الفصل الأول

الإطار الفكري لعملية التطوير الإداري

د.محمد باقر فضل الله(*)

التطـوّر سنّــة الحياة وسنّة الكون، وقد أجرى الله سبحانــه وتعالى هذا المبدأ على نفســه، حيــث قال: ﴿كُلَّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ﴾[الرحمـن: 29]،بحيث إن إشراق نوره على الكون يبعــث فيــه دائماً حياةً جديدة، ويفتــح للبشر آفاقاً جديدة، ويعطــي العاملين على تطوّر الحيــاة أملاً جديداً، ويبثّ في أصحــاب العقول ما يدفعهم دائماً لاجتراح أبعاد جديدة؛ كلّ في دائرة عمله وتفكيره ومسؤولياته في الحياة.

وإذا كان الأمر الإلهي في عملية التطوّر يستند إلى هذا المبدأ، فإنَّ الإمام علياً عليه السلام استلهــم منه قاعــدةً ذهبية: «**من تساوى يومــاه فهو مغبون**» تصلــح لأن يستهدي بها كلُّ مســؤول في دائــرة عمله الإنساني، وهي أن لا يقف المسؤول عنــد أيِّ حدودٍ تقيّده بشكل أو بآخر، بل أن يكون هدفه دائماً، كيف يتجاوز تلك الحدود إلى الآفاق التي تغيّر الواقع، وتلوّن نوعية الإنتاج ومستواه وجودته، يوماً بعد يوم.

وإذا مــا تعــدّت المسؤوليةُ فــي عمليّة التطــوّر، الشــأنَ الذاتيَّ إلى الشــأن العام، وخصوصــاً ما يتصــل بالمؤسسات، فــإنّ المسؤولية تتعاظم، لتصبــح، على حدّ تعبير

(*) مديـر عـام ونائب رئيس جمعية المبرّات الخيرية، بروفسور في الكيمياء ـ حائز على وسام الإستحقاق اللبناني، عضو الهيئة العليا لمتابعة خطة تقييم وتطوير الهيكلية والمناهج التعليمية والتربوية في لبنان، محاضر في الشأن التربوي والإداري في مؤتمرات وورش عمل وندوات، عضو مؤسس ومشارك في جمعيات وهيئات تربوية وإجتماعيـة وثقافية وعلمية، له مؤلفات ونشرات وأبحاث علمية في الكيمياء.

مؤسّس جمعية المبرّات الخيريّة سماحة العلامة المرجع السيّد محمد حسين فضل الله ﷺ، في «حالة طوارئ ثقافية وفكرية وحركية»، لأنَّ التجارب، حسب سماحته، على قسمين: «**تجربة تتصل بفرديّتك، وتجربة تتصل بالناس، وأيّ مسؤول في أيّ موقع من مواقع المسؤولية، ليس حرّاً في أن يهمل تجربته المتصلة بحياة الناس، لأنّ من شأن هذه التجربة أن تغيّر حياتهم، وتؤثّر سلباً أو إيجاباً في حاضرهم أو مستقبلهم**».

هذا المبدأ الذي أرساه سماحة السيّد، من نهج إنمائي حقيقي، يكشف عن وجه المبرّات الذي أراده لها مؤسّسها الذي كان يردد دائماً أمام مديري المؤسسات وكوادرها: «**كونوا المستقبليين الذين ينطلقون في الحياة، من خلال قاعدة الإيمان بالعلم والمعرفة، في مسار البحث الدائم عن الحقيقة المتألقة في العُلى، وبذلك تكونون قادةً ورواداً وليس أتباعاً يستهلكون فتات الآخرين**».

وأن يكون هناك مديرون ومسؤولون روّاداً، يعني التحلّي بأعلى درجات المسؤولية والأهليّة التي تخوّل القيام بهذه المسؤولية وفق رؤية سماحته، وهذا يحتاج إلى التطلّع الدائم والمستمر إلى كلٍّ جديد يطوّر في الإمكانات والخبرات، ويدفع قدماً نحو الأهداف التي تتضمنها البرامج التعليمية والتربوية والإنمائية وغيرها.

وفي هذا السياق، أراد السيد لكوادر المبرّات التطلّع الدائم والمستمرّ إلى كلٍّ جديد، وأن لا يستهلكوا الفكر والتجارب، وأن لا يقفوا وقفة السكون، بل أن تبقى حركتهم تجدداً يطاول العقل والقلب والروح لوعي أكثر وشفافية أعمق.

«**أحبُّ لنفسي كما أحبُّ لكم أن نتجدّد كلما شعرنا بأنّ التجربة الماضية تستهلكنا وتُغرقنا في الروتين، وتسير بنا إلى الجمود، لأنَّ الأيام والمناهج متشابهة، والمجتمع في بعضه متشابه، ما يوحي للإنسان بأن يظل في دائرة السكون، لذلك يحتاج الإنسان إلى أن يجدّد عقله وقلبه وروحه وينتج في نفسه المحبة للناس جميعاً والمحبة لعملنا والناس في نطاق مسؤوليتنا**».

إذاً، التجـدّد يجـب أن يطاول العقـل والقلب والـروح؛ هذه الثلاثيـة الذهبية التي يتحدّث عنها سماحتـه، هي الأصول والقواعد والمداميك الأساسية التي يقوم عليها أيُّ عمـل من الأعمال، وإنّ تجدّد هذه الأصول، يجعلنـا أكثر وعياً على مستوى العقل، وأكثر لطفـاً وحباً مع مَـنْ نعمل معهم على مستـوى القلب، وأكثر شفافيـةً وإيماناً بما نعمل له ونؤمن به على مستوى الروح.

إنّ التطويـر التربـوي والمجتمعـي مهمّة شاقـة وصعبة، لا يحصل بـدون شروط ومقدّمـات، وأهم هذه الشروط، التطوير الذاتي والذي بدوره يحتاج إلى صبر وإصرار وتصميـم علـى الارتقاء الدائـم والمستمر في سلّم المعرفة، وهذا بـدوره لا يتم بدون إعمـال العقل وتطوير التفكير، ولا يتم أيضاً بـدون ممارسة النقد الذاتي الذي يكشف بشـكل مستمر عن مكامن القوة في الداخل، ومكامن الضعف في الشخصية، وهذا ما عبّـر عنـه سماحة السيد بقوله: «**إنّ لـكل منكم تجربةً في عمله قـد يكتشف نجاحها وقـد يكتشـف فشلهـا، وقد يكتشف ضعفهـا وقد يكتشف قوّتها؛ قبـل كل شيء، لا بد مـن أن يعيش الإنسـان مسألة النقـد الذاتي لتجربته، بأن يدرسهـا قبل أن يدرسها الآخـرون، لأنّ ذاتيتـك ليسـت هـي أن تؤكّدهـا في الخطـأ، بل هـي أن ترتفع بها في الصواب**».

وهـذا الأمـر يتطلّب الكثيـر من الجـرأة، بحيث يستطيـع المسـؤول أن يقف أمام تجربتـه ليدرسها، وأن يسعى إلى تشخيـص مكامن ضعفه وقوّته، لكي يتجاوز السلبيات ويعزّز الإيجابيات، فليس من إمكانية للتطوّر في أيِّ ميدان من ميادين المسؤولية، إذا تمَّ التعامل مـع الأخطاء بطريقة التجاوز على النحو الذي يصفه السيد «**بعنفوان التجربة الذاتيـة**»، لأنّ الوقوف أمام الأخطاء ضـرورة لازمة لتجاوزها، حيث تراكم الأخطاء في دائرة المسؤولية، من شأنه أن يجعل العمل فيها ينهار بكل سلبياته وإيجابياته.

مـن هنا تركيز المبرّات علـى مسألة النقد الذاتي التي انطلقـت بعد عشر سنوات على برنامج التطويـر الإداري، إلى مشروع التقويم الذاتي الذي يشكّل نقطة مضيئة في

ساحة اللامركزية التي انطلقت منها المبرّات نوعاً وكمّاً في فترة زمنية قياسية من عمر المؤسسات المماثلة.

إنّ اللامركزية التي اعتمدتها المبرّات سبيلاً لخلق مناخات الإبداع الذاتي، هي في حقيقــة الأمر إجراء مبتكر لعمل المؤسســات، فاللامركزية تتيح للمسؤولين أن يتحمّلوا كامل الأعباء المطلوبة لإدارة المؤسسة التي يقودونها، وتفسح المجال واسعاً أمام عملية التطويــر الذاتي والمؤسساتــي، وتفتح آفاقاً متسعــة أمام الأفكار الخلاّقــة والمبادرات الهادفــة والبرامج المطــورة.. فالتطوّر نتائج تستتبعها أسئلة، وهــي عملية تواصل دائم بين ما هو قائم وما يجب أن يكون.

إنــه نوع من القيادة يتطلّب من المسؤول مراجعة دائمة ومستمرّة لمدخلات أعماله ومخرجاتهــا على مختلف المستويات، ويتطلّب منه أن يتحلّى بروح المغامرة، بأن يغامر نحو الأفضل، وأن يفكّ العقدة تلو الأخرى، من دون أن يخشى احتمالات الخطأ، فالحكمة تقضي أن يستخدم الإنسان عقله ومعرفته، والحكمة هي وضع الشيء في موضعه.

وهــذا تعبير يؤشّر إلى المســارات التي يجب أن يسلكها المسؤول في المبرّات، هذه المسارات التي تتطلّب الإقدام والجرأة، لكن المغلّفة بروح المسؤولية، لا المتروكة بدون ترقّــب العواقب واحتساب النتائج، وخصوصاً أنّ المبــرّات عملت دائماً على تطوير بناء القــدرات من خلال برامج التطويــر الإداري، ونظمت لأجل ذلك العديد من ورش العمل التي تعاونت فيها مع جهات متخصّصة ومدرِّبين ذوي خبرة.

إنّ مفتاح النجاح في عمل الإدارة، هو دراسة الواقع المستهدَف وتحديد احتياجاته، فــلا يجب أن يأنف الإداري من الاستعانة بالخبرات والأفكار التي تلبّي هذه الاحتياجات وتواكبها حثيثاً، وذلك بقياس النتائج، ورصد الثغرات، وإبداع برامج التحسين المستمر، ليبقى خط النمو دائماً في منحى تصاعدي.

من هنا، وضعت إدارة الجمعية خطتّها الخمسية الجديدة لمشروع التقويم الذاتي، ضمــن دائرة اهتمام مديريها ومسؤوليها. «**يبقى أن يُحســن المسؤول الإفادة من هذه**

الفرص، لكي يكوّن شخصيته المتميزة، ويدشّن تجربته المؤسساتية بروح الإنسان المتطلّع إلى الأفضل والأحسن والأكمل»، هذا ما قاله سماحته للمديرين، مضيفاً: «**أنتم المبرّات، وخصوصاً المدراء، أرجو أن تضاعفوا كلّ جهودكم، وأن تعتبروا عملكم عبادةً، اعتبروه صوماً.. عندما تفرض المسؤولية عليكم أن تضحّوا ببعض حاجاتكم، اعتبروا عملكم صلاةً تتقرّبون به إلى الله، بالإخلاص في الإدارة، والإخلاص في الرعاية، والإخلاص في العمل**».

هكذا تُعتبر المسؤولية نوعاً من العبادة، تُضارع بشكل من الأشكال واجب الصلاة والصوم، وهي حركة باتجاه الله الذي يجب أن يكون الشاهد دائماً على الأداء بإتقان والعمل بإخلاص.

وهذا النوع من العمل ذي الطابع العبادي، يتطلّب التضحية بالوقت والراحة، وأحياناً بالخصوصية، وبالكثير من المكاسب الشخصيّة لصالح المؤسسة التي تعكس بشكل كبير وواضح، بنوعية نتائجها، مستوى تضحيات المسؤولين والعاملين فيها، وخصوصاً بعد بروز النجاحات التي تميّز عمل المؤسسة، وتجعلها علامة فارقة بين أقرانها.

وفي سياق متصل، وبما أننا نعيش عصر الاختصاص الذي يجعل من الخبرة والمعرفة في شؤون الأعمال المتنوعة، سبيلاً إلى النجاح والتفوّق، فإن سماحة السيد يعتبر «**أنّ الاستفادة من كل مناهج التطوير، ركيزة أساسية في مختلف ميادين عملنا**».. لذا يفترض وجوب «**أن يكون لدينا متخصّصون في كلّ ما نقوم به، متخصّصون في مجال التربية والتعليم، لمتابعة وملاحقة النظريات التطويرية التي تجعل مؤسساتنا التربوية في أعلى مستوى، وأن يكون لدينا متخصّصون مهنيون، لنأخذ بأسباب تطوير الوسائل المهنية التي ترتقي بمستوى العمل المهني أو الثقافة المهنية**».

يؤكّد سماحة السيد ﷺ أنّ أيَّ نوع من أنواع العمل الذي نقوم به في جمعية المبرّات الخيرية، يجب أن يكون متقناً بشكل جيد، وأن لا سبيل لنا إلى التهاون

والتساهل في هذا الأمر، لا على المستوى الشخصي، ولا على مستوى الكوادر، ولا على مستوى المؤسسات بشكل عام، بل يجب أن يكون الإتقان سبيلاً لنجاح يقودنا إلى التفوق بين أقراننا من المؤسسات، وهذا يتطلّب السهر الدائم على التخطيط والبرمجة والمتابعة، وملاحقة كلّ جديد يطوّر من إمكاناتنا وكفاءتنا وقدراتنا، فالزمن لا يتوقف عند حدّ، ولا يبطؤ لأجل أحد، أياً كان هذا الأحد، بل لا بدَّ من أن نغالب الزمن ونسابقه، بحيث نبقى «طليعيين» نرتقي دائماً إلى المراتب المتقدمة في أعمالنا وأنشطتنا وإنجازاتنا.. وفي هذا السياق، يؤكّد سماحته «**أنه لا بدّ من أن نأخذ بأسباب التطوّر. ولذلك، فإنّ على القائمين على شؤون (المؤسسات)، أن لا يجمدوا أمام كلّ ما درسوه أو عرفوه، بل أن يعملوا دائماً على أن يجدّدوا عملهم وأساليبهم ووسائلهم.. علينا أن نتابع المؤتمرات داخل البلاد، وحتى خارجها.. لا بدّ من أن نبقى في حالة تعلّم مستمر، لأنّنا في عصر لا ثبات فيه للعلم، ولا ثبات فيه للأساليب التربوية والرعائية والصحية وغيرها، أو أساليب البناء الاجتماعي وما إلى ذلك.. لا بد لنا من أن نلاحق الانفتاح العلمي في تجدّده وتطوّره، ولا سيما في أساليب التربية**».

إضافة إلى ذلك، فإنّه في عقيدة السيد، «**لا تعرف مسيرة العلم التوقّف في مدى الزمن والحياة، فيجب أن تنطلق التجارب في كلّ حركة تطوّر أو ميدان تقدّم، ليبقى الإنسان في حركة تصاعدية في الخط الذي يكون معه حاضراً في كل موقع من مواقع العلم، فاعلاً فيها من موقع التجربة والخبرة**».

يحدد سماحته رسالته الواضحة، ورؤيته الصريحة فيما هو المطلوب من المسؤول في المبرّات، بقوله: «**أنا أطلب أن يبدع كلُّ واحد منكم في دائرته، لا أطلب منكم أن تنفّذوا فقط، ولكن أن تبدعوا، أن تكونوا في حالة طوارئ يومية، أن تفكّروا في الأفضل دائماً.. إنّنا مسؤولون أمام الله عن كل ما نعيشه، لأنه سوف يسألنا عن كل صغيرة وكبيرة يوم القيامة**». وكذلك يؤكّد في مكان آخر: «**إننا نريد أن نصل إلى**

المستوى الذي نجعل من هذه المؤسسة (جمعية المبرّات الخيرية)، مؤسسةً تخدم الأمة، وترتقي إلى مستوى القمة».

إنَّ الطريق إلى بلوغ الهدف الكبير وفق رؤية السيد، ليس في تحقيق النجاحات، بل في الطموح إلى التفوق، من خلال الحركية والحيوية والانفتاح على المستقبل: «**لا أريد فقط أن ننجح بل أن نتفوق وليس عقدة التفوّق بل رسالة التفوّق، بأن يكون لدينا طموح الارتفاع الدائم حتى نواجه التحدّي الذي يواجهكم طبعاً بمحبة، ونريد أيضاً أن نتحدّى بمحبة**»

من هنا أُريد للمبرّات المحافظة على حركيّتها وحيويّتها وانفتاحها على العلم والتطوّر والمعرفة، مستفيدة من تجارب الآخرين، لأنّ «الحكمة ضالة المؤمن أنّى وجدها أخذها»، أو كما يقول سماحة السيد:«**تجارب الآخرين، تعطي الفكرة للإنسان، تماماً كما تعطيه تجربته الخاصة، لقد مضى الزمن الذي يخاف فيه الفكر من الفكر والعقل من العقل**».

وعلى ضوء ذلك، أخذت المبرّات على نفسها أن تمتلك، بالفعل، نظرة إلى المستقبل البعيد، محورها التطوير، من خلال الممسكين بالقياد، انطلاقاً من دراسة الواقع واحتياجاته من جهة، ومتطلبات العصر المتسارع وقاعدة التواصل الإنساني من جهة أخرى.. لقد حرصت المبرّات أن تكون سبّاقة في ميادين العمل التربوي والتنموي لتبقى عطاءً يسابق الزمن.