



المملكة العربية السعودية  
جامعة الملك سعود  
قسم الإدارة العامة  
كلية العلوم الإدارية

# الإتجاهات الإدارية الحديثة

## NEW ADMINISTRATIVE TRENDS

إعداد

الدكتور حلمي شحادة محمد يوسف

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود - الرياض

③ جامعة الملك سعود، ١٤١٦هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

يوسف، حلمي شجادة

الاتجاهات الحديثة في الإدارة Now administrative trends - الرياض .

٤٢ . . ص ١٧×٢٤ سم؛ (إصدارات مركز كلية العلوم الإدارية)

ردمك ٩٩٦٠ - ٠٥ - ٣١٦ - ٤

ردمك ١٣١٩ - ٢٩٠٦

١ - الإدارة العامة - نظريات أ - العنوان ب - السلسلة

١٦/٢٣١٤

ديوي ٣٥٠

رقم الإيداع: ١٦/٢٣١٤

ردمك: ٩٩٦٠ - ٠٥ - ٣١٦ - ٤

ردمك: ١٣١٩ - ٢٩٠٦

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١	Abstract
٢	الجزء الأول : الإطار النظري للدراسة.....
٢	مقدمة .....
٣	ملخص البحث .....
٤	هدف وأهمية البحث .....
٥	منهجية البحث .....
٦	خطة البحث .....
١٠	الجزء الثاني : الإنتقادات الموجه إلى النظريات الإدارية .....
١١	التطور الزمني المواكب للإنتقادات .....
	الجزء الثالث :
١٤	١- نظرية المساواة الإجتماعية .....
٢٠	- تقويم نظرية المساواة الإجتماعية .....
٢٢	٢- نظرية الفعل .....
٢٥	- تقويم نظرية الفعل .....
٢٨	٣- تطويق النظم .....
٣٠	- تقويم نظرية تطويق النظم .....
٣٣	خلاصة .....
٣٥	الهوامش .....



Abstract  
New Administrative Trends

The aim of this research is to argue that the academic dialogue among administrative scholars has not established a new theory as an alternative for the traditional theory in administration. This goal as it appears is out of reach.

The research is divided into three parts. The first part designed the theoretical framework of the study. The second part dealt with the criticism aimed at the classical theory of public administration and how this dissatisfaction developed over time for that purpose. The third part demonstrated comprehensive analysis and objective evaluation for three major new trends in public administration. These trends are, the social equity invested in the writing of George Fredrickson, the action theory as a new managerial trend contributed by Michael Harmon, and what is called delimitation of organization by Alberro Ramos.

The conclusion arrived at a point that in fact the new trends of administration more or less have not departed too far from the realm of the traditional theory of public administration.

## الجزء الأول الإطار النظري للدراسة

### مقدمة

يبدو أن المفكرين والمهتمين في إرساء نظريات عامة في علم الإدارة لم يحققوا بعد اتفاقاً عاماً بينهم بشأن المرتكزات الأساسية لهذه النظريات الإدارية. وخير دليل على صحة الأمر هو عدم وجود نظرية شاملة وجامعة في هذا الحقل تحظى بتأييد الحد الأدنى من المعنيين بالفكر الإداري عبر الأزمنة المتعاقبة. وقد يرجع السبب الجوهري في الواقع إلى أن تعامل النظريات الإدارية بتحليل ظاهرة السلوك الإنساني يفتقر إلى توفير عنصر الثبات لأن هذا السلوك بحد ذاته لا يستقر على حال بل هو في الحقيقة يتسم بالتغيير والتطور المستمر. وعليه فمن الصعوبة بمكان تحديد نظرية إدارية واضحة المعالم بالإرتكاز على تحليل السلوك الإنساني الذي هو عادة غير محدد ولا يمتلك صفة الدقة والاستقرار. فلا غرابة إذاً أن نجد انتقادات متنوعة بين الحين والآخر توجه إلى ما يسمى بنظريات الإدارة، ونشأت هذه الظاهرة خاصة في العقود الأخيرة من هذا القرن المعاصر. ومن ثم زاد الاهتمام حديثاً بضرورة تكثيف التعاون بين العلماء للمساهمة في إيجاد مستوى معقول من القبول لنظرية أو أكثر في مجال الإدارة لكي يُعتمد عليها في تحليل وتفسير الظاهرة الإدارية والعمل على طرح الحلول الناجعة للقضايا الإدارية المتنوعة التي نعيشها في حياتنا اليومية.

## ملخص البحث :-

يناقش هذا البحث دراسة نادراً ما تطرق إليها الأكاديميون الإداريون من مفكري الإدارة العربية في العصر الحديث .  
ويقدم البحث في مستهله إطاراً نظرياً تحدد فيه منهجية الدراسة وأهميتها وهدفها . ثم في خطوة متقدمة تشرع الدراسة في تحليل الانتقادات الموجهة إلى النظريات الادارية السائدة والكيفية التي تمخضت عنها هذه الانتقادات بمرور الحقبات الزمنية.

أما العناية المركزة التي أولتها الدراسة فهي تصرف عناية مميزة لتحليل مسهب وتقديم تقييم موضوعي لثلاثة من أهم الاتجاهات الحديثة في الادارة. وهذه الاتجاهات - مفهوم المساواة الإجتماعية وخاصة ما هو قائم في المجتمع الأمريكي وقد أولى هذا المفهوم جورج فردركسون رعاية خاصة .

وتقدم لنا مايكل هاريمون فيما يعرف بنظرية الفعل في الإدارة المعاصرة في المجتمعات الرأسمالية الغربية.

وفي تطور آخر ساهم البرتو راموس بفكرته تطويق أو تحديد النظم الادارية كإتجاه حديث في الادارة العامة المعاصرة.

وبيّن الإتجاه الهارموني ، والرامسي ضرورة رد الاعتبار للذات الإنسانية بدلاً من إمتهائها لتحقيق مصلحة الإنتاج في المؤسسة الخاصة والعامة على حد سواء .

## هدف وأهمية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم عرض وتحليل موضوعي وتفصيلي لأهم الإتجاهات الفكرية الحديثة في الإدارة العامة . ولا يقتصر الهدف على التحديد النظري بل يتعداه إلى مناقشة وتحليل الواقع العملي لهذه الإتجاهات الإدارية وخاصة في مواطن نشأتها الأولى .

عُنيت الدراسة بتحليل وتقييم أهم هذه الإتجاهات الإدارية التي ساهم في بلورة تكوينها كل من جورج فردركسون وما عرف عنه بدفاعه وتبنيه لمفهوم المساواة الإجتماعية. ثم مساهمة مايكل هارمون في تقديمه لنظرية الفعل وموقفه من خصائص وممارسات النظرية الإدارية التقليدية في أوساط المجتمعات الغربية الرأسمالية.

ولا يغرب عن الفكر ما ساهم به البرتو راموس في بلورته لمفهوم تحديد أو تطبيق النظم كأحد الإتجاهات المتميزة في تيارات الإدارة العامة المعاصرة. وتتجلى أهمية الدراسة بأنها سابقة قد تكون فريدة من نوعها حيث تنفرد في طرحها للاتجاهات الحديثة في الإدارة لم يجد الباحث بادرة فكرية تقدم بها الفكر الإداري العربي في هذا المجال إلى حينه.

ومما لا ريب فيه أن هذه المساهمة المتواضعة لا تدعي الشمولية أو أنها جامعة بل قاصرة أن تصل الكمال الذي هو من طبيعة الكامل (تعالى) ولكن الدراسة بحد ذاتها تحث على إجراء مزيد من البحث في هذا المضمار ونحن بأمس الحاجة إلى إثراء الأدب الإداري العربي المعاصر بأحدث التطورات في الفكر الإداري العام.

## منهجية البحث

أعتمد الباحث في هذه الدراسة إلى إستخدام كل من المنهج التاريخي التحليلي وكذلك المنهج الوصفي في البحث العلمي ( ١ : ٢٥). وحرري بالقول أنه أعتمد على المصادر الإنجليزية في بحثه هذا وإن وجد مصادر عربية فهي شحيحه ولم تف هذه وحتى المصادر باللغة الإنجليزية أيضاً الموضوع حقه.

وعليه فإن المكتبة العربية لم يُردف إليها مرجع يعتد به في مجال الإتجاهات الحديثة في الإدارة، ويبقى الاعتماد محصوراً بالرجوع إلى المصادر الانجليزية.

وقد لجأ الباحث أيضا إلى أعمال الفكر الذاتي في التشخيص والتحليل الموضوعي سعياً إلى تحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذا البحث .

## خطة البحث

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة أجزاء رئيسية. إشمئل الجزء الأول على التحدفد النظرى ومنهجفة الدراسة للاتجاهات الحديثة فى الإدارة. وفى القسم الثانى تم معاينة الانتقادات الموجهة إلى النظرفيات الإدارية وتم التطرق إلى تحدفد التطور الزمنى لنشأتها. أما الجزء الثالث وهو محور الدراسة بشكل رئفسى فقد تم فىه معالجة شملت تحليلاً ومناقشة مسهبة وتقففماً موضوعياً لأبرز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وهى المساواة الإجماعفة عند جورج فردركسون ، ونظرفة الفعل لماىكل هارمون ثم إتجاه تطوفق أو تحدفد النظم عند البرتوراموس.

وعقب التحلل المسهب نسبياً لهذه الاتجاهات جاءت الخاتمة وجرى فىها بلورة الأفكار الرئفسفة فى البحث وتقففم لها بشكل عام. ثم رصدت قائمة المراجع من كتب ودورفات التى أعمد عليها فى إخراج هذه الدراسة إلى حفز الواقع.

## الجزء الثاني

### أولاً : الإنتقادات الموجهة إلى النظريات الإدارية :

لقد عانت النظريات الإدارية من مواجهة إنتقادات كثيرة خاصة في فترة العقود التي تلت الحرب العالمية الثانية. وقد ساعد على بلورة هذه الإنتقادات ظهور ظروف مختلفة أو مستجدات عَقِبَتْ تلك الحقبة لم تستطع هذه النظريات أن تطرح حلول لها أو تقدم إجابات لاستفسارات متنوعة حول القضايا والمشاكل الإدارية التي تكتنف شؤوننا. ومن النقاد على سبيل المثال لا الحصر وارن بنس ، رنسيس ليكرت ، فردريك هيرزبرغ ، دوغلاس ماكجروجر ، هيربرت سايمون ، جورج فردركسون ، فرانك ماريني ، فردريك تاير ، فنسنت أوسترم وغيرهم كثيرون.(٢)

لقد ظهر إستياء عام بين المفكرين والمنفذين الإداريين حول مفهوم مفاده أن النظريات الإدارية التقليدية، كما جاءت بها البيروقراطية الويبرية ومفاهيم ودرو ولسون ومن دافع عن طبيعتها ، غير صالحة لتفسير وتسيير القضايا الإدارية المعاصرة. فظاهرة الروتين والمبادئ المتزمنة في الفكر التقليدي تبدو أنها عاجزة في حل المشاكل الإدارية وعليه يستوجب الأمر إعادة النظر في هذه النظرية وذلك بالعمل على تطويعها أو ترجمتها أو حتى إلغائها مثلاً كما أرتأى وارن بنس في فكرته التي نادى بها بضرورة زوال البيروقراطية.(٣)

إن ظاهرة التقدم العلمي الهائل في مجالات العلوم الطبيعية والتطبيقية كالطب ، والهندسة ، الفيزياء ، الكيمياء ، الرياضيات وغيرها وما صاحبه من غزو الفضاء الخارجي ، والانجازات في علم الكمبيوتر والاتصالات والتقنيات المتنوعة

المفكرين في العلوم الإجتماعية في حيرة من أمرهم حيث أنهم وجدوا أنفسهم لم يحرزوا تقدماً بذات المستوى الذي أفرزته العلوم الطبيعية والتجريبية ، فلهذا ظهرت هوة عميقة بين هذه العلوم التي نجد فيها أن الإنسان أحرز تقدماً هائلاً وسريعاً في الفترة الزمنية المعاصرة في المجال المادي والتقني ولكنه لم يحقق تقدماً مماثلاً أو قريباً منه في مجال معرفة كنه الظواهر الإجتماعية ومن ثم العمل على تذليل مشاكلها وقضاياها المعقدة. فمن هذه النظرة وُجِه الانتقاد إلى أن النظريات الإدارية بمجملها تعجز عن تقديم الحلول أو إعطاء الإجابات السليمة للمسائل الإدارية والإجتماعية لكي يتم تحقيق حد أدنى على الأقل من التنسيق والمسايرة بين التقدم في موكب العلم المادي والطبيعي وبين التطورات الإدارية والإجتماعية في الحياة الإنسانية. (٤ : ٢٥).

إن تدني مستوى الخدمات العامة التي تُنجزها المنظمات الإدارية على إختلاف طبيعة نشاطاتها وأحجامها المتعددة بالإضافة إلى سوء التوزيع في عملية منح تلك الفوائد والمنافع العامة بحيث يستفيد من ريعها السواد الأعظم من أبناء المجتمع يشكل هذا العجز نقداً آخر وجهه إلى تلك المنظمات ، التي يُعتقد بأن فلسفتها ومنهجيتها التطبيقية لا تتصفان بالنضوج أو التكامل سواء في الإنتاج أو التوزيع على حد سواء . فمن الملاحظ أن النمو والتطور الإقتصادي قد قطع شوطاً لا يستهان به خاصة في المجتمعات الصناعية المتقدمة ولكن مازال هناك قطاع لا يستهان به من السكان في هذه المجتمعات لا يحظى بشكل متساوٍ مع بقية أفراد المجتمع من الإستفادة والكسب من هذه المنجزات الإقتصادية في كثير من المؤسسات الخدمية والمنفعية في تلك المجتمعات ( ٥ : ١١ ) . وأما الوضع في المجتمعات النامية فقد يكون أسوأ فيما لو قورن بالمجتمعات المتقدمة . فالمنظمات

والمنافع سواء كان من الناحية الكمية أو الكيفية. فما زالت الغالبية العظمى من المواطنين في الدول النامية لا تحظى كماً ولا نوعاً من وفرة المنافع التي تقدمها المؤسسات العامة.

هذا ناهيك عن التعامل بازدواجية المعايير في تقديم الخدمات للمواطنين . فأولئك الذين يمارسون نفوذاً خاصاً يستفيدون أكثر بكثير ممن لا يملكون حولاً ولا قوة في الوصول إلى إدارة الخدمات العامة التي يقدمها النظام من خلال المنظمات الإدارية العامة.(٦)

ومن هذا المنطلق ظهرت إتجاهات إدارية في المجتمعات الغربية تنادي بضرورة تحقيق مساواة إجتماعية في تقديم الخدمات للعملاء على أسس موضوعية دونما تمييز وتفرقة تستند إلى اللون أو الجنس أو العقيدة.

إن النظريات الإدارية المعاصرة ذات صبغة غربية منشأها المجتمعات الصناعية المتقدمة ومجالات تطبيقها يبقى في حيز تلك المجتمعات. في حين أننا نتعايش في هذه المعمورة بوجود مجتمعات نامية موزعة في كثير من المناطق الأهلة بالسكان سواء كان في غرب الكرة الأرضية كأمرিকা اللاتينية أو في شرقها كالقارة الأفريقية والآسيوية.

وكما يبدو لم تُرَع تلك النظريات إهتماماً لهذه المجتمعات النامية ولم يجر تقييم لظروفها الخاصة بحيث تأخذ بالحسبان في سياق مبادئ هذه النظريات الإدارية إلا بصفة هامشية. فقد تطرق بعض المفكرين ونذكر منهم فرد رجز، لوشيان باي، فيريل هيدي، وجوزيف لمالبورا عرّضاً للعملية الإدارية في المجتمعات النامية.(٧)

ويتضح أن النظريات الإدارية التقليدية قُصرت في تفسير ظاهرة الإدارة العسكرية والتغيرات الاجتماعية المتلاحقة التي تعيشها الإدارة العامة في الدول النامية . وهذا العجز ألقى بظلاله على ضالة حصيلة إدراك الدول المتقدمة في كيفية تعاملها مع إدارات الدول النامية مما يؤدي بين الحين والآخر إلى ظهور مشاكل يصعب حلها بين الطرفين.

وعليه فقد يكون من الاجدى أن يفتح باب المشاركة في تطوير النظريات الإدارية (التي هيمن عليها الفكر الغربي) من وجهة النظر التي يرتأبها مفكرو الإدارة في المجتمعات ، وفق معطيات الظروف البيئية السائدة في مجتمعاتهم مما يؤدي بدوره الى فائدة هذه المجتمعات وتسوية التناقضات بين الدول النامية والمتقدمة وإثراء الفكر الإداري بما يؤهل بالنفع على المجتمع الإنساني عامة .

إن النظريات الإدارية تعاني من إختلافات جوهرية في أسسها ومبادئها الأولية وتتناقض فيما بينها حول الكيفية التي يمكن تطبيقها مثلاً في السعي إلى تحسين الإنتاجية في مجال النوع أو الكم.

نجد أن نظرية الإدارة العلمية مثلاً ، تركز إهتمامها على تحقيق أهداف المنظمة كما تبناها فرديريك تايلور في حين نظرية العلاقات الإنسانية تصب إهتمامها إلى تـثمين الدور الإنساني للعامل والموظف في المنظمة كما نعهده في فكر وتجارب التون مايو بهذا الصدد. فكلتا النظريتين الإداريتين تقفان على طرفي نقيض، إحداهما تسعى لتحقيق مصالح المنظمة والأخرى تبذل قصارى جهدها لتحقيق رغبات وآمال الموظف .

فمن هذه الثغرة وغيرها بين النظريات الإدارية وهشاشة الإتفاق بينها في حل المسائل الإدارية فُتِح المجال واسعاً للانتقاد ، أقام بنيانه المفكرون في

## ثانياً : التطور الزمني المواكب للانتقادات :

وفي ضوء هذه الانتقادات السالفة الذكر نادى كثير من المعنيين بالأمر من مفكرين وممارسين في الإدارة إلى ضرورة عقد إجتماع موسع لهم للتباحث ومناقشة وجهات النظر المتعددة ، وقد تبلورت تلك الدعوة في مؤتمر بمدينة مينويروك Minnowbrook بولاية نيويورك الأمريكية في عام ١٩٦٨ وما بعده ( ٨ : ٤١٥ ). وشمل الإجتماع أناساً من شتى حقول المعرفة الإجتماعية وسواها. ومن الملاحظ في تحليل المقالات التي جمعها فرانك ماريني في كتابه ( نحو إدارة عامة جديدة ) Toward a New Public Administration (٩) أن من المفكرين من كان ذو خلفية سياسية والآخر ذو إهتمام اقتصادي وفريق من علماء النفس والإجتماع وغيرهم من الإداريين والقانونيين وهلم جرا . وساهمت كل فرقة بما لديها من فكر في ذلك المؤتمر لوضع الأسس العامة القائمة على المعرفة والتطبيق لمبادئ علم الإدارة المعاصر. ولكن مما يؤخذ على هذا اللقاء الاكاديمي بين المخضرمين والمحدثين من المفكرين أنه كان أنيا ومؤقتا ولم يتوصل فيه المجتمعون في نهاية المطاف إلى إتفاق فيما بينهم نظراً لتشعب إتجاهاتهم الفكرية وضعف روح المبادرة والمتابعة للنتائج التي تمخص عنها المؤتمر. فوصف اللقاء بأنه عرضي ولم يقدم جديداً في مجال حل المشاكل الإدارية بصورة جذرية أو موضوعية. ففريق من المفكرين أولى إهتمامه بدراسة قضايا المجتمع الامريكى مثل التمييز العنصري، حقوق الأقليات في التوظيف والاستفادة من الخدمات العامة، آثار الحرب الفيتنامية، والدفاع عن حركة الحقوق المدنية وينتمي إلى هذا الفريق جورج فردريكسون G. Fredrickson وفيما بعد ديفيد هارت D. Hart اللذان

وفي مسار آخر ظهر مفهوم ما يعرف بفترة ما بعد الإيجابية العلمية Post Positivism وحمل هذا الفريق هنا لواء المناداة بضرورة الرجوع إلى المعرفة الأساسية Basic Knowledge في العلم وتحليل الوقائع بشكل إيجابي وموضوعي. وكانت حجته أن المدرسة السلوكية في الإدارة وعلم الاجتماع معاً لم يتوصلا بعد إلى تلك المعرفة. ومن أشهر أعلام هذا الفريق لاري كيركهارت L. Kirkhart وفريدريك ثاير F. Thayer (١١ : ٢٥)، وتوماس كان T. Kuhn في كتابه البنية للثورات العلمية The Structure of Scientific Revolutions والبرتو راموس A. Ramos في كتابه The New Science of Organizations (١٢). أما الفريق الثالث بزعامة فنسنت أوستروم V. Ostrom ووايت والدو W. Waldo فقد آمنوا بضرورة إرساء قواعد الإدارة الديمقراطية (١٣ : ٨٧) Democratic Administration ومفهوم الخيار العام (١٤) Public Choice وكانا معترزان بالإستشهاد بمبادئ الديمقراطية التي دافع عنها المؤسسون الأوائل للجمهورية الأمريكية أمثال الرؤساء هاملتون، جفرسون، وماديسون (١٥ : ٥). هذا ناهيك عن أن بعض الحاضرين في المؤتمر أيدوا مفهوم تطوير المنظمة Organization Development كورن بنس W. Bennis وكريس أرجيرس K. Argris وروبرت جولبوسكي R. Golembiewski (١٦: ٤) ويعضهم مال إلى تبني مفاهيم في الاقتصاد السياسي Political Economy كـمخرج للقضايا الإدارية والدفاع عن مفهوم المصلحة العامة Public Interest من أمثال جيمس بوكانن G. Buchanan وجوردن تالوك G. Tullock وغيرهم (١٧: ٦٥) هذا دونما التنويه إلى ما ركز عليه بعض المهتمين بموضوع صنع القرارات أمثال هربرت سايمون H. Simon وشارلز لندبلوم C. Lindbloom وأميتاي إيتزيوني A. Atizoini ومن

إتخاذ القرارات على أسس علمية وموضوعية تتسم بالرشد والعقلانية (٢٠:١٨) ومن أكثر المتحمسين دفاعا عن ضرورة تطوير الإتجاهات الحديثة مايكل هارمون Micheal Harmon أستاذ الإدارة بجامعة جورج واشنطن الأمريكية وأرسى فكرته فيما يعرف بنظرية الفعل Action Theory. وكذلك البرفسور البرتوراموس Alberto G. Ramos بجامعة جنوب كاليفورنيا وتبنى ما يعرف عنه بنظرية تطبيق النظم Delimitation of Organization. ثم مفهوم المساواة الإجتماعية عند جورج فردركسون. وسيولي البحث كما ذكر أنفا، عناية خاصة بطرح تحليل وتقويم مُميز لهذه الإتجاهات في الفكر الإداري الحديث. وسيتبين ذلك من خلال مناقشة أهم عناصر كل إتجاه وإكتشاف مراكز القوة والضعف فيه.

## الجزء الثالث

أولاً : المساواة الإجتماعية عند « جورج فودركسون » :

يعتقد فردركسون أن القيم الأخلاقية والإجتماعية عند فئات المجتمع الأمريكي تعاني من أزمة في الثقة بها. ويرى أنها لم تعد تمتلك خاصية المصادقية كما تحلت بها في العهود الماضية. وانعكس هذا الوضع على قوة الترابط بين أفراد المجتمع الذين هم بدورهم أصبحوا يعانون من الإنحلال وضعف التماسك العائلي. ومما زاد الأمر سوءاً أن الثقة في الإدارة الحكومية قد هزلت وساد التذمر بين المواطنين عن جدوى وفعالية المؤسسات الإدارية في تقديم الخدمات العامة (١٩ : ٥٠٥). فمنذ عقد الستينات وما تلاه من عهود الرئاسة اللاحقة تزعزعت الثقة عند المواطن العادي في الإدارة الأمريكية بغض النظر عن يتولى هذه الإدارة الحزب الديمقراطي أو الجمهوري. لقد أثرت تساؤلات متعددة بين الطبقات الإجتماعية الأمريكية بشأن أيهما أفضل أن تتولى إدارة فيدرالية مركزية أم لا مركزية، إدارة يسمح فيها للقطاع الخاص أن يقوم بدور هام بتنشيط الإقتصاد القومي أم يُعزى للقطاع العام للقيام بهذا الدور. أيهما أجدى في تصريف أمور حياة الأفراد إدارة فيدرالية تتدخل في تنسيق معظم العلاقات العامة أم تترك الأوضاع لتديرها الوحدات الإدارية الإقليمية على مستوى المجالس المحلية وحكومات الولايات. هل من طائل في تخصيص النصيب الأكبر من الميزانية العامة ليصرف على الشؤون الدفاعية والعسكرية وغزو الفضاء أم أن الحاجة أكثر إلحاحاً لتنفق هذه المبالغ الهائلة كي تلبي الإحتياجات الضرورية للمواطنين في القطاعات الخدمية العامة كالتهليم، الصحة، الإسكان، المواصلات، تأمين الحد الأدنى من

الأمريكي، المحافظة على البيئة من التلوث، وغيرها كثير من الضروريات المهمة. هذه التساؤلات ومثيلاتها أُلقت بظلالها على المجتمع الأمريكي وبالذات الإدارة الفيدرالية التي تعاني من إيجاد الحلول الناجعة لمجمل هذه القضايا والمشاكل العامة (٢٠ : ٥٧٠).

لقد هيأت هذه الظروف الإجتماعية البيئة لنشأة ما يعرف بالحركة الحديثة للمساواة الإجتماعية التي تطورت في عقد الستينات وما تلاه في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان من أكثر المتحمسين لهذه الفكرة جورج فردركسون الذي لم يدخر جهداً في الدفاع عن ضرورة تلبية مطالب حركة الحقوق المدنية للسود والأقليات في المجتمع الأمريكي. ومن أهم ما جادت به هذه الإتجاهات الإجتماعية أحقية توفير فرص العمل وفتح الوظائف العامة للسود ليتسنى لهم الوقوف على قدم المساواة والتنافس مع الغالبية البيضاء. السدفاع عن حقوق

ثم السدفاع عن حقوق المرأة في العمل ودفن الاجر المتساوي مع العمل المتساوي أو ما يعرف Equal pay for Equal Work. . . وسنت الادارة التشريعية (الكونغرس) بمجلسيه الشيوخ والنواب عدة قوانين وتشريعات لمكافحة التمييز العنصري Racial

Discrimination ولحماية الحقوق المدنية للأقليات والنساء والمحتاجين. ووكلت الإدارة التنفيذية بالعمل على وضع هذه القوانين حيز التنفيذ من خلال المنظمات العامة التي أسست لتحقيق تلك الأهداف منها على سبيل المثال لا الحصر :

مكتب فرصة العمل المتساوية The Office of Equal Employment Opportunity وخول مكتب الشؤون المدنية Civil Service Office للدفاع عن الحقوق المدنية للأقليات Civil Rights of Minorities وصندوق الفرصة الإقتصادية Economic Opportunity Fund للمساعدة في إيجاد فرص العمل والتوظيف

قدم فردركسون مفهومه للمساواة الإجتماعية كمحور ثالث للإدارة العامة التي طالما إعتمدت على مفهوم الفعالية والكفاءة من منظور إقتصادي إداري تقليدي (٢٢ : ٤٥). ويرى فردركسون أن الوقت حان للعمل بكل جدية لتلبية حاجات المواطنين في شتى القطاعات أكثر من أن تصرف جهدا طويلا لتطوير المنظمات العامة. وبين مفاهيم محددة كعوامل مساعدة مهياة لتحقيق المساواة الإجتماعية منها ما عني بالجانب الإداري والتنظيم القانوني والجانب الآخر ركز على مفهوم الإدارة الإقتصادية. ففي الجاني الإداري والتنظيمي نجد أن التمثيل البيروقراطي Representative Bureaucracy يشكل حجر الأساس في المساواة الإجتماعية بين أفراد المجتمع . فكلما كانت الإدارة العامة ووظائفها البيروقراطية تمثل شرائح متنوعة من طبقات المجتمع كافة عكست مستوى عادلاً من المساواة الإجتماعية. فعن طريق البيروقراطية التمثيلية تستطيع جماعات المصالح والفئات الإجتماعية المتعددة التعبير عن مطالبها وتسعى لتحقيقها عبر القنوات الإدارية في الأجهزة الحكومية العامة.

إن التمثيل البيروقراطي رهين بأن يعكس وجهات النظر المختلفة للمواطنين عامة بما فيهم الميسورين "The Wealthy" والمحتاجين "The Needy" وأن يدافع كل الفرقاء عن مصالحهم ويكفل للفقراء والمعوزين ضمان الحد الأدنى من تلبية إحتياجاتهم نتيجة تبني البيروقراطية العامة لتلك الإحتياجات لدى الحكومة الفيدرالية.

وكما هو معروف أن التمثيل الإداري لفئات المجتمع يمنح الحكومة قوة أكثر من الناحية الشرعية وقدرة أكبر على العطاء العادل من الخدمات والمنافع العامة مما يزيد هذا بدوره الفرص الوظيفية للأفراد ويزداد تمثيلهم النسبي في

ويعتبر التمثيل البيروقراطي خاصة في وظائف الخدمة المدنية رمزاً مجسداً للمساواة الإجتماعية. ولكن فردركسون أبدى تحفظاً وتراجعاً في هذا الأمر حيث ارتأى أن المنظمات البيروقراطية التي قد يمثل فيها قطاعات من شرائح المجتمع كالأقليات من السود والنساء ، والفقراء المحتاجين وغيرهم من الفئات الضعيفة الأخرى الذين تنقصهم الخبرة والكفاءة أو مصادر القوه يشكلون خطراً على الديمقراطية في دولة الإدارة (٢٤ : ٥٧٢) . ويبرز موقفه هذا على أساس أن هذه الجماعات لم تتطور وتنضج الى مستوى المسؤولية والقدرة على صنع القرار واتخاذ زمام المبادرة في العمل والقيادة .

وفي دعم آخر في الجانب الإداري للمساواة الإجتماعية يؤكد فردركسون ضرورة حماية حرية التعبير في الصحافة ، والانتماء الديني وإحياء المواطنة من جديد في المجتمع الأمريكي وذلك من خلال العملية التعليمية الإدارية (٢٥ : ١٢٠) . إن المنظمات الكبيرة هي التي تمنح الأفراد حرية أكثر مهما قد يتصور أنها تعيقنا بتعليماتها البيروقراطية الروتينية. فالمواطن الفعال هو عنصر ضروري للحكومة النشطة ويتجلى ذلك في عملية الإنتخابات العامة التي تعتبر محك الديمقراطية في واقع العمل .

وفي تحديد مماثل نجد أن ديفيد هارث يرى خصائص ضرورية يتحلى بها المواطن الصالح فهم للفلسفة الأخلاقية للحياة العصرية المتحضرة، والإيمان بالحقوق الطبيعية ، والإستجابة لمتطلبات السياسة العامة والإلتزام بشرعية الدستور ثم حب الخير للآخرين من أبناء مجتمعه. فبهذه السبل يمكن تحقيق المساواة الإجتماعية وعلى الإداريين التنفيذيين مهمة العمل على تطبيق هذه المبادئ والإلتزام بها. (٢٦ : ٣٩٥).

أما في الجانب الإقتصادي فيعتقد فردركسون أن الحاجة تستدعي إلى إيجاد أجهزة إدارية يناط بها مهمة إدارة واقع عدم المساواة بين طبقات المجتمع الأمريكي من الناحية الإقتصادية . ومن ثم فهو يقر بقاء ظاهرة عدم المساواة ولكنه في الوقت ذاته يدعو إلى إصلاح إداري لهذا الوضع العام . ويعول في هذا المجال على إعادة توزيع المنافع والخدمات العامة ليعم نفعها السواد الأعظم من المواطنين . يجب أن تتحسس الإدارة العامة بل وتستجيب لحاجات المعوزين والأقل يسراً في المجتمع ويحكم على صلاحيتها في العمل بمقدار النفع الذي يجنيه الآخريين من وفرة الخدمات العامة. لا حرج في أن يكون هناك تفاوتاً في مستوى الدخل الإقتصادية شريطة أن ينتفع من حصيلة هذا التفاوت بصورة أو أخرى الفقراء والأقليات الإجتماعية المضطهدة .

ويُصنف فردركسون المساواة إلى عدد من التصنيفات محدداً طبيعة كل صنف ومن ينضوي تحت مظلته وما على فئته من حقوق وواجبات تجاه المجتمع .

### **المساواة الفردية :**

وفيها تعبير عن حرية وإحترام الذات الإنسانية. ولكل فرد في هذا النوع من المساواة صوت واحد في التمثيل الإداري One Person One Vote. وتعتبر المساواة الفردية اللبنة الأساسية التي ترتكز عليها الحريات العامة والمفاهيم الديمقراطية الغربية.

### **المساواة الفئوية :**

وتتساوى في هذه المساواة الفرص الوظيفية لفئات المواطنين

الإجتماعية بدرجات متباينة، فضرائب المزارعين تختلف عن ضرائب مؤسسات الأعمال ، وضرائب الموظفين تغاير ضرائب المستخدمين والعمال وهكذا دواليك . وبالرغم من إختلاف طبيعة ظروف العمل لهذه الفئات وهذا ما يقره فردركسون إلا أنه يحبذ أن يكون الدفع للأجر يتساوى مع العمل المبذول لإنتاج السلع أو الخدمة المطلوبة .

### المساواة الطبقية :

ويعني بهذا التصنيف المساواة بين الجماعات العرقية التي يتكون منها المجتمع الأمريكي . فيدعو إلى المعاملة المتساوية في الوظائف ومجالات التعليم والصحة والإسكان وغيرها من المنافع العامة (٢٨ : ٢٥) . ولا بأس في تعمد الإدارة العامة إلى ممارسات غير متساوية في هذه المجالات المتنوعة سعياً إلى تحقيق مستوى من المساواة بين السود والبيض والميسورين والمحتاجين . ومن هذه الممارسات تخصيص وظائف معينة للأقليات ، حصر فرص تعليمية معينة للفقراء والمولودين ، تعويض البطالة للعاطلين عن العمل وذلك لإزالة الآثار التي خلفتها إدارة التمييز العنصري في العهود الماضية . وعليه يتضح أن المشرع والمنفذ الأمريكي يلجأ إلى سن وتنفيذ قوانين أنية تتسم بعدم المساواة لتخفيف المعاناة ولتحقيق المساواة للأقليات العنصرية التي عانت الكثير من ممارسات إدارية غير عادلة في العصور المنصرمة .

### المساواة القطاعية :

ومفاد هذه المساواة أن الأجر يجب أن يتساوى في القطاع الخاص

بالمقارنة مع نظرائهم في المؤسسات الخاصة . فعندئذ تتساوى أجور الدفع تبعاً للجهود المبذولة المتساوية في إنجاز العمل دون تمييز على أساس الإنتماء للقطاع الخاص أو العام. (٣٩ : ٣٨).

### تقويم المساواة الاجتماعية :

بعد هذا التحليل المسهب نسبياً لمفهوم المساواة الاجتماعية عند فردركسون يمكن تقويم مساهمته الفكرية بما تضمنته من معطيات إيجابية وانتقادات هذه المساهمة العلمية .

فمن جانب التثمين الإيجابي يثنى على فردركسون مناداته بضرورة إعادة النظر في القيم والمثل الأخلاقية التي يعتقد بها المجتمع الأمريكي الذي شهد مستجدات وتطورات هامة في الإدارة دفعته إلى زعزعة ثقته في هذه الإدارة وتدني مستوى إيمانه بقدرتها على العمل لخدمة المصلحة العامة .

لقد دافع فردركسون بجدية ومثابرة مستمرة بشأن إعادة توزيع الخدمات والمنافع العامة بحيث يعم نفعها كافة فصائل المجتمع الأمريكي . وأولى إهتماماً متميزاً لصالح خدمة الشرائح الاجتماعية الأقل يسراً من الأقليات والفقراء والفئات التي تعاني من الإضطهاد العنصري في مجتمع ينادي بالعدالة وسيادة الإدارة الديمقراطية . وفي ذات السياق يُحمد دوره في تأييده لمبدأ التمثيل البيروقراطي القائم على ضرورة مشاركة الطبقات الاجتماعية بكافة أصنافها العرقية والجنسية في الإدارة عبر المنظمات الإدارية العامة .

وأما في جانب الإنتقاد فقد نجد أن فكر فردركسون وغيره لم يكن فكراً إنتقائياً نطاً Proactive بل كان ردة فعل Reactive للأحداث والتغييرات التي

والعنصر النسائي بضرورة تجاوز التمييز العنصري وإحداث المساواة بين الفئات والطبقات الإجتماعية .

وبالرغم من دفاعه عن مبدأ التمثيل البيروقراطي إلا أن فردركسون تراجع حثيثاً في هذا المجال حيث خشي أن المؤسسات الإدارية العامة ستعاني من الهزال والهشاشة إذا ما تم إدارتها من قبل الأقليات غير المؤهلة وذات الخبرة الضحلة والغضة في مجال العمل الإداري .

ولا يفوتنا أن نشير إلى إقرار فردركسون لظاهرة عدم المساواة في الجانب الإقتصادي طالما أن بالإمكان إستحداث إدارة يوكل إليها مهمة تنسيق حسن الإستفادة من التفاوت الإقتصادي في الدخول بما يعود فيه بمنفعة لمصلحة الفئات أقل يسراً في المجتمع الأمريكي . فهو من هذا القبيل يدعو للإصلاح والترميم وليس التجديد في النشاطات الإقتصادية فليس هناك ما يستدعي الأمر إلى إعادة هيكلة المؤسسات الإقتصادية الرأسمالية أو إحلال بديل أو تغيير لها .

وعلى وجه العموم نستطيع القول بأن النتائج التي كانت متوخاة من تطبيق مفهوم المساواة الإجتماعية لم تصل إلى مستوى الزخم الفكري والأكاديمي الذي استثمر بها وجند لها من أجل نقلها من النظرية إلى حيز التنفيذ الفعلي في الإدارة العامة الأمريكية . فما زال التمييز غير المباشر - وإن خفت حدته - يلقي بأطنابه بين فئات المجتمع وطبقاته وما زال الدرب هنا طويلاً أمام تحقيق المساواة الإجتماعية .

## ثانياً : نظرية الفعل : ACTION THEORY

يُصنف عالم الإدارة مايكل هارمون M. HARMON بأنه أحد النقاد المشهورين للنظريات الإدارية التقليدية وطرح فكره في نظرية الفعل التي تعرف أحياناً بمفهوم «تحرير النظرية من المؤامرة» (٣٠).

يعتقد هارمون أن العملية الإدارية عامة لا تعكس إحتياجات الجمهور ولا تلبي أكثر من الحد الأدنى من تطلعات ومطالب المواطنين . ويعزو هذه القضية إلى علة مفادها أن النظرية الإدارية تعاني من مؤامرة تحاك ضدها . ويقوم بتنفيذ أدوار هذه المؤامرة ثلة من الأكاديمين المنظرين ACADEMIC THEORISTS والمحترفين PROFESSIONALS والمهنيين، بالتآمر مع الإداريين التنفيذيين ADMINISTRATORS وهذا الفريق بالتالي يشكل تحالفاً يقدم العون للمسؤولين السياسيين POLITICIANS في مواجهة الجمهور العام THE PUBLIC الذي يسعى جاهداً إلى تحقيق إحتياجاته الضرورية (٣١ : ١٣٦) . فالأكاديميون بطرحهم للنظريات الإدارية لا يعالجون مشاكل المجتمع ولا يعكسون الحاجة الحقيقية لواقع متطلبات الجمهور بل إن المنهجية الأكاديمية لا تُعبر إلا عن أطر مقننة وأفكار حبيسة الذمنية التي يعتنقها الأكاديميون . وتأسيساً على هذا الأمر تظهر الهوة بين النظرية والتطبيق في عالم الإدارة . فالحلول التي يجهزها المنظر تستند في حثياتها إلى تجاربه الخاصة وليس لما تعانيه المنظمات الإدارية من قضايا وأزمات متنوعة الخلفيات .

ولا يخرج عن هذا السياق النور الذي يعبأ به المحترفون والخبراء EXPERTS فهم ينتهجون منهجاً إحتكارياً في تصرفاتهم وسلوكهم إزاء الجمهور . فيمارس أصحاب هذه المهن سواء الطب ، المحاماة ، الهندسة ، المحاسبة ، الإدارة ،

الجمهور العام الذي هو في أمس الحاجة لقضاء حاجاته بالاعتماد على أصحاب هذه المهن والحرف المتعددة.

أما الممارسات الإدارية التي ينفذها الإداريون فتمثل توطأً أحياناً مع الأكاديمين بناء على ما يرسمه هؤلاء لتنفيذ العمليات الإدارية .

ويما أن الإداريين التنفيذيين هم الذين يوكل إليهم مهمة نقل النظرية الأكاديمية إلى حيز التطبيق العملي فسمحوا لأنفسهم عندئذ بالمشاركة مع الأكاديميين في عملية خداع الجمهور واستغلاله .

وعليه يبدو أن الجمهور مُمثلاً في مطالبه واحتياجاته يقع ضحية هذه الشباك التأميرية ، ومن ثم لا تُنقل وجهات نظر الجمهور وقضاياه بطريقة سليمة إلى الساسة الذين يمثلون بدورهم المرتبة المتقدمة في العملية الإدارية . وعليه فلا يوصل الأكاديميون أو لا يعكسون الصورة الفعلية لمصالح الجمهور التي يجب أن تُعيها تماماً الإدارة العامة متمثلة في المسؤولين الرسميين من السياسيين . ومن ثم لا تنفذ هذه المصالح من قبل الهيئات التنفيذية بالكيفية التي تعود بالنفع على الجمهور إلا بصفة نسبية وبالتالي يدفع الجمهور الثمن غالباً نتيجة للنظريات الإدارية المُحرّفة السائدة التي يتبناها الأكاديميون ويدافعون عنها بشكل مستمر (٣٢ : ٢٨٠).

ويعتقد هارمون بأن الخروج من هذه الأزمة يكمن في تحرير تلك النظريات من هذه المؤامرة بحيث تستدعي الضرورة أن تكون النظريات الإدارية التي يعتنقها الأكاديميون تعكس واقع المجتمعات بصفة فعلية وليس فقط ما يرون بالاعتماد على تجاربهم الذاتية وممارستهم الخاصة . ومن الأجدر أن يُنقل الأكاديميون ما يجري من مشاكل في واقع الأمر إلى الساسة بدورهم يوكلون إلى الجهات التنفيذية

فتقع على عاتق الأكاديمين أمانة نقل الصورة الصحيحة لنوي الشأن وإلا فانهم يشكلون من أنفسهم جداراً عازلاً يحول دون فتح قناة الاتصال بين الساسة والمنفذين من جهة وبين الجمهور "الضحية" من جهة ثانية .

يحدد هارمون خصائص معينة لنظرية الفعل . فيميز بين ما يقوم به الإنسان من فعل وما يتصرف به من سلوك . فيرى أن فعل الإنسان ينبع من إرادته الذاتية دونما إحياء أو تأثير عامل خارجي . بينما يرى أن سلوك الإنسان ناتج عن ردة فعل لمثير خارجي وليس صادر عن دافعية ذاتية .

وينتقد في نظريته هذه العلوم السلوكية من حيث أنها تستبعد أفعال الإنسان الإرادية وتنتهج نهجاً قسرياً في إحداث السلوك وتعمل على توجيهه إجبارياً دونما اعتبار فعلي للذات الإنسانية . ومن ثم يدافع هارمون عن ضرورة تعميق فهم الإنسان لذاته أولاً كعضو فعال يؤثر في الأحداث من حوله ولا يقف مكتوف الأيدي سلبي بل مشلولها كما تراه المدرسة السلوكية .

فالأكاديمي هنا يجب أن يُمثل الأدوار التي تعكس حقيقة واقع حياة الجمهور ولا يحق له أن يفرض آرائه الذاتية أو يشوه الموقف الفعلي . ومن ثم لا بد من إعادة لاعتبار لذاتية الإنسان ليتسنى له أن يلعب دوراً مميزاً في العالم الذي يعيش فيه . للفرد أحقية في تصوير ووضع المعاني والمفاهيم لمعتقداته التي بدورها تُحدد مسار أفعاله ونمط حياته . فتزداد أهمية النظرية وتطور موضوعيتها بما يتناسق مع ما تمليه الظروف البيئية المحيطة بها وليس في عموميتها ونظريتها الشمولية وذلك دونما اعتبار المتغيرات الزمنية والمكانية السائدة (٣١ : ١٣٨).

## تقويم ( نظرية الفعل ) :

لقد دافع هارمون عن ضرورة تحرير النظرية الإدارية من المؤامرة التي يشارك فيها الأكاديمي المُنظَر مع الإداري التنفيذي في مناهضة المطالب والمصالح التي يسعى الجمهور العام إلى تحقيقها. ويبدو أن التحالفات التي تُبنى في نظرية المؤامرة بين عدة فرقاء غير مستقرة ولا تتسم بأطر محددة فقد نجد أن الأكاديمي يتعاون مع الإدارة السياسية والهيئات التنفيذية أحياناً مما يؤدي بالتالي لتلبية مطالب الجمهور التي تتسرب عبر قنوات الاتصال التي يرسمها الأكاديميون بأمانة وموضوعية معبرة عن هذه المطالب والاحتياجات العامة .

وفي مسار آخر يخرج عن القناة الديمقراطية الأنفة فنجد أن الأكاديمي يسعى إلى "فلتر" FILTERATION تلك المطالب باختزالها وتشويهها دونما أن تسيير في مجراها الطبيعي إلى المركزية الإدارية المنفذة . فلا تُلبى المصالح العامة للمواطنين إلا بصعوبة نادرة وبدرجات متدنية من الكفاءة والفعالية. وعند تفشي هذه الظاهرة نجد خطورة على الالتزام بمبدأ المسألة الادارية ونشهد أيضاً ضعف الامتثال بالأخلاقيات الإدارية ADMINISTRATIVE ETHICS. أما بالتنويه إلى موقف الأكاديمي كما يرى الباحث في مجتمعات الدول النامية فنجد سلوكه ذو ثلاث شعب ، إما أنه يتصف بالتبجيل والاطراء للسلطة الادارية دون نقل وقيِّ لمصالح المواطنين لتأخذ مكانها الطبيعي على جدول أعمال هذه السلطة وهذه الوضعية الغالبة في فصيلة هذه المجتمعات.

أو قد يعمد الأكاديمي إلى عدم التفاعل مع الإدارة ومن ثم يميل في سلوكه إلى الاحباط والعزلة والانطواء النفسي دون مساهمة تذكر في تسيير الإدارة العامة. وفي مسلك آخر قد يلجأ الأكاديمي في الإدارات النامية إلى مهاجرة وطنه

الأدمغة Brain Drain حيث يُنجمي بنفسه من متاعب مجتمعه ويجد في الدول الغربية ملجأ يحقق آماله وتطلعاته التي لم يجد متنفسا لها في بلده النامي. وقد نجد لزاما علينا للخروج من هذا المأزق تكوين جسر از " تجسير " الثقة بين الاكاديمي والمسؤولين الإداريين والمواطنين في مجتمعات الدول النامية كي يتسنى لها التقدم والتطور. وليس سرا في أن نجد بأن تقدم المجتمعات البشرية يكمن أساسا في موضوعية الأداء الاكاديمي المنتج والفعال في العملية الإدارية العامة. إن فكرة التمييز بين مفهوم الدافع والسلوك في الفعل الإنساني كأحد الخصائص الرئيسية في نظرية الفعل عند هارمون، هي أيضا مفهوم غير واضح ويصعب أن نضع حدودا فارقه بين الدافع الذي يتصف بالفعل الإرادي من جهة، والسلوك الإنساني الناتج عن مؤثر خارجي من جهة أخرى. فمثلا إذا كانت العبادة تعتبر دافعا نابعا من عمل إرادي ذاتي، فإنها أيضا تعد سلوكا في الوقت ذاته يقع المرء فيه تحت تأثير خارجي يحثه على الطاعة ليجني ثمار الثواب أخذ بعين الاعتبار ما توصل إليه يقينه من شواهد بيئية كأدلة على قدرة الخالق في تحديد سر الوجود ومبتغاه. ففي هذا المثال نجد أن الملامح الفاصلة بين الدافع والسلوك الإنساني هلامية وضبابية تنقصها سمة التحديد والثبات النسبي. وقد ننتقد نظرية هارمون في أمر تجاهلها أو إغفالها لواقع العملية الإدارية في المجتمعات النامية فنلاحظ أن هذا العالم قد تشبع في ذهنيته بواقع نظرية السوق Market Theory في بيئة رأسمالية غربية عمادها الدفاع عن ظاهرة المنافسة وتبني مفهوم الفردية التي قد لا تكون مستساغة بهذه الحدية والاستقلالية في المجتمعات النامية. وعليه فإن صلح مسار هذه النظرية نسبيا في المجتمعات الغربية فليس بالضرورة أن تجد لها رواجاً في مجتمعات أخرى وقد يعتربها

حقاً إن هارمون قد نجده متأثراً بالواقع الاستغلالي الذي يعاني منه الجمهور في الأنظمة الغربية كما بينه في نظريته -المؤامرة- لكنه بحكم منبته الرأسمالي وقع في حيرة من أمره ووجد نفسه مُخرجاً بالدفاع عن مخرج يقربه من فكر اشتراكي يحقق المصلحة العامة ويؤمن ملاذاً للجمهور من براثن الاستغلال الذي يهيمن عليه. ومن ثم فإن إتجاهه النقدي لم يُبحر بالنظرية الإدارية أكثر من بقائها على رمال الشاطئ كما ألقناها في بواكيرها المعهودة. وإن من جهد يُثمن به الدور الفكري لهارمون فقد نلاحظه في مسعاه الجاد للدفاع عن تكوين إتجاه في الإدارة قد يتطور إلى نظرية تتصف بالعقلانية وخاصة العلمية الموضوعية. ولكن حقاً أن النظرية الإدارية العامة ما برحت تُراوح مكانها وما زالت بينها وبين الواقع فجوة لم تريم أطرافها.

ثالثاً : انهاء تحديد او تطويق النظم : Delimitation of Organization :

يُعتبر البروفسور البرتوراموس Alberro G. Ramos المكسيكي الأصل بجامعة جنوب كاليفورنيا، أكثر المفكرين حماساً للدفاع عن هذا الإتجاه في الإدارة. فيرى أن المفاهيم الإدارية السائدة والمتوارثة عبر الأجيال المعاصرة ساذجة في معطياتها ولكنها في ذات الوقت تتبنى ويجري العمل بها في عالم الإدارات المتنوعة. ويُعزي سر نجاحها في تمويهها للحقائق الإنسانية وزيادة تعلق وإيمان الناس بها مع مرور الزمن لأنهم اعتادوا على التعامل معها وقد لا يملكون القدرة على تغييرها أو الإستعاضة عنها ببدائل سواها لتسيير العمليات الإدارية. فمن هذا المنطلق مازالت هذه المفاهيم الساذجة براءة وفي حقيقة الأمر أنها لا تسبر غور المعرفة ولكننا تطبعنا على الأخذ بها ومسايرتها ولا يبدو أن هناك إلحاحاً ماثلاً أو ضرورة قائمة تستدعي تطويرها أو استبدالها لأن العملية الاحلالية بحد ذاتها بحاجة الى زخم فكري وعملي لم نزل قاصرين عن الوصول إليه ببسر وسهولة (٣٥ : ١٤٠).

هذه المفاهيم الإدارية، يستطرد راموس، ليست ذات صلاحية للتداول لأنها تركز على إفتراضات خاطئة وغامضة ويعتريها كثير من التشويش وضعف الوضوح. فمنذ عهد فردريك تيلور (رائد الإدارة العلمية) مازالت الإدارة عامة تخضع لايكولوجية السوق وتعتبر عن أيديولوجيته ومحدداته التي تبرر خصائص النظام الرأسمالي المؤسس على مفاهيم العقلانية TATIONALITY، الكافية EFFECIENCY والاقتصاد ECONOMY والإنتاجية PRODUCTIVITY (٣٦ : ٧٨).  
فيتحول الإنسان في هذا النوع من البيئة الى آلية صناعية كل همه هو الكسب وتعظيم المنفعة الاقتصادية وتحقيق الرفاه المادي بشتى الوسائل دونما إعتبار للقيم

عامّة فلا بد من إعادة تقييم الذات وإزالة العوائق التي تحد من الطاقات والنشاطات المحتملة للإنسان . يعتقد راموس أنه لا بد من الرجوع إلى تحري . الحقيقة Reason ويتسنى ذلك عن طريق البحث العلمي المتواصل الذي يهديننا إلى المعرفة الأساسية EPISTEMOLOGY و بهذه المعرفة نستطيع تصحيح المفاهيم والقضايا الإدارية وبناء تنظيمات جديدة قادرة على إعادة الكرامة للذات الإنسانية وإطلاق العنان لحرية العمل الذاتي دون هيمنة لألية السوق الرأسمالية . ويقدم راموس اقتراحاً لحل هذه المعضلة التي تتسم بالسيطرة المادية على السلوك الإنساني وذلك بإيجاد نظم إجتماعية صغيرة تهدف إلى تحقيق الذات ورد الاعتبار للقيم والأخلاقيات ، هذه النظم تسير جنباً إلى جنب مع المنظمات الاقتصادية كمراكز نظمية متعددة MULTICENTRIC MODES OF ORGANISATION في بيئة السوق لنظام الرأسمالية (٣٧ : ٢٦٥).

## تقويم إزجاه زحديد أو تطويق النظم :

قد نجد في سياق تحليل هذا الإلتجاه الإداري فكراً إيجابياً يتبلور في الافصاح عن التذمر من سذاجة وعجز المفاهيم الإدارية السائدة من إيجاد حلول ناجعة لمشاكلنا الإدارية.

ولا تقل الإيجابية في مستواها عندما يكيل راموس الانتقاد لهيمنة النظام الرأسمالي الذي لا يدخر جهداً في إستغلال الإنسان وحصص نشاطاته في الهلع للكسب المادي دونما أدنى اعتبار أو تقدير لكرامته الذاتية . وفي مساهمة معتبرة يعزز راموس فكر تايلور بوصفه إنطلاقة مبدعة في عالم الإنتاج الصناعي ولا يقل ثمينه أيضاً بهذا الصدد لما أنجزه هربرت سايمون في إرساء مفهوم الترشيذ والعقلانية في صنع وإتخاذ القرار الإداري

أما في جانب الانتقاد لفكر راموس فنستطيع أن نلاحظ أنه يتسم بالإزدواجية والتناقض بين حين وآخر . فهو يقدم اقتراحاً بمناداته بإيجاد منظمات إجتماعية صغيرة ، ولكنه يلزمننا بأن هذه المنظمات صغيرة في الأصل ولا ينتظر أن تُعطي دور المنافسة بجانب المنظمات الاقتصادية التي نرى بأن هذه الأخيرة يحق لها أن تتمتع بالنفوذ والتمسك بزمام القيادة في توجيه السلوك الإنساني . هذا المنفذ أو التنفس في تبني تكوين المنظمات الإجتماعية البسيطة لتواكب المؤسسات الاقتصادية السوقية لا نجد في فكر راموس توضيحاً محدد المعالم لتلك المنظمات الإجتماعية . فيثير تساؤلات إلى أي حد يمكن أن نسمح بصغر هذا النوع من المنظمات وهل ستبقى تحت هيمنة المنظمات الاقتصادية تحتويها وتسيرها كيفما وأينما شاعت .

هل من توفر حد أدنى من الاستقلالية لهذه المنظمات الإجتماعية أم أنها تنقص في هيئة المنظمات الاقتصادية وقاصرة عن أداء مهامها الأساسية المتمثلة في رد الاعتبار للقيم والكرامة للذات الإنسانية.

هذه الاستفسارات وما يُماثلها لم يقدم لها إتجاه تطوير النظم أجوية واضحة أو حتى تكليف نفسه في السعي للتحري عن إيجاد ردود منطقية لها تُغني عن توجيه الانتقاد لهذا الاتجاه الإداري .

وَعُودٌ على بدء ، نجد أن راموس في تميمه لفكر كل من تيلور في دفاعه عن الإنتاجية الإقتصادية وسايمون في دفاعه عن القرار العقلاني الرشيد ، في هذا التثمين دعوى لا تحتمل الالتباس أو التأويل وهي إفصاح عن ضرورة التمسك بنظام السوق القائم على تمجيد لحمة النظام الرأسمالي . وهنا يتمثل التناقض في الفكر الرامسي ، الذي وجدنا أن منطلقاته الأساسية هي توجيه الانتقاد منذ البداية إلى المعاناة التي تمر بها الإنسانية التي تعود في حقيقتها إلى هيمنة النظام الرأسمالي على الفكر والسلوك الإنساني عامة. إن راموس في دفاعه عن إتجاه تحديد أو تطوير النظم لم يقدم جديداً بما فيه الكفاية ليمثل نظرية راسخة المعالم بل نستطيع القول بالأحرى أن هذا المفكر الإداري وقع في شرك تشبثه بالنظام الرأسمالي من جهة وانتقاده لهذا النظام من جهة أخرى . فهو يود أن يأكل الكعك ويحتفظ به في ذات الوقت . قد لا يكون مُلاماً إلى حد أنه لم يسمح لنفسه بالانتقاد الكلي للرأسمالية التي ترعرع في أحضانها ولم يجرؤ على التضحية بالاستغناء عنها ببديل آخر فقد يوصفه أعوانه وأبناء جلدته بالنكوص والخذلان حينئذ لخروجه عما هو مألوف من سيادة الرأسمالية في بيئته الإجتماعية . وإن من قول يُسدى هنا أن راموس تملل في فكره بدرجة متدنية لم تلزمه بالمناداة بتحول جذري في

حاله حال زميله (هارمون) صاحب الإتجاه النقدي فهما دعاة للتأهيل Rehabilitation والتحويل Modification للمفاهيم الإدارية السائدة وليسوا دعاة تغيير وتجديد لها . فكلا المفكرين في نهاية المطاف لم نجد أنهما تعديا خطوات قصيرة في إتجاهاتهم لا تصلح أن تشكل أكثر من جرعة في علم الإدارة أو بداية تدعو إلى ضرورة المساهمة في طرح فكر إداري مستجد قادر على التعامل مع قضايانا الادارية المعقدة في عالم ينتابه التغير العلمي والتكنولوجي السريع . إن هلال نظرية إدارية جديدة لم يبرز بعد في الأفق وأن حلم بعضنا برويته فانه حلم اليقظة وسراباً وشتان ما بين الحقيقة والخيال . ومما لا يدعو للشك أن محاولات الإصلاح والسعي للعمل أفضل بكثير من الركون إلى التمني وتوجيه النقد الهدام دونما عملٍ بناء قد تستفيد منه الأجيال المقبلة.

## خلاصة

لقد تم في سياق البحث تحليل مسهب للانتقادات الموجه إلى النظريات الإدارية وتم الوقوف على عدة تبريرات مفادها أن هذه النظريات بحاجة ماسة إلى ضرورة إعادة النظر في مضامينها الفكرية وتطبيقاتها العملية. وإستقر المطاف حيناً في ما تم من مداوات علمية بمؤتمر مينويبروك بنيويورك في نهاية الستينات. وأسفرت اللقاءات المتكررة بين المعنيين بالأمر إلى التسليم بأن من الصعوبة بمكان أن يتم الاتفاق حول طرح بدائل وخيارات يستعاض بها عن النظريات الإدارية السائدة.

ثم تعرضت الدراسة إلى تحليل وتقويم موضوعي لمساهمة جورج فردركسون في باب المساواة الإجتماعية كأحد التيارات الحديثة في الإتجاهات الإدارية ، وتبين أن مفهوم المساواة الإجتماعية ما زال قاصراً من المنظور الفكري والتنفيذ الفعلي في المجتمعات الغربية.

وفي جزء تال من البحث جرى تحليل وتقويم موضوعي لنظرية الفعل كاتجاه إداري حديث (لمايكل هارمون) ولكن النتيجة أوحث لنا بأن هذا الاتجاه لم يكن سوى ممارسة ذهنية ، تقدم بها هارمون ، لا تسمو إلى أن ترقى لمستوى نظرية متكاملة المعالم والأهداف .

وفي الجزء الأخير تم عرض وتقويم اتجاه تحديد أو تطوير النظم للعلامة البرتوراموس وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن هذا الاتجاه كسابقه قاصر عن تقديم حل أو إقتراح مخرج لأزمة النظرية الإدارية المعاصرة . ومن ثم ما فتأت القضية تراوح مكانها وبقي الحال على ما هو عليه نسبياً فلا نجد ما يستحق أن

ولكن مما هو جدير بالاعتبار أن هذه المحاولات التي يساهم بها المفكرون الإداريون هي بحد ذاتها جهد يستحق التقدير ولعله يفتح المجال أمام مواصلة البحث العلمي للوصول إلى ما يمكن أن نصفه بنظرية إدارية قد يتسنى لها أن تعالج القضايا الإدارية الراهنة .

إن منظماتنا الإدارية تتسم بالتعقيد والتطور السريع وبأمس الحاجة إلى مثل هذه المساهمات الأكاديمية .

وبإيجاز إن الاتجاهات الحديثة في الإدارة لم يتبلور مفهومها بعد في ذهنية المفكرين الغربيين وبهذا الشأن نجد بالمقارنة أن الأكاديميين في مجتمعات الدول النامية في وضع فكري لا يحسدون عليه .

## المواضع

- 1- حمدان ، محمد زياد ، البحث العلمي كنظام ، عمان : دار التربية الحديثة ١٩٨٩ .
- 2- قدم الباحث ثلة من أسماء النقاد كأمثلة وليس القصد حصر الغالبية منهم في سياق البحث لأن عددهم كثير واتجاهاتهم متشعبة .
- 3 لمزيد من التفاصيل عن هذا المفهوم راجع :

Bennis, Warren, Changing Organization, New York, McGraw Hill, 1976.

يعتقد بنس أن البيروقراطية لم تعد ذات جدوى وتستدعي الضرورة إيجاد نظريات تتواءم وطبيعة المنظمات الإدارية العصرية المعقدة .

- 4- Dunn, William and Fozouni Bahman. Toward a Critical Administrative Theory, Beverly Hills, California, Sage Publication, 1976.
- 5- Fredrickson, George. "Public Administration and Social Equity", Public Administration Review, March, 1990.  
قدم حاليا كبديل للنظريات الإدارية المعاصرة .
- 6- قد يكون من الضرورة الإشارة الى تدني مستوى الخدمات " كما وكيفا " التي تقدمها الإدارة العامة للمواطنين في مجتمعات الدول النامية .
- 7- يعتبر فرد رجز وفيرل هيدي أكثر المفكرين اهتماما بمجرى العملية الإدارية في المجتمعات النامية وخاصة كما عني بها فرد رجز في كتاباته الإدارية المقارنة عن المجتمعات المنشورية في جنوب شرق القارة الآسيوية .
- 8- Luther Carter and Jefferson Duffey. "What Happened to the New Public Administration", International Journal of Public

- 9- Marani, Frank. "Toward a New Public Administration: the Minnowbrook Perspective, Scranton PA, Chandler, 1971.
- 10- Hart, David. "Social Justice, Equity and the Public Administrator", Public Administration Review, Vol.34, No.2, 1974.
- 11- Thayer Frederick. "Organization Theory as Epistemology", in Carl Bellone, Organization Theory and the New Public Administration Boston , Massachusettes, Allyn and Bress, 1980.
- 12- سيولي الباحث تحليلًا مفصلاً عن فكر العالم البرتو راموس في شرح لاحق من هذا البحث .
- 13- Vincent Ostrom. "The Intellectual Crisis in American Public Administration, Alabama, The University of Alabama Press, 1974.
- 14- Waldo, Dewight. The Enterprise of Public Administration, Novato, California, Chandler and Sharp, 1980.
- 15- Joseph Uveges Jr., "Public Administration: History and Theory in Contemporary Perspective", New York, Marcel Dekker Inc., 1982.
- 16- Organization Development                      ولزید من التفاصيل عن تطوير المنظمة  
Changing Organization                      راجع وارن بنس في مؤلفه .  
Organizational Learning                      كريس ارجيرس في مؤلفه وروبرت جولبوسكي  
Organization Development in Public Administration.                      في مؤلفه
- 17- The Calculus of Consent                      ينظر في كتابهما المشترك

- 18- للاستزادة في موضوع اتخاذ القرارات ينظر في مؤلفاته علي التوالي :  
Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. The Science of Mudding through. A Sociological Reader on Complex Organizations.
- 19- George Fredrickson, "The Recovery of Civism in Public Administration", Public Administration Review, July, 1982.
- 20- Lois, Wise, Social Equity in Civil Service Systems, Public Administration Review, October, 1990.
- 21- لا ضير أن يشير الباحث إلى أنه عايش تلك التطورات أثناء وجوده هناك في تلك الفترة الزمنية .
- 22- Muhammed H. shaikh. "Social Equity and Public Administration, Journal of Public Administration, June 1987.
- 23- Samuel Krislov. "Representative Bureaucracy, University of Minnesota Press, 1974.
- 24- مرجع سبق ذكره .
- 25- George Fredrickson. "New Public Administration", Minnesota, the University of Alabama Press, 1980.
- 26- George Fredrickson. "Toward a Theory of the Public for Public Administration" Administration and Safety, Vol.22, No.4, 1991.
- 27- Michael Harmon. "Social Equity and Organizational Man". Public Administration Review, January 1974.
- 28- لم تفتح المدارس الحكومية أمام كافة الطلاب دون تفرقة عنصرية بين السود والبيض إلا في عام ١٩٥٤م بحكم المحكمة العليا الأمريكية وهذا بدوره فتح بعضاً من مجالات المساواة أمام السود في المرافق العامة، المجال العدد ٨

مرجع سبق ذكره .

عالم مايكل هارمون بالتفصيل فكرته عن نظرية الفعل في مؤلفه :

Action theory for Public Administration, New York, Longman, 1981.

د . فضل الله علي فضل الله ، نظريات التنظيم الإداري: دراسة تحليلية نقدية  
دبي ، المطبعة العصرية ، ١٩٨٦م .

2- Michael M. Harmon and Richard Mayer. "Organization Theory for Public Administration", Boston, Mass. Little Brown Co., 1986.

3- Frank Gibson. "Public Administration Reading in Institutions: Process, Behavior and Policy". Chicago, Rand McNally Publishingco., 1976.

مرجع سبق ذكره

35- Bellone, Carl. "Organization Theory and the New Public Administration.

36- Alberro Ramos. "The New Science of Organizations: A Reconceptualization of the Wealth of Nations. Toronto, University of Toronto Press, 1981.

37- Alberro G. Ramos. "social System Delimitation", Administration and Society, Vol.8, No.2, August, 1976.

أولاً : الكتب      المراجع

-٤-

- 1- فضل الله على فضل الله ، نظريات التنظيم ، المطبعة العصرية ، دبي، ١٩٨٦ ما هو جدير بالذكر أن المكتبة العربية تفتقر بصفة حادة الى المراجع في موضوع موضوع الإتجاهات الحديثة في الإدارة .
- 2- Alberto G. Ramos. "The New Science of Organizations: A Reconceptualization of the Wealth of Nations, Toronto, University of Toronto Press, 1981.
- 3- Argyris Chris. "Organizational Learning: a Theory of Action Perspective. Massachusettes, Addison-Welsey, Reading, 1978.
- 4- Bellone Carl. "Organization Theory and the New Public Administration. Boston, Massachusettes, Allyn and Bacon Press, 1980.
- 5- Bennis Warren. "Changing Organizations. New York, McGraw Hill, 1966.
- 6- Buchanan James; Gordon Tullock. The Calculus of Consent. Dearborn, Michigan, University of Michigan Press, 1982.
- 7- Dunn William and Bahman Fozouni. "Toward a Critical Administration Theory". Berverly Hills, California, Sage Publication, 1976.
- 8- Etzioni amitai. "A Sociological Reader on Complex Organizations".New York, Holt, Rinehart and Winston, 1979.

- 9- Gibson Frank. "Public Administration". Chicago, Rand McNally Publishing Co. 1976.
- 10- Golembiewski Robert. "Organization Development in Public Administration. New York, Marcel Dekker, 1978.
- 11- Harmon. Michael "Action Theory for Public Administration". Boston, Mass., Little Brown Co., 1986.
- 12- Harmon Michael Organization Theory for Public Administration, Little Brown Co. Boston, Mass. 1986.
- 13- Heady Ferrel. "Public Administration: A Comparative Perspective" New York, Marcel Dekker, Inc., 1979.
- 14- Marini Frank. "Toward a New Public Administration, the Minnowbrook Perspective". Scranton, Pennsylvania, Chandler, 1971.
- 15- Simon Herbert. "Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative organization", New York, Free Press, 1976.
- 16- Uveges Josph. "Public Administration: History and Theory in Contemporary Perspective". New York, Marcel Dekker Inc., 1982.
- 17- Vincent Ostrom. "The Intellectual Crisis in American Public Administration. Birmingham, Alabama, The University of Alabama Press, 1974.

**ثانيا - الدوريات :-**

- 18- Administration and Society, Vol.8, No.2, August, 1976.
- 19- Administration and Society, Vol.22, No.4, 1991.
- 20- International Journal of Public Administration, Vol.6, No.4, 1984.
- 21- Journal of Public Administration, Vol.5, No.9, 1987.
- 22- Public Administration Review, vol. 34, No.2, 1974.
- 23- Public Administration Review, Vol.39, No.6, 1979.
- 24- Public Administration Review, Vol.3, No.5, July, 1982.
- 25- Public Administration Review, Vol.7, No.3, March
- 26- Public Administration Review, Vol6. No.8, October, 1990.

