

---

## التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية

د/محمد عبد الفتاح زهري

جامعة المنصورة، مصر

mohamedalsaied19939@yahoo.com

د. هدى سيد لطيف

جامعة الفيوم، مصر

hsl00@fayoum.edu.eg

*Received: May 2018*

*Accepted: July 2018*

*Published: September 2018*

---

**ملخص:** التمكين يعني إعطاء البشر الصلاحيات والمسئوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، لذا فهو يهتم بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الشباب عنصراً أساسياً لنجاح الدول والمنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة.

**Abstract:** Empowerment means giving people the powers and responsibilities, encouraging them to participate and taking the appropriate decisions and giving them the freedom and confidence to do their work without the direct intervention of the administration, so it is primarily concerned with documenting the relationship between the administration and the employees, and helping to motivate them and participate in decision-making and break the administrative and organizational stalemate. Which makes the interest in the principle of youth empowerment an essential element for the success of countries and organizations in facing contemporary challenges.

## المقدمة

الشباب هم طليعة المجتمع، وعموده الفقري، وقوته النشطة والفاعلة والقادرة على قهر التحديات وتذليل الصعوبات وتجاوز العقبات، هذا فضلا عن أن تنمية رأس المال البشرى بشكل عام يفوق في أهميته رأس المال المادي وبالتالي يعد إهداره وبقائه بدون علم و عمل هدر للتنمية المجتمعية الشاملة التي تعد أساس بناء وتقدم المجتمعات. فالتنمية البشرية الشرط الأساسي والمكمل لتحقيق التنمية الشاملة التي تسعى كل الدول لبلوغها لاسيما في المجتمعات العربية، الشباب هم عماد ذلك و ركيزته الاساسية.

و في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم لا بد للشباب العربي أن يسأل نفسه أين موقعه في خضم هذه الثورات العلمية والصناعية و الادارية، خاصة و ان جزء كبير منه لازال يعتمد على أساليب الادارة التقليدية التي لا تتوافق مع المعطيات العصرية وتفكير الشاب في زمن التكنولوجيا وثورة المعلومات. خاصة مع ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء البشرى و بالتالى الادارة ومن أبرزها مفهوم التمكين الإداري.

وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وبيادارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، وبانطباعات واحتياجات ودوافع لا ترى، وتصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الاتجاهات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

مفهوم التمكين يعني إعطاء البشر الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، لذا فهو يهتم بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الشباب عنصرا أساسيا لنجاح الدول و المنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة.

## مشكلة البحث وتساؤلاته:

في ضوء ما تقدم تتمثل مشكلة هذا البحث في انخفاض الوعي بأهمية تمكين الشباب في المجتمعات العربية مما يعوق قيامهم بالدور و المهام المتوقعة و المأمولة منهم.

وللإجابة عن مشكلة هذه الدراسة ينبغي الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مفهوم و مقومات التمكين؟.

2. ما هي نتائج تطبيق التمكين؟

3. ما مفهوم القيادة بالتمكين؟

4. ما هي أهم معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية؟

5. ما العلاقة بين مفهومي التنمية البشرية والتنمية البشرية المستدامة؟

6. ما العلاقة بين التنمية البشرية و ادارة الموارد البشرية؟

7. ما الأبعاد الرئيسية للتنمية البشرية؟

8. كيف يتم تدعيم المبادرين والمبدعين من الشباب؟

### الهدف من البحث

هو طرح فكرة التمكين كمحور أساسى للتنمية البشرية في العالم العربي، لدعم قدرات الشباب لمواجهة التحديات المعاصرة في المجتمعات العربية، و هو ما يسهم في تحديد وجهة الجيل القادم نحو مجتمع ناجح فعال. وزيادة وعي المجتمع بمؤسساته وحكوماته في ضوء أهمية هذا المفهوم كتحد ادارى معاصر.

### منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي في مناقشة الأسئلة المنبثقة عن مشكلتها، وذلك بتوظيف أدبيات التنمية البشرية والتمكين المتعلقة بهذه الاسئلة والاستفادة منها في التوصل لإجابات علمية وعملية.

### خطة البحث

اتساقا مع طبيعة المشكلة والهدف من دراستها تنقسم خطة سير الدراسة إلى قسمين:

1. التعرف على مفاهيم ومقومات ونتائج تطبيق مفهوم التمكين, و التنمية البشرية و العلاقة بين التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية وذلك كما وردت في الأدبيات والوثائق التي عنيت بالتنمية بمختلف مفاهيمها.

2. القاء الضوء على أهم معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية و من ثم مقترحات لتطبيقه بكفاءة و فاعلية.

## أولاً: مفهوم التمكين

قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.

ويعرف التمكين Empowerment بأنه نقل طوعي للملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، وبممتلكون السلطة والمسئولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم. فالتمكين هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص وظيفته الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة (أفندي، 2003).

و يشير آخرون أن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد في الحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (Randolph and Sashkin, 2002). والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتخفيفه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. (Zemke and Schaaf, 1989). فحين يمثل عند آخرين عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تؤثر البيروقراطية في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إميلت الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة. وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية State of Mind (Bowen and Lawler, 1995).

من يمتلكها يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل على:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
3. المساءلة والمسئولية عن نتائج أعمال الموظف.
4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

ولقد وردت كلمة التمكين بقرين العظيم بقوله تعالى: " وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَمْ يَلْمِزْهُمْ فِي الْأَرْضِ  
كَمَا اسْتَخْلَفْتُمُوهُمْ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلِيُحْكَمَ لَكُمْ فِي دِينِهِمْ الَّذِي أَرْضَىٰ لَهُمْ وَلِيُجِبَ بِلَدِّهِمْ عَنْهُمْ أَمَّا يَعْجَبُ لَمُؤْنِنِي لَا يَشْرِكُونَ بِي شَيْئًا  
وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ" النور/55

من استعراض المفاهيم السابقة للتمكين يتضح انه ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة  
الفاعلة وتحمل المسؤولية. الامر الذي يتعارض مع أن تبقى السلطة المركزية هي المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وان يبقى  
القرار مركزاً ومنوطاً فقط بالرجل الأول أو الادارة العليا بحيث تغيب المؤسسة وتكون القرارات عرضة لمزاجية المدير وأهوائه ورغباته.  
ويزداد التمكين قوة كلما قامت المنظمة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على عملهم من خلال كفاءاتهم؛ ما يزيد  
من روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهمات (Cook and Hunsaker, 2001)

ويرى (ملحم، 2006) ان الأسوأ من تكريس المركزية في أي منظمة، هو أن يمنح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار و الحرية  
في التصرف، دون توفير متطلبات ذلك الحق وتلك الحرية في المشاركة في تحمل المسؤولية والمساءلة. وتؤكد الكثير من الأدبيات على  
أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية قبل تمكين العاملين في المنظمة و تشمل هذه المقومات على أربعة ركائز محورية هي:

- العلم والمعرفة والمهارة (ادارة المعرفة).
- الاتصال وتدفق المعلومات (الادارة على المكشوف و الادارة بالتحوال).
- الثقة بين القائد والمرؤوسين (الادارة بالخوف و تدمير الثقة).
- والحوافز المادية والمعنوية (مفهوم التسويق الداخلي).

#### ثانياً: نتائج تطبيق التمكين

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكد هؤلاء في أبحاثهم  
ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، وإدارة  
الأزمات (الظاهر ومرزوق، 2004).

#### 1/ نتائج خاصة بالموظف

يحقق التمكين نتائج و مزايا للعاملين نذكر منها:

- أ- تحقيق الانتماء الداخلي للمؤسسة و لمهام عمله و لفريق العمل مما ينعكس على تحسن مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب  
عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.
- ب- المشاركة الفاعلة و الايجابية و الهادفة وليس أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

- ت- تطوير مستوى أداء العاملين ورفع مستوى رضائهم من الأمور الأساسية التي تتمحور عن تطبيق مفهوم التمكين. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطاتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف (Neilson and Pederson, 2003).
- ث- اكتساب المعرفة والمهارة و القدرة التي تتحقق من خلال التدريب الجاد المحترف المبني على تحليل للاحتياجات التدريبية و تقييمات الاداء وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة متنوعة و متقدمة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل حتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها.
- ج- محافظة المنظمة على الموظف الذى قدمت له كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرصها عليه وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتما من أكبر الأخطاء.
- ح- شعور الموظف "بمعنى الوظيفة" فالموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، خاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره و مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل.
- خ- تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد من أهم المزايا المحققة من التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

## 2/ نتائج خاصة بالمنظمة

- أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:
- أ- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- ب- تحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.
- ت- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- ث- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير و أقل مقاومة له. خاصة و ان من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة من قبل الموظفين خوفا منه، لأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- ج- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث الجودة و الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- ح- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي Internal Marketing الذي يعدّ من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل (Rafiq and Ahmed, 2000).

### ثالثا: القيادة بالتمكين

ان دور القيادة في نجاح برامج المشاركة والتمكين يكاد يكون في غاية الأهمية؛ لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد الفعلي لذلك التنازل وإعادة توزيع هذا النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

فالقيادة Leadership تعرف على أنها "عملية إلهام الآخرين لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاز مهام ذات أهمية للعمل. و القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما). فالقادة الفعالون هم الذين يقومون بتمكين مرؤوسيههم وتبوفير المعلومات والمسئولية والصلاحيه لهم والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسيههم مزيدا من التمكين وحرية التصرف بمسئولية واقتدار، فان ذلك ينعكس على أداء متميز وجوده عالية وانتماء في العمل. و في هذا الإطار يرى (Schemerhorn, 2002) أن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بما من خلال تبنيههم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي.

فالقادة العظام هم الذين يلمسون ويملكون قلوب تابعيههم ومرؤوسيههم فيفهمون حاجاتهم ويتلمسون مشاعرهم، وهذا هو الذي يمكنهم من بناء علاقات وثيقة وعميقة تسمو على المصالح الشخصية والمصلحة الاقتصادية المتبادلة التي روح لها علماء الاقتصاد. وهذه العلاقات أصبحت تعرف بمفهوم الذكاء الوجداني أو العاطفي Emotional Intelligence (Cooper, ) 1997 و من خلال هذا الذكاء الوجداني يتمكن القائد من رؤية الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه تلك الطاقات المتناغمة والمؤيدة للتغيير المنشود على أسس ديموقراطية وتمكينية (Reason, 1998) ومن أهم خصائص الذكاء الوجداني ما يأتي:

- التعامل الايجابي مع الموظفين والعملاء والإنصات لهم وفهم احتياجاتهم ومشاعرهم.
- تشجيع الموظفين على توليد أفكار جديدة من خلال العصف الذهني.
- خلق دافعية حقيقية و مهارات القيادة والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين وحفزهم.
- خلق رؤية وبصيرة وقدرة على استلهام سيناريوهات مختلفة للمستقبل.
- إدارة الأزمات والكوارث حال وقوعها.

رابعا: التمكين و المفاهيم الادراية الاخرى

### ( ١ ) التمكين وتفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض

عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. فالمقصود بالتفويض هو اسناد مهام لاشخاص و محاسبتهم عليها من قبل الادارة حيث تضع الادارة نقاط مراقبة أو نقاط متابعة و علي الموظفين الرجوع للادارة العليا للحصول على الموافقات و اتخاذ القرارات (الهورى،2008).

## ( 2 ) التمكين والمشاركة :

هناك خلط لدى البعض بين مفهوم التمكين والمشاركة، فعملية المشاركة تعد هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

## ( 3 ) التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدمها وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (العتيبي، 2005) .

## ( 4 ) التمكين و الابداع:

يشار الى وجود ارتباط قوى بين التمكين و الابداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الابداع من خلال التمكين، و ذلك لا يتم الا بدفع مقومات الاستقلالية و الريادية الى مجمل الهرم التنظيمي. فالتمكين يجعل حرية و شفافية في الاداء مما يتولد عنه الابداع و الابتكار. و قد عرفته منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي على انه مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، و الاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (اسكو، 2002)



#### خامسا: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية

قد تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومنها ما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الادارية.
- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

ولإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمات العربية، يقترح البحث ما يلي:

- تطبيق الإدارة العقائدية.
  - الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
  - التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
  - بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
  - السماح بتداول المعلومات.
  - التحول من نظام الأشراف القائم على التوجيه والتحكم.
  - إعادة النظر في نظام المكافآت.
  - توفير التدريب الملائم للقيادات الادارية.
- سادسا: التنمية البشرية وادارة الموارد البشرية

يستعرض هذا الجزء شرح لمفهوم (التنمية) ومفهوم (البشرية) ثم تعريف مفصل لمفهوم (التنمية البشرية) يليه تعريفاً لمفهوم (ادارة الموارد البشرية)، فلقد برز مفهوم التنمية Development بداية في علم الاقتصاد حيث استُخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، بمعنى زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتزايدة لأعضائه، بالصورة التي تكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات، عن طريق الترشيد المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الاستغلال. ثم انتقل مفهوم التنمية إلى حقل السياسة منذ ستينيات القرن العشرين، حيث ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان غير الأوربية تجاه الديمقراطية. وظهر ما يسمى بمفهوم التنمية السياسية والذي يمكن تعريفه: " بأنه عملية تغيير اجتماعي متعدد الجوانب، غايته الوصول إلى مستوى الدول الصناعية"، ويقصد بمستوى الدولة الصناعية إيجاد نظم متعددة على شاكلة النظم الأوربية تحقق النمو الاقتصادي والمشاركة الانتخابية والمنافسة السياسية، وترسخ مفاهيم الوطنية والسيادة والولاء للدولة القومية.

ولاحقاً، تطور مفهوم التنمية ليرتبط بالعديد من الحقول المعرفية. فأصبح هناك التنمية الثقافية التي تسعى لرفع مستوى الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان، وكذلك التنمية الاجتماعية التي تهدف إلى تطوير التفاعلات المجتمعية بين أطراف المجتمع: الفرد، والجماعة، والمؤسسات الاجتماعية المختلفة، والمنظمات الأهلية. بالإضافة لذلك استحدث مفهوم التنمية البشرية الذي يهتم بدعم قدرات الفرد وقياس مستوى معيشتته وتحسين أوضاعه في المجتمع.

و الملاحظ أن جميع تعريفات مفهوم التنمية تشير لانها في الأساس عملية تستهدف النهوض بالمجتمع إلى وضع أفضل مما هو عليه في كافة جوانب النشاط الإنساني والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي... الخ بقصد تحسين مستوى حياة الفرد والمجتمع في المجالات المشار إليها وفق تخطيط علمي مدروس .

اما مفهوم البشرية فهو مشتق من كلمة (بشر) والتي يراد بها بني الانسان وقد وردت هذه الكلمة في القران الكريم في عدة مواضع منها على سبيل المثال:

- إذ قَالَ رَبُّكَ لِمَلَأْتُ بَكَّةَ ابْنِي خَالِئٍ بِشَرٍّ مِّنْ طِينٍ) ص 71.
- أَلَمْ نَجْعَلْ لَّكَ مِنْ دُونِهِمْ حِجَابًا فَأَرْسَلْنَا إِلَيْهَا وَجْهَنَا فَتَحَلَّلَ لَهَا بِشَرًّا سَوِيًّا ) مريم 17.

وعلى ذلك فان مفهوم التنمية البشرية Human Development قد برز في العقد الأخير من القرن الماضي بسبب تزايد الاهتمام بحقوق الانسان اضافة الى تنامي الوعي بقيمة الإنسان ودوره في منظومة التنمية الشاملة، و ايضا ادراك الامم والشعوب بانها لا تنمية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية دون تنمية الانسان من خلال الحرص على تعليمه وتنقيفه وتدريبه على كل الفنون

والمهارات التي تساعد وتساعد مجتمعه على النهوض والتطور ، فالإنسان هو الفاعل الاول والاخير في هذا الكون خاصة اذا ما ادركنا ان الكون موجود لخدمة الانسان ومسخر له وذلك تجسيدا لمفهوم الاستخلاف الذي اراده الله لهذا الانسان ، والغاية من الاستخلاف هي عمارة الكون وبناءة وتشبيدة.

وبناء على ذلك زاد الاهتمام بقضية الانسان وحقوقه وزاد الاهتمام بالعناية به تثقيفا وتعلما وتربية وكثرت الدراسات والبحوث والمؤتمرات التي عقدت لتحديد مفهوم التنمية البشرية وتحليل مكوناتها وأبعادها، كإشباع الحاجات الأساسية، والتنمية الاجتماعية، وتكوين رأس المال البشري، أو رفع مستوى المعيشة أو تحسين نوعية الحياة. وتستند قيمة الإنسان في ذاته وبذاته إلى منطلقات قررتها الديانات السماوية التي تنص على كرامة الإنسان الذي جعله الله خليفة في أرضه ليعمرها بالخير والصلاح. كما ترسخ الاقتناع بأن المحور الرئيس في عملية التنمية هو الإنسان.

و أطلق نهج التنمية البشرية في تقرير التنمية البشرية العالمي الأول الذي صدر في عام 1990. ومنذ ذلك الوقت، يصدر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقرير التنمية البشرية كل عام، فالتنمية البشرية هي عملية ترمي إلى توسيع نطاق خيارات الأفراد وحرابتهم. فالخيارات هي التي يثمنها الأفراد ويرغبون فيها لأسباب وجيهة. وإذا ما تمتع الأفراد بحرية الإختيار، و أُتيحت لهم فرصة إتخاذ القرار، تسنت لهم فرصة الإرتقاء بحياتهم. فالخيارات تتغير مع مرور الوقت، و بتغير المكان والزمان وتعتمد على الفرد نفسه. وهذه الخيارات تختلف باختلاف حالة الأفراد والظروف. وللتنمية البشرية عناصر أساسية، هي حسب ما ورد في تقرير التنمية البشرية الأول الصادر في عام 1990، الحياة المديدة والصحية (مستوى الصحة)، وتحصيل التعليم (مستوى التعليم)، والحصول على الموارد اللازمة لبلوغ مستوى المعيشة اللائقة والكرامة (مستوى الدخل). و يوضح الجدول التالي ترتيب مجموعة من الدول العربية ودول الحوار في دليل التنمية البشرية :-

جدول رقم (1): ترتيب مجموعة من الدول العربية ودول الحوار في دليل التنمية البشرية

الدولة / البيان	سنة 2000 *	سنة 2012 **	التغير
البحرين	39	48	9-
قطر	51	36	15
الكويت	45	54	9-
الإمارات	46	41	5
ليبيا	64	64	0
السعودية	71	57	14

عمان	78	84	6-
لبنان	75	72	3
الأردن	99	100	1-
تونس	97	94	3
الجزائر	106	93	13
سوريا	108	116	8-
مصر	115	112	3
المغرب	123	130	7-
إسرائيل	22	16	6
إيران	98	76	22

المصدر: \* منى محمد الحسيني عمار - بدون تاريخ - مؤشرات التنمية البشرية في مصر دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية كلية التجارة - جامعة الأزهر

\*\* برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2013 - تقرير التنمية البشرية.

هذا و قد صدر تقرير التنمية عام 1994 من الأمم المتحدة الذي أكد فيه ان التنمية البشرية هي نموذج من نماذج التنمية والتي من خلالها يمكن لجميع الأشخاص من توسيع نطاق قدراتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن وتوظيفها أفضل توظيف في جميع الميادين. وهو يحمي كذلك خيارات الاجيال التي لم تولد بعد. ويخلص التقرير إلى أن التنمية المستدامة تعالج الإنصاف داخل الجيل الواحد وبين الأجيال المتعاقبة.

وهناك من يطلق عليها اسم التنمية الانسانية وهو يأتي في إطار تطور مضامين مفهوم التنمية، واستحدث مفهوم التنمية الإنسانية، و لقد ورد في تقرير التنمية الانسانية العربية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2002) انه "يمكن أن تعرف التنمية الانسانية ببساطة بأنها عملية توسيع الخيارات، ففي كل يوم يمارس الإنسان خيارات متعددة بعضها اقتصادي وبعضها اجتماعي وبعضها سياسي وبعضها ثقافي، فالإنسان هو محور تركيز جهود التنمية لذا ينبغي توجيه هذه الجهود لتوسيع نطاق الخيارات في جميع ميادين سعي الانسان" وأورد التقرير أن هذا التعريف ينطوي على الدلالات التالية:

- تعزيز الخيارات الإنسانية من خلال إتاحة الفرص والتمكين.
- اعتبار النمو الاقتصادي وسيلة لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاته.

- تفعيل مشاركة الناس في القرارات والعمليات التي تشكل حياتهم. و لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم من أهم وظائف الإدارة لأنها تركز على العنصر البشري والذي يعتبر اعلى وأتمن مورد من موارد الانتاج والابرز في مجال اهتمام علم الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. فإدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. وبما ان الهدف هو تحقيق الربح من خلال التقدم فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَّع، و الذى على مدى كفاءته، وقدراته، وخبراته وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

و يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية على انها الادارة المسؤولة عن كل ما يخص المورد البشرى داخل المنظمة فيما يتعلق بالاستقطاب و الاختيار و التدريب و المكافاة و تقييم الاداء لتحقيق ارضاء العاملين و جعلهم ميزة تنافسية و بالتالى تحقيق أهداف المنظمة.

#### سابعا: أهمية التنمية البشرية في تحقيق التنمية الشاملة

تجاوزت التنمية بمفهومها الحديث مفهوم النمو الإقتصادى أو التنمية الاقتصادية لتأخذ منحى آخر يعرف باسم التنمية البشرية ، أي ربط العلاقة بين البشر والتنمية ، ليس فقط باعتبار البشر عنصرا من عناصر التنمية بل أيضا باعتباره غاية التنمية 0 ويكون الهدف هو تحسين نوعية حياة الإنسان وضمان توزيع أفضل للدخل وحماية البيئة ، وهو ما تضمنه تقرير التنمية البشرية حيث يؤكد على الربط الجدلي بين النمو الإقتصادى والتنمية البشرية بحيث يكون النمو وسيلة والتنمية غاية ، أي أن الإنسان هو أداة وغاية التنمية وعلى ذلك تكون التنمية البشرية هي تنمية الناس بالناس وللناس.

#### ثامنا: غايات و أبعاد التنمية البشريه و التنمية البشرية المستدامة

تهدف عملية تنمية الانسان الى تحقيق جملة من الغايات والاهداف التي تصلح بها الحياة الانسانية وترفع من مستوى معيشة الانسان ومنها :

1- بناء انسان قادر على مواجهة الحياة والتغيرات التي تحدث حوله بشكل ايجابي وفعال.

2- مساعدة الفرد على التفكير بشكل ايجابي وخلاق وتغيير نظرتة من نظره سطحيه الى نظرة اكثر عمقا وبشكل مختلف للحياة من حوله.

3- تعليم الفرد اتقان مهارات الاتصال الفعال وذلك من اجل اثناء تواصل الفرد بالمجتمع بشكل اخلاقي ومؤثر يعبر فيه الفرد عن نفسه ويتولد شئ من الارتياح بينه وبين اسرته واصدقائه وزملاء العمل وقائديه .

4- مساعدة الفرد في تطوير ادائه وقدراته وذلك من اجل ايجاد الوظيفة المناسبة له وكيفية الحصول عليها وما يحتاجه لذلك من مؤهلات ودورات وسمات في الشخصيه.

5- تعليمه مهارات وفنون التعامل وكيفية التواصل مع فريق العمل ومع قائد الفريق و زيادة ادراكه انه مهما كان دوره صغيرا الا انه سيكون مؤثرا اذا ما قام به على النحو الامثل وعمل على اظهار ابداعاته الخلاقه به. فهو قائد المهمة التي يقوم بها مهما صغرت.

6- تعليم الانسان قيمة الوقت وتدريبه على مهارات و فنون ادارة الوقت و كيفية استغلال طاقاته ومواهبه ووضع اهداف لحياته.

7- تدريب الفرد على كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهه بشكل ايجابي، وفعال والبحث عن المخارج والحلول.

ويمكن تلخيص غايات التنمية البشرية في ما قدمه جيمس سيث المدير التنفيذي لبرنامج الامم المتحدة الانمائي للتنمية البشرية المستدامة في تقريره "مبادرة من اجل التغيير" على النحو التالي:

"التنمية البشرية المستدامة: هي تنمية لا تكتفي بتوليد النمو وحسب، بل توزع عائداته بشكل عادل ايضا. وهي تجدد البيئة بدل تدميرها، وتمكن الناس بدل تهميشهم؛ وتوسع خياراتهم وفرصهم وتؤهلهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر في حياتهم. ان التنمية البشرية المستدامة هي تنمية في صالح الفقراء، والطبيعة، وتوفير فرص عمل، وفي صالح المرأة. انها تشدد على النمو الذي يولد فرص عمل جديدة، ويحافظ على البيئة، تنمية تزيد من تمكين الناس وتحقق العدالة فيما بينهم".

و قد نشأت نظرية التنمية البشرية المستدامة نتيجة للدمج بين منهجين للتنمية. أولهما هو استراتيجية التنمية البشرية التي طرحت في تقرير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وثانيهما منهج التنمية المستدامة الذي وضعه أخصائون بيئيون واعتمده مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية في ريو دي جانيرو عام 1992 (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997).

وعلى الرغم من توافق الآراء على أن مهارات البشر هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا انه تجدر الاشارة هنا أن منهج التنمية البشرية المستدامة يختلف عن منهج رأس المال البشري. ففي حين يتعامل المنهج الأول مع البشر كغاية للتنمية يتعامل الثاني مع التنمية البشرية على أساس كون الاستثمار في البشر عملية مفيدة تؤدي إلى النمو الاقتصادي. ومع أن هذين الاتجاهين قد لا

يتناقضان فيما يتعلق بالسياسات التي يوصيان بها، إلا أن كلا منهما يعكس موقفا نظريا مختلفا في تفسير التنمية. ومن ناحية أخرى، يتميز منهج التنمية البشرية المستدامة بتركيزه على ما هو إجماعي أساسا وغير فردي في قدرات الناس، ففي حين يعترف بأن تطوير معارف الأفراد ومهاراتهم ضروري للتنمية، إلا أنه يعتبره غير كاف لتحقيق تنمية مستدامة، بل يؤكد على أن أنماط التفاعل بين الناس هي التي تخلق الفرق بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري. وإضافة إلى ذلك، فإن منهج التنمية المستدامة يتضمن مفهوم الاستدامة الذي يتعلق بتنمية مجتمع بأكمله، ومن هنا فإن الاستدامة لا بد أن تعامل كهدف مجتمعي.

ومن أجل ترجمة الرؤية المتطورة للتنمية البشرية المستدامة إلى حقيقة واقعة يرى (السنبل، 2001) انه يجب على منظمات العمل العربي المشترك ومؤسسات المجتمع المدني أن تعتبر نفسها:

- حافظا على التغيير الاجتماعي ومنادية به.
- وكالات تقوم بحشد وتعبئة ذوي المصلحة في التنمية البشرية المستدامة.
- مؤيدة للشركاء المحتملين في العملية.
- أجهزة تقوم بالنقد الذاتي والتقييم الذاتي.
- مشجعة للمؤسسات التي تحسن عمليات مساءلة شركاء في العمل التنموي.

#### تاسعا: ابعاد التنمية البشرية

يشير كثير من الباحثين في مجال التنمية البشرية ان للتنمية بعدين هما :

1. الاهتمام بمستوى تطوير المهارات والقدرات حيث يهتم بالنمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، وطاقاته البدنية، والعقلية، النفسية، والاجتماعية، والمهارة الروحانية .
  2. البعد الاقتصادي البشري: حيث أن التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل و البنية المؤسسية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس .
- ولا شك ان التنمية البشرية تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، والتطور المضطرد في انتاج الثروات، وتحسين الانتاجية، لانها من الشروط الضرورية لتحقيق التنمية، ، حيث يرى كثير من الباحثين ان هناك ارتباط ايجابي بين التنمية البشرية والنمو الاقتصادي خاصة اذا تم اتباع السياسات التالية:

- أ- التركيز على الاستثمار في التعليم والصحة، وتطوير مهارات الناس.
- ب- التشديد على توزيع أكثر عدالة للدخل والاصول الإنتاجية.
- ت- خلق فرص عمل افضل بشكل مستمر.

ث- اعتماد سياسة مناسبة للإنفاق الاجتماعي، تتضمن قيام الدولة بتأمين الخدمات الاجتماعية الأساسية، وإنشاء شبكات الأمان الاجتماعي الضرورية، بالتزامن مع تمكين الناس وتقوية قدراتهم.

#### عاشرا: أهم عوامل التنمية البشرية

التنمية البشرية يجب ان تتصف بالشمول والسعة لتحتوي كل ما يحيط بالانسان ، اي كل مجالات الحياة التي يتعامل معها ، وهي بلا شك تشمل كل جوانب الحياة الانسانية ، و وفقا (طشطوش والمشاغبة، 2008) ومن ابرز ما تشتمل عليه التنمية البشرية من عوامل ما يلي :

1. العوامل الاجتماعية: نمو ثقافة العمل والإنجاز وتغير المفاهيم المقترنة ببعض المهن والحرف.
2. العوامل الطبقية: مرونة البناء الاجتماعي والمساواة الاجتماعية.
3. العوامل السياسية : عدم احتكار السلطة وتحقيق الديمقراطية.
4. العوامل النفسية .ضرورة تهيئة المناخ النفسى العام والتشجيع على التنمية.
5. العوامل السكانية : الاستغلال الامثل للموارد البشرية.
6. الظروف السكانية : ارتفاع مستويات المعيشة وانخفاض الكثافة السكانية.
7. العوامل الصحية : تحسن مستويات الرعاية الصحية وانخفاض الوفيات وارتفاع معدلات الحياة.
8. أوضاع العمل : تطور تقسيم العمل وارتفاع المهارات الفنية والإدارية.
9. العوامل التقنية : استخدام التقنية وتوطينها .
10. الأوضاع الإدارية : تطور أساليب الإدارة واعتماد أسلوب التخطيط.

#### الحادى عشر: تدعيم المبادرين والمبدعين من الشباب

منذ نصف قرن مضى تقريباً أكدت نظرية أنكلس وسميت ANKLES & SMITH في علم الاجتماع بأن التحديث والتغير دائماً هو فعل الأفراد والمبادرين والمبدعين ، ومثل هذه النظرية كان لها مصداقية كبيرة في وقتها ، واليوم سواء في البلاد الصناعية والنامية على حد سواء ، فمن المؤكد بأنه ما لم يتوفر مبادرين ومبدعين فإن التحديث والتنمية ستدور في حلقة مفرغة أو تسير في طريق مسدود .

ويمكن أن نستنتج من ذلك إن التمكين هو نوع من التحديث والتنمية للشخص ، والتي ستؤدي في النهاية الى ظهور مبادرين ومبدعين ومجددين وأفراد لهم سمات وخصائص مختلفة الى حد كبير عن بقية زملائهم في مجتمعاتهم.



وفيما يلي مجموعة من المشروعات والأفكار لبناء ثقافة المبادرين والمبدعين في مجال التكوين المهني وفي مجال الاقتصاد والتنمية  
وسوق العمل ، وهذه الأفكار طورها (نصار و السمان، 2004) وهي :

1. البدء بالتغيير مهما كان صغيراً طالما بني على تحليل منظومي (التعقد بداية الإجابة) .
2. البدء بالبيانات القليلة ومنهجية تعديل متتابع مع وصول معلومات .
3. محاكاة بمعايير إصلاحية واقعية .
4. هندسة اجتماعية .
5. معايير تنافسية وجودة شاملة .
6. مشاركة المحليات في التصميم والمتابعة والاستيعاب .
7. تفكير في حلول مشكلات لم تأتي بعد .
8. جمع وقت العمل بالمتعة .
9. تعليم وتدريب مستمد بالموقع وعن بعد .
10. السرعة وشبكات الاتصال .
11. طرح أسئلة طوال الوقت .
12. الإرادة والإصرار والنفس الطويل وشموليته واستخلاص النتائج .
13. أجهزة وأنشطة الترجمة ونقل التقنية ووضع المواصفات .
14. المشروعات الصغيرة قبل الكبيرة .
15. تقسيم عمل أفضل مع الشركاء ودول الحوار .
16. مكانة أعلى لثقافة واتجاهات الإبداع والمبادرة في كل مجالات الحياة .
17. المبادرة والإبداع تأتي من داخل المجتمع وخارجه وتأتي من داخل التخصص ومن خارجه .
18. تخصصات علمية ومهنية في إطار جامعات وكليات ومعاهد جديدة في الفكر والتدريب والعمل ، وكلها مترابطة ومتداخلة
19. الحوار مع الآخر .
20. الحساسية والتنافس ونظم المكافآت المالية والأدبية .
21. العمل من بعد والتعليم من بعد وخفض التكاليف .
22. تشجيع الاختلاف والمغامرة والإبداع والمبادرة .
23. بيع المعلوماتية والبرمجيات .
24. الجمع بين التعليم والتدريب والعمل .
25. البحث المستمر عن مصادر للثروة في البشر وفي المبدعين والمبادرين بشكل خاص .

26. تشجيع وفتح أبواب الاجتهاد والإبداع والمبادرة البناءة لخلق مشروعات اقتصادية تبدأ صغيرة ومتوسطة ثم تكبر وتنمو وتزدهر.
27. استحداث علوم المبادرين والمبدعين وإجراء دراسات علمية حولهم .
28. تشجيع الشباب على حب التعليم الذاتي والمستمد ، والإطلاع في مختلف مجالات العلم والحياة والاقتصاد .
29. استحداث مناهج تعليمية تدور حول المشروعات الاقتصادية وأساليب إدارتها وحل المشكلات التي تتعرض لها .
30. إنشاء صناعات ريفية وحضرية صغيرة ، وتوفير الدعم المالي والعلمي من قبل القطاعين العام والخاص .
- الثاني عشر: أهم التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية

قامت الكثير من الحكومات بوضع استراتيجيات وسياسات شاملة للشباب، مستعينة برؤيتهم، أو بإنشاء أجهزة لتنمية الشباب، أو بتخصيص موازنات مستقلة لهم لمساعدتهم على التغلب على العوائق التي تواجههم وهم في طريقهم صوب مرحلة الرشد. وليست الدول العربية استثناءً من ذلك، حيث يتم التصدي لظاهرة ضعف مشاركة الشباب، وانخراطهم الضئيل في العمل العام ، وذلك من خلال إنشاء أندية ومراكز رياضية ومراكز لقضاء الوقت .بالإضافة الى ذلك تعمل الأحزاب السياسية على تشجيع عضوية الشباب ومشاركتهم في الحوار السياسي .ويعد ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب ، خاصة بالنسبة لمن يطرقون سوق العمل لأول مرة، مصدر قلق كبير للحكومات العربية، لذا تبذل الجهود من أجل الحد بصورة كبيرة من عدم التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل .وفي الواقع، يجري إصلاح نظام التعليم كله حتى يمكن تطبيق نظم تدريس تؤدي، ليس فقط إلى تنمية المهارات التي يحتاجها السوق، ولكن تؤدي أيضاً إلى تنمية القدرة على التفكير النقدي والقدرة الخلاقة على حل المشاكل، و إلى ترسيخ قيم التسامح والانفتاح بصفة خاصة، و من أهم التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية ما يلي :- .

- غياب فلسفة واضحة ومكتوبة للتربية ومحددة بثيقة في أقطار الوطن العربي ، والأرضية المشتركة لتكوين الناشئة، وحماية الحاضر العربي وتحرير موارده وقراره وإرادته، والانتقال به إلى مستقبل تكون فيه أكثر أمناً واقتداراً على التفاعل بعيداً عن التبعية.
- اتجاه الإعلام إلى برامج قتل الوقت والترفيه دون رؤية ومراجعته من الأمة وعقيدتها وتراثها، ونظرتها إلى المستقبل الذي يجب أن تنتقل فيه من موقف المتفرج والتابع إلى موقف المنتج والمبدع والمشارك بندية في صياغة حركة المجتمع الدولي ومتغيراته.
- الاكتفاء بفتح مؤسسات للتعليم تستوعب الطلاب والتلاميذ، ولا تقدم لهم فرصاً حقيقية في تنمية التفكير وصناعة الجديد بامتلاك ناصية الإبداع والابتكار وما يتصل بهذه الحالة من حدوث فجوة كبيرة بين التعليم والتنمية، وما يترتب على ذلك من انعكاسات سلبية على الناشئة والشباب في ميادين العمل والإنتاج.
- انشغال الهيئات الرسمية وغير الرسمية ومراكز الدراسات وقطاع واسع من الباحثين والدارسين بدوامه المصطلح، لدرجة الاستغراق، والدخول في دوامة من الاحتراب اللفظي والتفسيرات على أرضيات متباينة في الموقف السياسي والأيدلوجي مما

أدى إلى تكوين خصومات وعداوات كان أساسها ورأسها المفهوم.

- الانشغال أيضاً، بكيفية قراءة التحديات، وتحديد طبيعتها ونوعها والتحديد النظري لكيفية التعامل معها، وعدم التحرك قليلاً إلى الأمام باتجاه تكييف الواقع لمواجهة التحديات ومن ثم إزالتها بمنهجية وموضوعية، بتزامن مدروس وبعمل يؤدي إلى بناء الحاضر، والانتقال إلى المستقبل بأمان وتنمية.

- العيش في مناخ من الانومي anomy -على حد بعض التعبيرات السوسيولوجية- تضعف فيه القيم و المعايير الواضحة اللازمة لتوجيه السلوك التي استقرت طويلاً حتى لثمتلى الحياة بالمتناقضات التي تؤدي الى البلبلة و الارتباك - وبخاصة تناقض أنساق القيم بين الأجيال المختلفة وتناقض الحياة اليومية مع نسق القيم والمعايير - إلى حد يتعذر الاتفاق على شيء مشترك يلتزم به المجتمع.

- الى جانب مجموعة من التحديات الاخرى مثل الفقر و الصحة و البطالة.

ويمكن إيجاز مجموعة التحديات التي تواجه الدول العربية في ظل المشهد العالمى المعاصر فيما يلى: تسارع وتيرة العولمة، محدودية الموارد العربية وسوء استغلالها، تحديات الاندماج بالاقتصاد العالمى، الفساد وتدنى مستوى الحوكمة، وبطء معدلات التنمية و تصاعد معدلات التضخم وارتفاع الاسعار.

#### الخاتمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات متعددة، كما تشهد الدول العربية أيضاً 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.

وطرح موضوع التمكين، قد يساهم في تكريس أهميته والقيام بدراسات ممتدة ومتصلة لمعرفة أبعاده المختلفة، مما قد يساهم في تحسين مستويات الأداء، و ينعكس ايجابيا على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

خاصة فإن 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 (الكايد، 2003). والعقبات الرئيسية للتنمية البشرية، تتمثل في الفساد الإداري وضيق الهامش الديمقراطي فبالإضافة إلى التكاليف والخسائر المادية الكبيرة الناجمة عن الفساد وتعطيل فرص التنمية الاقتصادية، من هنا يبرز مفهوم التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية.

## المراجع

### 1/ العربية

- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكو). (2002) قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة ، نيويورك .
- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله. (2001) دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي
- الطاهر، عبد الباري ومرزوق، عبد العزيز. (2004) تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، السعودية :جامعة الملك سعود
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2005) جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، الخبر ، الرياض-المملكة العربية السعودية 17-18 أبريل 2005
- الكايد، زهير (2003) الحكمانية Governance : قضايا وتطبيقات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الهوارى، سيد. (2008) الادارة الاصول و الاسس العلمية للقرن ال21.
- افندي، عطية . (2003) تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (1997) التنمية البشرية المستدامة ومنهج الاقتصاد الكلي حلقات الارتباط الاستراتيجية ودلائلها، نيويورك
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2002) تقرير التنمية الإنسانية العربية، الأردن: إيقون للخدمات المطبعية، 2002، ص13
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2013) تقرير التنمية البشرية، نيويورك.
- طشوش، هائل عبد المولى والمشاقبة، ابراهيم عواد (2008) مهارات تطوير الأداء والذات.
- منى محمد الحسيني عمار ، بدون تاريخ ، مؤشرات التنمية البشرية في مصر دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية كلية التجارة ، جامعة الأزهر
- ملحم، يحيى سليم. (2006) التمكين كمفهوم إداري معاصر ر. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نصار، على و السمان، أحمد (2004) إبداع الأفراد والمجتمعات الطريق نحو التنمية في مصر والعالم العربي رؤية جيلين وثيقة ، مجموعة الحساب العلمي مشروع مصر 2020 .

### 2/ الاجنبية

- Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995) 'Empowering Service Employees, Sloan Management Review' summer, 73-83
- Cooper, R. K. (1997). Executive IQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations. New York: Penguin Putnam
- Cook, C.W and Hunsaker, P.L. (2001). Management and Organizational behavior, New york: Mc growHill.
- Nielsen, J. and Pedersen, C. (2003), The consequences and limits of empowerment in financial services, Scandinavian Journal of Management, Volume 19 (1), pp.63-83.
- Randolph and Sashkin (2002), Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, Academy of Management Executive, 16 (1), 102-115.
- Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (2000), Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, The Journal Of Services Marketing, 14(6), 449-462
- Reason, P. (1998) Political, Epistemological, Ecological, and Spiritual Dimensions of Participation. Working paper, University of Bath.
- Schermerhorn, J (2002), *Management*, 7<sup>th</sup> ed. John Willey
- Zemeke, R. and Schaaf, D (1989), The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (New York: New American Library, pp. 65-66.