

الفصل السادس

مشكلة الإدارة ومغزاها التربوي

« إن الإدارة في أوسع معانيها هي اتجاه مخطط إلى حل جميع أنواع المشكلات في كل نشاط فردى أو جماعى تقريباً^(١) .

ويقرر لوثر جولييك أن « الإدارة تتعلق بإنجاز العمل ، وبلوغ أهداف محددة »^(٢) أما بروكس آدمز فينظر إليها نظرة أكثر عمقاً حينما يقرر أن « الإدارة هي المقدرة على التنسيق بين العديد من المناشط الاجتماعية التي يغلب فيها التعارض ، بدرجة من المهارة تجعلها جسماً واحداً يعمل وحدة كاملة »^(٣) .

أهمية الإدارة :

يجمع المتعمقون في الدراسات الاجتماعية والإنسانية والسياسية والاقتصادية والإدارية والتربوية على أهمية الإدارة بصورة لا يرقى إليها أى مجال من مجالات النشاط الإنسانى . وعلى أن المستقبل الحضارى للأمم يتوقف على تطوير ممارسة هذه الأمم لها . ونذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر ما كتبه شارلس أ . بيرد في نهاية حياته الوظيفية الطويلة يقول : ليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة ، فإن مستقبل الحكومة المتمدنية ، وبالأحرى مستقبل الحضارة ذاتها في ظنى ، يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة بحيث تكون قادرة على النهوض بالوظائف العامة للمجتمع المتحضر^(٤) .

(١) مارسان إدوارد ديموك ، جلاديز أوجدن ديموك ، لويس و . كرينج ، الإدارة العامة ١٩٥٨ ترجمة إبراهيم على البرلىسى ، مراجعة وتقديم محمد توفيق رمري ، مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع ، القاهرة - ص ١٢ .
(٢) المرجع السابق - ص ١٣ .

(٣) بروكس آدمز ، نظرية الثورات الاجتماعية ، (نيويورك ١٩١٣ صفحة ٢١٦) (يرجع إلى المرجع السابق ص ١٦ - ١٧) .

(٤) شارلس أ . بيرد ، « دور الإدارة في الحكومة ، وحدة العمل في الإدارة الفيدرالية (شيكاغو ١٩٣٧) =

ويذكر كل من هارولد كونتز ، وسيريل أودونل في كتابهما « مبادئ الإدارة » ما يلي :
 « ربما لا يوجد مجال من النشاط الإنساني أكثر أهمية من الإدارة ، حيث إن عملها أن
 تنجز الأشياء بواسطة البشر . إن مدينتنا أصبحت بشكل متزايد عملاً هادفاً تعاونياً . وسواء
 في العمل أو في الحكومة أو في مكان العبادة أو في المؤسسات الخيرية أو أى شكل من
 أشكال العمل ، فالكفاية التي يعمل بها الناس مع بعضهم لتحقيق أهدافهم المشتركة
 تتحدد بدرجة كبيرة بمقدرة أولئك الذين يقومون بوظائف الإدارة .

ويمكن أن يحدث تقدم بسيط أولاً يحدث على الإطلاق في المعرفة العلمية ،
 والمهارات الهندسية ، والقدرة التكنولوجية ، ما لم تسمح نوعية الإدارة في الجامعات
 المنظمة بتنسيق فعال لهذه الموارد البشرية (١) .

وكما زاد المجتمع تعقيداً ونموً ازدادت تبعاً لذلك أهمية العملية الإدارية فع كل وظيفة
 جديدة تظهر مشكلة جديدة في التوجيه والتنسيق وكثير من الصعوبات الكبرى في عصرنا
 تنبع من ذلك العامل الأساسي وهو النمو والتنمية .

ولا ينبغي أن يفهم من ذلك أن الإدارة ليست إلا لمواجهة المشكلات أو أنها لا تحوى
 إلا المشكلات . وإنما هي في الواقع عامل خلاق في الحياة الحديثة ووسيلة الإيجاز ،
 وتحقيق حياة أفضل للشعوب في كل مكان ، وقد انضح على سبيل المثال أن انطلب الأول
 للتقدم في البلاد النامية ، الذي يسبق الصناعة أو القوى الكهربائية أو بورصة العقود أو أى
 شيء آخر هو أن تكون الإدارة العامة قادرة على أن تضع أساس البناء في مكانه
 الصحيح ، ثم تستمر بعد ذلك أمينة وفعالة لدرجة تسمح لمجتمع بأن يتطور إلى مستوى
 أعلى وأكثر تعقيداً (٢) .

وللإدارة نفس الأهمية بالنسبة للدول ذات الحضارة الصناعية .
 وتظهر هذه الأهمية بالنسبة للدول النامية والدول المتقدمة بصورة واضحة إذا أخذنا
 مجال الاقتصاد كمثال . فلا يكفي أن يكون عندنا عوامل الإنتاج المختلفة متوفرة لإحداث

= ص ٣ ، وتوضح آراؤه بتفصيل أوفى في كتابه السياسة العامة والرفاهية الشاملة (نيويورك - ١٩٤١) ص ١٤٨ -
 ١٥٨ - ١٦٠ (يرجع إلى المرجع السابق) مرسال إدوارد ديموك ، جلاديس أوجدن صفحة ١٢ .

(١) Harold Koontz & Ocyrilo Donnell, Principales of Management, An Analysis of (١)
 Managerial Functions, Second Edition, New York 1959. p. VII. المرجع السابق

(٢) المرجع السابق .

النمو الاقتصادي ، وإنما لابد من عنصر الإدارة الفعال فهي الوسيلة إلى النجاح والتقدم الاقتصادي . ولكن حاجة الدول النامية من الإدارة قد يكون أكثر من حاجة الدول المتقدمة. ويقرر كل من فريدريك هاريسون ، ودوجلاس براون رأياً مؤداه أن تنمية إنتاجية العمل في مجتمع نام قد تتطلب استثماراً في الإدارة أعلى مما تتطلبه في الدول ذات التقاليد الصناعية العتيقة ، بمشاهدتها على الوضع في مصر في أواخر الخمسينات ، وعلى وجه التقريب عام ١٩٥٧ ، وهو وضع ما زال قائماً إلى حد كبير حتى الآن ، فيقولان : ففي مصر مثلاً نجد أن إنتاجية العمل منخفضة جداً حتى في المصانع العصرية التي تعتبر من أحدث مصانع العالم تكنولوجيا ، ففي هذه المصانع يستخدم ما بين أربعة عمال وستة مقابل واحد في المصانع المماثلة لها في الولايات المتحدة ؛ لأن القوى البشرية الإدارية في مصر نادرة والطرق الإدارية بدائية جداً . وعلى الرغم من التيقظ الشديد للحاجة إلى تحسين الإدارة في المشروعات المصرية التقدمية لم تستخدم بعد الإجراءات النظامية في عمليات الاختيار والتدريب . كما أن برامج تدريب المشرفين وصفوف الإدارة الوسطى على مهارات العمل ، ومعاملة العاملين تكاد تكون مفقودة ، ودراسة الوقت ، والحركة وتقييم الوظائف ، وغير ذلك من تكتيك الربط المنظم بين العمل والعمليات نادر جداً . وتفسير هذه « الضحالة في الإدارة » واضح ، فالعمل رخيص وكثير أولاً . فليس هناك ما يدفع إلى استخدام استثمار كبير في التنظيم حتى يقتصد في استخدام العمل ، وثانياً أن أخصائي تكتيك الإدارة العلمية نادرون إن وجدوا على الإطلاق ، وأخيراً أن المستوى العام للقوى البشرية الإدارية الموجودة ليس عالياً إلى درجة يصعب معها استخدام التكتيك الحديث استخداماً فعالاً لتشغيل القوى البشرية (١) .

الإدارة العصرية في المجال الاجتماعي :

وكما تقوم الإدارة والتنظيم بدور فعال في جعل الفكرة الأساسية في المجال الاقتصادي حقيقة اقتصادية بالربط بين كافة العوامل الاقتصادية المختلفة فإن الإدارة ، والتنظيم أيضاً ؛ يؤديان هذه الوظيفة على الصعيد الاجتماعي ككل ، وخاصة في مجال البناء

(١) ج ، دوجلاس براون ، وفريدريك هاريسون ، تنمية الموارد البشرية في الدول النامية ، ترجمة عمر القباني ، القاهرة ، ١٩٦٦ ، ص ٢١ - ٢٢ .

العصرى للدولة حتى أنه يمكن القول بأنه في غياب الإدارة العلمية العصرية لا يمكن أن تحدث العصرية ؛ في أية دولة تنشدها فقد تتوافر للدولة كل خصائص وسمات العصرية من حرية وديمقراطية وعلم وتكنولوجيا وتخطيط علمي ، لكن الذي يربط هذا كله ويدفعه إلى أمام ويجعله يتفاعل فينتج معدلات ، ومستويات تقدم عصرية هو الإدارة . وهي العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه البناء الاجتماعي كله ^(١) ؛ فكل ما في الحياة الاجتماعية المعاصرة يتوقف تنظيمه ، وفاعليته على الإدارة العلمية العصرية ، نظراً لما هو معروف من أن النسبة الكبرى من سكان العالم يتزايد اعتمادها على تعاون الآخرين . وأن الفرد يقضى أكبر قدر من حياته في منظمات رسمية إدارية ^(٢) ؛ وأن هذه المنظمات والأنشطة أصبحت غاية في التعقيد والتخصص .

وكما تتجه الإدارة أو يجب أن تتجه إلى ملاءمة نفسها مع آمال الشعب بقبول رقابة سياسية على أعمالها ؛ أو إلى الاستعانة بعناصر جديدة في تحمل مسؤولياتها الكبرى ، فلذلك تتجه إلى الاستعانة بالفنيين ذوي التخصصات الدقيقة ، في تحمل مسؤوليات إدارية كبرى ^(٣) .

ولعل أهم ما يذكر هنا خاصاً بالإدارة العصرية هي تلك الأساليب التكنولوجية في الإدارة ، والتي أوجدت تغييرات متميزة في أساليبها مما أتاح للإداريين أدوات جديدة لمعالجة المشكلات المعقدة . وتندرج هذه الأساليب تحت مسميات عامة مثل : موازنة البرامج ، وتحليل الأنظمة ^(٤) وبحوث العمليات ، وهندسة الأنظمة ، ونظم المعلومات ،

(١) المرجع السابق صفحة ٨٢ .

(٢) انظر في هذا الصدد . المرجع السابق (مارسان) دورد ديموك ، جلادير أوجدن - لويس و. كوينج ؛

الإدارة العامة ص ١٧ .

(٣) جيرالد كيندن ، إدارة التنمية والإصلاح الإداري ، مقال في المجلة الدولية ص ٣٧ و ٣٨ : مرجع سابق .

(٤) لقد ظهرت منذ الحرب العالمية الثانية تكنولوجيا جديدة مؤثرة بعمق في اتخاذ القرار الإداري في العمل ، والصناعة والحكومة ، والجيش . ولقد عرفت بأسماء عديدة كالنشر إليها أعلاه وأحداهم هو تحليل النظم . انظر في هذا الصدد : Frank W. Banghart: Educational Systems Analysis, London 1969. P. V.

ولقد جاء ظهوره كاتجاه أومهيج في البحث امتداداً لما كان يعرف أثناء الحرب العالمية الثانية باسم

بحث العمليات Operational Research ، ثم أخذ طريقه إلى قطاع الاقتصاد وعلم النقص ، ثم إلى المجال السبائسي والاجتماعي باعتباره أداة مفيدة لتوضيح إلى قرارات أحكم وأسم ، ثم أخذ في النهاية طريقه في التربة في أواخر الخمسينات من هذا القرن .

ولقد انتشر في بلاد عديدة منذ منتصف هذا القرن منها : الولايات المتحدة وكندا وإنجلترا وفرنسا والسويد وألمانيا -

واقتمادات الإدارة ، والأساليب الحكيمية ، ومعالجة البيانات ، والعلاقات الإنسانية ، وتطوير الأفراد ، وغيرها كثيرة . . وكلها أمثلة تبين العدد الكبير من الأساليب الفنية والتي يمكن استخدامها . وهناك تطورات ترتبط بهذه الأساليب ارتباطاً وثيقاً في تكنولوجيا الإلكترونيات والاتصالات والحاسب الإلكتروني من ناحية ، وفي الرياضة والاقتصاديات والعلوم السلوكية من ناحية أخرى . وهي التي تضاف باستمرار إلى هذه المجموعة الضخمة من تكتيكات الإدارة . ومع أن عدداً كبيراً من هذه الأساليب قد استخدم في الإدارة العامة أو إدارة الأعمال فإن ذلك لا يعتبر إلا بداية ، أولية ، سواء من حيث تحديد الطاقة الكلية لاستخدامها في تنفيذ الأعمال ، أو في التعرف على آثار استخدامها في الإدارة العامة . وسوف تشكل هذه الموضوعات والأساليب تحديداً كبيراً في العقد الثامن من هذا القرن كما قد يفتح التطبيق الحكيم لتكتيكات الإدارة مدخلاً متميزاً في استخدام الإدارة العامة من أجل التنمية القومية (١) . ذلك أن هذا العصر يعتبر بحق عصر التنمية . ومن ثم ارتفعت مكانة الإدارة في هذا العصر إلى الصدارة لأنها بتكتيكاتها هذه تجعل عائدات هذه التنمية مجزية في أقل وقت وبأقل جهد ، وبأقل التكاليف ، وذلك لأنها تحدد

= الغربية ، ويرجع انتشاره في الاتحاد السوفيتي وأوروبا الشرقية . كما بدأت البلاد العربية في الاستفادة منه في بلادنا العربية بالفعل في السنوات الأخيرة (انظر في هذا الصدد ، محمد أحمد الغنام ، تحليل النظم Systems Analysis ، مطبوعات المركز الإقليمي لتخطيط التربة وإدارتها للبلاد العربية ، بيروت الدورة المتقدمة الثانية ١٩٧١ ، ص ٢ - ٣ . وتختلف الآراء بشأن تعريفه وموضوعه . وسواء نظر إليه على أنه « أسلوب » أو « أداة » أو « طريقة » أو « اتجاه » أو « نظرة » أو « إطار للتقدير » فإن هناك شبه إجماع بين أصحاب هذه الآراء على أن الهدف منه هو التفكيك من الوصول إلى قرارات أو اختيارات أفضل بشأن المستقبل . وأنه في تحقيقه لهذا الهدف :

(أ) يصطنع النظر إلى معطيات الواقع وحقائقه (أو احتمالات الواقع في المستقبل) على أنها مجموعة من النظم ، كل واحد منها مجموعة من العلاقات المتشابكة بين مدخلات (مصادر) من ناحية - ومخرجات (أو نتائج وأهداف) من ناحية أخرى ، كما أن كل واحد منها يمكن بجانب صورة واقعة ، إن وجدت ، أن يكون العديد من البدائل (الاقتراضية) متعدد مايطرأ أو يمكن أن يطرأ على مدخلاته (وبالتالي على مخرجاته) من تعديل وتوزيع وحذف وإضافة .

(ب) ويصطنع في النظر إلى النظام وبدائله التحليل العلمي « أو الفعل » المنظم الذي يعبر عن نفسه بقدر الإمكان بأسلوب كمي والذي يؤدي في النهاية إلى مقارنة بين النظام وبدائله للوصول إلى ما هو أفضل .

(ج) ويصطنع في المتابعة معيار الكفاءة أو الفعالية ، ومؤداه : الوصول إلى إنتاج أو مردود أعلى بكلفة أقل .

(د) ويصطنع أكثر من تخصص في التحليل Interdisciplinary انظر محمد أحمد الغنام ، مرجع سابق ،

العوامل الحاسمة أو الاستراتيجية في كل عملية تخطيط وتنفيذ^(١) . وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة تلعب دورا هاما ورئيسيا في أى نظام اجتماعى عصرى على حدة ، وبالتالي في النظام الاجتماعى العصرى ككل ، وعلى ذلك يمكن اعتبارها مقياساً ومعيّاراً للعصرية^(٢) .

(١) ويذكر الاخصائيون في مجال تحديد العوامل الحاسمة أن (الاختيار بين البديلات (في حل أبة مشكلة أو قضية) يجب أن يتم في ضوء الأهداف التي يمكن تحقيقها والأمان المتوقعة حيث إن القرار يجب أن يصدر لمساعد على تحقيق الأهداف كما يجب أن يعمل على أساس من التنبؤ وعلى أساس من الحقائق ، ومن السياسات ، ومن المخطط الأخرى انظر :

Harold Koontz & Cyril O'Donnell, Principales of Management, An Analysis of Managerial Function, Second Edition, New York 1959, p. 516.

وفي هذا الاختيار بين البديلات يجب أن يعطى انتباها ميدنيا إلى تلك العوامل المحددة أو الاستراتيجية بالنسبة لحل المشكلة المتضمنة . وباختصار . . يمكن القول بأنه توجد في كل مشكلة عوامل معينة لها أهمية استراتيجية في تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها . وهذه العوامل الاستراتيجية ربما تكون قليلة أو كثيرة ، وربما تغيرت على مدى فترة زمنية في مجال مشكلة معينة . ولكن في وقت معين يوجد غالبا عوامل استراتيجية غير متغيرة قد تكون قليلة ولكنها حاسمة في حل المشكلة [ibid, p. 516]

ولقد أوضح شيسترآى بارنارد Chester I Barnard أن تحليل القرار هو فعلاً بحث عن العوامل الإستراتيجية .

C.I. Barnard, The Functions of the Excutive. Cambridge, Mess Harvard University Press, 1938. pp. 202 -- 203 Note that Barnard states that he has borrowed the term "Stratigic Factor" from John R. Commons (Referred to by Ibid) p. 516.

فظرية العامل الاستراتيجى إذن ضرورية لاستيعاب عملية القرار ومن ثم لفهم التنظيم والوظائف التنفيذية : Ibid, p. 506 . واكتشاف هذا العامل المحدد يمكن في أساس الاختيار من بديلات . ومن ثم يمكن في التخطيط ، والعامل المحدد أيضا متغير دائما ، واكتشافه في الأعمال وفي التخطيط يحتاج إلى تحليل دائم وشامل . والتحليل في حد ذاته يحتاج إلى التعرف على العامل المحدد لكي يأخذ الوقت المعين للبحث وتأخذ الموارد طريقها إلى الجوانب الأكثر إثارة . ومن المعتاد أنه من غير الممكن كلية أن نكتشف حل مشكلة لكل عامل محدد وفي هذه الحالة فإن مدير الأعمال يجب أن يمارس بالضرورة الحكم في تحديد أين وكيف تستخدم الموارد الخاصة للعنصر على أحسن وجه Ibid, P.517.

(٢) ولكن لا يجب أن يفهم من هذا أن الإدارة بنت هذا العصر فقط ، فالإدارة قد وجدت منذ وجد الناس في جماعات تستهدف أهدافا لا يمكن اكتسابها انفراديا وقد وضحت الحاجة إلى استيعاب الإصطلاحات الإدارية على مر التاريخ فقد قوض سوء الإدارة النجاح في القيادة السياسية والتكنولوجية والأفكار الاجتماعية والتفوق الثقافي ، بينما ينهض ما أقيم في الدنيا من عجائب كشاهد ملموس على ماحققة الإنسان من تفوق إدارى في أوقات مختلفة وفي ظروف متباينة (انظر جيرالد كايدن ، إدارة التنمية والإصلاح الإدارى ، مقال في المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية - عدد ١٩٧١ - مترجم - ص ٣١ مرجع سابق) .

ولكن الإدارة لم تدوس بأسلوب علمى منطقي إلا في مرحلة متأخرة ، ولم تبرز ظاهرة الإصلاح الإدارى بوضوح إلا في العقدين الأخيرين ، وهى الآن تسترعى الاهتمام الرائد بسبب تكاثر الدول الجديدة التى لاتملك تقاليد إدارية =

فإذا أردنا أن نفتش عن عصرية دولة من الدول أو عدم عصريتها لالتقنا الإجابة عن ذلك في كافة النواحي الإدارية بها : شكل الإدارة بها ؛ جوهرها ، تكنيكاتها ، أساليبها ، مستويات القائمين بها ، بحيث يكون المحك الأساسي في كل هذه النواحي الإدارية هو مدى استخدامها للتكنيك وللأساليب ، وللأدوات العلمية العصرية للإدارة التي أشرنا إليها فيما سبق بحيث يتوفر لها القدرة على إنجاز الأعمال بفاعلية وكفاية في أقل وقت وبأقل جهد وبأقل تكلفة .

أشكال الإدارة وتنظيماتها :

للإدارة العصرية أشكال كثيرة وتنظيمات متعددة ولن نحاول هنا تفصيل كل ذلك . ولكننا سنشير إشارة موجزة جداً لشكلين من أشكالها وكيفية التوفيق بينهما : إن أحد هذين الشكلين ما يسمى « بالبيروقراطية »^(١) . وثانيها ما يسمى بالإدارة برجع المعلومات أو « فيدباك » عن طريق بيانات تبعث بها إلى السلطات العليا باستمرار ، وعلى ضوءها تحدد هذه السلطات إذا كانت عملية اتخاذ القرارات التي قام بها المسئول عملية صحيحة أو في حاجة إلى التعديل أو التوجيه أو الإرشاد . . الخ^(٢) .

- راسخة ، وبسبب تطور المعرفة الفنية (التقنية) الدولية في مجال الإدارة ، وكذلك الاتجاه الحالى نحو الإمبراع في عمليات التغيير بكل ما يترتب عليه من آثار في التنظيم الاجتماعى والاستجابة السلوكية (المرجع السابق ص ٣٢) .
والمشجع لتاريخ الإدارة في العصر الحديث يرى أن الإدارة العلمية أو حركة كفاية الأداء كما تسمى أيضا نشأت بعد سنة ١٩٠٠ بقليل . وحتى ذلك الوقت كانت الإدارة العامة والإدارة الخاصة تدار استنادا إلى التقليد والعادة أكثر من اعتمادها على الجهد الموجه نحو اكتشاف أكثر الإجراءات منطقية واقتصادا بالنسبة لأنواع محددة من المواقف ، ثم بدأ التغيير بحركة الإدارة العلمية التي استندت في نشأتها الأولى إلى أعمال المهندسين .

(١) البيروقراطية عملية اتخاذ قرارات بطريقة معينة أو عملية البت في الأمور بطريقة خاصة والأساس الرئيسى الذى تعتمد عليه هذه الطريقة ، هو البروجرام أو البرنامج ، بمعنى آخر ما يطلق عليه اسم لوائح أو قوانين أو أى تعليمات مكتوبة أخرى . البرنامج هو التعريف العلمى الصحيح ، فكلمة لائحة أو قانون لانعطى المعنى الإدارى الصحيح لعملية اتخاذ القرارات ، البرنامج المقصود به معاملة أمر معين واتخاذ قرار على ضوء توجيهات موضوعة مقدما . فالبرنامج باستمرار اتخاذ القرار مقدما .

انظر عبد العزيز الشربيني ، رأى في ندوة ، سجلت بمجلة الطليعة ، العدد الرابع أبريل ١٩٦٥ .

(٢) يعطى المدير حرية إصدار القرار ثم يبلغ دورياً من هم أعلى منه بنوع الأمور التي عنت له ونوع القرارات التي اتخذها . ثم يرسل باستمرار إلى هؤلاء الذين يعطون الحرية في اتخاذ القرارات بيانات يستطيع أن يحدد على ضوءها إذا كانت عملية اتخاذ القرارات التي قام بها عملية صحيحة أو في حاجة إلى التعديل أو التوجيه أو الإرشاد . المرجع السابق ص ٤١ .

والبيروقراطية تتعرض لأمراض^(١) أكثر مما تتعرض غيرها من الأشكال ، فهي تقتل عامل المبادرة من ناحية الفرد . وتتطلب ظروفاً متكررة ومماثلة حتى يصلح القرار الموضوع مسبقاً . هذا فضلاً عن أن القرار أو البرنامج الذي يوضع مسبقاً لا يستغرق كل الظروف التي ستظهر ، لأن عملية التنبؤ بكل ما يحمله المستقبل عمية صعبة . مما يحتم وجود نوع من المبادرة الشخصية .

وهذا ما توفر في الشكل أو التنظيم الثاني «الإدارة برجع المعلومات» ، ولكن لا يمكن أن تدار الإدارة الحكومية أو النظام الحكومي على أساس المبادرة الشخصية وحدها ، والآتي قواعد أو قوانين وتطلب من الموظفين أن يتصرف كل واحد منهم ويخبرنا كيف تصرف ، فهذا يجعل الأعمال غير مضمونة النتائج .

وعلى ذلك فإن هناك تنظيماً وسطاً يعطى فيه الموظف نوعاً من المبادرة في بعض المسائل مع وجود نظام للضبط والتوجيه للقائمين على مهمة الإدارة .

وحيث يرتبط الأسنوب الأون «البيروقراطية» بالمركزية الشديدة . فإن التنظيمين أو الشكائين الثاني والثالث يرتبطان باللامركزية .

وحيث يسود التنظيم الأون الأوتوقراطية والانحراف والغموض والسلبية ، فإن التنظيمين الآخرين تسودهما الديمقراطية والإنجابية والفاعلية ، وهي إنجابية تدفع بالعمل إلى أمام .

ومهما يكن من أمر هذه الأشكال فإن الإدارة العصرية لكي تحمي نفسها من الانحراف فإنها تستبطن ما يأتي :

- ١ - العلم والمنهج العلمي في إصدار القرار واتخاذ من بين بديلات متعددة .
- ٢ - الديمقراطية في العلاقات الإنسانية التي تحتويها .
- ٣ - التصديق والإفادة من التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة واتخاذ القرار .
- ٤ - خلق كادرات وقوى بشرية عن طريق النظام التربوي والتعليمي يتضمن فنون الإدارة ، وأساليبها ، وأسسها العلمية ، والعملية . ومبادئ الديمقراطية ، بحيث تستكمل هذه الكادرات نموها في الممارسة الفعلية في العمل نفسه .

(١) انظر نجيب إسكندر الشخصية البيروقراطية والتصديق الاشتراكي ، مقال في نطلعة عدد ٤ ، سنة ١٩٦٥

البيروقراطية إذن ليست مرضاً إدارياً :

يخطئ من يظن إذن أن البيروقراطية مرض إداري . إنها نظام إداري وليد التضخم في الإدارات ، والمشروعات في العصر الحديث . وهذا التضخم ظاهرة الآن تعم غالبية دول العالم على اختلاف نظمها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . ولذلك لجأت إلى هذا النظام بعض دول العالم الحديث لكي تحقق من ورائه الكفاية الاجتماعية لأنه نظام يقرر مجموعة من المعايير للعمل والإنتاج وتوضع معها شروط التنفيذ بدقة متناهية . ويقوم بوضعها مجموعة من الأخصائيين الذين يتمتعون بكفاية كبيرة نتيجة ممارستهم الدقيقة . وهذا النظام الإداري يضع شروطاً لئلا تتحقق بالعمل على أسس موضوعية مدروسة . بحيث يخفى معها الرشوة والمحسوبية ، مما يضمن الولاء للعمل ذاته والنجاح فيه ، وهذا ما يحقق زيادة الكفاية الإنتاجية .

وهي وإن كانت نظاماً إدارياً صارماً إلا أنها لا يمكن الاستغناء عنها كأسلوب ينظم العمل في مؤسسات ، وإدارات العصر الحديث في المجتمع الحديث .
لماذا إذن هذه الضجة حولها ؟

لماذا تلحن البيروقراطية ؟ ولماذا فهمها الناس على أنها مرض لنظام من أنظمة الإدارة ؟ الواقع أن كثرة ما أحاط بها من عيوب ، ونقائص جعلت الناس ينظرون إليها على أنها مسئولة عن كل عيوب الإدارة . ولكن السلوك الإداري كأى سلوك إنساني عرضة للخطأ وسوء الفهم وسوء التقدير ، والانحراف ، ومن هذه . الزاوية أصيبت الإدارة في مصر نتيجة لإصابة هذا السلوك البشري بهذه الأمراض . وكانت أهم أسبابها تلك الصفة التي أصيبت بها الشخصية المصرية نتيجة عهود الظلم والاستبداد ، والاستعمار ، وهي الخوف من تحمل المسؤولية . وبالتالي فسرت اللوائح الإدارية على نحو يعطل الأعمال ويعوقها ، فيزيح الإداري المسؤولية إلى من فوقه . ويزيح عبء العمل إلى من تحته . وهذه الشخصية في الواقع ضعيفة وغير قادرة على إصدار القرار لأنها تفتقد الحافز . ولأنها تخاف نتائج العمل إن هي أقدمت عليه . أضف إلى ذلك ضعف نظام الرقابة والمساءلة والمحاسبة لضعف القانون بجانب ضعف الضمير الخلقى . وهذه قضية تربوية بالدرجة الأولى . ويرتبط بقضية الخوف من المسؤولية كثرة التوقيعات ، مما يضحك الأوراق التي تتناول

موضوعاً واحداً . وذلك من كثرة ما يجيله كل فرد على الآخر صعوداً وهبوطاً دون بت حاسم في الموضوع . والبيروقراطي بهذا السلوك يهرب من التصرف المستقل . ويميل رؤساء الإدارات المختلفة إلى تضخيمها وتوسيعها ! كيف لا يكون لهم عدد ضخم من المساعدين والسكرتاريين والسعاة . وهو يظن أن هذا السلوك مدعاة لاحترام الآخرين له وإشاعة الرهبة في نفوسهم .

ومن أمراض البيروقراطية أيضاً ذلك الأسلوب التقليدى المتكرر الذى يمتصه الإدارى من سلفه أثناء اشتغاله معه مره وسأ . فهو بالوعى أو اللاوعى يتأثر بتلك الأنماط من التفكير ، ومن إدارة الأمور بهذا الشكل أو ذاك وإن اعترض عليها وهو موظف صغير إلا أنه يعز عليه ألا يعامله صغار الموظفين بمثل ما كانوا يعاملون به سلفه .

هذا إلى أن اللوائح التى وضعت لتنظيم العمل الإدارى فى ظل النظام البيروقراطى لوائح قد جهزت على أساس مواقف فى المجتمع ماضية ، ولم تعد لمجتمع متغير فى ثقافته وفى عناصرها . ومن ثم فإن تلك اللوائح تصبح متخلفة باستمرار عن مواكبة الظروف المتغيرة والمواقف المتجددة فى حياة المجتمع . ومن هنا كانت البيروقراطية والبيروقراطيون عوامل جمود تقف حائلاً دون التغير ، ودون مواجهة مشكلاته .

ولعل ما يفسر العمل الإدارى فى مصر على امتدادها هو تأثير الولاء الشديد للأسرة وللأصدقاء على حساب العمل ، وهذا ما ينتج عنه وفى صورة من صورته ما نسميه بالمحسوبية .

دور التربية فى التنمية الإدارية

مفتاح التنمية - أى تنمية - هو التربية . لأنها هى التى تشكل القوى البشرية تشكيلاً قادراً على إحداثها بعلمها ومهاراتها واتجاهاتها . ومن باب أولى فإن التنمية الإدارية لا تتم إلا بتربية أولئك الذى يوظفون بعمل من أكبر الأعمال حساسية فى تسيير دفة التنمية ودفعها إلى الأمام . وهم أولئك الذين يتمتعون بكفايات تمكنهم من صنع القرار وحسم الأمور وقيادتها . وتنطلق التربية فى تأدية واجباتها فى هذا الشأن من أنها تنمى الشخصية

التي تتحمل المسؤولية ، وتؤمن برسالتها في الحياة العملية ، وتتجنب الخوف والتهور في نفس الوقت .

ودراسة مشكلة البيروقراطية على النحو الذي أشرنا إليه يسلمنا إلى أن لها وجهين أحدهما يتطلب إعمال الفكر الإدارى نفسه من جانب المختصين في علم الإدارة حتى يغيروا من القوانين واللوائح والتنظيمات بشكل يتناسب مع المتغيرات الجديدة ، ويتخطى عيوب البيروقراطية الحالية . وثانيها يتطلب إحلال قيم جديدة وفكر جديد في الإنسان محل قيم بالية متشعبة بأعماق الشخصية المصرية . ذلك أنه لا يمكن علاج مثل هذه المشكلة بمجرد تغيير الأشخاص بغيرهم ، وإصدار التشريعات والقوانين . فأعراض البيروقراطية أولاً وأخيراً هي أمراض سلوكية نختص بها العلوم السلوكية وفنونها التربوية .

والمعروف أن الشخصية المصرية تعانى في سلوكها من مجموعة من التناقضات والسلبيات نتيجة للظروف الاجتماعية السيئة والقاسية التي مرت بها . صحيح أن الشخصية المصرية فيها صفات وخصائص إيجابية أصيلة . ولكن الصفات الدخيلة قد تمكنت فيها ، وأحالتها إلى صفات متوقعة داخل أعماق الشخصية المصرية . أما المظاهر السلوكية والانطباعات النفسية والدعائم الفكرية فقد أصبحت سيئة للغاية . والمهم أن الشخصية المصطنعة أصبحت أقوى من الشخصية الطبيعية في المصرى ، لأنها هي التي يتعامل بها في حياته اليومية مع المجتمع ، ولذلك فلقد أصبحت نمطه العام المرئى ، والملاحظ ، والمدرك ، والذي يمكن قياسه . أما الشخصية الأصيلة فيه فهي مسألة افتراضية تماماً وبمجرد إحساس ، وأمل لدى الناس جميعاً في هذا المجتمع .

وصعوبة العمل التربوى الثورى تكمن في النباش عن هذه الشخصية الأصيلة ، ومحاولة تحرير طاقاتها وتسميتها ، وبالتالي إثباتها . وعلى الجانب الآخر محاولة قتل الخصائص السلبية في هذه الشخصية . وهى مهمة عسيرة ! مهمة كل الثورات ، وكل التربيات على مر العصور ، وفى أرجاء المعمورة . أن تدرس خصائص الشخصية القومية ، وتتعرف على السليات فيها ، وعلى أسبابها الاجتماعية والثقافية ، وترسم صورة لشخصية المستقبل ، وتضع برنامجاً وتحدد أسلوباً يوصلها لتحقيق هذا الهدف .

ونحن الآن نضع أمام المربين بعض الخصائص السلبية التي وردت في الكتابات عن الشخصية المصرية لكي تخضع للدراسة والتحليل ، ومعرفة العوامل التي تسببها والعوامل

المؤثرة فيها ، وكيفية تغيير البيئة والظروف والتربة التي نبتت وترعرعت فيها ، وخلق ظروف بيئة جديدة لكي تنمو نمواً صالحاً . والتربية في هذا لا تنسى مهمتها الأصلية ؛ وهي عمليات التنشئة على إيجابيات تحملها محل هذه السلبيات ، وإحداث تكيفات جديدة للأوضاع وللظروف والبيئة الجديدة . وهذه الخصائص السلبية هي :

١ - الأنانية .

٢ - الحقد .

٣ - الانتهازية والتسلق .

٤ - النفاق والرياء .

٥ - اللامبالاة والسلبية .

٦ - السخرية والتهكم .

٧ - الحزن .

٨ - التواكل .

٩ - الشكلية .

والمعروف أن الإدارة ليست جزءاً منفصلاً عن المجتمع ؛ وإنما هي إحدى عناصره وعناصر ثقافته . وقد تأثرت بما تأثرت به الثقافة كلها من عوامل قوة ، وعوامل ضعف ، وما مر به المجتمع المصرى من استعمار ، ومن تخلف اقتصادى واجتماعى قد أثر على ثقافته . كما أثر في نفس الوقت على الإدارة فيه ، وبالتالي على الشخصية المصرية . ومفتاح علاج المجتمع والإدارة فيه هو خلق شخصية تخلو من هذه السلبيات وتتصف بما يأتى :

- شخصية مستقلة في تفكيرها معتمدة على نفسها ذات قيم وضمير خلقى تعتمد عليه في تقديرها للمسئولية وتنفيذها .

- شخصية تتبع الأسلوب العلمى في فهمها للأمور وفى مناقشتها لها ، فإن هذا الأسلوب من شأنه أن يكسب الشخصية صفات الموضوعية ، ويحررها من المحسوبة والتعصب .

- شخصية تؤمن وتثق بنفسها ، وبذكاؤها وبقدرتها على إصدار القرار . وهذا يتطلب نوعاً من الإدارة المرنة ، والأناطة المركزية هي الشكل المسيطر على نظمنا الإدارية .

- وفوق كل ذلك شخصية مدربة على أسلوب الإدارة الحديثة بكل ما وصلت إليه من علوم وتطبيقات في مجال هذه الإدارة الحديثة . وهذا يتطلب إيجاد نوع من التدريب

في المعاهد الإدارية ، والتدريب أثناء الخدمة على هذه الأساليب . إن مثل هذه الشخصية التي تحتاجها لإدارة أعمالنا في كافة مناشطنا لا نستطيع أن نوجدتها بالوعظ والإرشاد ، ولا بمجرد الإقناع النظري . . وإنما نبنى اتجاهاتها ، وقيمها ، ومعارفها من خلال نظام تربوي يعي أساليب تنشئتها .

وهذا يتطلب إعادة صياغة حياتنا . . وإعادة صياغة مناهجنا التعليمية . . وإعادة صياغة القائمين على العملية التربوية كلها من مدرسين ، ومشرفين ، وإداريين .