**المحاضرة الرابعة**

**تطور الفكر الاداري**

 يمكن دراسة تطور الفكر الاداري كتجارب انسانية بدأت بالإدارة العربية الاسلامية ومن ثم متابعة المدارس الفكرية التي نشأت وتطورت خارج الوطن العربي .

**أولاً : الادارة العربية الاسلامية :**

تعنى الادارة بتنظيم العلاقات بين الناس في منظمات اجتماعية هادفه ، وقد جاء الاسلام لتنظيم الحياة الانسانية في مختلف مجالاتها وأبعادها ، فوضع أسساً متينة وواضحة لتنظيم علاقات الناس بخالقهم عز وجل ، وبالأفراد الآخرين في المجتمع في مختلف المنظمات ، وكذلك لتنظيم علاقة الفرد بذاته .

 وإذا كانت المنشآت هي منظمات تهدف لتحقيق المردود الاقتصادي، فإن الاسلام قد وضع الكثير من المبادئ لتأطير أدائها لأنشطتها ، ولأداء وظائف المدير وتمكينها لتحقيق الأهداف ، والأمثلة في القرآن الكريم كثيرة .

 ويزخر التراث العربي الاسلامي بالممارسات الادارية المنظمة ، على صعيد الدولة وتقسيماتها ، أو على صعيد المنشأة في مختلف القطاعات الاقتصادية استفاد منها الاوربيون الذين كانوا يعيشون فترة مظلمة بشكل واضح وذلك عن طريق الاندلس ، وفرنسا وصقلية ، كما استفادة منها الكثير من الامم ، ولكثرة المجالات التي عالجتها الانظمة العربية الاسلامية في الادارة سيتم التطرق لأبرز هذه الممارسات وهي نظام الحكم ، وإدارة المنشآت في القطاعات الاقتصادية .

**1 . نظام الحكم :** يمكن التركيز في دراسة نظام الحكم على ما قدمه العرب في مجال تنظيم الدواوين والوزارات في عصور مختلفة ، ومن ابرز نظم الحكم :

* **الدواوين[[1]](#footnote-1)\* :** وقد كان هناك نوعين من الدواوين ، هما الدواوين المركزية التي أسسها العرب باللغة العربية ، إذ استفادوا من تجارب الدول الأخرى ، والدواوين المحلية في الولايات وهي استمرار للدواوين التي كانت عاملة في البلاد المفتوحة قبل الاسلام ، وقد ابقاها المسلمون .

 ومن ابرز هذه الدواوين ديوان الخراج ( يتولى تنظيم وجباية الخراج وحل مشكلاته )، ديوان الرسائل ( يختص بمراسلات الخليفة مع الولايات والأمم الأخرى ) ، ديوان الجند ( يحفظ فيه سجل بأسماء الجند وأوصافهم وأنسابهم واعطيتهم ) ، ديوان الخاتم ( تحفظ فيه نسخة من أوامر الخليفة بعد ختم النسخة الأصلية بالشمع وارسالها للمكان المقصود ، وديوان البريد ( يختص بنقل الأخبار بين الولايات والعاصمة وبين الولايات مع بعضها البعض وايصال الأوامر الى أجزاء الدولة الاسلامية ) ، ديوان النفقات ( مهمته الصرف على الجيش والادارة المركزية ) ، وديوان الصدقات الى غيرها من الدواوين ، وظهرت زمن الدولة العباسية دواوين أخرى جديدة تتلاءم مع متطلبات تلك المرحلة .

1. **. المنشآت في القطاعات اقتصادية مختارة :** ومن هذه القطاعات :
* **القطاع الزراعي :** لقد كانت إدارة المنشآت الزراعية تهتم باستغلال الأرض بصورة جيدة لإنتاج المحاصيل المختلفة وباستخدام أفضل الاساليب الزراعية والإروائية المعروفة آنذاك خاصة في المناطق ذات الاراضي الخصبة كما في وسط وجنوب العراق .
* **القطاع الصناعي :** تطور القطاع الصناعي وتنوعت منشأته ، ومن المنشآت الصناعية المتطورة آنذاك الغزل والنسيج القطني والصوفي والحريري ، والحياكة ، والفخار ، والزجاج ، والقاشاني ، والصياغة ، والحدادة ، والنجارة ، والآلات الفلكية .... الخ وتنوعت ملكية هذه المنشآت الصناعية ، وقسمت المنشآت الكبيرة الى شعب فرعية متخصصة لضمان عملها بشكل سليم .
* **القطاع التجاري :** فقد تطورت منشآت التجارة الداخلية والخارجية بسبب النمو المتزايد في تسويق المنتجات الزراعية والصناعية وتوسع رقعة الدولة العربية الاسلامية .

**ثانياً : المدارس الفكرية التي نشأت وتطورت خارج الوطن العربي :**

 تتابعت التطورات على الفكر الاداري في العالم خاصة بعد النهضة الصناعية التي شهدتها أوربا ، فنشأت وتطورت ثلاث مدارس فكرية كان لها الفضل في وضع القواعد والأسس التي تعتمد عليها الادارة الحديثة ، وهذه المدارس هي : المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية ، المدرسة الانسانية أو السلوكية ، والمدرسة المعاصرة ، وسنتناول توجهات هذه المدارس وكما يلي :

**المدرسة التقليدية ( الكلاسيكية )**

 وتسمى ايضاً بالمدرسة الكلاسيكية لأهميتها التاريخية ، وتتألف المدرسة التقليدية من ثلاثة فروع أو مدارس فرعية هي : مدرسة الادارة العلمية ، ومدرسة التقسيمات الادارية ، ، ومدرسة البيروقراطية .

**1 . مدرسة الادارة العلمية :**

 بدأت هذه المدرسة **ببحوث فردريك تايلور الأمريكي** الذي عاش للمدة (1856-1915 ) والذي يعتبر أب

المدرسة . حاول تايلور في كتابه ( الادارة العلمية ) تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الادارة بضوابط وعلاقات علمية ، ومن هنا جاءت التسمية . وقد بدأ تايلور كمتخصص بالمكائن ، ثم ترقى الى رئيس عمال وبعدها ولمدة (30) سنة قدم استشارات إدارية ، ثم اصبح مديراً لإحدى شركات الصلب .

 أدت هذه الخلفية الهندسية ( أو الفنية ) به الى النظر للإدارة من زاوية خاصة ، فالهدف الاساسي للإدارة العلمية هو زيادة انتاجية العامل في المنشأة من خلال التحليل العلمي لعمله . ويؤدي البحث التجريبي الى اكتشاف أفضل طريقه لإنجازها ، ثم يجري اختيار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات ، ويلتزمون بتلك الطريقة المفضلة، ويحصل هؤلاء العمال على أجور تفوق كثيراً تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق، ورأى تايلور ان الحوافز الاقتصادية (وبخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية) هي الدافع الأول للعمال الصناعيين ، وعلى الرغم من زيادة الأجور ، فإن كلفة الوحدة الواحدة ستنخفض بسبب زيادة حجم الانتاج اليومي .

 وقد شجع تايلور على استخدام الخبراء المتخصصين ( رؤساء العمل )، وإعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهمة العمال ، مثل سرعة المكائن ، الاسبقيات ، والتعاقب في مسار العمل ... الخ وهكذا فإن تايلور قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لاكتشاف طرق للأداء مع العمل على تنفيذها .

**2 . مدرسة التقسيمات الادارية :**

 يُعد **هنري فايول رجل الأعمال الفرنسي مؤسس هذه المدرسة** ، وقد عاش خلال المدة (1841-1925) ، وكان له اتباع في الولايات المتحدة أشهرهم كوليك ، موني ، رايلي ، وفي بريطانيا اوريك . وكانت توجهات فايول منطقة من منظار الإدارة العليا ، ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم ، وقد نشر كتابه (الادارة العلمية والصناعية) سنة 1916 ، ويعود له الفضل في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي :

1. **تحديد وظائف المدير :** فقد قسمها الى خمسة وظائف هي : التخطيط والتنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، والرقابة . فالتخطيط هو التنبؤ ( الاستشراف ) بالمستقبل ، ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه ، أما التنظيم فيرى فايول انه وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات في وضع الخطط التفصيلية للمهمات المسؤولين عنها ، ثم الحصول على الموارد البشرية والمادية ، وهيكلة الأفراد على شكل وظائف وتقسيمات لتنفيذ الخطط ، ويتضمن اصدار الأوامر تحريك الموارد البشرية لإنجاز أهداف المنظمة . أما التنسيق فهو تحقيق التوافق والتناغم والانسجام بين فعاليات المنظمة ، وتوحيد الجهود سوية . وتأتي الرقابة لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الأبتعادات بينهما .
2. **أنشطة المنشأة :** قسمها فايول الى خمسة أنشطة أساسية هي :
* الفنية ( الصنع والانتاج )
* التجارية ( الشراء والبيع والتداول )
* المالية ( الحصول على رأس المال واستخدامه )
* المحاسبية ( الكلف ، والميزانيات ، والإحصاء )
* الأمان أو الضمان ( حماية الاشخاص والممتلكات ) . وهو بذلك وضع الحجر الأساس للتقسيم المعاصر لأنشطة المنشأة .
1. **وضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف :** وضع فايول **(14) قاعدة إدارية** ، استخلصها من تجربته العملية هي :
* تقسيم العمل لتحقيق التخصص .
* الصلاحية ( السلطة )
* الانضباط
* وحدة الأمر
* وحدة التوجيه
* إذعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموع
* السلطة الهرمية في التنظيم
* المكافأة
* المركزية
* النظام
* العدالة
* استقرار الموقع الاداري
* المبادرة
* الروح المعنوية

وقد أكد على المرونة في تطبيق هذه القواعد ، وعلى إن الادارة علم وفن .

1. **. المدرسة البيروقراطية :**

هذه المدرسة من نتاج **العالم الالماني ماكس فيبر** الذي عاش للمدة (1864-1920) ، الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنطقة ، وقد انبثق من تحليله مفهوم ( البيروقراطية ) (حكم المكتب) ، الـــــذي

قصد به تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة . **ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي :**

أ . تقسيم العمل بشكل محدد بين اعضائها .

ب . سلسلة واضحة من اصدار الاوامر .

ج . اختيار الاعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب .

د . اعتماد الترقية على الاقدمية أو الانجاز أو الاثنين معاً .

ه . تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الادارية .

و . الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها .

ز . خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهماتهم .

 ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية ، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين ، فحق المدير في اصدار الأوامر ينطلق من صلاحية ( سلطة ) قانونية ، لأن المدير حصل على موقعه وصلاحياته في المنظمة على أساس الاختيار أو الترقية ، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء . وإذا كانت البيروقراطية تعني في يومنا الاجراءات الطويلة والروتينية ( الرتابة ) والبطئ في مسار العمل الاداري ، وتعقيداته غير المبررة وعدم الكفاءة ، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر عندما أطلق تسميته الأولى ، فقد كان يرى ان المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادرين عل تحقيق أعلى مستويات الكفاءة ، وذلك يعود الى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية ، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه .

 أنصب اهتمام فيبر على المنظمة الكبيرة المتكونة من ألاف الأفراد ، وكان مولعاً بدراسة تنظيم الجيش البروسي والدولة البروسية ، وبشخصية بسمارك ووليم الثاني ، واستنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش والدولة .

1. \* الديوان : هو السجل الذي تحفظ فيه اسماء المحاربين ومقدار اعطيتهم ، وبعد تعدد الدواوين صار الديوان السجل بصورة عامة أو المكان الذي يحفظ فيه السجل . [↑](#footnote-ref-1)