



oboi.kandi.com

# الفصل العاشر

## واقع التمكين في البيئة

### العربية والثقافة الإسلامية

#### مقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات متعددة، كما تشهد الدول العربية أيضا تحولات وتغيرات ومنعطفات سياسية وثقافية واجتماعية عبر قرن من الزمان، وقد زادت وتيرة هذه التغيرات بشكل ملحوظ، على جسر الألفية الثالثة، وما واكبها من صراعات سياسية وعسكرية وثقافية، تعصف في المنطقة العربية بشكل واضح وخطير.

هذا، وينطوي عن الطبيعة البشرية بشكل عام تعقيدات كبيرة، وتنوع في التجارب، واختلاف وديناميكية واضحة في بيئة المؤسسات، والدول، مما يصعب معه وضع افتراضات محددة لسبر أغوار تلك الطبيعة البشرية (Ali 1989). وتزداد القدرة على التنبؤ ووضوح الرؤية صعوبة في العالم العربي، كما يؤكد بروفيسور عباس علي في كتاباته التحليلية الهامة في هذا الإطار، حيث يؤكد عبر أكثر من عقدين في كتاباته، بأن الثابت الوحيد في منطقتنا هو التغير. فمنطقتنا العربية غنية بالموارد كما أنها منطقة جذب للصراع العالمي أكثر من أي دولة أو منطقة أخرى في العالم<sup>(1)</sup>.

تشهد المنطقة العربية في الوقت الراهن تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية، إضافة لرياح العولمة، التي تهب على المنطقة، بخيرها وشرها. إن لهذه التحولات تأثيرا واضحا على الممارسات الإدارية في واقع المؤسسات الاقتصادية في العالم العربي والإسلامي. فمن أهم هذه التأثيرات والتغيرات تلك التحولات المتسارعة نحو العولمة والخصخصة والإقبال على البرامج الدولية المتعلقة بتحرير التجارة، وفتح الأسواق، ورفع القيود المحلية، وتقريب المسافات من خلال التكنولوجيا، والثورة المعلوماتية والرقمية، وثورة الاتصال، ومن خلال ما توافره شبكة المعلومات العالمية، والفضائيات من تحويل العالم إلى قرية عالمية صغيرة، لا بل إلى شاشة حاسب أو تلفاز من خلال مشاهدة ما يجري والإطلاع على ما يحدث والاتصال بالآخرين بسرعة هائلة وربما بتكلفة قليلة<sup>(٢)</sup>.

هذه الصراعات والتحويلات والتغيرات بلا شك تؤثر وستؤثر مع مرور الزمن على عنصر هام وحيوي في المجتمع العربي والإسلامي، وهذا العنصر هو الثقافة العربية والإسلامية.

## التمكين في التاريخ الإسلامي

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى من مصدر واحد، وهو القرآن الكريم، فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع، وفي عدة مناسبات، وخاصة في سورة الحج حيث يقول تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ

الأمور﴾ [الآية: ٤١] وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى:  
﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ  
بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [الآية: ٥٦] ﴿وَلَا جُرْ الْآخِرَةَ  
خَيْرٌ لِلَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ﴾ [الآية: ٥٧]

طرح مفهوم التمكين هنا في القرآن قد يختلف، من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأنبيائه. ولكن الاستشهاد بهذا المصطلح في سياق هذا الكتاب، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر. ففي سورة يوسف عليه السلام يبين لنا القرآن الكريم أهمية التمكين ومقوماته (راجع مقومات التمكين كما وردت في الفصل الثاني) التي تتمثل هنا بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف لأسباب العلم والمعرفة، وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدققها بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة بعض الناس الذين أبلغوا الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام على تفسير الأحلام، وأخيراً الجوائز العظيمة التي منحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة، والتي ساهمت أيضاً في رفعته، وتمكينه، ومكانته العظيمة في الدنيا والآخرة.

ومما يثير الدهشة انقطاع الكتابة حول هذا الموضوع حتى عصرنا الحديث وخاصة بعد الثمانينات من القرن العشرين، ومما يثير الدهشة أكثر من ذلك هو وجود هذه الدراسات والكتابات حول التمكين في البيئة الغربية وخلق بيئتنا العربية والإسلامية من الكتابة في هذا الموضوع ذي الجذور القرآنية منذ أكثر من (١٤٠٠) عام خلت.

### التمكين في العالم العربي<sup>(٣)</sup>

يؤكد القريوتي على تزايد الاهتمام في الدول النامية بتحسين كفاية الإدارة لتحقيق أهداف تنمية طموحة، ومن هنا يحاول المعنيون بمواضيع التنمية الإدارية، التعرف إلى مختلف العوامل التي من شأنها أن تساهم ببلوغ هذا الهدف. كما يؤكد القريوتي من خلال دراسته التي شملت ٣٣٢ مديرا من مؤسسات مختلفة على عدم قدرة كثير من المنظمات على اختلاف مسمياتها على الوصول بالعاملين إلى تطبيق مفهوم التمكين. ومن أهم الأسباب التي تعيق تطبيق هذا المفهوم حسب هذه الدراسات هو في أساليب الإشراف والإدارة التقليدية البيروقراطية، ومحاولة تطبيق التعليمات والقوانين بشكل حريف دون التفكير في منح الثقة للمرؤوسين فكثيرا ما تسمع من المديرين قولهم: "أنا أعلم بأن هذا الأمر أو الرأي هو الصحيح ولكن لا يمكنني مخالفة التعليمات، أو التعليمات تنص على كذا وكذا، وهذا مخالف للتعليمات، على الرغم من أنه صحيح. وبما أنه مخالف للتعليمات، فالتعليمات هي الأصح". هذه اللغة في الإدارة العربية شائعة، وتتردد في كل وقت وهي اللغة الشائعة

والمسيطرة في كثير من المنظمات سواء أكان ذلك في القطاع العام أم في منظمات الأعمال (القيوتي، ٢٠٠٤).

ففي منظمات الدول الغربية، نجد أن الاهتمام منذ زمن بعيد قد بدأ يظهر في منح العاملين نوعاً من التمكين، والتمكين من خلال برامج مختلفة، مثل برامج المشاركة، وتقديم الاقتراحات، والإدارة بالأهداف (Quality Management by Objectives)، ودوائر الجودة (Quality Circles)، وتدرج الأمر حتى وصل إلى موضوع التمكين إلى ما هو عليه، كما تم الإشارة إليه في فصول أخرى من هذا الكتاب.

طرح هذا الموضوع، أي موضوع التمكين، قد يساهم في تكريس أهمية التمكين والقيام بدراسات ممتدة ومتصلة لمعرفة أبعاده المختلفة، مما قد يساهم في تحسين مستويات الأداء، الأمر الذي قد يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

وقد توصلت الدراسة التي قام بها القريوتي إلى وجود اتجاه سلبي في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، ويدل على ذلك عدم وجود معززات من قبل المديرين لتمكين العاملين. وبينت الدراسة أيضاً أهمية التعليم في التمكين، أي أن الأفراد الأكثر تعليماً يهتمهم التمكين بمستويات أكثر لأنهم يشعرون بأهمية أكبر للأدوار التي يقومون بها من الأفراد غير المتعلمين. ويوصي الباحث، القريوتي، في دراسته بزيادة الاهتمام بتوفير الظروف المناسبة للتمكين، من خلال إيلاء هذا الموضوع الأهمية

اللازمة، من خلال برامج التطوير الإداري، وتنمية المنظمات في القطاع العام وفي القطاع الخاص.

كما أكدت دراسة القريوتي أهمية اعتماد المؤهلات العلمية المناسبة بصفاتها متطلبات ينبغي توافرها فيمن يتم تعيينهم في وظائف إدارية، وتأهيل المديرين والموظفين الحاليين، وذلك للعلاقة الواضحة بين العوامل المعززة للشعور بالتمكن ومستوى التأهيل العلمي، إضافة إلى تأكيد الباحث على أهمية إجراء دراسات تتناول بشكل واضح العلاقة بين إنتاجية الموظف، والتمكين أو دراسة العلاقة بين التمكين، والإبداع.

إن نقص الوعي في موضوع التمكين في البلاد العربية قد يعود لأسباب مختلفة، منها: عدم جدية الأنظمة السائدة في تطبيق مفهوم التمكين على المستوى العام للأنظمة العربية، فالعلاقة بين الشعوب والحكومات تقوم على الشك وعدم الثقة بدلا من الحكم الرشيد أو الحكمانية الحقة (الكايد، ٢٠٠٣). لا يستطيع المواطن العربي أن يقر ويقتنع بأن الدولة العربية هي دولة القانون التي يتساوى أمامه مواطنوها، أو أنها الدولة التي تسودها المساواة الاجتماعية وتوفّر الفرص المتساوية لجميع مواطنيها وتوسع خياراتهم وتفتح آفاقهم وتمنحهم فرص للتنمية والتطوير.

فالتمكين في الدول المتقدمة ربما هو نهج بدأت مقدماته وبوادره في العلاقة بين الدول وشعوبها، فلم يكن مستهجنا أن ينعكس ذلك على المؤسسات المدنية والعامّة والخاصة وجميع المؤسسات الاجتماعية في

أشكال من التمكين وحرية الاختيار. أما في دولنا العربية فنجد عدم ثقة في مبادرات التمكين حتى لو وجدت، بسبب عدم وجود مقدمات حقيقية وبوادر سابقة للاستناد عليها. فالدولة الديمقراطية في بلادنا أصبحت حتمية وملحة أكثر من أي وقت سبق نتيجة للتحويلات العالمية والتغيرات المختلفة التي تتطلب من حكوماتنا ممارسة الشفافية والمحاسبة والمشاركة والثقة في الشعوب، من أجل أن تتطلق عمليات التنمية والتطوير وتتطلق مؤسسات المجتمع المدني، والمنظمات الخاصة والعامّة في الاستفادة من تجارب الحكومات ومحاولة محاكاتها في تفعيل دور المشاركة وحرية الرأي والتفكير وتقديم رؤى إبداعية خلاقة في طريق التنمية والتقدم.

كما يؤكد الكايد (٢٠٠٣)<sup>(٤)</sup> ثانية على ضعف مستوى المشاركة السياسية الشعبية في الوطن العربي، مع تفاوت في حجم المشاركة السياسية من دولة عربية إلى دولة أخرى، فبينما تجرى انتخابات للمجالس التشريعية، أو البرلمانية في بعض الدول، لا توجد أي مشاركة ديمقراطية في دول أخرى، فيما تمارس دول عربية درجة أكبر من الحرية في التعبير ووجود تعددية سياسية. وعلى الرغم من توافر هذه الحرية، إلا أنها أقل منها في دول أمريكا اللاتينية، وشرق وجنوب شرق آسيا وكثير من دول جنوب صحراء أفريقيا حيث يتقلص دور الأنظمة المركزية فيها لحساب المستويات المحلية (الكايد، ٢٠١٧).

وكثيراً ما تلجأ بعض الدول العربية إلى فرض حالة الطوارئ التي تحد من ممارسة المواطن لحقوقه السياسية، الأمر الذي يجعل

المواطنون لا يثقون في مبادرات الدول التي تنادي بالحرية المدنية والمشاركة السياسية<sup>(٥)</sup>.

كما يعاني المواطن في بعض الدول العربية من تحديات أساسية وظروف حياتية ومعيشية قاسية بسبب الفقر والبطالة التي تتراوح بين ١٥ - ٢٥٪ من حجم القوى العاملة وهذه المشاكل بطبيعة الحال لها آثار كبيرة على قدرة المواطن العربي على المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فضلاً عن المشاركة في الحياة السياسية والعملية الديمقراطية<sup>(٦)</sup>.

هذه الحالة العامة على مستوى ممارسات الدول والحكومات وضعف الثقة بين الحكومات والشعوب وبالعكس، تساهم في خلق ثقافة اليأس والإحباط التي قد تنتقل عدواها إلى كافة الأنظمة على مبدأ نظرية النظم التي تنظر إلى العلاقة بين النظام الفرعي والنظام الكلي حيث إن النظام الفرعي (مؤسسات الدولة والمؤسسات الخاصة مثلاً) جزء لا يتجزأ من النظام الكلي (الدولة في سياساتها وممارساتها وقوانينها). فالدول الديمقراطية قد تنتج مؤسسات ديموقراطية والدول البيروقراطية أو الديكتاتورية قد تنتج مؤسسات بيروقراطية أو ديكتاتورية.

## التنمية البشرية في العالم العربي

تشير تقارير التنمية البشري التي تصدر عن الأمم المتحدة بضعف الأداء الاقتصادي لعموم أقطار الوطن العربي وقد انعكس هذا الأداء على الجوانب الاقتصادية الأخرى المرتبطة بالتنمية البشرية مثل معدل

النمو السنوي الذي لا يتناسب مع الزيادة السكانية، مما أدى إلى تراجع حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. يضاف إلى ذلك التراجع في معدل الاستثمار وزيادة الدين الخارجي بمعدل أعلى من معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، مما أدى إلى ارتفاع معدل التضخم وزيادة في حجم البطالة الفعلي. لقد بلغ الناتج المحلي الإجمالي لكل البلدان العربية في عام ١٩٩٩ ما مقداره ٥٢١ بليون دولار أمريكي أي أقل من دخل دولة أوروبية واحدة مثل أسبانيا والبالغ ناتجها المحلي الإجمالي ٥٩٥ بليون دولار أمريكي.

والعالم العربي يعاني في مجمله من ضعف إنتاجية رأس المال المادي المصحوب بمعدل نمو منخفض نسبياً، كما يشكل انخفاض إنتاجية الفرد في العالم العربي تحدياً خطيراً للمنطقة. ويمثل تغير الإنتاجية عبر الزمن مقياساً أكثر تعبيراً من مقياس الإنتاجية نفسه، على سبيل المثال، فقد كان نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي في مصر عام ١٩٦٢ نحو ٢٥٠٠ دولار أي خمسة أضعاف مثيله في كوريا الجنوبية الذي بلغ نحو ٤٨٠ دولاراً في العام نفسه. وبعد أربعة عقود انقلب الحال ليصبح نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي في كوريا الجنوبية ٨٩١٠ دولارات وفي مصر ١٤٩٠ دولاراً في عام ٢٠٠٠.

وهناك ثلاثة تحديات أساسية تواجه الدول العربية وهي:

## نقص الحرية

دلت عدد من المؤشرات التي تقيس مظاهر متنوعة للعملية السياسية والحرية المدنية والحقوق السياسية واستقلال الإعلام على أن

الناس في المنطقة العربية، كانوا الأقل استمتاعا بالحرية على الصعيد العالمي في تسعينيات الألفية الأخيرة، وفي المرتبة الأخيرة، لجميع مناطق العالم على أساس حرية التمثيل والمساءلة.

وما زالت المشاركة السياسية في المنطقة العربية دون المستوى المتحقق في جميع مناطق العالم، على الرغم من الإنجازات المتحققة في بعض البلدان العربية، في ربع القرن الأخير، أما مقياس التمتع بالحرية فيتحدد بتوافر خمس "حريات وسائلية" هي: الحريات السياسية، التسهيلات الاقتصادية، الفرص الاجتماعية، ضمانات الشفافية، الأمن الاجتماعي (توفير شبكات الأمن الاجتماعي المناسبة للمجموعات الضعيفة في المجتمع)<sup>(٨)</sup>.

## مشكلة تمكين المرأة

أكد تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٠ الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن النساء يشغلن ما نسبته ٥، ٣٪ من جميع المقاعد البرلمانية في البلدان العربية مقابل ٢، ٤٪ في شرق آسيا (دون الصين) و ٤، ٨٪ في أفريقيا و ٧، ١٢٪ في جنوب شرق آسيا والمحيط الهادي و ٩، ١٢٪ في بلدان أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي و ٢، ٢١٪ في الصين وشرق آسيا وهذا يبين بشكل لا يحتمل الشك تدنياً واضحاً في مشاركة المرأة العربية في المساهمة في التنمية السياسية والاجتماعية، على الرغم من أنها تشكل نصف المجتمع، ولا تتنافى مشاركتها مع قيم ومبادئ المجتمع، فقد كانت السيدة عائشة زوجة النبي صلى الله عليه وسلم، من أكبر المشاركات رضي الله عنها في رواية الحديث

ونقله للمسلمين، عن الرسول صلى الله عليه وسلم، وهنالك مشاركات لنساء عربيات ومسلمات عبر التاريخ الإسلامي (لا يتسع المجال للحديث عنها) شاركن في التنمية المجتمعية والسياسية والاقتصادية<sup>(٩)</sup>.

وقد أكد القريوتي في بحثه الميداني أهمية مشاركة المرأة وتوفير فرص أكبر لمشاركتها في الوظائف القيادية، حيث إنه لم يجد علاقة بين الجنس وبين التمكين، أي لا يوجد ما يعيق مشاركة المرأة واختلاف قدراتها في المشاركة والتمكين عن الرجل. ويؤكد أنه ليس هناك أساس علمي أو أخلاقي لاستمرار تحجيم المرأة ومنعها من تقلد مناصب قيادية أو إدارية أو على الأقل حرمانها من المشاركة في حرية التصرف والمشاركة في الرأي واتخاذ القرار.

وفي عدد من البلدان العربية تعاني النساء أيضاً من عدم المساواة في حقوقهن الوطنية وفي الحقوق القانونية. وفي بعض البلدان العربية التي يوجد فيها مجالس وطنية منتخبة ما زالت المرأة تُحرم من الحق في الترشيح والانتخاب. وما زالت واحدة من كل امرأتين عربيتين لا تعرف القراءة أو الكتابة، فيعاني المجتمع بأكمله من تجميد نصف طاقاته المنتجة.

## نقص المعرفة

التحدي الثالث، بعد تحديات نقص الحرية، والتحديات التي تواجه المرأة، تأتي مشكلة نقص المعرفة ضمن تلك التحديات الخطيرة في وجه التنمية البشرية وتحرير الإنسان العربي من القيود والحدود. تحدٍ خطير آخر تواجهه البلاد العربية، وهي فجوة المعرفة التي تستلزم وضع

استراتيجيات سليمة لتحقيق التكامل بين استيعاب المعرفة واكتسابها ونشرها. كما يلزم إيجاد صلات واضحة تربط المبدعين والباحثين ومحلي السياسات مع المنتجين أو صانعي القرارات

وعلى الرغم من أن العالم العربي ينفق على التعليم نسبة من الناتج المحلي الإجمالي أعلى مما تنفقه أي منطقة أخرى في العالم النامي، وارتفاع الإنفاق على التعليم بنسبة ٥٠% بين عامي ١٩٨٠ - ١٩٩٥، ظلت هناك أمور يتعين الاهتمام بها. فمن أهم القضايا في التعليم، النوعية والكيفية، التي تتطلب من أصحاب القرار في العالم العربي وضعها ضمن أهم الأولويات ذات العلاقة في البرامج التنموية. وتجدر الإشارة إلى دراسة شملت ١٣٢ بلدا خلصت إلى إن رأس المال البشري والاجتماعي يساهم بما لا يقل عن ٦٤٪ من أداء النمو، أما رأس المال المادي - آلات ومبان وبنى أساسية - فنسبته ١٦٪، في حين يساهم رأس المال الطبيعي بالنسبة المتبقية أي في حدود 20%<sup>١٠</sup>

## البحث والتطوير في أرقام

لقد اتسعت الفجوة بين البلدان العربية والعالم المتقدم، وازدادت هجرة العقول العربية إلى الخارج، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بالعقول العربية المهاجرة والنظر في أسباب وجودها ونجاحها بالخارج، وتوفير الإمكانات اللازمة لاستقطاب هذه العقول حتى تتمكن الدول العربية من اللحاق بركب التقدم والتنمية والرفاه، لشعوبها.

أما في مجال الإنفاق على البحث العلمي، فما تزال نسبة الإنفاق تشكل مؤشراً جلياً على أن البحث العلمي لا يشكل الأولوية التي

يشكلها البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول الصناعية، من الاهتمام والرعاية.

فمثلاً، تتفوق دولة الإمارات على البحث العلمي: ٠,٦٪، والكويت: ٠,٢٪ والأردن: ٠,٣٪ وتونس: ٠,٣٪ وسورية: ٠,٢٪ ومصر: ٠,٢٪ وإذا نظرنا إلى بعض الدول المتقدمة نجد فارقاً واضحاً عن الدول العربية في مجال الإنفاق على البحث العلمي

فتقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٣<sup>(١١)</sup> يشير إلى أن الدول المتطورة تتفوق ٤,٢٪ من ناتجها القومي الإجمالي على البحث العلمي، وتتفوق دولة إسرائيل ٣,٠٪ من ناتجها القومي الإجمالي على البحث العلمي. ولكن بالمقابل تتفوق الدول العربية ٠,٢٪ من الناتج القومي الإجمالي على البحوث العلمية. كما تبين الدراسات أن مساهمة العالم العربي في المعرفة أقل بنسبة ٤٠٪ مما تساهم به دولة إسرائيل في إنتاج المعرفة والمشاركة بها<sup>(١٢)</sup>.

وتتفوق الدول العربية مجتمعة على البحث العلمي، فقط ما قيمته ٠,١٥٪ من الناتج المحلي فيما يصل المعدل العالمي إلى ١,٤٪. وتذكر تقارير التنمية البشرية أن المسلمين يشكلون ٢٠٪ من سكان العالم، ومع ذلك، فنسبة العلماء من المسلمين لا تتجاوز ١٪.

ومن المؤسف حقاً عدم وصول أي جامعة من جامعات الدول العربية ضمن تصنيف جامعة Tong "لأعلى ٥٠٠ جامعة في العالم" فيما أوصلت إسرائيل ٧ من جامعاتها أو معاهدها ضمن ذلك التصنيف ولم

تقم بهذا التصنيف دولة متحيزة فقد قامت به جامعة تونق في شانجهاي في الصين<sup>(١٣)</sup>.

إن حوالي واحد من كل أربعة أفراد بالغين في العالم العربي لا يمكنهم القراءة والكتابة، والمرآه هي من أكبر المتضررين في هذا الموضوع، حيث أنّ ٥٠٪ من النساء في العالم العربي، هنّ أميات. وخلال القرن العشرون أقل من ١٠،٠٠٠ كتاب تمت ترجمتها إلى العربية. وأقل من ٦٪ من العرب يستخدمون الإنترنت وأقل من ١،٢٪ لديهم قدرة على استخدام الكمبيوتر. أما هجرة العقول فهي الأسوأ، حيث أنّ حوالي ٢٥٪ من الخريجين الجدد في الهندسة والعلوم والطب يهاجرون بلادهم العربية في كل عام. ويستطرد تقرير التنمية لعام ٢٠٠٣ مبيناً: يحتاج المواطن العربي بالمعدل إلى ١٤٠ عاماً لكي يتمكن من مضاعفة دخله أو دخلها، وهذا الرقم قد يصل في دول أخرى إلى أقل من ١٠ أعوام لفعل الشيء ذاته. وواحد بين ٥ من العرب يعيشون على أقل من دولارين في اليوم

واليوم، أوروبا تمتلك ١٠ أضعاف رقم الكتب لكل نسمة مقارنة مع الشرق الأوسط، وعدد الكتب التي ترجمت إلى العربية خلال ألف عام مضت تساوي تقريبا عدد الكتب التي ترجمت إلى اللغة الأسبانية في عام واحد.

## المسؤولية في تردي مستويات التنمية البشرية في العالم العربي

إن استراتيجية البحث العلمي في العالم العربي غير واضحة أو محددة، فليس صحيحاً تحميل الجامعات وبعض المراكز البحثية مسؤولية إخفاق البحث العلمي وضآلة النتاج العلمي بشكل عام، فالإبداع العلمي هو حصيلة النشاط المؤسسي في بيئة علمية صحيحة، وهذه البيئة لا تنحصر في الجامعة أو مراكز البحث فحسب، بل تشمل النظام الثقافي والمعرفي الاجتماعي بشكل عام. ومعوقات التنمية في المجتمع العربي عديدة، ومن أهم هذه المعوقات: عدم وجود استراتيجية تنمية بشرية متكاملة. ومحور التنمية يجب ألا يعني فقط النمو في معدلات الناتج المحلي الإجمالي أو التوازن الكافي في ميزان المدفوعات فحسب، ولكن يجب أن يعني أيضاً القضاء على الفقر والبؤس وامتھان الكرامة المقترن بذلك، وينبغي أن تتاح للجميع فرص العمالة، وان يكون للجميع نصيب في عائدات الرخاء الاقتصادي. والعقبات الرئيسية للتنمية البشرية، تتمثل في الفساد الإداري وضيق الهامش الديمقراطي فبالإضافة إلى التكاليف والخسائر المادية الكبيرة الناجمة عن الفساد وتعطيل فرص التنمية الاقتصادية، فإن الفساد يقتل روح المبادرة والتنافس العلمي الشريف ويحبط رغبة الأفراد في الترقى وفي تحصيل العلم والمعرفة، وهو في الوقت نفسه يشوه قيم الثقافة الوطنية المجتمعية، ويولد بالتالي أفراداً ضعفاء، لا منتمين، وغير قادرين على النهوض بأعباء المشروع التنموي والثقافي، وهم غير قادرين في نفس الوقت على

مواجهة التحدي الذي تفرضه العولمة الجارية وتحديات بناء القدرات الذاتية<sup>(١٤)</sup>.

لا شيء يعبر عن هذا المفهوم أكثر من الجملة التي وردت في النص الإنكليزي لتقرير التنمية البشرية واصفاً العالم العربي بأن: "غناه يفوق مستوى تطوره" (Richer than it is Developed)، خلافاً للحال في التطور والتنمية في كل أنحاء العالم. لكن عن أي غنى نتحدث؟ الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية مجتمعة عام ١٩٩٩ بما فيها بلدان النفط كان ٥٣١ مليار دولاراً أميريكياً، أقل من ٥٩٥ مليار دولار لإسبانيا، ١٥!

## الثقافة العربية ومفهوم التمكين

يصف الرشيد<sup>(١٥)</sup> (٢٠٠٤) الثقافة على أنها نظام له دلالاته وانعكاساته على سلوك أفراد المجتمع، والثقافة تعد مرجعية في تفسير السلوك وينظر على أنها أسلوب حياة ومنهج للتفكير وهي برمجة ذهنية لأفراد المجتمع أو المنظمات ومميزة لهم عن غيرهم من المجتمعات الأخرى. وهناك الثقافة الأساسية (Core Culture) والثقافة الثانوية. وهذا غير واضح عند الكثير ومن المهم الفصل بين النوعين وعدم الخلط بين الثقافة الأساسية والثقافة الثانوية<sup>(١٦)</sup>.

١. الثقافة الأساسية: هي المبادئ العامة والقيم والأخلاق الراسخة التي لا تتغير مع الزمن مثل ثقافة المجتمع التي قد تتبثق من الدين والقيم والعادات والتقاليد.

٢. الثقافة الثانوية: هي التي قد تتغير ولا مانع من تغييرها ما دام تغييرها يخدم الثقافة الأساسية

ولا يمكننا الفصل بين الثقافة والإدارة في منظمات الأعمال، كما ترتبط الثقافة بالدراسات الإدارية والتنظيمية. وقد ظهرت اليابان دولةً صناعيةً تكنولوجيةً منافسةً للغرب تمتلك ثقافةً تنظيميةً داعمةً وملائمةً. فالثقافة وعاءٌ للقيم والعادات والتقاليد والأعراف ثبت من خلال الدراسات بأن لها تأثير على الممارسات الإدارية في المؤسسات والمنظمات المختلفة.

ويؤكد الكثير من المثقفين كما يشير الرشيد (٢٠٠٣) في العالم العربي والإسلامي من أمثال محمد اقبال ومحمد اركون وهشام شرابي، على جمود الثقافة الفكرية العربية وضرورة تحديثها. لكن هذه الدراسات غالت نوعاً ما في تفسير أسباب وعوامل ذلك الجمود، فأرجعت أسبابه جلها إلى توقف الاجتهاد واعتماد مرجعيات فقهية متقادمة وعدم واقعية الفكر الإسلامي المعاصر وأسطورية التفكير العربي المعاصر وضعف واقعيته وشكالية القيم الدينية المعاصرة وضعفها. كما أبرزت هذه الدراسات أسباباً عامة متعددة وكثيرة منها أسباب تتعلق في الجمود في الفكر الديني، ومنها أسباب ثقافية لا ترتبط في الفكر الديني بشكل مباشر. وما يؤخذ على هذه الدراسات من ناحية، إقحام مزيج كبير من هذه الاعتبارات الثقافية وتقديمها على أنها هي من أسباب تخلف الفكر الإداري العربي المعاصر، ومن ناحية أخرى وهامه عدم قدرة هذه الدراسات على إبراز علاقة طردية وواقعية بطريقة

علمية رصينة بين هذه الاعتبارات الثقافية وخاصة الدينية منها والعقائدية والفضل في الإدارة العربية المعاصرة<sup>(١٧)</sup>.

ويمكننا تقسيم عوامل الفشل التي تم ذكرها من خلال هؤلاء المفكرين إلى قسمين، قسم يتعلق بالعوامل العقائدية الدينية والآخر يرتبط بعوامل لها صلة بالتقاليد وليس بالعقائد.

١. **العوامل العقائدية:** توقف الاجتهاد وعدم واقعية الفكر الإداري المعاصر بعدم استنباطه لأدوات جديدة مواكبة للتطورات الإدارية المعاصرة وشكلية القيم الدينية المعاصرة وضعف جوهريتها

### **وتعزيز الجبرية بخلاف الإرادة الحرة.**

وتزعم الطروحات التي قُدمت أنّ المنطلقات والاعتبارات التي قامت عليها الممارسة الإدارية التراثية الدينية تمثل حقبة زمنية ذات مرجعيات فكرية ومعرفية تجاوزها التطور وتراكماته وهذه المنطلقات من وجهة نظر الرشيد (٢٠٠٣): المرجعية الدينية الأحادية للممارسة الإدارية التراثية المتمثلة بالمصلحة الشرعية وفق تفسير فقهي محدد. ومبدأ المطلق وعدم جواز فصل الدين عن الدولة بأي صورة من الصور واعتماد المنهج الإيماني اليقيني غير الخاضع للتجربة والإثبات العلمي الذي يحتمل الصواب والخطأ. وبينت الدراسات ذات العلاقة بهذا المحور تأييداً للتجربة اليابانية والغربية في التجديد الديني بما يوافق التطورات العلمية والإدارية والتكنولوجية مع الأخذ بالمبادئ النسبية والدارونية التي تتنافى مع المبادئ الدينية في العقيدة الإسلامية. فقد أكد الرشيد قائلاً "قاد الفكر النسبي والفكر التطوري اليابانيين إلى مزيد من

الانفتاح والتشاقف مع الغرب وتبنى اليابانيون مبدأ التنافس والبقاء للأكثر قدرة ومنعة من المجتمعات على أساس فكري أصولي<sup>(١٨)</sup>.

فلا تبين لنا هذه الطروحات بشكل واضح وجلي علاقتها بتدهور الممارسات الإدارية العربية وضعفها. وإذا كان اليابانيون والغربيون قد استفادوا من الفكر النسبي والدارويني نتيجة لمواجهة عقائدهم التي كان يعترها الزيف والخرافات الدينية والأوهام، فإن الفكر الديني الإسلامي العقدي الممتد من القران الكريم والسنة النبوية الشريفة، يشجع الإنسان على التفكير والتمعن والإبداع والبحث والقراءة والتخطيط والتدبر والاقتصاد والتشاور والاحترام وتوزيع النفوذ والمال والمساواة الاجتماعية والشفافية وإعطاء العامل حقوقه، والتكاتف والتكافل، والأخذ بالأسباب، وإعطاء المرؤوس تمكيناً وحرية في العمل، وغيرها من الأمور التي تتوافق مع أحدث ما توصل إليه علم الإدارة في الغرب، وفي اليابان، من نظريات إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة التي تلتقي مع تعليمات الإسلام في قول الرسول صلى الله عليه وسلم " إنَّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". وما حدث هو تعطيل لمثل هذه المبادئ وعدم استثمار لها وعدم تطويرها والاستفادة منها في التغييرات الفكرية الإدارية المعاصرة.

فمثلاً ذُكر مفهوم التمكين قبل أربعة عشر قرناً في القران الكريم ولم تحاول الإدارة العربية والإسلامية المعاصرة الاستفادة من هذا المفهوم في إدارة مواردها البشرية، فهذا إن دل على شيء، فإنما يدل على قصور في الاستفادة من موروثات التراث وضعف قدرتنا على

تطويع هذه الموروثات في ثقافتنا المعاصرة. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل أيضاً على ضعف الاستفادة من المخزون المعرفي المتوافر في التراث الإسلامي، وليس بسبب جمود هذا التراث أو مفاهيمه الزاخرة.

## ٢. العوامل غير العقائدية (العادات والتقاليد).

من العوامل الأخرى التي تم سردها كأسباب لفشل الإدارة العربية المعاصرة وتخلّفها عما حققته الإدارة الغربية (الرشيد، ٢٠٠٣) ما يأتي:

أبوية البناء الاجتماعي الذي يكرس: الإعتماضية والتبعية وعدم المساواة والمحسوبية والمحاباة وضعف المؤسسية وغياب الديمقراطية والحكم المركزي وغياب المؤسسة والتركيز على الماضي وضعف استشراف المستقبل وغياب التخطيط والتراث العشائري ووجود النظم السياسية السلطوية والمحسوبية وضعف المشاركة وغياب إدارة الوقت بفاعلية وضعف الاحتراف والولاء الشخصي وضعف سياسات إدارة الموارد البشرية وضعف ترابط التنظيم وضعف فرص الترقى الوظيفي وغياب الشفافية والمساءلة والابتكار والريادة والمنافسة وتشجيع البحث العلمي<sup>(١٩)</sup>.

وإذا أمعنا النظر في هذين العاملين وجدنا أن العامل الثاني قد يكون من العوامل المسببة الرئيسة للواقع الإداري المعاصر للدول العربية، ونلاحظ أيضاً بأن العامل الثاني ونتائجه محصلة طبيعية للعامل الأول. أي أن وجود العوامل العقائدية لم يكن سبباً في التردّي الإداري الذي تعاني منه الأمة العربية والإسلامية في الوقت الحاضر، وإنما قد

يعود السبب إلى غياب العامل الأول المرتبط بالعقائد، وسوء تطبيق النصوص الدينية. إن اعتماد المنهج الديني العقائدي لا يمكن أن يكون له علاقة بسوء الإدارة، ولا يفترض أن يكون مسؤولاً عن حالة البيروقراطية التي تعاني منها مؤسسات البلاد العربية، وليس مسؤولاً عن الكثير من الممارسات السلبية في الإدارة، مثل الوساطة والمحاباة، والعلاقات الشخصية، والمصالح الفردية، والفئوية، وغياب الرؤية الاستراتيجية، وسوء التخطيط، وضعف روح المبادرة، وتجنب المخاطرة والريادة، وغياب المؤسسة والمأسسة.

وفي موضوع التمكين يشجع الإسلام المسلم على حرية التصرف والاستقلالية في العمل والمشاركة في الرأي، وهناك الكثير من الممارسات لرسول الله صلى الله عليه وسلم التي تحث المسلم على منح الحرية للآخرين، ومن أشهر ما ورد عنه صلى الله عليه وسلم، عندما عمل لديه أنس بن مالك لمدة عشرة أعوام يخدمه فلم يقل يوماً في أمرٍ فعله أنس، لم فعله، ولم يسأله عن أمر لم يفعله، وهذا درس في التمكين وحرية التصرف، والاستقلالية، والتعلم الذاتي، والتعلم من الخطأ والمحاولة، ولا يعني ذلك بأن هذا الصحابي كان لا يخطئ ولكن كان ذلك درساً مهماً في التربية وإدارة الموارد البشرية.

فإعطاء الإنسان حرية في التصرف، وتقليل عملية المراقبة والتوجيه المستمر، يعطي الإنسان ثقة في النفس، واعتماداً أكبر على عملية المراقبة الذاتية، والتعلم الذاتي، وبذلك يحقق الإنسان معنى أكبر للوظيفة والمهام التي يقوم بها

## آثار القيم الاجتماعية والثقافية في الوجود العربي

أما من حيث التحولات العالمية التي تم ذكرها آنفاً، فلها تأثيرات هامة على ثقافات الشعوب والدول فإنّ للثقافة أثراً هاماً على الممارسات الإدارية لتلك الدول. فتؤكد بعض الدراسات (Atiyyah, 1993) أن مستقبل التنمية الإدارية في الدول العربية يعتمد إلى حد كبير على التنمية البشرية والتنمية في الجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية - الاجتماعية والأنظمة السائدة في المؤسسات العربية<sup>(٢٠)</sup>.

قد يكون التكوين الاجتماعي والثقافي في الوطن العربي من حيث النظم الأبوية ونظام الأسرة الممتدة والعشيرة والقبيلة (الرشيد، ٢٠٠٢، ٢٠٠١) والمعرفة الشخصية والانتماءات الأيديولوجية، لها تأثير على الفرد العربي داخل المؤسسات وخارجها، مما يساهم في التأثير على الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات العامة والخاصة؛ فمثلا سياسة "من تعرف" لها دور هام في التوظيف وفي الترقية وفي الكثير من المزايا والفرص الوظيفية وغير الوظيفية، مما يقوض معايير الكفاءة والاعتدال إضافة إلى تقويض الثقة بين أفراد المؤسسة وخاصة فيما بين المدير والمرؤوس والعملاء. وقد تكون الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية والقرابة في العالم العربي، من القضايا التي تعود إلى أسباب ثقافية متجذرة في المجتمع، بحيث يصعب مواجهتها ومعالجتها؛ نتيجة لتغلغلها واعتماد المواطن العربي عليها. والاعتماد على هذه القيم قد يختلف من دولة عربية إلى دولة عربية أخرى، إلا أن بعض الناس في بعض الدول العربية قد وصل إلى مستويات من التعليم والثقافة ومستويات

عالية، وهم في نفس الوقت يكرسون هذه الممارسات ويتعاملون بها وكأنها عرف مقبول<sup>(٢١)</sup>

ومن غير المعقول أن تخلق هذه الممارسات مواطنة صالحة كما أنها قد لا تؤدي إلى خلق مناخ من الثقة والانتماء والإخلاص في العمل والتفاني والولاء والتعاون واحترام الآخر واحترام الزبائن وتلبية رغباتهم. بل إن هذه الممارسات قد تساهم في تكريس حالة نفعية تفضي إلى فئات مستفيدة وفئات ناقمة محبطة، مما يؤدي إلى التأثير سلبا على مؤشرات التنمية الاقتصادية والإدارية والبشرية المرغوبة. والآثار الناجمة عن هذه الثقافة تكاد تكون مدمرة للكثير من برامج التنمية والتطوير والفاعلية؛ لذلك لا بد من قوة مضادة بنفس الحجم لمواجهة هذه الثقافة السلبية وخاصة من قبل الباحثين وأصحاب القرار، وواضعي السياسات، وعلى أعلى المستويات في الدول العربية المختلفة.

ومن أهم المظاهر السلبية التي ينبغي مواجهتها بقوة مسألة التواكل والعجز وإلقاء اللوم على الآخرين والتحلل من المسؤولية. وهذه المسألة ترتبط بإساءة فهم التوكل في الدين الإسلامي؛ فكثير من الناس من يفهم التوكل على أنه تواكل ويسيء فهم التعاليم الدينية ومسائل القضاء والقدر بشكل غير مقصود وأحيانا أخرى بشكل متعمد، من خلال التهرب من المسؤولية والتعذر بالقضاء والقدر مما يساهم في تكريس واقع من العجز والقصور والرضا بالقليل.

فثقافة التواكل والتصلب من المسؤولية ثقافة تكاد تكون أيضا متأصلة في الفكر العربي وفي التربية العربية في كثير من الحالات

فعندما يخطئ الطفل يبدأ الوالدان بخلق الأعذار الوهمية لتبرير ذلك الخطأ ، علما بأن الطفل يدرك في داخله زيف هذا التبرير. وهو يعلم أن الوالدين يفعلان هذا وهما يدركان الصحيح من الخطأ. بعدها يتعلم الطفل ويتعود ممارسة هذا التبرير في مواقف مختلفة، ويمارس هذا بكفاءة عالية دون تردد ، وينقل إدراكه لحقيقة الأمر من العقل الواعي إلى العقل الباطن، فلا يعود إلى التفكير في شرعية هذه الأمور كما فعل وهو طفل؛ لأن كفاءته أصبحت عالية في تبرير الفشل والقصور الذي يمر به.

هذه الحالة مع الزمن تصبح ثقافة تؤدي إلى ضعف الأداء، وتراكم العيوب والفشل والقصور، وتنتقل العدوى إلى المدرسة والجامعة والعمل، وتضعف مستويات الإنتاج الصناعي والقومي والفكري والعلمي، وتضعف القدرة على المنافسة، وتقل القدرة على المشاركة بالحصة السوقية العالمية، ويتدهور ميزان المدفوعات، وتزداد المديونية وتصبح الدول رهن سياسات الدول الدائنة. في هذا الإطار نجد من يطرح وجهة نظر إيجابية حول أوضاع العالم العربي محاولا إضاءة شمعة في الظلام، بدلا من الإمعان في لعن الظلام، وينتقد جلد الذات، وينادي بالتركيز على المنجزات والإيجابيات في الثقافة العربية والإسلامية. إنها وجهة نظر قد تكون مفيدة في بعض الأحيان ويشجع أصحاب هذا الرأي على النظر إلى النصف المليء من الكأس بدلا من النصف الفارغ.

## فكرة نصف الكأس الفارغ

من المناسب أحيانا أن ينظر المرء إلى الإيجابيات ونقاط القوة من أجل تعزيزها ، ومن يمتلك نقاط قوة ومزايا تفوق لا يمكنه بحال من الأحوال تجاهلها عندما تكون موجودة. ويجب رعايتها وعدم فقدانها وعدم التنازل عنها ، ومحاولة البناء عليها. ولكن لا بد بالمقابل من محاولة إدراك السلبيات ، ونقاط الضعف والتعود على الاعتراف "بالنصف الفارغ من الكأس".

من هنا فإنه من المفيد بشكل أكبر للأفراد والجماعات والمؤسسات أن تنظر إلى النصف الفارغ من الكأس وتدقيق النظر به أكثر بمرات من التغني بالمنجزات ، كما ينبغي أن يكون الهدف موضوعياً ، وبناء وليس سلبياً وهداماً ، وهذا يقتضي من الفرد أو المؤسسة التركيز على تقويم ونقد الذات ، بدلا من إلقاء اللوم على الآخرين ، فدوام إلقاء اللوم على الآخرين ، ونقد ، وتقويم الآخرين ، بدلا من تقويم الذات قد يؤدي إلى وضع الذات موضع الكمال ، والارتقاء فوق النقص والعيوب ، أو على الأقل تجاهل العيوب والقصور الذاتي ، مما يوقع المرء فعلا بالنقص والعيوب.

وهذا يقودنا للحديث عن مقتل في الثقافة العربية والإسلامية وهو متعلق بموضوع مركز السيطرة أو مركز الضبط.

### مركز السيطرة (Locus of Control)<sup>(٢٢)</sup>

يعد مركز السيطرة في أدبيات علم النفس وعلم السلوك خاصية من الخصائص الشخصية للفرد ، تتكون بفعل التربية والنشأة والتكوين

الثقافة للمجتمع وعوامل وراثية وغير وراثية مختلفة، ويُعرف على أنه: مدى تبرير النتائج التي نحققها في حياتنا لقدراتنا أو لقدرات خارجية وهنالك نوعان متناقضان من مراكز السيطرة:

١. مركز سيطرة داخلي يُرجع فيه الفرد تبرير النتائج لنفسه.

٢. مركز سيطرة خارجي يُرجع فيه الفرد تبرير النتائج للخارج.

في مركز السيطرة الداخلي لسان حال المرء يقول: "أنا قوي، إذن أنا أتحكم بمصيري، وما يحصل لي من نتائج في حياتي"، وفي مركز السيطرة الخارجي لسان حال المرء يقول: "أنا ضعيف ومصيري بيد الظروف التي هي حتما أقوى مني، فمن أنا حتى أقوى على الظروف الخارجية".

وهذه الظاهرة هي في الغالب نتاج تربوي كما أشرنا سابقا. فعندما يُسأل الطالب في المدرسة وحتى الجامعة مثلاً عن أسباب التقصير فنادرا ما تجد الجواب ينم عن اعترافاً بتقصير من الطالب نفسه، وإذا كان هنالك ثمة نتائج جيدة وتحصيل جيد، فنادرا ما يعزى لأسباب خارجية، وهذه الحالة تسمى بظاهرة التحيز للذات (Self Serving bias). ففي حالة الفشل بشكل خاص فإنه يعود في معظم الأحيان لأسباب خارجية، وخارجة عن سيطرة الفرد من وجهة نظره. فيقول الطالب الذي أخفق في الامتحان: "سبب ذلك الإخفاق هو المدرس، أو الأسئلة الصعبة، أو الوقت لم يكن كافياً، أو المرض"، أو ما شابه ذلك من تبريرات، لا يعجز عن إيجاد واحد، أو أكثر منها بلا جهد وبلا عناء. هذا التبرير ينتقل مع الطالب إلى المدرسة أو الجامعة، وإلى ميدان العمل،

فيبرر سوء أدائه بتسلط مديره، أو بصعوبة وتعقيد العمل، وما شابه ذلك من تبريرات جاهزة لا تحتاج إلى تفكير طويل.

هذا السلوك موجود لدى غالبية الناس، ولكن وجوده في حدود كبيرة يدل على ضعف الفرد، وأن الظروف الخارجية دوماً تتحكم بمصائره، وبما أنها أقوى منه، إذن فهو يمثل الحلقة الأضعف، وهذا الأمر يساهم في تكريس الشعور بالعجز والإحباط. وتكريس هذا يؤدي إلى حالة من الإخفاق والتعود على الإخفاق وسهولة تبرير الإخفاق. وهذا الحديث له علاقة بموضوع التمكين بشكل مباشر لأن التمكين هو أيضاً حالة ذهنية وسلوكية.

## العلاقة بين مركز السيطرة والتمكين

مما تقدم نستطيع أن نقدم فرضية مفادها أن أصحاب مركز السيطرة الداخلي يتمتعون بقدرة أكبر على ممارسة التمكين من أصحاب السيطرة الخارجي. فالإنسان الذي يبرر كل ما يحدث له من فشل واحباطات ومشاكل لأسباب خارجية يعفي نفسه من أي مسؤولية، ومن المعروف في أدبيات التمكين أن تحمل المسؤولية في السراء والضراء من المبادئ الأساسية للتمكين<sup>٣٣</sup>. فالإنسان الذي تنوي الإدارة منحه حرية في التصرف وتمكينه في اتخاذ القرار ينبغي أن تثق به، وتتركه لتأدية واجباته دون مراقبة وتدخل مستمر، وعلية أن يتحمل مسؤولياته بكفاءة واقتدار. وسبب فشل مشاريع التمكين في أغلبها نتيجة لوجود أفراد لا يوجد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية. فمنهم من يقول: "بأن التمكين مشروع عظيم لولا أن فيه مسؤولية". والمسؤولية والتمكين مرتبطة

بموضوع في غاية الأهمية هنا وهو الإبداع والتميز والابتكار (لمزيد من التفصيل حول هذه العلاقات، انظر الفصل السادس) ومصدر هذه كلها العقل والقدرات الذهنية والمعرفية عند الإنسان. فمن يتمتع بالتمكين والمسؤولية، لا بد أن يفكر ويستخدم ما وهبه الله سبحانه وتعالى من قدرات ذهنية وعقلية في الوصول إلى المستويات المطلوبة من الإبداع والتميز والابتكار، وهذا بعكس الروتين وقبول الأعمال الجاهزة والتعليمات المباشرة. فمن الناس من يرغب في الأعمال الروتينية الرتيبة لتقليل المخاطرة الناجمة عن الأعمال غير الروتينية التي تقتضي التفكير، واستخدام العقل، وابتداع حلول مختلفة لمشاكل مختلفة.

## رؤية في التغيير الثقافي

نعيش اليوم في زمن مختلف وفي مؤسسة القرن الواحد والعشرين التي تعتمد على الثورة التكنولوجية والثورة المعلوماتية والثورة المعرفية. من هنا، فلا بد من تغيير ثقافي يتناسب مع مناهج التمكين بما تتضمنه من تحمل للمسؤولية والسيطرة الداخلية وروح المبادرة والإبداع والابتكار. هذا التغيير الثقافي والاجتماعي نحو مفاهيم التمكين يحتاج لجهود أكاديمية في البحث، ودراسة العلاقات السابقة من ناحية، وبجاجة أيضا إلى دور أكبر للمؤسسات العامة ووسائل الإعلام ووزارات التربية ومختلف المؤسسات؛ لتظافر جهودها من أجل تربية الشباب على أسس روح المبادرة والاستقلالية وتحمل المسؤولية وعدم إلقاء اللوم على الآخرين عند الوقوع بالخطأ؛ فعندها يخطئ المرء مرتين، في الأولى، وفي الثانية نتيجة لرفض الاعتراف بالخطأ، والبحث عن جهة خارجية

لتحميلها مسؤولية ذلك الخطأ ، فيحرم المرء نفسه من نعمة التعلم والتطوير وتصحيح الأخطاء<sup>٢٤</sup>. إذن الحل يكمن في التغيير من الداخل إلى الخارج ، وليس من الخارج إلى الداخل ، والله سبحانه وتعالى لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم.

## أسباب ظاهرة "مركز السيطرة الخارجي".

عندما يخفق الطالب في الامتحان فهو في حقيقة نفسه ، وعندما يخاطب عقله الباطن ، يعلم يقينا بأن سبب إخفاقه في الامتحان يعود إلى إهماله ، وقلة استعداده ، وأن المعلم لا دخل له بذلك ، وإنما تعود الإنسان أن يخفي ضعفه بخلق شماعة وهمية يعلق عليها مشاكله<sup>(٢٥)</sup> فهي عملية إيهام النفس والآخر بأن الذنب ليس ذنبه والخطأ ليس خطأه. وتمتد هذه الحالة لتشمل ليس الفرد فحسب ، فهي تنتقل من الفرد إلى الجماعة ، وإلى المؤسسة وإلى المجتمع ، فتصبح داءً لا علاج له إلا بتغيير من الداخل كما يؤكد ذلك الكثير من علماء السلوك والسلوك التنظيمي من أمثال Spreitzer و Stephen Covey<sup>(٢٦)</sup> ومن الأمثلة التي يمكننا أن نسوقها فيما يتعلق بمركز السيطرة الخارجي ، الجماعي ، ما يسمى بنظرية المؤامرة ، التي تسيطر على الذهنية العربية في السياق العالمي السياسي؛ فيقال إن ما حدث للأمة العربية والإسلامية في هذا الزمان هو بسبب الاستعمار ، أو نتيجة لمؤامرة أمريكية أو صهيونية.

فعلى الرغم من أن ما حدث ، ويحدث فعلا قد يكون إلى حد ما ، من تدبير قوى خارجية؛ فإن السؤال المفصلي الذي يطرح نفسه هو: ماذا فعلنا نحن بصفتنا أمة عربية وإسلامية لمواجهة المؤامرة الخارجية؟

فمن الطبيعي أن يحوك عدوك لك الدسائس ويدبر لك المؤامرات، فهذا أمر متوقع من عدو لك، وخاصة إذا فقد هذا العدو قيما أخلاقية في التعامل مع الآخر، ولكن ما هو غير طبيعي وما هو مستهجن، أن تترك عدوك يفعل بك ما يفعل، ثم لا تفعل شيئا لمواجهة ما يفعل، ومن ثم تقول دون أن تفعل بأن ما حدث لنا سببه الحقيقي هو مؤامرات العدو ومكره ودهاؤه...الخ.

في هذا السيناريو هنالك طرفان مهما كانت المقدمات والنتائج. فهناك طرف فاعل وطرف مفعول به عاجز مهمته وصف أفاعيل الفاعل بأنها بشعة وإجرامية. بالمحصلة فإن القوي هو الطرف الفاعل بصرف النظر عن بشاعة أفعاله كما وصفها المفعول به، والطرف الثاني هو الطرف العاجز الذي لم يفعل ما يكفي لحماية نفسه من مؤامرات الفاعل أو العدو. وانبرى يصنع شماعة جميلة كبيرة، وقابلة للتحمل ليتمكن من إلقاء كم هائل من مبررات عجزه عليها، واخترع لهذه الشماعة اسم مقنع فسمّاها شماعة المؤامرة.

هذا ليس كتاب سياسة، وإنما الموضوع هنا له علاقة قوية، لأن ذهنية نظرية المؤامرة ليست إلا وليدة شخصية اجتماعية، وثقافية، اعتاد عليها الفرد، وقبلها المجتمع، فأصبحت سلوكا اجتماعيا، له آثاراً مدمرة على مستوى الفرد، وعلى مستوى المجتمع، على حد سواء. أما الحل فقد يكون في تحديد الهدف، وربط الأهداف بمبادئ وقيم جوهرية.

## نظرية تحديد الهدف (Goal Setting Theory-Edwin Locke)<sup>(٢٧)</sup>

إن الحل دائماً ينبثق من تشخيص المشكلة الحقيقية، والمشكلة الحقيقية لا تكمن في التهرب من المسؤولية، وإنما تكمن في غياب الأهداف، والرؤية الصحيحة، التي قد تقود الفرد لتحمل مسؤولياته بكفاءة واقتدار.

يذهب بعض علماء السلوك من أمثال Covey و Spreitzer<sup>(٢٨)</sup> وأصحاب نظرية Goal Setting Theory إلى أن عدم وجود أهداف ذات معنى، وغياب الرؤية المستقبلية، وعدم الإحساس بالاتجاه نحو هدف معين، يجعل أي هدف رخيص أو غير رخيص محور اهتمام الفرد، أو قد لا يكون للفرد أي هدف في الأصل، ومن لا يملك هدفاً في حياته تصبح حياته عديمة الجدوى، وتتجاذبه الأهواء في أي اتجاه، دون أن يمتلك حق تحديد الاتجاه. وعندما ذكرنا قبل قليل مبدأ مركز السيطرة وتحمل المسؤولية فهذا المبدأ ليس هو المشكلة بل هو عرض لمشكلة غياب الهدف، والدليل على أن غياب المسؤولية إنما هو عرض وليس أساس المشكلة؛ هو أن المسؤولية تكون عن شيء يكون الإنسان مسؤول عنه، وهو الهدف، فإذا لم يكن لديه هدف، فعن ماذا سيكون مسؤولاً. بالطبع لن تكون هناك

مسؤولية عن لا شيء إلا مع أولئك الناس الذين لا مسؤولية عندهم، وحياتهم عديمة المعنى.<sup>(٢٩)</sup>

فالشعور بالمسؤولية محصلة لرؤية ذات علاقة بالهدف، والشعور بقيمة ذلك الهدف، والشعور بأهمية إنجاز ذلك الهدف. يقول Stephen Covey في كتابه، "العادات السبع لأكثر الناس فاعلية" ناصحاً أي إنسان يبدأ بعمل ما أو واجب معين أو مشروع معين: "ابدأ والنهاية في بالك" أي أن تكون نتيجة العمل ومحصلة النهائية في ذهن الفرد منذ البداية، وهذه هي الرؤية الصحيحة التي تحفظ له وحدة الاتجاه، التي تمكنه من الوصول إلى أهدافه. ويقال بأن الإنسان الذي لا يدري إلى أي مكان يريد أن يذهب، فإن أي طريق أو درب قد يكون مناسباً له، فيذهب في اتجاهات مختلفة، بسبب غياب الرؤية الحقيقية للمكان أو النهاية أو النتيجة أو الهدف الذي يرغب في الوصول إليه.

خلاصة الأمر أنه بمقدار وجود أهداف في حياة الفرد ذات قيمة وذات أهمية، وبمقدار ما تأخذ هذه الأهداف عليه لبه وعقله، بمقدار ما تتزايد المسؤولية عنده عن تحقيق هذه الأهداف، وبهذا المقدار ما يصبح هذا الإنسان إنساناً فاعلاً ومبادراً وقادراً على تحديد نتائجه والسيطرة على مصيره.

وأهداف الفرد لا بد أن تنبثق من قيمه ومبادئه. فالمبادئ هي المنارات التي ترشد القوارب والسفن في البحار. وهذه المنارات تبنى لتبقى راسخة ثابتة وتعتمد السفن في دقة اتجاهاتها بمقدار قربها أو بعدها أو انحرافها عن هذه المنارات. والمبادئ كذلك تشكل الدليل والمعيير الذي يرشد الإنسان إلى أهدافه وهي معالم ثابتة تهديه إلى سواء السبيل<sup>(٢٠)</sup>.

## الخلاصة

نرى من هذا الفصل أن مصطلح التمكين قد تم ذكره في القرآن الكريم في أكثر من مناسبة وقد كان أولى بالمسلمين أن يستفيدوا من فكر القرآن الكريم في التمكين فكرياً واجتماعياً وعلمياً وإدارياً. ولكن شيئاً من هذا لم يحصل، وخاصة في المؤسسات والمنظمات في العالم العربي. ولم يكن هنالك دراسات وأبحاث في التمكين، وحتى لو كان هنالك دراسات وأبحاث لها علاقة في موضوع التمكين، فإن ذلك لم يكن لينعكس فعله على واقع المنظمات والمؤسسات الاقتصادية وذلك للاستفادة من النظرية في التطبيق. ونتمنى أن نكون مبالغين في ما توصلنا له، ولكن تقارير التنمية البشرية المتاحة للجميع من خلال الإنترنت مثلاً تشهد على ذلك بالأرقام، وتدل على نقص في مستويات الحرية بشكل عام، وتدني في مستويات المعرفة والتعليم، وتدني واضح في البحث العلمي، وتدني في الاهتمام في البحث العلمي من قبل الدول والجامعات والمؤسسات الأكاديمية، وتدني أكبر في دور المرأة في المجتمع ومساهماتها في التنمية البشرية. فلا بد من تصدي مختلف الهيئات والمنظمات المدنية والحكومية لحل المشكلة، ولا بد من تحول في الأساليب التربوية والتعليمية والإعلامية والتثقيفية والاجتماعية؛ من أجل التغيير تجاه روح المبادرة والاستقلالية والإبداع والسيطرة الداخلية، أو الرقابة الذاتية، والتحول من مركز الضبط أو السيطرة الخارجي لدى الأجيال المختلفة إلى واقع مركز الضبط أو السيطرة الداخلي، وأن نربي الأجيال على الاعتماد على الذات،

والتخطيط، وتحديد أهدافنا بحيث تتبثق من قيمنا ومبادئنا وتراثنا،  
والله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، صدق الله العظيم.

إن تحديد أي مشكله والإحساس الحقيقي بها يعد من أهم  
مراحل عملية حل تلك المشكلة. إن تقارير التنمية البشرية ومتابعة  
الإنسان العربي لهذه التقارير واعترافه بأرقامها يعد الخطوة الصحيحة في  
الاتجاه الصحيح نحو رفض الواقع السيئ وتبديله بواقع أفضل وغدٍ  
مشرق، على الرغم من أن الحل لن يأتي بسرعة، ويحتاج إلى جهود  
جبارة، وصبر ومعاناة، فلا بد من وضع استراتيجية عامة للتنمية الشاملة  
التي تشارك في صياغتها والإشراف على تنفيذها مؤسسات وهيئات  
المجتمع المدني، وتأخذ الاستراتيجية بالحسبان ما يأتي:

∞ ترسيخ أسس تعددية اقتصادية وسياسية متكافئة وعادلة.

∞ وضع استراتيجية للتشغيل والقضاء على البطالة والفقر، وتحديد  
جدول زمني لذلك.

∞ وضع استراتيجية بناء مجتمع يحترم التعليم من ناحية النوعية، ويحترم  
البحث العلمي واكتساب المعرفة.

∞ وضع استراتيجية لإحياء الثقافة الوطنية، وثقافة حب الأوطان.

∞ توسيع المشاركة وحرية الرأي والريادة ومبادئ الإبداع والتجديد.

∞ وأخيراً لا بد من توافر الإرادة السياسية للاستثمار في القدرات  
البشرية والاستثمار في الإنسان واحترام عقله وقدراته ومحاولة بناء برامج  
ومشاريع تشجع الفرد العربي على الإبداع والتمكين والتفكير المستقل

وروح الفريق<sup>(٣١)</sup>

## مصادر وهوامش الفصل

<sup>1</sup> Ali, A. (1989), A Comparative Study of Managerial Beliefs about Work in the Arab States, *Advances in International Comparative management*, 4, 95-112.

<sup>2</sup> الطعامنة، محمد. الحكومة الإلكترونية: مدخل معاصر لتحديث وتطوير الإدارة العامة في الأردن، المؤتمر العلمي الأول للإدارة العامة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠-٢٢ نيسان ٢٠٠٤. و الطعامنة، محمد. وطارق شريف، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٤٩-١٥٠.

<sup>3</sup> القريوتي، محمد ، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين: دراسة ميدانية، ٢٠٠٤، أبحاث اليرموك. ص ١٦٠٧-١٦٣٦

<sup>4</sup> الكايد، زهير. (٢٠٠٣) الحكمانية Governance : قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

<sup>5</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٢، المكتب الإقليمي للدول العربية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، عام ٢٠٠٢، ص ١٠٤-١٠٦.

<sup>6</sup> UNDP, Human Development report 2000, Oxford University Press, N.Y., U.S.A.

<sup>7</sup> من تقارير الأمم المتحدة للتنمية البشرية التي تقدم أرقاماً ومعدلات سنوية للتنمية البشرية، وهي متاحة من خلال الشبكة العالمية، الإنترنت.

<sup>8</sup> التميمي ، علاء (٢٠٠٢)، في محاضرة في المنتدى الثقافي، أبو ظبي، ٢١ ، أكتوبر

<sup>9</sup> UNDP, Human Development report, *Op cit.*

<sup>10</sup> التميمي، علاء (٢٠٠٢)، مرجع سابق.

<sup>11</sup> Arab Human Development Report (2003) issued by the United Nations Development Program

<sup>12</sup> Arab Human Report, *Op cit.*

<sup>13</sup> Reported by the institute of Higher Education, Shanghai Jiao Tong University in China.

<sup>14</sup> عن محاضرة للدكتور علاء محمود التميمي(٢٠٠٢)، مرجع سابق.

<sup>15</sup> الرشيد، عادل (٢٠٠٣)، الإدارة والثقافة: الموائمة بين البراداييم والسياق، وقائع المؤتمر العربي الرابع في الإدارة، تشرين أول، دمشق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية وهيئة تخطيط الدولة السورية.

<sup>16</sup> Harvey, D and Brown, D, (2001), An Experiential Approach to Organization Development, Sixth edition, Prentice-Hall.

<sup>17</sup> الرشيد، عادل (٢٠٠٣) مرجع سابق.

<sup>18</sup> الرشيد في "الإدارة والثقافة بين البراداييم والسياق"

<sup>19</sup> الرشيد، عادل، مرجع سابق.

- <sup>20</sup> Atiyah, H. S (1993), Management Development in Arab Countries, *Journal of Management Development*, 12 (1), 3-10.
- <sup>21</sup> Al-Raseed, A. (1994) *Bank Managers in Jordan: A study of Motivation, Job Satisfaction and Comparative Organizational Practices*, Unpublished Thesis, Canterbury Business School, the university of Kent at Canterbury.
- <sup>22</sup> Rotter, J. (1966), Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs* 80, no.906.
- <sup>23</sup> Spreitzer, G.M. Kizilos, M. and Nason, S. (1997), A Dimensional Analysis of Empowerment in Relation to Performance, The Dynamics of Trust Within and between Organisations, *Journal of Marketing Research*, 23 (5), 314-328.
- <sup>24</sup> Argyris, C. (1998), Empowerment: The Emperor's new Clothes, *Harvard Business Review* (May-Jun), 98-105.
- <sup>25</sup> Argyris, (1994), Good Communication that Blocks Learning, *Harvard Business Review*,
- <sup>26</sup> Covey, S.R (1992), *Op cit.*
- <sup>27</sup> Locke, A. Edwin and Latham, G. (1984), Goal Setting: A motivational Technique that Works!, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- <sup>28</sup> Covey, S (1989), *Op .cit.* and Spreitzer, G, *Op cit.*
- <sup>29</sup> Covey, S (1989), *Ibid.*
- <sup>30</sup> Covey, S (1989), *Ibid.*

<sup>31</sup> عن محاضرة للدكتور علاء محمود التميمي (٢٠٠٢)، مرجع سابق.

## الفهرس

### مقدمة فى التمكين

الفصل الأول : مفهوم التمكين وطبيعته : المداخل والطروحات

التمكين فى الفكر الإدارى

دراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية

نظرية الحاجات لماسلو

نظرية X AND Y ل دجلوس ماكقرىقور

الفصل الثانى : ركائز التمكين ومقوماته

مستقبل الإدارة

عملية الاتصال فى المؤسسات الناجحة

المصارحة بالأرقام

الاتصال العفوى

العمل الجماعى والجماعة

الفصل الثالث : الآثار المترتبة والفوائد الناجمة عن تطبيق مفهوم

التمكين .

نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة

التسويق بالعلاقات

الفصل الرابع : الخدمات والتمكين

التمكين والتحول من عالم المنتجات إلى عالم الخدمات

الجودة الشاملة للخدمات .

أولا : نموذج سلسلة الخدمة - الربح

جودة الخدمة الداخلية

الفصل الخامس: التمكين والتنظيم الإدارى

اتجاهات تنظيمية معاصرة

الهايبراركى : Hyperarchy هيكل تنظيمى معاصر

التحولات التنظيمية

الفصل السادس : واقع التمكين من خلال : تطبيقات وتجارب رائدة

رؤية المؤسسات ، لا رؤية المؤسسين .

أيديولوجية المنظمة ( قيمها الجوهرية )

ثقافة العمل فى المؤسسات الممكنة للموظفين

الفصل السابع: العنصر البشرى من واقع بعض المنظمات الناجحة

رأس المال البشرى فى القرن الواحد والعشرون .

الميزة التنافسية والطاقات الكامنة فى منظمات القرن

الواحد والعشرين

اطلاق الطاقات الكاملة

التغيير فى مصادر التفوق التنافسى

التكنولوجيا

أساليب إدارة الموارد البشرية المعاصرة والإدارة الفاعلة

لرأس المال البشرى

تدفق المعلومات

المشاركة والتمكين

التدريب وتطوير المهارات .

الممارسات السلبية فى إدارة الموارد البشرية .

الفصل الثامن : التمكين وعامل المعرفة .

رأس المال البشرى

الإبداع والتمكين .

الفصل التاسع : قيادة التغيير والتمكين .

ماهية القيادة

مصادر نفوذ وسلطة القيادة .

القيادة والتمكين ونظرية التغيير المتقدمة

قيادة التغيير والتمكين

الفصل العاشر: واقع التمكين فى البيئة العربية والثقافة الإسلامية .

التمكين فى التاريخ الإسلامى

التمكين فى العالم العربى .

المسؤولية فى تردى مستويات التنمية البشرية فى العالم

العربى

الثقافة العربية ومفهوم التمكين .

مركز السيطرة

العلاقة بين مركز السيطرة والتمكين .

رؤية فى التغيير الثقافى .

أسباب ظاهرة " مركز السيطرة الخارجى "

نظرية تحديد الهدف