

مكتبة مركز البحوث

دراسات في الاقتصاد والتجارة

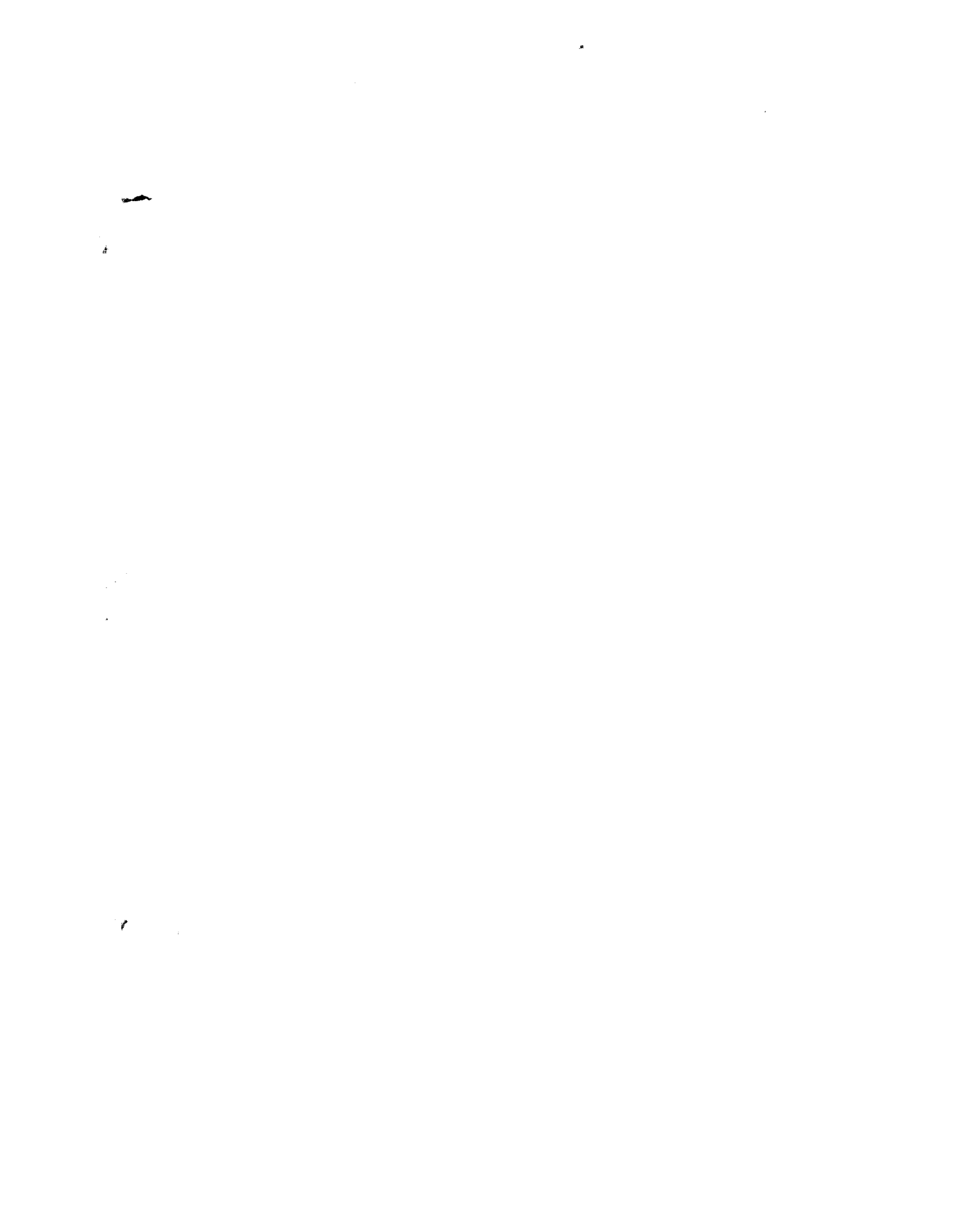


١٩٧٦ م

العدد الثاني

المجلد الثاني عشر





دراسات في الاقتصاد والتجارة

مجلة نصف سنوية تصدرها وحدة البحوث بكلية الاقتصاد والتجارة
جامعة قاريونس ، بنغازى ، ولا تعبر الآراء التي تنشر في هذه المجلة الا عن
رأى أصحابها ولا تمثل وجهة نظر هيئة التحرير او جامعة قاريونس .

هيئة التحرير

رئيس التحرير

ابراهيم صالح الرفادى

دكتورة الفلسفة فى الاقتصاد

المحررون

بن عيسى حودانه

دكتورة فى فلسفة التسويق

على محمد شمبش

دكتورة فى العلاقات الدولية
والسياسات الخارجية

خليفة على ضو

دكتورة الفلسفة فى المحاسبة

محمد محمود الكى

زمالة مجمع المحاسبين والمراجعين
القانونيين بانجلترا وويلز

امينة التحرير

غزالة سالم البركى

ليسانس فى علم الاجتماع

جميع المراسلات بما فى ذلك الكتب والدوريات ومواد التحرير ترسل الى رئيس
التحرير ، دراسات فى الاقتصاد والتجارة ، كلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة
قاريونس ، بنغازى ج.ع.ل.ش.ا. .

الاشتراكات

عن كل سنة دينار لىبى واحد أو ٣٣٠ دولار

ثمن النسخة الواحدة ٥٥٠ درهما

ترسل طلبات الاشتراك الى رئيس التحرير (دراسات فى الاقتصاد
والتجارة) كلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة قارىونس ، بنغازى / لىبىا .

المحتويات

الصفحة

المقدمة

تصحیحات العدد الاول من المجلد الثانى عشر «القسم العربى»

المقالات

- ١ ● **السلطة والمشاركة فى الفكر التنظيمى**
الدكتور / فيصل فخرى مراد
- ٣٩ ● **التدريب الادارى فى العراق**
الدكتور / حسين السدورى
- ٦٩ ● **أثر الاستثمار على الطاقة الانتاجية**
الدكتور / أحمد منيسى

المختصات

- ٧٥ ● **نموذج الخصوبة العمرية بين النساء اللیبیات**
الدكتور / فانكا تشاريا
- ٧٧ ● **القانون الدولى كوسيلة لتحقيق السلام العالمى**
الدكتور / جلال فخر الدين

مقدمة

يسر ادارة وحدة البحوث بكلية الاقتصاد والتجارة أن تساهم فى بناء
وطننا الحبيب عن طريق نشر مجلة دراسات فى الاقتصاد والتجارة .

وتهدف هذه المجلة الى نشر النظريات والدراسات الحديثة فى العلوم
التجارية والسلوكية ، كما تهدف الى دراسة المشكلات العملية التى تواجه
المشروعات الاقتصادية والتجارية فى وطننا العربى .

ونحن نرحب بانتاج القراء وملاحظاتهم حول ماينشر من بحوث فى هذه
المجلة آملين أن نكون همزة وصل بين المهتمين بالشؤون الاقتصادية والتجارية
فى الوطن العربى .

(رئيس التحرير)

تصويب

حدثت بعض الاخطاء الطفيفة في محتويات العدد الاول من المجلد الثاني عشر لسنة ١٩٧٦ م ، وفيما يلي تصويب لاهمها .

الصواب	الخطا	السطر	الصفحة
تحدها	تحدها	١٠	١١
يعى	يعين	١٢	١٢
المفهوم التسويقي الحديث	المفهوم التسويقي	١٢	١٣
هناك نقص في الجدول حيث يقابل « نوع النشاط التسويقي » عمود آخر يحوى « الاسم الوظيفي للمسئول عن النشاط التسويقي »		١٩	١٣
Distribution	Distribotion	٣	١٩
Attitudes	Attituds	١٧	١٩
Consumer	Conxucher	٥	٢٠
Ray	Hay	٣	٢٤
Future	Fiture	٣	٢٤
Hudanah	Hydanah	٧	٢٤
يضاف رقم ٣١ الى نطاق الاشراف ورقم صفر الى عدد الشركات ورقم ١ الى عدد الجامعات		جدول (٣)	٣٦
Fiat	Flat	٤ من أسفل	٣٧
$.05 \geq P \geq .05$	$.05 P .02$	آخر سطر	٣٩
Policy	Plicy	٢٢	٤٢
الا	الى	١٤	٤٦
الهندسية	المهندسية	٥	٤٧
Configurative	Configuretive	٥	٤٨

1

2

3

4

5

6

7

8

9

السلطة والمشاركة في الفكر التنظيمي

الدكتور فيصل فخري مراد

مقدمة :

اتخذ مفهوم السلطة أهمية كبيرة في التنظيمات الضخمة المعقدة وعالجته نظريات التنظيم المختلفة، بما له من أثر في تنظيم العلاقة داخل التنظيمات وخارجها ، سواء بين الادارة من جهة، والعاملين من جهة اخرى ، او بين التنظيم وبيئته الخارجية بما فيها من عملاء وزبائن ومنافسين . ولما كانت مشكلة الادارة الرئيسية محاولة التوفيق بين اهداف التنظيم واهداف العاملين ورغباتهم فقد التجأت الادارات المختلفة - عن قناعة احيانا وتحت تأثير الفكر الاداري احيانا اخرى - الى ممارسة أشكال مختلفة من السلطة في التنظيم لمحاولة حل تلك المشكلة . ويجد الباحث في الفكر التنظيمي تشويشا احيانا حول المفاهيم والافكار فيستعمل البعض مفهوم السلطة Authority بشكل متبادل مع مفهوم القدرة Power ، وقد وضعت كثير من المداخل والاجتهادات لحل التناقض الرئيسي بين التنظيم والعاملين فيه ومع أن بعضها نجح في تخفيف حدة هذا التناقض الا أن غالبية هذه المناهج فشلت في ايجاد جواب محدد أو اسلوب معين يمكن اعتماده في علاج هذه المشكلة ، وفي رأينا أن أسباب ذلك مرده اغفال هذه المناهج لناحية رئيسية هامة في السلوك التنظيمي وهي علاقات السلطة والقدرة داخل التنظيم ، ومن هنا يمكن الافتراض بأنه ما لم تتغير علاقات السلطة والقدرة داخل التنظيم وما لم تسع التنظيمات والادارات الحديثة الى التخفيف من علاقات السيد والمسود أو الرئيس والمرؤوس وما لم يسمح للأفراد العاملين بالتمتع بمزيد من الحرية والمشاركة الفعلية في رسم السياسات واتخاذ القرارات فستبقى المداخل

* مدرس الادارة العامة في قسم الادارة العامة بكلية الاقتصاد والتجارة في الجامعة الاردنية.

والمحاولات لحل التناقض القائم بين الادارات والعاملين تتمثل فى تطبيقاتها وممارساتها .

سنحاول فى هذا البحث توضيح مفهومى القدرة والسلطة والعلاقة بينهما ، ثم نستعرض تطور مفهوم السلطة ضمن نظريات التنظيم المتعاقبة وتأثير ذلك على الوصول الى حل أو اسلوب ينظم العلاقة بين الادارة والعاملين بشكل يضمن معه رضا العاملين ويحقق أهداف التنظيم ، وسناقش المفاهيم والتطورات على مستوى التنظيم فقط دون اغفال أهمية هذه المفاهيم على مستويات الفرد والمجموعة والمجتمع الصغير والمجتمع الكبير والمستوى العالمى .

مفهوم القدرة :

يقال ان شخصا ما (أ) له قدرة على شخص آخر (ب) اذا وصل الى درجة يستطيع معها ان يجبر (ب) على القيام بعمل لا يمكن ان يقوم به دون تلك القدرة ، والقدرة لها طبيعة الارتباط ولا معنى لها ان لم تمارس بالفعل ، وهى تكمن بشكل ضمنى فى اعتماد الآخرين واتكالهم ، ويجب النظر اليها بأنها أكثر من تفاعل شخصى (علاقات بين الاشخاص) ، فالوحدات داخل التنظيم تتمتع بكميات متفاوتة من القدرة .

انواع القدرة : *

يمكن أن نصنف القدرة (القوة) وفقا لمجموعة من القواعد مبنية بدورها

* لمزيد من الاطلاع يرجع الى البحوث التالية التى عالجت موضوع القدرة :
William F. whyte, Street Corner Society (Chicago : University of Chicago Press, 1943), PP. 257-262; Alvin Gouldner, Cosmopolitans and Locals" Administrative Science Quarterly, Vo. 2, No. 3 (Dec. 1957), PP. 282-292; W. F. Whyte, Organizational Behavior : Theory and Practice (Homefood, III : Irwin Dorsey, 1969), PP. 163-165; Peter Self, Administrative Theories and Politics (Toronto, University of Toronto Press, 1974), PP. 192-224.

على طبيعة العلاقة بين صاحب القدرة ومتسلم آثارها Recipient مثل :

١ - القدرة المكافئة Reward Power :

أى أن لشخص ما قدرة على شخص آخر اذا كان باستطاعته أن يكافئه أو يمنع عنه المكافأة - المادية أو المعنوية - وهي تنحصر في تلك المواقف حيث تكون المكافأة ذات قيمة لتسلّمها .

٢ - القدرة المجبرة (التعسفية) Coercive Power :

وهي مبنية على ادراك المتسلم لقوة صاحب القدرة على التهديد أو العقاب وكلاهما يمكن ممارسته في نفس الوقت .

٣ - القدرة الشرعية Legitimate Power :

حيث يعترف متسلم القدرة بحق صاحب القدرة بالتأثير فيه وبالتالي يلتزم في اتباع اتجاه التأثير .

٤ - القدرة الاسنادية (الرجعية) Referrent Power :

يمكن أن تمارس هذه القدرة عندما يتماثل المتسلم مع صاحب القدرة ويحاول أن يسلك ذات مسلكه .

٥ - القدرة الفنية Expert Power :

وهي المبنية على المعرفة المتخصصة لصاحبها قبل قدرة الطبيب على ممارسة قوته على المريض أو قدرة الطيار على السيطرة على المسافر (١) .

كما يمكن أن نميز بين أنواع القدرة وفقا لمدى تقبل واعتراف التابعين بشرعيتها ، وأنواع الدوافع نحو الطاعة أو عدمها ونتائج عدم الطاعة ونوع التأثير الذي يمارس على التابع ، فمثلا يمكن تصنيف القدرة وفقا للتأثير الى:

١ - القوة الجسدية :

كأن يستخدم صاحب القدرة قوته Power للتأثير في سلوك التابع بقوته الجسدية (كالهجوم والحجز الخ) .

٢ - السيطرة :

عندما يؤثر شخص ما في سلوك الآخرين بأن يوضح لهم ما يريد أن يفعلوه (بواسطة الامر أو الطلب المباشر الخ) .

٣ - الاستغلال أو المناورة Manipulation :

وذلك عندما يؤثر صاحب القدرة في سلوك التابعين دون أن يوضح السلوك الذي يريد لهم أن يقوموا به ، ويمكن أن يمارس الاستغلال كأحد أنواع القدرة باستخدام الشعارات أو الرموز كالدعاية مثلا .

علاقات القدرة :

يمكن أن تكون علاقات القدرة أحادية Unilateral اذا قام أحد أطراف العلاقة بممارسة قدرته على الآخر أو مزدوجة (متبادلة) اذا قام طرفا العلاقة بممارسة القدرة على بعضهما البعض ، فعلاقة القوة بين الضابط والجنود علاقة احادية تمارس من طرف واحد ، وتشكل المساومة Bargaining بين طرفين شكلا رئيسيا من أشكال العلاقة المزدوجة بمقدار ما يؤثر كل طرف في سلوك الآخر في الاتجاه المرغوب والمقصود .

وتوجد علاقات القدرة المزدوجة ليس فقط في حالة القدرة المسيطرة Domination ولكن في حالة القدرة الاستغلالية ، أى أن كل طرف يمكن أن يؤثر في سلوك الآخر دون أن يفصح عن مضامين السلوك المطلوب كما هو الحال في علاقات الدعاية أو التمثيل .

وهناك نوع آخر من علاقات القدرة هو ما يطلق عليه بالعلاقة الافقية

وهي تعبر عن العلاقة بين الاشخاص المهنيين وبين الوحدات التنظيمية او بين الوظائف المشرفة والوظائف التنفيذية ويصبح عامل القدرة جزءا رئيسيا من هذه العلاقة ويمكن تصنيف هذه العلاقة الافقية الى :

أ - العلاقات بين الوظائف الاستشارية والتنفيذية :

يتعرض دالتون* لعلاقات التنازع بين الوظائف الاستشارية والتنفيذية وتبرز مشكلة القدرة عندما يحاول ذوو الوظائف الاستشارية تنفيذ آرائهم (القدرة الفنية) وكذلك تمارس القدرة اعتمادا على طموح الاشخاص المعنيين .

ب - العلاقة بين التنظيم والمهنيين :

ان نظام مكافآت المهنيين العاملين في التنظيم يعتبر أكثر تعقيدا من نظام الاعضاء الآخرين فيه ، والمشكلة التي تواجه التنظيمات هي مشكلة رقابة المهنيين ، فاذا كان الاشراف من خلال التسلسل فسيقاومه المهنيون اما اذا كان الاشراف من خلال مهنيين فسيفقد التنظيم قدرته على الرقابة ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تولى المشرفين الفنيين الاشراف على غيرهم من المهنيين .

السلطة والقدرة والعلاقة بينهما :

لا يكاد يفرق البعض بين هذين المفهومين بل ويستخدموهما بالتبادل احيانا والتداخل احيانا اخرى ، ويعود سبب التداخل الى أن أصحاب القدرة يزعمون بأنهم يملكون الشرعية اللازمة لاستخدامهما ، أي أنهم يدعون حق ممارسة الحكم والقوة ، في حين ان القدرة الشرعية Legitimate لا يمكن ممارستها الا اذا اعترف التابعون بشرعية صاحب القدرة ، وعندها تصبح

* Melville Dalton, Men who Manage : Fusions of Feeling and Theory in Administration (New York: wiley and Sons, 1059).

القدرة سلطة ، أما اذا لم يعترف بها او يتم قبولها لدى التابعين فتسمى عندئذ اكرها Coercion ، واذا اعتبر صاحب قدرة ما أن قدرته شرعية فيمكنه أن يمارس الانواع السابقة من القدرة (القوة والسيطرة والاستغلال) ، ولكن فيما يتعلق بالاعتراف بشرعية تصرفات صاحب القدرة فمن الواضح أن الاستغلال لا يمكن أن يكون قدرة شرعية (قانونية) لانه في تلك الحالة لا يوجد اعتراف من التابعين بأن المشرف قام بسلوك مبنى على القدرة .

مفهوم السلطة :

السلطة تعنى القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما أو بوظيفة ما والتي يجرى قبولها ليس فقط من قبل الممارس للقدرة ولكن من قبل الذين تمارس عليهم أو الاعضاء الآخرين المتأثرين بها (!) وتعنى السلطة كذلك شرعية التأثير في الآخرين ولا يشترط الكمال في شرعيتها أي اجماع العاملين التابعين وموافقتهم الكلية . ومن المعلوم ان شرعية الرئيس أو قدرة الدور الذي يقوم به غالبا ما تكون مدعومة من قبل قدرته على الجزاء (المكافأة) والعقاب ، فهيكل السلطة يوازيه هيكل من المحفزات والعقاب .

ويعرف سايمون السلطة بأنها قدرة صنع القرارات التي توجهه نشاطات الآخرين ، وهي تمثل العلاقة بين فردين أحدهما مشرف والآخر تابع ، اذ يصيغ المشرف القرارات ويرسلها مع توقعه بأنه سيتم قبولها من التابع ، أما التابع فيتوقع مثل هذه القرارات وبهذا فإن نشاطه يتحدد بها(٢) . فالسلطة اذن تمثل سلوكا من قبل الطرفين ، وعندما يحدث السلوك فقط نستطيع القول بأن علاقات السلطة توجد بين الاشخاص ، أما اذا لم يحدث السلوك فليس هناك سلطة مهما كانت النظرية التنظيمية التي تقول خلاف ذلك .

ولما كانت علاقات السلطة تتضمن معيارا للاختيار كأساس لسلوك التابعين فمن الواضح أنه بين شخصين يمكن أن تكون علاقات سلطة في بعض

المواقف بينما لا تكون في مواقف أخرى . فالنمط السلوكي للمشرف يتضمن الامر أو اختيار بديل سلوكي من قبل التابع وتوقع المشرف بأن الامر يمكن أن يقبل كمعيار للاختيار .

ويتفق مفهوم سايمون للسلطة مع مفهوم برنارد لها فيمكن القول أن مرؤوسا يقبل سلطة رئيسه عندما يسمح لسلوكه بأن يوجه بقرار من الرئيس دون أن يتفحص مزايا ذلك القرار بشكل مستقل ، فعندما يتولى مشرف ما السلطة فإنه لا يسعى لاقتناع المرؤوس ولكن يحاول أن يحصل على القبول منه، أما في التطبيق العملي فتقترن السلطة بالاقترح والاقناع .

ويضيف برنارد* معنى آخر لمفهوم السلطة هو ما يسميه منطقة القبول Zone of acceptance وذلك يعني أنه إذا حاولنا ممارسة السلطة الى ما بعد نقطة معينة (نقطة القبول) لدى المرؤوس فإننا يجب أن نتوقع امكانية عصيان هذه السلطة ، وتعتمد درجة القبول أو مداها على القدرة أو الردع أو وسائل العقاب التي يملكها صاحب السلطة في تنفيذ أوامره ، وكلمة وسائل العقاب يجب تفسيرها بصورة عامة لا لتعني الوسائل السلبية فقط بل يجب استعمالها بمدلول ايجابي كالاتزان المحايدة Neutral Stimulus مثل : وحدة الهدف والاتجاهات والقيادة ، فهذه ايضا وسائل لكنها ايجابية لتقبل السلطة مثلها مثل الوسائل السلبية الاخرى كالعقاب المنادى أو المعنوي .

أما أول من ساهم في تطوير مفهوم السلطة فهو ماكس فيبر واضع النموذج المثالي للبيروقراطية ، فقد درس التنظيمات المختلفة وفقا للعلاقة بين مستويات السلطة المتواجدة فيها ، وكان مرد اهتمامه لمفهوم السلطة الاهتمام باطاعة الاوامر من قبل الافراد في التنظيمات ، فللاجابة على ذلك

* تعود معظم أفكار سايمون حول السلطة الى جستر برنارد في مؤلفه :
The Functions of the Executive (Footnotes No. 15).

ميز فيبر بين السلطة Authority والقدرة Power ، فالثانية تعنى قدرة اجبار الافراد على الاطاعة بغض النظر عن المقاومة التى يبدونها ، اما السلطة فتعنى اطاعة المرؤوسين للرؤساء بشكل اختياري أو هى حق الرئيس على المرؤوس بالاطاعة ، أى يرى المرؤوسون فى اصدار الاوامر من قبل الرؤساء أمرا شرعيا وقانونيا . وهكذا يميز فيبر بين أنواع التنظيمات المختلفة حسب الطريقة التى تمارس فيها السلطة الشرعية ، وقد حدد فيبر ثلاثة أنواع نموذجية من السلطة الشرعية(٤) :

١ - السلطة التقليدية Traditional Authority :

وترتكز على اعتقاد راسخ فى قدسية التقاليد القديمة وشرعية مركز أولئك الذين يمارسون السلطة ضمن تلك التقاليد ، والطاعة هنا ليست للقوانين بل للحكام وليس للمشرفين ولكن للرؤساء والقوانين الجديدة لا تصدر ولكنها توجد ، والوثائق الوحيدة فى تثبيت القوانين هى وثائق التقاليد أو السوابق .

٢ - السلطة القيادية أو الكارزمازية Charismatic :

وتستند هذه السلطة على الصفات الخارقة أو قدسية الفرد (القائد) أو بطولاته أو مواصفاته الاستثنائية أو النمط المثالى الذى يمتلكه . وكلمة كاريزما تعنى عطية أو منحة وهى تستخدم للدلالة على ما فوق الطبيعة البشرية أو الصفات المتميزة لقائد ما .

٣ - السلطة القانونية الترشيدية Rational Legal :

وتستند على الاعتقاد بقانونية نمط القواعد المثالية وحق أولئك المالكين للسلطة فى اعطاء الاوامر ، ويجب اطاعة الاوامر غير الشخصية الموضوعة قانونيا ، وتعتبر الوثائق المكتوبة أساس لهذه السلطة ويمكن تواجدها فى كل من هذه الأنواع فى نوع معين من التنظيمات وهى مفيدة من أجل تحليل التنظيمات ويمكن أن يوجد نوعان أو ثلاثة منها فى تنظيم واحد(٥) .

وعند دراسة البيروقراطية نجد أن هناك تركيزاً على النوع الثالث أو السلطة المبنية على عوامل رشيدة وشرعية ويسود هذا النوع في المؤسسات المسيطرة في المجتمع الحديث . ويوصف النظام بالعقلانية لأن الوسائل محددة من أجل تحقيق غاية أو هدف معين ، أى أن التنظيم الذى يمارس فيه هذا النوع من السلطة يشبه آلة احسن تصميمها ولها وظيفة محددة للقيام بها وكل جزء من تلك الآلة يساهم في تحقيق الاداء الاكمل لتلك الوظيفة . وتتصف السلطة بالشرعية لانها تمارس عن طريق نظام من القواعد والخطوات من خلال مكتب يشغله فرد ما في فترة زمنية معينة ويطلق فيبر لفظة بيروقراطية عليه .

الا أن السلطة الشرعية بمفهوم فيبر لا تعنى انها أفضل الانواع حتى مع افتراض فيبر انها مبنية على قواعد رشيدة ، فمبدأ تدرج السلطة بشكل هرمى يخلق نوعاً من الشعور لدى المرؤوسين بعدم المساواة كما لا نستطيع افتراض معاملة الرؤساء للمرؤوسين بشكل متساو حيث تستغل السلطة أحياناً وتمارس بشكل تعسفى انطلاقاً من الشرعية والقانونية . وقد ثبت أن السلطة القانونية لا تكفى بحد ذاتها لتكون معياراً ومقياساً للإشراف وذلك لانه ثبت من بعض الدراسات الاجتماعية والسيكولوجية أن أفضل أنواع القيادات هى تلك التى تمتلك السلطة القانونية ولكنها تلجأ للأسلوب الديمقراطي في معاملة المرؤوسين . فالسلطة أصبحت تمثل نسقاً من التفاعل بين الرئيس والمرؤوس وليست مجرد أوامر مفروضة من أعلى . والسلطة ليست هى السلطة الرسمية ولكن تلك التى تدع الرؤساء يحكمون مع مرؤوسيهم وليس فوق مرؤوسيهم . أضف الى ذلك أن السلطة الرسمية تجمد الفرد وتحول دونه ودون الابداع والخلق في العمل والخلق في السلوك والاجراءات كما أنها تؤدي الى الاتكالية أحياناً أو عدم المبالاة وعدم الأخذ بشعور المرؤوسين بل والاكتفاء بأن الاجراءات قانونية لهذا فهى مشروعة ويجب على الطرف الآخر تقبلها . وقد بينت الدراسات الحديثة للسلطة بأنه يمكن قبولها اذا روعى فيها مبدأ المشاركة وبأن المرؤوسين على استعداد لتقبل

التعليمات اذا ساهموا في وضع تلك القرارات المناسبة لحل مشاكلهم .
وعندما طبقت السلطة المبنية على المشاركة وقورنت بتلك المبنية على التسلط
والشدة والدكتاتورية ثبت ان الاولى تؤدي الى زيادة الانتاجية والى درجة
عالية من رضا الافراد وتقبلهم للاوامر .

وتعتبر السلطة الرسمية (السلطة الترشيدية الشرعية) مصدرا من
مصادر القدرة مع انه يصعب فهم القدرة من خلال السلطة فقط ، فعندما
تتوفر لموظف ما السلطة الرسمية تكون لديه القدرة لترقية أو ابقاء أو طرد
الموظفين وبينما يمكن تفنين أو تفويض السلطة الرسمية فان القدرة تعتبر
طاقة ذاتية يمكن تطويرها ذاتيا ولا يمكن تفويض بعضها كالقدرة الشخصية،
فلا يستطيع المدير أن يشارك رؤساء الفروع في قدرته ولكنه يستطيع أن يوفر
لهم الفرصة لتطوير قدراتهم .

وامتلاك السلطة لا يعنى اوتوماتيكيا امتلاك القدرة ، فكثير من الاداريين
يملكون السلطة الرسمية ولكنهم لا يتمتعون بالقدرة أو التأثير اللازم ،
ويساوى البعض بين القدرة والسلطة ولكنهم يجهلون أن القدرة الضرورية
يجب أن يحصلوا عليها من خلال مجهوداتهم الخاصة في مواقف معينة وهناك
حالات تتفوق فيها القدرة على السلطة الرسمية ، فهناك من يمارس القدرة
في أى مستوى في التنظيم حتى ولو لم يكن يمتلك السلطة الرسمية .

تطور مفهوم السلطة في الفكر التنظيمي :

عالجت نظريات التنظيم المتعاقبة مفهوم السلطة بشكل متفاوت ولكنها
تشابه في كونها ركزت على دور السياسة في التنظيم لانها تصف وتوصف
Prescribe بعض العمليات شبه السياسية داخل التنظيمات ولانها حاولت
أن تخلق رؤيا مثالية لافضل وسيلة للحكم في التنظيم . ويمكن حصر نظريات
التنظيم تلك في اربعة رئيسية، اولها حركة الادارة العلمية التى انبثقت عنها
النظريات الرسمية للادارة ، ثم حركة العلاقات الانسانية التى تبلورت منها

الانسانية الصناعية Industrial Humanism من جهة والعلم الادارى
Management Science من جهة اخرى .

وقد كان محور اهتمام هذه النظريات ما يلى :

- ١ - وصف العلاقة المتداخلة بين فئتين داخل التنظيم : النخبة الحاكمة
والبقية الباقية من العاملين في التنظيم .
- ٢ - وصف حقوق وحدود وواجبات كل فئة من الفئتين .
- ٣ - وضع مفهوم للسلطة والقدرة كأسلوب لحل التنازع بينهما .

ثم حاول دعاة هذه النظريات من خلال مثاليتها أن يحققوا الاهداف
التالية :

- ١ - تحقيق أهداف التنظيم وتلبية حاجات ورغبات الافراد فيه .
- ٢ - التكامل بين الفرد والتنظيم بهدف تحقيق مصلحته ومصلحة التنظيم .
- ٣ - تعظيم Maximization قدرة (طاقة) التنظيم على التغير والتكيف
مع البيئة .

ويمكن تصنيف مداخل السلطة وفقا لهذه النظريات الى ثلاثة رئيسية:

١ - مداخل النظرية التقليدية للسلطة :

حاولت النظرية التقليدية (حركة الادارة العلمية والنظرية الرسمية
للادارة) حل التنازع بين الفئتين داخل التنظيم من خلال اطار اقتصادى ،
فقد اعتبر تبادل المصالح ضمن انتاجية متزايدة محور هذه النظرية ، واعتقد
دعاتها أنه يمكن حل التنازع اذا استطاعت حكومة التنظيم الوصول الى عدالة
موزعة في تخصيص الموارد وهكذا اعتمدت النظرية التقليدية للتنظيم على
قاعدة تركيز السلطة في قمة التنظيم ، ويمكن أن يطلق على السلطة التى
عالجتها النظرية التقليدية بالسلطة الرسمية لانها تختص بالمنظمات الرسمية.
ويمكن تعريف نظرية السلطة الرسمية بأنها تلك النظرية التى من خلالها يتم

نقل القدرة من المؤسسات الاجتماعية الرئيسية للمديرين في التنظيمات (٦)،
اذ أن المصدر النهائي للسلطة يكمن في الملكية الخاصة ، اذن فاتجاه انسياب
السلطة هو من المستويات العليا الى المستويات الدنيا من خلال عملية
التفويض ، وبسبب عملية التفويض تمارس السلطة تجاه الشخص الذي تم
التفويض اليه وليس تجاه غيره . أما دور الفرد ضمن هذه النظرية فهو دور
راد الفعل Reactive وبذلك تفغل هذه النظرية الكثير من اهتماماته خاصة
فيما يتعلق بالاعتراف بدوره في التنظيم .

ولم يكن تركيز النظرية التقليدية للتنظيم على أهمية الترشيد والقدرة
الجسمانية الميكانيكية ليتحقق في الواقع العملي بل ثبتت محدودية الرشدانية
والقدرة الجسدية مما أدى الى توزيع السلطة في نماذج التنظيم التقليدية ،
وهكذا أصبح ممكنا تضمين امكانية توزيع السلطة في الفكر التنظيمي التقليدي .
وقد تم معالجة توزيع السلطة ضمن هذا الفكر على أساس امكانية مساهمتها
في تحسين أداء التنظيم لوظيفة Organizational Functionality (٧) .

والتنظيم الذي يؤدي وظيفته Functional Organization وفقا
لهذه النظرية هو ذلك الذي يسعى الى تحقيق هدف مشترك بشكل اقتصادي
ورشيد ومن أجل ذلك ينبغي على المؤسسة أن تحقق ما يلي :

- (١) وحدة الغرض من قبل افرادها ويجب توجيه هذه الوحدة نحو هدف
واضح مشترك ومفهوم أو ما يسمى بمهمة التنظيم Mission .
- (٢) استخدام التخصص في العمل سواء فيما يتعلق بعمل الافراد أو أعمال
المجموعات داخل التنظيم .
- (٣) التنسيق اللازم لتحقيق الهدف المشترك من قبل الافراد والمجموعات .
وقد استخدمت الهرمية (الهيراركية) التي يتربع على رأسها مونوقراط
Monocrat على هيئة مدير للمساعدة في تحقيق الوظيفة التنظيمية، والتجا
دعاة النظرية الى توزيع السلطة لخدموا هدفا آخر غايته دعم الرقابة

التنظيمية المركزية ومتابعة تحقيق هدف التنظيم بفاعلية واقتصادية وعقلانية، وبما أن محددات الرقابة تمود الى محدودية المعرفة والوقت والطاقة فقد ثبت أن مدير مؤسسة لا يستطيع أن يوجه سوى عدد محدود من الافراد ثم يعتمد على هؤلاء ليوجهوا مجموعة أخرى والثانية توجه الثالثة حتى نصل الى آخر فرد في التنظيم .

ولكن دعاة النظرية التقليدية كانوا يدركون بأن توزيع السلطة يمكن ان يقلل من الرقابة الهريرية حتى ولو أدى التوزيع الى تخفيض مرغوب في نطاق الاشراف . وهكذا يمكن الاستنتاج بان الفكر التنظيمي التقليدي يبين أن السلطة النهائية يجب أن تبقى من اختصاصات المشرف مهما كانت درجة التفويض للمرؤوسين . فقد افاد جيمز موني أن « عملية التفويض تعنى نقل سلطة محددة من قبل سلطة عليا ، وفي جوهرها تتضمن تلك العملية مسؤولية مزدوجة فيصبح الشخص المفوض اليه مسؤولا أمام المشرف للقيام بالعمل ولكن يبقى المشرف مسؤولا عن انجاز العمل » (٨) . وعندما يفشل المرؤوس أو يرفض ممارسة السلطة الممنوحة اليه بما يتفق ومركز الادارة فان لمشرفة الحرية القانونية لمنعه من استخدام الموارد للعمل على اساس انه اصبح غير مفوض بالعمل . وهكذا تبقى النظرية التقليدية عملية توزيع القدرة في التنظيم مرتبطة بخيط معلق في رأس الهرم التنظيمي .

ب - المدخل الموقفي لنظرية السلطة :

يرتبط هذا المدخل بنظرية العلاقات الانسانية التي اعتقد دعائها بأن السلطة يجب أن تتركز في الادارة الحاكمة لمصلحة المالكين ، ولكنهم اضافوا أن حكم الادارة يمكن تدعيمه عن طريق محو أسباب التدمر بين المحكومين (العاملين) ، وتمتاز هذه النظرية بأنها انتقلت من الاطار الاقتصادي (كما تمثل في النظرية التقليدية) الى الاطار الاجتماعي والنفسي وادخلت مفهوم المجموعة الصغيرة غير الرسمية في الفكر الاداري ، واكتشفت أهمية بعض

الاساليب كالمشاركة والقيادة الديمقراطية في تحقيق مزيد من الانتاجية ورضاء اكثر للعاملين في التنظيم ، أما حل التنازع فيصير عن طريق التكامل بين المصالح المتفاعلة داخل التنظيم .

وقد ساهمت الحركة الانسانية للادارة كذلك في تطوير ما يمكن أن يسمى بالمنهج الموقفي لنظرية السلطة ، واذا أمكن اعتبار مؤلفات وتجارب مايو وروثلسبرغر وديكسون (١٩٣٣ - ١٩٣٩) كأساس لهذه النظرية ، فان خير ما يمثل هذا المدخل الموقفي كتابات ماري باركر فوليت (٩) ، وقد تضمنت آراء الموقفين نقدا للاسلوب الذي طبقت فيه مبادئ الادارة في التنظيم ، ولكن لم يحدث أن أنكر ذلك النقد الحاجة للتنظيمات الهيراركية بل هدف الى تعديل تطبيق المبادئ الهيراركية على نحو جامد وميكانيكى من خلال تبنى الدعوة الى توزيع السلطة ليس فقط لانها تؤدي الى نطاق اشراف فعال ولكن لانها تشكل استراتيجية تستجيب من خلالها التنظيمات لبعض الانواع من البيئات . وهكذا تمثل هذه النظرية توجهها تنظيميا Organentric أى ان هدفه الاساسى هو تحسين الوظيفة التنظيمية ولم تكن تتعامل مع حاجات الفرد (١٠) ، ويفيد الموقفيون بأنه في حالات أو مواقف معينة من المفيد للتنظيم اعطاء الافراد أو المجموعات سلطة أكثر في بيئة العمل حتى لو أدى ذلك الى العمل ضد مبدأ تسلسل الاوامر ووحدة الامر . ويعود هذا التبرير لمزيد من توزيع السلطة الى أن بعض الافراد يملكون مهارات وقدرات المؤسسة في حاجة ماسة اليها ولا يمكن ممارستها بفاعلية الا عندما يكون مستوى الاشراف الاعلى أقل ما يمكن ، وترتبط هذه الفكرة بمفهوم آخر مفاده ان السلطة الممارسة داخل التنظيم على نوعين : قانونية وموقفية أو سلطة مهمة Task Authority والسلطة القانونية هي تلك التي يملكها مشرف ما بسبب مركزه الرسمى في الهرم التنظيمى ، ويمكن تفويضها من المشرف الى المرؤوس لانها وليدة المركز أو الوظيفة بدلا من أن تكون وليدة مهارات مورثة يملكها كفرد . الا أن كثيرا من السلطات الممارسة في التنظيم تعتبر

موقفية (وضعية) أى أنها تنبع من قدرة الفرد الذاتية ليتكيف مع بيئة ما أو يقوم بمهمة ما أو مجموعة من المهام ، وهذا النوع من السلطة لا يمكن نقله بقرار ادارى ولكنها تكمن فى قدرة الفرد أو مجموعة العمل مهما كان المركز الذى يشغله فى السلم الهرمى (١١) .

وهكذا ينظر الى علاقات السلطة من خلال هذا المدخل كملاقات وليدة للموقف وليست مرتبطة بمركز رسمى (١٢) . وينطلق هذا المفهوم من فلسفة تدعو الى الاعتراف بأثر الفرد على التنظيم وبالاعتراف بالرغبات الدافعية للفرد والمجموعة .

ويرى دعاة هذا المنهج ان التكامل Integration هو الكفيل بحل التنازع فى التنظيم وهو أفضل سبل ثلاثة «السيطرة، والتوفيقية والتكامل»، أى أن الحل يكمن فى التوفيق أو التكامل بين المتنازعين بحيث لا يضحى أحدهما للآخر .

ولكن اذا كانت السلطة وليدة الموقف واذا كان التنازع يحل بالتكامل كيف أذن تنقل الاوامر من شخص الى آخر ؟ تعتقد فوليت ان الحل يكمن فى عدم شخصية اعطاء الاوامر Depersonalization أى ان نوحدهم جميع المشاركين فى دراسة الموقف ، ولاكتشاف قانون الموقف واطاعته . وهكذا اذا كانت السلطة وليدة الموقف فلا يجب على شخص ما أن يعطى الاوامر الى شخص آخر ولكن كليهما يجب ان يتفقا ان يأخذا اوامرهما من الموقف .

وتلمح فى هذا الحل لتوزيع السلطة اشارة واضحة الى اهمية المشاركة كمدخل من مداخل التكامل ، فالمشاركة تمكن مصدر الامر ليس فقط من توضيح السبب فى اصداره ولكنها تعطى الرؤوسين « الموجه اليهم الامر » فرصة للتساؤل أو حتى لتعديل طبيعة الامر ، وهكذا يصبح الامر هو قانون الموقف الذى اشارت اليه فوليت .

ويبدو ان السلطة القانونية والسلطة الموقفية متطابقتان ، فالسلطة

القانونية او الاذن الرسمى للتصرف باسم المنظمة يجب ان يملكه اولئك الذين يملكون سلطة الموقف ، وأن توزيع السلطة يمكن أن يلعب دورا هاما لاحداث هذا التطابق بينهما اذ أن توزيع السلطة يفتح المجال أو يجعل استعمال السلطة الموقفية قانونيا في المستويات الدنيا للسلم التنظيمى(١٢) .

وكلما تعقدت التنظيمات الادارية وكلما عملت في بيئات ذات مهمات محددة كلما ازدادت أهمية السلطة الموقفية ، اذ كلما تعقدت البيئة التى يوجد فيها التنظيم كلما أصبحت مركباتها أكثر تخصصا أكثر تفرعا Differentiated في محاولتها للتكيف مع تلك البيئة وفى مثل هذه الظروف يصبح المديرين فى المستويات العليا أقل قدرة على فهم ما يحدث فى منظماتهم خاصة فى الوحدات المتخصصة التى اوجدتها المنظمة حتى يكتب لها البقاء فى بيئة متداخلة معقدة وقد يمتلكون السلطة القانونية لادارة هذه الوحدات ولكنهم يكتشفون أنه ليس لديهم المعلومات الكافية أو المهارات المطلوبة لممارسة السلطة الموقفية اللازمة لذلك . وعندما تصل الامور الى هذا المستوى من التعقيد يمكن توزيع السلطة القانونية للوحدات المتخصصة من أجل تقليل تلك المحددات Constraints من خلال ممارسة السلطة القانونية والسلطة الموقفية فى نفس المستوى .

وهكذا يختلف المدخل الموقفى لنظرية السلطة عن المدخل التقليدى فى كونه يعطى الفرد حرية أكثر وتفوض فيه السلطات للمستويات الدنيا وذلك كرد فعل على تعقيد البيئة التى توجد فيها تلك المنظمات . ويبدو أنه من خلال المنهج الموقفى لنظرية السلطة يتمكن الفرد من تحقيق ذاته ، الامر الذى تعرض له المنظرون السلوكيون أمثال بنس وهيرزبرغ وارجريس فقد حاولوا ايجاد حل لمشكلة التوفيق بين رغبات الافراد وحاجاتهم وأهداف التنظيم .

او « كيف يمكن خلق تنظيم يمكن للفرد أن يحصل من خلاله على حرية تعبير مثلى وفى نفس الوقت يحقق التنظيم ارضاء الامثل فى تحقيق أهدافه(١٤)» .

لقد كانت أفكار الموقعيين خلفية جيدة لبلورة آراء مستحدثة حول تحقيق المزيد من الحرية الفردية في التنظيم ممثلة في حرية التعبير والمشاركة، إلا أن هذه الآراء لم تتطور دفعة واحدة ولكنها انطلقت من خلال تجارب وممارسات ونماذج استخدمت وطبقت وبعضها جاء نتيجة صدفه Serendipity كما هو الحال في تجارب حركة العلاقات الإنسانية التي لم ينجح الذين أشرفوا على اجرائها في اكتشاف أهمية مبدأ المشاركة في التأثير على الإنتاجية ورفع الروح المعنوية عند العاملين . على أن آراء بارنارد ومساهمته في تطوير مدخل ثالث لنظرية السلطة تعتبر من المساهمات الهامة في الفكر التنظيمي والذي بنيت عليه كثير من الفلسفات والنظريات الإنسانية اللاحقة .

ج - مدخل « القبول » لنظرية السلطة :

تمثل نظرية القبول للسلطة التي طورها بارنارد المحور الاصيل الذي ارتكزت عليه النظريات والمداخل اللاحقة نحو الدوافع والتطوير الذاتي والمشاركة مع أن سايمون ومارس وبريشسوس حاولوا ادخال بعض التعديلات عليها ، وترتكز هذه النظرية على حقيقة أن قبول الفرد أمر ضروري لاقامة السلطة وممارستها :

“The ascent of the individual is necessary to establish authority for him”. (١٥)

ويعرف بارنارد السلطة بأنها « أسلوب للاتصال (الامر) في منظمة رسمية من خلالها يتم قبولها من قبل عضو في المنظمة ويحكم النشاطات التي يساهم بها في تلك المنظمة ، أي يحكم النشاطات التي يقوم بها أو لا ينبغي أن يقوم بها من وجهة نظر التنظيم « (١٦) . ويضع بارنارد أربعة شروط ليصبح الاتصال (الامر) سلطوي (ذا سلطة) :

(١) على المتسلم Receiver لرسالة الاتصال أن يفهمها .

- (٢) عليه أن يعتقد أنها منسجمة مع أهداف التنظيم .
 (٣) وانها منسجمة مع مصالحه الخاصة .
 (٤) وأنه قادر جسميا وعقليا أن يلتزم بها (بالرسالة) (١٧) .

ويوضح بارنارد أن الانضباطية (الانتظام) في السلوك لا يمكن أن يتم دون توفر السلطة ، ويساهم مدخل القبول لنظرية السلطة في توضيح امكانية تلبية جميع الحاجات في سلم الحاجات البشرى ، إذ أن المدخل يناقش المصالح الفردية والمجموعية والضغطات والسلوك الخلاق ، وتعتبر نظرية القبول مركبا يمثل تكاملا بين القائد والتابع والموقف الذي تمارس فيه السلطة .

وهكذا تتفاوت المداخل الثلاثة السابقة لنظرية السلطة في درجة تلبية حاجات الفرد ورغباته في التنظيم فبينما يعتبر الاول الفرد مستجيبا Responsive للتنظيم وقليل التأثير والفاعلية في بيئته ، يدخل الثانى عاملا غير شخصى وهو عامل الموقف لتوضيح السلوك الفردى عن طريق افتراض نطاقا أوسع لتنشيط الحاجات وتحقيق الرغبات ويركز على أهمية الموقف في تحقيق سلوك متلائم Coping للفرد .

الا أن ما نلاحظه في هذه المداخل الثلاثة أنها تعترف بأهمية وجود التنظيم لضمان الانضباطية ولضمان أكبر قدر ممكن من الرشداية في اتخاذ القرارات بدلا من ترك الاختيار والحرية للفرد ، ويعتقد دعائها ان الالتزام بالتنظيم ضرورى لتنشيط وتلبية الحاجات في المستويات العليا من سلم الحاجات ولاستمرارية التنظيم . وطالما أن الفرد يتفاعل من خلال التنظيم ويتفاعل مع الموقف فان تنشيط الحاجات وتلبيتها لا يتم الا من خلال التفاعل الشخصى بين الافراد والمجموعات ، الامر الذى أدى الى تطوير نظريات المشاركة الادارية وتوسيع الادوار لانها تتضمن أكثر من مجرد مستوى عادى من التفاعل وتنشيط الحاجات وتلبيتها في السلم العلوى .

السلطة والمشاركة في النظريات الادارية الحديثة :

استمرارا لتطور الفكر التنظيمي وارتباطا بالنظريات الادارية التقليدية والمستحدثة انبثقت فلسفتان متلازمتان هما الانسانية الصناعية Industrial Humanism والعلم الادارى Management Science حيث انبثق الثانى من حركة الادارة العلمية اذ افاد المنظرون ان للعلم فوائد جمة لادارة التنظيمات وهكذا ارتبط العلم الادارى كليا بحركة الادارة العلمية ، كما ساهمت حركة العلاقات الانسانية في تطبيق العلوم السلوكية على الادارة والتنظيم فاعتمدت الانسنة الصناعية على ابحاث العلوم السلوكية .

واضافة الى هاتين الفلسفتين ساهم الفكر التنظيمي الحديث في بلورة فلسفة ثالثة هى منهج التعددية Pluralism وتمتاز عن الآخريات بأنها لا ترتبط بأى فلسفة سابقة ويبدو أنها انبثقت من المسؤولية الاجتماعية لادارات الاعمال . ويمكننا أن نلخص افتراضات كل من هذه الفلسفات الثلاث فيما يتعلق بأسلوب الحكم وممارسة السلطة داخل التنظيم والتوفيق بين رغبات الافراد وأهداف التنظيم كما يلى :

١ - الانسنة الصناعية :

ترتكز هذه الفلسفة على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة الانسان والنظرة للحالة الانسانية :

اولا : تعطى الاهمية لكرامة الفرد بالاضافة للحاجة لحماية وتطوير شخصيته على أساس متساوى وليس على نمط هيراركى .

ثانيا : ان المكاسب المتحققة فى التنظيم هى مكاسب لافراد وان المنافع المناسبة من هذه المكاسب يجب توزيعها على المسؤولين عنها .

ثالثا : يجب أن يكون العاملون فى التنظيم مصدرا للاجماع والقبول للذين

يرسمون السياسات ويمارسون الرقابة .

رابعا : ان التغيير في التنظيم يجب أن يكون نتيجة لمعرفة جميع البدائل وموافقة المشتركين .

وبناء على هذه الافتراضات يجب استبدال الاوتوقراطية بالديمقراطية وبعث المرونة في التنظيم بدلا من الجمود وتحقيق المساواة في القدرة بين اعضاء لتنظيم ومساعدة بيئة التنظيم على تلبية حاجات الافراد فيه .

هذه هي متطلبات الفلسفة الانسانية في التنظيم وهي تتفق مع التوجه الانساني اى أن الانسان بطبيعته ضد الاوتوقراطية وضد الهيراركية وضد التوتاليتارية Totalitarianism وتواجه التنظيمات من خلال هذه الفلسفة متطلبا أساسيا هو ان البيروقراطية يجب أن تفسح المجال للديمقراطية كأحد وسائل الحكم .

وقد انبثق عن هذه الافكار والافتراضات كثير من النظريات مثل نظرية (أ) لميجريجور والانظمة (١)(٢)(٣)(٤) لـ (ليكرت) والتطوير التنظيمى والشبكة الادارية والتغير المخطط الخ(١٨) .

واعتبرت آراء وافكار أرجيريس Argyris انعطافا حقيقيا في المدخل الانساني كأحد مداخل حل التناقض الرئيسى في التنظيم والتوفيق بين اهداف الادارة والافراد فيه ، الا أن آراء أرجرز لم تكن لتترجم الى الواقع العملى بسبب رئيسى هو أن مفهوم التطوير الذاتى والقيادة المشاركة تبقى جميعها دون تدعيم ما لم تتغير علاقات السلطة داخل التنظيم .

٢ - العلم الادارى :

تعتبر علمية الادارة تطبيقا واسعا للقيم الرشيدة في جميع نواحي التنظيم وادارته ، وهى الامتداد النهائى لحركة الادارة العلمية وتنتجت عن

التقدم في العلوم الطبيعية والسلوكية ، أما النتيجة التنظيمية المباشرة للعلم الإداري فهي بروز النخبة الفنية Technical Elite ، إذ خلقت هذه الفلسفة ما يسمى بالارستقراطية الفنية ولم تشكل قوة لحكم التنظيم بالوسائل الديمقراطية وهذا يعود الى افتراضاتها حول الانسان ومستقبل الانسانية إذ يعتقد دعائها :

- ١ - ان الانسان مخلوق يبحث عن اللذة والتسلية .
- ٢ - ان الانسان خالق للرخاء والوفرة ومستهلك لهما .
- ٣ - انه المنتج والمستهلك للرفاهة المادية .

وقد ظهرت النخبة الفنية او الارستقراطية الفنية كقوة في المجتمعات الصناعية ذات التكنولوجيا المتطورة وهم المؤهلون لحكم التنظيم برشدانية لمصلحة الجميع ويعتبر التعليم والمعلومات والمهارات مصادر لقدراتهم .

٣ - الفلسفة التعددية :

لا تعتبر التعددية عقيدة نابعة من الفكر التنظيمي أو مرتبطة بفلسفة من فلسفاته ولكنها ترتبط بذلك المجال المعروف بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة الخاصة، ويتعامل التعدديون مع ظاهرة كلية ذات علاقات مؤسسية وتنظيمية متداخلة ، وينظر دعائها للعالم بأنه « جزء من التسلط في خضم من التعددية الدستورية » (١٩) مصحوبا بالامل بأن نتيجة هذا التفاعل ستكون العدالة والمساواة والصالح الاجتماعي ، أما رؤيتها المثالية للتنظيم الجيد فهو أن الحقيقة تنبع من النظرة الى مسألة ما من وجهات نظر متعددة ثم محاولة الموازنة بينها . ومن الواضح ان فوائد التعددية على المستوى الكلي (المجتمع) او الجزئي (التنظيم) هو حماية الاغلبية من طغيان النخبة .

اثر النظريات الادارية على توزيع السلطة في التنظيم :

ماذا كان اثر هذه الافكار أو نظريات التكامل بين الفرد والتنظيم على

توزيع السلطة في التنظيم ؟ ان ما يجب ان ندركه هو ان المداخل اللاحقة المنبثقة عن هذه النظريات سواء المتمثلة في توسيع الاعمال Job Enlargement و اغناء (تنقيح) الاعمال Job Enrichment والادارة بطريقة المشاركة Participative Management تتضمن جميعها اعادة توزيع السلطة في التنظيم لفايات خدمة الفرد واهداف المنظمة معا ، وهكذا يؤكد الذين يدعون للادارة المشاركة ان توزيع السلطة في التنظيم يجب ان يحقق غرضين :

(١) زيادة الفاعلية التنظيمية .

(٢) ايجاد بيئة ملائمة لتحقيق ذات الفرد في التنظيم .

وترتبط هذه المفاهيم بما يسمى بنظرية الديمقراطية الحقيقية Grass Root اذ ان كليهما ينظران الى توزيع السلطة للوحدات الاجتماعية الصغيرة كوسيلة للحصول على الحرية الفردية وتحقيق الذات في المدى الطويل .

وما يجب توكيده في هذا المجال هو ان الدعوة الى توزيع السلطة في التنظيم اذا كان مصدرها الادارات العليا تعتبر استراتيجية ضيقة الافق يقصد منها تقوية السلطة الهيراركية حتى ولو كان ذلك ذا نتيجة غير وظيفية للمؤسسة ، اما مقترحات الادارة التي من شأنها ان تزيد في فرصة الفرد ليمارس المسؤولية الذاتية في التنظيم فيمكن ان ينظر اليها - من قبل المستويات الدنيا - بأنها محاولة لاحتواء الموظفين المتمردين أو الوحدات الرافضة في التنظيم . وفي نفس الوقت تنظر المراكز القيادية العليا لاي مطالبة لمزيد من الحرية - من الوحدات العاملة أو الافراد - كعمل غير وظيفي Dysfunctional من وجهة تنظيمية ، ويرتكز هذا الاعتقاد على ان هذه المطالبة تهدد الرقابة الهيراركية ولا تحركها الا الرغبة في بناء الامبراطوريات . وهكذا اذن يمكن القول ان الادارة التقليدية اذا قبلت توزيع السلطة فهي تقبلها لصالح التنظيم بينما يقبلها دعاة المفاهيم الحديثة لصالح الفرد . الا ان

ما يميز المطالبين بالمزيد من الحرية لحكم الذات والرافضين لذلك هو أن كليهما يقبل النموذج الهراركي بأنه النموذج الوحيد والصالح والوظيفي للتنظيمات الضخمة المعقدة ، إلا أن بعض دعاة الفكر التنظيمي الحديث ينكرون الزعم القائل بأن التنظيمات الهراركية دائما أكثر فاعلية من التنظيمات اللامركزية في جميع الحالات ، ولهذا يعتقدون بأن في الامكان إعادة توزيع السلطة الشرعية لفائدة التنظيم والفرد في بعض الحالات .

واقع السلطة والقدرة في الفكر التنظيمي المعاصر :

ان المتتبع لنظريات التنظيم المتعاقبة يلمح أن أحد أهم المبادئ التي دعا اليها أصحاب العموميات من المنظرين هو مبدأ التعاون أو المحافظة على التنسيق داخل التنظيم ، إن بين الوحدات العاملة أو بين الافراد أو بينهم وبين التنظيم ، وقد فشلت هذه النظريات في معالجة التنازع في التنظيم والذي أصبح السمة المميزة للتنظيمات الحديثة ، وهو يعود بالدرجة الاولى الى تنافر المصالح والى الخلل في علاقات القدرة والسلطة داخل التنظيم . فقد نظرت النظرية التقليدية للتنازع Conflict كأمر سيء يجب تجنبه مهما كانت الوسائل ، واعتمد الفكر التنظيمي في ذلك على قيم ثلاثة تآصلت في المجتمع الرأسمالي: اولها أن المجتمع الرأسمالي مجتمع وفرة Abundance فاذا توفرت الموارد يمكن للاقتصاد أن ينمو بدون حدود وفي كافة المجالات ، مما سيؤدي الى زيادة فائض في الانتاج Surplus يستخدم جزء منه في كسب الجماع العاملين في المؤسسات ورضاهم ومباركتهم لممارسات الإدارة والمالكين واستمرارها في استغلال الثروات والموارد وتحقيق المزيد من الارباح بحيث يسير النظام في تناسق ووثام . إلا أنه من خلال التجارب العملية وكنتيجة طبيعية للفكر الرأسمالي وايدولوجيته اجتاحت ذلك المجتمع ازيمات اقتصادية واجتماعية تمثلت في نفشى البطالة وارتفاع الاسعار وازدحام المدن وتلوث الهواء والماء وتفكك الاسرة وانحلالها إضافة للأمراض النفسية

والخلفية ، كل هذا أدى الى تغير في القيم السائدة ، فحلت الندرة Scarcity محل الوفرة وتكررت الدعوات لتحديد النمو بدلا من ازدياده بدون حدود والتركيز على النوع بدل الكم والتوجه الانساني بدل التوجه المادى الصرف ، الامر الذى سيؤدى الى تدنى الانتاج أو على الاقل الحد من زيادته مما سيؤدى الى نقصان الفائض الامر الذى سينتج عنه تدمير العاملين وعدم الحصول على موافقتهم واجماعهم وسيحل النزاع والتنافر داخل المؤسسات بدلا من التعاون والتنسيق ، وهكذا بدأت المؤسسات والتنظيمات في المجتمع الرأسمالى تجد نفسها وجها لوجه أمام هذا الواقع بجوانبه المعقدة وازدادت الحاجة ليجاد حل لهذا النزاع أو محاولة التعايش معه .

اما دعاة حركة العلاقات الانسانية فحاولوا معالجة النزاع في التنظيم على مستوى الفرد والمجموعات وركزوا على جوانبه النفسية ونظروا اليه كظاهرة سلبية نتيجة علاقات شخصية سيئة أو نتيجة لسوء فهم ينجم عن حقيقة كون أحد الاطراف (الادارة أو العاملين) لا يفهم مشكلات الطرف الآخر ، في هذه الحالة يصبح النزاع حالة مرضية لا يمكن حله الا باتصالات حسنة وتعاون اكبر ، الا ان هذه النظرية فشلت في التمييز المطلوب بين الاحتكاك الشخصى والنزاع الاجتماعى الذى يعود أساسا الى هيكل التنظيم والمجتمع الذى يتفاعل فيه الافراد والجماعات . وهكذا وبالتحول من مستوى الى آخر اعتقد منظرو الادارة ان حركة العلاقات الانسانية كقيلة بحل جميع مشكلات المجتمع الصناعى الرأسمالى، الا أن ما جرى تجاهله في هذه الفلسفة هو انه بالانتقال من مستوى الفرد والمجموعة (محور تركيز حركة العلاقات الانسانية) الى مستوى المنظمة ، وعند التعامل مع هيكل القدرة داخلها بشكل عام يتبين بأن هناك تنازعا لا تعود أسبابه الى الاتصال السئ أو العلاقات الشخصية السيئة ولكنه يعود في الاصل الى الاختلاف في المصالح ، أو الاختلاف في حقيقة ان ما يمكن ان يكسبه أحد الاطراف (الادارة والمالكين) سيخسره الطرف الآخر .

وينسى دعاة نظريات التنظيم في مختلف مراحل تطور الفكر التنظيمي - أو يتناسون في مداخلهم العميقة أن المؤسسة أية مؤسسة يجب أن ينظر إليها كمؤسسة اقتصادية وسياسية بمشكلات متنوعة ويسود فيها هيكل للقدرة والسلطة يجعل النزاع الاجتماعي - بسبب المصالح المتضادة - أمر لا يمكن تجنبه (٢٠) .

إضافة إلى أنه لو كان محور تركيز دعاة حركة العلاقات الإنسانية على المجموعات ودورها في عملية المساومة - من موقف استراتيجي - فانهم لا شك سيكتشفون الميزة المثالية لدعوتهم للديمقراطية الداخلية والمشاركة في التنظيم ، وفي الحقيقة عندما يبنون معرفتهم على النتائج التي توصلوا إليها من خلال تجاربهم على المجموعات ويدعوا لمشاركة العاملين على مستوى المنظمة فانهم يواجهون معضلة ، فاما أنهم يقترحون ديمقراطية زائفة Pseudo-democracy حيث يعطى العاملون فرصة للمشاركة في قرارات لا تضر الإدارة ، أو أنهم فعلا يقترحون المشاركة الحقة والتي يمكن أن تتضمن في النهاية تنازل الإداريين عن جزء من قدرتهم وامتيازاتهم في التنظيم للعاملين فيه ، وعندما تصل المشاركة إلى ذلك الحد يصبح واضحا أنه ما من مدير سيضحي بمصالحه لمصلحة العاملين . والجواب التقليدي لهذه الشكوك هو أنه في المدى الطويل تعتبر مصالح جميع الفئات في التنظيم متشابهة ، إذ أنه لو زادت سيطرة العاملين من خلال المشاركة فلا يعني ذلك أن سيطرة الإدارة وقدرتها تتناقض (٢١) . ومن الواضح أن هذه الإجابة قد تكون صحيحة في بعض المواقف وغير صحيحة في مواقف أخرى ، فمراجعة لأدب المشاركة تبين أنه يبنى على قاعدة أنه في حالة أحداث تغيرات في المؤسسة ينبغي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك التغير (كادخال تكنولوجيا حديثة مثلا) بدلا من فرض التغير عليهم فرضا ، وكأن دعاة المشاركة يعتقدون أنه باشتراك العاملين أو بدعوتهم للاشتراك في صنع القرار سوف يقتبطوا لدرجة أنهم سيقبلون التغير ، ولكن ما الذي سيحصل فعلا لو أن العاملين رفضوا ذلك

التغيير (بحجة أن المكنتة ستشل من قدراتهم أو تؤدي الى خفض أعدادهم) ، وماذا سيحصل لو أن الظروف الخارجية والتنافس مع المؤسسات الاخرى يجعل من التغيير امرا محتما ؟ ان المشاركة على نطاق واسع تتضمن أقل ما يمكن التحول الجدرى فى المؤسسات الاقتصادية والسياسية فى المجتمع ، ومن الواضح ان دعاء المشاركة والديمقراطية والتفاعل والتكامل والقيادة المرنة Permissive Leadership الخ لم يكونوا يقصدون أو يعنون شيئا من هذا القبيل، ان خطاهم حول هذه النقطة أنهم حاولوا أن يشوروا المؤسسات لكن دون ثورة حقيقية ودون التعرض الى اسسها الاجتماعية .

ولا يمكن تفسير التفاؤل المفرط حول المشاركة أو القيادة المتساهلة الا بعد ان نلم باهمال نظريات التنظيم لهيكل القدرة والسلطة وعلاقتها أو تصويرها على غير حقيقتها فى التنظيم والافتراض الخاطيء غالبا انه طالما ان الادارة والعاملين فئتان ذات اعتماد متبادل فان هناك تجمعا وتكاملا للمصالح فى التنظيم ، وينسى هؤلاء أن التداخل لا يعنى التعاون فقط ولكنه يتضمن التنازع كذلك خاصة اذا كانت الاطراف المتداخلة ليست على نفس المستوى ولكنها تحتل مواقع ذات تسلسل هيراركى . وحينما توجد المصالح المتنازعة فى التنظيم وحينما توجد الجماعات موزعة بشكل هيراركى فان اغفال الجوانب التوزيعية للقدرة من شأنه ان يعطى صورة خرافية النسق لموقف يتسم بالتنازع .

والدليل على المعالجة غير السليمة لعلاقات القدرة فى التنظيم هو أن احد اقطب الفكر التنظيمى - العالم بارسونز - الذى تناول التنظيم كمؤسسة اجتماعية عرف القدرة بانها «الطاقة لتحريك الموارد لتحقيق أهداف التنظيم» ، اى انه يحصر القدرة فى نطاق تحقيق الاهداف ، وبذلك يففل امكانية استخدام تلك الطاقة بشكل يكون مناقضا لاهداف التنظيم (كاستخدام قدرة التنظيم لتحقيق المصالح الضيقة لفئة مسيطرة فى التنظيم) . ان هذا

التحديد يعنى بأن الاهتمام يتركز على ناتج القدرة وليس على توزيعها ويتجنب هذا المفهوم الإشارة إلى نظرية «المجموع يساوى صفر» "Zero-Sum Power" المرتبطة بالقوة وهي نظرية تنظر للقدرة بأنها محدودة حتى ان ما يكسبه طرف يخسره طرف آخر ، هذه الطريقة لفهم القدرة تتضمن احتمالات التنازع والسيطرة والخضوع داخل التنظيم (٢٢) .

مستقبل الديمقراطية والمشاركة في التنظيم :

ان ضخامة المؤسسات الحديثة في الدول الصناعية المتقدمة، والدول النامية التي تدور في فلكها وتطبق نماذجها جعل من أهم المشكلات الرئيسية التي تواجه الافراد فيها هما مشكلتا الاغتراب والحرية ، ومع أنه يمكن أن نعزو المشكلتين الى التفاوت الطبقي في المجتمعات الرأسمالية الا أننا يمكن ان نشير الى سبب مباشر هو الهيمنة البيروقراطية في هذه المجتمعات والاتجاه الاستبدادي Totalitarian للمنظمات الكبيرة التي تهدد المؤسسات الديمقراطية في العالم المتطور ، وعلى المستوى الفردي تهدد طاقات الفرد نحو العقلانية والاختيار الحر .

وما يميز المنظرين الاجتماعيين الذين عاجوا مشاكل التنظيم على المستوى الكلي (المجتمعى) أمثال ماركس وانجلز ومايكلز هو أنهم أعطوا الاهتمام لمشكلات القدرة والسلطة وما يمكن أن تسببه من الحرية أو الاغتراب ، اما النظريات الجزئية Micro على مستوى التنظيم والتي تبعث افكار المنظرين الشموليين Macro فقد نقلت مستوى التحليل من المجتمع الى التنظيم ولما كانت المشكلات الحيوية الرئيسية التي تواجه العالمين المتقدم والنامي تشبه الى حد كبير تلك التي عاجها منظروا البيروقراطية فمن الضروري محاولة تطوير اطار اوسع للتحليل والتقييم ، ففي الوقت الحاضر تعتبر مشكلات القدرة التنظيمية والحرية الفردية داخل التنظيم أكثر أهمية من مشكلات الانتاجية التي عاجتها نظريات التنظيم المتعاقبة ، اذ لم يكن

اهتمامها بالحرية والديمقراطية بقدر اهتمامها بالانتاج وزيادته دون التحسب من النتائج غير المتوقعة لعملية النمو ، ولم يكن محور تحليلها المجتمع بشكل عام ولكنها نظرت للفرد العامل أو انسان التنظيم كأداة يمكن استخدامها لزيادة الانتاج والنمو . وقد اكملت النظريات الرسمية للادارة نظرية تيلور حيث نفذ دعائها روح تلك النظرية، حول الترشيد وكرسوا اهتمامها بالفاعلية، بينما درست حركة العلاقات الانسانية سلوك الافراد في التنظيم و اشار دعائها الى أن انسان التنظيم ذو مشاعر وأهداف خاصة تتعارض مع أهداف المؤسسة ، ولكن بالرغم من المظهر الانساني لهذه الحركة واهتمام مايو بمشكلات المجتمع الصناعى بقيت اهتمامات الادارة ومشكلاتها محصورة في الانتاجية وزيادتها ، وبقيت الافكار حول المجموعات غير الرسمية والقيادة والروح المعنوية عوامل اضافية يجب الاهتمام بها عند البحث في السياسات الادارية ، ويمكن قول نفس الشيء عن نظريات التنظيم الحديثة (بما فيها نظريات اتخاذ القرارات) التى ركزت على الجوانب الرشيدة للتنظيم ووضعت اطارا لتكامل العلاقات الانسانية والنظريات الرسمية للادارة .

هكذا بدت فلسفات وحركات ونظريات الفكر التنظيمى متفائلة واقنع دعائها بإمكانية التوصل الى صيغة لحكم التنظيم وتنسيق العلاقة بين فئاته المتنازعة وبأنه اذا تم تطبيق افكارها ومفاهيمها ومبدئها فسيؤدى ذلك الى عالم حر من السيطرة والاضطهاد وانها ستساهم فى خلق عالم تملؤه الرشدانية ويتمتع ساكنوه بالرخاء والسعادة .

الا ان الواقع العملى اعطى صورة مختلفة ومناقضة لعالم التنظير، فمن الدلائل الواضحة لسيطرة التكنولوجيا ان العلم الادارى Management Science هو الذى سيسود وسيسيطر كايديولوجية حكم داخل التنظيمات ، أما الانسنة الصناعية فهى ليست بديلا للعلم الادارى او مخففة لاثره ولكنها العلم السلوكى المشارك للعلم الادارى ، أما الفلسفة التعددية فلا تعتبر بديلا ناجعا

لايدولوجية تحكم التنظيم ، فمن الواضح والمتوقع أن شكل الحكم في التنظيم سينحصر في ارسنقراطية النخبة حيث تتمركز القدرة في أيدي الفيين والمهنيين والتكنوقراطيين .

تعطى هذه المؤشرات تصورا غامضا لمستقبل الديمقراطية في التنظيم فقد أشار ميلز - C. Wright Mills (٢٣) الى تدهور التعددية Pluralism وتطور النخبة ذات القدرة والقوة في المجتمع بشكل عام ، وأشار جالبرت (٢٤) الى ظهور الهيكل الفني Technostructure ، كما حذر الـ Ellul من سيطرة التكنيك La Technique ونتيجة لهذه التطورات تتحول المؤسسات في المجتمعات الصناعية الراسمالية التي ينبغي أن تسلك مسلك التوازن Check and Balance الى وحدة واحدة Higher Unification ليس لها علاقة بالديمقراطية او العدالة او الصالح الاجتماعي العام (٢٥) .

فاذا كان هذا هو حال هذه المجتمعات - أي التطور نحو التمركز والتمحور وتركيز السلطة في يد فئة اقلية وعندما لا يستطيع المجتمع الكلى ان يقاوم هذا التماسك القوى السلطوى كيف يتسنى لادارات التنظيمات ان تساعد على تطوير التعددية والديمقراطية ؟ لقد ساهمت نظريات التنظيم التقليدية في تكريس القيادة المركزية وساعدت على استمرارية تقليص الحرية داخل التنظيمات الكبيرة والمعقدة ، فقد بنى هذا الفكر وفقا لرغبات الادارات العليا وركز على أهداف التنظيم وأغراضه وشارك علماء الادارة في تثبيت ممارسات الادارات المختلفة باتباع اسلوب الاستغلال Manipulation احيانا والمناورة احيانا اخرى ومحاولة استقطاب Cooptation واحتواء العاملين ، كل ذلك عمل ضد مصالح المستويات المتدنية في التنظيمات . وساعد انبثاق الفكر التنظيمى من المجتمع الراسمالي على ترسيخ مفاهيم الاحتكارية والاستغلال لطبقة تكنوقراطية تجعل من مبادئ التنظيم ونظرياته مبررا لممارساتها غير الديمقراطية . ولهذا فمن غير المتوقع من الادارات على

المستوى الجزئي Micro تبنى شعارات الديمقراطية والمساواة والتعددية لقناعتهم أن المركزية التي سببتها التكنولوجيا هي التي تهدد التعددية وهي التي لا بد ستنتصر ، ولا يجدون أمامهم سوى اللجوء الى العملية الدستورية عليها تكون مخرجا من هذا الواقع .

وما يحدث في المنظمات المعاصرة هو عدم وجود المساواة في الحياة التنظيمية ، إذ أن أصحاب القدرة يفرضون سيطرتهم واراداتهم على الآخرين ويتمتعون بصوت غير متناسب لسن التشريعات ورسم السياسات وتوزيع الموارد ، وطالما أن هناك نخبة (فئة) تسيطر على نظام الحوافز والجوائز والمكافآت أو العقاب داخل التنظيم فهي تستطيع أن تقلل من فرص الاختيار بل وتحدد سلوك الآخرين في التنظيم ، أما أولئك الذين ليسوا أعضاء في النخبة فهم عرضة للاضطهاد والظلم لأنه لا يوجد لهم « حماية متساوية » مع غيرهم ولا يمكنهم الوصول الى نظام قضائي غير منحاز .

ويصاحب تسلط النخبة في المنظمات بعض العوائق التي تحول دون تطبيق الديمقراطية المشاركة في المجتمعات الصناعية الرأسمالية ، منها أن الإدارات في هذه المنظمات تدعم الديمقراطية طالما بقيت في اطار المواجهة الحقة Anthentic Confrontation ، أو الحوار ذا المعنى والكفاءة الشخصية والتودد المحبب، ولكن الإدارات أقل دعما لتلك الاشكال التنظيمية التي تسمع للعاملين بحق الانتخاب أو حق ادخال الملكية ضمن العملية الانتخابية التشريعية داخل التنظيم . أما العائق الثاني الذي يواجه ممارسة الديمقراطية المشاركة Participatory Democracy في المنظمات الصناعية الغربية فهي ان دعاء التوجه الانساني Humanists لا يمكن ان يوصلوا عملاءهم (ادارات التنظيمات) بتبنى برامج لا تتفق مع المصالح الرشيدة لتلك التنظيمات ، إذ أن هيكلا للتنظيم يندمج تحت شكل وروح الحكومة النيابية Representative Government لا يمكن أن ينسجم أو يتفق مع

المتطلب الترشيدى . ولهذا كثيرا ما تستبدل الديمقراطية المشاركة بكلمات وشعارات ومفاهيم لا قيمة لها مثل تحقيق ذاتية الفرد وفاعلية الفريق والمناخ التنظيمى والتطوير التنظيمى الخ .

والسؤال المطروح الآن هو ما هى الاستراتيجية التى يمكن للفرد أن يتبعها اذا كانت الآمال كما نراها ضعيفة، فى تحقيق الاستقلال الشخصى الذاتى او ضمان العدالة فى الحياة التنظيمية المعاصرة ؟

نحو مزيد من الحرية والديمقراطية فى التنظيمات المعاصرة :

قد يكون الجواب على التساؤل السابق هو اللجوء الى الشرعية الدستورية ولكن ذلك أيضا قد لا يكون جوابا مضمونا حيث يمكن أن تتركز القدرة فى ايدى أولئك الذين يستطيعون أن يقنعوا الآخرين بشرعيتهم المزيفة، فالنخبة التكنوقراطية تبنى شرعيتها لحكم التنظيم على أساس الخبرة الوظيفية . وقد يكون الحل الناجح للحد من سيطرة النخبة الاقلية فى التنظيم هو عن طريق اقناع الادارات والتكنوقراطيين بضرورة وفائدة تبنى مفهوم الديمقراطية المشاركة ، ويجب أن يصاحب التغير فى هيكل التنظيم ادخال قيم العدالة والديمقراطية ، ويجب أن يكون هناك ضمانة لان يشارك مواطنو التنظيم Organization Citizens فى العمليات التشريعية حيث تقرر الحقوق وسيدخل ضمن مواطنى التنظيم المستخدمون والمالكون على السواء، اذ ما لم تقلص قدرة التكنوقراطيين لتساوى مع القدرة الانتخابية لمواطنى التنظيم فستبقى الدعوة للمشاركة والديمقراطية دعوة جوفاء .

ويجب أن يكون هناك التزام بالاجراءات والممارسات الديمقراطية التى تسمح بالتعبير عن المصالح المختلفة والمتباينة ، وهذا الالتزام يجب أن لا يكون قصرا على الادارة فقط ولكن يجب أن يقوم به جميع أعضاء المجتمع السياسى فى التنظيم .

ومما يساعد على استمرارية التعددية السياسية هو وجود شكل من الديمقراطية على مستوى الدولة وفي المؤسسات غير الحكومية والممارسة الجادة لتلك الاشكال من الديمقراطية من قبل جمهرة الناس . فعندما يكون مصدر القدرة (القوة) في التنظيم مجموعة منتخبة من كل الجماعة الاعضاء يمكن معه التخفيف من حدة رقابة وسيطرة النخبة في أعلى السلم التنظيمي . كما يجب توفر ثلاثة شروط اساسية لمنع الديمقراطية من التحول الى اوليغاركية :

١ - ينبغى ان يكون الهيكل الديمقراطى هيكلا مفتوحا فيما يتعلق بالداخلين او المنضمين اليه والمشاركين فيه والمتسلقين درجاته . ولا يجب ان تقتصر العضوية في الهيكل الديمقراطى على دفع رسوم باهظة ، او وفقا للجنس او اللون او الدين وكذلك ينبغى ان لا تنحصر المراكز (الادوار) القيادية بالوراثة، ولكن بالانجاز .

٢ - يجب رفع مستوى التعليم عند مواطنى التنظيم حتى لا تستثنى من المشاركة مجموعات لكونها تنقصها المعرفة - معرفة فرصتها للمشاركة او تنقصها الخبرات المنطقية المطلوبة لممارسة درجة معينة من المشاركة .

٣ - اما اهم المتطلبات فهي الميل نحو الانضمام والمشاركة او الرغبة فى المساهمة فى الامكانات والفرص السياسية المتاحة .

ولا تعنى الاشكال الديمقراطية، في التنظيم ان يطلب الى القيادات العليا استشارة مرؤوسيههم فقط ولكنها تعنى ان مصدر القدرة الشرعية يجب ان يكون اعضاء التنظيم فى كافة المستويات ويطلب الى قيادة الجمعيات المهنية (المنظمات) واتحادات العمال والمؤسسات التعليمية ان يعززوا مراكزهم من خلال انتخابات الاعضاء ومن خلال الاستفتاء على السياسات الجديدة . حتى المؤسسات الصناعية ينبغى ان تخصص بعض المجالات التى تتخذ فيها القرارات وتخضعها لموافقة المستويات الادارية الدنيا .

ان تنمية المسؤولية لدى صغار العاملين وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الحرية (الاستقلالية) الفردية ، تساعد على التطور الشخصي لدى الافراد ومشاركتهم والتزامهم وبالتالي زيادة انتاجيتهم .

ان ما هو مطلوب هو انخراط الفرد في التنظيم (النظام) حتى يمكن تضمينه في القرارات التي تؤثر فيه كعضو في النظام ، ويجب أن يكون له صوت مسموع بل وصوت ناخب في النظام الفرعى وكذلك صوت ودور في تمثيل (ذلك النظام الفرعى) ضمن الهيكل الكلى ، هذا النوع من المشاركة يضمن له فرصة المساهمة في المكافآت التي تحصل عليها المجموعة التي تشكل جزءا من النظام .

ومما يساعد في تطوير عملية المشاركة تغيير رئيسى في هيكل القدرة داخل التنظيم كان يتم انتخاب لجان من قبل العاملين .

ويجب أن يتم تفويض السلطة للمستويات الادارية الدنيا وكذلك اتخاذ القرارات في الامور التي تهتم هذه المستويات عن طريق تغير رسمى في هيكل التنظيم كما يجب ان يصاحب التغير في هيكل القدرة في التنظيم تغير في هيكل المكافآت Reward Structure ، فهيكلك المكافآت هو الذى يقرر درجة القدرة والسلطة فى التنظيم وينظم علاقاتهما ، ويقدر ما يتوزع نظام المكافآت بين العاملين فى المؤسسة ادارة ومروؤسين بقدر ما نضمن توزيعا فى خطوط القدرة وبذلك نخطو الخطوة الاولى نحو مزيد من الديمقراطية والعدالة والمساواة .

وتعتبر المشاركة فى الارباح والمنتوج او ارباح الانتاجية اساسا سليما لتطور التنظيم والتوفيق بين اهداف الافراد واهداف التنظيم .

ويرافق هذه المتطلبات متطلب رئيسى يتعلق بالتغير فى أنظمة فرعية اخرى فى التنظيم خاصة التغير فى هيكل الاتصالات داخل التنظيم اذ ان

الاتصالات يجب أن تكون من ذات الاتجاهين أى أن تقوم الإدارة بتزويد العاملين بكافة المعلومات التى يحتاجون اليها سواء من داخل التنظيم أو خارجه ، وكذلك يجب إيصال المعلومات الى الإدارة العليا من خلال ممثلى العاملين فى اللجان المختلفة .

ان التغير فى هذه الهياكل الثلاث من شأنه ان يؤدي الى تماثل أهداف الفرد مع أهداف التنظيم بحيث تسمح اتاحة فرصة المشاركة فى اتخاذ القرارات حول أمور ذات أهمية للفرد باستقلالية الفرد ورفع الذات الداخلى عنده . وتزداد دوافع التعبير الذاتى نتيجة لذلك ، ويصبح العمل التنظيمى يمثل انجازة الشخصى ويعطيه دعما قويا لتماثله معه .

خلاصة :

ان فهمنا للتنظيم كظاهرة اجتماعية حديثة لا يمكن أن يتكامل الا من خلال فهم **علاقات القدرة والسلطة داخله** . لقد أعطى المنظرون اهتماما للسلطة فى التنظيم ابتداء بويبر وانتهاء بالنظريات الحديثة ولكن ما من احد اشار الى أهمية علاقات القدرة والسلطة وكيف تؤدي الى خلق المشكلات داخل التنظيم أو إيجاد الحلول لها . ان النظريات الموضوعة لمعالجة مشكلات الفرد فى المجموعة وفى التنظيم أو مشكلات التنظيم فى البيئة والمجتمع عجزت جميعها عن إيجاد حلول ناجحة للمشكلة الرئيسية وهى عملية التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين . اذ ان المشكلة لا تكمن فقط فى اتخاذ التنظيم البيروقراطى كحقيقة مسلم بها وبالتالى محاولة تصحيح مساوئه وانحرافاتة ولكن تكمن فى البحث واختيار معيار - لتجميع الافراد أو تصنيفهم - يكون أكثر ملاءمة لتفهم الوسائل التى يرتبط بها الافراد بعضهم بعض وتساعدنا لمعرفة ماذا تم فى التنظيم . وفى هذا المجال يلعب مفهوم القدرة أهمية كبيرة ، ويمتلك الافراد والمجموعات رقابة متفاوتة على القرارات

وصنع السياسات وكذلك قدرة مختلفة على الوصول والتحكم في موارد التنظيم ، ان توزيع الرقابة على الموارد وعلى سلوك الآخرين وتشكيل مجموعات المصالح تبعاً لذلك - والتي تتنازع فيما بينها في محاولتها للحفاظ على أو تغير نمط التوزيع السابق لصالحها - تعتبر دلالات هامة لتفهم حقيقة التنظيم .

المراجع

- 1 — Edward A. Shills and H. Goldhamer “Types of Power and Status”, **American J. of Sociology**, Vol. XLV, (Sept. 1939). pp. 174-182.
- 2 — Daniel Katz and Robert L. Khan, **The Social Psychology of Organizations** (New York: John Wiley and Sons, 1966). p. 203.
- 3 — Herbert Simon, **Administrative Behavior** (New York: The Free Press, 1947), p. 125.
- 4 — Bertram Gross, **The Managing of Organizations** (New York: The Free Press, 1964), vol. I, ch. 3.
- 5 — D.S. Pugh and D.J. Hickson and C.R. Hinings, **Writers on Organizations** 2nd, ed., Penguin Books, 1971, p. 19.
- 6 — H. Koontz & C. O'donnell, **Principles of Management** (New York: McGraw-Hill Co., 1946)., p. 51.
- 7 — Amitai Etzioni, **Modern Organizations** (Englewood Cliffs : Prentice Hall Inc., 1964). pp. 20-21.
- 8 — James D. Mooney, “The Principles of Organization”, **in Ideas and Issues in Public Administration**, ed. by C.D. Waldo (New York McGraw-Hill Book Co., 1953), p. 96.

- 9 — H. C. Metcalf and L. Urwick, **Dynamic Administration**, The Collected Papers of M. P. Follett (New York: Harper and Row, Inc., 1941).
- 10 — James D. Thompson, **Organization in Action : Social Science Bases of Administrative Theory** (New York: McGraw-Hill Inc., 1967), pp. 140-141.
- 11 — M. P. Follett, "Freedom and Coordination " in L. Urwick, ed. **Lectures in Business Organizations** (London Management Publications Trust, 1944), pp. 34-46.
- 12 — Metcalf, *op. cit.*, p. 151.
- 13 — James Thompson, *op. cit.*, pp. 60-61.
- 14 — Chris Argyris, "The Individual and the Organization", **Administrative Science Quarterly** (June 1957), p. 24.
- 15 — Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938), P. 156.
- 16 — *Ibid*, p. 163.
- 17 — *Ibid.*, p. 165.
- 18 — Joan Woodward, **Industrial Organizations Theory and Practice** (London : Oxford University Press, 1965), p. 35.

- 19 — Richard Eells and Clarence C. Walton, **Conceptual Foundations of Business** (Homewood, III; Richard Irwin and Inc., 1961), p. 360.
- 20 — Peter Drucker, **The Practice of Management**, 1961, p. 246.
- 21 — A. Tannenbaum and B. Georgopoulos, "The Distribution of Cotnrol in Formal Organizations", **Social Forces**, vol. 36 (1957), pp. 44-50.
- 22 — Talcot Parsons, "The Distribution of Power in American Society", **World Politics**, Vol. 10 (1957), pp. 108-129.
- 23 — C. Wright Mills, **The Power Elite** (New York: Oxford University Press, 1957).
- 24 — J. K. Galbraith, **Economics and the Public Purpose** (Boston : Houghton Mifflin Co., 1973).
- 25 — Jacques Ellul, **The Technological Society** (New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1965).

التدريب الإدارى فى العراق بين الواقع والطموح

الدكتور حسين الدورى*

تمهيد

ان عملية التنمية الشاملة تعتمد أساسا على كفاءة القوى العاملة باعتبارها من أهم عناصر الانتاج . كما ان ثروة أية أمة ومالديها من امكانات النمو الاقتصادى والاجتماعى والسياسى تنبع فى جانب كبير منها ، من قدرتها على تخطيط وتنمية القوى العاملة ورسم السياسات الخاصة بها ضمن اطار التنمية الاقتصادية بشكل عام والصناعة بشكل خاص ، لا سيما وان التخلف بحد ذاته لا يرتبط بالبلد قدر ارتباطه بالقوى العاملة فيه من حيث الكم والكيف ، على اعتبار انها القوى القادرة على الاخذ بأسباب النمو والتطور والتجديد . واذا كانت التنمية الاقتصادية والاجتماعية (Socio-Economic development) تطمح الى تحقيق حياة أكثر رغدا ، فان تخطيط القوى العاملة وتنميتها هو أحد أهم الوسائل التى تكفل تحقيق هذا الهدف ونتيجة للاحساس بمشكلة نقص المهارات والكفاءات المطلوبة للعمل ، ورغبة فى توفير اعداد متزايدة من القوى العاملة فى مختلف التخصصات ولكل المستويات الادارية ، فقد كان التدريب الإدارى هو السبيل المتاح أمام الادارة الحديثة سواء على المستوى القومى أم على مستوى المنظمات لتوفير الموارد البشرية اللازمة .

ومن هنا فان فكرة تخطيط النشاط التدريبى فكرة حديثة واجهت الكثير من المصاعب فى مبدأ الأمر حتى اكتملت عناصرها وظهرت الحاجة الى وجود تخطيط سليم لأنشطة التدريب .

* رئيس قسم الادارة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

وقد كان الاعتراض على تخطيط النشاط التدريبي مبنيا على أن وضع خطة التدريب لا بد أن تقوم على أساس معلومات دقيقة كاملة عن العمل الإداري ، ولم تكن هذه في أغلب الأحيان مستكملة . ولكن وبالرغم من وضوح هذه الحقيقة ، إلا أن الضرورة الملحة قد أجبرت خبراء التنمية الإدارية - خصوصا المهتمين منهم بشؤون التدريب - على الاخذ بفكرة تخطيط النشاط التدريبي بالرغم من بقاء المعلومات اللازمة للتخطيط غير كافية سيما في أغلب الدول الآخذة بالنمو . وتستهدف هذه الدراسة اعطاء مفهوم متكامل لنشاط التدريب الإداري وأهدافه وكيفية التخطيط له آخذا بنظر الاعتبار أهمية النشاط التدريبي للدول الآخذة بالنمو وبناء على الفروض التالية

أ - ان التدريب يحتل وسيستمر في المستقبل في احتلال أهمية متزايدة في انجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الآخذة بالنمو ومنها الاقطار العربية .

ب - ان جهود التدريب المبذولة لا تحقق القدر المناسب من الفعالية والكفاءة المنشودة .

ج - الاستخدام غير الاقتصادي للتدريب ويعود الى أسباب رئيسية أهمها :
١ - غياب التخطيط العلمي الشامل للتدريب وانعزاله عن خطط العمالة القومية .

٢ - عدم التوافق بين محتوى التدريب واحتياجات التنمية الشاملة .

٣ - غياب عملية متابعة وتقييم التدريب .

٤ - عدم استخدام معايير اقتصادية وسلوكية لقياس كفاءة أنشطة

التدريب .

ان هذا الموقف يعود أساسا الى قصور المفهوم السائد عن التدريب واعتباره هدفا بذاته لا يرتبط بغيره من أنشطة الإدارة . عليه فان معالجة موضوع التدريب على أساس النظرة المتكاملة يحقق التغلب على مسببات

انخفاض كفاءته من خلال معالجة مشكلة الانعزال المزدوجة التي يعاني منها النشاط التدريبي ، حيث أن خطط التدريب في الدول الأخذة بالنمو ومنها الأقطار العربية منعزلة عن خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية وعن اعداد القوى العاملة من ناحية أخرى . كذلك فإن جهود التدريب واجراءاته غير مترابطة ولا متجانسة الأمر الذي يقلل كثيرا من فاعليتها وكفاءتها .

المبحث الأول

المفهوم العلمي للتدريب الإداري وأهدافه

والذي نراه بأن المظاهر السلبية - سابقة الذكر - في التدريب يمكن التغلب عليها باستخدام مفهوم التدريب كنظام متكامل (Integrated System) والتدريب كنظام يتكون من أجزاء ثلاثة رئيسية ترتبط معا في تكامل وثيق ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام وسلوكه .

والجزء الأول من النظام هو المدخلات (Inputs) أي عوامل التأثير التي تستثير حركة النظام وتدفعه الى السلوك . وهذه المدخلات بمثابة الاسباب التي تحرك النظام وتنتقل به من مستوى معين للسلوك الى مستوى آخر . وقد يتوالى ورود المدخلات الى النظام في تدفق مستمر أو في تدفقات منقطعة .

والمصدر الاساسي للمدخلات في أي نظام هو البيئة المحيطة (Environment) وتلعب المدخلات دورا هاما في حركة النظام وتأمين استمراره (١) . ويمكن تصنيف المدخلات أساسا الى الأنواع الرئيسية التالية :

أ - مدخلات انسانية ، وتتمثل في طاقات وقدرات العاملين ورغباتهم

(1) William R. Tracy, *Designing Training and development programs*,
New York : American management Association, 1971, P. 14.

واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات العلاقة بنشاط النظام وأهدافه .
 ب - مدخلات مادية ، وتتمثل في كافة الموارد غير الانسانية من أموال
 ومعدات وتجهيزات ومواد والتي تصل الى النظام كما يستخدمها
 في عملياته .

ج - مدخلات معنوية ، وهي تضم المعلومات (Information)
 عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام ومايسودها من قيم
 ومعتقدات وأفكار .

أما الجزء الثانى من النظام فهو الذى يختص بأداء العمليات والأنشطة
 الهادفة الى تحويل المدخلات وتغييرها من طبيعتها الأولى الى شكل آخر
 يتناسب ورغبات النظام وأهدافه .

وفى هذا الجزء يتم القيام بالواجبات والاجراءات التى يتحقق من خلالها
 وصول النظام الى أهدافه فعلا . ويتوقف نجاح النظام بدرجة كبيرة على كفاءة
 العمليات والأنشطة الجارية به وقدرتها على استيعاب المدخلات المتاحة والافادة
 منها الى الدرجة المناسبة مع طبيعة النتائج المستهدفة .

ويتمثل الجزء الثالث من النظام فى سلسلة الانجازات المتحققة عن
 العمليات والأنشطة التى تمثل قيمة مأسهم به النظام فى خدمة المجتمع
 (البيئة المحيطة) .

وتعود تلك المدخلات (Outputs) الى المجتمعات فى صورة سلع
 أو خدمات أو تغييرات معنوية فى العاملين لاشباع رغبات اجتماعية أو
 اقتصادية أو سياسية محددة . وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فانه
 يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات ، وبذلك تتوالى حركة النظام ويستمر فى
 أداء أنشطته .

ويمكن تصنيف المخرجات على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات

فتكون :

١ - المخرجات البشرية ، وهم الأفراد الذين تم اعدادهم وتنميتهم سواء أكان هذا الاعداد ماديا أم معنويا .

٢ - المخرجات المادية ، وهى السلع والخدمات التى يمكن للنظام التوصل اليها نتيجة لاستخدامه ماتوفر له من مدخلات .

٣ - المخرجات المعنوية ، وهى المعلومات وأشكال المعرفة والأفكار والآراء التى تصدر عن النظام .

لذلك يمكن القول - دون مغالاة - أن عاملا أساسيا من عوامل تخلف الجهود التدريبية (فى الدول الاخذة بالنمو ومنها الاقطار العربية) وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها يرجع الى عدم وجود مفهوم واضح ومحدد للعملية التدريبية .

ورغم الصعوبات التى تعترض وضع التعاريف فى مجال العلوم الانسانية عموما ، الا أننا سنحاول ذلك فيما يتعلق بالتدريب الإدارى وعلى أساس المفهوم العلمى الذى نراه .

وابتداء سنتناول المجالات التى يسعى التدريب الى تنميتها فى العاملين بالجهاز الإدارى للمستويات المختلفة ، وآراء الكتاب فى هذا المجال ، ثم تطبيق المفهوم السابق للنظام عليه . كمحاولة لتوضيح معناه وكمقياس يمكننا على أساسه وضع المفهوم العلمى السليم الذى نريده للتدريب الإدارى .

ويتفق أغلب كتاب التدريب والتنمية الإدارية على أن المجالات التى يسعى التدريب الإدارى الى تنميتها محددة بالكم والكيف وفق مستويات العاملين بالإدارة على النحو التالى :

- أ - تنمية المعرفة والمعلومات Knowledge development
 ب - تنمية المهارات والقدرات Skills and Abilities development
 ج - تنمية السلوك والاتجاهات Behavior and Attitnds development

وعموما فان المعلومات والمهارات السابقة لا يمكن أن تخرج عن احدى المهارات الثلاث التالية :

- ١ - المهارات التخطيطية والادارية ، وهي القدرة على التخطيط وتنظيم الاعمال ورسم السياسات العامة ومراقبتها .
- ٢ - المهارات الانسانية ، وهي القدرة على معاملة الافراد ومراقبة جهودهم وتوجيههم .
- ٣ - المهارات الفنية ، وهي القدرة على أداء الاعمال سواء كانت يدوية أم ذهنية .

أما مستويات العمل داخل المنظمة الادارية فانها تتمثل فيما يلي :

- مستوى العمال : Non Managers
وهذا المستوى يتولى القيام بالاعمال الذهنية واليدوية دون أن تقع على عاتقه مسئولية ادارة أو قيادة العمل الذى يمارسه آخرون .
- مستوى الاشراف الاول : First line Supervision
وهذا المستوى يمارس الى جانب عمله التنفيذى مراقبة جهود الآخرين وتوجيههم .
- مستوى الادارة الوسطى : Middle Management
ويتفرع هذا المستوى الى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة عن طريق جهود الآخرين فهو بجانب عملية التوجيه والتنسيق لجهود الآخرين يشترك مع الادارة العليا فى وضع السياسة العامة للمنظمة وخطط اعمالها .
- مستوى الادارة العليا : Top Management
ويتولى هذا المستوى وضع السياسات العامة للمنظمة وتحديد اهدافها

ووضع الخطط والتنظيمات في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة والبيانات التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى .

ومما سبق يتضح أن كل مستوى من مستويات التدرج الهرمي مسئول عن القيام بنواحي عمل تتطلب معارف ومهارات واتجاهات ايجابية خاصة ومختلفة في اقدارها وبالتالي لا بد أن تشمل العملية التدريبية مستويات العمل الأربعة السابقة .

والشكل التالي يوضح القدر اللازم من كل من هذه المهارات ولكل مستوى من مستويات العمل :

مستوى العامل	الإشراف الأول	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	فروع السيارات ومستوى العمل
المهارات التخطيطية والإدارية	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع
المهارات الانسانية	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض
المهارات التنفيذية والفنية	مرتفع	منخفض	منخفض	منخفض

وكما ذكرنا أن هذه المعلومات والمهارات تختلف في أقدارها من مستوى لآخر مما يترتب عليه عند وضع البرامج التدريبية لاي مستوى من مستويات العمل أن تصمم بقصد تنمية تلك المهارات بالقدر المخطط له .

الآن وبعد أن تناولنا المجالات التي يسعى التدريب الى تنميتها في العاملين بالجهاز الادارى ومستويات العمل المختلفة والمعلومات والمهارات اللازمة لكل مستوى ، لابد من مناقشة آراء أهم كتاب الإدارة والمتخصصين في هذا المجال .

يعرف (Odiorne) التدريب بقوله : (ان برامج التدريب تبث في المتدربين - الاتجاهات والمهارات والقدرات التي تجعلهم أكثر فاعلية في وظائفهم) (٢) .

وهذا التعريف رغم أنه لم يغفل الجانب السلوكي في عملية التدريب - لاهميته - لكنه قصرها في البرامج التدريبية ، وعمالية التدريب مجموعة مراحل متكاملة بحيث أن قصور أى مرحلة منها يؤثر على أداء وفاعلية العملية كلها . ويعرفه الدكتور على السلمى بالقول : ان عملية التدريب تهدف ببساطة الى تغيير في سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذى اتخذه لنفسه الى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المشروع (٣) .

ورغم اتساع هذا التعريف بالبساطة والوضوح الا أنه غلب الجانب السلوكي في العملية التدريبية وأغفل الجوانب الأخرى ، أو فى أحسن الفروض قلل من شأنها مما يحد من فاعلية العمل التدريبى . ويعرفه أحد خبراء الامم

(1) G. S. Odiorne, Training by Objectives, N. Y. 1970 P. 19.

(٢) على السلمى ، المدخل المتكامل للتدريب (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية، اغسطس ١٩٧٠) ، صفحة ١٠ .

المتحدة بالقول : التدريب يكسب المعرفة وينمى المهارات .

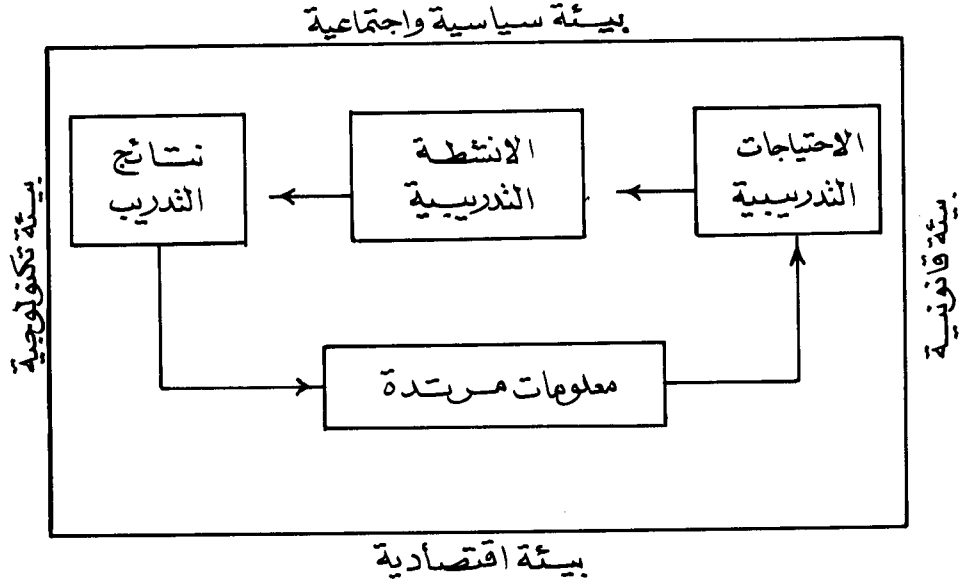
وهذا التعريف أيضا - رغم بساطته لكنه يغفل الجانب الهام للعملية التدريبية وهو الجانب السلوكى .

وبعد هذا العرض لمفهوم العملية التدريبية لدى بعض كتاب الإدارة والمهتمين بالتدريب الإدارى نرى له التعريف التالى : (هو عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين فى المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها) .

ومن هذا التعريف للتدريب الإدارى يتضح لنا أنه يتصف بصفتين أساسيتين هما الاستمرار والانتظام .

وصفة الاستمرار فى التدريب هى أنه لا يقف عند مستوى معين من المعارف أو المهارات . أما صفة الانتظام فهى استناد العملية التدريبية على البحث والدراسة العلمية لترشيده وتحديث الإدارة وليس اتباع أسلوب المحاولة والخطأ وترك العمل الإدارى للعفويات والاجتهادات .

وبتطبيق المفهوم السابق للنظام على مفهوم التدريب الإدارى - الذى أتينا به - يمكن وضعه بالشكل التالى :



ومن أجل تخطيط نشاط التدريب الإداري على أساس هذا النظام المتكامل له يحدد الحقائق الأساسية التالية (٤) :

أولا - عناصر النظام التدريبي الرئيسية :

آ - الاحتياجات التدريبية (Training Needs) وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام .

ب - الأنشطة التدريبية (Activities) وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التدريبية .

(٤) د . حسين أندوري ، الأعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ١٢٧ .

ج - النتائج التدريبية (Results) متمثلة في أنواع التغير في الأداء ومستويات الكفاءة للمتدربين والتي يمكن قياسها بمعايير اقتصادية وسلوكية وهذه النتائج هي مخرجات النظام .

د - المعلومات المرتدة (Feedback) والتي توضح مدى فعالية النتائج التدريبية من ناحية وتساعد في تقويم النظام التدريبي ومدى توافقه مع متطلبات البيئة المحيطة من ناحية أخرى .

ثانيا - البيئة المحيطة (Environment) وتمثل عنصرا هاما في النظام ، وتقوم بإحداث التأثيرات الرئيسية فيه حيث أنها تحدد الاحتياجات التدريبية وبالتالي يمكن في ضوءها تحديد نقطة الانطلاق الأساسية التي يبني عليها نظام التدريب . بالإضافة الى أن البيئة المحيطة هي التي توفر المستلزمات البشرية والمادية الضرورية للنشاط التدريبي . وتخطيط نشاط التدريب الإداري (سواء على المستوى القومي أم على مستوى المنظمة الإدارية) لا بد وان يقوم على الاسس التالية :

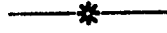
أ - تحليل التنظيم والتغيرات المتوقعة له ، ويقصد بالتحليل التنظيمي (Organizational Analysis) دراسة الأوضاع والانماط التنظيمية السائدة في قطاعات الجهاز الإداري المختلفة أو في منظمة ما وذلك في ضوء تحليل وتوصيف الوظائف والاعمال ، والموارد ، والإمكانات المتاحة .

ب - تركيب القوى العاملة ، حيث أن تخطيط النشاط التدريبي قوميا وعلى مستوى المنظمات يعتمد بدرجة أساسية على توافر بيانات ومعلومات دقيقة عن التركيب القائم للقوى العاملة من حيث الاعداد والنوعيات ومستوى المهارة والكفاءة .

ومن ثم فان هذا التصوير للتدريب الإداري باعتباره نظاما متكاملًا (Integrated System) ومن واقع المفهوم الذي أتينا به وما يتضمنه

يمكننا من أن نستخلص بأن الأنشطة التدريبية تهدف الى تركيز الاتجاهات
الثلاث التالية :

- ١ - اتجاه نظري ، يهدف الى اكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو
تنمية المعلومات والخبرات الموجودة لديه وتطويرها .
- ٢ - اتجاه عملي ، يرمى الى تعاليم الفرد مهارات جديدة ، أو طرق عمل حديثة
أكثر فاعلية وانتاجية ، وكذا الارتفاع بمعدلات أداء الفرد فى عمله .
- ٣ - اتجاه نفسانى وسلوكى ، يرمى الى تطوير الفرد وتحريره من عادات
العمل الرديئة وبلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متمشيا مع الاتجاه
العام للمجتمع الذى يعيش ويعمل به .



المبحث الثانى

واقع التدريب الادارى فى العراق

قبل صدور قانون الخدمة المدنية الأخير رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ لم تتضمن
قوانين الخدمة المدنية السابقة أى نص على تدريب العاملين بالجهاز الادارى ،
فقد ترك تدريب الموظف الذى يدخل الخدمة المدنية لأول مرة للرئيس المباشر
أثناء العمل (On-the Job Training) وحتى هذا النوع من التدريب على
أهميته - لم يحظ بعناية ما .

وبعد انشاء مجلس الخدمة العامة بموجب القانون رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٦
لم يتضمن القانون المذكور ايضا أى نص يعطى لمجلس الخدمة العامة (كجهة
مركزية للأفراد) هذه المهمة . واستمر الوضع كذلك الى حين صدور قانون
الخدمة المدنية الاخير رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠، حيث نصت المادة الرابعة والثلاثون

منه على تدريب الموظفين(٥) . والنص أدناه الذي ورد في المادة المذكورة من القانون سابق الذكر جعل من وزارة المالية الجهة المركزية لاقامة الدورات التدريبية دون أن يوضح كيفية (تخطيطها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها مركزيا ولا مركزيا .

واستمر التدريب الإداري على هذه الحالة لغاية سنة ١٩٦٢ حيث اتسع نشاط الجهاز الإداري الى حد ما - بعد ظهور القطاع العام (آنذاك) - وأصبحت الحاجة الى التدريب أكثر وضوحا مما أدى الى انشاء جهاز مركزي للتدريب سمي بـ (مركز تطوير الإدارة الصناعية بموجب القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٢ ووفقا للاتفاقية التي عقدت بين حكومة الجمهورية العراقية (وزارة الصناعة) وهيئة الأمم المتحدة عن طريق الصندوق الخاص التابع لها ومنظمة العمل الدولية التي تعتبر الجهة المنفذة للاتفاقية . وكان الغرض من انشاء المركز المذكور لتحقيق الاهداف التالية(٦) :

١ - النهوض بالمهارات الادارية والفنية في القطاعين الاشتراكي والخاص على كافة المستويات لغرض التمكين من استغلال أفضل للموارد المتاحة لزيادة الانجابية والقدرة على النمو .

ب - تعزيز مهنة الإدارة العلمية ، والسعى لاعداد طبقة من الإداريين المهنيين القياديين وخلق قابلية التطوير الذاتي لديهم ليستطيعوا مواكبة وتطبيق النظريات العلمية الحديثة في الإدارة .

ونى سبيل تحقيق هذه الاهداف اتبع المركز الوسائل التالية :

- (٥) تؤسس في الوزارات المختصة عند الضرورة دورات لتدريب الموظفين ممن يتقرر تدريبهم بغية زيادة كفاءتهم بعد استحصال موافقة وزير المالية على مدة الدورة وشروط الالتحاق بها وحقوق المتخرجين منها .
- (٦) مركز تطوير الإدارة الصناعية ، الكتاب السنوي الرابع ١٩٦٩/١٩٧٠ ، ص ١٠ .

الحلقات والدورات التعليمية والتدريبية ، وقد كان اتجاه المركز تنظيم هذه الحلقات لمستويات الادارة الثلاث .

وكانت اقامة تلك الحلقات والدورات التدريبية يتم على اساسين ،
اولهما : بناء على احتياجات يراها المركز ويحددها ويضع شروط الالتحاق بها
 وعدد المتدربين ثم يطلب الى المنظمات والمنشآت ترشيح ممثليها .

وثانيهما : بناء على طلبات خاصة من المنظمات تحدد احتياجاتها التدريبية
 وتطلب مساعدة المركز في اقامة الدورات والحلقات التي تشبع تلك الاحتياجات .

وقد كانت المحاضرات هي الاسلوب التدريبي الشائع بجانب بعض التطبيقات العملية في مكان عمل التدريب . وفي ٤ مارس (آذار) ١٩٧٠ اصدر مجلس قيادة الثورة قرارا بقانون رقم (٣٠٨) يقضى بفك ارتباط مركز تطوير الادارة الصناعية بوزارة الصناعة والحائه بمجلس التخطيط باسم (المركز القومي للاستشارات والتطوير الادارى) واحلال مجلس التخطيط محل وزارتي الصناعة والمالية ورئيس الهيئة التوجيهية محل وزير الصناعة .

وقبل أن نتناول أنشطة وجهود المركز القومي للاستشارات والتطوير الادارى ، (كجهة مركزية) في مجال التدريب الادارى ، واستكمالاً للفائدة من هذه الدراسة نرى ضرورة تناول أنشطة التدريب الادارى في الوزارات والمؤسسات المختلفة في العراق (لا مركزيا) للوقوف على واقع تلك الانشطة وتبيين مواطن الخلل والقصور فيها .

أ - أنشطة التدريب الادارى لا مركزيا (في الوزارات والمؤسسات) :

تلبية لتأكيدات القيادة السياسية في القطر العراقي على الاهتمام بتدريب العاملين بالجهاز الادارى ولأهمية العنصر البشرى ودوره الحاسم في عمالية التنمية الشاملة ، فقد باشرت معظم الوزارات والمؤسسات باعداد دراسات حول تخطيط أنشطة التدريب الادارى وتنفيذها . وقد أجريت دراسة ميدانية

شملت تلك الوزارات والمؤسسات وكيفية اعدادها لخطط التدريب وتنفيذها والوسائل التدريبية التى تتبعها والمستويات الادارية لمن شملهم التدريب واتضح من تلك الدراسات مايلى :

١ - خطة التدريب :

ظهر من الدراسة الميدانية أن ٨٠٪ من تلك الوزارات والمؤسسات تضع خطة دورية سنوية للتدريب تقوم باعدادها وحدات متخصصة يطلق عليها تسميات مختلفة ، قسم التدريب أو التدريب والتأهيل ، أو شعبة التدريب والتطوير .

٢ - أما مستويات الادارة التى يشملها التدريب فقد كانت للمستويات الثلاث (الادارة العليا والادارة الوسطى والاشراف الاول) .

٣ - موضوعات البرنامج التدريبى :

اتضح من الدراسة أنه بالاضافة الى اختلاف المناهج التدريبية باختلاف المستويات الادارية فانها تختلف أيضا للمستوى الواحد من وزارة لآخرى وكذلك المؤسسات . كما ظهر أيضا أن هناك شىء من التفاوت بين الاحتياجات التدريبية والموضوعات التى تضمنتها البرامج التدريبية مما دعا الأمر المركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى (كجهة مركزية مسئولة عن التدريب الإدارى) الى اصدار تعليمات الى الوزارات والمؤسسات حول الموضوعات التى يشملها التدريب لمختلف المستويات الادارية فى ضوء الاحتياجات التدريبية ومحددة بالنسب التالية :

- ٥٠٪ من موضوعات البرامج تتعلق مباشرة بالاحتياجات التدريبية .
- ٢٥٪ من موضوعات البرنامج تتعلق بصورة غير مباشرة بالاحتياجات التدريبية .
- ٢٥٪ من موضوعات البرنامج تتعلق بالثقافة العامة .

٤ - أساليب التدريب :

لوحظ بأن أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الشائع في التدريب للمستويات الإدارية الثلاثة ويليه أسلوب المناقشات ثم الندوات والزيارات الميدانية.

٥ - المتدربون :

أما بالنسبة للمتدربين ومستوياتهم الإدارية واعداد المشاركين في البرنامج التدريبي وعدد تلك البرامج سنويا لكل مستوى إداري فقد يتضح من الجدول التالي :

عدد المتدربين والبرامج التدريبية السنوية ومتوسط مددها لاي وزارة

الملاحظات	متوسط عدد البرامج بالاسبوع	عدد المتدربين	عدد البرامج	المستوى الإداري
الإدارة العليا قامت بتدريب الإدارة العليا	٢	١٠ - ٣٠	١ - ٢	
الإدارة الوسطى قامت بتدريب الإدارة الوسطى	٣	٦٠ - ١٠٠	٢ - ٤	
	٥	١٨٠ - ٤٥٠	٦ - ١٥	الإشراف الأول

(٧) المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد الخامس - بغداد ، نيسان (ابريل) ١٩٧٦ .

٦ - المدربون :

تبين من الدراسة المذكورة أن الوزارات تستعين عادة بموظفيها من ذوي الخبرة والاختصاص لالقاء المحاضرات وإدارة الجلسات ، إضافة الى

استعانته باختصاصيين من جهات أخرى كالمركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى وأساتذة الجامعات حيث أن ٥٠٪ من داخل تلك الوزارات والباقي من خارجها .

٧ - جهاز التدريب :

بينت الدراسة الميدانية أن ٨٠٪ من الوزارات والمؤسسات التى شملها البحث تضم جهازا متخصصا بالنشاط التدريبي أما الباقي فيزاوّل هذا النشاط من قبل أقسام التنظيم والأساليب (القطاع الحكومى) والتنظيم والانتاجية (القطاع العام) والهيكل التنظيمى لجهاز التدريب يختلف من وزارة لأخرى وكذلك المستوى التنظيمى له كما هو مبين أدناه :

النسبة	المستوى الإدارى
لا يوجد	ادارة عامة
٦٠٪	ادارة
٢٠٪	قسم
٢٠٪	مكتب

٨ - متابعة وتقييم النشاط التدريبي :

أظهرت الدراسة الميدانية أن تلك الوزارات والمؤسسات تقوم بمتابعة وتقييم النشاط التدريبي أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منه مشتملة على عمليتي المتابعة وتقييم البرنامج التدريبي والمتدربين والمدربين وأساليب التدريب . أما وسائل التقييم المتبعة فهى :

- آ - استمارات استقصاء تعد لهذا الغرض والرئيس المباشر والمتدربين أنفسهم .
- ب - أنشطة وجهود المركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى (كجهة مركزية) فى مجال التدريب الإدارى .

بالإضافة الى ماسبق ذكره بالنسبة لانشاء المركز القومي والتطور التاريخي لذلك فقد اصدر مجلس قيادة الثورة في ٦ ايلول (سبتمبر) سنة ١٩٧٠ القانون رقم ١٨٦ والذي أصبح بموجبه الاستقلال المالى والادارى للمركز ومنحه كافة الصلاحيات التى تؤهله لتحقيق الاهداف التى أنشئ من أجلها *.

اولا - اهداف المركز :

ويسعى المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى الى تحقيق الاهداف التالية : (٨)

- ١ - القيام بالبحوث والدراسات الاقتصادية والفنية والادارية والمهنية مما له علاقة بعمليات التنمية .
- ٢ - النهوض بالمهارات الفنية والادارية على مختلف المستويات وفى جميع القطاعات الانتاجية والخدمية .
- ٣ - تعزيز وتطوير مهنة الادارة العلمية والسعى لاعداد اداريين ومهنيين - قياديين وتنمية قابلية التطوير الذاتى لديهم ليتمكنوا من استيعاب الاساليب العلمية للادارة الحديثة وتطبيقها .
- ٤ - وضع وتحسين اساليب العمل من منظمات الجهاز الادارى بما يكفل رفع كفاءتها الانتاجية وحسن استغلال الموارد المتاحة لتنمية قدراتها الذاتية على التوسع والتطوير .
- ٥ - اية امور أخرى تخدم التنمية القومية وتحقيق أغراض التطور .

* قانون المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى رقم ١٨٦ لسنة ١٩٧٠ .
(٨) المرجع السابق ، ص ٩ .

ثانيا - الوسائل التي يتبعها المركز لتحقيق تلك الاهداف :

- ١ - تدريب الاداريين والفنيين والمشرفين وتأهيلهم من الناحيتين النظرية والتطبيقية في جميع حقول الادارة .
 - ٢ - تقديم الخدمات الاستشارية واجراء البحوث والدراسات عن طريق مسح وتحليل أوضاع تلك المنظمات الادارية ووضع التوصيات والحلول اللازمة لمعالجة مشكلاتها بالتعاون مع اداراتها .
 - ٣ - جمع وتبويب المعلومات عن أحدث الوسائل المتبعة في العمل الإداري واتاحتها أمام المنظمات الادارية والعاملين بها .
 - ٤ - الاشتراك مع المنظمات الدولية والعربية والمؤسسات الاستشارية والتدريبية داخل القطر وخارجه لتحقيق أهدافه في مجال التنمية الادارية .
- ويضم المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري الإدارات المتخصصة التالية :

- ادارة التدريب .
 - ادارة الاستشارات .
 - ادارة البحوث والخدمات الالكترونية .
- ويرأس كل ادارة من هذه الادارات مدير تنفيذي يرتبط بالمدير العام للمركز ، وفيما يتعلق بادارة التدريب فان أهدافها التدريبية تتلخص بما يلي :
- أ - النهوض بالمهارات الادارية والفنية على مختلف المستويات وفي جميع قطاعات الجهاز الإداري العراقي (الخدمية والانتاجية) .
 - ب - السعى لاعادة الاداريين ومهنيين قياديين وتنمية قابلية التطور الذاتي لديهم (تدريب رجال الادارة العليا) .

- ج - تثبيت صورة المركز كمرجع رئيسي وكجهاز مركزي للتدريب الادارى وتنمية المهارات الفردية .
- د - المساهمة فى تطوير وتحسين القابليات والمهارات الضرورية لمنتسبى المركز فى حقول اختصاصاتهم واساليبهم الوظيفية .
- هـ - اعداد مدربين يتولون تنفيذ خطة التدريب الادارى لا مركزيا فى منظمات الجهاز الادارى .
- و - اكساب الاعضاء العاملين فى اقسام التنظيم والاساليب والتنظيم والانتاجية فى القطاعين الحكومى والاشتراكى معارف ومهارات تمكنهم من أداء مسؤولياتهم المتعلقة بتنفيذ خطة التنمية الادارية .

ثالثا - الأنشطة والجهود التدريبية :

أ - تخطيط وتنفيذ التدريب :

- تحديد الاحتياجات التدريبية : تتحدد الاحتياجات التدريبية من قبل المركز على أساس : (٩)
- ١ - الطلبات التى ترد الى المركز من منشآت ومؤسسات القطاع الاشتراكى والمختاط فى تلبية احتياجات محددة .
- ٢ - الطلبات التى ترد الى المركز من منظمات القطاع الاشتراكى فى اعداد مدربين لأنشطة تدريبية محددة أيضا .
- تصميم البرامج التدريبية : تصمم البرامج التدريبية فى المركز القومى من قبل كوادرن متخصصة فيه . وهذه البرامج تكون لمستويات الادارة الثلاث اضافة الى برامج لاعداد مدربين .
- وتصميم تلك البرامج يكون ضمن خطة سنوية يعدها المركز ويقوم بتوزيعها زمنيا على أساس استيعاب أربعة :

(٩) قانون المركز رقم ١٨٦ لسنة ١٩٧٠ ، م ١/١ - ٤ .

- ١ - الاسبقية الاولى : البرامج التى تساهم فى تنفيذ خطة التنمية الادارية .
 - ٢ - الاسبقية الثانية : البرامج التى تساهم فى اعداد مدربين .
 - ٣ - الاسبقية الثالثة : التى تصمم لاشباع احتياجات المؤسسات .
 - ٤ - الاسبقية الرابعة : البرامج النمطية العامة .
- وتتضمن برامج الادارة العليا التدريب على القيادة الادارية وعملية اتخاذ القرارات ووضع سياسات وأهداف المشروعات .
- أما موضوعات برامج الادارة الوسطى تتضمن مايلى :
- ٦٠٪ منها لموضوعات تتعلق بالاختصاص (التسويق والمخازن والافراد والتمويل) .
- ٣٠٪ منها تتعلق بالعمليات الادارية وادارة الافراد والعلاقات الانسانية .
- ١٠٪ لأنظمة المعلومات .

- اساليب التدريب :

والاساليب التى يتبعها المركز مايلى :

- الادارة العليا :

المناقشة ، وتمثيل الادوار ودراسة الحالات مع الاستعانة بالمساعدات السمعية والبصرية المحدودة .

- الادارة الوسطى والاشراف الاول :

المحاضرة ، المناقشة ، والزيارات الميدانية .

- المتدربون :

ويتم اختيار المشاركين فى البرامج التدريبية لمستوى الادارة العليا عن طريق توجيه دعوة اليهم فى مؤسساتهم للاشتراك فى برنامج تدريبي معين وعلى اساس يراه المركز فى المشاركين من حيث كونهم يمثلون احتياجا تدريبيا .

أما الإدارات الوسطى والإشراف الأول فيتم اختيارهم عن طريق منظماتهم بعد توجيه الدعوة إلى تلك المنظمات لتتولى ترشيح ممثليها في الاشتراك في البرنامج التدريبي علماً بأن شروط الاشتراك يحددها المركز ويرسلها إلى تلك المنظمات .

- المدربون :

ومشكلة المدرب ومن هو وما هي صفاته قائمة في القطر العراقي شأنه شأن أغلب أقطار العالم الثالث الذي لم يصل إلى حل لمشكلة من هو المدرب هل هو الاستاذ الجامعي أم الفرد المتخصص في الجهة المركزية التي تتولى التدريب أم رجل الإدارة ذو الخبرة في الجهاز الإداري .
وفيما يتعلق بالمركز القومي فإن المدربين الذين يتولون تنفيذ البرنامج التدريبي فهم من المتخصصين داخل المركز نفسه ويستعان ببعض أساتذة الجامعات إضافة إلى بعض ذوي الخبرة في منظمات الجهاز الإداري .

ب - متابعة وتقييم التدريب :

- تقييم التدريب :

وتشمل عملية التقييم أطراف العملية التدريبية وهم: البرنامج التدريبي، المدربين، المتدربون، متابعة التدريب .

- متابعة التدريب :

وعملية المتابعة تكون أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منه .

- تقييم التدريب :

وتكون عملية التقييم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي متضمنة أطراف العملية الثلاث (البرنامج، المدرب، المتدرب) للوقوف على نواحي الخلل والقصور في كل منهم .

وتكون عمليتي المتابعة والتقييم من قبل المركز القومي نفسه والمنظمات ذات العلاقة أيضاً . أما أساليب التقييم فهي : استمارات الاستقصاء وتقارير المشرفين والرؤساء .

المبحث الثالث

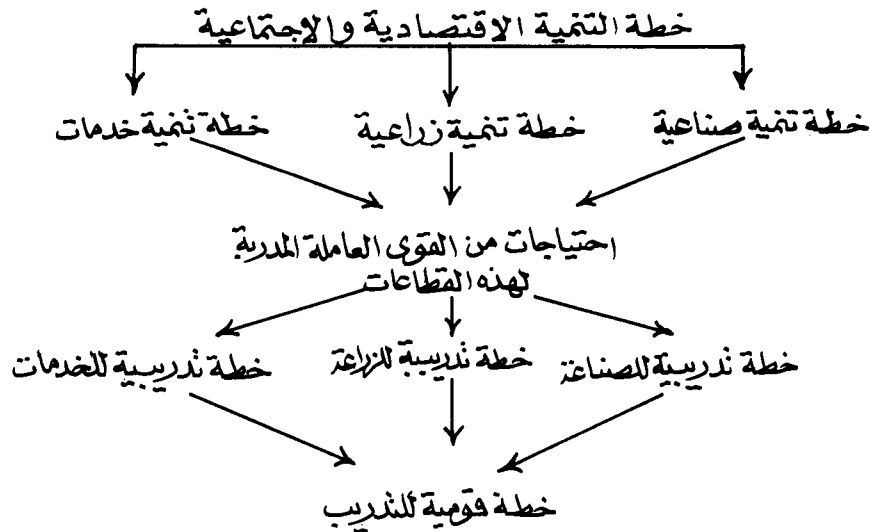
تقديرنا لأنشطة وجهود التدريب الادارى فى العراق ومانراه من

توصيات لتطويرها .

من تتبعنا لأنشطة التدريب الادارى فى الجهاز الادارى العراقى عموما
والمركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى خاصة انتهينا الى مايلى

١ - غياب الخطة القومية للتدريب :

ان أنشطة التدريب الجارية عموما فى تنوعها وتباينها لا يربط بينها
رابط ولا تستند على أساس موحد من خطة تومية شاملة تحدد الاحتياجات
لقطاعات الانتاج والخدمات المختلفة وأفضل الاساليب لتوفير تلك الاحتياجات .
والتصور العلمى الذى نراه - للتخطيط القومى للتدريب يتمثل فى
العلاقات التخطيطية التالية :



وبالإضافة الى غياب الخطة القومية للتدريب (على أساس من الاحتياجات التدريبية الفعلية) التي تحقق تحولا نوعيا في كفاءة القوى العاملة ومدى مساهمتها في الكفاءة الانتاجية ، لمسنا القصور للمفهوم السائد عن التدريب الادارى والخلط بينه وبين التدريب الفنى من جهة وعدم التفرقة بينه وبين مفهوم التنمية الادارية من جهة أخرى . وفي تقديرنا أن هذه النتيجة هي طبيعية لغياب المفهوم الواضح والتكامل لعملية التنمية الادارية وكون التدريب عامل - رغم كونه - هام وأساسى - من عواملها .

ومن أجل تخطيط أنشطة التدريب الادارى على المستوى القومى نرى التوصيات التالية :

- ١ - حصر لمختلف الاعمال والوظائف من واقع جداول الميزانيات وتوحيد المسميات الوظيفية لكل الوظائف التى تمارس عملا متماثلا .
- ٢ - الاهتمام بتحليل وتوصيف كل وظيفة مع ضرورة ايضاح :
 - معدلات الأداء التى يحققها شاغلها .
 - النواحي السلوكية التى تلزم شاغلها .
- ٣ - اتباع أساليب علمية لحصر وتحديد احتياجات التدريب لجميع العاملين .
- ٤ - تصنيف الاحتياجات التدريبية ووضع كل مجموعة تشترك فى احتياج تدريبيى متماثل لتصميم البرنامج التدريبيى المناسب لها .
- ٥ - تصميم البرامج التى يمكن تنفيذها محليا داخل المنظمات وتلك التى يتعين أن تقوم بها جهات مركزية .
- ٦ - تقدير اعداد المدربين اللازمين فى الحالتين فى الفقرة السابقة - ولختلف التخصصات ، وكذلك حجم المنشآت التدريبية وتكلفتها فى الحالتين أيضا سواء من حيث امكانيات التدريب المادية ومساعداته .
- ٧ - وبعد استكمال الخطوات السابقة تشكل لجان متخصصة من المدربين فى مختلف النواحي العلمية والعملية والسلوكية لوضع منهاج علمى لكل برنامج تدريبيى . وحتى تكتسب هذه البرامج الفاعلية والواقعية فان

الأمر يقضى الاهتمام بأبراز النواحي العملية والتطبيقية والتي تنصب على دراسة حالات من واقع الجهاز الإدارى .

وبذلك يمكن تقدير حجم كل برنامج ومدته وتكلفته وبالتالي يمكن تقدير ميزانية التدريب على المستوى القومى وحجم الاستثمارات اللازمة له .

٨ - ينبغى الوصول الى تحقيق الاكتفاء الذاتى لكل منظمة إدارية من حيث الامكانيات التدريبية (المادية والبشرية) وهذا فى تقديرنا يتم اذا قام المركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى بأعداد المدربين - الى جانب رجال الإدارة العليا وتوزيعهم على أقسام التنظيم والانتاجية والاساليب فى القطاعين الخاص والاشتراكي .

ومن خلال اشرافه الفنى على هذه الاقسام والتعاون معها فى تخطيط التدريب مركزيا وتنفيذه لا مركزيا يمكن تحقيق نشاط تدريبي فعال .

ب - انعزال أنشطة التدريب :

ان الموقف العام للنشاط التدريبي فى العراق يدل على حقيقة غير ايجابية هى انعزال أنشطة التدريب وعملياته عن المحورين الاساسيين لنجاحها وفعاليتها وهما خطط النشاط الاقتصادى والاجتماعى من ناحية وخطط وأنشطة اعداد وتنمية القوى العاملة بشكل عام من ناحية أخرى . ومن أجل تكامل أنشطة التدريب الإدارى مع المحورين سابقى الذكر ، نرى ضرورة انشاء جهاز مركزى لتدريب وتنمية القوى العاملة (يفوق فى أهدافه وسعة نشاطه المركز القومى) يرتبط بمجلس قومى لاعداد وتنمية القوى العاملة على المستوى القومى للقطر وهذا لآخر يرتبط بمجلس التخطيط الحالى . وهذا التصور الجديد يحقق تكاملا لعمليات ومراحل التنمية الإدارية (بضمنها التدريب الإدارى) من جهة أخرى . والشكل التالى هيكل تنظيمى لتصورنا سابق الذكر :

ج - الفهم الخاطئ لمسئولية التدريب

ان مسؤولية الاجهزة المركزية عن التدريب تتحدد في التخطيط على المستوى القومى والمساهمة مع الاجهزة فى المتابعة والتقييم . أما مسؤولية التنفيذ فتكون على عاتق الاجهزة اللامركزية . والمركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى وقع بنفس الخطأ الذى وقع به الجهاز المركزى للتنظيم والادارة وبقية الاجهزة القومية الاخرى فى مصر ، حيث قام بتنفيذ دورات تدريبية للعاملين ومن مستويات ادارية مختلفة ، دون الاستناد الى خطة قومية تتفق ومسئوليته كجهاز مركزى . وتلك الدورات التى قام باعدادها وتنفيذها لا تشكل أكثر من ١٠٪ من تدريب العاملين فى الجهاز الادارى ومن هنا فقد اتسم نشاطه بالضيق وعدم الفاعلية . وبناء عليه وليتحقق لنشاط المركز القومى الفاعلية نوصى مايلى :

- قيام المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى بتخطيط التدريب الادارى على المستوى القومى ومساهمته مع أقسام التنظيم والاساليب والتنظيم والانتاجية (كجهات لا مركزية فى الوزارات والمؤسسات) بعمليات المتابعة والتقييم للوقوف على مدى كفاءة أنشطته وفعاليتها .

- أما تنفيذ عمليات التدريب فالأمر كما يلى :

* أن يأخذ المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى على عاتقه تدريب رجال الادارة العليا واعداد مدربين لتوزيعهم على أقسام التنظيم والاساليب والانتاجية فى المنظمات الادارية بالاضافة الى قيامه بعمليات البحوث والاستشارات الادارية .

* انشاء معهد يتولى تدريب رجال الادارة الوسطى ومستوى الاشراف الاول بامكانيات مادية وبشرية كافية على غرار معهد الادارة العامة (الملقى) فى مصر بالتعاون والتنسيق مع معاهد الادارة التابعة

لمؤسسة المعاهد الفنية المنتشرة في محافظات القطر ضمن خطة قومية
في هذا الخصوص .

* تتولى أقسام التنظيم والاساليب والتنظيم والانتاجية (كجهات
لا مركزية) في القطاع الاشتراكي عمليات التدريب أثناء العمل
(On-the Job Training) ولاشك أن هذا النوع من التدريب
يمكن أن يحقق نسبة تقدر بـ ٩٠٪ من مجموع العاملين ولفترة زمنية
محددة وبتكلفة أقل .

د - نقص المعلومات والدراسات التدريبية :

من المشكلات الاساسية التي يعاني منها النشاط التدريبي في العراق
نقص المعلومات والدراسات الكاملة عن الاحتياجات التدريبية ، أجهزة التدريب
المختلفة وامكانياتها المتاحة أو المحتملة ، اعداد ونوعيات المدربين ، ومدى
الافادة منهم بعد التدريب في مواقع عمل تتناسب وتخصصاتهم ومستويات
مهاراتهم . إن كثيرا من منظمات الجهاز الادارى العراقى لا تحتفظ بسجلات
ومعلومات متكاملة عن النشاط التدريبي بها كما أنها لا تقوم بالدراسات
الاحصائية الاساسية لتحليل مدى ارتباط التدريب بأوجه النشاط الانتاجي
المختلفة أو مدى انعكاس آثار التدريب على الانتاج والخدمات ومشاكلهما .

هـ - تخلف اساليب التدريب :

ونتيجة طبيعية لعدم وجود خطة قومية للتدريب أن تعددت الاجهزة
القائمة على أوجه النشاط التدريبي تعددا واضحا دون أن تتوافر لاي منهما
بالضرورة مستلزمات الاداء الصحيح ، وبالتالي تشتت أنشطة التدريب
تخطيطا وتنفيذا ، ومن ثم فإن أساليب ووسائل التدريب المستخدمة في كثير
من الحالات لا تتفق والمستوى الادارى للمدربين .

لقد تطورت الاساليب والامكانيات التدريبية في العالم المتقدم تطورا

كبيراً ولكننا لا نلاحظ أثراً لهذه الأساليب المتطورة في كثير من برامج التدريب التي ينظمها المركز القومي (أو منظمات الجهاز الإداري) رغم الامكانيات المادية والبشرية التي يملكها .

وعليه نرى أن الأسلوب العلمي في أساليب ووسائل التدريب الحديثة هو اشراك المتدرب اشراكاً فعلياً في العملية التدريبية وذلك خلال استخدام أساليب تدريبية متطورة كتمثيل الأدوار والمجاريات الإدارية والتأكيد على أسلوب التدريب الحسي في العلاقات الانسانية وعدم الاعتماد على أسلوب المحاضرة حتى في المواقف التطبيقية التي لا تصلح المحاضرة لها أصلاً .

و - مساعدات التدريب :

يحتاج النشاط التدريبي في العراق مركزياً ولا مركزياً الى المعدات والمستلزمات التي يتوقف على توفيرها قدرة المدرب في توصيل المادة التدريبية الى المتدربين ومدى استفادتهم منها ، وهذه المعدات تسمى بالمساعدات التدريبية (Visual aids) والمساعدات التدريبية التي يستعملها المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري وبقية منظمات الجهاز الإداري لا تزال في تقديرنا قاصرة عن المستوى المطلوب . عليه نوصي بتوفير المساعدات التدريبية التالية وهي لازمة لترشيد النشاط التدريبي في العراق :

١ - وسائل الايضاح السمعية والبصرية (Vedio-visual aids) وتمثل في مكبرات الصوت وآلات التسجيل الصوتية والبصرية وآلات العرض للمشرائح (Projectors slides) ودور هذه المساعدات يتبلور في تيسير عرض بعض جوانب المادة التدريبية التي يعجز المدرب عن عرضها بما تساعد المتدربين على ادراك واستيعاب الافكار والمعلومات وأنماط السلوك المستهدفة .

٢ - التجهيزات التلفزيونية وأجهزة الارسال والاستقبال وغيرها من أدوات الاتصال الأخرى .

٣ - الدوائر التلفزيونية المغلقة (Closed T.V. Cir Cuits) وتستخدم في بعض البرامج التدريبية التي تركز على تطوير أنماط السلوك وتصوير تفاعلات المتدربين وانفعالاتهم من خلال العمل الجماعي .

المراجع

العربية :

- الدكتور حسين السدوري
الاعداد والتدريب الادارى بين النظرية والتطبيق ، القاهرة
١٩٧٦ .
- المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى
مجلة التنمية الادارية - العدد الخامس ، نيسان (أبريل) بغداد .
١٩٧٦ .
- والكتب السنوية التي يصدرها المركز القومى .

الانجليزية :

- William R. Tracy,
Designing Training and development Programs A.M.A.
1971.
- George S. Odiorne, Training by objectives N.Y. 1970.

اثر الاستثمار على الطاقة الانتاجية

دكتور احمد منيس

ان التطور المستقر للنمو الاقتصادى لا يتحقق الا اذا بلغ مجمل الاستثمارات قيمة معينة وهيكلها معيناً . وهذا يعنى ضرورة وجود علاقة محددة بين اثر الاستثمار على الدخل واثره على الطاقة الانتاجية . واذا كان اثر الدخل يتمثل فى تكوين الدخل نتيجة الطلب على سلع الاستثمار عند الشروع فيه فانه يمكن فهم اثر الاستثمار على الطاقة الانتاجية على انه خلق الطاقات الانتاجية عن طريق الاستثمار . فآثر الطاقة يشير الى التوسع فى امكانية الانتاج فى المدى الطويل . وبهذا فان دراسة آثار الاستثمار فى الفترات القصيرة جدا لا تأخذ فى الاعتبار اثره على الطاقة الانتاجية . وعلى هذا الاساس فقد عالج كينز فى كتابه عن النظرية العامة للتوظيف (١٩٣٦) فقط اثر الاستثمارات على الدخل حيث قد درس موضوع العوامل المؤثرة على الطلب الاجمالي على اساس نموذج لاقتصاد يتصف بالركود ومع افتراض جهاز معين وطريقة معينة للانتاج وعدد معين للسكان . ولكن فى المدى الطويل لا يمكن غض النظر عن الآثار الازدواجية للاستثمار اى اثره على الدخل واثره على الطاقة الانتاجية . ومن هذا الواقع قد نتجت بعض المشكلات التى تحتاج الى صياغة وحل والتى ظهرت بصورة واضحة فى المناقشات التفصيلية لنظرية النمو الاقتصادى فى الفترات اللاحقة لعهد كينز . وهنا تجدر الاشارة بصورة خاصة الى الدراسات التى قام بها الاقتصاديان الانجليزيان E. Domar و R. F. Harrod . فقد تتبع هذان الاقتصاديان المشكلة الرئيسية لنظرية النمو والمتأثرة بنظرية التوظيف الا وهى ايجاد معدل نمو الاستثمار

* - استاذ مساعد بقسم الاقتصاد ، كلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة قاريونس .

الذي يضمن وجود توازن بين زيادة الدخل (الانتاج الفعلى) وبين زيادة الطاقة الانتاجية (الانتاج الممكن) .

وللتعرف على اثر الاستثمار على الطاقة الانتاجية يستخدم ما يسمى بمعامل رأس المال . فاذا كانت (K) تمثل رأس المال المتوفر في اقتصاد احدى الدول و (P) تمثل الطاقة (الانتاج الممكن) و (I) تمثل صافي الاستثمار فانه يمكن التعبير عن اثر صافي الاستثمار على الطاقة الانتاجية بواسطة المعامل المتوسط لرأس المال (V) :

$$(1) \quad \frac{K}{P} = V$$

وهو يعطى مقدار رأس المال اللازم لانتاج وحدة من وحدات الانتاج . وكما هو معروف تعتبر (K) و (P) دوالا للزمن ، ومن باب التبسيط يفترض هنا أن متوسط معامل رأس المال ثابتا بحيث ينتج بالنسبة لمعدلات التغير في (K) و (P) خلال الزمن ما يلى :

$$(2) \quad \frac{dk}{dt} = V \frac{dp}{dt}$$

وبما أن معدل التغير في رأس المال ($\frac{dk}{dt}$) يساوى صافي الاستثمار

(I) يمكن كتابه المعادلة السابقة أيضا كما يلى :

$$(3) \quad I = V \frac{dp}{dt}$$

ولا يكون النمو الاقتصادى خاليا من التقلبات الا اذا استفلت المنشآت الطاقة الاضافية (dp) الناتجة عن زيادة الاستثمارات . وهذا لا يتحقق الا اذا أمكن زيادة الدخل الحقيقى (dy) بمقدار يعادل الزيادة في الطاقة

الانتاجية (dp) . وعند درجة استفلال معينة للطاقة الانتاجية يتحتم

$$\frac{dy}{dt} = \frac{dp}{dt}$$

ايضا ان تكون .

وبذلك يمكن كتابة المعادلة رقم (٣) ايضا كما يلي :

$$(4) \quad I = V \frac{dy}{dt}$$

ويوضع $\frac{dy}{dt}$ لتساوى ΔY وكتابتها في الجانب الايسر من المعادلة

ينتج ما يسمى بالمعامل الحدى لرأس المال (V') :

$$(5) \quad \frac{I}{\Delta y} = V'$$

$$(6) \quad \Delta Y = \frac{I}{V'} I.$$

او

المعامل الحدى لرأس المال يقيس اثر الاستثمار على الطاقة الانتاجية وبين المقدار الذى يجب ان يبلغه صافي الاستثمار اذا تعين ان يزيد الانتاج بمقدار ΔY . زيادة الطاقة الانتاجية تتوقف على العلاقة بين الاستثمار ومعامل رأس المال . ويتساوى المعامل الحدى لرأس المال (V') مع المعامل المتوسط لرأس المال (V) عندما يكون الاخير ثابتا . أما اذا ارتفع (انخفض) V يكون V' أعلى (اقل) من V .

وفي الاقتصاد الذى يتصف بالتوظيف الكامل وبظاهرة التضخم يسمى القطاع الخاص للاستفادة من اثر الطاقة الانتاجية . أما بالنسبة لاستثمارات القطاع العام فانه يتعين فى الغالب عدم خلق طاقات انتاجية جديدة ما دام الطلب لم يستوعب بالكامل الطاقات المتوفرة . وبذلك يفضل القطاع العام تلك الاستثمارات التى تتصف بارتفاع اثر الدخل ولكنها لا تؤثر مباشرة على الطاقة الانتاجية وذلك مثل الاستثمارات فى بناء الطرق وفى مجال التعليم .

المراجع :

- 1 — Domar, E. D. "Capital Expansion, Rate of Growth and Employment," **Econometrica**, Vol. 14 (1946).
- 2 — Domar, E. D., "Expansion and Employment," **American Economic Review**, Vol. 37 (1947).
- 3 — Meinhold, H., "Investitionen," in : **Handwoerterbuch der Sozialwissenschaft**, Band V.
- 4 — Neumann, M., **Theoritische Volkswirtschaftslehre** Heidelberg 1973.
- 1 — **Einführung und theorie des Volkseinkommens,**

ملخصات

نموذج الخصوبة العمرية بين النساء الليبيات

د. فانكاتشساريا*

تلخيص :

الفرض من هذا المقال هو حساب معدلات الخصوبة العمرية لسنوات فردية من العمر (وأيضاً معدلات ممهدة لفترات عمرية طول كل منها خمس سنوات) وذلك من واقع المعدلات المقررة لفترات عمرية عريضة وفق تعداد سكان ليبيا عام ١٩٧٣ م .

وللحصول على هذه المعدلات استخدام النموذج المعروف باسم : « نموذج كول - تراسيل » ، والصورة الرياضية لهذا النموذج هي :

$$م . ل (س)$$

$$د (س) = ١٩٠ صفر ٤ ك ٩ م = ع (س) . ق (س) . هـ$$

حيث :

س هي سنة العمر ،

١ صفر هي العمر عند الزواج الاول ،

ك هي معامل القياس ويرمز الى عدد السنوات الزوجية في المجتمع الليبي وهو يكافئ سنة واحدة من مجتمع السكان القياسي (العياري) للسويد في القرن التاسع عشر ،

ق(س) هي الخصوبة الطبيعية عند العمر س (قيمة نموذجية مفروضة) ،

ل(س) هو النظام المميز للرحيل أو الابتعاد فن نظام الخصوبة

الطبيعية النموذجية ،

* استاذ مساعد بكلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة قاربونس ، بنغازي .

م هى مدى هذا الابتعاد ،

ع(س) هى نسبة النساء المتزوجات عند العمر س .

ولقد تم توفيق هذا النموذج على معدلات الخصوبة العمرية المشاهدة للنساء الليبيات عام ١٩٧٣م وأمكن حساب معدلات الخصوبة العمرية المذكورة كذلك تمت مناقشة صلاحية المعالم المقدرة لهذا النموذج .

القانون الدولي كوسيلة لتحقيق السلم العالمى

د. جلال فخر الدين*

تبحث هذه المقالة مشكلة السلام الا وهى احدى المشاكل التى تواجه عالمنا المعاصر ، خصوصا وان الانسان اليوم أصبح يمتلك من الاسلحة المدمرة والقادرة على انزال الهلاك فى البشرية التى أصبحت على درجة عالية من التقدم فى المجال الاقتصادى والاجتماعى كما تستعرض المقالة الوسائل المقترحة من بعض الكتاب لاقامة السلام فى العالم ، مثل فكرة نزع السلاح ، العمل على تقوية الامم المتحدة ، مشروع اقامة حكومة عالمية . . . مع الوقوف عند المشاكل التى تحول دون انجاح هذه الاقتراحات .

وتتترح المقالة اخيرا استخدام القانون الدولي كبديل للاقتراحات آنفة الذكر لنشر السلام وتعميمه بين الدول وتحاول ايضا الاجابة على الاقتراحات الموجه الى هذا القانون .

* محاضر بقسم العلوم السياسية ، كلية الاقتصاد والتجارة - جامعة قاريونس .
دكتوراه فى العلوم السياسية من جامعة جورجيا .

$$(3) \quad I = V \frac{dp}{dt}$$

A stable economic growth could only be achieved if increased capacity (caused by additional investment) is utilized by producers. This can only be realized if an additional real income dy equal to dp , is achieved. In this case equation (3) can be written as :

$$(4) \quad I = V \frac{dy}{dt}$$

Assuming $\frac{dy}{dt} = \Delta y$, and taking Δy to the left side of

equation (4) the result is the marginal capital coefficient (V'):

$$(5) \quad \frac{I}{y} = V' \quad \text{or}$$

$$(6) \quad y = \frac{1}{V'} I$$

The marginal capital coefficient measures the capacity effect of investment, and gives the required net investment, if potential production is to increase by Δy . The corresponding increase of capacity could be determined from the relationship between investment and capital coefficient.

Facts mentioned above gave rise to problems, which since then have been discussed by post keynesian growth theory, particularly in the works of British economists E. Domar and R. F. Harrod, who have tried to determine the growth rate of investment which would lead to equilibrium between increase of income (real production) and increase of capacity (potential production).

Capital coefficient is used to indicate the capacity effect of investment. If K represents the capital stock, P the capacity, and I the net investment, the capacity effect of net investment can be expressed through the average capital coefficient (V) as follows :

$$(1) \quad \frac{K}{P} = V$$

This shows capitalstock required to produce one unit of production. It is known that K and P are functions of time. Assuming a constant average capital coefficient, the change rates with respect of time of K and P are related as follows :

$$(2) \quad \frac{dk}{dt} = V \frac{dp}{dt}$$

Since the rate of change of capital stock $\frac{dk}{dt} = I$, equation (2)

can be written as follows :

CAPACITY EFFECT OF INVESTMENT*

Dr. AHMED MENSI**

Sustained economic growth can only be realized if total investment reaches a certain level and a certain structure. This means that a certain relationship must exist between the income effect and the capacity effect of investment. Income effect is the creation of income by demand for investment goods, whereas capacity effect is the creation of production capacity through investment.

Capacity effect serves as an index for the expansion of production possibilities in the long run. In the short term considerations, capacity effect is generally negligible. Keynes had in his book "General Theory of Employment, Investment and Money" (1936) only considered the effect of investment on national income. He had also studied the determinants of total demand in a stationary economy with a given production, given technology and a given population. In the long term consideration, the dual effect of investments (its effect on income and production capacity) can not be ruled out.

* Assistant Professor, Economic Department, Faculty of Economics and Commerce, University of Gharyounis, Benghazi.

-
- 2) There is a dual isolation of training programs both from economic and social planning and from the provision and plans for manpower.
 - 3) There is a mistaken understanding of training's responsibility.
 - 4) There is a deficiency of studies and information regarding training.
 - 5) Training methods are still in an undeveloped state.
 - 6) Training activity in Iraq needs to use so-called teaching aids for training.

For each of the above listed problems, the author suggests specific solutions.

2. Lack of agreement between training projects and comprehensive development needs.
3. The lack of progressive and subsequent evaluation of training programs.
4. The failure to use economic and behavioural standards in measuring the efficiency of training activity.

This situation is based on a failure to comprehend the general meaning of training and a view of training as a target in itself and not as being connected to other administrative activities.

Thus the treatment of the subject of training from a comprehensive perspective will offset the reasons for low efficiency in training programs. This will be accomplished through consideration of training's dual isolation; on the one hand from economic and social planning, on the other hand from provision of manpower. Also training efforts and the procedures used lack consideration and homogeneity with the result that efficiency is considerably reduced.

Following a consideration of the present situation of administrative training in Iraq, the author draws certain conclusions.

- 1) There is a lack of national training plans.

**MANAGEMENT TRAINING IN IRAQ
BETWEEN REALITY AND ASPIRATION**

Dr. HUSSEIN AL-DURI*

This study aim to give a complete presentation of the management training activity and its objectives. In addition, it presents the planning method used for management training, taking into consideration the importance of management activity in developing countries.

The following assumptions are empolyed ;-

- A. Training has an increasingly important role to plan in economic and social planning in developing countries, especially in Arab countries.
- B. Training efforts, thus far undertaken have not brought about the desired efficiency.
- C. Training has failed to be economically used for the following reasons.
 1. The lack of comprehensive scientific planning for training and its isolation from national manpower planning.

* Chairman, Department of Management Faculty of Management and Economics University of Mustanseria. Baghdad. Iraq.

AUTHORITY AND PARTICIPATION IN ORGANIZATION THOUGHT

Dr. FEISAL FAKHRI MARAR*

This study deals with the concepts of authority and power and their relationship to each other. It surveys as well the development of the concept of authority within consecutive theories.

It also reviews the effects of this development towards arriving at a method by which the relationship between employee and management can be organized in a way insuring the well-being of the employee while the objectives of the organization. The article also discusses the concepts and developments at the level of organization without failing to pinpoint the importance of these concepts at various levels; personal, group, small society, large society and international.

* Instructor of Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Commerce. University of Jordan.

ABSTRACTS

- 56 — Coplin, p. 236.
- 57 — Szasz, p. 856.
- 58 — **Ibid.**
- 59 — Reed, pp. 53-54.
- 60 — Roger Fisher, **International Conflict : For Beginners** (New York : Harper and Row, Publishers, 1969), p. 169.
- 61 — Bernard A. Rasmundo, **Peaceful Coexistence** (Baltimore: The John Hopkins Press, 1967), p. 1.
- 62 — **Ibid.**, p. 215.
- 63 — Fisher, p. 170.
- 64 — **Ibid.**, p. 176.
- 65 — Oliver J. Lissitzyn, **International Today and Tomorrow** (New York: Oceana Publications, Inc., 1965), p. 73.
- 66 — Reed, p. 38.
- 67 — Charles A. Barker, “ Disarmament: A Problem of Time,” **Problems of World Disarmament**, Charles A. Barker, ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1963), p. 11.

- 43 — **Ibid.**, p. 40.
- 44 — **Ibid.**, pp. 40-41.
- 45 — **Ibid.**, p. 41.
- 46 — John J. Parker, "World Organization," **International Conciliation**, No. 397 (New York : Carnegie Endowment for International Peace, Feb. 1944), p. 158.
- 47 — K. J. Holsti, **International Politics** (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1967), p. 471.
- 48 — **Ibid.**
- 49 — **Ibid.**
- 50 — William O. Douglas, **Beyond Coexistence : The Requirements of Peace**, ed. Edward Reed (New York: Grossman Publishers, 1961), p. 22.
- 51 — Arthur Larson, **When Nations Disagree** (Louisiana State University Press, 1961), p. 22.
- 52 — **Ibid.**
- 53 — **Ibid.**, pp. 22-23.
- 54 — Paul C. Szasz, " How To Develop World Peace Through Law," **American Bar Association Journal**, Vol. 52, Washington, September 1966, p. 853.
- 55 — **Ibid.**

- Classic** (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1969),
p. 3.
- 31 — William D. Coplin, **The Functions of International law**
(Chicago : Rand McNally and Co., 1966). p. 8.
- 32 — **Ibid.**, p. 237.
- 33 — **Ibid.**, p. 15.
- 34 — J. L. Brierly, **The Basis of Obligation of International
Law** (Oxford: The Clarendon Press, 1958), p. 67.
- 35 — Copling, p. 16.
- 36 — **Ibid.**
- 37 — **Ibid.**, p. 17.
- 38 — **Ibid.**, p. 18.
- 39 — **Ibid.**, p. 19.
- 40 — Arnold Toynbee, "Change in a Disarmed World", **A
Warless World**, ed. Arthur Larson (New York :
CcGraw-Hill Co., Inc., 1963), p. 33.
- 41 — Richard A. Falk, **The Status of Law in International
Society** (New Jersey : Princeton University Press,
1970), p. 563.
- 42 — John E. Reed, **The Rule of law on the International
Plane** (Toronto : Clarke, Irwin and Co. Ltd., 1961),
p. 39.

- 22 — **ibid.**
- 23 — **ibid.**, p. 5.
- 24 — Louis Luskey, "Four Problems in Lawmaking for Peace," **Peace is Possible**, ed. Elizabeth Joy Hollins (New York: Grossman Publishers, 1966), p. 201.
- 25 — Arthur N. Holcombe, **A Strategy of Peace in a Changing World** (Cambridge: Harvard University Press, 1967), pp. 200-201.
- 26 — Raymond L. Wise, **Order Please** (New York: Central Book Co. Inc., 1966), p. 65.
- 27 — **ibid.**
- 28 — Cyril E. Black, "Challenges to an Evolving Legal Order," **The Future of the International Legal Order**, ed. Richard A. Falk and Cyril E. Black, S. Black, Vol. 1, Trends and Patterns (New Jersey: Princeton University Press, 1969), p. 3.
- 29 — Myres S. McDougal, Harold D. Lasswell and W. Michael Reisman, "The World Constitutive Process of Authoritative Decision," **The Future of the International Legal Order**, Richard A. Falk and Cyril I. Black, eds., Vol. 1, Trends and Patterns (New Jersey: Princeton University Press, 1969), p. 95.
- 30 — Richard N. Swift, **International Law: Current and**

quirements of Peace, ed. Edward Reed (New York : Grossman Publishers, 1968), p. 196.

11 — **Ibid.**

12 — Thomas C. Schelling, "The Role of Deterrence in Total Disarmament," **Components of Defense Policy**, ed. Davis B. Bobrow (Chicago : Rand McNally and Co., 1965), p. 333.

13 — **Ibid.**, pp. 333-334.

14 — Richard Falk, **Legal Order in a Violent World** (New Jersey : Princeton University Press, 1968). p. 439.

15 — Arthur Larson, "The Struggle of Idea," **A Warless World**, ed. Arthur Larson (New York: McGraw-Hill Co. Inc., 1963), p. 98.

16 — Schelling, pp. 341-342.

17 — **Ibid.**, p. 342.

18 — **Ibid.**, p. 343.

19 — **Ibid.**, p. 344.

20 — Clark, p. 208.

21 — Elizabeth Mann Borgese, ed., **A Constitution for the World** (Santa Barbara : Center for the Study of Democratic Institution, 1965), p. 4.

FOOTNOTES

- 1 — Sir William, Beveridge, **The Price of Peace** (New York: W.W. Norton and Co. Inc., 1945,p.75.
- 2 — Jerome D. Frank, **Sanity and Survival : Psychological Aspects of War and Peace** (New York: Random House, 1967), p. 3.
- 3 — Joseph S. Clark, **Beyond Coexistence : The Requirements of Peace**, ed. Edward Reed (New York: Grossman Publishers, 1968), p. 208.
- 4 — J. William Fulbright, "Preface," **Sanity and Survival: Psychological Aspects of War and Peace** (New York: Random House, 1967), p. vii.
- 5 — C. Wilfred Jenks, **The World Beyond the Charter** (London : George Allen and Unwin Ltd., 1969), p. 11.
- 6 — Gunnar Myrdal, "1965 McDougal Memorial Lecture," **Peace is Possible**, ed. Elizabeth Jay Hollins (New York : Grossman Publishers, 1966) pp. 58-59.
7. — Jenks, p. 127.
- 8 — **Ibid.**, p. 128.
- 9 — **Ibid.**, pp. 128-130.
- 10 — Luis Padilla Nervo, **Beyond Coexistence : The Re-**

the future of international relations.”(64)

As to the discontent that is voiced by some of the developing nations, their criticism is often of a constructive nature, and their spokesmen frequently stress the necessity and importance of developing the law so that it could have an important position among the nations.(65)

It is true that there are still many who take a dim view of international law and consider it only another suggestion on the list of “impractical idealism”. But as Szasz maintains, through education and the publicizing of the importance of developing the law, its future appears bright, and as Reed points out, several centuries were involved before the idea of national justice in England was fully developed—approximately 600 years—and it, too, suffered reactionary set-backs before it was fully established. However today there is no question about the rule of law in England.(66)

Fortunately the foundations for international law have already been laid, and “at this moment in history the utopian hope is the only hope worthy of the human race.”(67).

ppointment to their positions, leaving them more free to perform their duties in an objective manner. At any rate, this problem does not seem insurmountable.

In conclusion, it is my belief that the encouragement of the use of international law would be a step in the right direction towards achieving a climate for peace and order that can be substitute for the present political anarchy that reveals itself from time to time on the international stage. As Fisher points out "Legality is not simply window dressing, it can be crucial to success."(60) An encouraging development is that today the Soviet Union "has outgrown its earlier behavior as an 'outlaw state' and now manifests an acute sensitivity to the aura of propriety and legality in the international relations."(61) Furthermore, "peaceful co-existence is the Soviet political and legal formula for international relation during the present epoch."(62) A similar stand is taken by the United States, a classic example being her actions during the Cuban missile crisis. The U.S. position with "respect to the quarantine and the stopping of ships was undoubtedly strengthened by having it done with proper legalities."(63) Fisher continues by pointing out that the reasons behind the reluctance of the United States to take an immediate air strike against Cuba probably "reflected concern not only for the reputation of the United States but also for the impact which such lawlessness might have on

tional Court. The limitation found in Article 34 (1) of the Statute of the Court which states "Only states may be parties in cases before the Court,"(56) should be broadened to encompass controversy including international organizations and, in some instances, even individuals. Also, courts should be made more accessible through the establishment of regional courts and the creation of chambers and panels, "as well as by the appointment of masters and the development of other devices to make them more effective in the determination of facts."(57)

In addition, the trustworthiness of international judges has in general been under suspicion, since it is believed, and not entirely without reason, that the ideological and national ties of these judges would often take precedence over their sense of duty to the international system. The suggestion that the prejudices of one judge could be balanced against those of another is neither very reassuring nor very sensible. Therefore, to overcome this obstacle, it has been suggested that international judges should have "life tenure" or continuing "world citizenship.,"(58) A similar view is expressed by Reed. However he advocates that judges should serve for one term of twelve years without being eligible for re-election.(59) An important reason for suggesting this, aside from the reasons already mentioned, is that this would relieve the judges from the stress of worrying about rea-

activities of the international organization.(53) Furthermore the question of acceptance of international law should not be underestimated. It is of great importance to realize that until the legal profession.

accepts the existence of international law, as it accepts the various national laws under which it practices, the lay public cannot be expected to take a more positive attitude towards restraints that interfere with cherished goals apparently attainable by available force.(54).

For this reason Szasz recommends that courses in international law should be part of the curriculum in the law schools and that the Bar should organize and encourage courses in this field. Also, it should be promoted and offered in all colleges and perhaps in high schools as well, so that the lay public can be acquainted with it and therefore accept it as law.(55) The recent Lt. Calley controversy is a case in point. Many of the people who maintain the innocence of Calley in the My Lai incident have reached this conclusion because of their ignorance of the law, and most of them probably do not realize the agonizing process through which the jurors had to pass in reaching their decision about the case, after weighing the evidence in the light of the law to which the U. S. subscribes and which it has upheld.

A final remark concerning the rule of law is that some reforms are necessary and must be applied in the Interna-

International Court that decides what is to be considered a domestic matter, and consequently by subscribing to an issue as being one of "domestic affairs", or not of a legal nature "any government can prevent the Court's compulsory jurisdiction from operating."(49) Justice Douglas maintains that the passage of the Connally Amendment by the Congress has actually "cripple(d) the jurisdiction of the International Court."(50) Another suggestion warranting consideration is that international law "must become the thread that holds together the fabric of a universal legal order based on the free adherence of more than one hundred nations."(51) It is true that at the present international law is credited almost exclusively to the western countries, who have maintained this body of law, originally presented to them by Grotius, for the last three centuries, and it is being challenged today by many of the new nations emerging in Asia and Africa, who view the law "as one more leftover from the days of imperialism."(52)

To overcome this problem and to insure the universality of the law it should encompass all the legal traditions of the world and not reflect only one segment of it. Moreover international law must be dynamic and adapt itself to the various areas of contemporary developments that are the products of our advanced technology. This could be met by the acceleration in the process of making treaties and the

power with respect to local affairs, the people of the entire union with respect to national affairs. The international community on the same principle, should exercise sovereign power with respect to international affairs. If a matter concerns me and nobody else, I am the one to decide what to do about it. If it concerns the people of North Carolina and nobody else, the people of North Carolina should decide. If it concerns the people of the United States and nobody else, they should decide. If however, it concerns the international society of the world, that society properly organized, should make the decision.(46)

One can conclude then from the above view that sovereignty is not an absolute right but a privilege that states can exercise if the circumstances permit.

Another point that should be taken into consideration has to do with the so-called Optional Clause. Less than forty nations have accepted to adhere to Article 36 of 10J, and even then many of these nations have expressed "reservations that for all practical purposes it is no longer the court, but the state, which decides whether or not a case is justifiable."(47) A case in point is the U.S., which through the Connally Amendment, can bar any issue from the court which is "essentially within the domestic jurisdiction of the United States."(48) Therefore it is the state and not the

serves to frustrate the intention of the states involved, and, furthermore, it prevents them from exercising a very important aspect of sovereignty. The minority jurists are more likely to urge "that the agreement should be given a reasonable and natural interpretation, so as to give effect to the wills of the parties as expressed in its terms."(44)

Of great importance, then, is a change in the type of juridical opinion held at the present. As international law become more strongly established, the majority must be convinced that there are certain irrefutable legal principles which must be accepted and followed. This will probably be the case within the next generation, since it is the view of the minority which "conforms to fundamental legal principles and natural law: an irresistible combination."(45) Furthermore, as yet, the more rigid view of judicial precedent has not become the status quo on the international level.

To return to the question of sovereignty, an interesting view on its meaning was advanced by Justice Parker, pointing out that.

There has been much nonsense talked about sovereignty. Sovereignty is the right to govern. This right is not arbitrary, but arises out of the nature of the relationship to which it is applied. In our American Union the people of the several states possess sovereign

of this to itself as well as to its neighbors.”(40) Richard Falk upholds the same views and points out “When the chips are down, states are dependent upon their own capabilities to sustain their existence against determined adversaries.”(41)

Reed points out that there are two schools of thought concerning the jurisdiction of the law, the majority and the minority school. Both schools maintain that sovereignty of the states should be maintained and that all jurisdiction should be based on consent.(42) The approach of the minority jurists is less restrictive, however, although they do agree with the idea that jurisdiction must not be imposed on any state, and they recognize that jurisdiction, by its very nature, is a limitation on sovereignty to a certain extent. However, their argument is first of all that both the

applicant and respondent share with other civilized states a paramount interest that right should be done and that there should be no denial of justice. They bear in mind that adoption by a court of an objection to the jurisdiction usually results in denial of justice on the merits.(43)

Moreover the minority jurists regard sovereignty in a different manner, since they believe that the very capacity of making an agreement is proof of sovereignty. To be too rigid in one's view of interpreting jurisdictional agreement only

all human institutions. A position which captures the realism of the positivist and idealism of the natural law approach captures the best of both possible worlds in spite of the fact the two worlds are philosophically contradictory.(38)

There are also some other arguments which can be presented as reasons encouraging nations to abide by the law. One of the most outstanding of these is attributable to the fact that "as the human race becomes more interdependent economically and politically, the reasons for obeying international law will become even more persuasive."(39)

From the above analysis one can conclude that there are limitations at the present on the degree of effectiveness of international law on the community of nations, especially when the question of enforcement of the rule of law infringes on the concept of the sovereignty of the state. The term sovereignty of the state, which is still taken literally by many nations, especially in matters concerning political issues, is an unfortunate circumstance at this stage of human history when man is threatened by self-destruction. However many states would be quite reluctant to readily sacrifice their sovereignty or any amount of it. Toynbee, speaking on the difficulty of transferring sovereignty from the state to the world authority, commented, "When once a local community has tasted sovereignty, it is apt to cling to it, whatever the cost

ideas, it will have little support among policy-makers.(35)

The positivist school of thought, which maintains views opposite to the naturalist school, bases its argument on "the material realm of self-interest or utility."(36) Further-more they draw a parallel between the individual and the state by suggesting that if man can live in a society and maximize his interest, states can also learn to obey international law and maximize their interest within the community of nations. However in practice, with self-interest as the foundation for the law, it sometimes makes it rather easy for states to disregard the more disadvantageous laws by reasoning that what is profitable for that state is beneficial for the world community. Therefore one can conclude that self-interest, which is the backbone of the positivist school, is not sufficient to guarantee the success of the law.(37)

The third school, the eclectic, is sometimes referred to as the Grotian, and has found followers from the seventeenth century to the present day. Coplin maintains that the eclectic position is the most useful in establishing an obligational basis for international law. Natural law, or at least a reference to universal values, is necessary because it relates international law to a presumed universal and just order. At the same time, the attitude of the positivist is also essential since it reminds the student and the policy-maker that self-interest structures

- c. the general principles of law recognized by civilized nations;
- d. Subject to the provisions of Article 59, judicial decisions and teaching of the most highly qualified publicists of the various nations as subsidiary means for the determination of rules of law...(32)

When considering the second factor, which deals with the effectiveness of the law and the assurances that it be observed by the various state leaders, one discovers that there are three schools of thought that can be of assistance in answering this question; these are the naturalist, positivist and eclectic.

The naturalists maintain "that there are a number of universal values to which all men adhere and that these values should structure all human law." (33) For example, J. L. Brierly maintains :

We are all of us compelled to act as if we are convinced of the reality of an objective order, both physical and moral, if we are to go on living and acting at all. This is no doubt to believe in natural law, but I confess that to me the modern resurgence of natural law theories seems to open a vista full of hope for legal science.(34)

However Coplin Concludes that natural law is too abstract for any legal system, and unless immersed by more solid

nal law is influenced to a great extent by three definite factors:

- 1) the creation and definition of prescribed patterns of behavior or what might be called the "source" of law.
- 2) the development of an obligatory basis for the law, and
- 3) the existence of a process for sanctioning illegal behavior (31)

These three points will be examined very briefly in the following paragraphs.

Although it is true that there are no explicit world statutes for international judges or foreign policy makers to resort to, nevertheless there are several sources to which they can turn, as point out in paragraph one of Article 38 of the International Court of Justice, which states

- 1— The Court, whose function it is to decide in accordance with international law such disputes as are submitted to it, shall apply :
 - a. international conventions, whether general or particular, establishing rules expressly recognized by contesting states;
 - b. international customs, as evidence of a general practice accepted as law;

Just because a zoo is nice place to take the children on a Sunday afternoon does not mean you can house all the wild animals in the world in one big zoo.(27)

The Rule of Law

In regarding international law, one discovers that according to one author “the purpose of international law is to devise and maintain a system of order for the family of nations.”(28) Another definition states that “international law is a process by which the peoples of the world clarify and implement their common interests in the shaping and sharing of values.”(29) Despite these definitions, however, there are many who question whether international law is really a law or not, since it lacks a centralized authority to legislate and enforce the law as is found in the case of domestic laws.

A look at the nature of international law reveals that it is composed of a collection of norms advocating a form of behavior usually not defined precisely, and, furthermore that states have been obeying this law, although there was no central force or world government to enforce it upon the nation states.(30)The question that can be posed at this point is how effective this law is on the international level and whether or not these nation states obey the law as willingly as the individuals within each separate state do in regard to domestic laws. Coplin points out that the effectiveness of internatio -

the various scholars. Generally speaking those who advocate world government maintain that.

there is not a so-called sovereign state in the world today which can successfully defend either the lives or the property of its citizens against attack with the latest offensive weapons.(25)

Summarizing the views of those who refute the idea of world government, most of them seem to base their observations on the fact that the idea is too idealistic to be implemented within the near future. The main reason for taking such a stand is attributable to the composition of our present world.

In observing the world we live in, we find that the population of man is over three billion and that there are over 136 sovereign states that have membership in the U.N. with the number still growing. The people who live in this world are divided into at least five different groups according to pigmentation and within each group there are numerous shades, more than 1,000 languages and dialects are spoken, and there is adherence to six major religions and countless religious sects, and different cultures and customs are followed.(26)

To expect such a complex structure to come under the roof of one government that will insure peace and equality to all mankind, given man's prejudice and self-interest is indeed very difficult to conceive. The following example, presented by Wise, illustrates this view :

There have been many people of importance who have talked of change and some have even presented their proposals in detail, such as Luis Quintanilla, e.g., the Mexican representative to the United Nations Conference in San Francisco, who proposed his "Fourteen Points." (23) The book by Clark and Sohn, entitled **World Peace Through World Law**, is considered to be an important and major work designed to help the United Nations become more effective. Although this work has been criticized by some scholars, such as Louis Luskey, e.g., who maintains that.

The Clark-Sohn proposal calls for world law against the possession and use of national armies and armaments, but not for law resolving economic and political conflicts of interests. Thus it is designed to eliminate the physical ability to wage war, but it does not provide for the making of laws to reconcile the clashing objectives that give rise to the desire for war.(24)

Nevertheless the idea of strengthening the U.N. contains numerous merits and the efforts of those working to achieve these goals should not be underestimated.

Plans for World Government

In reviewing the literature on the subject of world government one can easily get lost in the gymnastics of the debate or the merits and problems of the idea as presented by

prove deterrence and to stabilize deterrence. Until a much greater community of interest exists in the world than is likely in this generation, war will have to be made unprofitable. It cannot be made impossible.(19)

To quote President Kennedy, "To destroy arms is not enough, we must create even as we destroy; we must create worldwide law and law enforcement, as we outlaw worldwide war and weapons"(20)

Strengthening the United Nation

Unfortunately, there is no doubt about the fact that the present - day Charter of the U.N. suffers tremendous setbacks, as was candidly admitted by U. Thant, its Secretary General, when referring to the rules and composition of the Security Council, which were based on the totally different world environment of twenty years ago. Furthermore, the General Assembly has also changed beyond recognition, due to the increase in its membership and the complete transformation of its "balance of power," making it clearly difficult to reach a consistent policy or to raise the funds required to finance it.(21) In realization of this problem, U Thant stated, "We are witnessing the beginning of the great debate." An effort must now be made "to secure a fair, equitable and clearly defined distribution of functions of the two principal organs of the U.N."(22)

preventing and punishing aggression, facilities must be made available for the training of troops and the carrying on of manoeuvres, and this would again present difficulties, since the force is supposed to be stateless and thus cannot logically be granted a "homeland" of its own. In addition, this force must acquire its weapons from somewhere, and the industrial nations would more than likely be chosen to provide them. Thus, there would never be a full guarantee against the maintenance of nuclear stockpiles, at least by the major powers.(17)

Moreover, it would be almost impossible to maintain a balance of power which would provide for a force large enough to subdue a coalition of aggressors, but at the same time not powerful enough to force its will upon the rest of the world. With the threat of "preemption, retaliation and nuclear blackmail" such a solution does not appear logical, nor does it inspire much confidence.(18) The maintenance and strength of such a force would be difficult enough, but the actions and decisions carried out by this force involve a highly complex set of circumstances and could lead to greater, rather than lesser difficulties, depending on the situation.

In conclusion,

there should be no divorce between deterrence and disarmament. If disarmament is to work, it has got to im -

proposal is not as simple as it may sound upon first mention, but actually presents a rather complex dilemma. The following points should help to clarify some of difficulties connected with maintenance of such a police force.

First there is the question of what action the force should take against a delinquent nation, and whether the mission of the force should be one of restraining the aggressor on a local level or whether it should be one of occupying the aggressor's nation and insuring that he is militarily disabled. Another great difficulty in relation with such a force would be the question of its size. In order to restrain a nation with the manpower of China or India, e.g., the force would have to be extremely large, and this by its very nature, would bring about the problems of the maintenance, training, etc., of such an immense unit. If the force is to be of lesser size, the question of using nuclear weapons would doubtlessly come into play, bringing with it a new set of difficulties. For example, if China decided to expand into Thailand, the use of nuclear weapons by a smaller force on a preventative basis would scarcely be feasible, since it would be impossible to deploy these weapons exclusively against the aggressor in such a highly populated area. Many nations would probably be more inclined to yield to the aggressor than to accept the alternative.(16)

Furthermore, if a large force were to be in charge of

nothing can erase the memory of weapons and how to build them.”(12)

If nations can be stampeded into rearmament, and furthermore what guarantees do we have against the concealment of nuclear weapons? Moreover if war breaks out, a nation can easily rearm herself, unless from the outset her ability to do so has been completely destroyed. An illustration of this would be the U.S. in September 1939; it can safely be said that she was in a state of disarmament, nevertheless, disarmament “did not preclude U.S. participation; it just slowed it down.”(13)

Another point to which some thought should be devoted is that today military power is being utilized to protect the weaker states. If disarmament is to take place, there is a good chance that the security of these weaker states may be jeopardized, as well as the geopolitical position of the larger states who are interested in preserving the present status quo.(14) A further obstacle that must not be ignored is that some states fear that “the values of one’s culture might not prevail or even survive unless ultimately backed by armaments.”(15)

Usually those who advocate disarmament propose an inspection force or an international police force to supervise and observe the enforcement of disarmament. Such a

dangerous less because the advanced countries are at fault than because the situation calls upon them to show a measure of disinterestedness, far-sightedness and magnanimity rare in national and hitherto unprecedented in world politics. Their response may depend on its being made clear that is expected of them is not a conscience money which they do not admit to be due but an investment in human solidarity which they can recognize as a moral obligation of prosperity.(9)

Be that as it may, this world and its paradoxes of "interdependence and common destiny are the historic realities of our times."(10) Given this nuclear age, all nations are subjected to the same fate and "to live together in peace is the only alternative to the death of humanity and civilization."(11)

In the following paragraphs an attempt will be made to outline briefly some of the more important proposals presented by the scholars since the forties concerning methods of achieving world peace.

Disarmament

There are many who advocate disarmament as a panacea for world peace. Such a view unfortunately is an oversimplification since "Short of universal brain surgery,

the ever - increasing complexity of our problems, we might once more be repeating the mistakes of the previous "failures of imagination and determination which make the statesman of 1914 and 1939 powerless to avert catastrophe."(7)

The next paradox has to do with the military power. Never has the human race possessed such devastating weapons concentrated within the hands of a few nations and still this very force is more or less ineffective as a means to insure peace. Some scholars maintain that the most effective approach to peace can be found in the stalemate of the balance of terror brought about by the overkill capability of the nuclear powers, and not by virtue of the stability of the force that these states maintain. (8)

Another paradox of extreme danger can be found in the economic and social fields. Never has man been more able to mobilize the various resources to serve toward the advancement of human welfare and never has mutual aid played a more active role in world affairs. Still the gap between the affluent nations and the economic frustration of the poor states continues to grow mercilessly. The result, as can be expected is envy on the part of the poor states.

Envy is among the most powerful of human passions and envy fed by poverty, ignorance, disease and hunger is the most explosive stuff of politics. The problem is so

field of politics, we learn by trial and error... In matters of war and peace in the nuclear age, we cannot afford to learn by experience.”(4) Discussing the same subject, C. Wilfred Jenks expressed his concern that

World statesmanship is paralysed today as never before in the grip of nuclear terror. There is a vacuum of leadership in the effort to organize the world community for peace, freedom and welfare at a time when such leadership is more imperative and urgent than ever before.(5)

In looking at our world today, one is confronted by several paradoxes and each is permeated with danger. It is possible to regard the world we live in as one unit, because of the advancement of technology in the field of communication, a process that has “revolutionized our relations. We would have the sight of mass hunger brought into our homes on the television just as we did the murder of President Kennedy and later Oswald.” (6)

Yet this same world has never been divided into so many independent states with each one so keen about preserving its individual sovereignty, even to the point of entering into war and thus endangering others in the process. If the world leadership fails to take the proper steps to establish world authority and to insure the common peace, as well as safeguarding our common interests and dealing resolutely with

**THE USE OF INTERNATIONAL LAW
AS A MEANS FOR
ACHIEVING WORLD PEACE**

Dr. Galal Fakhr El Din .

The great problem existing in our world today can be defined in terms of political anarchy, and although no nation desires war, at the present we still lack the know-how to avoid it. "What makes war possible is the fact that the relations of nations to one another are governed not by law, binding on all, but by the self-interest and the force of each nation."(1) After half a million years of effort the genius of man has been able to come out with the ultimate weapon, and the only limiting factor in the destructive power of this weapon depends on what a nation is willing to invest of her resources " in nuclear warheads and delivery systems, and today at least two states have a sufficient amount of these weapons on hand to wipe out mankind."(2) President Johnson was quite correct in his statement that "Peace is by far the most important problem we face; it is the assignment of the century." (3) Senator Fulbright,, contemplating this problem, commented, "Most of what we learn, certainly in the

* Lecturer, Department of Political Science, Nniversity of Garyounis. Ph. D. in Political Science from the Trniversity of Georgia.

tiply $v(a)$ can serve to approximate the effect of both of marital dissolution in reducing the fraction married at higher ages and of control of fertility on marital fertility" (Coale and Trussell, 1974 p. 191). Thus a value of $m = .150$ for Libyan women is probably necessary to take into account the attrition of marital unions by age.

The other parameters which reflect marriage patterns appear reasonable from Libyan experience. The age at which first marriages begin is 15 years. In Libya, there is practice of polygomy, though the per cent of males having more than one wife is estimated to be 3.3% in 1973 population census of Libya. This is not likely to affect the results of the model, which assumes only first marriages.

Reference :

Coale, A. T. and T. James Trussell, (1974) Model Fertility Schedules : Variations in the Age Structure of Child Bearing in Human Populations, **Population Index**, Vol. 40, No. 2, pp. 185-258.

DISCUSSION

Comparing the model rates in column (3) of Table (1) to those observed in column (1) of Table (1) we note that ASFR for the age groups 15-19 and 20-24 are exactly equal. The fitted rate for the age group 35-44 is more than the corresponding observed rate where-as the fitted rates for age groups 25-34 and 45-49 are lower than the observed rates. The observed rate of .182 for the age group 35-44 seems to be low and also appears to be less plausible a fall from the rate of .426 for the age group 25-34. Thus the smoothed value of .215 for 35-44 appears reasonable. However, the fitted rate of .020 for the age group 45-49 looks to be on the lower side, although we know the rate of .051 for the age group 45-49 could have been exaggerated due to over reporting of ages of women at this age group.

It is of interest to examine the validity of the parametric values implied by the model fit. We know very well that there is almost no practice of fertility control among Libyan women, and hence m should be zero in equation(5). However, from Table (1) we note that the best fit we got yields $m = .150$. Many parametric combinations with $m = 0$, did not yield good fit to the observed ASFR.

In this connection it is to be noted "that modification of natural fertility by the proper choice of m by which to mul-

These two parametric values are fixed. In order to obtain a closer fit to observed ASFR, the parameters a_0 , m and k are manipulated and by trial-error-correction method one set of ASFR is chosen. The criterion used in choosing the best set is the minimum sum of absolute deviations of the model series from the observed series. The set of ASFR finally chosen is shown in the last column of Table 1; for broad age groups and by single year of age in Table 2.

Table 2

Age specific fertility rates, by single year of age, by fitting Coale-Trussell model to observed ASFR of Libya, 1973.

Age	ASFR	Age	ASFR
15	.005	33	.361
16	.048	34	.354
17	.151	35	.328
18	.273	36	.309
19	.364	37	.290
20	.418	38	.269
21	.447	39	.244
22	.459	40	.213
23	.462	41	.177
24	.460	42	.141
25	.455	43	.105
26	.448	44	.072
27	.438	45	.045
28	.428	46	.029
29	.417	47	.017
30	.404	48	.009
31	.390	49	.002
32	.376		

The second procedure is to read the values of the two parameters a_0 and $a_0 + 10k$ from published graphs corresponding to observed PAR 1 and PAR 2 values. PAR 1 is the ratio of average parity* of 15-19 to average parity of 20-24, and PAR 2 is the ratio of average parity of 20 — 24 to 25-29. With the help of a_0 and k the age specific fertility rates can be read from the tabulated series.

From the 1973 census data of Libya, the values of PAR 1 and PAR 2 are estimated to be .369 and .567 respectively. These values fall outside the range of the values presented on graphs in Coale and Trussell and hence the values of a_0 and k cannot be estimated by this procedure.

As our main purpose is to obtain single year age specific rates based on observed age specific fertility rates we proceed in the following manner.

The set of ASFR corresponding to the mean ASFR of 28.0 and standard deviation of 7.5 is taken as the initial set. The values of a_0 , k and m for this set are 13.48, .250 and .228 respectively. In addition to these parameters, two more parameters are used to obtain both the level and age pattern of fertility. The total fertility of Libyan women is assumed to be 9.4 and the proportion married by age 50 is taken as .99.

* Parity is the number of live births of a married woman.

for Libya in 1973 are estimated to be 27.8 and 7.8. From the published model ASFR schedules we can choose the set with the mean of 28.0 and standard deviation of 7.5 the one close to the observed mean and standard deviation. But the age specific fertility rates tabulated for this mean and standard deviation are on the high side for 15-19 and on the low side for ages above 25. This is partly due to age reporting errors in the observed age specific fertility rates.

Table 1
Age Specific Fertility Rates :

Age Group	Observed (Census of Libya 1973)	Model ASFR Read from Published Tables	Model ASFR with Closest Fit to Observed Rates
15-19	.168	.305	.168
20-24	.450	.447	.450
25-29	.426	.369	.406
30-34	.182	.185	.215
35-39	.051	.017	.020
40-44			
45-49			
Mean	27.8	28.0	29.3
S. D.	7.8	7.5	7.1
a_0		13.48	15.0
k		.250	.320
m		.228	.150

model natural fertility pattern and m the extent of that departure.

Combining the above equations we obtain

$$(5) \quad f(x; a_0, k, m) = G(x) n(x) e^{m \cdot v(x)}$$

$n(x)$ and $v(x)$ are the model values based on the experience of a number of countries. The values are shown below :

	Age Group					
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49
$n(x)$:	.460	.431	.396	.321	.167	.024
$r(x)$:	.000	-.316	-.814	-1.048	-1.424	-1.667

Equation (5) can now be used to obtain single year age-specific fertility rates, by assigning appropriate values of a_0 , k and M to correspond to Libyan fertility.

FITTING THE MODEL

Coale and Trussell have indicated two methods of fitting the model to observed rates. In one procedure the mean and standard deviation of observed ASFR are matched by employing the weighted average of no more than three tabulated model schedules (Coale and Trussell, 1974).

The mean and standard deviation of the observed ASFR

number of observed marriage patterns by assigning approximate values to the parameters k and a_0 in

$$g(x;k,a_0) = \frac{.19465}{k} \exp \left[-\frac{.174}{k} z - \exp \left(-\frac{.2881}{k} z \right) \right]$$

$$(2) \quad \text{where } z = x - a_0 - 6.06k$$

$$(3) \quad G(x) = \int_0^x g(u) du$$

The parameter k is the scale factor expressing the number of years of nuptiality in the given population equivalent to one year in the standard Swedish population. The parameter a is the age at which the first marriages begin.

Now turning to fertility, we note that in the absence of fertility control, the observed age patterns of fertility, called natural fertility $n(x)$, will follow a uniform pattern. Therefore, Coale and Trussell used the following relationship to obtain observed ASFR (with or without fertility control) $r(x)$:

$$(4) \quad \frac{r(x)}{n(x)} = M \exp [m.v(x)]$$

where M is a scale factor (which can be neglected if the interest is only the age structure of ASFR and not its level), $v(x)$ the characteristic pattern of departure from

lation census of Libya in 1973. In order to obtain the single year ASFR and at the same time graduate these rates, the Coale-Trussell model has been employed. Before we proceed to the details of the fitting of the model to the Libyan, data, a brief account of the Coale-Trussell model will be in order.

COALE-TRUSSELL MODEL

Many models have been developed to graduate ASFR. The Coale-Trussell model has the advantage of being simple and of reported success in fitting to observed ASFR of a number of countries (Coale-Trussell, 1974).

A model ASFR for age x is derived by taking the product of the proportion of married women at age x , $G(x)$; and the marital fertility (age-specific) rate at age x , $r(x)$:

$$(1) \quad f(x) = G(x) r(x)$$

In the model only first marriages are considered.

“What differs from population to population is the age at which the first marriage begins, the duration of the age span within which the majority of marriages occur and the proportion of the survivors in the cohort, who at advanced ages, have been married at some time” (Coale and Trussell, 1974, p. 186). Using the first marriage rates of Swedish population in the nineteenth century as a model, the authors have developed a two parameter model which can approximate a

AGE SPECIFIC FERTILITY PATTERN LIBYAN WOMEN

Dr. K. Venkatacharya*

INTRODUCTION

The study of Libyan fertility is an interesting area of study due to a number of reasons. The prime reason is, that there is almost no fertility control in Libya, thereby yielding estimates of natural fertility of Libyan females. As the oil wealth increased since the revolution in September, 1969, there have been definite improvements in health (including maternal health), nutrition and personal hygiene.

These factors are expected to bring about changes in fertility over time and by age of women.

The purpose of the present paper is to provide age specific fertility rates (ASFR) by single year of age (as well as by age groups) based on the reported ASFR of the popu-

* Assistant Professor in the Faculty of Economics & Commerce, University of Garyounis, Benghazi, LIBYA.

The author wishes to thank Dr. A. M. Zlitni, President, University of Garyounis, for arranging to obtain the preliminary results of 1973 census. The author also wishes to express his thanks to Dr. T. James Trussell, Princeton University, U. S. A. for providing a copy of the computer program deck of Coale-Trussell model.

Finally, thanks are due to the Director of Research Center for providing the necessary computer time for this research work.

ERRATA

The Following are corrections of the text of **DIRASAT
IN ECONOMICS AND BUSINESS**, Vol. XII, No. 1, 1976.

Page	Line	Corse	Course
8	8	X _w	X _n
11	4	O _r	δ _r
14	13	(θ - a)	(θ - a)
37	3	el Din	El Din *
37	Footnote		Department of Political science, University of Garyounis, Ph.D. in political science from the University of Georgia.
42	21	?	23
42	21	wr (23)	where
42	22	plae	place
47	7	X	*
47	9	the way for	to be deleted
47	21	war coming	war was coming
47	Footnote		* The Egyptians have always tended to lean toward the west, especially since Communism was repugnant to both their religion and economic philosophy.
48	1	of the Russians	of the State of Israel. Other international development after 1970 Compelled the Russians to ...
48	7	Confluct	Conflict
49	31	betwe	between
50	24	Aworking	working
51	2	Eaxt	East
52	last two lines	—	to be deleted.
54	18	new product by the management	new product ideas, and so on, appeared to receive little attention by the management.
56	16	Theory and	Theory and practice.

INTRODUCTION

This journal is one of the projects of the Center of Economics and Business Research in the Faculty of Economics and Commerce. It is devoted to the publication of research in business and behavioral sciences. It deals with theoretical as well as applied topics that are of interest to the Arab World and mankind in general.

Any comments and/or research are welcome. It is hoped that our journal will function as a Communication means among those who are interested in these studies.

The Editor

INDEX

	Page
1) introduction :	
— Errata	
2) Articles :	
— Age Specific Fertility Pattern Libyan Women	2
Dr K. Venkatacharya	
— The Use of International Law as means for Achieving Peace	11
Dr Galal Fakhr El Din	
3) Abstracts :	
— Authority and Participation in Organi- zation Thought	42
Dr Feisal Fakhri Marar	
— Management Training in IRAQ between Reality and Aspiration	43
Dr Hussein Al-Duri	
— Capacity Effect of Investment	46
Dr Ahmed Menesi	

DIRASAT IN ECONOMICS AND BUSINESS

Editorial Staff

Editor

IBRAHIM S. ELRIFADI, PH. D.

Associate Editors

KHALIFA A. DAU, PH. D. CMA

BIN I. HUDANAH, PH. D.

ALI M. SHEMBESH, PH. D.

MOHAMMED M. EL MEKKI, M.A.A.C.A.

Editorial Assistant

GHAZALA S. EL BURKI, B.A.

Dirasat in Economics and Business is Published bi-annually by the Center of Economics and Business Research, Faculty of Economics and Commerce, University of Garyounis. Benghazi.

Subscription;-L.D.I-000 per year (U.S.\$ 3.30)

Single Copy 550 Dirhams (U.S.\$1.65)

All mail including books, periodicals, contributions and subscription, should be addressed to the Editor, Dirasat in Economics and Business, University of Garyounis, Benghazi. Libya.

The views expressed in Dirasat in Economics and Business are those of the individual authors.

All rights reserved

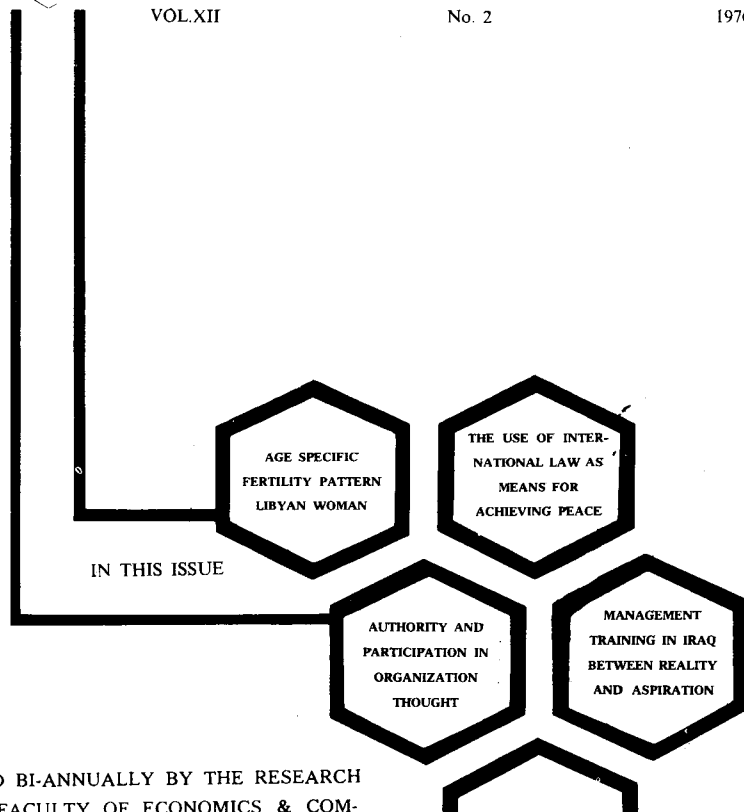


DIRASAT IN ECONOMICS AND BUSINESS

VOL.XII

No. 2

1976



ISSUED BI-ANNUALLY BY THE RESEARCH
UNIT, FACULTY OF ECONOMICS & COM-
MERCE UNIVERSITY OF GARYOUNIS.
BENGHAZI