

الفصل الأول

الحكم المحلي وأساليب الإدارة العلمية

هناك علاقة وظيفية بين نظام الحكم المحلي ومفهوم الإدارة العلمية بشكل عام ، وهذا ما دعا إلى استهلال هذه الدراسة بالحديث بادئ ذي بدء عن مفهوم الإدارة العلمية . قد يقال أن نظام الحكم المحلي يرتبط أساسا بشكل النظام السياسي القائم في المجتمع ، وهذا قول لاغبار عليه إطلاقاً لأنه مالم يوافق هذا النظام السياسي على تطبيق الحكم المحلي فإنه من العسير بطبيعة الحال تنفيذ ذلك مع تجاهل القرار السياسي في هذا الشأن . لكنه من زاوية أخرى فإن ممارسة هذا النظام من خلال مواقع التنفيذ على اختلاف مستوياتها يرتبط بالأساليب الإدارية مالم تكن علمية ورشيدة فأنها تسيء إلى فلسفة الحكم المحلي ومن ثم إلى شكل النظام السياسي القائم في المجتمع ، ومعنى ذلك أن الحكم المحلي قرار سياسي وممارسة إدارية وهذا مادعا إلى مناقشة أساليب الإدارة العلمية وفلسفتها النظرية والتاريخية في هذا المقام من الدراسة حتى يمكن في ضوءها أن نحكم على الممارسات الميدانية لنظام الحكم المحلي في مصر حكما يتسم بالموضوعية ، فنوضح سمات النجاح في تطبيق هذا النظام وفي الوقت نفسه نبرز عيوب التطبيق من وجهة نظر نقدية تتجه إلى العلاج وتقويم المشكلات التي بدت في مظاهر التطبيق .

ولتحقيق هذا المقصود كان علينا أن نتساءل منذ البداية عما يقصد بمفهوم الإدارة بشكل عام ومن هم أبرز علماء الإدارة الذين أسهموا بمجهودهم في تحقيق علمية السلوك الإداري وكيفية ترشيد هذا السلوك وماذا يقصد بمفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج ، وبناء عليه يكون قد تم تحديد المناهج المتعلقة بالإدارة بادئ ذي بدء ، تلك المفاهيم التي يمكن التعامل بها خلال

الدراسة

الإدارة :

في إطار تحديدنا لمفهوم الإدارة فإن تعريفنا بتطرق إلى مناقشة المضمون الحقيقي للإدارة ، ماذا يقصد بالإدارة العلمية ، وهل هناك نظرة عامة للإدارة يكون لها سمة النسبية في مجال التطبيق بحسب الموقع الإداري ؟

فيما يتعلق بمفهوم الإدارة بشكل تجريدي ، فإن نظرة المفكرين والكتاب وعلماء الإدارة يشوبها شيء من التباين في تحديد تعريف متفق عليه وله إجماع ذلك لأن هناك فريق يشير إلى الإدارة من خلال الإداري نفسه فيرى أن الإدارة إن هي إلا مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية في المؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال المختلفة في المجتمع في حين يرى البعض ينظر إلى الإدارة من خلال الممارسة الوظيفية في العمل بمعنى أن الإدارة من هذا المنطلق تتعلق بمجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المديرون في مواقع عملهم ، في الوقت الذي نشاهد فريق ثالث ينظر إلى الإدارة باعتبارها قواعد عمل ، فهي تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل ويتعامل الأفراد عن أساسها (١)

وإلى جانب التعريفات السابقة فهناك فريق رابع يشير إلى مفهوم الإدارة من منطق القرارات الذاتية بمعنى أن رجل الإدارة هو ذلك الإنسان الذي يحمل خصائص وقدرات ومواهب معينة تساعد على قيادة جماعة العمل والوصول بها إلى تحقيق الهدف المنشود مستغلا في ذلك طاقات وجهده الجماعة لتحقيق ذلك ، ومعنى ذلك أن لا بد أن يستند إلى أساليب علمية تساعد أداء هذه المهمة (٢)

غير أنه لا يمكن الاستقرار إلى تعريف بعينه من التعريفات السابقة بل أنها في مجملها تعتبر تعريفات متكاملة فالإدارة لها أركان ضرورية ، بمعنى

١ - د . علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة مكتبة غريب بدون سنة نشر ص ٧

٢ - د . محمود صاف : أصول الإدارة دار الناشر العربي ١٩٧٢ ص ١٥

أنه من اللازم أن ينظر إلى الإدارة باعتبارها عملية دينامية لها صفة الاستمرارية والانتشار أياً كان موقع العمل ومهما كانت بساطة الأسلوب الإداري المتبع ، وفي الوقت نفسه فإن هذه العملية الإدارية يلزم أن يكون لها هدف محدد ومشود وإلا فلا داعي لوجودها أساساً ، هذا الهدف يختلف بحسب الموقع الإداري نفسه قد يكون هدفاً اجتماعياً ، وقد يكون هدفاً سياسياً أو اقتصادياً .. الخ . وإلى جانب كون الإدارة عملية ذات هدف فلا يمكن تحقيق ذاك الهدف والعاملون في مواقع التنفيذ في حالة من الثبات والجمود بل لابد أن ينشأ فيما بينهم بعض العمليات الاجتماعية التي تبدو من خلال صور التعاون والصراع والتكيف والتنافس بمعنى أن يكون الأفراد في حالة تفاعل مستمر : تفاعل مع أنفسهم من ناحية ، وتفاعل مع القاعدة الإدارية التي يحتكمون إليها ، في تصرفاتهم وسلوكهم ، وتفاعل مع التيارات الإدارية . وأنه لكي ينجز هذا التفاعل أهدافه يلزم أن يصاغ في إطار شبكة من العلاقات الاجتماعية تكون بمثابة موصل جيد لكافة الاتجاهات والمعايير والمحددات الإدارية بين كافة العاملين في مواقع التنفيذ، وأنه بدون هذا المسلك الإنساني في الإدارة فإننا لابد أن ننتظر صور الصراع بين العاملين وعلى هذا الأساس كان للإداري الحكيم أن يصوغ إدارته للموقع وفقاً لأساليب علمية .

ومن زاوية تاريخية ترتبط الإدارة العلمية بعالم شهير يدعى « فردريك تايلور » الذي أحدث ثورة في تنظيم الإدارة التي أقامها على أسس علمية مستحدثة بناء على ما قام به من بحوث ودراسات وتجارب في هذا الشأن .

وبدون الدخول في تفصيلات مفهوم الإدارة العلمية عند هذا العالم فإننا نستطيع أن نوضح فيما يلي أبرز المقومات في الإدارة العلمية عنده فيما يلي :

أولاً : يلزم أن تتجه الإدارة العلمية إلى النظرة الشمولية للأمور مبتعدة عن الأهواء الذاتية والمصالح الخاصة أي أن الذي يحكم السلوك الإداري عند الجميع هو مصلحة المجموع وبذلك يحدث الاستقرار النفسي والاجتماعي عند هذا المجموع صاحب المصلحة الحقيقية ،

ثانياً : أن تتجه الإدارة العلمية إلى رفع مستوى حياة الفرد والجماعة مادياً ومعنوياً وبذلك نضمن جهداً فعالاً ومثمراً في هذا المجال .

ثالثاً : لا يمكن أن نتظر من العاملين في مواقع العمل التنفيذى أى ثمرة أو عائد مجزى إلا بتوزيع هؤلاء على أعمالهم بأسلوب علمى يقوم على التخصص وتقسيم العمل بحسب المواهب والقدرات لكل فرد وجماعة .

رابعاً : وإلى جانب مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مجال الاستثمار الأمثل للقوى البشرية يلزم أن يواكب ذلك برامج تدريبية ترفع من مستوى أداء العاملين وبحيث يسود مناخ العمل جو من التعاون الصادق من أجل تحقيق الأهداف ، ولا يمكن أن يحقق عنصر التعاون الفعال إلا إذا كانت بيئة العمل مهيأة لذلك .

خامساً : الابتعاد عن العشوائية والارتجال عند صياغة القرار ، ذلك لأن الارتجال ينفى والروح العلمية ويكون نتيجته حلول فاقدة في النتائج العام .

سادساً : قياس الاتجاهات عند العاملين حول سياسة المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية مع أهمية بث إحترام الذات وسيادة الأخلاق المهنية بين كافة العاملين (١).

هذا الاتجاه العلمى في دراسة المفهوم الإدارى إنما يركز في حقيقة الأمر إلى اعتبارات إجتماعية ونفسية ومادية في أسلوب متوازن ومتكامل ، وهو يقوم على أسس من العلاقات الإنسانية بين العاملين ، تلك العلاقات التي أفتقدتها الإدارة في المؤسسات الإنتاجية مع بداية الثورة الصناعية حيث كان الأمر هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح بصرف النظر عن الأسلوب الإدارى المتبع إلى أن ظهر من العلماء أمثال (تابلور) الذين حققوا إنسانية العمل المادى والإدارى البحث في ضوء محددات الأساليب العلمية للإدارة .

(١) كلود . س . جورج : تاريخ الفكر الإدارى ترجمة أحمد حمودة مكتبة الوعى العربى ١٩٧٢ ص ١٥٠ .

على أنه يجدر الإشارة إلى أمر هام وهو أن أسلوب العمل الإدارى العلمى لا يمكن أن يختص به جانب أو موقع إدارى معين دون سواه ، بل إن هذا الأسلوب يمثل قاعدة عامة تطبق فى كافة أشكال الإدارة ، التى قد تكون إدارة عامة وهى الإدارة الحكومية التى تستهدف تقديم خدمات عامة للمجتمع ممثلة فى مختلف الأجهزة من وزارات ومجالس وهيئات . الخ وتدبير المال اللازم للإتفاق على هذه الخدمات . أو قد تكون الإدارة - إدارة أعمال التى تتعلق بالمشروعات الإقتصادية الهامة للربح أو إدارة الهيئات الخاصة التى تؤدى بمعرفة أفراد متطوعون ، وإدارة القطاع العام التى تتعلق بالمشروعات الإقتصادية التى تملكها الدولة هـ

هذه الأشكال والأنماط المختلفة لأساليب الإدارة العلمية تتمكن من أداء وظائف رئيسية تتعلق بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فإداماً أنحزت هذه الوظائف بروح علمية زاد العائد وقل الفاقد (١) .

من كل ماسبق يمكن القول أن الإدارة العلمية أصبحت أحد العلوم المعاصرة التى لاغنى عنها فى تسيير دفة الأمور فى مواقع العمل المختلفة من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية أو الخدمية اللازمة للإنعاش المادى والإنسانى للمجتمع وهى كعلم لا بد أن ترتبط بعلوم أخرى تحدد إطارها وتضع أسس قيامها من ذلك على سبيل المثال ارتكاز الإدارة كعلم إلى دراسات علم الاجتماع والنفوس ، وأنه بدون هذا التكامل العلمى لا يمكن بحال من الأحوال أن يحدث التوازن فى كافة جوانب العمل الإدارى بل يحدث التمييز لجانب مادى أو معنوى على حساب جانب آخر وهذا ما يدعونا إلى دراسة السلوك الإدارى .

المدرسة السلوكية فى الإدارة

لتحليل السلوك الإدارى تحليلاً عملياً مدارس مختلفة واتجاهات متباينة

لكننا أثّرنا دراسة هذا السلوك في ضوء آراء المدرسة السلوكية لاهتمامها الشديد بآراء كافة العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تتناول السلوك الفردي والجماعي من قريب أو من بعيد فضلا عن النزعة الإنسانية التي تركز عليها دائما حين تنتظر إلى الفرد لا باعتباره نرس في دولا ب العمل المادى ولكن باعتباره محور نجاح أى مشروع أو فشله حسبما يسلك أفعالا تؤدي إلى النجاح أو الفشل معنى ذلك أن هذه المدرسة تتناول من زاوية أخرى دراسة مفهوم العلاقات الاجتماعية فيما بين العاملين أنفسهم أو بينهم وبين رجال الإدارة وقادنها ، بمعنى آخر أن المدرسة السلوكية تركز على عنصر الدينامية في فهم السلوك الإنسانى الذى يعتمد على التحليل السيكلوجى والاجتماعى للأفعال الإنسانية من خلال مواقف العمل .

ونود أن نشير إلى محتوى آراء مدرسة السلوك من خلال تراث الفكر الإدارى لأشهر علماءها حيث نبرز لمحذ عن اتجاهاتهم على النحو التالى .

فقد أثبت « هوجونسبرج » أن الإدارة السليمة ينبغي أن تركز على مزيد من العلم نظرية ومنهاجا بدليل أنه ابتكر منهج علم النفس الصناعى وقام بتطبيق هذا المنهج في قياس الفروق الفردية بين العاملين من خلال مواقف اجتماعية في مجال العمل ، وعلى هذا الأساس يبتكر بابا جديداً من أبواب الإدارة العلمية القائمة على الدراسة والتحليل العلمى لما بين الأفراد والجماعات من فروق فردية ومن هذا المنطلق كانت مدرسة السلوك بداية للتطبيق العلمى في الإدارة .

وما لاشك فيه التعرف على الفروق الفردية بدفع الباحثين ورجال الإدارة إلى مخاطبة مهارات وقدرات الأفراد بأسلوب نسبي وبالتالى يوضع في المكان المناسب بحسب قدراته ومن ثم نتظر منه نجاحا مجزيا .

وكان « هنرى جنت » ومن معاصري العلامة تايلور ، وقد ركز كل اهتمامه تجاه الإنسان كفرد في جماعة يوتر فيها ويتأثر بها ، وندى بالانجاء

الإنسانى فى المعاملات الإدارية ، كما طالب عام ١٩٠٨ بضرورة تطبيق سياسة تعليم العامل نظراً لأن الجهل يولد عائداً هزيباً أى أن هناك علاقة وظيفية بين زياده الإنتاج وانتشار التعليم فضلاً عن ذلك هناك رابطة قوية بين زيادة الإنتاجية وتدريب الفرد ، فلى جانب توجيهه إلى العمل الذى يتناسب وقدراته ومهاراته ينبغي بعد ذلك حصوله على قدر من التدريب الكافى الذى يتناسب هذه المهارات .

ويشتهر العلامة « لاثون مايو » بأنه صاحب « تجارب هوارتون » أصلب دعاة المدرسة الساوكية ، ويرى من خلال تجاربه ودراساته أن العمال يشكاون ثقافة خاصة بهم . تلك الثقافة النابعة من ظروفهم الذاتية والبيئية حيث تتوفر لهم قيم معينة ومثل وقدرات تناسب طبيعة فهمهم ، فضلاً عن تأثيرهم بأحكام العادات والتقاليد الاجتماعية والمهنية ، كل هذا يخلق للعمال ثقافة معينة تتجه إلى فكرهم وسلوكهم المادى والمعنوى ، ومن خلال هذا الفهم ركز مايو على أهمية النظر إلى العمل الجماعى من منطلق الفهم الاجتماعى لخصائص الجماعات وقدراتها وسلوكها ، بمعنى أنه لا ينفى تأثير العامل مثلاً بكافة الموجهات المختلفة السيكولوجية والاجتماعية والبدنية والمادية ، ومن خلال هذه المعايير يطور العلم فلسفة عاداتهم ونظرتهم للأمور ، بل إنهم يكونون أكثر خلقاً وابتكاراً لمعايير ومستويات إنتاجية محددة تكون نابعة أساساً من وضعهم الاجتماعى ومكانتهم وأنه بقدر شعورهم بالرضا فى حياتهم الاجتماعية بقدر أدائهم لأعمالهم وإنتاجهم . بل إن ذلك يدفعهم - طالما أنهم أزدادوا فى الإدارة العلمية تفهماً - إلى تكوين جماعات غير رسمية فى مجالات العمل تنشط الروح الاجتماعية وتربى فى النفوس الاتجاه التعاونى وتولد عندهم عاطفة الهيئة المحلية وكل ذلك يمثل حافزاً لزيادة الإنتاجية ليس فى مجال العمل المادى فى المصانع والشركات بل فى أى موقع إدارى سواء كان خديماً أو إنتاجياً .

ومن ناحية أخرى أكدت « فيوليت » على القوى والعناصر التى تشجع العاملين على الممارسة السليمة لأعمالهم وأداء واجباتهم بالصورة المرضية سواء

داخل العمل أو خارجه ، وتبدو علمية الإدارة هنا في التنسيق الجيد بين جهود الجماعة والعمل على تحقيق درجة من الانسجام والتضامن بين أعضائها إن من شأن هذا التنسيق أن تبعد الإدارة عن القسوة في التعامل مع العاملين :

واهتم « أوليفر شيلدون » بموضوع المسؤولية الإدارية ونظرته إلى العمل الصناعي لا من زاوية اعتماده على آلات بل يهتم بالتكوين البشري الذي يسير هذه الآلات ويسخرها لصالح الإنسان ، إنه ينظر إلى الإنسان العامل في الحقل الصناعي لا باعتباره فرداً . وإعنا باعتباره شبكة إنسانية مركبة تتفاعل مع الإدارة العلمية بمنطق أخلاقي .

وأخيراً يتجلى دور « تشيستر بارنارد » في تطوير هذا الاتجاه الفكري في الحقل الإداري في تحليله المنطقي للكيان التنظيمي ، وفي تطبيقه لمفاهيم علم الاجتماع على الإدارة العلمية ، وقد نظر إلى التنظيم باعتباره أنشطة منسقة عن قصد ويمثل ضرورة اجتماعية للفرد من أجل التغلب على جوانب تصوره البيولوجي والمادي والاجتماعي (١) .

خلاصة فكر المدرسة السلوكية في الإدارة ارتكازه إلى مفاهيم علمية تفسير السلوك وتوجيهه إلى تحقيق أهداف الإدارة السليمة بمعنى آخر أن لعلماء هذه المدرسة ينظرون إلى (المصنع) على سبيل المثال باعتباره كما يرى علماء الاجتماع بناءً اجتماعياً يتكون من علاقات اجتماعية وإنسانية تحدد أدوار الفاعلين في إطار تنظيمي يحدد المسؤولية والواجب ويتنظر العائد المناسب .

تحقيق المفهوم العلمي للإدارة :

إذا كان علماء الإدارة من أنصار مدرسة السلوك في تحقيق عملية السلوك الإداري عن طريق النظرة الإنسانية إلى الفرد باعتباره محور العملية الإدارية ذاتها ، فإنه لضمان وصول العمل الإداري إلى المستوى المطلوب الذي يحقق

أهداف مواقع العمل المختلفة يلزم أن يركز ذلك إلى مجموعة من العمليات التي ترشد من السلوك وترفع من مستوى كفاءة العاملين ،

من بين هذه العمليات ما يطلق عليه بالتوجيه الإداري الذي يتغلغل إلى كافة العمليات الإدارية بسيطة كانت أو معقدة ، كما لا يعفى منه أى تنظيم رسمى أو غير رسمى فى مجال العمل . ذلك لأن التوجيه الرشيد هو العمل المستمر خلال مراحل الإنجاز ذاتها بهدف مواجهة المشكلات التي تبرز خلال العمل ومحاولة احتوائها للسير فى الاتجاه الصحيح وتحقيق مستوى الأداء المطلوب الذى يحقق العائد المحزى للفرد أو المؤسسة .

وإذا كان الأمر كذلك فإننا نجد انعكاساً لبرامج التوجيه على كافة عمليات النشاط الإداري من حيث أن التوجيه طاقة وقدرة تعمل على الوصول إلى أكفأ النتائج عن طريق الاحتكاك المستمر والتفاعل الحلاق بين القيادات وكافة العاملين فى مستويات التنظيم المختلفة ذلك التفاعل الذى من شأنه أن يثير اهتمام المروسين نحو تحقيق أهداف العمل والربط العضوى بين الأهداف الذاتية والأهداف الجماعية حتى يتسنى التحقيق المتوازن لكافة الأهداف المشتركة .

وترتبط عملية التوجيه . بعملية أخرى تعاون فى ترشيد السلوك العلمى للإدارة على اختلاف المستويات ألا وهى عملية التنمية الإدارية ولا أقول أنها مسئولية العاملين نحو تنمية ذاتهم إدارياً ، بل بحكم مسئولية المدير عن توجيه كافة العاملين فإن عليهم تنمية سلوكهم إدارياً ويمنع هذا الإجراء فى واقع الأمر الاحتفاظ بفتنة تفهم أسلوب العمل وتحيطهم الإدارة بهالة من التقديس وتصرف النظر عن الباقيين ، إن الإدارة الناجحة هى التى تتمكن من مد الجسور للتعاون من أجل توزيع الإهتمام الإداري على كافة الطاقات البشرية داخل المؤسسة وبذلك يبدو فى مواقع العمل براعم إدارية وشيدة تحرص على الإنجاز العلمى الكفء لأهداف العمل وفى نفس الوقت تعمل التنمية (م ٢ - الحكم المحلى)

الإدارية على القضاء على التمرکز حول الذات لطبقة الإداريين المقدسة الذين قد يشكلون عقبة جوهرية في تسيير حركة العمل إذا ما شعروا بأهميتهم ، إذا ما تم ذلك استطعنا القول أن المدير العلمي تمكن من خلق شبكة من العلاقات الإدارية السليمة التي تحوط الجميع بمناخ اجتماعي يستند إلى عنصر التعاون بدلا من الصراع والتواصل غير الهادف .

والملاحظ في حقيقة الأمر أن أغلب المجتمعات النامية تكاد تنفق على وضعية إدارية معينة تنسم بطبيعة الحال بالنخلف والابتعاد عن الروح العلمية والإدارية الأمر الذي يعوق تحقيق الأهداف المتاحة حتى مع إتوفر حسن النية في إنجاز المطلوب ، من بين مظاهر هذه الوضعية الإدارية غياب الوعى الإداري أو عدم استكمالها بعد لتوظيفه في خدمة قضايا المجتمع في التنمية والتقدم ، ساعد على ذلك إنتشار مظاهر التخلف المادى والإنسانى وكثرة المشكلات التي يعاني منها المجموع الأمر الذي يعوق حركة الإدارة في التصدى لعلاج هذه المشكلة بروح علمية لأنها لا تجد البيئة الصالحة التي تتعاطف معها لتحقيق ذلك نظراً لإنعدام الوعى وفضلا عن ذلك فإن للنظام التعليمى دور خطير في هذه المجتمعات نحو الأبقاء على هذه الأوضاع الإدارية بصورتها الراهنة حيث توجه الطاقات إلى أعمال روتينية غير فنية متخصصة وبالتالي تقل الكفاءات المهنية التي تدفع العملية الإدارية إلى النجاح المطلوب وأمام كافة المعوقات فإن القيادات الإدارية المدربة لا تجد الفرصة سانحة أمامها لتدريب المزيد حيث تحول بينها عقبات أخرى خاصة بامكانيات التدريب وظروفه . . الخ ، ومع هذا فإن التنمية الإدارية تستطيع بأسلوب تدريجي أن تتبع مخططاً علمياً من أجل تدريب قاعدة من الإداريين لتحقيق منجزات إدارية هامة منها : قياس للنقص في مستوى أداء الوظيفة الحالى بالقياس إلى متطلبات العمل وإحتياجات المؤسسة فضلا عن قياس متطلبات الوظيفة الرئاسية بالنسبة لكل وظيفة حالية مع تحديد

متطلبات المستقبل للوظيفة في ضوء ما يجرى داخل المجتمع من تطورات
تكنولوجية (١)

ومعنى ذلك أن عملية التدريب يلزم أن توضع ضمن إستراتيجية العمل
الإدارى فى المؤسسة بحيث يتوفر القيادات التى تؤدىها بنجاح فضلا عن
إهتمام من جانب الطرف المستقبل لعملية التدريب ذاتها من الفئات التى
تحتاج إلى تدريب أى أن نجاح هذه العملية يتوقف على مدى توقع الجانبين
فى الوصول إلى نتيجة هادفة تؤدى إلى تغيير الاتجاهات وتطوير سلوك
للأفراد إلى اتجاه جديد يصلح للعمل .

وهناك نقطة جديرة بالذكر وهى أن عملية التدريب إذا ما انجزت من
خلال ممارسة العمل ذاته فإنها تساعد عضو التدريب فى تفهم المناخ المهنى
والاجتماعى المحيط بالعمل فضلا عن معرفة المسئوليات والواجبات المطلوبة
منه وإمكانات تحقيق ذلك والأسلوب المتبع داخل تنظيم العمل ، كافة
هذه الإجراءات ينبغي أن تصل عن طريق المدرب مشرفه أو الإنسان الذى
يؤدى عملية التدريب ، وتؤكد على النقطة بالذات بسبب أن الفرد لا يتأثر
بما يشعر به ويقتنع بعمله وحصول هذا الفرد على برامج التدريب من خلال
ممارسة العمل يتيح له فرصة التفاعل والاحتكاك مع زملائه ومدربه ورؤسائه
فضلا عن إكتسابه لقيم واتجاهات الجماعة التى يعمل فيها وينشعب بسلوكها
وبالتالى يستطيع الحصول على معلومات وأفكار مستحدثة عن كيفية التصرف
وأداء العمل ومن هنا نستطيع أن نضمن أن تكون برامج التدريب لها صفة
الواقعية والمرونة (٢) .

نخلص من ذلك إلى أن عمليات التوجيه والتنمية الإدارية والتدريب وهى
عمليات متكاملة وهدفها مماثل وهو الارتفاع بمستوى كفاءة العاملين من

(١) د. أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة . دار المعارف ١٩٧٦

(٢) د. على السلى : المرجع السابق ص ٢٢٦

أجل الإنجاز الرشيد للعمل . وأقول أن هذه العمليات ولو اتخذت الطابع الإداري البحث إلا أنها لا يمكن أن تتم وفقاً لإتجاه المدرسة السلوكية إلا بحيط إنساني النظرة ، اجتماعي المضمون ، رشيد السلوك .

الإدارة بالأهداف والنتائج :

وكشكل من أشكال الإدارة العلمية التي نحن بصدد الحديث عنها ما استحدثت في مجتمعنا من ضرورة تحقيق الإدارة بالأهداف والنتائج وكان من الأهمية بمكان أن نلقى نظرة حول هذا الموضوع حتى تكتمل الصورة لأن الإدارة بالأهداف والنتائج من ناحية أخرى تمس نظام الحكم المحلي من قريب أو بعيد فضلاً عن حركة التخطيط والتنمية من ثم ووفقاً لمنطق المعطيات التاريخية في هذا الصدد فذكر أن أول من نادى بتطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج هو بيتر دركر Durkr استاذ إدارة الأعمال ، بجامعة نيويورك عام ١٩٥٤ في مؤلفه « الإدارة في التطبيق » وقد حدد وجهة نظره في هذا الموضوع على أساس أن المنشآت والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في ميس الحاجة إلى مبدأ إدارة « يتيح للإنسان فرداً كان أو جماعة تحقيق أقصى ما لديه من طاقة وكفاءة ومهارة ذاتية بروح المسؤولية وتحمل الواجب وبالتالي يستطيع أن يعكس رأيه في أسلوب الإدارة المتبع في نظره شاملة متكاملة تبرز أهمية العمل بروح الفريق وتنسيق الأهداف الفردية في إطار الأهداف العامة المشتركة والكي يتم ذلك لا بد من تحقيق « الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية Management by objectiyes and self control management ومن يومها أصبحت الإدارة بالأهداف management by objectivities يمكن النظر إليها من عدة زوايا .

فمن ناحية تفسير البعض للإدارة بالأهداف والنتائج باعتبارها شكل من أشكال الإدارة لا يختلف في قليل أو كثير عن أشكال الإدارة التي ظهرت من خمسين عاماً مضت أي أن هذا الفهم ليس فيه جديد أو ابتكار في

حين أن البعض الآخر ينظر إلى الإدارة بالأهداف في ضوء فلسفة جديدة في الإدارة وعنصر الخبرة هنا يكمن في تغيير المفاهيم والافتراضات الجوهرية عن الإنسان ودوافعه وسلوكه : يرى موريس Morrisay أن الإدارة بالأهداف والنتائج ليست أسلوباً تكنولوجيا للإدارة مبتكراً حديثاً ، ولكنه مجرد منهج منطقي واضح للإدارة وإن كان يشير تحفظاً على رأيه هذا فيطلب من المديرين أن يغيروا من أنماط سلوكهم الإداري تغييراً جذرياً ويضع بهذا الصدد تعريفاً مبسطاً للإدارة بالأهداف والنتائج بأعتبارها شكلياً من الإدارة الذي تحتوى أهدافاً ونتائج واضحة ومحدودة وتشتمل على وضع برنامج واقعي بهدف تحقيق رسالة وإيتمكن من تقييم الأداء في ضوء قياس النتائج .

ومن الناحية التطبيقية ينظر إلى الإدارة بالأهداف في أمريكا على أنها أساساً نظام للحافز الفردي والمشاركة في الإدارة وتقييم الأداء
motivations and Participation and appraisal
أما في إنجلترا فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها أساساً نظام التخطيط على مستوى الشركة كاستراتيجية إدارية .

أما في كندا فإن الحكومة الفيدرالية قد استخدمته على أنه نظام لتقييم appraisal يقوم بتطبيقه إدارة الأفراد كبديل لتقييم الأفراد على أساس التقييم التقليدي بالنقط .

ومن هذا العرض يتبين أن نظام الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليه من عدة زوايا كما يمكن استخدامه لتحقيق عدة أغراض فالذي ينظر إلى رأس النظام يراه نظاماً تخطيطياً استراتيجياً أو تخطيطاً تكتيكياً ، والذي ينظر إلى ذيل النظام يفكر في أنه نظام لتقييم الأداء ، أداء المديرين ، والذي ينظر إلى وسط النظام يراه على أنه نظام للتحسين والتطوير .

وعلى هذا الأساس فإن من سمات الإدارة بالأهداف والنتائج أنها إدارة

من خلال أهداف للمناصب الإدارية نوضع مشاركة بين المرؤسين والرؤساء بحيث ترتبط : بعضها ببعض رأسيا وأفقيا وبحيث تكون أساسا لأنه تحسين في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات ونظم المكافآت والترقيات وبرامج التطوير والتدريب الذاتي وتقييم الأداء (١)

وبعد - فقد تناولنا بالمناقشة والتحليل لموضوع الإدارة وذلك كمدخل لدراسة دور نظام الحكم المحلى في التنمية الريفية المتكاملة وذلك : كما سبق القول - باعتبار منطق الإدارة هو الممارسة العملية لسلوك القائمين على تنفيذ هذا النظام الذى يرتبط شكلا وموضوعا بنمط النظام السياسى القائم فى أى مجتمع من المجتمعات وإذا كان للسلوك الإدارى علومه الذى تدرسه من منطق مبادئ علم الإدارة مثلا ، إلا أنه يجب العلم فى خضم الدعوات المخلصة لتطبيق الإدارة العلمية ، أو ما نلمسه اليوم فى مجتمعاتنا من دعوة الى إدارة بالأهداف والنتائج ، أقول أنه يجب العلم أن تطبيق كافة مبادئ هذه الطريقة انما يتم من خلال بيئة اجتماعية وانسانية وفى اطار موقف اجتماعى له أطرافه المتعددة من وجود (فاعل) وهو المدير يقوم بالتخطيط لمؤسسته ويتفاعل مع الآخرين others وهم طبقة المرءوسين من الطرفين أسلوب إتصال معين ووراء كل هؤلاء موجّهات بيئية أو اجتماعية أو أخلاقية تعمل على تدعيم هذا النظام الإدارى أو العكس تعمل على اخفاقه على نحو ما هو واضح من ظروف بعض أنماط المجتمعات النامية .

كل ما أود قوله أنه لا ينبغي بحال أن ندرس مفهوم الإدارة فى إغياب الفهم السوسولوجى والا نكون قد افتقدنا ركنا هاما من أركان نجاحه لأن هذا المفهوم انما يطبق فى مجتمع ولا بد من التعرف على كافة المؤثرات البيئية المؤثرة فى مسار هذا المفهوم . اذ كثيرا ما نلمس فى مواقع ادارية كثيرة أن جميع أطراف الموقع الإدارى نتعامل بأسلوب رسمى له ضوابطه القانونية وأغلب أفراد الموقع يشكو من خلل مناخ العمل من لمسات أخلاقية واجتماعية

تضمنى عليه اطارا من قوة الدفع نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب ادارى مرن يتعرف فيه الفرد والجماعة على حتمية أهداف ملوكهم الإدارى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

تلك النظرة الانسانية التى تنفق ومنطق المدرسة السلوكية ينبغى أن تكون منطق كافة قادة الإدارة بمعنى أنه الى جانب النظرة المادية التنظيمية لهيكل العمل ينبغى أن يشوبها مرة أخلاقية واجتماعية الى جانب المسحة الإدارية البعته التى تسيطر على سلوك الإداريين .