة لكي يكون الفائز بتقديرات النجاح بينما يترك عار التأخر لزملائه. هذه البيئة العلمية هي التي تُفَرِّز أفضل عناصر البيئة العملية.. فما العمل إلا استمرار لمراحل التعليم الأولى: إذ إن وحدات العمل هي الجهة التي تتلقى المنتج النهائي للمؤسسة التعليمية (الإنسان) بعد أن تمت صياغته وتشكيله إما بشكل إيجابي أو بشكل سلبي.

وهكذا يتضح أن العمل الجماعي أو عمل الفريق هو ظاهرة ترتبط بنسيج ثقافة المجتمع من جهة فقد لاحظ علماء الإدارة الحديثة بوجه عام وعلماء إدارة الجودة بوجه خاص أن الشعوب الصينية واليابانية لديها استعداد كبير جدًا للعمل الجماعي ولكنها صفة مُكتسبة من تراكمات بناء الثقافة العامة لمجتمعاتهم وليست صفة طبيعية. كذلك يمكن النظر للعمل الجماعي أو علم الفريق من وجهة نظر أساليب الإدارة المُتبعة في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الاقتصادية أيًا كانت طبيعتها. وثالثًا فإن هناك زاوية أخرى لتناول موضوع العمل الجماعي أو عمل الفريق وهو فلسفة التعليم وتقنياتها. ومن ناحية رابعة فإن "القدوة" التي تمثلها القيادات التنفيذية في المجتمع هي عامل حاسم من عوامل بقاء الأمور على ما هي عليه أو تطورها تجاه ثقافة العمل الجماعي.. وخامسًا وأخيرًا فإن هناك صلة بين موضوع العمل الجماعي ودرجة نمو الديمقراطية في المجتمع، فكلما زاد الهامش الديمقراطي كان بوسع الذين يريدون تأصيل العمل الجماعي كمعلم من معالم المجتمع أ، يحققوا ذلك لأن المجتمعات غير الديمقراطية تكون مجالات العمل فيها مغلقة من أعلى بمعنى أن الحركة في كل التنظيمات من أسفل إلى أعلى إما أن تكون بطيئة أو شبه معدومة وهو ما يفرض مُنَاخًا معارضًا للمناخ الأمثل للعمل الجماعي -وهكذا نكون أمام حالة جديدة من المشكلات التي ليس لها سبب واحد وليس لها علاج واحد وكأننا بذلك نردد مع الفيلسوف الأمريكي/الألماني هيربرت ماركوز ما كتبه وأعلنه مرارًا منذ ثلاثين سنة عندما قال: "إن نظرية السبب الواحد قد سقطت نهائيًا في مجالات الفكر الإنساني برمتها".

## ب- الاهتمام الفائق بالموارد البشرية:

إذا كانت "الإدارة" هي عصب النجاح في كل مؤسسات المجتمعات المتقدمة، فإن "التوظيف الأمثل للبشر" هو الأداة التي تكون وراء "نجاح" أو "فشل" الإدارة. وقد نشعبت "علوم الموارد البشرية" وصارت تغطي مواضيع عديدة مثل (اختيار العاملين) و(التدريب) و(تقييم الأداء) و(الموارد البشرية والتنظيم) و(اكتشاف القدرات القيادية) وعشرات المجالات الفرعية لوجد من أهم مجالات الإدارة الحديثة وهو مجال الموارد البشرية.

وتقوم علوم الموارد البشرية الحديثة على ركائز أساسية مثل الإيمان بأن كل إنسان في العالم توجد مسافة واسعة بين "أدائه الآني" و "قدراته غير المكتشفة"، وأن من أهم مهام الإدارة اكتشاف تلك "المسافة" والعمل على تتميتها عن طريق المواءمة بين الإنسان وأنسب المجالات له من جهة وعن طريق التدريب المستمر من جهة أخرى.

كذلك تقوم علوم الموارد البشرية الحديثة على الاعتقاد بأن أي فرد من الناس هو في النهاية واحد من أفراد مجموعة من مجموعتين أساسيتين هما "مجموعة المتخصصين"

(The Specialists) و "مجموعة العموميين" (The Generalists) مع التسليم بأهمية كل منهما وضرورة تواجد أفراد ينتمون للمجموعتين لوجود تنظيمات ناجحة ومزدهرة وفعالة ومنطوية.

كذلك تقوم علوم الموارد البشرية الحديثة على الاعتقاد بأن هناك تفرقة أساسية بين "القدرة" (Potential) و "الأداء" (performance) وبينما يمكن الرقي بمستويات ومعدلات "الأداء"، فإن أقصى ما يمكن عمله مع "القدرة" هو اكتشاف وجودها أو عدم وجودها. ويكون من أهم مهام الإدارة العالية في زمن مبكر لتوجيههم للمناصب القيادية وإعداد برامج التدريب المطلوبة لصقل إمكاناتهم وإضفاء ثراء الحرفية (Professionalism) عليها.

ومن مجالات علوم الموارد البشرية المهمة موضوع التحفيز أو التحميس (Motivation) بجوانبه المادية والأدبية المختلفة.

ويختلف دور "الرئيس" أو "القائد في العمل" في المؤسسات الحديثة عن دوره في البيروقراطيات التقليدية - ففي هذه الأخيرة يقوم الرئيس في العمل بتركيز أكبر قدر من السلطة المركزية في يده ويقوم عبر السنين بتحويل العاملين معه إلى جيش من "الأتباع" (Followers) بينما يكون دوره في المؤسسات التي تعمل بتقنيات علوم الإدارة الحديثة قائماً على التفويض والقيام بأقل قدر من

العمل المباشر والتركيز على التفكير الاستراتيجي وكذلك العمل بأسلوب "المايسترو" أكثر من أسلوب "القائد العسكري".

وإذا كانت البيروقراطيات التقليدية تخلق أتباعًا (Followers) فإن الإدارة الحديثة تهدف لخلق كيان من الوارد البشرية ويكون أفرادها بمثابة "مؤمنين حقيقيين" (Believers) برسالة وأهداف مؤسستهم كما أن كلا منهم يتولد لديه شعور بأن عمله ليس مجرد أداء واجب وإنما هو "أمر يملكه" ويملك آفاق نجاحه عندما ينجح، ويسمى هذا الشعور بملكية الإنسان للعائد الأدبي لنجاحه في العمل في مصطلحات علوم الإدارة الحديثة Ownership وغير خاف أنها "استعارة مكنية" ذات دلالة واضحة للغاية.

وباختصار شديد، فإن "الإدارة الحديثة" لا تنتظر للموارد البشرية كآلات وإنما تنتظر إليهم بصفاتهم "العامل الأكبر" للنجاح، الفشل وأنهم كما يصنعون النجاح (أو نقيضه) فإن من حقهم التمتع بمزايا هذا النجاح. وعن طريق هذه النظرة للبشر، لا يكون هناك اعتقاد أن للتقدم والنجاح والازدهار سبلاً أخرى أهم من "البشر". فالمجتمع الفقير المتخلف يكون كذلك لأنه لم يخلق مناخاً مثاليًا لأبنائه. للعمل والعطاء، والعكس صحيح تمامًا. فليس ثراء الأمم منوطاً بثروات طبيعية وأموال مقدسة من الماضي - وإنما ثراء الأمم بثراء مواردها البشرية، وثراء الموارد البشرية "عملية" تتم بالتخطيط والتنفيذ الدقيق لنظم تكتشف أفضل ما في الناس من قدرات وتطورهم وترتقي بمُكنهم وتعمل على تحفيزها.

### ج- التفويض:

تحاول كل قيم علوم الإدارة الحديثة أن توظف الإنسان (كل إنسان) بأفضل شكل متصور لذلك فإنها توجه اهتمامًا كبيرًا للتدريب ومحاولة اكتشاف القدرات الكامنة في كل إنسان والتحفيز Motivation وذلك إيمانًا منها بأن الثراء الحقيقي هو في جعل كل إنسان قادرًا على إخراج أفضل ما لديه من قدرات ومواهب وكذلك إيمانًا بأن تلاقح الأفكار هو أمر بالغ الإثراء للعمل والحياة وكل ذلك يهدمه بالكلية النموذج المركزي في الإدارة والذي عاشت معه عقودًا طويلة مؤسسات العمل في كثير من المجتمعات ويميل البعض لأن تكون هذه المؤسسات قد استوردته بشكل ما من المؤسسات العسكرية لذلك أصبح التفويض Delegation هو عصب من أهم أعصاب الإدارة العصرية الناجحة، فالتفويض هو الذي يعكس كل القيم التي ذكرتها آنفًا والتي تؤدي إلى تحول مجموعات العمل من جيوش من الأتباع Followers إلى فرق من المؤمنين Believers - والإبداع يكون مع الثقافة الثانية ويتعذر مع الأولى.

وفي النظم الإدارية الحديثة حيث يقوم رؤساء العمل بتفويض سلطاتهم للآخرين يختلف دور رئيس العمل كلية إذ يصبح بمثابة "مايسترو" لا عازفًا على كل الآلات. ويصل التفويض في المؤسسات العصرية إلى درجة يبدو معها رئيس العمل وكأنه لا عمل له، وهو استنتاج خاطئ لأن له عملاً هاماً هو قيادة التفكير الاستراتيجي وليس القيام بأعمالٍ يستطيع الآخرون القيام بها وفي أغلب الأحوال بشكلٍ أفضل.

ولا أعتقد أنني أبالغ إذ أقول إننا إذا افترضنا توفر كل قيم الإدارة الحديثة دون التفويض فإن المعبد سينهار لا محالة إذ إن التفويض هو الذي يترجم معظم قيم الإدارة الحديثة. ولكن الواقع يؤكد أيضاً أن التفويض صنو التدريب: فتفويضٌ بدون تدريب لا مآل له إلا الإخفاق.

## د- جلوس علم التسويق على مقعد القيادة:

تختلف الدول التي أحرزت تقدماً هائلاً في المجال الاقتصادي (عن طريق إنتاج "منتج" أو تقديم "خدمة" .. ثم في مراحل تالية عن طريق "تكنولوجيا المعلومات") عن الدول التي أنفقت المليارات على "ترسانات صناعية" لم يكن لها من مآل إلا الفشل في أن الأولى كانت تمارس أنشطتها وعقلها مركز على نهاية العملية أي "التسويق" أما الآخرون الذي أخفقوا فقد كانوا يمارسون أنشطتهم وهم مشغولون ومنشغلون ببداية العملية أي "الإنتاج". ويمكن تلخيص الفارق بين اقتصاديات دول ما كان يعرف بأوروبا الشرقية (قبل سقوط الكتلة الشرقية في أواخر ثمانينات القرن الماضي) ودول أوروبا الغربية (وكذلك اليابان ودول جنوب شرق آسيا) في كون الأولى "مُسيرة إنتاجياً" (Production Driven) بينما كانت الثانية "مُسيرة تسويقياً" (Marketing Driven) ولا يشك أي عالم من علماء الإدارة الحديثة في أن مآل كل الذي يُسَيرون إنتاجياً (لا تسويقياً) هو الفشل والإفلاس وأن مآل الذين يُسَيرون تسويقياً هو النجاح والنمو والتوسع.

وإذا كانت "الإدارة" هي سر نجاح أو فشل المجتمعات بوجه عام والاقتصاد بوجه خاص فإن "التسويق" هو "مخ الإدارة" بمعنى أن الإدارة الناجحة هي التي تكون من الناحية الاستراتيجية ومن ناحية القدرات والمُكن "مُسيرة تسويقياً".

وتستلزم هذه القيمة من قيم التقدم الإداري توفر زميلات لها من نفس مجموعة القيم فالتسويق الناجح مهمة مستحيلة لمن يكونون محليين وغير منفتحين على العالم ولا يحولون قيمة أخرى من قيم التقدم هي الإيمان بعالمية المعرفة إلى واقع يعيشونه، فكيف ينجح في التسويق على نطاق واسع من لا يعرف الكثير عن الآخرين: عن منافسه وعن أسواق الدنيا ومتطلبات

تلك الأسواق وعلاقة ذلك بثقافات هؤلاء الآخرين الذين نذهب إليهم بمنتجاتنا أو خدماتنا؟.. وكيف يكون عندنا نموذج واحد لكل شيء من الأشياء - وهذا نقيض التعددية- وتنجح في التسويق الذي يقوم على الهدف الأسمى لعلم إدارة الجودة وهو (التلاقي مع توقعات ورغبات متلقي المنتج أو الخدمة)؟

## هـ- الإيمان المطلق بفاعلية الإدارة:

ما أكثر العبارات الصحيحة التي يكررها الناس دون أن يكونوا مدركين للمعنى والجوهر الحقيقيين لما يرددونه. ومن أشهر هذه العبارات في واقعنا هي "الإدارة". فرغم أن ذلك صحيحٌ بنسبةٍ مائة في المائة إلا أن أبسط حوار تفصيلي مع معظم مردي هذه العبارة يوضح أن العبارة السليمة تعني في تفاصيلها أشياء أخرى عند مرديها.

والحقيقة أن العبارة كما أسلفت صائبة تمامًا: فمشكلة المشكلات في حياتنا بوجهٍ عام وفي حياتنا الاقتصادية بوجه خاص أن أساليب وتقنيات علوم الإدارة الحديثة وعلوم التسويق العصرية غائبة بشكل كبير: غائبة في الإدارات الحكومية... وغائبة في القطاع العام.. وغائبة في القطاع الخاص... وغائبة في كل المجالات الخدمية.

ولا شك عندي أن دول الكتلة الشرقية بقيادة الاتحاد السوفيتي ومن ورائه فيلق أتباعه قد انهار في أواخر ثمانينيات القرن العشرين بسبب محدد هو غياب الإدارة الفعالة في كل مرافق العالم الاشتراكي وبالتحديد في المؤسسات الاقتصادية التي أدى غياب الإدارة الفعالة فيها إلى حالة من إفلاس أخذت المعبد بكل أركانه وعواميده وسقطت سقوطاً مدوياً منذ قرابة عشر سنوات.

وفي المقابل فإن العالم الغربي المتقدم ومعه تجارب آسيا المتألقة قد بلغت ما بلغت من آفاق التقدم والازدهار الاقتصادي وما نتج عن ذلك من وجود طبقةٍ وسطى قوية وراسخة - لا شك أن مرجع ذلك إنما هو في المقام الأول لتوفر نظم إدارة وتسويق عصرية فعالة قادرة على خلق النجاح والثروة. ومن الجدير بالذكر هنا أن الإدارة العصرية الفعالة ليست فقط قادرة على تحقيق التقدم والازدهار الاقتصاديين وما ينتج عنهما من نتائج اجتماعية إيجابية وإنما هي أيضاً قادرة على التعامل مع الأزمات والكبوات، فبالإدارة فقط تجاوزت دول جنوب شرق آسيا كبوتها الاقتصادية في فترةٍ زمنيةٍ قياسية ومن قبلها تجاوزت المكسيك أزمته في وقتٍ كان البعض لدينا يردد آيات التفاخر بأننا نسير بخطواتٍ محسوبة على خلاف المكسيك ودول جنوب شرق آسيا- وقد أثبتت تجربة المكسيك ودول جنوب شرق آسيا أن الذي سار في طريق معينةٍ بمنهج علمي

واضح يستطيع -إن تعرض للأزمات- أن يعود ليسير في نفس الطريق لأنه وإن كان قد عاد للوراء بعض الشيء إلا أنه لم يفقد المنهج.

ولكن ما معنى النجاح؟

لا بد ابتداءً من لفت الانتباه إلى أن اللغة العربية تترجم مصطلحين إنجليزيين هما Administration و Management بكلمة واحدة هي (الإدارة) من هنا ينبع سوء الفهم. فبينما تعني كلمة Administration مجموعة القواعد التي تحكم سير العمل مثل لوائح ومواعيد العمل ودرجة الانتظام وغيره من سبل الخدمات الإدارية التي تحيط بالعمل فإن كلمة Management تعني شيئاً مختلفاً كلية إذ إن معناها الحقيقي هو تحقيق النتائج المرجوة والتي هي بالتحديد في شكل عائدٍ اقتصادي محددٍ مع عملية نمو موازية عن طريق أدوات علوم التسويق العصرية.

وبالتالي فإننا إذا نظرنا إلى كل المؤسسات الاقتصادية التي أنشئت في دول التخطيط المركزي (الاقتصاد الموجه) وأثار إعجابنا حجم المنشآت والآلات والمعدات وعدد العاملين كنا كمن ينظر إلى المسألة في أفضل الأحوال من زاوية الـ Administration لأن كل ذلك لا معنى له من منظور علوم الإدارة الحديثة Management ما لم نسمع معلومة محددة وهي أن تلك المنشآت والمعدات والآلات تحقق سنويًا عائداً لا يقل عن عوائد المصارف على الإيداعات.

ومن المهم للغاية أن نعرف أن أي مشروع لا يحقق عائداً على الاستثمار يفوق عوائد إيداعات المصارف سوف حتماً إلى مرحلة الإفلاس ويصبح عاجزاً عن أداء مهمته الاقتصادية ومهامه الأخرى وفي مقدمتها القدرة على التشغيل وخلق فرص عمل جديدة.

وإذا كان البعض يفتخر بحجم المنشآت الاقتصادية التي تمت في ظروفٍ معينة ولم تتمكن (بسبب غياب الإدارة الفعالة) من تحقيق عوائد اقتصادية تفوق عوائد إيداعات المصارف فإننا نقول له إن موقفك هذا غريبٌ وعجيبٌ لأنك تفتخر بالإنفاق وكان الأجدر بك أن تفتخر بالنتائج والعوائد والتي كانت في معظم الأحوال متواضعةً بشكل كبير وهذا هو الذي أدى لفشل التجربة برمتها.

ويدهي أن المجتمعات التي تخلط بين مفهوم الإدارة بمعناه هذا الذي وضحناه وبين الضبط والربط والانتظام هي في حاجة لأن تعلم أن الضبط والربط والانتظام رغم أهميتها لا تخلق ثروة اقتصادية إذ أن السبيل الوحيد لخلق الثروة الاقتصادية هو العمل وفق أساليب وتقنيات علوم الإدارة والتسويق الحديثة.

إن المدير العصري مثله مثل الطبيب والمهندس والمعماري إنسانٌ يتكون وفق معطيات الاستعداد الشخصي مع زخم من التعلم والتدريب وبذلك فإن مجرد الترقية لوظيفةٍ عليا لا يعني أننا بصدد مدير تنفيذي عصري قادرة على قيادة العمل والتخطيط لتحقيق الأهداف المنشودة على مستوى الربحية والنمو مع منا يوازي ذلك من اهتمام فائقٍ بتنمية أهم عناصر النجاح وأعني الموارد البشرية.

ومن الملاحظ أن غياب الإدارة العصرية الفعالة في واقعنا لا يقتصر على الإدارات الحكومية التي تسوم المواطنين شتى صنوف العذاب عند تعاملهم معها وإنما تغيب الإدارة الفعالة أيضاً عن الوحدات الاقتصادية المسماة بالقطاع العام والأفدح أنها تغيب بنفس القدر عن الدكاكين الاقتصادية التي يسميها البعض بالقطاع الخاص بينما هي أبعد ما تكون عن روح ونظم وآليات المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي تعمل وفق آليات علوم الإدارة والموارد البشرية والتسويق الحديثة - فمعلوم لكل خبراء الإدارة العصرية والموارد البشرية وتقنيات التسويق الحديثة أن السواد الأعظم من المؤسسات الاقتصادية الخاصة في مصر اليوم تعتمد اعتماداً شبه كلي على العلاقات العامة وليس على الإدارة بمعناها العلمي الحديث - فهذه المؤسسات وجدت أن المناخ العام المحيط بها يعمل بآليات العلاقات العامة فوفرت على نفسها مشقة الطريق الصعبة والمتمثلة في بناء تنظيم مؤسسي عصري يضم عناصر بشرية قادرة وفعالة - فهذه الطريق الصعبة هي من جهة مكلفة ومن جهة أخرى لا تستطيع العقول البسيطة استيعاب جدواها لاسيما في ظل الأضواء الباهرة لثقافة العلاقات العامة في مجتمع يقدر ما تعكسه تلك العلاقات العامة من معان القوة وأبهة السلطان وأبهة القرب من السلطة).

وما لم نخلق المناخ العام الذي يسمح بنهضة إدارية عصرية في الإدارات الحكومية ووحدات القطاع العام والمؤسسات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية الخاصة فسوف يبقى انتظارنا طويلاً لمجيء الاستثمارات العالمية المباشرة والتي يصعب تصور وجودها بدون مناخ عام يسمح لها بالعمل وفق آليات وتقنيات علوم الإدارة والموارد البشرية والتسويق الحديثة وليس وفق معطيات كانت هي السبب الأول والأخير وراء الأوضاع الاقتصادية المتدهورة في واقعنا والتي لم نبدأ في التعامل الجاد معها إلا منذ عشر سنوات ولكنه تعامل لا يزال يحتاج لمزيد من الجرأة في استئصال جذور العديد من المشكلات والتي تجعل من توفر الإدارة العصرية في سائر جوانب حياتنا أمراً صعباً إن لم يكن مستحيلاً.

وهكذا يتضح أن ترديد مقولة (إن المشكلة هي الإدارة) إنما هو مثال واضح لعبارة صحيحة لا تتطرق بالضرورة من فهم سليم لمعانيها ومراميتها.

## الفصل الثالث

قيم التقدم: المنبع والهوية

إن نظرة فاحصة للنماذج التي عرضتها في الفصل الثاني من هذا الكتاب لقيم التقدم كقيلة بأن توضح أنه وإن اختلفت ملامح الحضارات الإنسانية (القديمة منها والحديثة) فإن القيم التي أشرت إليها تنتمي للإنسانية أو لمسيرة تمدن الإنسان على الأرض أكثر من انتمائها لأية حضارة معينة. فالإنسان بجانب مسيرات الحضارة له مسيرة تقدم أعلى من تفاصيل الحضارات وهذه المسيرة هي التي شكلت قيم التمدن وجعلتها أكبر من أن تكون "وليدة حضارة معينة". وبدون الإيمان بأن "الإنسانية" أعلى وأسمى من "أية حضارة" فإننا نكون من جهة مخطئين ومن جهة سائرين على درب التعصب والعرقية. فمما لا شك فيه أن في كل حضارة إنسانية تراكمات جاءت من حضارات أخرى إما معاصرة أو سابقة. وإذا كان بغير وسع أحد أن ينفي ذلك "المحصول التراكمي" في مجالات مثل "الرياضيات" وعدد آخر من فروع العلوم التطبيقية فعلى أي أساس يمكن رصد هذا المحصول التراكمي على مستوى العقل الإنساني الذي هو مخزن القيم؟ إذ كنا نسلم بأن في الرياضيات الحديثة أشياء جاءت لنا من اليونان القديمة... وإذا كنا نسلم بأن في الموسيقى الحديثة آثارًا من أرسطو... وإذا كنا نسلم بأن عائلة قانونية أكملها هي العائلة اللاتينية - الجيرمانية قد أقامت نظمها على أساس من مدونة جوستينيان الرومانية.. وإذا كان عالم مصريات عظيم مثل جيمس هنري بريستيد يرى وجود صلة لا يمكن إنكارها بين أرقى النظم الأخلاقية المعاصرة ومصر القديمة التي سماها بفجر الضمير: فكيف يمكن ألا يرى الإنسان أنه كما أن الثقافات أدنى من الحضارات فإن الحضارات أدنى من الإنسانية؟

ويمكن لدارس الحضارات القديمة والحديثة أن يرى أنها قامت على أسس من القيم المشار لبعضها في الفصل الثاني من هذا الكتاب وإن كان أيضًا بوسعه أن يرى أن هذه القيم كانت عندما تنتقل من حضارة لأخرى تمر بمراحل من التطوير والرقى تكون من جهة بمثابة مساهمة تلك الحضارة في الإنسانية كما تكون أيضًا محطات رئيسية لتطوير تلك القيم لمدارات أعلى وأفاق أرحب. ولا يتناقض ذلك مع كون مساهمة بعض الحضارات في رقي بعض هذه القيم أكبر من غيرها: فلا شك أن مساهمة الحضارة الغربية في الارتقاء بقيم العمل هي الأبرز والأوفر نصيبًا لاسيما وأن الثورة الصناعية وما أعقبها من مراحل رقي العمل والإنتاج كان هو المناخ الأمثل لتطور رقي "قيم العمل" - ولكن ذلك لا ينفي أن قيم التقدم بوجه عام وقيم العمل (أو قيم التقدم الإداري بوجه خاص) هي من جهة "إنسانية" ومن جهة أخرى قيمٌ أُتيح لها في ظل التطورات الكبيرة للحضارة الغربية أن تشهد من درجات الرقي ما قد يُظهرها وكأنها غريبة رغم أنها إنسانية في المقام الأول.

وليس هناك ما يدل على أن هذه القيم "إنسانية" قبل أن تكون منتمية لحضارة معينة وخلال قرن واحد من الزمان هو القرن الأخير قد انتقلت من مناحات غربية بحتة إلى مناخات غير غربية على الإطلاق (مثل اليابان وعشرات الدول في آسيا وأمريكا اللاتينية) واستقرت وترسخت ونمت وأعطت ثمارًا هائلة لأنها ببساطة شديدة قيم إنسانية وإن كانت في مرحلة معينة قد أخذت دفعة كبيرة من الحضارة الغربية.

## الفصل الرابع

### قيم التقدم والخصوصيات الثقافية

منذ نحو أربعين سنة وهاجس الغزو الثقافي يسيطر على تفكير الكثيرين في واقعنا. وعندما سقط تقسيم العالم إلى كتلة شرقية وكتلة غربية في نهاية الثمانينات وبدأ العالم يتحدث عن ظاهرة جديدة سماها البعض (ثم انتشرت التسمية) بالعولمة بدأنا نتحدث عن "العولمة الثقافية" ومخاوف اجتثاث ثقافة العولمة لخصوصياتنا الثقافية. وقد كتبت كثيرًا في هذا الموضوع وكانت خلاصة وجهة نظري أن أصحاب المحصول المتواضع من الخصوصيات الثقافية هم المهودون فقط بسحق ثقافة العولمة لثقافتهم أما أصحاب المحصول الهائل من الخصوصيات الثقافية مثلنا والذين ترجع خصوصياتهم الثقافية لعوامل متصلة بالتاريخ وعوامل متصلة بالجغرافيا فإنهم يكونون مثل اليابانيين غير معرضين لزوال الخصوصيات الثقافية الكبيرة لهم. وكنت أكرّر أن كل الأمثلة التي يعطيها البعض على تأثير اليابان ثقافيًا برباح تغير من الخارج كانت تصب في خانة "البنود الثانوية" مثل تناول الوجبات السريعة وارتداء الملابس الأمريكية إلى آخر هذه السلسلة من البنود الثانوية أما العلاقات الإنسانية والقيم المعطاة للكبار في السن والعلاقات الأسرية اليابانية وغيرها من القيم الأصيلة ومن بينها فهم الياباني للعمل، كل ذلك لم يطرأ عليه أي تغير منذ ستين سنة كانت فيها اليابان ذات تعاملات عارمة مع الآخرين.

ومع ذلك فإن كان من حق البعض أن يتخوف على خصوصياتنا الثقافية من مواجهة ما يسمى بثقافة العولمة فإن الأمر مختلف تمامًا بالنسبة لقيم التقدم: فهذه القيم تجد كلها تأييدًا وتعضيدًا من الأسس التي ترتكز عليها خصوصياتنا الثقافية إذ يستحيل أن يقول قائل إن الأسس المصرية أو العربية أو الإسلامية أو المسيحية تقف بأي شكل من الأشكال موقف المخالفة والتضاد في مواجهة قيم مثل الوقت والإلتقان وعالمية المعرفة وعمل الفريق وثقافة النظام عوضًا عن ثقافة الأفراد أو الإيمان بأن الإدارة هي أحد أهم وأكبر أدوات صنع النجاح. بل إنني أتصور أن يزعم عديدون في واقعنا أن هذه القيم وجدت دعوة وتعضيدًا لها في تاريخنا قبل مئات السنين وقبل أن تأتي دورة من دورات الحضارة الإنسانية وتوظفها وتوظفها جيدًا لصنع حياة أفضل. وقد يظن البعض أن ما أقوله في هذا الفصل قد يكون منطبقًا على معظم قيم التقدم ولكن يصعب انطباقه على قيمة التعددية إذ يعتقد البعض أن التفكير الديني الإسلامي يقوم على "وحدانية نموذج الصواب" - وهذا في اعتقادي خطأ بحث فهناك العديد من النصوص القرآنية التي تعضد التعددية ولعل أهمها النصل الذي يشير إلى أن الله لو أراد أن يكون الناس على دين واحد لفعل ذلك ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَأَمَنَّ مِنَ فِي الْأَرْضِ كُلَّهُمْ جَمِيعًا أَفَأَنْتَ تُكْرِهُ النَّاسَ حَتَّىٰ يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ﴾

(سورة يونس - آية ٩٩) كما أن هناك العديد من النصوص الواردة في السنة التي يمكن أن تكون دليلاً معضداً لكون التعددية من سنن الحياة.

وسيكون من الغريب والمهين للغاية وجود حوار حول "تضاد" بين خصوصياتنا الثقافية وقيم مثل الوقت أو الإلتقان لأن زعمًا كهذا سيكون بمثابة ترويح لقيم التخلف والبدائية (ناهيك عن كونه إهانة ذاتية منا لنا). كذلك مما يدل على عدم ودود تضاد بين قيم التقدم وخصوصياتنا الثقافية أننا شهدنا خلال القرن الأخير فترات كان التواجد النسبي لمعظم هذه القيم في واقعنا أعلى منه في فترات لاحقة عندما تمت عملة يسميها البعض "تفكيك المجتمع المصري" فواكب ذلك انخفاض كبير في نسبة توفر قيم التقدم.

وأذكر أنني (في الثمانينيات) كنت أعمل في أحد مراكز التقدم المبهر في جنوب شرق آسيا وكان الشعار العام للمؤسسات الاقتصادية في هذا الجزء من العالم أننا أمام مجموعتين بشريتين "المجموعة الصينية" و "المجموعة المالوية" وكان العرف السائد أن من يريد تكوين تنظيم عمل على درجة عالية من التميز والكفاءة فإن عليه أن يعتمد كلية على العنصر البشري الصيني لأنه يتقن العمل ويخلص فيه كما أنه مجبول على العمل الجماعي ويبلغ تقديسه للعمل مبلغ تقديس كبار المتدينين لعقائدهم. أما المجموعة الأخرى فسماتها الأصلية الكسل وعدم الإلتقان والتشرذم والبعد الكامل عن تقديس العمل. وكانت هذه المقولة شبة مطلقة حتى جاء رجل واحد في دولة أكثر من تسعين في المائة من سكانها من الطائفة المستبعد تميزها في العمل وهي ماليزيا والتي يشكل المسلمون المنتمون للطائفة الثانية السواد الأعظم من سكانها وحقق معجزة وصول هذا الشعب لأعلى مستويات التميز في كافة مجالات العمل الإنتاجية والخدمية، وإذا بنا في أقل من عشرين سنة نرى كل قيم التقدم مجسدة في هذا المجتمع الذي كان قبل ذلك يغط في سبات التخلف والعجز والكسل... وإذا بالعالم يكتشف حقيقتين كبيرتين لم يكن من الممكن تصديقهما من قبل:

- الحقيقة الأولى أن التأخر ليس نتيجة لحنمية بيولوجية وإنما لظروف إن تغيرت تغيرت الأحوال كلية.

- الحقيقة الثانية أن قيم التقدم يمكن أن تُزرع في بيئات مسيحية وبيئات بوذية وبيئات مسلمة بل وفي أية بيئة من البيئات وأنها ليست حكرًا على أحد.

وإذا أردنا أن نضيف الآن حقيقة ثالثة فهي أن كل الخصوصيات الثقافية الماليزية والمتعلقة بالعلاقات الإنسانية والعلاقات الأسرية واستمداد القيم من الدين بقيت كما هي في زمن الازدهار ولم يحدث أي تضاول لها عما كانت عليه زمن الانحدار. حتى الذين يقولون إن ما

حدث في ماليزيا كان بتأثير الأقلية الصينية فإننا نقول لهم إن كان هذا الكلام لا معنى له إلا معنى آخر غير الذي تقصدونه فالمعنى الوحيد لهذه الملاحظة أن (التقدم) يمكن أن يحدث بالعدوى وهي فكرة لا بأس بها على الإطلاق. وإن كنت أعتقد أن دحضها في النموذج الماليزي سهل للغاية: فالأقلية الصينية كانت دائمًا متواجدة في ماليزيا أما الذي لم يكن متواجدًا فهو الرجل الذي صنع هذا التغيير (محمد مهاتير أو محمد محاضر) أو بتعبير آخر (القيادة والقُدوة).

## الفصل الخامس

### قيم التقدم وبناء مجتمع قوي

لكل مفكر سياسي قائمة من الأولويات الرئيسية التي تخدم كتاباته إياها. والأولوية العليا عندي هي "بناء داخل مصري قوي" بمعنى بناء مجتمع صحي توجد فيه طبقة وسطى واسعة وذات استقرار اقتصادي وتعليم عصري ومناخ ثقافي عام يواكب الزمن الآتي مع معرفة واعتزاز بتاريخنا دون أن يتحول ذلك إلى حالة مرضية من عشق الماضي. وحتى الذين تأتي أولويات أخرى غير ذلك على قائمة أولوياتهم سواء كانت هذه الأولويات العليا قومية أو غير ذلك فإنني أقول لهم إنه لا فرصة لأي منهم لتحقيق وإنجاح أولوياته العليا إلا عن طريق "داخل مصري قوي مستقر ومزدهر". فالذين يحلمون بمشروع قومي عربي ناجح عليهم أيضًا أن يؤمنوا أن ذلك لا يتحقق إلا بداخل مصري قوي، وأصحاب الحلم بأن تلعب مصر دورًا إقليميًا أو عالميًا بارزًا عليهم أيضًا أن يعلموا أن ذلك مستحيل بدون داخل مصري قوي مستقر ومزدهر. إن كل الطموحات المصرية بشتى أشكالها وألوانها وأيًا كانت درجة الموافقة عليها أو المخالفة لها لا يمكن إلا أن تمر ببوابة حتمية هي بناء داخل مصري قوي.

ورغم إعجاب كاتب هذه السطور الذي لا حد له بشخصية (محمد علي) الذي جرى العرف على أن يسميه الباحثون والدارسون والكتاب "مؤسس مصر الحديثة" فإن المؤكد أن انشغال محمد علي في مرحلة ما بأشياء خارج مشروعه الأول وهو بناء داخل مصري قوي قد أدى إلى نكسة كبرى استمرت حتى مراحل بعيدة من التدهور. فلو أن (محمد علي) قصر جهوده على استكمال مشروع بناء الداخل لأصبحت مصر مؤهلة - بدون أنشطة خارجية قبل الأوان - أن تلعب الدور المحوري الذي تؤهله لها عوامل الجغرافيا والتاريخ والثقافة. وبالعكس فإن الإصرار على لعب دور آخر غير بناء داخل قوي قد يؤدي إلى تآكل الجهود التي تُبذل في الداخل - وما أكثر ما تكرر ذلك في تاريخ مصر الحديثة.

إن مشكلة المشاكل بالنسبة لمصر هي أن عوامل عديدة تغريها دائمًا بلعب دور خارج الحدود وليست المشكلة هي أنها تقوم بلعب هذه الدور، ولكن المشكلة أنها تقوم به قبل استكمال المهمة المقدسة الأولى وهي بناء داخل قوي مستقر ومزدهر، وهذا التعجل هو ما يؤدي حتمًا إلى نتيجتين وخيمتين: الأولى هي فشل جزء كبير في المهمات الخارجية.. وثانيًا تأخر كبير في عمليات بناء الداخل.

ويدن كاتب هذه السطور هو أن أهم المهمات وأقوى الرسائل يتمثلان في تركيز كل الجهود لبناء داخل قوي وعصري وناجح وفعال ومزدهر ومستقر وفي صلح مع الماضي والحاضر في آن واحد. ولا سبيل لتحقيق ذلك إلا بحملة تتضافر فيها الجهود من أجل بناء

الداخل عن طريق غرس ونشر وإذاعة وإشاعة قيم التقدم على مستوى القدوة والمثل الأعلى للقيادات في كل موقع وبمحاذاة ذلك عن طريق مؤسسة تعليمية تكون رسالتها الأولى هي زرع قيم التقدم في عقول وضمائر أبناء وبنات مصر كما أن هذه المهمة مستحيلة دون إحداث تغيير جذري في الخطاب الديني (إسلامياً كان أو مسيحياً) لأن الخطاب الديني مع الإعلام سيقينان من أهم عوامل صياغة الرأي العام مصر.

إن البعض لدينا يحلم بمصر المثالية في صورة مصر ما قبل ١٩٥٢.. والبعض يحلم بها في صورة مصر الناصرية.. والبعض يحلم بها في صورة مصر الساداتية.. والمفكر الذي يلجم عواطفه ولا يشغل إلا عقلاً صافياً لا يملك إلا أن يقول إننا نريد ما قبل ١٩٥٢ نوعية الطبقة الوسطى ولكن لا يمكن أن نريد من حقبة ما قبل ١٩٥٢ ضالّة الطبقة الوسطى واتساع حجم الطبقات الدنيا (وما كانت تعيش فيه من بؤس مهين لنا جميعاً).. ونريد من مصر الخمسينيات والستينيات "الحلم الكبير بتوسعة الطبقة الوسطى" على أن تكون طبقة وسطى تقف على دعائم اقتصادية وثقافية رصينة.. ونريد من الحقبة الساداتية تغليب العقل والحوار في بعض الأمور (وأكرر: في بعض الأمور).. وأنا أكتب ذلك من منطلق إيمان ثابت بأن الانشغال بإدانة الآخرين "مهمة سلبية للغاية"، فإننا نريد تأنيث صلح بين أصحاب الاتجاهات المختلفة ولا نرى وسيلة لتحقيقه إلا بمشروع متكامل لنشر قيم التقدم، فهذا هو السبيل الوحيد لأن ننظر بموضوعية لفترة مثل حقبة محمد على ونرى المزايا والعيوب دون مبالغة.. وكذلك ننظر للحقب التالية وننظر للمزايا والعيوب دون المبالغة في المزايا ودون المبالغة في العيوب. وسوف لا يمكننا من ذلك إلا جو ثقافي وتعليمي عام ينجح في غرس قيم التقدم.

إن أكبر التحديات التي تواجه مصر الآن تتعلق كلها بالطبقة الوسطى وما حدث وما يحدث لها على مستوى الاقتصاد والتعليم والثقافة حتى إن المفكر يكاد يجزم أنه لا يعرف كيف يُعرف الطبقة الوسطى اليوم في مصر. إن تقدم أي مجتمع من المجتمعات غير مرهون بوجود طبقة عليا على درجة عالية من الجودة وإنما بنوع وحجم وكيفية مستويات الطبقة الوسطى: وهذا موضوع يتوقف بالكامل على مدى توفر قيم التقدم في الطبقة الوسطى.

وباختصار، فإن حل مشكلات مصر الاقتصادية والاجتماعية هو أمر لا يحققه إلا "مناخ عام" مشرب بقيم التقدم - وعندئذ فإن "دور مصر عبر الحدود" يصبح "حتمية لا يقدر أحد على تجاوزها" لأن كل معطيات التاريخ والجغرافيا والثقافة تقول إن مصر هي الدولة العربية والشرق أوسطية الوحيدة المؤهلة لدور (الدولة الكبرى) ولكنه دور يحتاج - كما ذكرت - لداخل أكثر تقدماً.

## فصول أخرى

## خواطر رحلة أمريكية

أمضيت عدة أسابيع (خلال يناير وفبراير من العام الحالي) في الولايات المتحدة الأمريكية بدعوة من عدة جامعات مرموقة. وليس هدف هذا المقال أن أوجز محاضراتي بهذه الجامعات أو أن ألقى الضوء على الحوارات الطويلة التي أعقتها - فمجال ذلك كتاب تقوم بإعداده حالياً إحدى الجامعات التي حضرت بها وسيصدر متضمناً نص كل هذه المحاضرات والنص الحرفي للحوارات التي تلتها. أما هدف هذا المقال فهو تسجيل انطباعات جانبية كانت هذه الرحلة هي سبب تشكيلها وتكاملها في ذهني كدروس مستفادة من رحلة حضرت فيها أمام أكثر من ألف إنسان هم زبدة العقول الأمريكية المعنية بالشرق الأوسط والدراسات المتعلقة بشئونه الخارجية والمعاصرة والمستقبلية من كافة الجوانب وسائر زوايا البحث العلمي لاسيما في مجالات العلوم الاجتماعية.

وأوجز زبدة هذه الدروس في الملاحظات الخمس التالية:

### أولاً: بالنسبة للتواجد العربي في المراكز المؤثرة:

نظراً لتواجدي بأكثر من عشر من أكثر مراكز دراسات وبحوث الشرق الأوسط تأثيراً على "المطبخ الفكري" الذي يكون توجهات الولايات المتحدة بالنسبة لقضايا وشئون الشرق الأوسط ومن بينها مراكز تخصصت في مد وزارة الخارجية والبيت الأبيض بخبراء شئون الشرق الأوسط مثل دينيس روس وعشرات قبله - فقد لاحظت أنها رغم وجود أعداد كبيرة من العرب والهنود والأتراك والإيرانيين كأساتذة كبار وخبراء مرموقين في معظم هذه الجهات إلا أن تواجدهم يشبه تواجد الجزر المنعزلة عن بعضها في محيط واسع. وفي المقابل، فإن وجود أساتذة أمريكيين يهود أن أساتذة إسرائيليين زائرين أو أساتذة غير يهود لكن على درجة عالية من التعاطف مع إسرائيل يختلف تماماً عن الوجود العربي بهذه الجامعات والمؤسسات - فهم مترابطون بشكل قوي للغاية وبينهم صلات علمية وبحثية وشخصية بلا حدود. ومن العيب أن أتهم هؤلاء بأي شيء، إذ إن من غير المعقول أن نتهم المجتهد على اجتهاده ونهمل اتهام المقصر على تقصيره. ولا أعتقد أنني أبالغ إذ أقول إن المجموعة الأولى (العربية) مشرذمة وتعمل كأفراد مستقلين وبدون هدف يتجاوز الأهداف الشخصية لكل منهم في مواجهة مجموعة تعلم كفريق متكامل ومتجانس وله أهداف عديدة على المدى القصير والمتوسط والطويل ويستعملون أدوات ولغة العصر ويجيدون توظيف أدوات البحث العلمي في خدمة هدفهم الموحد

ويتكلمون مع العالم الذي يعيشون معه بلغته ومفردات ثقافته وبنيتة الحضارية -لذلك فإنهم تمكنوا (ولا يزالون) من أن يكونوا قوة تأثير عظمى بل إنهم يملكون- إلى حد بعيد- القدرة على تشكيل التوجهات الأساسية للولايات المتحدة الأمريكية في كل ما يتعلق بشئون الشرق الأوسط.

والحديث هنا عن "المؤامرة" سذاجة مفرطة، فنحن أمام أسلوب وتخطيط علمي كامل لا ينظر إليه على أساس كونه "مؤامرة" وإنما "خطة عمل" لا يمكن عمل "توازن استراتيجي مقابل لها" إلا بعمل الفريق وأساليب البحث العلمي العصرية وتواصل الجهد واستعمال لغة ومفردات العصر وكل ذلك غير متوفر لدى معظم أفراد الجانب العربي باستثناءات قليلة لأفراد كان معظمهم من عرب إسرائيل أي من الفلسطينيين الذين لم يغادروا مدنهم منذ ١٩٤٨ فقد وجدت أمثلة من بين هؤلاء لما يجب أن يكون عليه حال العرب المشرذمين في تلك الجامعات ومراكز البحوث والذين يشكلون عددًا كبيرًا من "الجزر المنعزلة" وسط "محيط واسع". ومن أبرز هؤلاء الدكتور شيلي تلحمي وهو عربي من حيفا ويرأس قسم السادات بجامعة ميريلاند، والذي يلعب المباراة بأدواتها وبمهاراة واضحة ولمصلحة الجانب العربي ومع تأثير واضح على جهات صنع القرار - ولا ينقصه إلا وجود مئات مثله- ولكنهم للأسف غير موجودين، فالغالبية العظمى من العرب بهذه الأماكن إما "سلبية" وإما تتكلم بديماغوجية قناة الجزيرة وما يماثلها من إذاعات "لمعت" لدينا في الستينيات وقادت ظاهرة تكوين العقل العربي (عند البعض) كظاهرة خطابية في المقام الأول.

ولا شك أن مسؤولية جامعة الدول العربية أن تدرس هذه الجزئية وأن تضع الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل المطلوبة لإيجاد تأثير استراتيجي للتواجد العربي (المتوفر فعلاً) بهذه الجهات- على ألا تكون قاعدة انطلاق ذلك استمرارًا للديماغوجية التي مزقت صورتنا في الغرب وجعلت فرص التعاطف مع غيرنا أعلى وأقوى بكثير لاستمرارنا في البعد عن البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية بأدواته العصرية ولإصرارنا عن أن نكون "جزرًا منعزلة" تبارز العالم الخارجي بسيف الميكروفونات ومدفعية الديماغوجية التي قال نزار قباني عنها ذات يوم أنها (ما قتلت ذبابة) كما وصفه أيضًا بأنها تشبه (منطق الطلبة والريابة).

## ثانيًا: بالنسبة لنظام التعليم:

أثارت الرحلة لهذا العدد الكبير من الجامعات المرموقة والتعامل الكثيف مع مئات الأساتذة والطلاب أفكارًا وشجورًا عديدة تتعلق كلها بالتعليم في مصر وهي الأفكار والشجون المعبر عنها في الفصل التالي من هذا الكتاب تحت عنوان تعليم عصري... أو الطوفان.

## ثالثاً: بالنسبة للأوضاع الاقتصادية في مصر:

- في نحو عشرين محاضرة واجتماع ودائرة حوار وعدد مماثل من الأحاديث التلفزيونية تكرر (دائماً) السؤال عن الأوضاع الاقتصادية في مصر - وكان كما يلي:
- إن مصر (ما قبل ١٩٥٢) كانت بها طبقة وسطى على مستوى مرتفع للغاية. وكانت تجمع ما بين كونها (مصرية) وكونها (عصرية)- ولكنها كانت طبقة نحيلة (من حيث العدد) بشكل لا يمكن إنكاره. ولو أن هذه الطبقة كانت قد اتسعت لكان من الممكن أن تتواصل تجربة الليبرالية المصرية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً ولكنها كانت طبقة ضئيلة بشكل كبير للغاية.
  - إن تجربة القطاع العام في مصر لم تنجح لنفس سبب عدم نجاحه في كل دولة أخرى أخذت به وهو أن القطاع العام ينتج (في أحسن الافتراضات) إدارة بمعنى Administration ولكنه لم ينجح قط في إنتاج إدارة بمعنى Management والفارق بينهما هو الفارق بين (الشئون الإدارية) و (الإدارة الاقتصادية)- فإنشاء المصانع الكبيرة لا يمكن أن يكون هدفاً في حد ذاته وإنما الهدف هو أن تكون ناجحة اقتصادياً. وقد أثبتت تجربة القطاع العام في العالم كله أن مصطلحات مثل (الجدوى السياسية) و (الجودة الاجتماعية) هي (مصطلحات مضللة)، فكل مشروع غير ذي جدوى اقتصادية ينتهي للانحيار وتتهار معها الجدوى السياسية والجدوى الاجتماعية.
  - إن التحول من اقتصاد يقوم على التخطيط المركزي (اقتصاد اشتراكي) إلى اقتصاد السوق (اقتصاد حر) قد تم في السبعينيات بارتجال كبير ودون تخطيط علمي وبدون وجود كادر بشري مت القيادات التنفيذية الإدارية العصرية القادرة على تحقيق المهمة المنشودة.
  - إن السنوات من ١٩٨١ إلى ١٩٩١ كانت مشغولة بما أسميه (أعمال تحت الأرض) مثل مشروعات البنية التحتية والتي تكلفت أموالاً هائلة ووقتا غير قصير وجهداً غير قليل دون أن تكون لها انعكاسات على المؤشرات الاقتصادية (وهو أمر منطقي).
  - إن السنوات من ١٩٩١ إلى ١٩٩٧ شهدت العديد من الإصلاحات المالية مع قدر طيب من الإصلاحات الاقتصادية مع تحسن نسبي في بيئة الاستثمار أدى لوجود مؤشرات اقتصادية إيجابية خلال سنوات هذه المرحلة.
  - إن السنوات من ١٩٩٧ إلى ٢٠٠٠ شهدت صعوبات ومشكلات لا ينبغي المبالغة في حجمها كما لا ينبغي المبالغة في التهوين من شأنها. فالإصلاح الاقتصادي كان ولا يزال

بحاجة لإصلاح إداري شامل وفق خطة منهجية متكاملة تؤدي لتغيير جذري في حجم وطبيعة دور الدولة إذ يقل هذا الدور حجمًا ويزداد أهمية ويتركز في وضع السياسات ومراقبة تنفيذها بروح تشبه دور الدولة كما وصفه "ايدناور" مستشار ألمانيا الاتحادية في أوائل الخمسينيات وهو دور هام للغاية وله "يوصلة اجتماعية واضحة". كذلك كانت هناك أخطاء في عمليات الإقراض، وهي أخطاء لا تعالج بالتشهير الإعلامي والنزج بالناس في السجون (ما لم توجد جرائم واضحة) وإنما تعالج بأساليب علمية معروفة إذ إن هذه المشكلة قد حدثت في العديد من الدول (ومن بينها دول متقدمة للغاية) وتم العلاج بأساليب مصرفية علمية وليس بالتشهير الإعلامي أو القبضة الأمنية (والمطلوبة في حدودها). كذلك لا تزال "البيئة العامة للاستثمار" في حاجة لمزيد من التنقية بهدف الوصول بها لنموذج مثالي مثل "نموذج دبي". أما المشروعات الكبرى فإن من الخطأ حديث البعض عن إيقافها وإنما ينبغي بذل الجهد في البحث عن طرق لاستمرارها بأشكال مختلفة تقلل من العبء الذي تلقىه على الخزنة العامة. وباختصار فإن هناك "مشكلات" من المبالغة وصفها بأنها كمرض السرطان كما أن من المبالغة وصفها بأنها "وعكة برد خفيفة" - ولكنها في كل الأحوال مشكلات تحدث في مسيرات التطوير الاقتصادي وحدثت عند الكثيرين وكلها قابلة للدراسة والعلاج بما في ذلك مشكلة الديون المتعثرة.

وقد ختمت دائمًا كلامي في هذا الموضوع بتعبير رائع سمعته من أستاذ مرموق للاقتصاد (وعضو حالي بمجلس الشورى) وهو الدكتور عادل بشاي خلاصته أن المشكلات الاقتصادية الحالية تحتاج لحلول إدارة (أي مستقاة من علوم ومناهج الإدارة العصرية المتقدمة) وليس لحلول عند أساتذة الاقتصاد.

## رابعاً: بالنسبة للصراع العربي الإسرائيلي:

قلت الكثير في هذا المجال ولا يمكن هنا حتى تلخيصه وإنما أردت فقط أن أبرز أهم رسالة كنت حريصاً على توضيحها وترسيخها في عقول الآلاف من الذين حضروا محاضراتي بأكثر من عشر جامعات ومؤسسات وفحوى هذه الرسالة أن الإسراع وتعجيل بحل مقبول وكريم ومرض للحد الأدنى من طموحات غالبية مواطني كل أطراف الصراع هو "الجسر الوحيد" الذي ستعبر به المنطقة من بر واقعا الراهن إلى مرحلة مستقبلية يمكن خلالها بناء مجتمعات مدنية قوية ومزدهرة وعصرية وفي سلام اجتماعي وإن هذا لن يحدث فقط في الجانب العربي وإنما أيضاً في إسرائيل التي قد تكون ذات "آلة ديمقراطية" بشكل ما بالنسبة لمواطنيها ولكنها أبعد ما تكون عن (المجتمع المدني) بالمعنى الحقيقي - فالسلام العادل هو (الآلية الوحيدة) للوصول لمجتمعات مدنية عصرية تكون لكل منها ذاتيته الثقافية مع توفر (وعدم تعارض ذلك) مع آليات المجتمعات المدنية العصرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وفي حديثي عن "الأصولية" كعدو رئيسي للمجتمعات المدنية، كان غضب بعض الحاضرين هائلاً عندما كنت أتحدث عن مخاطر "الأصولية اليهودية" كأحد أبرز أعداء السلام الشامل والعادل في المنطقة - فالأذن الغربية اعتادت أن تسمع وتقرأ عن الأصولية غير اليهودية - لأن "الصمت المتعمد" عن مخاطر وشذوذ الأصولية اليهودية لا يجد من يتحدث عنه في الولايات المتحدة الأمريكية بلغة العصر وأدواته وفي الأماكن المطلوب الحديث فيها عن مخاطر الأصولية اليهودية - فالحديث عن هذه الأصولية وشذوذها لا يكون مجدياً عن مساجد نيوجرسي ولوس أنجلوس وإنما في جامعات أمريكا الكبرى ومراكز البحوث الهامة بها.

## خامساً: كلينتون والاقتصاد الأمريكي:

رغم أنني سأفرد لهذا الموضوع مقالاً مستقلاً إلا أنني أردت في هذه الخواطر أن أبرز للقارئ المصري والعربي أن ما قرأ عنه مراراً عن أكبر طفرة اقتصادية شهدتها الولايات المتحدة في تاريخها الحديث أثناء السنوات الثمان لحكم الرئيس كلينتون كان دائماً يُعرض ناقصاً، فالإنجاز الأعظم ليس هو حدوث الطفرة الاقتصادية الهائلة التي حدثت إبان سني حكم كلينتون وإنما الإنجاز الأعظم أن عشرات الدراسات والإحصائيات تؤكد أن المستفيدين الأوائل من هذه الطفرة كانوا أبناء الطبقة الوسطى/الوسطى وما تحتها وأن الفوائد الاقتصادية (وما ينجم عنها من فوائد اجتماعية) تعد ظاهرة لم تحدث وأغلب الظن أنها لن تتكرر في المستقبل القريب - فالحزب الجمهوري لا يحمل في بنيته من عناصر الاهتمام بالبعد الاجتماعي ما يحمله الحزب الديمقراطي بوجه عام وما عمل على خدمته الرئيس كلينتون بوجه خاص. إن معظم الحرفيين

والمهنيين من أبناء هذه الطبقات قد ضاعفوا دخلهم خلال تلك السنوات، وهو ما لم يحدث للطبقات الأعلى التي ستكون إدارة الرئيس الجديد بوش في خدمتهم أكثر من كونها في خدمة الطبقات التي رأت إبان سني حكم كلينتون من تحسن الظروف المعيشية ما لم يحدث في الولايات المتحدة منذ خمسين سنة على الأقل. وبينما انشغل (ولا يزال) الجمهوريون بموضوع مونیکا وأثاث البيت الأبيض وموضوع العفو عن مارك ريتش فإن الملايين من أبناء الطبقة الوسطى (وما تحتها) كانت (ولا تزال) تتحدث عن آثار سنوات كلينتون الطيبة على ظروفها المعيشية.

\*\*\*

كانت تلك مجرد "خواطر رحلة" كتبت على عجل - أما كل ما قيل خلالها وكل الحوارات التي دارت أثناءها فمجالها (كما قلت) كتاب سيصدر خلال أسابيع متضمناً النص الكامل لأكثر من عشر محاضرات وما أعقب كلاً منها من حوار وسجال كان في غير قليل من الحالات مشوباً (من الطرف الآخر) إما بحماس أو بغضب!! (لاسيما عندما حضرت مرة عن مخاطر كون "الولايات المتحدة" قوة هائلة بتقافة مذهلة في هشاشتها - وهو أمر بالغ الخطورة على "إنسانية" مفاهيم مثل "الديمقراطية" و "حقوق الإنسان" و "قبول الآخر"... ولكنها في كل الأحوال كان الحوار المطلوب في المكان المناسب! وفي النهاية، فإنني أود أن أذكر أن سعادتني بإلقاء محاضرات بأكثر سبع جامعات أمريكية كانت لا تقارن بسعادتني بمحاضرة أخرى ولسبب آخر تماماً وذلك عندما وقفت لأحاضر بجامعة ميريلاند في قسم للبحوث ودراسات الشرق الأوسط يحمل اسم الرئيس الراحل العظيم "أنور السادات".

## تعليم عصري.. أو الطوفان

قمت خلال شهري يناير وفبراير الماضيين بإلقاء سلسلة من المحاضرات بعدد من جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وكان جل جمهور هذه المحاضرات من أساتذة العلوم السياسية وأساتذة أقسام دراسات الشرق الأوسط وطلاب الدكتوراه والماجستير في المجالات المتعلقة بالشرق الأوسط بهذه الجامعات. وكانت المحاضرات التي قمت بإلقائها منقسمة إلى أربعة مواضيع رئيسية هي: أولاً: العنق العربي وعصر العولمة - ثانياً: التعليم كأداة رئيسية للنهضة في مصر - ثالثاً: الدور المصري في سيناريوهات مستقبل الشرق الأوسط - رابعاً: إمكانات مصر الاقتصادية بين الواقع والممكن. وتقوم حالياً واحدة من الجامعات التي زرتها في تلك الرحلة بوضع اللمسات النهائية على كتاب يتضمن محاضراتي في المواضيع الأربعة المشار إليها منع نص كامل للحوار الذي أعقب تلك المحاضرات.

ونظراً لما تضمنته الرحلة من تعاملات وحوارات عديدة مع مئات الأساتذة وطلاب الدراسات العليا بهذه الجامعات (ونسبة كبيرة من هؤلاء الأساتذة والطلاب من دول العالم الثالث) فقد تأكد لي أن وجهة النظر التي أتبناها بخصوص التعليم في مصر هي صحيحة إلى أبعد الحدود. فقبل الحديث عن إصلاح التعليم بالمعنى الدارج والذي يعني إصلاح الأبعاد الأربعة للتعليم (البرامج والمدرس والتلميذ والمدرسة) فإن الأهم من كل ذلك هو صياغة الأهداف الإستراتيجية للتعليم (وهو أمر ممكن في صفحة واحدة) ثم الانتقال إلى وضع برامج تفصيلية تضمن ترجمة هذه الأهداف على مستوى البرامج التعليمية والمدرس والتلميذ والمدرسة. فخلال السنوات الثلاث الماضية تشكلت في ذهني معادلة تربط بين أهداف التعليم الإستراتيجية وإيجاد مواطن عصري يتحلى بالقدرات المطلوبة في ظل تحديات العصر وأيضاً إمكانية وجود كادر بشري من القيادات الإدارية التنفيذية العصرية التي بدونها لا تحقق المجتمعات الطفرات المنشودة، فالتقدم الاقتصادي الكبير والمتسم بالعدالة الاجتماعية وخلق فرص عمل عديدة جديدة وإشاعة روح إيجابية في المجتمع بوجه عام وفي الطبقة الوسطى وما دونها بوجه خاص وتحقيق السلام الاجتماعي الذي يرافقه لحاق بركب العصر والمدنية (دون ضياع الهوية والخصوصيات الثقافية الإيجابية) هي مهمة تحتاج لكادر بشري من المديرين التنفيذيين العصريين الأكفاء ولا تحتاج لأكاديميين أو اقتصاديين (وإن كانت لا تستغني عن خبراتهم في مجالاتها). وقد اتضح لي من كثافة التعاملات والحوارات مع مئات من الأساتذة والطلاب في الجامعات العشر التي حضرت بها أننا نضيع الكثير من الجهد والوقت عندما نبذل مجهودات كبيرة في إصلاح الأبعاد

الأربعة للعملية التعليمية قبل أن نضع ورقة إستراتيجية تقول بوضوح ما هو الهدف من العملية التعليمية ثم نضع الخطوات الإدارية التنفيذية التي تكفل تحقيق هذه الأهداف.

وفي اعتقادي أن هناك مجموعة أساسية من القيم هي احترام الوقت وتقديس العمل الجماعي (الفريق) وتوخي الجودة والإتقان والإيمان العميق بالإبداع وبأن الموارد البشرية هي أهم عوامل النجاح والتقدم وكذلك الإيمان بعالمية المعرفة وبمحاذاة ذلك قيمة احترام هويتنا (دون مغالاة شوفينية) ثم قيمة زرع الروح التنافسية مع قيمة احترام التعددية وقبول الآخر بكل ما تعنيه وعلى كافة المستويات. هذه باختصار هي قيم العصر والتقدم التي يجب أن تعمل المؤسسة التعليمية من خلال البرامج والمدرس على زرعها في عقول ونفوس وضمائر التلاميذ بجانب قدر معقول من المحصول المعرفي على مستوى العلوم التطبيقية والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

وأكرر أن وضع هذه الأهداف بشكل محدد لا يحتاج لأكثر من صفحة واحدة ثم تكون المهمة التالية هي وضع الإجراءات التنفيذية التي تكفل أن تكون المقررات الدراسية وبرامج تدريب المدرسين في خدمة هذه القيم.

إن الهوة شاسعة وسحيقة بين تلاميذنا وتلاميذ وطلاب العالم المتقدم لا في الذكاء وإنما في (القدرات المكتسبة) والتي هي عندهم ثمرة طبيعية لمؤسسات تعليمية تقوم على مجموعة القيم التي ذكرتها بينما يبقى التلميذ والطالب لدينا أسير جدران عالية لا قيمة لها من حشو الأذهان بالمعلومات والتلقين ناهيك عن مأساة أخرى هي كون التلميذ والطالب لدينا يبقى طوال سني الدراسة قبل الجامعية والجامعية في موضع المتلقي (المستقبل) بينما يبقى المدرس أو الأستاذ في وضع المرسل (الباث) وهو وضع يؤدي لتكريس السلبية وتحجيم القدرة على الإبداع وكتم أنفاس الحرية الفكرية وفي أحسن الأحوال فإنه مناخ عام قادر على تخريج (موظفين عموميين تقليديين) في زمن لم تعد فيه هناك حاجة للموظف العام التقليدي كما كانت عليه الأمور في السابق - فمجتمعات العصر في حاجة لمواطن خلاق وتنافسي ومبدع ويعمل في إطار فريق عمل ويطلب المعرفة والمزايا التنافسية من أي مصدر (عالمية المعرفة) ويتوخى أن يكون قادرًا على المنافسة.

ولا أعتقد أنني أبالغ إذ أقول إن وضع ورقة إستراتيجية لأهداف العملية التعليمية لدينا ثم وضع برامج ترجمة هذه الأهداف لواقع حي على مستوى البرامج التعليمية والمدرس والتلميذ والمدرسة هي الضمان الوحيد ليس فقط لتخريج مواطن عصري خلاق وفعال ومشارك وتنافسي وكحل وحيد لسلسلة طويلة من المشكلات قد تبدو للبعض غير ذات صلة بالموضوع وإن كانت في الواقع لصيقة به إلى أبعد الحدود مثل ما يلي:

١- تكوين كادر إداري تنفيذي عصري يقود الحياة الاقتصادية في ظل عالم جديد يقوم على المنافسة سواء بقيت العولمة في شكلها المتوحش الحالي أم تهذبت (كما يتوقع كاتب هذه السطور).

٢- تكوين مواطن أكثر حماساً للمشاركة والمساهمة في الحياة السياسية والحياة العامة وتوسيع الهامش الديمقراطي.

٣- تكوين مواطن يكون في سلام مع نفسه ومع الآخر في مجتمعه ومع الآخر في المجتمعات الأخرى عوضاً عن المواطن المستنفر الذي شاع في واقعنا والذي يمسك في يده -بدون مبرر- سيف جهاد لا طائل من ورائه بدلاً من أن يمسك في يده أدوات المنافسة العصرية والبناء والعمل والإنتاج والإبداع والتواصل العلمي والثقافي مع مسيرة الحضارة الإنسانية.

وأكثر ما يزعجني أن ينخرط كثيرون في واقعنا في الاهتمام بإصلاح التعليم دون أن تظهر في كتاباتهم أو أقوالهم أنهم يرون بوضوح الصلة الوثيقة بين (التعليم) و (الحياة الاقتصادية)، رغم أن هذه الصلة واضحة بجلاء تام في المجتمعات التي سبقتنا على درب التقدم والازدهار والاستقرار. وما أريد توضيحه هو أننا لو تصورنا أن حياة الإنسان تتكون من ثلاث مراحل زمنية (شبه متساوية المدد) فإن المرحلة الأولى تكون تحت مظلة التعليم والمرحلة الثانية تكون تحت مظلة الإدارة والمرحلة الثالثة تكون مرحلة التقاعد أو العمل الخاص. ولا شك أن المرحلة الأولى تسلم "الإنسان" (كمنتج - بضم الميم وتسكين النون وكسر التاء وكسر الجيم بالتونين) للمرحلة الثانية حيث يكون الإنسان هو أساس أي نشاط عملي (اقتصادي أو حكومي). ويعني هذا أن المرحلة الأولى تقوم بتشكيل الإنسان لحساب المرحلة الثانية. ويعني ذلك أن المرحلة الثانية تتسلم الإنسان بعد أن يكون قد تم تشكيله وتكوينه خلال المرحلة الأولى بناء على معطيات كثيرة ومكونات عديدة وعديد من المفردات. وهكذا تتضح الصلة الوثيقة بين الإدارة (أي قيادات العمل) وبين التعليم، فالإنسان الذي يصل لمؤسسات العمل خلال النصف الأول من العقد الثاني من عمره يكون مثل بناء قد تشكل بكيفية معينة خلال عدد كبير من السنوات السابقة. فإذا كان ذلك كذلك، فإن التعليم تكون له انعكاسات على الإنسان خلال حقبة العمل في حياته لا يمكن إنكارها أو التقليل من أهميتها.

والرسالة هنا أن (التعليم) ما هو إلا أهم أداة من أدوات تكوين الإنسان لخوض غمار المراحل التالية من عمره - وعليه فإن ما يغرز (ويغرس) في الإنسان من قيم ومهارات وإمكانات وقدرات وتوجهات وطرق للعمل والتفكير والابتكار والخلق والتعاون خلال المرحلة الأولى هو ما يترجم خلال المرحلة الثانية إما في شكل مواطن إيجابي وخالق ومُنتج ومُنَافس وبناء وفي حالة

تمثيل واضحة لدرجة التحضر والتمدن والتقدم العلمي والتعليمي والثقافي وإما نقيض كل ذلك بدرجات ونسب مختلفة.

وهكذا يتضح، أن التعليم هو حجر الزاوية في صنع وتكوين الإنسان أي في صنع وتكوين مستقبل أي شعب أو مجتمع ولا شك أن هناك علاقة رئيسية بين (فلسفة الحياة والمجتمعات) في كل مرحلة من مراحل الزمن و(فلسفة التعليم) إبان تلك المرحلة. فإذا كان غرض المجتمع في مرحلة معينة يتمثل في تكوين موظفين عموميين يصلحون لمتطلبات ومواصفات الوظيفة العامة (كما كان الشأن خلال النصف الأول من القرن العشرين) فإن التعليم يهدف لخدمة نفس الغرض. أما إذا كان المجتمع يتمحور حول العمل الاقتصادي بأشكاله الحديثة والقائمة على المنافسة والجودة والإتقان وتعظيم القيمة المضافة للعمل (أي للإنسان) والتسويق بغير حدود- فإن التعليم يكون هو الحضّانة التي تُكون إنسانًا يصلح لتلك المعطيات والملاحم الجديدة للحياة والتحديات المصاحبة لكل ذلك. ويعني ذلك أن "أغراض التعليم" تصبح هي "أغراض المجتمع": فإذا كان المجتمع يسعى لتعظيم مزاياه وقدراته وإمكاناته في مجالات محددة، فإن التعليم هو الأداة الأولى لخدمة هذا الغرض أو هذه الأغراض.

وهكذا، فإننا نجد أن مجموعة القيم الأساسية المطلوبة لوجود قيادات إدارية تنفيذية عصرية خلاقة وفعالة في المجتمعات الأكثر تقدمًا هي نفس مجموعة القيم الأساسية التي تشكل فلسفة التعليم بل والتوجهات الإعلامية والثقافية والفكرية والاجتماعية للمجتمع. وهذه القيم الأساسية في المجتمعات الأكثر تقدمًا لا تخرج (كما سبق وذكرت) عن كونها مجموعة لا تزيد عن عشر قيم من أهمها قيمة الوقت وقيمة الجودة وقيمة الإتقان وقيمة العمل الجماعي وقيمة المنافسة وقيمة الإيمان الواسع والعميق بالقدرات التي لا حد لها للإنسان (الموارد البشرية) وقيمة الإيمان بعالمية العلم والمعرفة وعلوم الإدارة الحديثة وعلوم الموارد البشرية وعلوم التسويق. فهذه المجموعة من القيم الأساسية هي التي توجد نظام تعليمي عصري وخلاق وفعال وإيجابي وهي أيضًا نفسها التي تخلق مواطنًا عصريًا إيجابيًا وفاعلاً ومشاركًا في نفس الوقت وهي أيضًا التي تخلق حياة اقتصادية (إنتاجية وخدمية) بل وحياة عامة ومجتمعًا تتسم كلها بنفس الصفات.

ويجعلنا هذا نتساءل: هل تعمل برامجنا التعليمية بوضوح وجلاء تام على خدمة هذه الأغراض أن إنها لا زالت تخدم أهدافًا كانت في الماضي هي أهداف المجتمعات ولكنها لم تعد اليوم كذلك (على الأقل في المجتمعات الأكثر تقدمًا)؟ إن نظرة متأنية لبرامجنا التعليمية سواء قبل الجامعية أو الجامعية أو خلال مراحل الدراسات العليا تظهر بجلاء ظاهرتين أو سمتين واضحتين لبرامجنا التعليمية.

فمن جهة أولى فإن هذه البرامج لا تخدم بشكل واضح مجموعة القيم الأساسية التي ذكرت آنفاً أنها أساس التعليم أو التقدم الاقتصادي والتقدم المجتمعي في العصر الحالي وفي المجتمعات الأكثر تقدماً.

ومن جهة ثانية فإن برامجنا التعليمية (وهي تتأى بنفسها عن خدمة هذه القيم الأساسية) تتسم بطابع اسميه (التعليم الكمي) أي التعليم الذي يظن واضعو فلسفته أن حجم المعلومات وتكديس المعارف وازدحام البرامج التعليمية بعشرات المقررات والمواد هو أداة ناجحة لتعليم عصري ناجح- والحقيقة عكس ذلك تماماً.

فمن المؤكد أن البرامج التعليمية الحالية على كثرة احتشادها بالمواد والمقررات واتسامها بالتخمة الكمية لا تفرز لنا في النهاية المواطن المنشود سياسياً واقتصادياً وثقافياً. ومن المؤكد أنها تفرز لنا مواطناً متمسماً بالسلبية السياسية وبضعف القدرات اللازمة للعمل العصري في معظم مجالات الإنتاج والخدمات ناهيك عن إفرازها لمواطن أقل ليبرالية وأقرب لروح التزمت روح قبول أقوى ملامح الحياة الإنسانية المعاصرة وأعني الاختلاف والتعددية.

وقد يعتقد البعض أن هناك أدوات عديدة لإصلاح الواقع والمستقبل مثل الأدوات الاقتصادية والإعلامية والسياسية - وأنا أوافق على جدوى كل هذه الأدوات ولكنني أبقئها تحت مسمى (الأدوات الثانية) حيث يبقى التعليم بمثابة (الأداة الأولى) لإصلاح الواقع والمستقبل من خلال قدرته على إنتاج مواطن يتحلى بصفات وقدرات تؤهله لتحقيق الغاية المرجوة للمجتمع وهي غاية ذات طبيعة خاصة تتمثل في الازدهار والاستقرار.

وإذا كان من الممكن وضع إستراتيجية بأهداف التعليم كما نريده لمستقبل أفضل في زمن قصير للغاية فإن المراحل التالية والتي تتمثل في جعل عناصر العملية التعليمية (البرامج التعليمية والمدرس والتلميذ والمدرسة كبناء وإمكانيات) تترجم وتجسد وتشخص هذه الأهداف الإستراتيجية الجديدة والتي تكلمنا عنها في هذا المقال لا يمكن أن تكون بنفس السهولة فهي من جهة تطلب موارد مالية ضخمة للغاية ومن جهة أخرى فإنها تستلزم عملية بالغة الصعوبة وهي إعادة تأهيل وتوجيه جيش المعلمين يبلغ في واقعنا قرابة المليون مدرس وزرع أساليب تلك القيم المستهدفة في عقولهم وضمايرهم وأساليب عملهم - وواضح أن ذلك أمر يحتاج لخطة مفصلة تقتضي التدرج كما تحتاج لعدد من السنوات قبل اكتمالها- ومن هنا تبرز القيمة العظمى للفكرة التي طرحت حديثاً وأعني فكرة مراكز التعليم المتميز التي هي في النهاية ترجمة عملية للقول المأثور إن ما لا يدرك كله لا يترك كله- فإذا كنا لن نستطيع تنفيذ برنامج إصلاح عصري ومتكامل لكل المدارس وكل التلاميذ وكل المدرسين فليكن الحل هو ما يعرف في علوم الإدارة الحديثة بالمشروعات النموذجية pilot projects حيث نقدم نماذج مثلى لمراكز تعليم عصرية

وفعالة وخلافة تقوم على قيم العصر والتقدم والإبداع ويساهم في تمويلها القادرون دون أن تكون للقادرين فقط وإنما للقادرين الذين يساهمون مادياً في تكاليف هذه المراكز المتميزة مساهمة تكفل فرصاً متساوية للتميزين غير القادرين ودون أن تكون للتلاميذ المساهمين في تمويل هذه المشروعات أو لأولياء أمورهم أي تدخلات أو سلطات في وضع البرامج التعليمية أو إدارة هذه المنشآت التعليمية التي سماها البعض مؤخراً مراكز التعليم المتميز - إذ إن تدخل رأس المال في وضع سياسات التعليم أو إدارة المؤسسات التعليمية هو الشر الأعظم الكفيل بالوصول بالتعليم لأحط المستويات - ولهذا الحديث بقية طويلة قادمة.

## البشرية... وأمريكا... ومسيرة التمدن

قلتُ في محاضرة بإحدى جامعات غرب الولايات المتحدة منذ أيام أن ما يسميه البعض بالحضارة الغربية ليس (غريباً) بشكلٍ صرفٍ وإنما هو مزيج من الحضارة الإنسانية ذات الروافد والمحطات المصرية والصينية والسومارية والفينيقية والعبرية واليونانية والرومانية والعربية مع حقيقة لا جدال فيها وهي أن المحطة الحالية وهي قمة مسيرة التمدن الإنساني لا بد وأن تكون في اصطبتغت بمعطيات من مكانها (الجغرافي) وهو الغرب - وبالتالي فإنها حضارة إنسانية في شق منها وغربية بحث في شق آخر إلا أن أعظم إنجازات هذه الحضارة في مجالات الإبداع الفني والأدبي والفكري هي أقرب إلى الشق الإنساني في الحضارة الغربية من الشق الغربي/الغربي ولا يملك من درس بتعمق الحضارة المصرية القديمة ولاسيما الجزء المتعلق بالضمير والأخلاق فيها (وهو ما جعل جيمس هنري برستيد يسمي مصر "فجر الضمير" وليس فجر التقدم) كذلك لا يملك من درس بعناية بعناية دور ومساهمة الحضارة السومارية في تكوين الأطر القانونية والتشريعية وتطوير فكرة الإنسان عن الله (فأول هؤلاء هو كلداني من أبناء تلك الحضارة وهو "إبراهيم النبي") وكذلك من درس الشق المتعلق بالقيم في الحضارة الصينية والشق المتعلق بالفلسفة في فترة التزاوج اليوناني المصري ثم اليوناني البحث وكذلك من درس ابن رشد ثم بواكير فلاسفة عصر النهضة - لا يملك من درس ذلك باستفاضة وحب واستغراق إلا أن يرى (القناة الإنسانية المتواصلة) والتي تتعلق بالضمير والأخلاق أكثر مما تتعلق بالمباني والمنشآت والإنجازات العلمية. وأضيف لما سبق أن أكبر إنجاز - على الإطلاق - لمسيرة التمدن الإنساني لا يتمثل في التقدم العلمي والتكنولوجي وما طرأ من مستحدثات مذهلة في هذه المجالات وفي علوم الطب والفضاء وثورة الاتصالات الحديثة، إذ إن ما هو أكبر وأجل من ذلك كإنجاز لمسيرة التمدن الإنساني إنما يوجز فيما يلي:

أولاً: الديمقراطية.

ثانياً: الحريات العامة.

ثالثاً: حقوق الإنسان.

رابعاً: احترام الغيرية (قبول الآخر).

خامساً: فتح آفاق التواصل بين بني البشر على كافة المستويات الذي يسميه البعض

العولمة.

وإن كنت أميل لكون هذا المعنى الآني هو معنى متوحش وغير قائم على أساس إنساني قوي بل على أساس اقتصادي بحت وهو ما سوف يتغير .

سادساً: تطوير التعليم واتساع مجالاته بالشكل العصري المتقدم الذي يخدم في عدد كبير من المجتمعات القطاع الأوسع دون الاقتصار على خدمة الصفاة.

في اعتقادي أن هذه الثمار الست لمسيرة التمدن الإنساني هي من جهة أعظم إنجازات الإنسان على الأرض وهي من جهة ثانية "إنسانية" في المقام الأول وهي من جهة ثالثة مدينة بدرجة ما للحضارة الغربية لأن على مسرحها نمت (وإن لم تكن ثمرة غربية خالصة).

ولكن كل ما ذكرته لا يعني بأي شكل من الأشكال أن هذه الإنجازات الستة لمسيرة التمدن الإنساني قد اكتملت أو نضجت أو حتى بلغت نصف درجة النضج المنشودة - فهي لا تزال إما محلية (أي متوفرة في بعض الأماكن دون غيرها) أو متشحة بطابع لا يخفى من الازدواجية (أي الكيل بمكيالين) أو أخيراً اعتقاد البعض أنها ثمار تصلح لهم دون سواهم - ونحن هنا أمام (همجية فكرية) لها أسبابها المعروفة لدارسي الحضارة الغربية وبالتحديد للعارف بوضوح بأثر المكون الأنجلوساكسوني (الفايكنج) على الحضارة الغربية والذي يأخذ شكله الفج المطلق فيما أسميه (ثقافة رعاة البقر) - وهو ما سأعود إليه مرة أخرى.

وفي اعتقادي أن ما اعترض طريق ومسيرة تطور هذه المفاهيم الستة (الإنسانية) خلال المائة سنة الأخيرة وجعل منها مزايا للبعض دون الآخرين يمكن أن يوجز في أسباب خارجية وأسباب داخلية.

إما أهم الأسباب الخارجية فهو "الوعكة الماركسية" التي أنتجها الغرب ولكنها أصابت مسيرة التمدن الإنساني في عدد كبير من المجتمعات بنكسة على طريق تحقيق وإنماء وإثراء وتأصيل الإنجازات الستة المذكورة ثم (بعد موت الماركسية) حقيقة إن قيادة الحضارة الغربية قد خرجت من أماكن كانت توجد فيها توازنات ما بين القوة والثقافة (أو بين القوة والمحصول المعرفي) إلى مكان آخر يتسم بفرط القوة وضحالة الثقافة وغلبة المعلوماتية على المعرفة (وما أوسع المسافة بين المحصول المعلوماتي والمحصول المعرفي).

أما الماركسية فهي بالنسبة لشخص مثلي عاش مع أدبياتها وتجارها عدة سنوات وكتب ثلاثة كتب في نقدها (نقدًا وصفة كاتب أمريكي منذ أيام بصحيفة أمريكية مشهورة بأنه نقد للماركسية بأدواتها الفلسفية) فإنها (أي الماركسية) منتج أوروبي في القرن التاسع عشر هو ما أنتج الماركسية، وإن كل نظرة للماركسية كتظهير فوقي للتاريخ هو خطأ بين ومخالف لأبجديات قوانين الهيكلية التي على أساس منها شُيد البناء الماركسي. ومن ناحية أخرى فقد أثبت عشرات

الدارسين المتعمقين الصلة الوثيقة بين (أوروبا القرن التاسع عشر) وبين (الفكر الماركسي). ونظرًا لأن معطيات القرن التاسع عشر قد تغيرت كثيرًا جدًا فقد كان من الطبيعي أن تموت الماركسية بعد ١٠٧ سنة من موت مؤسسها العبقري (مات كارل ماركس في سنة ١٨٨٣ وماتت الماركسية ١٩٩٠). وإذا أراد البعض أن يعرف الصلة الوثيقة بين (ظروف أوروبا خلال القرن التاسع عشر) وبين (الماركسية) فهناك أكثر من ألف دليل يمكن أن يقدم ولكنني أكتفي بدليل واحد وهو كتاب (حالة الطبقة العاملة البريطانية في سنة ١٨٤٤) الذي وضعه فريدريك إنجلز بطلب من كارل ماركس ليدرك مقدار الصلة الوثيقة بين مفردات القرن التاسع عشر في أوروبا وبين الماركسية ولكي يدرك أيضًا أنه بزوال تلك الملامح التي كانت تكسو وجه أوروبا في القرن التاسع عشر فقد كان من المحتم أن تنفثع الوعكة الماركسية التي أصابت الحضارة الغربية وإن كان انقشاعها في أوروبا أكمل وأشمل من انقشاعها في دول العامل الثالث لأسباب موضوعية يجب دراستها واحترامها (دون الموافقة بالضرورة عليها).

وباختصار شديد فإن الماركسية وإن كانت في المقام الأول والأخير كانت تبحث عن (العدالة الاجتماعية) إلا أنها طمست بأقدامها الكبيرة القيم الست التي ذكرتها من قبل ووصفتها بأنها أعظم إنجازات الحضارة الإنسانية (في طورها الغربي) وهو أمر مأساوي لأن العكس كان ينبغي أن يكون هو حقيقة الحال، بمعنى أن أصحاب المذهب الذي يتوخى العدالة الاجتماعية كان ينبغي أن يكونوا أكثر إثراءً وتدعيمًا لتلك القيم الست لا أن يدوسوها بأقدام التجارب الماركسية الباطشة - وليس هذا الموضوع مكتوبًا من أجل هذه الجزئية، فالاهتمام بالماركسية اهتمام بالماضي وجل اهتماماتي بالمستقبل لا بالماضي.

أما العقبة الكئود الثانية التي تقف في طريق القيم الست التي وصفتها بأنها أكبر إنجازات مسيرة التمدن الإنساني فيه حقيقة أن قيادة العالم اليوم قد آلت إلى الولايات المتحدة الأمريكية وهي أضعف أطراف أو أعضاء نادي الحضارة الغربية ثقافة رغم قوتها المادية العارمة ومُكنتها العلمية الهائلة ومحصولها المعلوماتي الذي يشبه المحيط الواسع ولكنها تبقى أفقر أعضاء نادي الحضارة الغربية من حيث المحصول الثقافي والمعرفي ويبقى أعضاء الطبقات العليا في مجتمعها أكثر أعضاء الطبقات العليا في المجتمعات الغربية إثارة للثراء من ضحالة تكوينهم الثقافي وهزال محصولهم المعرفي وخلطهم الغريب بين (المعلومات) و(الثقافة والمعرفة) - وفي اعتقادي أن هذا الواقع هو ما يجعل الملايين من المثقفين في العالم الثالث تكفر بما تنادي به الولايات المتحدة من ديمقراطية وحقوق إنسان وخلافه - فالفقر الثقافي المذهل للولايات المتحدة (شعبًا وحكومات) والالتسام الشديد بقدر من البرجماتية المتوحشة والتي تجعل نيقولا ميكيا فيللي يشعر بالحسرة على فقدانه لمكانته إلى جوارها - وهي برجماتية نجمت في المقام الأول عن

طغيان القوى في غيبة الثقافة بالإضافة إلى الأصول الفايكنجية، وهو ما يسهل ويسوغ دمع الولايات المتحدة الأمريكية بأن حديثها عن كل تلك القيم الست ليس حديث مبادئ لكثرة الكيل بمكيالين وتغير طريقة التعامل بناء على اختلاف الظروف والمصالح - وهي ظاهرة إنسانية ولكنها تبلغ درجات الفحش العليا عندما توجد أكبر قوة مادية في الكون إلى جوار أكبر هزال ثقافي في تاريخ الأمم الكبرى.

ولا شك عندي أن الجوهر الحقيقي لهذه القيم (الديمقراطية)/ الحريات العامة/ حقوق الإنسان/ الغيرية/ سقوط الحدود بين الدول والمجتمعات/ التعليم العصري القائم على ذكاء الإبداع لا التلقين) لا يمكن أن يكون محل خلاف - ولكن المأساة تكمن في تلك الفجوة الهائلة بين (أكبر الدعاة لهذه القيم) وبين (سلوكياته) - فالثانية تكيل بمكيالين وتتحرك بدوافع المصالح الاقتصادية الآنية حتى لو تضمن ذلك الوطء بالقدم على كل المبادئ والقيم مع غياب شبه كامل للثقافة وراء معظم التوجهات والقرارات مع عنصرين ليست بعيدة عن السطح البراق اللامع بل وأجزم بوجود مكونات ثيوقراطية هائلة وراء الواجهة المدنية العلمانية الحديثة - وهو ما يجعل "تسويق المبادئ الستة" مهمة بالغة الصعوبة (لرداءة سلوك البائع!! وازدواجيته وميكافيليته وسطحيته وعرقيته... الخ).

لقد أمضيت بضعة أسابيع أحاصر بعدد من أكبر جامعات الولايات المتحدة وأهم مراكز بحوث الشرق الأوسط بها - وأشهد أنني وجدت زخماً هائلاً من "المعلومات" عن الشرق الأوسط - ولكنني أشهد أيضاً أنني لم أجد بين أكثر من ألف أستاذ وطالب دكتوراه حضروا محاضراتي تلك شخصاً واحداً يمكن أن يوصف بأنه مثقف من مثقفي الرينسانس كما تجد في جامعات بريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا - وأكرر أنني لم ألتق باستثناء واحدٍ فقط وإنما التقيت بباحثين غارقتين في "المعلومات" دون تكوين معرفي وثقافي إنساني (يقوم على المعرفة الواسعة بكلاسيكيات الإبداع الإنساني خارج دوائر العلوم التطبيقية). وهو ما يجعل أمريكا - بشكل حتمي - تتورط في أخطاء كبرى مثل وقوفها بكل ثقفيها خلف الحركة الثيوقراطية في إيران خلال الستينيات (لإقامة توازن وهمي مع حزب تودة الماركسي) ثم انتقالها لموقف معاكس تماماً بعد ذلك وكذلك مثال أفغانستان، والذي كانت الولايات المتحدة فيه وراء إنشاء و بروز القوى التي تقف الآن وراء "الخراب المهول" في أفغانستان... وثمة أمثلة أخرى عديدة من زائير في أفريقيا لجمهوريات الموز في أمريكا الجنوبية لنظم قرون أوسطية بأكثر من قارة من قارات العالم.

ويبقى السؤال: وما العمل؟.. ولا جواب إلا بكلمة واحدة "الحوار". فالمسئولية مسئوليتنا نحن لكي نتواجد على الساحة الأمريكية ونعمل بأدوات العصر (كما يعمل الآخرون) ونواصل العمل والجهد التراكمي (مع العمل المشترك في أوروبا التي تتسم بتوازن مختلف بين القوة

والتقافة) في محاولة لإنقاذ "عربة البشرية" من نزق سائق بالغ القوة المادية ومشوش الرؤية بسبب طفولته المعرفية وهزاله الثقافي. ولكن هل يعني أي شيء مما ذكرته في مستهل هذا الفصل من أن الذين يرفضون التسليم بأن هذه الإنجازات الستة هي حقيقة أعظم إنجازات الإنسانية كلها - هل يعني رفضهم لذلك بسبب سلبيات الموقف الأمريكي منذ أصبحت الولايات المتحدة قوة عظمى رئيسية منذ سنة ١٩٤٥ وقوى عظمى وحيدة منذ سنة ١٩٩٠ - هل يعني ذلك أنهم على حق أو أنهم تنطبق عليهم الكلمة العربية المأثورة (كلمة حق أريد بها باطل)؟ - في يقيني أن هؤلاء الراضين ينقسمون إلى أربعة فرق: أما الفريق الأول فيضم ما تبقى من معسكرات الاشتراكية الفكرية بسائر توجهاتها، وأما الفريق الثاني فيضم من درج الدارسون على تسميتهم بالأصوليين الإسلاميين وهم في الحقيقة مجرد حزب سياسي قرن أوسطي ولا علاقة لهم بالدين إلا استعمالهم للدين كستار ورداء جذاب كما استعملت اليهودية من طرف يهود علمانيين لتنفيذ المشروع الصهيوني وأما الفريق الثالث فيضم من جعلهم المناخ العام أعداء تلقائيين للحضارة الغربية بوجه عام وللولايات المتحدة بوجه خاص دون انطلاقهم من أيديولوجية اشتراكية أو أصولية وإنما من حقيقة بسيطة تتمثل في شعورهم بفشل المشروع العربي النهضوي ثم المشروع العربي القومي وكونهم أسى شعور جارف بأن ما يحدث لهم هو نتيجة مباشرة لتأمر الغرب عليهم وليس لوجود بذور وعوامل الضعف في جانبهم وجانب مجتمعاتهم. وأما الفريق الرابع والأخير فيضم أنصار مشروع المجتمع المدني.

أما أعضاء الفرق الثلاثة الأولى فإن رفضهم للإنجازات الستة لمسيرة التمدن الإنساني إنما ينبع من اشتراكهم في بعد واحد هو البعد الفاشي والذي يتسم به كل الذين يعتقدون أن منهجهم الفكري هو منهج كامل بينما يدمغون منهج الحضارة الغربية بأنه منهج ناقص والحقيقة أنه لا يوجد منهج إنساني واحد كامل، وميزة الحضارة الغربية عنهم هنا أنها تعلم أنها ناقصة أي رهن التطور والنمو وإن كانت هناك عوامل في كل الجبهات تعمل على تأجيل أو تقليص نمو هذه الإنجازات. إن أعضاء الفرق الثلاثة الأولى يرفضون الإنجازات الستة بحجة رفضهم لممثليها الأول (الغرب بوجه عام والولايات المتحدة بوجه خاص) - وهم بذلك يظهرون بجلاء حقيقة اتسامهم بالفاشية إذ إنهم من جهة لا يعرضون بديلاً أفضل من تلك الإنجازات الإنسانية الكبرى (الناقصة) وهم من جهة ثانية يخلطون بين الدعوة (الإنجازات الستة) والدعاة (الغرب بوجه عام والولايات المتحدة بوجه خاص) وهم من جهة ثالثة لا يظهرون اعتراضاً مماثلاً على حقائق في مجتمعاتهم كان الأحرى بهم أن يرفضوها بنفس درجة رفضهم لعدم مصداقية الدعوة الأمريكية للمبادئ الإنسانية الستة بسبب ما يعترى المسلك الأمريكي من ازدواجية وكيل بمكيالين وانتهازية كبيرة وتمييع للمبادئ عندما تتعارض مع المصالح.

أما الفريق الرابع فهو الفريق الوحيد الذي يقبل كون هذه الإنجازات الستة أعظم إنجازات الإنسانية دون أن يمنعه ذلك من رؤية انعكاسات سلبية الغرب بوجه عام والولايات المتحدة بوجه خاص على تأصيل إنسانية هذه الإنجازات ولكنهم في نفس الوقت يرون الأسباب الداخلية في مجتمعاتهم والتي تعمل في نفس الوقت على التقليل من ذبوع وشبوع وتعميق هذه الإنجازات الستة كإنجازات حضارية لكل البشر وأهم تلك الأسباب الداخلية انعدام (أو ضآلة) الحريات العامة والديمقراطية وغباب فعاليات الحراك الاجتماعي والفساد السياسي والمالي بمعظم مجتمعاتهم.

إن كاتب هذه السطور يؤمن بضرورة توجيه النقد (بل وأشد النقد) للحضارة الغربية سواء في شقها الأوروبي أو في شقها الأمريكي نقدًا يهدف لإبراز جوانب النقص في "إنسانية ومنطقية" دعوة الغرب للمبادئ الستة التي اعتبرتها أعظم إنجازات الحضارة الإنسانية (والحضارة الغربية أيضًا). ولكنني أعتقد أن معظم الذين يمارسون هذا النقد من كتاب وأصحاب الأقلام والأكاديميين في العالم الثالث إنما يمارسونه ليس بهدف الوصول بهذه المبادئ الستة لمستوى التطبيق الإنساني الرحب على الكافة ومن أجل البشر بصفقتهم بشرًا، وإنما بهدف الإبقاء على ما هم عليه وما هم فيه من نظم مخاصمة للعصر والتقدم والإنسانية - نظم لا يههما في كثير أو قليل أن تنمو هذه المبادئ الستة وتزدهر وتصبح حقوقًا لكل الإنسانية وليس لإنسان الحضارة الغربية الأبيض وحده. ولا يوجد دليل على صحة هذا الزعم أقوى وأظهر من كونهم من جهة لا يدعون لهذه المبادئ على الإطلاق وأنهم من جهة ثانية يقبلون (في واقعهم) بالكثير مما يناقض ويناهض هذه المبادئ دون أن نسمع منهم نفس الاعتراض على معطيات هذه المبادئ الستة. ومعنى ذلك، أن هناك فارقًا مهولًا بين من ينقد الغرب بوجه عام وأمريكا بوجه خاص لكونهما محاميين يتسمان بكثير من الزيف لمبادئ سامية يريدون أن تكون ثمارها العظمى لهم دون سواهم وبين من ينقد الغرب بوجه عام وأمريكا بوجه خاص لكي يبقوا على أحوال العالم الثالث كما هي زاخرة بكل ما يتنافى مع تلك المبادئ الستة والتي هي فخر مسيرة التمدن الإنساني الأكبر - بل إن بعضهم يمارس هذا النقد لحساب بدائل موزلة في التأخر والتخلف ومخاصمة العصر والعلم والمدنية والإنسانية وتعد لشعبها عربة الرجوع إما للقرون الوسطى وإما لأسوار الشمولية التي ضيعت في العديد من البلدان أجيالًا كاملة عاشت وماتت دون أن تتعم بأقل القليل من ثمار هذه المبادئ الستة - وكان ذلك لمصلحة قلة من الطغاة الأوتوقراطيين الذين حكموا باسم "الشعب" - ذلك "الكيان الهلامي" الذي لم يكن له وجود أبدًا إلا في الخطب الرنانة - أما على أرض الواقع فلم يكن هناك إلا أفراد بؤساء فقراء محرومون بالكلية من أبسط حقوق الإنسان ويمن عليهم بأنهم يطمعون ويعلمون ويوظفون ويؤجرون!!

وإذا أردنا أن نتحول من "العموميات" إلى "الآليات"، فإن السؤال الأهم يكون: وكيف يمكن أن نفرص بين إيماننا بقيمة وسمو هذه المبادئ الستة ورفضنا لكون الحضارة الغربية بوجه عام وأمريكا بوجه خاص هي "محام زائف" عن أمور بالغلة العظمة والإنسانية- والجواب الوحيد هو: يتعاطم وجود وأدوار هيئات المجتمع المدني بل إننا بذلك لا نضمن وجود هذه "الفصل الهام" بين إيماننا بسمو هذه المبادئ وبين إدانتنا لمن يتسم سلوكهم وهم يزعمون أنهم أكبر ممثلي هذه المبادئ بالازدواجية والزيف والانتهازية والميكيفيلية، بل إننا في نفس الوقت نوجد "التحصين الوحيد" لمجتمعاتنا من السقوط كلية في يد إحدى القوى التي يزعم قوادها أنهم "ملاك الحقيقة المطلقة"، فلك هؤلاء فاشيون ولا قبل لمجتمعاتنا بالتحصن من مضار استشرائهم في الحياة العامة إلا بالعمل الدعوب على تنمية المجتمع المدني ومنظماته وهيئاته - فالمجتمع المدني صاحب مصلحة لا شك فيها في العمل من أجل ترسيخ هذه المبادئ الستة وصاحب مصلحة لا شك فيها في حماية المجتمع من كل قوى الظلام والشمولية والتأخر - كما أنه - ثالثاً - صاحب مصلحة لا شك فيها في الدفاع عن الجوانب الإيجابية في خصوصياتنا (هويتنا) الثقافية.

## الولايات المتحدة... ومستقبل العالم

في جلسة حوار على شاطئ المحيط الأطلسي في أبيدجان وبحضور عدد من أساتذة العلوم السياسية والشخصيات الثقافية العالمية تمركز الحوار حول تفسير (أو محاولة تفسير) الموقف الأمريكي منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ولآن من عدد كبير من نظم الحكم الفاسدة في العالم الثالث، وما أدى إليه ذلك الموقف الأمريكي من نتائج وخيمة. وعلى سبيل المثال، فقد أيدت الولايات المتحدة رؤساء جمهوريات الموز في أمريكا الجنوبية وشاه إيران وعدد من النظم التي لم يكن هناك شك أنها آيلة للسقوط - ولكن الولايات المتحدة كانت دائماً تساند الجانب الأسوأ. ويضاف إلى هذا (العك الأمريكي) موقف الولايات المتحدة خلال سني الحرب الباردة والذي قام (في عدد من الحالات) على مساندة الحركات السياسية الأصولية (الثيوقراطية) ظناً من الولايات المتحدة أن هذا المارد (الأصولي) هو الذي سيُلجم المارد الآخر (الشيوعي). وقد أثبتت التجربة أن إخراج مارد من قممه لا يمكن أن يعني ضمان عواقب بروزه للسطح وانطلاقه من قيد القمم. ومعلوم للكافة أن الثورة الإيرانية التي أبكت الولايات المتحدة كثيراً كانت في سنوات سابقة في "حوض الولايات المتحدة" إبان هروب الخميني إلى العراق ثم انتقل الخميني (بالتحديد) للحوض الفرنسي ولم يكمل بقاؤه في "الحوض الأمريكي". وفي عدد آخر من الحالات، تم استعمال المارد الثيوقراطي بهدف إحداث توازن مع مارد آخر. ولعل أشهر حالات هذا اللعب غير المسئول، ما وقع في مصر في أوائل السبعينات عندما تم استعمال المارد الثيوقراطي للحد من سطوة المارد التابع لمصر الستينيات - وقد أدى هذا اللعب غير المسئول لقيام المارد الثيوقراطي بمأساة المنصة والتي قُتل فيها أول الذين أخرجوا المارد الثيوقراطي من قممه في مصر.

ولا شك عندي أن المارد الثيوقراطي الفلسطيني قد أخرج من قممه لإحداث توازن مع قيادة حركة فتح للنضال الفلسطيني - إلا أن الذين أخرجوه سوف يكون طويلاً على تصرفهم غير العقلاني هذا.

وقد أستمّر الحوار طويلاً في محاولة لفهم هذا "العبث" في المسلك الأمريكي والذي يكاد يتكرر في حالات أخرى جديدة عديدة من عام... وكان الذي أوحى بالحوار وجود المتحدثين في منطقة من العالم ضيّعها حكامها الطغاة الفاسدون في ظل تأييد قوي من الولايات المتحدة (موبوتو في زائير وغيره في مناطق أخرى مثل سوهارتو في إندونيسيا). وأذكر أنني كنتُ في تفسيرتي مختلفاً عن معظم الحضور، فبينما رد البعض الظاهرة لضحالة الخبرة الدولية للولايات

المتحدة بينما رد البعض الآخر الظاهرة للسيطرة اليهودية على المقدرات الأمريكية فقد كانت وجهة نظري أن المجتمع الأمريكي تحكمه اعتبارات تتعلق بمصالحه على المدى الطويل تحتم أن يكون النظام السياسي في الولايات المتحدة مسانداً للقوى القادرة على إحداث تطور تنموي في مجتمعاتها بما في ذلك التطور الديمقراطي والتنمية الاقتصادية لصالح الاعتبارات الاجتماعية الأساسية. ولكن بمحاذاة هذه الاعتبارات توجد اعتبارات أخرى تتعلق بمصالح المؤسسات الاقتصادية والتي هي في الغالب الأعم مصالح آنية (أي تتعلق بالمدى القصير) بصرف النظر عما سوف يحدث على المدى الطويل وأضفت قائلاً: إن تاريخ سياسة الولايات المتحدة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية يتجاذبها هذا الاعتباران فيجذبها أحدهم أحياناً للقيام بما يلبي المصالح الآنية للمؤسسات الاقتصادية ذات التأثير السياسي القوي (فتحدث المآسي التي ضربت أمثلة لها من قبل) وتجذبها (في حالات قليلة) اعتبارات المصالح طويلة المدى، فتتخذ الولايات المتحدة مواقفًا تتماشى مع "المثل العليا" بما يحير الدنيا (مثال: موقف الرئيس الأمريكي أيزنهاور من العدوان على مصر سنة ١٩٥٦).

وإذا كانت الاشتراكية العلمية قد ماتت بسبب أنها كانت تحمل بذور فنائها داخلها (عدم القدرة على تحقيق النجاح الاقتصادي) فإن العالم الذي يسمى بالعالم الحر وتقوده الولايات المتحدة يحمل أيضاً بذرة محتلمة لفنائها وهي ذلك التناقض المروع بين المصالح الآنية للقوى المؤثرة على القرار السياسي الأمريكي والمصالح طويلة المدى للمجتمع الأمريكي (وللعالم أيضاً).

وقد ختمت وجهة النظر هذه بقولي: إن هنا بوارق أمل أن يؤدي المناخ العام الذي ستفرزه الطفرة التكنولوجية وقفزة التكنولوجيا المعلومات الكونية وما قد (أقول: قد) يحدث من تطور إيجابي لمنظومة حقوق الإنسان وحماية البيئة (والتي لا تزال بدائية ومتضاربة التوجهات ومتسمة بعدم عدالة مهول) قد يؤدي هذا المناخ العام لتقوية اعتبارات المصالح طويلة المدى والتي طالما أجهضتها المصالح الآنية للوحدات الاقتصادية ذات التأثير المهول على صناعة القرار السياسي في الولايات المتحدة كما أنني أضفت: إن هناك دوراً مهماً للدول المحورية من بين دول العالم الثالث لتساهم بالافتتاح في تقوية هذا المناخ العام المأمول - علمًا بأن استمرار احتقان العلاقة بين هذه الدول المحورية في العالم الثالث والولايات المتحدة الأمريكية هو أمر يدعم بقاء الأحوال على ما هي عليه لصالح اعتبارات المصالح الآنية المدمرة لسيناريوهات السلام العالمي وهو ما سيكون بمثابة الجرثومة التي ستدفع العالم لصدمات واحتقانات وانفجارات قد تكون من أسباب انهيار الوضع العالمي الحالي وانقلاب المسرح على رءوس أكبر لاعبيه.

وقد ختم الحوار أستاذ فرنسي لامع للعلوم السياسية بجامعة باريس رقم "١" بقوله: إذن فإن تراجع الولايات المتحدة الأمريكية كلية عن نظرية أن هذه النظم الغربية هي المانع لقدم

الطوفان، إنما هو الوسيلة الوحيدة حقًا لتجنب الطوفان الذي تعمل المنظومة الحالية على تجنبه  
بالوسائل الكفيلة بالتعجيل بقدومه!.

## نظرات على سلبية الشعوب

### السلبية كجزء من ثقافة الفقر:

هناك منظومتان لأثر الفقر على الشعوب، منظومة تؤلّد التذمر والرفض والتعبير عن ذلك بشكل ظاهر، ومنظومة تؤلّد "الرضا بما قسم القضاء" - وهناك أسباب عديدة تؤدي إما للمنظومة الأولى وإما للمنظومة الثانية. والشعوب التي طال عهدُها بالاستبداد والقمع وتقديس الحكام والامتتان الشديد لهم هي الشعوب التي تعيش في ظل المنظومة الثانية مكثفة بسخريتها من الأمور العامة واللاعبين على مسرح الحياة العامة في الأحاديث الخاصة. وفي بعض الشعوب تأخذ هذه الآلية شكل إفراز النكات على السياسيين، وغالبًا ما تكون هذه النكات مرآة لما كانت الشعوب تؤدّ أن تعبر عنه جهارًا ولكنها لفقدانها (لأسباب عديدة) سبل وإمكانية ذلك فإنها تترجم حقائق رأيها في شكل سخرية ونكات تبلغ أحيانًا حد العبقرية في قدرتها على تكثيف الآراء والانطباعات في عبارات ومشاهد صغيرة. ومما لا شك فيه أن الحكام الطغاة يدركون بوضوح أن استقلال شعوبهم الاقتصادي عنهم ووجود طبقة وسطى ذات استقلالية اقتصادية هما بوابة الجحيم بالنسبة لهؤلاء الحكام الطغاة، والتي من خلالها ستمر الشعوب من "أرض السلبية" إلى "أرض المشاركة والمساءلة" وهو آخر ما يرغب فيه الحكام الطغاة، فكيف لهم بأن يسمحوا بأسئلة علنية عن مصادر شرعيتهم وشرعية مزايهم ومزايا مساعديهم (خدمهم في الحقيقة).

### السلبية والتعليم والعمل الجماعي:

تقوم النظم التعليمية الحديثة في المجتمعات المتقدمة على أساليب تربوية لا يكون المدرس فيها بمثابة جهاز إرسال (مُحاضر) ولا يكون التلميذ أو الطالبُ فيها بمثابة جهاز استقبال (مُستمع). وإنما تقوم على المشاركة والحوار وتبادل وجهات النظر وتقسيم التلاميذ إلى مجموعات تقوم بنفسها بالبحث عن الأجوبة والحقائق كما تقوم بتقديم خلاصات بحثها بنفسها بعد جلسات تشاور بين أعضائها وبعد أوقات تُقضى في المكتبات. ويؤدي ذلك لتأصيل "روح الفريق" وتعويد الأفراد على المشاركة الإيجابية والإيمان بأن لكل إنسان الحق في البحث عن الحقيقة بنفسه والتعبير عما يُحصّله من معارف (أيضًا بنفسه) ويتم كل ذلك في جو تشيع فيه روح السماحة واحترام حق كل إنسان في الاختلاف دون أن يكون معنى الاختلاف تقسيم الناس إلى فريق أعلى وفريق أدنى. كذلك يتم ذلك دون إضفاء قدسية على المدرسين أو المؤلفين أو

حتى القادة. وبسبب ذلك تتأصل قيمة روح العمل الجماعي (الفريق) ولاتي هي المصدر الأول لوجود مواطن إيجابي - والعكس صحيح، ففي ظل نظم التعليم القائمة على التلقين وكون العلاقة بين المدرس والتلميذ هي علاقة بين (مُرسل) و (مُستقبل) فإن روح العمل الجماعي تذبذب ولا يُتاح لها النمو المنشود ويكون من الطبيعي أن تنمو في ظل ذلك (السلبية) وما تعنيه من تقاعس عن المشاركة في الأمور العامة بعد أن ترسخ في العقول والنفوس أن واجب كل منا أن "يستقبل" المادة التي يرسلها المدرس ويحفظها عن ظهر قلب ويقوم "بمفرده" بتفريغها على ورقة الإجابة.

كذلك فإنه عندما يكون النظام التعليمي قائمًا على "كم المادة محل الدراسة" وليس "توع القيم المراد زرعها في العقول"، وعندما يُكرس النظام التعليمي (تقديس الحكام) و (الامتنان لهم)، عندما تسود الثقافة والبيئة التعليمية روح البعد الواحد، فالصواب هو أمر محدد بالذات، وليس روح التعددية وهي جوهر التمدن والتحضر والتقدم، وعندما تخلو برامج التعليم من تأصيل قيمة قبول النقد وتعلم النقد الذاتي، عندما تتوافر كل هذه الأبعاد في البرامج التعليمية والبيئة الدراسية فمن الطبيعي أن تكون مؤسسة التعليم قد شاركت بدور رئيسي في تدعيم السلبية عند من سيكونون في الغد القريب المواطنين الذي يتسمون بأكبر قدر من السلبية في مواجهة الحياة والشئون العامة والقضايا السياسية والاجتماعية بما في ذلك تقاعسهم المفهوم عن المشاركة في الحياة السياسية وكفرهم بجدوى ذلك ناهيك عن افتقارهم في المقام الأول لعنصر الاختيار والذي هو جوهر عملية المشاركة في الحياة السياسية.

## السلبية وسيادة القانون:

تتشدد معظم النظم السياسية في العالم الثالث بأنها -دول سيادة القانون- وهو أمر يخلق في "سماء الكلام والتمني" ولكنه غالبًا لا يوجد في سماء الواقع. فمعظم هذه الدول تسود فيها القرارات الكبرى الصادرة عن "سيادة القوى العظمى للحكام" وهي قرارات تتبع من زوايا غير ديمقراطية وكثيرًا ما تكون إما غير علمية وإما مساندة للفساد والانحراف والمصالح الشخصية مع غيبة شبه كاملة لسيادة القانون المتشدق بها بالحناجر لا بالمواقف بالأقوال لا بالأفعال. وفي ظل مناخ عام كهذا، لا يكون من المستغرب أن تتفشى السلبية، فالناس يشعرون بجدوى المشاركة في الأمور العامة عندما تكون محكومة بحق بسيادة القانون وعلى العكس فإنهم ينكمشون داخل ذواتهم ويتقاعسون عن المشاركة عندما تسود تصرفات الأقوياء النابعة من الهوى أو المصلحة وغالبًا ما تكون غير ذات جدوى بالنسبة للمجتمع. وهكذا، فإن هناك علاقة طردية بين (عدم سيادة القانون) و (سلبية المواطنين).

## سلبية المواطنين ونظم الحكم الأتوقراطية:

تتحدث معظم نظم الحكم غير الديمقراطية عن الشعب بصيغ تمجيد مُبالغ فيها، وقد كان لنظامي هتلر وموسوليني السبق الأكبر في هاذ المجال. وفي ظل هذه النظم يكون هناك (شعب) دون أن يعني ذلك أن ألفاظ التمجيد والتفخيم والتعظيم التي تطلق عليه (أي على الشعب) تنطبق بنفس القدر على مفردات كلمة الشعب أي (المواطن). فنجد إلى جوار صيغ التمجيد والتفخيم للشعب العظيم والمعلم معاملات يومية للمواطنين من جهات الإدارة الحكومية تشبه معاملة الأسرى الذين توجد سياسة واضحة لكي يساموا سوء العذاب والهوان في كل تعاملاتهم سواء في الطريق العام أو مكاتب الإدارة أو مخافر الشرطة أو المستشفيات. ففي كل هذه الجهات لا تجد أن تعبيرات تمجيد الشعب العظيم والمعلم تتحول لمعاملات إنسانية متحضرة لمفردات كلمة الشعب أي -المواطن- بل نجد معاملات تشبه السخرة. ومعنى ذلك ببساطة أن نظم الحكم غير الديمقراطية تتشدد بمدح كائن معنوي غير موجود تسميه (الشعب). أما الشعب الحقيقي أي المواطنون فيلقون من نظم الحكم هذه وإدارتها من المعاملة ما يشبه معاملة المماليك للمصريين في زمن من أكثر أزمنة تاريخنا ظلاماً حيث قمنا بأنفسنا ولأسباب خفية بشراء عبيد (المماليك) ثم وضعناهم على سدة الحكم لكي يمارسوا فينا أشكالاً وأنماطاً من الطغيان يصعب تصورها وإن كانت قد سادت وشاعت وذاعت لقرون من تاريخنا غير البعيد ولا تزال آثار منها باقية في مناخنا الثقافي العام كما ذكر بإتقان كاتب مصري مجيد في كتاب له بعنوان (تراث العبيد).

## السلبية وثقافة القطيع:

لا شك عندي أن النظم غير الديمقراطية قد تفرز جواً ثقافياً عاماً يمكن (من زاوية معينة) أن نطلق عليه "ثقافة القطيع". فالحكومة من جهة تتعامل مع الشعب كقطعان. والشعب من جهة يعتاد على ذلك فيسلك المواطنون أشكالاً عديدة من السلوك. تدخل كلها ضمن "سلوك القطعان" حيث تتوارى الفردية التي هي (مع الديمقراطية) أعظم إنجازات الحضارات الإنسانية وأساس كل ما يُقال عن حقوق الإنسان (بحق لا على سبيل تكدير البعض لنظم الحكم الطغيانية). ومن الواضح أن ثقافة القطيع لا يمكن أن تفرز إلا السلبية، فالإيجابية موقف فردي للإنسان بوصفه فرداً لا عضواً من أعضاء القطيع. وينسجم مفهوم القطيع ونظرة الحكومة للشعب كقطعان مع فكرة الشعب المجردة والمطلقة والتي لا تعني دائماً أن الشعب هو مجرد لفظ للتعبير عن مفردات مفصلة هي المواطنون. وهكذا تكتمل الصورة. فالطغيان يخلق كياناً وهمياً اسمه "الشعب" (ليس هو بالضرورة المواطنين) ويخلق ثقافة القطعان وفي ظلها ينعم الطغاة

بسلبية هائلة من المواطنين (أفراد القطيع) تبلغ قمتها عندما يكون السواد الأعظم من المتعلمين  
مخاصمين للمشاركة في أية انتخابات.

## نظرات في المسألة القبطية

يعرف الكثيرون اهتمامي بالفائق بالشأن القبطي وما تفرع عنه من تعمق في دراسة تاريخ المسيحية في مصر والتعرف على الموروث الثقافي القبطي بكل تفاصيله ودقائقه كذلك يعرف هؤلاء أن هذه الرحلة اقتضت أن أكون قريباً من مئات الأقباط بما في ذلك عدد كبير من رموز الكنيسة المصرية. وقد طالبني كثيرون من هؤلاء بأن أكتب وجهة نظري فيما يمكن أن يُسمى بالمسألة القبطية والتي يقول البعض بأنه متأزمة بينما يقول البعض الآخر بأنها وهم من اختراع الخيال وأنه لا توجد مشكلة أو أزمة قبطية على الإطلاق.

وأود أن أبدأ بما سأشير إليه بعد ذلك بالعبارة الديباجية، فأقول إن الحقيقة المؤكدة أن الأقباط هم (أو يجب أن يكونوا) مواطنون مصريون أصلاء بمعنى أنهم مصريون من الدرجة الأولى وأن هذا هو وطنهم وأنهم لا يعيشون فيه عالمةً في ظل تسامح الآخرين وإنما لهم ما للشركاء من حقوقٍ ومكانةٍ - وفارق كبير بين الشريك ومن يُمن عليه.

فإذا كانت هذه العبارة التمهيدية محل اختلافٍ، فلا مجال لأي حوار لأنه سيكون بمثابة حوار الطرشان: فكل من يعتقد أن الأقباط مواطنون من الدرجة الثانية وأنا نتسامح معهم فسمح بوجودهم وقد يضيف آخرون أنه يجب أن تُطبق عليهم الجزية - فليس لأولئك أسوق هذا الحديث إذ إنني وإياهم مختلفان مختلفان المشرق عن المغرب، ومن باب العبث إضاعة الوقت في حوار مع من يعتقد في شيء من هذا. أما إذا كان القارئ يُسلم معي بصواب العبارة الديباجة في هذا المقال، فإنه يكون هناك مجال للحوار ولبحث الأمر على ألا ينوب أحد عن الأقباط في التعبير عن جوانب شكواهم - فليس من حق أية جهة رسمية أن غير رسمية أن تقف وتقول: إنه ليست للأقباط في مصر مشاكل أو شكاوى وإنما الذي يملك حق التعبير عن ذلك هم الأقباط أنفسهم. وعندما أكتب أنا هذه السطور فإنني أعكس ما سمعته مراراً وتكراراً من المواطن المصري القبطي العادي والذي لا يمكن تصنيفه كمتهمٍ أو أبق أو مُبالغ في الأمر لأنني أعرف. مزاعم المُبالغين ولن أتطرق إليها في هذا المقال وإنما أكتب ما لمستته (وصدقته) من خلال سنوات طويلة ممن يمكن وصفهم بأواسط الأقباط المُعتدلين.

فمن جهةٍ، فإن هناك إجماعاً داخل المجتمع القبطي على أن كل ما يُحيط بقوانين وإجراءات ورسميات إنشاء كنائس جديدة أو ترميم أو إصلاح كنائس قديمة كان يخضع لأمر تخرج عن نطاق العقل - وقد حدث بعض الانفراج في هذا الأمر ولكنه في اعتقاد معظمهم

انفراج لا يُصاحبه إيمانٌ عميقٌ بفداحة الموقف الذي كان يُحيط بهذه المسألة، ولا شك أن العلاج الوحيد المُرضي هو أن توجد قوانين تُنظم إنشاء دور العبادة (بصرف النظر عن اسمها: مساجد أو كنائس) وتضم قواعد منطقية وعقلانية تنطبق على الجميع - فليس من العقل ولا من المنطق أن يُحاط جانب بقيود غليظة ويتمتع جانبٌ بحرية تصل إلى حدود الفوضى والخروج عن كل القوانين بينما يكون موقف البعض منهم هو الخوف والفرع. ولكن هل مشكلة الكنائس هي لب شعور الأقباط بوجود مضايقات أو أزمة؟.. الجواب قطعاً بالنفي فهناك مشاكل أشد حدة مما يُعاني منه الأقباط من أجل الحصول على تصريح بإنشاء كنيسة جديدة - رغم عجز الدائم عن فهم المضار التي يمكن أن تُحيط بأحد من جراء إنشاء كنائس جديدة - فالكنائس إما دور للعبادة (لأصحابها) وإما مكان لمناسبات مثل الأفراح أو الجنازات وهي من صميم الحقوق الإنسانية.

أما المشاكل الكبرى التي يُعاني منها الأقباط فيمكن أن تُوجز فيما يلي:

- وجود مُناخ عام تشيخ فيه في بعض الأزمنة وفي بعض الأماكن روح التعصب التي يستشعرها القبطي بحساسيةٍ عاليةٍ وبمجرد ذكر اسمه
  - وهناك الشعورُ السائد بين الأقباط أن تمثيلهم في الحياة العامة والمناصب الكبرى قد انخفض تدريجياً خلال السنوات الخمسين الأخيرة حتى بلغ حد عدم انتخاب قبطي واحد في مجلس الشعب في سنة ١٩٩٥.
  - وهناك أيضاً الأحداث المُحتقنة التي تقع بين الحين والآخر مثل أحداث الكُشح.
- وفيما يلي بعض الملاحظات التحليلية على جوانب من الشعور القبطي بالتأزم من تلك المسائل:

- أما المناخ العام الذي توجد في كثير من مواقعه روح تعصب بغیضة، فهو أمر لم يحدث بقرار حكومي أو سياسي وإنما جاء كنتيجة طبيعية لهزيمة المشروع المصري النهوضي وما واكب هذه الهزيمة (لاسيما منذ يونيو ١٩٦٧) من تصاعد للفكر والثقافة الأصولية والتي عرضت نفسه كبديل عن قادة المشروع النهوضي، ومع استثناء مفردات ثقافة هذا التيار (وهو التيار الذي قتل أنور السادات ونفذ العديد من الجرائم الأخرى) تشيع المناخ العام بروح محافظة بل ورجعية كان من المُحتم أن تُفرز موقفاً متعصباً من الأقباط. وكما قال مفكر مصري مرموق، فكلما انهزم المشروع النهوضي في مصر انعكس ذلك بالسلب على فريقين من أبناء مصر هما النساء والأقباط - والعكس صحيح، فمع ازدهار جو ثقافي نهوضي تكون الآراء السائدة تجاه المرأة وتجاه الأقباط متحضرة وموائمة للعصر والتمدن. ولكن إذا كان من الظلم أن نقول إن النظام السياسي في مصر

اليوم هو سبب وجود هذا المناخ العام الذي ينتشر في ظله في بعض الأحيان وفي بعض المواقع "التعصب"، فإنه من الموضوعي أن نقول إن الحكومة كان ولا يزال بوسعها أن تفعل الكثير للحد من هذا العنصر السلبي (التعصب) في مناخنا الثقافي العام من خلال ضرب المثل والقذوة ومن خلال برامج التعليم والإعلام فبوسع الحكومة من خلال ذلك التعامل الفعال والناجع مع "ثقافة التعصب". ولكننا نحتاج هنا لرؤية شاملة تبذر بذورها في برامج التعليم كلها وفي وسائل الإعلام والأنشطة الثقافية بل وتبذر في المنابر الدينية، فلا أمل في التقدم إذا وقفت المؤسسات الدينية الإسلامية موقفاً مُناهضاً لمشروع ثقافي يهدف لاستئصال شأفة التعصب من مناخنا العام - وهنا فإن على الأزهر أن (يُقاد) من طرق رؤية النظام لا أن (يقود)، فترك أي أمر لرجال الدين يعني قبول انتشار ثقافة ثيوقراطية لا يمكن بالمنطق والتجربة أن تكون من أنصار ثقافة عدم التعصب والقبول العميق بحق الآخرين في الاختلاف (وهنا فإننا نتحدث عن حالة واضحة من حالات الاختلاف في ظل منظومة الوحدة).

وكتبتُ هذه السطور يعلم أن "الكلام" في هذا الموضوع أسهل بكثير من "الفعل" - ولكنه أيضاً يعلم أن وظيفة "القيادة" (بالمعنى الواسع، أي كل القيادات التنفيذية العليا) هي بلورة الرؤية وأن توقد لا أن تُقاد. وأي زعم بأن النظام السياسي الحالي في مصر بطبيعته عدو لهذا الفكر هو زعم غير صحيح، فالنظام لم يخلق - في اعتقادي - روح التعصب وإنما "سكت" عن وجودها زمنًا طويلاً ثم اكتشف عن قُرب أن الفكر الواقف وراء ثقافة التعصب هو العدو الأول للنظام وهو الذي أفرز حادثة المنصة وحادثة أديس أبابا وغيرها من الأحداث التي ما هي إلا "ذروة" ثقافة معينة.

وأما الشعور السائد بين الأقباط أن تمثيلهم في الحياة العامة والمناصب الكبرى قد انخفض بشكل كبير خلال العقود الأخيرة، فتلك حقيقة تثبتتها مئات الإحصائيات ولا ينبغي أن تُفهم على أن النظام يقصد ذلك ولكن الحقيقة أن الحكومات المتوالية سمحت بتفاهة الظاهرة وأصبحت هذه الظاهرة السلبية يتعاظم حجمها في ظل مناخ من عدم رؤيتها وهو ما يستحق الدراسة، وإن كنتُ أعتقد أنه يُفسر بثقافةٍ ذاعت وشاعت في حياتنا العامة خلال العقود الأخيرة جوهرها إنكار المشكلات والحديث بإصرار على أنه ليس في الإمكان أبدع مما كان وهي ظاهرة تخرج من رحم بُعد ثقافي آخر هو عدم قبول النقد وعدم تأصيل القدرة على ممارسة النقد الذاتي. وقد يندفع البعضُ قائلًا إن السبب الوحيد هو "سلبية الأقباط" وإنكبابهم على الأنشطة المالية - والحقيقة أن هذا من باب وضع الحصان أمام العربة، فالأقباط سلبيون لا شك كما أنه لا ريب

أنهم انصرفوا إلى الأنشطة المالية والاقتصادية وكلن ذلك كان نتيجة لا مقدمة: نتيجة لانغلاق أبوابٍ عديدةٍ أمامهم وهم أصحاب الكفاءات الحقيقية التي لا يجوز لعاقِلٍ أن ينكرها.

ورغم يقيني أن التحليل الوارد أعلاه سليم إلا أنني أعلم أنه ناقص: فكما أن هناك أبوابًا عديدة مغلقة أمام أصحاب الكفاءات العالية من الأقباط فإن معظم هذه الأبواب أيضًا مغلق أمام أصحاب الكفاءات العالية بوجهٍ عام. فأساس اللعبة هو المشاركة في المطبخ السياسي الذي تُكوّن خلال العقود الأخيرة وهو مطبخ مُنفر بطبيعته لأصحاب الكفاءات إذ إنه يقوم على قواعد من الولاء الشخصي وغير ذلك مفردات المطبخ السياسي المعاصر وهي مفردات طاردة لأصحاب الكفاءات وأصحاب الكبرياء.

أما الأحداث المُحتقنة التي تقع بين الحين والآخر مثل أحداث الخانكة ومرورًا بعشرات الأحداث حتى نصل إلى مآسي الكشخ الحديثة فإنها ناجمة عن عناصرٍ واضحةٍ لعل من أهمها ما يلي:

- الرغبة في تصغير حجم ما يحدث خوفًا من آثار انعكاس الحقيقة على سمعة مصر -  
والحقيقة أن سمعة مصر تُخدم بمواجهة الحقيقة لا بإدارة الظهر لها.

- نفشي ثقافة تجاهل المشكلات والتغني بالإنجازات ومدح الذات

- عدم أخذ العبرة من الجهود المخلصة التي بُذلت في دراسة وتحليل مثل هذه الأحداث وأشهر الأمثلة على ذلك عدم الاستفادة من التقرير المشهور بتقرير الدكتور العطيبي عن أحداث من هذا النوع وقعت في السبعينات وكان يمكن الاستفادة القصوى منها لولا ذبوع ثقافة أن ما حدث أمر بسيط حرضت عليه قوة خارجية تريد السوء بمصر.

وفي كل الأحوال فإننا ندعو لا لتوجيه اتهام أو لو لأحد وإنما لدراسة موضوعية محايدة تهدفُ (مثل دراسة الدكتور العطيبي) للوقوف على عناصر ما يحدث ولا تهدف للقول بأن الحكومة تضطهد الأقباط فليس من الحكمة أو العقل أن يكون هذا هو الهدف كما أنه ليس من الحكمة والعقل أن يُقال إن كل شيء على ما يرام.

ولعلي لا أجد شيئًا أختم به هذا المقال أفضل من القصة التالية:

في حوار عن المسألة القبطية سألني أحدُ الحضور عن احتياجات الأقباط ومطالبهم فبدأت بالمطلب الثاني ثم الثالث ثم الرابع ثم الخامس... وعندما سألني عن المطلب الأول قلتُ له إن ما يحتاجه الأقباط أولاً وقبل كل شيء هو (حُسن اجتماعي) بمعنى أن يشعروا أن هناك رغبة عميقة في الاستماع إليهم وإلى شكواهم ومشكلاتهم من موقع المحبة والتعاطف والإيمان بأنهم شركاء في هذا الوطن وليسوا أقلية من الدرجة الثانيةٍ عليها أن تقبل وتقتنع بعطايا الأغلبية.

ولعلي لا أتجاوز الموضوعية إذ أقول إن دراسة حالة ونموذج سعد زغول وعلاقته بالأقباط يمكن أن تكون نقطة بداية رائعة لمن يرغبون في حل أصيل وكامل فقد كان سعدُ زغولُ معبود الأقباط لأسباب عديدة من صناعته وتصميمه هو (وأشير هنا إلى مقال قديم لي نُشر بجريدة الأخبار يوم ١٩ فبراير ١٩٨٧ بعنوان (سعد زغول ووحدة عنصري الأمة المصرية) والذي نُشر بعد ذلك في كتابي "الأصنام الأربعة").

## مؤلفات طارق حجي

- ١- أفكار ماركسية في الميزان. (١٩٧٨)
- ٢- الشيوعية والأديان. (١٩٨٠)
- ٣- تجربتي مع الماركسية. (١٩٨٣)
- ٤- ما العمل؟ (١٩٨٦)
- ٥- الأصنام الأربعة. (١٩٨٨)
- ٦- ثالث دمار. (١٩٩٠)
- ٧- مصر بين زلزالين. (١٩٩١)
- ٨- التحول المصيري. (١٩٩٣)
- ٩- نظرات في الواقع المصري. (١٩٩٥)
- ١٠- نقد العقل العربي. (١٩٩٨)
- ١١- الثقافة أولاً وأخيراً. (٢٠٠٠)
- ١٢- قيم التقدم. (٢٠٠١)

## اشترك في سلسلة اقرأ تضمن وصولها إليك بانتظام

الاشتراك السنوي:

- داخل جمهورية مصر العربية ٣٦ جنيهاً
  - الدول العربية واتحاد البريد العربي ٥٠ دولارًا أمريكيًا
  - الدول الأجنبية ٧٥ دولارًا أمريكيًا
- تسدّد قيمة الاشتراكات مقدّمًا نقدًا أو بشيكات بإدارة الاشتراكات بمؤسسة الأهرام بشارع الجلاء - القاهرة.
- أو بمجلة أكتوبر ١١١٩ كورنيش النيل - ماسبيرو - القاهرة.

العدد القادم

العلم الحديث... الطريق إلى الله

د. منصور حسب النبي

## فهرس

الموضوع	الصفحة
مقدمة.....	٧
الفصل الأول: ملاحظات جوهرية حول موضوع "قيم التقدم".....	٨
الفصل الثاني: أهم قيم التقدم.....	١٣
١- الوقت.....	١٤
٢- "ثقافة النظم"... لا "ثقافة الأشخاص".....	١٩
٣- الإتيان.....	٢٣
٤- غرس قيمة التعددية.....	٢٦
٥- نقد الذات والتجويد المستمر.....	٢٨
٦- الإيمان بعالمية المعرفة.....	٣٠
٧- قيم العمل الحديث (أو قيم التقدم الإداري).....	٣٢
الفصل الثالث: قيم التقدم: المنبع والهوية.....	٤٣
الفصل الرابع: قيم التقدم والخصوصيات الثقافية.....	٤٦
الفصل الخامس: قيم التقدم وبناء مجتمع قوي.....	٥٠
* فصول أخرى.....	٥٢

- (١) خواطر رحلة أمريكية..... ٥٤
- (٢) تعليم عصري.. أو الطوفان ..... ٦٠
- (٣) البشرية... وأمريكا... ومسيرة التمدن..... ٦٦
- (٤) الولايات المتحدة... ومستقبل العالم..... ٧٣
- (٥) نظرات على سلبية الشعوب ..... ٧٦
- (٦) نظرات في المسألة القبطية ..... ٨٠
- مؤلفات طارق حجي..... ٨٥

رقم الإبداع ٢٠٠١/١٧٦٤٥

التقييم الدولي 977-02-6235-8

ISBN ١/٢٠٠١/٧٢

طبع بمطابع دار المعارف (ج. م. ع.)