

الإدارة

الأسس والمبادئ العلمية

الإدارة الفرعونية

أ.د / أحمد إبراهيم عبد الهادي .

٢٠٠٠/٢٠٠١ م .

الظاهرة التي لا تغيب عن أعيننا وتسبب لنا قلقا حادا ، أن علاقة المواطن المصري المعاصر بالجهاز البيروقراطي ليست علاقة وفاق ، بل هي علاقة ألم ومعاناة . وتلك حقيقة نستطيع أن نصل إليها عن طريق الحس والمشاركة فاستغاثات المواطنين الفصحاء من ظلم البيروقراطية لهم ملأت أبواب الصحف هناك أعداد كبيرة أخرى من الصامتين ، وتقارير أجهزة الرقابة تدق نواقيس الخطر مبرزة أمراض البيروقراطية المتفشية وأصبح الحديث عن الرشوة لاستيلاء على المال العام ، وتعطيل العمل والوساطة والمحسوبية واستغلال نفوذ من الأحاديث المعادة المكررة .^(١)

ويدرك المواطن المصري أي ابتلاء إبتلى به عندما يصبح التردد على دواوين الحكومة أمرا لا مفر منه وقصارى القول أن البيروقراطية المصرية أصبحت فى كثير من قطاعاتها بيروقراطية تقدر الشكل فى التعقيد على حساب الجوهر والمضمون ، وتتل منها يوما بعد يوم عوامل الفساد ، وتتوغل فيها قيم الانحراف والكذب والنفاق وتطحن البسطاء من الناس أكثر مما تطحنهم الحياة ذاتها .^(٢)

إن فهم وتحليل الذات المصرية وبالتالي النمط القومى للإدارة المصرية لا يتم إلا عن طريق العودة إلى تاريخ الذات المصرية والنمط القومى للإدارة المصرية فى مختلف المراحل التاريخية وتطوراتها .

إن التاريخ يثبتنا أن البيروقراطية المصرية لم تكن طوال عصورها على هذا السوء . فقد أتى عليها حين من الدهر لعبت أدوارا مجيدة ، فنظمت تشييد أهرامات مصر بسواعد عمالها وبراعة مهندسيها وفطنة رجال الإدارة بها .^(٣)

هذا وسوف نقوم بدراسة الإدارة المصرية فى العصر الفرعونى وسوف يتضمن ذلك نمط الإدارة المصرية فى مرحلة ما قبل تكوين لدولة المصرية ، وفى مرحلة بداية الزراعة والاستقرار ثم نمط الإدارة المصرية فى مرحلة تكوين الأسرة المصرية الأولى ، وأخيرا نمط الإدارة فى مرحلة استقرار الدولة والحكم الفرعونى.

١ - نمط الإدارة فى مرحلة ما قبل تكوين الدولة المصرية:

إن التصور السائد فى تلك المرحلة أنه قبيل التحول إلى الزراعة والاستقرار سادت مرحلة المشاعية ، فكانت كل جماعة من الجماعات الصغيرة العديدة التى تقطن الوادى من الصيادين والجامعين تملك أرضا ملكية عامة على الشيوخ ، وبالتالي كانت حياة الفرد تتوقف على انتمائه إلى العشيرة التى وضعت يدها على الأرض أصلا والمالكة لها حاليا وكان هذا الانتماء يتجسد من خلال الإله - الأب المشترك لأفراد الجماعة - أما رؤساء هذه الجماعات فكانوا يختارون لسنهم أو لعلمهم السحرى الخاص^(٤).

ولأن الإنتاج بدائى جدا ، والثروة محدودة للغاية لا تترك فائض عمل والملكية مشاعة على الجميع ، فإن التأثير الطبقي لم يكد يظهر ولم يكن لرؤساء هذه الجماعات امتيازات تذكر ولم يزيدوا عن أن يكونوا " أوائل بين أكفاء أو أنداد".

هذا ونعتقد أنه يمكن وضع تصورات أو تخيلات بأن الإدارة فى تلك المرحلة كانت تتم على الوجه التالى :

التخطيط :

تخطيط لعمليات الدفاع عن الجماعة وعمليات الصيد والجمع.

التنظيم :

حيث مركزية اتخاذ القرار فى يد قائد الجماعة باعتباره مسئولاً عن أفراد جماعته ولكونه أكبر الأعضاء سنا أو علما .

أما العلاقات التنظيمية فهى بسيطة ومباشرة نظرا لبساطة التنظيم ولقرب المسافة المكانية والشخصية ويتحمل قائد الجماعة كافة مسئوليات شؤون الجماعة .

التوجيه :

نعتقد أيضا أن النمط القيادى فى تلك المرحلة كان يميل إلى السلطوية حيث قائد واحد يقود المجموعة ، أما بالنسبة لدوافع العمل والتحفيز فى مثل هذا التنظيم البسيط فنعتقد أنها كانت تتمثل فى إشباع حاجات أساسية تتمثل فى الحاجة للأمن بشكل أساسى ، بالإضافة إلى الحاجات الاقتصادية وحاجة الانتماء.

وفما يتعلق بنمط الاتصالات التنظيمية ، فنظرا لبساطة التنظيم نعتقد أنها كانت اتصالات شفوية و/أو رمزية.

الرقابة :

ربما كان هناك تماسك فى تلك الجماعة الصغيرة ولهذا نعتقد أنه كان هناك رقابة ذاتية، كل فرد يودى ما هو مطلوب منه ، للعديد من الأسباب منها أن صغر حجم الجماعة ومعرفة كل منهما بالآخر سوف يودى إلى إكتشاف أى انخفاض فى مستوى أداء أى عضو من أعضاء الجماعة ، كما أن دافع الأمان قد يجعل كل فرد حريص على قوة الجماعة لمواجهة أى مخاطر خارجية قد تواجه الجماعة ، لهذا فكل عضو من أعضاء الجماعة حريص على الأداء بمستوى أعلى .

٢ - نمط الإدارة فى مرحلة بداية الزراعة والاستقرار فى مصر :

مع الزراعة والاستقرار بدأ الأمر يختلف ، رغم أن الاستزراع الجماعى أصبح شرطا أساسيا لحق الإنتفاع بالأرض باعتبارها ملكية جماعية ، فإلى هؤلاء الرؤساء آلت، بجانب الحماية والدفاع الخارجى ، وظائف الإدارة الجديدة الداخلية من إزالة مستنقعات واستصلاح أرض وإقامة قرى وحمايتها من الفيضان وضبط وتوزيع المياه وإعادة توزيع الأرض دوريا

على القرى المختلفة وأفراد كل قرية مع تحديد مناطق المنافع المشتركة كالمراعى والغابات . وذلك أيضا مع احتفاظ الرؤساء بوظائفهم الدينية السحرية القديمة ، وقد كان اجتماع هذه الوظائف والسلطان معا لأول مرة فى يد هذه القيادات مصدر نفوذ خاص جديدة لأول مرة، فكانت بذرة الدولة (1). هذا ويمكن تصور الهيكل التنظيمى للجماعة أو العشيرة فى هذه المرحلة كما يصوره الشكل رقم ١ . هذا ونعتقد أن عملية الإدارة كانت تتم على الوجه الآتى فى تلك المرحلة .

التخطيط :

ويشمل تنبؤات بحجم الفيضانات والتخطيط لحماية القرى ، بالإضافة إلى وضع خطط استصلاح الأراضى والتوسع فيها للزيادة الطبيعية فى أعداد أفراد العشيرة ولتوسيع سيطرة ونفوذ العشيرة ورئيسها ، هذا بالإضافة إلى وضع الخطط اللازمة والدفاع عن العشيرة وثرواتها وأفرادها ووضع خطط ضبط وتوزيع المياه .

التنظيم

كان هناك تآليها لرئيس الجماعة أو العشيرة ، كما تشير الدراسات فى هذا الصدد، ولقد تزايدت المسئوليات طبقا لتنوع وزيادة الأنشطة وبالتالي تزايدت سلطات رئيس العشيرة ، ولقد اتسع نطاق الإشراف والرقابة، كما بساطة ويتمتع رئيس العشيرة بسلطة اتخاذ كافة القرارات التنظيمية كانت أكثر بساطة ويتمتع رئيس العشيرة بسلطة اتخاذ القرارات التى تتعلق بشئون العشيرة وبالتالي المركزية فى اتخاذ القرارات ، ولم يكن هناك مستشارين فى تلك المرحلة . ويوضح الهيكل التنظيمى أنه كان هناك تقسيم للعمل وتحديد للإختصاصات ، وأن التقسيم طبقا للأنشطة أو الوظائف وبما يشمله ذلك من مزايا وعيوب هذا النوع من التقسيم . إلا أننا فى نفس الوقت نعتقد أنه كان يتم استخدام مصفوفة التنظيم فى بعض السنوات التى قد تحدث فيها أزمات أو كوارث بسبب ظروف طبيعية ، فمن الطبيعى أن توجه غالبية الأنشطة فى وقت الخطر نحو مواجهة هذا الخطر . إن مواجهة الفيضان تتطلب التعاون مع إدارات عمليات ضبط وتوزيع المياه ، استصلاح لأراضى ، إقامة القرى وربما تميزت هذه الفترة أيضا بالاستقرار التنظيمى ، فلا وجود للصراع على السلطة لأن رئيس العشيرة هو أكبر أعضاء الجماعة سنا أو أكثرهم تعليما .

التوجيه :

نعتقد أنه فى تلك المرحلة لم تحدث تغيرات كثيرة بالنسبة لوظيفة التوجيه عن المرحلة السابقة ، فرئيس العشيرة هو الشخص الأوحد الذى يمتلك كافة السلطات، وبالتالي نعتقد باستمرارية النمط السلطوى فى القيادة فى هذه المرحلة أيضا . كذلك المر بالنسبة للدفاعية للعمل والتحفيز لا نعتقد حدوث تغييرات كبيرة فى هذا الصدد عن المرحلة السابقة . وفيما يتعلق بالاتصالات التنظيمية نعتقد أنها ازدادت تشابكا نسبيا وأنها مازالت بسيطة ومباشرة ، ومن المعتقد أيضا أن عملية الاتصالات سواء بين رئيس العشيرة والأعضاء أو بين الأعضاء أنفسهم كان شفوية أو بالرموز أو بالاثنين معا .

الرقابة

نعتقد أنه كانت هناك رقابة بالنسبة لما يلى :

- كانت هناك رقابة ذاتية لدى كل عضو من أعضاء العشيرة ليتصدى لأى مشكلة طارئة لحماية جماعته وذلك بحكم قوة وتماسك الجماعة خاصة فى مواجهة الأخطار .
- الرقابة على منسوب المياه فى منطقة العشيرة وضبطها وحسن توزيعها على مختلف القرى.
- الرقابة على مخزون الحبوب والبذور واستهلاكها طوال العام .
- الرقابة على مخزون الحبوب والبذور التى تخزن لسنوات الجفاف أو تلف المزروعات بسبب الفيضان .

- الرقابة على عمليات إزالة المستنقعات واستصلاح الأراضي .

- الرقابة على حدود الأراضي التي تمتلكها العشيرة .

٣- نمط الإدارة أثناء تكوين الأسرة المصرية الأولى :

مع تقدم الإنتاج وتكاثر الثروة ، ظهر فائض عمل محسوس لأول مرة فبدأ التمايز الطبقي وأخذت تلك القيادات تتحول إلى نوع من الإستقرائية التي تستولى على فائض العمل وتتمتع بامتيازات كبيرة ، أى تحولت إلى طبقة ليست حاكمة فقط وإنما حاكمة ومستغلة أيضا^(٧).

وقد ساعد على هذا التحول المكاسب الإضافية والنفوذ المضاف كنتيجة لانتصارات بعض هذه القيادات في حروبها القبلية على البعض الآخر وتوسيع حكمها وملكها ومن ثم بدأ الحاكم يصبح رمزا تتجسد فيه الجماعة كلها ، وبالتالي ليس كاهنا أعظم ولكنه الإله المحلى أيضا ، لقد بدأت نواة مجتمع الإنتاج الشرقى أو الأسيوى وتلك الحروب القبلية نفسها كانت أداة تطوير الهيكل الجديد إلى قمته ، فمن خلالها تحولت بعض تلك الجماعات بالغبلة والقهر إلى اتحادات فيدرالية أوسع وأوسع على مراحل متعاقبة إلى أن امتصت كلها كيان واحد شامل، هو الدولة الموحدة تحت زعامة حاكم واحد^(٨) .

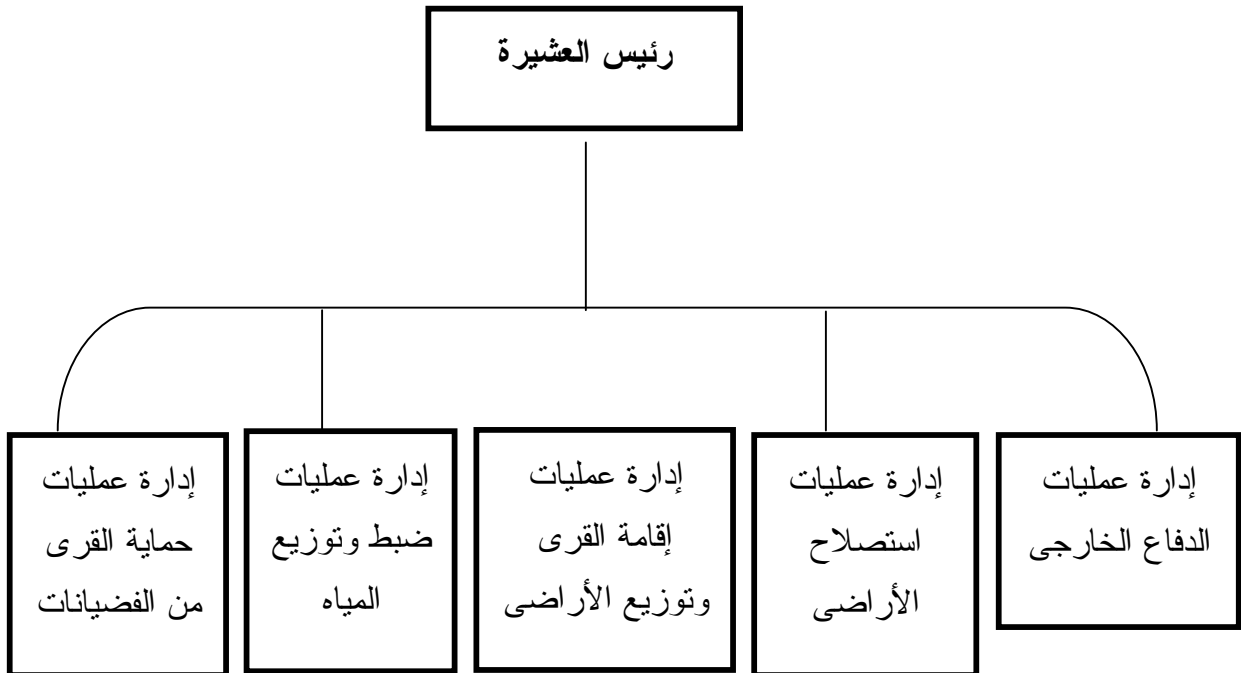
هذا ونعتقد أن الفترة السابقة تتميز بما يلي من وجهة النظر الإدارية :

- بداية الاستغلال السئ للسلطة من جانب من يملكونها من الحكام .

- نمط الإنتاج الأسيوى هو الذى ساعد على بداية ظهور أنماط القيادة السلطوية فى الدولة.

- الفترة المشار إليها تطورت خلالها وظائف الإدارة . فكان من إعداد خطط التوسع وخطط الحروب وما يلزم من إمكانات أو موارد مادية وبشرية واستخدام استراتيجيات وتكتيكات معينة . أيضا نعتقد أن العلاقات التنظيمية أصبحت أكثر تشابكا وتعقيدا ، فلقد ظهرت

شكل ١
تصور للهيكـل التنظيمي للعشيرة
في مرحلة بداية الزراعة والاستقرار في مصر



- أهمية النشاط العسكرى فى تلك الفترة وتزايد نطاق المساحة الجغرافية تحت سيطرة الحاكم ، كل ذلك يدعو إلى تفويض بشكل أو بآخر لبعض سلطات الحاكم ، لم يكن متوافرا فى فترات سابقة ، وأصبح هناك فرصة لتنمية بعض القيادات الإدارية سواء كانت مدنية أو عسكرية .

كما نعتقد بظهور الحاجة إلى التدريب فى هذه الفترة وذلك لاتساع الأنشطة وتنوعها داخل الدولة وتزايد الحاجة إلى العديد من المديرين فى مختلف مستويات الإدارة . أيضا بالنسبة لوظيفة الرقابة تزايدت أهميتها بحكم نمو الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ، وتعدد مستويات الإدارة وجعل نمط الرقابة يختلف فى هذه الفترة عن الفترتين السابقتين .

٤- نمط الإدارة المصرية فى مرحلة استقرار الدولة والنظام الفرعونى :-

بطبيعة الحال ليس يقصد بالفرعونية فى ذلك البناء فرعون وحده ، وإنما هو والذين معه أى هيكل النظام ككل - تلك الشرنقة الكثيفة من كبار الموظفين ورجال الدين والجيش وكبار الملاك وأتباع هؤلاء جميعا والواقع أن هيكل النظام القومى أو الطبقة الحاكمة التى تستقر فوق الأتوقراطية الطاغية وتستند إليه كان يتحلل فى عناصره الأولية إلى ثلاثة أعمدة أساسية ، بيروقراطية منتفخة متضخمة ، وثيروقراطية هى الأخرى متورمة وارسنقراطية عسكرية شديدة البأس والكل يقوم على قاعدة عريضة محكومة من بروليتاريا فلاحية عامة^(٩).

ونعتقد أن أهم ما يميز تلك المرحلة من وجهة النظر الإدارية ما يلى :

وظائف الجهاز الحكومى البيروقراطى :

- مهام ضبط وتوزيع المياه.
- تنفيذ المشروعات العامة.
- إدارة وتنظيم السخرة .
- مسح الأراضى والحيازات .
- اعادة توزيع الأرض دوريا .
- تنظيم التجارة الخارجية .
- جباية الضرائب .
- الدفاع عن الدولة والتتجيد .
- عمليات استخراج المعادن .
- شئون البريد والمواصلات على مستوى الدولة .

نظام المستشارين:

كان يوجد نظام للمستشارين للملك الفرعون حيث كانت تنص كتابات الفراعنة على أهمية نظام المستشارين ، حيث نجد فى وصايا بتاح حنن عام ٢٧٠٠ قبل الميلاد ، العديد من الوصايا منها " الرجل العظيم هو الذى لديه مستشارين عظماء ومن الوصايا أيضا " أكتب بيدك ، واقرا بفمك وتشاور مع الذين يعرفون أكثر وواظب على ذلك ولا تتجاهلهم^(١٠).

نظام اللامركزية :

تم استخدام نظام اللامركزية فى الفترة ما بين ٢١٦٠ إلى ١٧٨٨ قبل الميلاد حيث كان الرباط الوحيد بين الحكومة المركزية وحكام الأقاليم هو عملية تحصيل الضرائب . ولكن لم تكن هناك رقابة كافية على النظام اللامركزى مما أدى إلى تناقض ولأى حكام الأقاليم وأيضا تناقصت إيرادات الدولة مما جعل الفرعون يدعو إلى إلغاء هذا النظام واستمرار المركزية وذلك حوالى عام ١٦٠٠ قبل الميلاد ، حيث اضطلع العسكريون بهذه المهمة^(١١).

مساعدى الفرعون وحكام الأقاليم :

كان هناك وزير أول ، وكانت مهام هذا الوزير هي مساعدة الفرعون فى إدارة شئون الأقاليم حيث يقوم بصفة دورية بالتفتيش على حكام الأقاليم (١٢).

وكان من مهام حكام الأقاليم تنفيذ أوامر الفرعون بما يتعلق بتوفير الأفراد للسخرة وجباية الضرائب والتجنيد . وعلى ذلك كان هناك اهتمام كبير بإدارة شئون المحليات وعلاقتها بالحكومة المركزية ولم يكن الهدف من ذلك هو تنمية اقتصاديات الأقاليم ، ولكن لخدمة أهداف الفرعون والطبقة الحاكمة فى تلك العصور بشكل أساسى ونعتقد أنه يمكن تصور الهيكل التنظيمى للدولة فى تلك المرحلة ، كما فى الشكل ١٥/٢ .

ملاحح الفكر الإدارى المصرى فى العصر الفرعونى .

من العرض السابق يمكننا التوصل إلى بعض الملاحح التى كانت تميز الفكر الإدارى المصرى فى العصر الفرعونى وذلك على النحو التالى:

التخطيط :

- كان هناك عمليات تتبؤ بحجم الفيضانات والظروف المناخية بدليل اهتمامهم ونبوغهم فى علوم الفلك والهندسة .

- الاهتمام بالتخطيط على المستوى القومى من حيث :

- الاهتمام بعمليات انشاء الترع والسدود وطرق النقل والمواصلات للربط بين مختلف أقاليم الدولة حتى يمكن السيطرة عليها .

- الاهتمام بعمليات تخزين الحبوب والبذور لمواجهة أى ظروف طارئة أو كوارث طبيعية أو احتمالات الفيضانات المنخفضة أو المرتفعة التى قد تتلف المزروعات .

- الاهتمام بالتخطيط طويل المدى حيث يقول بتاح حتب فى وصاياه عام ٢٧٠٠ قبل الميلاد :

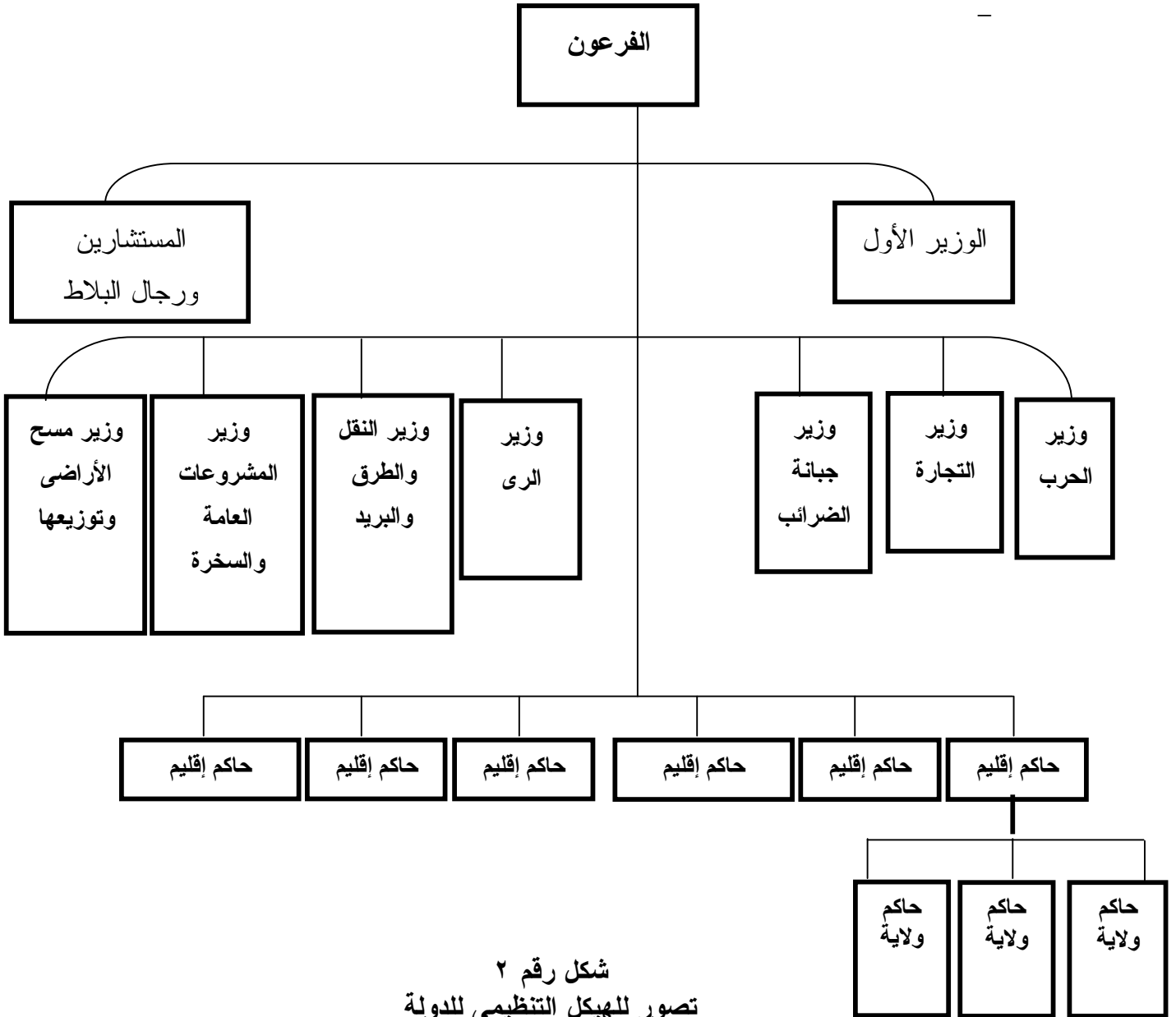
- "على المدير أن يضع فى اعتباره الأيام التى لم تأت بعد " (١٣).

- الاهتمام باعداد خطط لحماية حدود الدولة وخطط الدفاع ، وأيضاً خطط التوسع فى حدود الدولة .

- تخطيط القوى العاملة التى سنقوم بأعمال المشروعات العامة والتجنيد .

- التخطيط المالى وأعمال جباية الضرائب لتمويل أعمال المشروعات العامة والحروب.

- تخطيط الموارد المائية على مستوى الدولة ..



شكل رقم ٢
تصور للهيكـل التنظيمى للدولة
فى مرحلة الاستقرار والنظام الفرعونى

التنظيم :

بالنسبة للسلطة والمسئولية ، فإن تعدد المهام والمسئوليات على مستوى الدولة فإن ذلك يستدعى عمالة ضخمة وهذه تحتاج إلى قدرة خاصة على التقسيم الجيد للعمل ، والكل يستدعى سلطة مركزية طاغية وحيث صار الوطن جميعا ملكا للدولة ، بل وبات الفرعون مالك الأرض بما عليها ومن عليها وذلك بصفته أيضا الإله ابن الإله والكل يخضع له خضوعا مطلقا كاملا^(١٤).

وهكذا ارتبط في ذهن ووجدان المجتمع المصرى مدى قوة وسيطرة صاحب السلطة من ناحية ، ومن ناحية أخرى كان معنى السلطة والإله مترادفان وذلك منذ آلاف السنين ، أو بمعنى أصح منذ بداية استقرار الدولة المصرية ، وقد أصبح ذلك من الأمور التى تكون النسيج الاجتماعى المصرى .

وبالرغم من الاهتمام بالسلطة وجذورها التاريخية ، إلا أن الدراسات المختلفة لا توضح تماما مدى خضوع صاحب السلطة إلى المساءلة أو حتى مجرد تحديد لمسئوليته . وفيما يتعلق بتفويض السلطة ، فلقد ركز الفراعنة السلطة المطلقة فى أيديهم ، وكان المركزية مطلقة تماما ، لأسباب عديدة منها اضعاف سلطة حكام الأقاليم والافراد باتخاذ القرارات على المستوى المركزى .

وفيما يتعلق بالاستقرار التنظيمى ، فلقد تميزت تلك الفترة بعدم الاستقرار التنظيمى لأنه كثيرا ما تعرض كبار الموظفين للمصادرة بالجملة لاسيما عند قيام أسرات حاكمة جديدة^(١٥) . أما الصراعات التنظيمية ، فلقد كان الفرعون حريصا على أن يضع القوى الأساسية بالدولة ، وهى كبار الموظفين ورجال الدين والعسكريين ، موضع المضاربة وأن يستغل تناقضاتها الداخلية ليوازن بعضها البعض، وذلك حتى لا تهدد أحداها أو كلها مكانته أو سلطانه^(١٦).

نظام المستشارين فى الهيكل التنظيمى للدولة المصرية الفرعونية :

كان للملك الفرعون مستشارين ، كما أن كتاباتهم أشارت إلى أهمية الاستشارات التنظيمية والمستشارين ، لكن ما مدى فعالية هؤلاء المستشارين ؟ هل غير المستشارين سلوك الفراعنة السلطوى أم ساعدته على استمرارية وتدعيم هذا السلوك ؟ نعتقد فى عدم فعالية نظام المستشارين فى ذلك العصر لأنه لم يغير النمط السلطوى لهؤلاء الفراعنة، ربما كان الفراعنة يختارون مستشاريهم من نفس تركيبهم السيكولوجى والذى قد يتوافق مع اتجاهاتهم وسلوكياتهم .

وربما كان المستشارون أنفسهم يخشون سلطة الفرعون - كباقي أفراد الشعب - فيتملقون الفرعون ويتماشون مع خصائصه النفسية طمعا وخوفا على مناصبهم، وربما حدث العكس وهو أن المستشارين أنفسهم كانوا يتأثرون نفسيا بالحاكم الذى يعلمون لديه ويحدث تقارب فى أنماط السلوك لا شعوريا لديهم .

الجهاز البيروقراطى :

كان جيش الموظفين لا يقل حجما عن جيش المحاربين فى أكبر حالاته فهو جهاز ضخم من الموظفين أساسا ، التكنوقراط كنواة والبيروقراطية كشرنقة^(١٧) . ولقد تركزت الحكومة المركزية فى العاصمة الإدارية أو عاصمة الدولة ، ليس هذا فحسب بل أن كبار الملاك لا يقيمون فى أراضيمهم بالريف^(١٨) . وبدل ذلك على رغبة باقى القيادات فى أن يكونوا قريبيين من مراكز السلطة فى العاصمة .

أنماط القيادات الإدارية :

كان النمط القيادى السائد فى العصور الفرعونية هو النمط السلطوى على كافة المستويات ، فحكام الأقاليم من النبلاء أو الكهنة كثيرا ما تحولوا إلى فراعنة صغارا أو فراعنة

محلين^(١٩). وهم فى ذلك لا يختلفون فى أنماطهم القيادية عن القائد الأعلى " الفرعون ويمكن القول أن القيادات الإدارية فى مختلف مستويات التنظيم الإدارى بالدولة كانت صورة مصغرة من نمط القائد الأعلى بالنسبة للنمط السلطوى ، أما بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات فقد كان القائد الإدارى مجرد ساعى بريد ، على سبيل المثال ، الحكام فى الأقاليم لم يكونوا يعموا مستقلين بل كان دورهم هو نقل تعليمات الفرعون^(٢٠).

الرقابة فى الفكر الإدارى الفرعونى :

تعتبر وظيفة الرقابة من أهم الوظائف التى سيطرت على الفكر الإدارى المصرى الفرعونى ، فقد كانت هناك نظم رقابة على مختلف المستويات الإدارية وبمختلف الوسائل ، وكان المصريون يهتمون بعملية التوثيق حتى بين الأفراد .

- الرقابة على الموارد المادية :

كانت هناك رقابة على موارد الدولة من الحبوب والبذور والمخزون منها لمواجهة أى ظروف طارئة قد تتعرض لها البلاد . بالإضافة إلى رقابة ومتابعة وضبط وتوزيع مياه النيل على مستوى الدولة ككل ، ونعتقد أيضا أن الدولة كانت تسيطر على عمليات الاستيراد والتصدير والمعاملات التجارية مع الدول المجاورة ، وذلك لسيطرة الفرعون على كل أمور البلاد .

- الرقابة على العاملين بالجهاز الإدارة للدولة فى العصر الفرعونى^(٢٠).

كان على كل وزير أن يقدم تقاريره مباشرة إلى الملك الفرعون بصفة ودية ، وكان المشرف على العمال يقدم تقريرا فيما يتعلق بالعمال تحت إشرافه ، وعلى الموظفين تقديم تقارير متابعة يومية من المناطق التى يعملون بها ، ونعتقد أن تلك كانت عمالة دائمة . هذا ونعتقد أيضا أنه كان هناك نوعين آخرين من العمالة وهما العمالة التى تعمل بالسخرة فى المشروعات التى تتعلق بإنشاء الطرق واستصلاح الأراضى وإقامة المعابد وكانت تعمل بصفة موسمية . والنوع الثانى من العمالة كانت العمالة العسكرية والتى كانت تقوم بمهام الدفاع عن الدولة .

- الرقابة المالية والمستندية فى الإدارة الفرعونية :

فيما يتعلق بالرقابة على شئون الأعمال والحكومة كان الكتبة يحتفظون بسجلات توضح تماما كم وصل بالضبط من محاصيل وأموال أو كم تم تحصيله ومن من ؟ ومتى ؟ مع تفاصيل توضح كيف تم الاستخدام ولم يكن هناك شئ يتم فى الحكومة بدون مستندات مؤيدة^(٢٢).

- الرقابة على التعاملات بين الأفراد أو الموظفين بعضهم بعضا :

كان هناك اهتمام بتوثيق عملية الاتصال وتسجيلها ، فتنص بعض الكتابات فى مصر الفرعونية على ما يلى " أنا أكتب لك ، ربما ينفع كشاهد بيننا ويجب أن نحتفظ بهذا الخطاب لأنه ربما ينفعك فى المستقبل كشهادة^(٢٣).

- الرقابة على الأجهزة الإدارية بالدولة الفرعونية :

كانت تتمثل تلك الرقابة فى رقابة الوزير الأول على حكام الأقاليم وتقديمه تقارير دولية فيما يتعلق بذلك . وكان هناك اهتمام بالاتصالات الشفوية والاستماع والمعاملة الحسنة للمواطنين مقدمى الشكاوى ، فمن ضمن كتابات قدماء المصريين ، كما ورد فى نصائح بتاح - حنث لإبنة عام ٢٧٠٠ قبل الميلاد ما يلى :

" إذا قدمت لك عريضة شكوى ، فكن هادئا واستمع لما يقوله الشاكى ، لا تصده قبل أن يقوم ما جاء من أجل أن يقوله ، ليس من الضرورى أن كل شئ طلبه الشاكى سوف يتم تنفيذه ولكن الاستماع الجيد يسكن ويلطف القلب^(٢٤).

على أن الصورة تختلف عند تقديم شكوى للملك الفرعون ، حيث يتم تقديم الشكاوى إلى السلطة العليا كتابة ولا يسمح بأية شكوى شفوية ، وكل من يشكو إلى الملك فإن الملك سوف يرد عليه كتابة أيضا^(٢٥).

ربما كان الإهتمام بشكوى الجمهور المتعامل مع الأجهزة الإدارية فى ذلك العصر يشير على درجة الإهتمام بالرقابة على أعمال تلك الأجهزة وأداء الخدمة بشك أفضل .

مما سبق يمكن تحديد خصائص النظام الرقابى فى العصر الفرعونى كما يلى :

- اهتمام كبير بوظيفة الرقابة ، مما يدل على فعالية وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه فى العصر الفرعونى .
- تعدد أجهزة الرقابة وذلك لتشمل الرقابة كافة المستويات ، حتى أن الملك نفسه كان يتولى بحث شكاوى عامة الشعب ويحرص على الرد عليها كتابة .
- الاهتمام بالنواحي التفصيلية للرقابة .
- الاحتفاظ بالعديد من السجلات والمستندات وتوثيق العمليات الرقابية .

وبالرغم مما سبق فلقد كان هناك مظاهر للاسراف فى استخدام الموارد البشرية والمادية- بصرف النظر عن القيمة الأثرية حاليا أو المعنى الدينى فى الماضى - وهو بناء الاهرامات حيث تطلب بناء الهرم مائة ألف رجل سنويا ولمدة عشرون سنة متواصلة ، بالإضافة إلى ما يتطلبه من تغذية وإسكان لهؤلاء البشر^(٢٦).

علاقة التعليم بالوظيفة الحكومية ومصادر الطبقة الإدارية فى العصر الفرعونى .

المجتمع المصرى القديم كان مجتمع موظفين إلى حد كبير وحدة الجهاز الأولية هى الكاتب الذى يمثل قيمة خاصة للغاية فى الهيئة الاجتماعية ، لذا فمنذ فجر التاريخ يبرز مركب تعليم الكتابة ووظيفة الكاتب بشدة فى حياة المجتمع المصرى الفرعونى ويأتى فى الصدارة من قيمة المقررة " ضع فى صميم قلبك العزم على أن تكون كاتباً " هكذا يذهب نص فرعونى موجه إلى تلاميذ المدارس^(٢٧).

وفيما يتعلق بمصادر الطبقة الإدارية فكانت تتمثل فى ثلاثة مصادر رئيسية هى التكنوقراط وكبار موظفى الدولة ، ورجال الدين ، والعسكريون .

دوافع العمل لدى الموظفين بالجهاز الإدارى للدولة الفرعونية

يعتقد أن دوافع العمل لدى موظفى الدولة الفرعونية فى تلك الفترة كانت تتركز فى:

- دوافع الأمان حيث العمل الحكومى يتميز بالاستقرار والضمان أكثر من أى عمل آخر ، وهو عمل غير شاق بالنسبة للأعمال الأخرى فى ذلك العصر .
- دافع اجتماعى : حيث كان الموظف يمثل قيمة خاصة فى الهيئة الاجتماعية .
- دافع اثبات الذات والانتماء : حيث إمكانية الوصول إلى مناصب السلطة .

أهم ملامح القادة الإداريين فى الدولة الفرعونية :

- لم يتدرب القادة على عملية اتخاذ القرارات لتركيز السلطة فى يد الفرعون .
- كان القادة مجرد سعاة يريد من أجل تنفيذ أوامر الفرعون والتي كانت تنحصر فى ثلاثة محاور أساسية هى جبانة الضرائب ، السخرة ، التجنيد .
- لم يكن لدى القائد الإدارى دافع للابتكار أو المبادأة بسبب المركزية الشديدة فى اتخاذ القرارات .
- كان القائد الإدارى يتأثر بنمط القائد الأعلى للتنظيم وهو النمط السلطوى .

مراجع وهوامش الفصل

- (١) محمد نور فرحات " بعض مشكلات الوعي القانوني المصري ، تحليل للواقع المعاصر من وجهة نظر التاريخ الاجتماعي للقانوني " فى : السيد ياسين وزملاؤه، الإنسان فى مصر ، الفكر والحق والمجتمع (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨٦) ، ص ٢٤٣ .
- (٢) المرجع السابق ، ص ٢٤٤ .
- (٣) المرجع السابق ، ص ٢٤٤ .
- (٤) جمال حمدان ، شخصية مصر ، دراسة فى عبقرية المكان (المجلد الثانى ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٨١ ، ص ٥٥٠ .
- (٥) المرجع السابق ، ص ٥٥١ .
- (٦) المرجع السابق ، ص ٥٥١ .
- (٧) المرجع السابق ، ص ٥٥٢ .
- (٨) المرجع السابق ، ص ٥٥٢ .
- (٩) المرجع السابق ، ص ٥٥٥ .
- C.George .the history of management thought (2nd ed N.J.,prentice – hall,1972).p.6.
- (١٠) فريد راغب النجار ، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية (الطبعة الثانية ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٧) ، ص ١٠٥ .
- C.Georg ,op . cit., p.6 (١١)
- Idem. (١٢)
- جمال حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٥٢ . (١٣)
- المرجع السابق ، ص ٥٥٩ . (١٤)
- المرجع السابق ، ص ٥٥٩ . (١٥)
- المرجع السابق ، ص ٥٥٢ . (١٦)
- المرجع السابق ن ص ٥٥٢ . (١٧)
- المرجع السابق ، ص ٥٦٠ . (١٨)
- C.Georg ,op . cit., p.8. (١٩)
- Idem. (٢٠)
- Ibid,p.7. (٢١)
- Idem. (٢٢)
- Idem. (٢٣)
- Ibid,p.8. (٢٤)
- Ibid,p.4. (٢٥)
- جمال حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٥٧ . (٢٦)