مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: الإدارة بين الماضي والحاضر
اسم الكاتب: م.م. شيماء ناظم حمدون
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3485
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 21:38 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٢ المجلد ٣٥ لسنة ٢٠١٣

الإدارة بيـن الماضـي والحاضـر "دراسـة نظريـة"

The Management between Past and Present "Theoretical Study"

شيماء ناظم حمدون
مدرس مساعد – قسم إدارة الأعمال
جامعة الموصل

Shaymaa N. Hamdoon
Assistant Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul
shaemaanathem@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/٥/٢٢ تأريخ قبول النشر ٢٠١١/١٢/١٨

الإدارة بين الماضي والحاضر
"دراسة نظرية"

إعـداد: شيماء ناظم حمدون

The Management between Past and Present
"Theoretical Study"

Set by: Shaymaa N. Hamdoon

Abstract

The aim of this study is to present the developments in the management field from the past history until now. The management considered as an ancient practice in the social and psychological domains. The management emerged in emergence of human, and development by some of the social, political and economical relations. The follow of the management thinking discover that this thinking is spud in many historical stages until now. The researcher's efforts were differentiated and diversity and each researcher had his participation in the development of this field in all stages of history. In the research procedures, the researchers try to determine answers for the research questions by presents the development of management between past and now, and present the main participations of the management thinkers and its reflects on managerial thinking. The research adopted the historical method in its phases. The research concluded that the management in general concept is exercised in the ancient civilization, but the management as a science, rules, theories and concepts is concerned are modern in compare with other sciences.

Key word : Management Past, Management Present, Management Theories, Classical Management Theories, Islamic Management Theories, Modern Management Theories.

الإدارة بين الماضي والحاضر
"دراسة نظرية"

إعداد: شيماء ناظم حمدون

المستخلص

استهدف البحث عرض التطورات في ميدان علم الإدارة منذ الماضي وإلى الوقت الحاضر، إذ عدّت الإدارة من أقدم الممارسات الاجتماعية والسلوكية، فقد نشأت هذه الممارسة بنشأة الإنسان وتطورت بتطوره بفعل العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وإن المتتبع لتسلسل الفكر الإداري يجد أنه قد مر بمراحل تاريخية متعددة إلى أن وصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر في إطار مفهومها المعاصر. وقد تعددت وتنوعت جهود الباحثين في إرساء أسس علم الإدارة، إلى أن أصبح الفكر الإداري المعاصر على ما هو عليه.

وقد سعى البحث في إجراءاته إلى على تساؤلات مشكلته المتمثلة بعرض تطور الإدارة بين الماضي والحاضر، فضلاً عن عرض مساهمات المفكرين وتأثيراتها على الفكر الإداري. وقد اعتمد البحث المنهج التاريخي في عرض محاوره المختلفة. وتوصل البحث إلى أن الإدارة بالمفهوم العام تم ممارستها بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة، إلاّ أن الإدارة بوصفها علماً له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعدّ حديثاً مقارنة بعلوم الأخرى.

الكلمات المفتاحية: ماضي الإدارة، حاضر الإدارة، نظرياتها، القديمة، الإسلامية، الحديثة.

المقدمة

تعدّ ممارسة الإدارة من أقدم الممارسات الاجتماعية والسلوكية على الإطلاق، فقد نشأت هذه الممارسات بنشأة الإنسان وتطورت بتطوره نتيجة العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقد ارتأت الباحثة أن تبحث في هذا الموضوع لاسيما تطوره حسب تسلسلها الزمني (التاريخي) لكي تعطي فكرة جديدة ومتممة للواقع في الإدارة.

إن المتتبع لتسلسل الفكر الإداري يلاحظ أن الفكر الإداري او الادارة قد مرت بمراحل تاريخية مختلفة وعبر العصور المختلفة الى ان وصل الى الادارة بمفهومها الحديث المعاصر.

وان الادارة كانت موجودة في الحضارة القديمة وفي عصر ما قبل التاريخ وخلال العصور الوسطى الى عصرنا هذا حيث تعددت الأفكار الإدارية المنسقة والمدروسة هي حديثة العهد إلاّ أن العمل الإداري قديم قدم الإنسان والمجتمع، وتاريخ الإنسان الحافل بالعديد من الأدلة والتي تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على دراية ومعرفة كبيرة لعدد من الأفكار التي عبر عنها فيما بعد رواد علم الإدارة، وأن الفكر الإداري المعاصر جاء نتيجة أفكار دراسات عديدة من الرواد الأوائل، ويتضمن البحث المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث
المحور الثاني: الإدارة في العصور القديمة
المحور الثالث: العصور الوسطى
المحور الرابع: الإدارة في الإسلام
المحور الخامس: نظريات الإدارة الحديثة

المحور الأول- منهجية البحث

قد يختلف بعض الكتاب في تصنيفهم لمناهج البحث، ويختلفون في تسمياتهم وتعريفاتهم لها، فقد يطلق بعض الكتاب المنهج التاريخي على المنهج الوثائقي.

وعلى أساس ما تقدم، فإن المنهج الوثائقي أو التاريخي أو التحليلي يتعامل مع مغزى وأهمية المعلومات الكامنة في التاريخ البعيد منه والقريب. وقد استخدمت الباحثة المنهج التاريخي والبحث التحليلي حيث يصف ويفسر الماضي والماضي القريب والحاضر من خلال مصادر مختارة، ومن ثمّ تقوم الباحثة بالتحليل المفاهيمي الاستقرائي للمعلومات التي حصلت عليها بهدف تحديد أهمية المعلومات المدونة التي توضح نشاطات رواد الإدارة الذين ـ سهموا في التطور التاريخي (الماضي – الحاضر) ومن ثمّ ربطها بعضها مع بعض لغرض إيجاد التفسيرات المناسبة والمنطقية.

أولاً. مشكلة البحث

الإدارة هي توجيه نشاط مجموعة من الافراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها فهي وظيفة إنسانية في كل مجتمع ضرورية لاستغلال موارده المهمة لتحقيق رفاهيته وتقدمه.

ووظيفة الإدارة، هي استخدام قيم ضمن إطار هذه البيئة وجهودها وذلك بهدف الحصول على اكبر قدر ممكن من الإنتاج بطريقة فعالة مثمرة وبأقصر وقت وتكلفة ممكنة.

ووقوفاً على نواحي تطور هذه الإدارة، ستثير الباحثة عدداً من التساؤلات على النحو الآتي:

١. كيف تطورت الإدارة ما بين الماضي والحاضر؟
٢. ما مساهمات بعض المفكرين الذين كانوا سابقين لعصرهم والذين كان لهم ولأفكارهم تأثير على الفكر الإداري؟

ثانياً. هدف البحث

يسعى البحث نحو دراسة أفكار رواد الإدارة الذين أسهموا في تطوره خلال العصور التاريخية (الماضي-الحاضر) ولمعرفة من هم- رواد الادارة الذين أسهموا في إرساء معالمها.

المحور الثاني- الإدارة في العصور القديمة

شهدت العصور القديمة حضارات مختلفة مثل حضارة وادي الرافدين (كالسومرية والبابلية والأشورية (٤٠٠٠) قبل الميلاد، وقيام المصريين بناء حضاراتهم في وادي النيل قبل (٢٥٠٠) قبل الميلاد والحضارة الصينية وغيرها من الحضارات التي تركت أثار شاخصة حتى يومنا هذا والمهتم ببداية مثل هذه الحضارات وما يشهده من بقاياها يقتنع بما لا يقبل الشك بأهمية الدور الذي أدته (الحسن، ٢٠٠٠: ٥) الادارة في مجال التنظيم والقيادة والرقابة واثر ذلك على التطورات الهائلة التي تركتها الحضارات في مختلف جوانب الحياة الإنسانية، و هذه القناعة تقودنا إلى الاستنتاج الآتي:

§ لولا وجود ادارة وقيادة حازمة وفعالة في مستويات مختلفة استخدمت فيها جهود مختلفة من الأفراد.
§ جهود الأفراد والمجتمعات فوجهتها نحو خلق الإبداع والتطوير ورسم بصمات ذلك الزمان لما أتيح لمثل هذه الانجازات الهائلة ان تتحقق في ظل هذه الحضارات.

وعندما نتكلم عن الحضارات لابد من الإشارة إلى الصين القديمة حيث عرفت أقدم نظام في التاريخ لتشكيل الوظائف العامة على أساس امتحانات الفصول وبالتالي اختبار الأنسب من بين المتقدمين لهذه الوظائف.

كما نجد أن (أفلاطون) في كتابه الشهير، الجمهورية قد دعا إلى ضرورة أن تتحلى الدولة بأربع فضائل أصيلة Cardinal Virtues، وهي على النحو الآتي:

أ. الحكمة Wisdom
ب. الشجاعة Courage
ت. الانضباط Discipline
ث. العدالة Justice

كما نجد من الحضارة المصرية القديمة بأن الدول الفرعونية قد تنسحب إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسؤول أمام فرعون ومفوض منه في السلطات المحلية التي منحه إياها لغرض تسيير أمور مقاطعته وقد وجدت أجهزة إدارية عديدة أشرفت على انجاز ما تشهده اليوم من حضارة مصرية قديمة، كالأهرامات وغيرها ولابد لمثل هذه الأجهزة ان خططت ووضعت السياسات والبرامج الزمنية وإجراءات تنفيذ هذه الاعمال ومراقبتها بشكل سليم (درّة والمدهون والجرزاوي، ١٩٩٤، ٣٥) وبدأت عملية الادارة في بداية الأمر من خلال تنظيم الأسرة ثم امتدت فشملت الوحدات الرسمية، السياسية منها مثل حضارة بابل، سومر فقد اختلف النظام الإداري مع اختلاف المراحل التي مر بها العراق القديم، فكانت بلاد وادي الرافدين، عبارة عن مجموعة من الدويلات الصغيرة وكان النشاط الإداري يتركز في المعبد ألا أن مجيء الملك (حمورابي) وإنشائه الدولة المركزية الموحدة التي

ضمت تحت لوائها تلك الدويلات انبثق عنها نظام إداري جديد،وكان الملك حمورابي إدارياً ناجحاً فقد كان يمسك فعلياً بكل الأمور التي تتعلق بإدارة مملكته.

وسنوضح التطور الإداري الذي مر به النظام الإداري من خلال ما يأتي:

١. **النظام الإداري في الدولة الموحدة**

كانت الإدارة في هذه المرحلة مركزية مركزة في يد الملك حمورابي فكان ينظر في الشكاوي المقدمة من المواطنين ،ويتولى التحقيق فيها ويعاقب المقصرين وكان الموظفون خاضعين لمراقبة الملك حمورابي، وكان يكلفهم بالحضور إليه على وجه السرعة ويرسل لهم الإنذارات والتوبيخات (العبودي، ١٩٩٠، ٦) وقد ذكر في رسالة موجهة إلى أحد الموظفون ويدعى (شماس ماسزتل لسين ادينام) أن حمورابي يقول (تلمح لوحتي هذه) توجه إلى بابل وامتثل بين يدي ولا يجوز أن تتأخر وأحضر بسرعة، كذلك لم يكن الموظفون مرتاحين عند استدعاء أحدهم (شريف، ١٩٨٧، ٢٤). ومن انجازاته في الإدارة، ما يأتي:

١. فصل بين السياسة والدين، لان الإمبراطورية قد ضمت قوميات وأدبيات مختلفة.
٢. إزالة أسوار المدن الخاضعة لسيطرته.
٣. تحقيق العدالة في البلاد، وإيجاد قانون موحد مكان الإمبراطورية.
٤. الاهتمام بالجيش وأفراده.
٥. قيامه بتأميم بعض المواد والصناعات التي تديم العملية العسكرية مثل صناعة النسيج، وتجارة الأخشاب.
٦. توزيع قطع أراضي زراعية للفلاحين والمشاركين من المزارعين على شكل جمعيات.
٧. توحيد البلاد تحت لواء إمبراطورية واسعة على وفق النظام السياسي، وإداري وقانوني موحد.
٨. وضع أشهر شريعة تنظم حياة الناس.

٢. **نظام إدارة المقاطعات**

بعد أن توسعت الدولة البابلية لم يكن من اليسير على الملك حمورابي ادارة جميع شؤون البلاد بنفسه لذلك اوجد نظاما إداريا خاصا قائما على أسس تعيين موظفين نيابة عن الملك حمورابي في المقاطعات ويتابعون تنفيذ أوامره وتعليماته ويخضعون لرقابته المباشرة، لذلك اهتم الملك حمورابي بنظام البريد والمواصلات لضمان إيصال رسائله وتعليماته بسرعة، ويمكن حصر دور الادارة في عهد حمورابي في الأمور الآتية (العبودي، ١٩٩٠، ٨):

أ. **المجال الاجتماعي:** فقد اهتمت المواد، ٤٢، ٦٥، من شريعة حمورابي بتنظيم الأمور المتعلقة بالأراضي الزراعية، وتحديدها بالإيجارات والأسعار مما يدل على اهتمام الادارة بإيجاد حياة مناسبة للأفراد.

ب. **المجال المالي الاقتصادي:** كانت الإدارة مسؤولة عن جباية وتحصيل الرسوم في الوحدات الإدارية.

ت. **مجال الأمن والعدالة**: من خلال مراقبة الموظفين لضمان عدم استغلالهم.

ث. **المراسيم الملكية:** مجموعة من الأوامر والإجراءات التي يصدرها الملوك لمعالجة الأوضاع المتردية والتي تحتاج لحلول سريعة واستثنائية كتحديد الأجور والرواتب، والأسعار، الصرف، تأهيل بعض الضرائب (العبودي، ١٩٩٠، ٩).

ج. **الرسائل الملكية:** مجموعة من الرسائل التي كان الملك يبعثها إلى حكام المقاطعات مثل الرسائل الموجهة من حمورابي إلى حكام المقاطعات وإلى مالكي المعابد.

المحور الثالث- العصور الوسطى

العصور الوسطى تحتوي على مشهدين: مشهد مرتبط بأوربا المسيحية وما صاحبها من انغلاق الكنيسة والإقطاع وسيطرتها ومشهد إشراق الحضارة الإسلامية وما صاحبها من تقدم وانفتاح فالعصور الوسطى تجمع بين الظلمة والنور، ظلمة أوربا واشراقة الحكم الإسلامي (Lucas, 1972, 8).

لقد اشتملت العصور الوسطى على تعايش، وحالات فوضى، نظام، جهل، ومعرفة، فساد، طهارة، بشاعة، وجمال. وكانت نظرة أوربا إلى التربية تقوم عدم الثقة لأنها من وجهة نظرهم كانت تعد رمزا لثقافة المدرسة الوثنية، ثم ما لبثت أن تحولت التربية إلى حلبة صراع، إذ كان للصراعات الحادة التي نشأت بين الطوائف المسيحية المتعددة في العصور الوسطى أثر في أن أصبحت التربية ساحة لهذا الصراع ومنطلقا للحصول على الولاءات الدينية ،وأصبحت المدارس وسيلة لخدمة مصالح عقائدية ضيقة بدلاً من اهتمامات التربية بمعناها الشامل، وذلك لأن كلا من (البروتستانت والكاثوليك) قد قبلا من حيث المعنى بهيمنة المثل الدينية على المجتمع ،ولكنهما اختلفا حول أيهما التي يجب أن تكون لها السيطرة والسيادة، وقد كان لمثل هذا الصراع أثره على تخلف التربية في أوربا الغربية خلال العصور الوسطى (Lucas, 1972, 8).

وقد ظهرت الكنيسة المسيحية خلال تلك الحقبة من الزمن مفاهيمها الإدارية الخاصة بها بهدف تأكيد وجهات نظرها، ويلاحظ المرء مدى أهمية الإدارة بالنسبة للكنيسة الكاثوليكية وطريقة التسلسل الهرمي من (البابا) وحتى الكاردينالات والقساوسة والرهبان، غير أن مما يلفت النظر إليه هو طريقة التجاهل التي عوملت بها مساهمة الحضارة الإسلامية في تقانة أوربا فقد تم التقليل من أثرها او تجاهل هذا الأثر، مع أنه ولمدة قرون خمسة على الأقل من عام (٧٠٠- ١٢٠٠) (الطويل، ١٩٩٨، ٣١).

قادت العالم حضارة إسلامية عظيمة تميزت بقوتها وسلطتها وتنظيمها، ونمط الحكم والإدارة فيها، وتميز أفرادها بمستوى أخلاقي رفيع، ومستوى معيشة مرتفع، كما تميزت هذه الحضارة بتشريعات اجتماعية متقدمة او تقدم علمي في مجالات متعددة، كالآداب، والطب، والعلوم، والقانون، والفلسفة (الطويل، ١٩٩٨، ٣٠-٣١).

ولكن وعبر احتكاك أوربا بثقافة الإسلام والمسلمين والأتراك والسلاجقة أثناء الحروب الصليبية من القرن الحادي عشر وحتى القرن الثالث عشر استفادت أوربا حيث نقلت أوربا المسيحية العديد من الأساليب التقنية كما نقلت الكثير من التراث والحضارة الإسلامية او انه ليس من المبالغ فيه أن يقول المرء ان تقدم أوربا خلال القرون الوسطى ما كان يمكن ان يتم بالشكل الذي تم عليه لو لم يتعرف الغربيون على الحضارة الإسلامية ويتعلموا من ثقافة المسلمين (Lucas, 1972, 218).

المحور الرابع- الإدارة في الإسلام

الإدارة والقيادة في الإسلام مسؤولية ثقيلة يتجافى عنها الكثير من الناس وتقيتاً وخوفاً من العجز عن أخذها بحقها، فالمسؤولية في الإسلام ليس مرتبة الصفر) يراق من أجلها ماء

والوجه، وليست شارة تباع في سبيلها الكرامة، وليست (كرسياً) يسلك في سبيله كل سبيل، المسؤولية في الإسلام محنة للحكام ومحك لمعادن الرجال (الزعيم غارم) (الطويل، ١٩٩٨، ٣٢)، أي ثقيل الحمل ثقيل التبعة ثقيل الغرم.

يقول الرسول (r) (الزعيم غارم والدين مقضي)، ولقد كان هذا المفهوم للمسؤولية في التصور الإسلامي، والتاريخ الإسلامي الطويل وأحداثه الكثيرة تؤكد هذا المفهوم للإدارة والمسؤولية.

فالإدارة في الإسلام خدمة، قال صحابي (سيد القوم خادمهم)، والإدارة تربية وتعليم وتوجيه، ما دامت الإدارة خدمة وتربية وتعليم وتوجيه فلا يولاها اللاهثون وراءها أو المتطلعون لاستغلالها والانتفاع بها والتسلق عليها.

ولقد جاء القرآن الكريم فنظم شؤون الدين والدنيا ووضع أصول العلاقات بين الفرد والفرد وبين الفرد والجماعة وبين الفرد وخالقه ومن قوله تعالى: **(وما أنزلنا عليك الكتاب إلا لتبين لهم الذي اختلفوا فيه وهدى ورحمة لقوم يؤمنون)** (النحل: آية ٦٤)، وقوله تعالى: **(وما خلقت الجن والإنس إلاّ ليعبدون)** (الذاريات: آية ٥٧)، وقوله تعالى: **(الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور)** (الحج: آية ٤١).

ثم جاءت السنة النبوية الشريفة لتكمل وتفسر مبادئ الإدارة الإسلامية ولتوضح بأن النظام الإداري الإسلامي شأنه شأن النظام الإسلامي الكلي، كل متكامل لا تعمل جزيئاته فرادى ولا تؤتى ثمارها بمفردها، وهذه الخاصية الكلية الشمولية للنظام الإسلامي تنسحب على النظام الإداري فيما يخص جزيئاته ومكوناته. فالنظرة إلى الفرد والجماعة والتنظيم والجماعة والتنظيم ككل ثم المجتمع نظرة شمولية كلية تراعي فيها مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة ومصلحة التنظيم والمجتمع.

لقد وضع الإسلام أسس الإصلاح الإداري بهدف الارتقاء بمستوى الطاقة التنظيمية نحو تحقيق الكفاءة في الأداء والكفاية في الإنتاج ،وذلك عن طريق مكافحة مظاهر الفساد الإداري مثل الرشوة والمحسوبية والاتجار بالوظيفة العامة والاختلاس من المال العام والابتزاز الوظيفي وسوء استعمال السلطة والتسيب والإهمال الوظيفي واللامبالاة في العمل والتفريط في المصالح العامة وعدم الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وإهدار الوقت فقد قال رسول الله محمد (r) "من يأت ولم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم"، "كل المسلم على المسلم حرام دمه وماله وعرضه" وقال عمر بن الخطاب (t) "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا" (درة وآخرون، ١٩٩٤، ٣٧).

وقد تناولت الإدارة في الإسلام مفهوم الوظيفة العامة بشكل واضح، فوصفت لها مضموناً ومحتوى متميزاً ،حيث تعد الوظيفة العامة أمانة بيد شاغلها ثم يطالب المؤمن عليه بإدارتها كاملة إلى أصحابها ،ثم يضع لها من الشروط التي يتحقق لها من هذا المضمون ما يكفل أداءها ،ويبعده عن جو الفساد الإداري ،ومن هذه الشروط الأحتكام إلى مبدأ الخبرة والترفيع والنقل وأي من شؤون الوظيفة العامة (درة وآخرون، ١٩٩٤، ٣٨).

ومن المعلوم أن المبدأ الإسلامي عقيدة ينبثق عنها نظام يعالج مشاكل الناس وأمور جباتهم، وأنظمة الإسلام المختلفة، وهي أحكام شرعية واجبة الإتباع، كالأعمال التي يقوم بها الخليفة أو العمال أو الولاة، وهي إما أن تتعلق بالحكم أي بتنفيذ الشرع وأما أن تتعلق بقضاء مصالح الناس الفرعية ولا علاقة لها بالحكم وتسمى بالإدارة أو إدارة المصالح، لقد

اوجب الإسلام على من تولى شؤون الناس في الدولة الإسلامية قضاء مصالح الناس الذين يعيشون في ظل سلطات الدولة وغير مسلمين.

ومما تقدم نلاحظ أن الرسول محمد (r) كان يقوم بإدارة مصالح العباد عن طريق تعيين الموظفين لإدارة هذه المصالح، فكان علي بن أبي طالب كرم الله وجهه كاتباً للعهود، فإذا عاهد الرسول كتبت هذه العهود من قبله، وكان (الحارث بن عوف) أميناً على أختام النبي (الدرة وآخرون، ١٩٩٤، ٣٨). وكان (معيقب بن أبي فاطمة) كاتبا على الغنائم، وكان (حذيفة بن اليمامة) يكتب فرض الحجاز الزكاة، وكان (عبد الله ابن الأرقم) كاتبا للناس في قبائلهم ومياههم، وهكذا أوجد الرسول (r) التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بين أصحابه لكي ينجزوه بالشكل المطلوب خدمة للفرد والمجتمع والدين الإسلامي الحنيف.

ومن الجدير بالذكر أن التنظيم كان قد استخدم في وقت لاحقٍ من الدعوة الإسلامية كأساس لنظام المعلومات الإدارية عن طريق تنظيم الدواوين والعمل بموجبها والذي وضعه الخليفة العادل عمر بن الخطاب (t)، فكان ديوان الشام بالرومية، وديوان العراق بالفارسية، علماً بأن عدد الدواوين قد اختلف باختلاف أدوار التاريخ الإسلامي، وعادة تكون بصنفين هما (درة وآخرون، ١٩٩٤، ٣٨):

١. الدواوين المركزية (الحكومية)، وهي الدواوين التي أنشاها العرب أنفسهم باللغة العربية.
٢. الدواوين المحلية، هي الدواوين التي كانت موجودة في البلاد المفتوحة قبل الإسلام واستمر العمل بها بعد الدعوة الإسلامية.

كما استخدمت الإدارة في الإسلام السياسات الإدارية من قبل الحكام والتي كانت بسيطة بعيدة عن التعقيد ،وتهدف إلى الإسراع في انجاز الاعمال، كما تقدم على عناصر الكفاية فمن يتولى شؤون المديريات.

إن إنجاز مصالح العباد أمر مرغوب فيه ويجب أن، يكون هذا الانجاز على الوجه الأكمل والأمثل فالرسول (r) يقول: ان الله كتب الإحسان على كل شيء (وإذا قتلتم فأحسنوا القتلة) وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبح فالإحسان في قضاء الاعمال مأمور به من الشرع وللوصول الى هذا الإحسان في قضاء المصالح لابد من أن تتوافر في الإدارة ثلاث صفات هي: البساطة لأنها تؤدي إلى السهولة واليسر والإسراع: لأنه يؤدي إلى التسهيل على صاحب المصلحة، وقد دلت نصوص الشريعة على هذين الصنفين بقوله تعالى: (**يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر**) (البقرة: آية ١٨٥)، وقوله تعالى (**فإن مع العسر يسرا إن مع العسر يسرا**) (الشرح: آية ٥-٦)، وقوله عليه الصلاة والسلام "يسر ولا تعسر".

القدرة والكفاية لأنها تؤدي إلى حسن التدبير والإبداع في الأساليب والوسائل التي تساعد في سرعة الانجاز بأقل كلفة وما قوله تعالى: (**يا أبت استأجره أن خير من استأجرت القوي الأمين**) (القصص: آية ٣٦)، إلاّ دليل على القدرة والكفاية في الإنجاز (درّة وآخرون، ١٩٩٤، ٣٩).

من كل ما تقدم نخلص إلى أن الإدارة كانت موجودة في الإسلام منذ نشأته وأبرز ما فيها هو الفهم الدقيق لوظيفة التنظيم التي مورست في نشر الدعوة الإسلامية وفي تنظيم الجيوش في الغزوات والحروب وفي التنظيم المالي لبيت المال ،هذا فضلاً عن ممارسة وظيفة الرقابة بشكلها النابع من الفلسفة الإسلامية والتي تبدأ بالرقابة الذاتية (رقابة الضمير)، فضلاً عن استخدام إدارة شؤون الموظفين على نحوٍ واضح عن طريق وضع

الشخص المناسب في المكان المناسب، أي بمعنى استخدام أسلوب تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، إذاً ما يميز هذه الإدارة هو القوة والحزم على نحوٍ عام (درّة وآخرون، ١٩٩٤، ٣٩).

المحور الخامس- الإدارة الحديثة

أولاً. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) Classical School

يرجع أغلب دارسي الإدارة اليوم الفكر الإداري الحديث إلى الأفكار التي طرحها المهندس الأمريكي (فردريك تايلر) Frederick Taylor في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية Principles Of Scientific Management) الذي نشره عام ١٩١١ (Taylor, 1947)، ويعدّ تايلور بحسب آراء عديدة رائد الإدارة العلمية في العصر الحديث.

وقد اهتم تايلور بتحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تحديده لأربعة مبادئ أساسية هي:

- § اعتماد الأسلوب العلمي في تحديد مكونات وظيفة كل عامل.
- § اعتماد الأسلوب العلمي في اختيار العاملين وتدريبهم.
- § اعتماد الأسلوب العلمي في تفاوت الإدارة والعاملين لانجاز أهداف العمل.
- § توزيع متساوٍ للمسؤوليات بين الإداريين والعاملين ،يتولى فيه الإداريون التخطيط والإشراف بينما يقوم الآخرون بالتنفيذ (الطويل، ١٩٩٨، ٣٨)، هذا من جهة.

ومن جهةٍ أخرى نقول إن الدراسات التي أجراها تايلور كانت قائمة على مرحلتين هما:

- § مرحلة التحليل Analysis: وهي عبارة عن تقسيم العمل إلى حركات أساسية، ومن ثمّ يصار إلى التخلص من الحركات غير الضرورية.
- § المرحلة الثابتة Synthesis: وهي مرحلة تقوم بجمع الحركات الأساسية بطريقة صحيحة لتحديد الوقت.

وفي الفترة نفسها التي كان فيها تايلور في أمريكا، كان هناك مهندس آخر يدعى هنري فايول Henry Fayol، وهو فرنسي الجنسية اهتم بالإدارة وكتب حول الإدارة الصناعية والعامة General Industrial Management (Fayol, 1949) وقد كان فايول في نظرته أوسع من نظرة زميله تايلور (الطويل، ١٩٩٨، ٣٩). فقد انصب اهتمام الأخير على العامل في حين اهتم فايول بمبادئ التنظيم ووظائف الإداري، وقد عرف فايول الإدارة "تخطيط، تنظيم، وأمر، وتنسيق، وضبط، وقد شملت أراء فايول جميع عناصر الإدارة الخمسة، وتعد بحوثه مكملة لبحوث تيلور فقد نادى كل منهما بتوفير الكفاية عن طريق التدريب كما أن كلا منهما مهتم بتطبيق الأسلوب العلمي، غير أن الفرق الرئيس بينهما يكمن في أن تيلور بدأ في اهتمامه من القاعدة أي مستوى العامل ،في حين فايول ركز على المدير والإدارة العليا. وهناك العديد من العلماء الذين كتبوا في الإدارة، واهتموا بها منهم:

البيروقراطية تعني أن الحكومة في كل مكان، وماكس ويبر* Max Weber ألماني الجنسية اهتم بالاجتماع ويعدّ من علماء الاجتماع الألمان، وقد بدأ كتاباته منذ أوائل القرن العشرين وقد طور فيبر نظريته حول أمنية السلطة، ونظر إلى النشاط المؤسسي على انه

---

* يعدّ من علماء علم الاجتماع الألمان، وقد بدأ كتاباته منذ أوائل القرن العشرين على الرغم من أن أفكاره لم تبدأ بالانتشار على نطاق واسع إلاّ في الأربعينات من القرن العشرين، ويعدّ رائد النظرية البيروقراطية.

يقوم على أساس من علاقات سلطوية ويعد فيبر رائد النظرية البيروقراطية ووصفها: بأنها تتضمن تخصيص عمل وتسلسل هرمي محدد للسلطة ومجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية وتفاعل موضوعي لا شخصي واختبار وتقدم وترقية على أساس مبدأ الاستحقاق (الطويل، ١٩٩٨، ٩).

أما أوليفر شيلدون Oliver Sheldon فقد كتب مؤلفة (فلسفة الإدارة Philosophy of Management) سنة ١٩٢٣، وقد تميزت كتاباته بإضافة البعد الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية والدراسة العلمية للإدارة، إذ أكد أن الإداريين يتحملون مسؤولية نحو مجتمعاتهم، وقد أعدت اهتمامات (شيلدون) بإبراز بعد الأسلوب المعياري Normative Approach للإدارة مساهمة بارزة في تطوير أول نظرة شاملة تتعامل مع الإدارة على أنها علم وفلسفة.

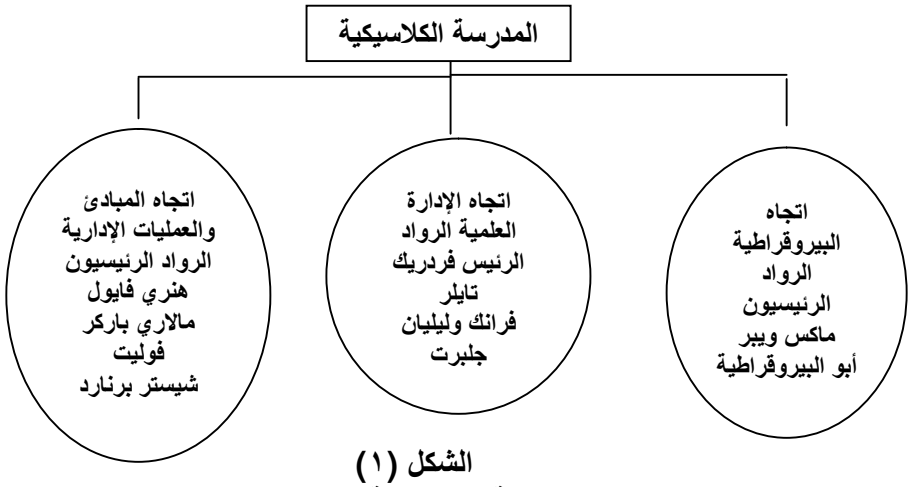
أما جيمس موني James D. Money فقد أكد أهمية نظام التسلسل الهرمي الذي يشكل علاقات الريس بالمرؤوسين، فضلاً عن ضرورة التنسيق والتحديد الواضح لواجبات كل وظيفة ومسؤولياتها (الطويل، ١٩٩٨، ١٠).

أما مساهمة ماري باركر فوليت Mary Parker Follet فقد كانت في مجالات الدافعية، والقيادة، والسلطة والصلاحية، وهي كزميلها شيلدون يمكن عدها فلسفة إدارية، وان اهتمامها بالنظر للمؤسسات من زاوية سلوك أفرادها وجماعاتها يضعها ضمن أول المنادين بما يسمى بالحركة السلوكية في الإدارة.

وكتب لينـدال أرويـك Lyndall Urwick في عناصر الإدارة The element Administration والذي نشره عام ١٩٤٣، وهو عبارة عن جهد تجميع وربط لأفكار تايلور وفايول، وفوليت، وموني وغيرهم ،فأصبح بذلك منسقاً منتظماً لبعد معرفي في الإدارة (الطويل، ١٩٩٨، ١١).

وكانت كتابات جيستر برنارد Chester Barnard ذات أثر بارز في الاهتمام والتفكير ببعد متعدد من أبعاد النظام ،وهو البعد الإنساني أو البعد البشري، وكان برنارد رئيساً لشركة تلفونات بل New Jersey Bell Telephone Company، ويعدّ أول من نادى بضرورة النظر للمؤسسة على إنها نظام من النشاطات المنسقة، وقد أدخل برنارد أبعاداً اجتماعية في تحليله للإجراءات والوظائف الإدارية، ويعد كتابه (وظائف الإداري) The Function of the Executive الذي نشره عام ١٩٣٨ معلماً بارزاً في محاولات النظر إلى الإدارة على أنها مركز نظام اجتماعي معقد يطلق عليه مصطلح "مؤسسة" (الطويل، ١٩٩٨، ١٠).

أما هربرت سايمون Herbert Simon فيعدّ من علماء الفكر الإداري البارزين، ويعدّ كتابه (السلوك الإداري) Administration Behavior من الكتب الكلاسيكية الحديثة الهامة في فهم أهمية صناعة القرار، وتسلسله على العملية الإدارية ،وكذلك كتابه حول المنظمات Organization الذي كتبه بالاشتراك مع جيمس مارش James March، يبرز مساهماته الفعالة في إيجاد تكامل العلوم السلوكية والفكر الإداري، والشكل (١) يمثل المدرسة الكلاسيكية، واتجاهاتهم.



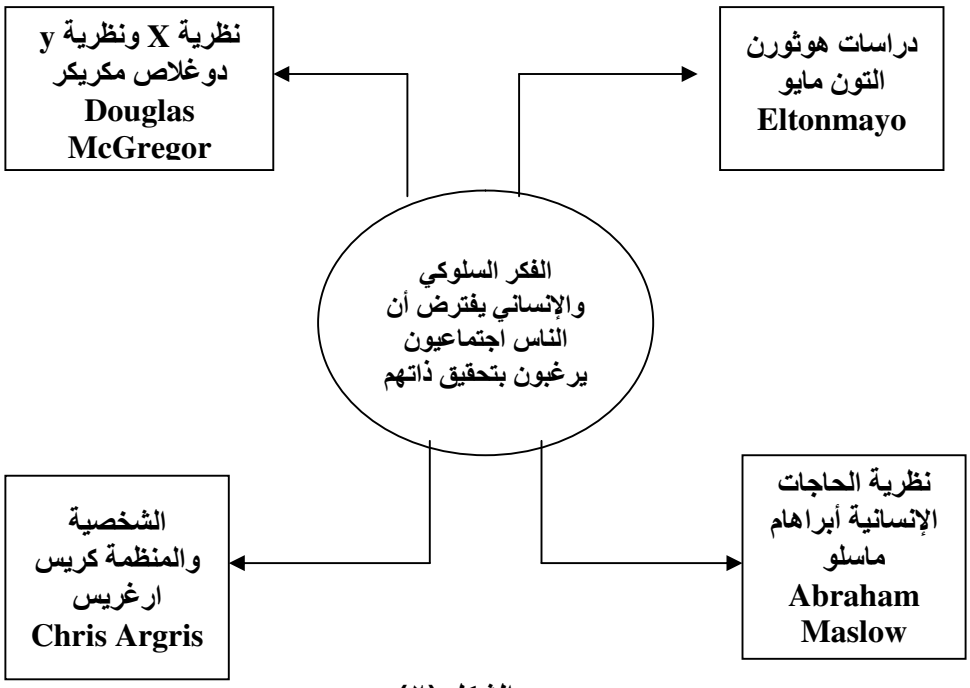
الشكل (١)
المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها

المصدر : الشكل من إعداد الباحثة .

ثانياً. المدرسة السلوكية Behavioral School

ظهرت هذه المدرسة في الفكر السلوكي والإنساني للمدة (١٩٢٥-١٩٤٥) في القرن الماضي في الفكر الإداري ومثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية الإنسانية، وكذلك مثلت مجموعة من الأفكار والرؤى التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية، وأن الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم، وبالتالي تتحقق أعلى إنتاجية، وهذه الأفكار جاءت رداً مكملة لافكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية.

إن المنطق الرئيس لهذه المدرسة هو الدراسات التي أجريت في شركة Western Electric والتي تسمى اليوم Lucent technologies في موقعها المسمى Hothorne في ولاية شيكاغو، وفحوى الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية بمكان العمل وإنتاجية العاملين، وفتحت بذلك المجال للتركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في إنجاز العمل و يمكن عرض أهمها في المخطط الآتي:



الشكل (٢)
المدرسة السلوكية

المصدر: العامري، صالح مهدي حسن والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال، ط٢، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.

ثالثاً. الإدارة النيوكلاسيكية

لقد ظهرت الإدارة النيوكلاسيكية بوصفها رد فعل للإدارة الكلاسيكية، ويعدّ Elton Mayo من أوائل الأشخاص الذين أسهموا في تكوين ملامح ومعالم هذه النظرية، وبخاصة بعد قيامه بتجارب مختلفة سميت بتجارب مصانع (هوثورن Hawthorne) ومن العوامل التي ساعدت على ظهور هذا الاتجاه تكوين الاتحادات العمالية وظهور بعض المشاكل العمالية مثل دوران العمل الإضرابات ومشاكل أخرى في الاختيار والتعيين، وغيرها.

أجرى التون مايو بين ١٩٢٧-١٩٣٢، سلسلة من التجارب لقسم العلاقات الصناعية بجامعة Harvard، كانت أصل هذه السلسلة من التجارب قائمة على ما أجراه مايو، والمعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو من تجارب في Western Electric Company: Hothorne Works in Chicago، وهي بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين، ثم إجراء التجارب لدراسة مواقف وردود أفعال الجماعات والأفراد تحت ظروف العمل المتباينة وبالذات لدراسة:

- § أثر الإضاءة الجيدة وغير الجيدة على الإنتاجية.
- § أثر التعب والراحة على الإنتاجية.
- § أثر اللارسمية والرسمية على الإنتاجية.

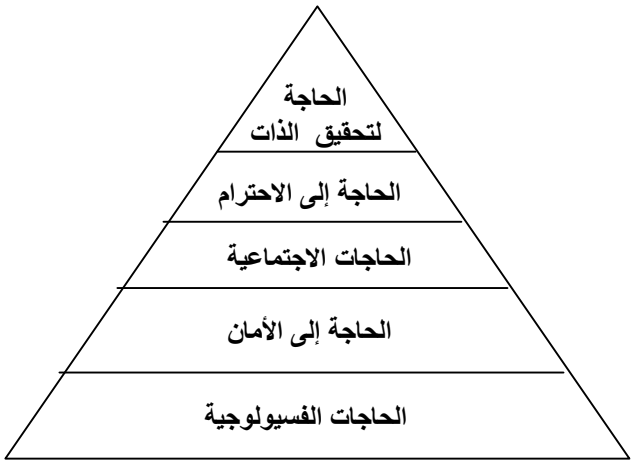
وطبقاً لنتائج هذه الدراسات فقد تبين أن الإنسان أو الموظف بحاجة إلى ثلاثة حوافز وهو في بيئة العمل وهي (Dimock, 1970, 242):

- § الاهتمام به Attention
- § المساعدة Solicitude
- § الثناء والتقدير Praise

ويمكن القول إن فكرة مايو Mayo، تتمثل بأن العوامل المنطقية والعملية أقل أهمية من العوامل العاطفية التي تؤثر على سلوك العاملين وهو عامل الشعور بالقبول من قبل الجماعة لذلك استنتج مايو أن ترتيبات العمل التي تساعد على الإنتاج لابد من أن تسهم في إشباع المتطلبات الاجتماعية للعامل وهو في موقع عمله.

رابعا. الحاجات الإنسانية لماسلو*

في إطار الدراسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعدّ أعمال أبراهام ماسلو (١٩٠٨-١٩٧٠) Abraham Maslow حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة والمقصود بالحاجة Need هي عوز مادي أو نقص يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، وهذا المفهوم حيوي لأن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل الهرم ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية وانتهاءً بحاجات تحقيق الذات كما في الشكل (٣) (العامري والغالبي، ٢٠٠٨، ٦٣).



الشكل (٣)
هرم حاجات ماسلو

المصدر: العامري، صالح مهدي حسن والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال، ط٢، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن،ص ٦٢.

* من أكثر تصنيفات الحاجات انتشاراً هو تصنيف ماسلو الذي طرحه في الخمسينات من القرن العشرين (١٩٥٤).

خامساً. نظرية X ونظرية Y (١٩٠٦-١٩٦٤) Douglas McGregor

لقد تأثر دوغلاص ماكريكور على نحوٍ كبير بدراسات هوثورن، وماسلو، وقد بدأ ذلك واضحاً في كتابه المشهور The Human Side of Enterprise. لقد طرح D. McGregor أفكاراً حول الطبيعة البشرية من خلال نظريتين ،وهما نظرية X ونظرية Y. يقول McGregor، إن الصناعة تمتلك الخبرات الأساسية لاستخدام العلوم المادية والتقنيات لإفادة البشرية ،وقد آن الأوان بأن تستفيد من العلوم الاجتماعية لنجعل التنظيمات الإنسانية تنظيمات فعالة بمعنى الكلمة ويقول إن التأكد من أن العمل تحت ظروف مناسبة سوف يساعد على استثمار أفضل الجهد والطاقة البشرية. (الدرة وآخرون، ١٩٩٨، ٥٨). وهذه الاعتقادات هي: **نظرية X**

- § إن الإنسان العادي بطبيعته لا يحب العمل لفترات طويلة.
- § ان الإنسان العادي يفتقر الى الطموح ولا يحب تحمل المسؤولية ويميل ليكون تابعاً وليس متبوعاً.
- § إن الإنسان العادي بطبيعته متوجها نحو ذات الأنانية ولا يكترث بالأهداف التنظيمية.
- § إن الإنسان العادي بطبيعته يقاوم التغيير.

وتحت هذه الافتراضات تعمل الادارة على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الرقابة الشديدة والتوجيه المستمر وأحياناً استخدام أساليب أخرى، وقد تأثر دوغلاس ماكريفر (١٩٠٦-١٩٦٤) Douglas, McGreyok على نحوٍ كبير بدايات هوثورن وماسلو وقد بدا هذا واضحاً في كتابه الشهير The Human Side of Enterprise الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على: **ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات العاملين كما دعا إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرية الكلاسيكية للعمل وسماها نظرية X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرية الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها نظرية Y.**

خلاصة القول، لقد حدد دوغلاص ماكريكور مجموعة من الافتراضات الخاصة بسلوك الإنسان، وهذه الافتراضات تقسم على قسمين، هما:

القسم الأول: يسمى نظرية X، وهي تضم مجموعة من الافتراضات السلبية الخاصة بالسلوك البشري.

القسم الثاني: تسمى نظرية Y، وهي تضم مجموعة من الافتراضات الإيجابية بحق الإنسان.

سادساً. نظرية الشخصية الناضجة Adult Personality Theory

وضع كريس آرجرس* سنة ١٩٤٦ هذه النظرية التي تضم تدرج هذه النظرية كاتجاه في المدرسة السلوكية الإنسانية ،لكونها تمثل مساهمة استثنائية في دعم هذه المدرسة على الرغم من الغالبية العظمى من كتب الإدارة لا تشير إليها عند معالجة موضوع التطور التاريخي للإدارة وصاحب هذه النظرية هو (كريس ارجرس Chris Arygris). الذي يرى

* أستاذ في جامعة هارفارد: لقد حظيت حاجة تحقيق الذات بالدراسة والبحث من قبل العديد من علماء الإدارة، ومنهم Argyris، قال إن كلاً من الأفراد الأصحاء وغير الأصحاء يتطلعون إلى مواقف يشعرون فيها بالاستقلالية والمساواة في المعاملة والفرص لإظهار قدرتهم في التعامل مع الأحوال الصعبة والمعقدة.

أن تناقضاً سيحصل بين الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم التقليدية والهيكلية التنظيمية التقليدية مع الحاجات والقابليات للأشخاص الناجحين العاملين في المنظمة (العامري والغالبي، ٢٠٠٨، ٢٠). ولكن المشكلة التي يراها آرجرس Argyris تكمن في أن معظم المؤسسات تعامل مستخدميها معاملة غير ناضجة بحيث تجعلهم أكثر اعتمادية على رؤسائهم وأكثر تبعية مع إحاطتهم بقيود كثيرة.

واستنتج أن بعض الممارسات وخاصة المتأثرة بالمدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها لا تنسجم مع الشخصية الغامضة.

إن الأمثلة كثيرة ويمكن الإشارة إلى احدها وهو أن اتجاه الإدارة العلمية يرى في التخصص وتقسيم العمل سبيلا إلى مزيد من الكفاءة في الأداء عندما تحدد المهمات بدقة في حين يرى (ارجرس) أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل حيث انه يزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية ،وكذلك ترى نظرية الشخصية الناضجة ان تحديد السلطة الواضح وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يخلق نوعاً من الاتكالية والجمود لدى العاملين ،ويشعر من خلالها العامل أن بيئة العمل مفروضة عليه ،وبالتالي تقل اندفاعاته للعمل ،ولعل أهم ما توصل إليه (ارغرس) في انتقاده لمبدأ وحدة الإدارة الذي نادى به فايول هو أن هذا المبدأ يخلق الفشل النفسي للعاملين ،و إن النجاح يتحقق عندما يتشارك العاملون في تحديد الأهداف (العامري والغالبي، ٢٠٠٨، ٢٠)

سابعاً. نظرية الإدارة الحديثة

تعدّ النظرية الحديثة مكملة للمفاهيم التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية ويطلق عليها بهذا الاتجاه، الاتجاه الإنساني في الإدارة، والذي ركز على التنظيم والبيئة والعنصر البشري في التنظيم وشخصية وتأثير العوامل النفسية والبيئية الفسيولوجية على نشاط العاملين، هذا فضلاً عن ضغوط وتأثير جماعات العمل على أداء الوظائف ودافعيته، ومن ثم إنتاجيته، كما اهتم هذا الاتجاه بأفكار العاملين وسلوكهم وطموحاتهم ودوافعهم وفي العوامل التكنولوجية والاجتماعية وبكلمات أخرى يهدف هذا الاتجاه إلى أن يتواصل إلى أفضل الطرائق للتعامل مع العاملين بغية زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم.

إن التنظيمات هي نظم اجتماعية، فإذا أراد أحد أن يعمل بها أو يديرها فمن الضروري أن يفهم كيف تعمل هذه المنظمات بين الإنسانية والتقنية، فالتقنية بطبيعتها معقدة وصعبة بما فيه الكفاية، ولكن عندما يضيف الإنسان لها تصبح الظروف أكثر صعوبة وأكثر تعقيداً أو تتحدى القدرة على الفهم.

وأن نظرية الإدارة الحديثة تضم أنموذجين أساسيين وهما أنموذج (نظرية) النظم System Model وأنموذج الاحتمال Contingency Model وقد ظهر أنموذج النظم في الستينات من هذا القرن، ومنذ ذلك التاريخ احتل مكاناً بارزاً في الفكر والممارسات الإدارية.

أما أنموذج (نظرية) الاحتمال- فهو حديث نسبيا بدأ البروز في مطلع السبعينات من هذا القرن، وهو نمو أو امتداد منطقي لأسلوب التناول المنطقي للمؤسسات المعقدة منها:

١. نظرية النظم

يعدّ بيرتلانفي Bertalanffy المتخصص في علم الأحياء أول من وضع عام ١٩٣٣ في بحث بجامعة بوسطن، الخطوط العامة لفكرة ما يسمى اليوم بنظرية النظم العامة (Bertalanffy, 1950, 134-165)، كما إن كتابات عالم الاقتصاد (بولدنج Boulding) وعالم الاجتماع (بكلي Buckley) كان لهما أثرهما في جذب الاهتمام لتطبيق مفاهيم نظرية النظم (Buckely, 1988, 2) وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، فنظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك نجد النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموع الأجزاء.

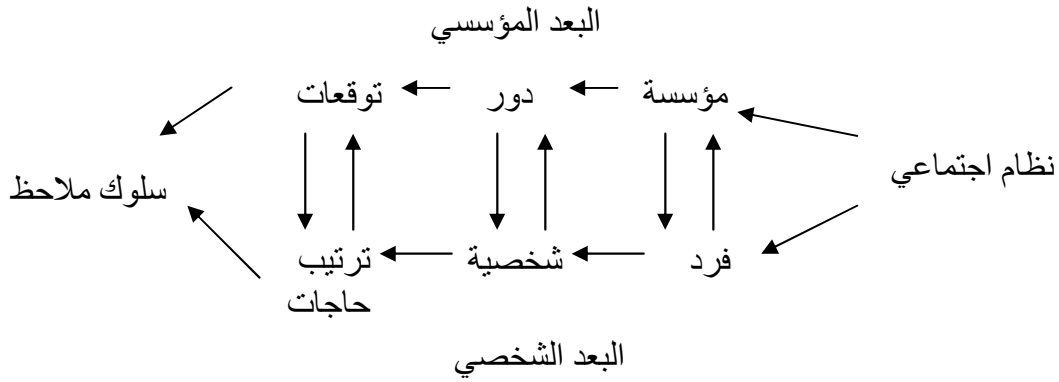
وفي واقع الأمر إن حياة الإنسان محاطة بالعديد من النظم، وكل نظام يقوم بعمليات معينة تتطلبها طبيعة وجودة والغايات التي يسعى لتحقيقها ،و إنه من الصعب حقا أن يتم تفهم عميق للسلوك الإنساني سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعة الصغيرة بعيداً عن مفهوم النظم ،فأي مؤسسة من المؤسسات اليوم المعقدة هي نظام اجتماعي في بيئة اجتماعية معينة وتضم مكونات تعمل متفاعلة مع بعضها البعض وتتأثر بعضها ببعض، فلكل عمل ونشاط يقوم به أي قسم في النظام الاجتماعي آثاره وترتيباته غير النظام بأكمله ،حيث إن جميع عناصره ومكوناته مترابطة ومتصلة.

من هنا فإن تفهم الكيفية التي تؤدي بها الأفراد وظائفهم في النظم الاجتماعية المختلفة تتطلب المزج (Mix) بين الأفكار والمفاهيم عن الأفراد لمكونات نفسية وبين الأفكار والمفاهيم عن المؤسسات كظاهرة اجتماعية، فتفسر السلوك الإنساني على أساس ديناميكية نفسية او في ضوء أبعاد اجتماعية فحسب ،بل هو في حقيقة الأمر يجر إلى عملية تصغيرية اختزالية تفشل في الفهم الشامل للإنسان (Tajfel, 1972, 69-119)

إن كل نظام اجتماعي يضم بعداً اجتماعياً وآخر نفسياً، وهذان البعدان منفصلان مفاهيمياً متفاعلان عملياً، **البعد الأول:** يشكل البعد الاجتماعي أو المعياري أو المؤسس، والذي يمثل مستوى التحليل الاجتماعي، فكل مجتمع يضم نظما اجتماعية مختلفة يسميها مؤسسات ،وكل مؤسسة تضم مجموعة من المراكز الاجتماعية تسمى أدواراً، ولكل دور من هذه الأدوار مجموعة من التوقعات المفصلة تتعلق بالكيفية التي يسلك فيها شاغر ضمن ذلك الدور.

أما البعد الثاني: يشكل الجوانب النفسية للنظام ،وتسمى بالبعد الشخصي او الفردي، ضمن وجهة النظر النفسية لكل فرد شخصيته الفريدة والمميزة، ولكل شخص مجموعة من الحاجات المرتبة على وفق هرم معين تؤثر على سلوكياتها.

وإن كلا من البعدين له أثره على مكون إنساني في النظام الاجتماعي أي ان السلوك الملاحظ لأي فرد في نظام الاجتماعي هو دالة التفاعل بين بعدي النظام الاجتماعي، المؤسسي، والنفسي، والشخصي (Get Zels, 1952, 235) (Get Zels, Guba, 1957, 423)، والشكل (٤) يوضح ذلك:



الشكل (٤)
أنموذج عام لبعدي المؤسسة والشخصية في السلوك الاجتماعي

Source: Getzels, Jacob, .W, 1952, "A Psycho-Sociological Framework for the Study of Educational Administration", Harvard Educational Review, P.2

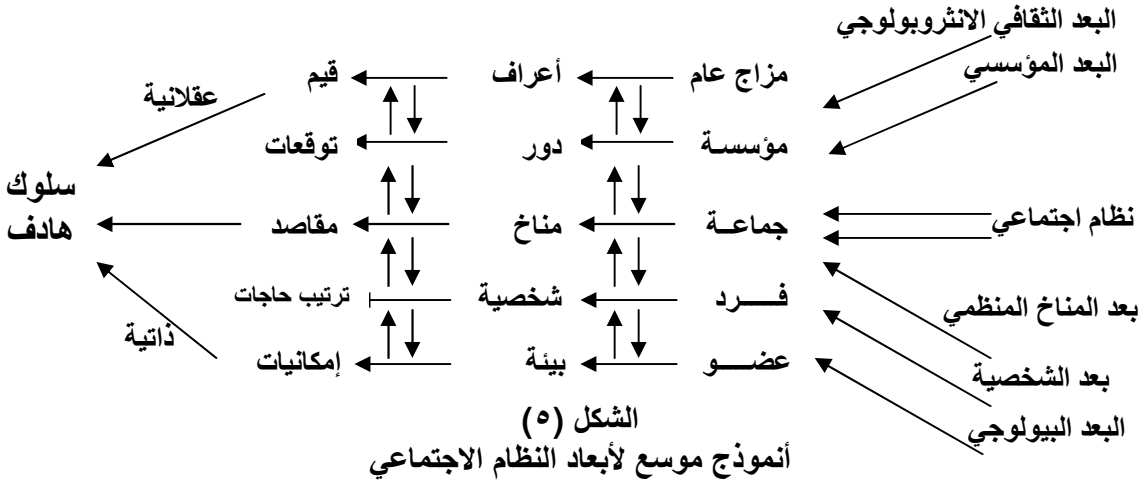
ففي كل مجتمع هناك عدد من المؤسسات أنشأها المجتمع لتؤدي وظائف معينة فيه من هذه المؤسسات: مؤسسة التربية والتعليم، مؤسسة الإعلام، مؤسسة الشرطة ، ولكل من هذه المؤسسات وظائف مؤسسية محددة تؤديها، وفي كل مؤسسة مجموعة من الأدوار تشير إلى الأبعاد الديناميكية للمراكز او المكاتب المعينة تحدد سلوك شاغليها وتصرفهم، وعند تحليل أي من هذه الأدوار يتضح أن لكل منها توقعات، وتوقعات هذا الدور هي المتطلبات المعيارية والمسؤوليات التي يشتمل عليها كل دور.

وهي التي تحدد لشاغل الدور ما الذي عليه أن يعمله أو يتجنب عمله هذه الأدوار، يكمل بعضها بعضاً، وتعتمد على بعضها ،وأي دور لا يمكن تعريفه أو ممارسته بمعزل عن دور المدير أو دور التلميذ وما إلى ذلك، وإن خاصية تفاعل الأدوار هي التي تعطيها مميزاتها البنائية.

أما بالنسبة للبعد الشخصي: فهناك الفرد وما يتميز به من شخصية ذات تنظيم ديناميكي لحاجات تتحكم بتمايزية وفردية تفاعلاته مع بيئة، فحاجات الفرد توجه طريقة تفاعلاته مع الأشياء بشكل يجعله يتوقع نتائج معينة لهذه التفاعلات ،وقد وسع جيتزلز (Getzels) الأنموذج الأساسي، إذ أضاف إليه البعد البيولوجي والبعد التقاني (Getzles, Thelen, 1960, 80)، وكما موضح في الشكل (٥) الذي يعبّر عن الانسجام بين الفرد والنظام.

أما البعد البيولوجي: فيعني ان هناك إمكانات بنيوية وقدرات يمكن ان تتطور من خلالها الشخصية.

وأما البعد الثقافي الانتروبولوجي فيمثل الإطار الذي ينشط فيه النظام الاجتماعي المعين، بمعنى ان توقعات دور مافي نظام اجتماعي معين تتأكد بالمحتوى الثقافي الذي يحمل فيه النظام الاجتماعي.



الشكل (٥)
أنموذج موسع لأبعاد النظام الاجتماعي

Source: Getzels, Jacob, W, and Egon G. Guba, (1957), Social Behavior and the Administrative Process, School Review, LXV, Winter, P. 423-441.

فضلاً عن الاهتمام ببواعث الانسجام بين الفرد والنظام الذي يعمل فيه، وهناك نوع آخر من الانسجام الضروري الذي يجب أن يتم بين النظام نفسه وبين البيئة الاجتماعية الأكبر Super System التي يعمل فيها، و إن أية تغيرات في البيئة الاجتماعية الأكبر ستشير إلى نوع من التجارب من قبل النظام المعنى سواء أكان تجاربه ساكنة أو ديناميكية، فإذا كانت استجابة النظام من النوع الأول فإنه سيحافظ على وضعه الراهن مع ما يترتب على ذلك من نتائج تتفاوت من نظام لآخر ومن مجتمع لآخر، أما إذا كان تجاوب النظام متصفا بالديناميكية فإنه عندئذ سيعيد تنظيم مكوناته الفرعية بهدف التكييف مع معطيات التغيير في البيئة الخارجية ،و إن مثل هذا التوازن الديناميكي يساعد على نمو النظام وتطوره ويبقى عليه استقرار واستمراريته نظراً لقابليته للتكيّف.

٢. المدخل الموقفي Contingency Approach

يطلق اسم النظرية الظرفية Contingency Theory على نظرية الإدارة الموقفية، وكلمة الظروف Contingencies كلمة أساسية في تلك النظرية، ويمكن تعريف النظرية بأنها تلك النظرية التي تقر بوجود اختلاف أو ظروف متباينة في الناس وفي مختلف الأوقات، وفي الأوضاع المتنوعة.

وعرفت بأنها ذلك المدخل في الإدارة الذي يؤكد بأنه لا توجد طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في جميع المواقف (درّة وآخرون، ١٩٩٤، ٦٥). وتعدّ هذه المدرسة حديثة نسبياً تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية والخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات.

فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة أياً كان يتشكل بحسب المتغيرات أو العوامل الخاصة بالموقف المعين، وهذا يعني من الناحية العملية (العلاق، ٢٠٠٨، ٨٩) أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المحدد بكامله.

بعبارة أخرى إن المدخل الموقفي يرى أن تخصيص المنظمة وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها، فعلى سبيل المثال قام كل من بيرنز وستولكر Burnze and Stalker بدراسة العديد من المنشآت الصناعية في بريطانيا، وتضمنت الدراسة مصانع النسيج وبعض شركات الإلكترونيات، أي من المدخلين، المدخل (الآلات الكلاسيكي) والمدخل (العضوي السلوكي)، ويتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها (العلاق، ٢٠٠٨، ٩٠). الشكل (٦)

نوع الإدارة	ميكانيكية	عضوية
نوع البيئة	ثابتة	سريعة التغيير
التركيز الرئيس	الكفاءة الإنتاجية	المرونة
كيف تدار الشركة	التأكيد على الوظائف الروتينية والإجراءات والقواعد الكثيرة	وظائف اقل تخصص وإجراءات أقل
المدخل الإداري الأفضل	الكلاسيكي	السلوكي

الشكل (٦)

ملخص نتائج مدخل بيرنز وستولكر الموقفي

المصدر: العلاق، بشير، ٢٠٠٨، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، ط٣، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ص٩٠.

ويعدّ هذا المدخل مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، وإن أغلب المداخل التي تمّ عرضها في المدارس التقليدية والسلوكية والكمية يمكن عدّها ممثلة لمنظورات عامة وشاملة Universal Perspectives ،لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة، فيما يقترح المدخل الموقفي إن كل منظمة يمكن عدها نظاماً منفرداً في خصائصه وبيئته، ولذلك لا يمكن تعميم طرائق شاملة للنجاح وإنما بحسب الموقف.

وهناك سلوك إداري يوائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم، والبيئة، والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة، ونوع الإستراتيجية وقيم الإدارة العليا وغيرها. وإذا أردنا أن نرى أمثلة يمكن الإشارة إلى الهيكل التنظيمي الذي قد يصلح لمنظمة معينة ،ولا يصلح لمنظمة أخرى مشابهة وعاملة في القطاع الصناعي نفسه (العامري والغالبي، ٢٠٠٨، ٦٨).

٣. المدخل المعرفي Knowledge Approach

يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى مواردها وموجوداتها واستثمار أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التزود بالمدخل المعرفي بوصفه متغيراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة. لقد أصبحت إدارة المعرفة الظاهرة التي حازت على اهتمام المختصين وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال حالياً على النحو الذي أصبحت فيه محوراً للتحولات في جوانب عديدة ومنها توجه المجتمعات والاقتصاديات في العالم نحو المعرفة والارتكاز عليها، وأصبح مصدر الثروة الحقيقي اليوم في العالم ليس رأس المال وليس الأرض أو العمل، وإنما هو المعرفة، ولهذا فإن الاستثمار يكمن في حقول المعرفة والسيطرة على اهتمام المنظمات والشركات وحتى الحكومات، هذا من جهة، ومن جهةٍ ثانية لا يمكن تحديد مفهوم دقيق للمعرفة لأن المعرفة عملية معقدة تحدث بأشكال مختلفة ولها مراحلها ودرجاتها في التطور، فهي ليست فقط عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها

ومعالجتها فحسب، وإنما تكوين وخلق معلومات مفيدة في كل ما يتعلق بخبرات المنظمة التي يمكن الاشتراك بها مع أية جهة أخرى، فضلاً عن ذلك، يمكن القول أنه لا يوجد تعريف واحد شامل للمعرفة متفق عليه، إذ إن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد الذي لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي Self-Discovery، وإن التأطير المفاهيمي للمعرفة لم يكتمل بعد، غير أن الباحثين والكتاب يجتهدون في تعريف هذا المصطلح، فهناك من يعرفها (Vail, Edmond, 1999, 16) بأنها معلومات فضلاً عن روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، وتتولى إدارة المعرفة تفعيل هذه الروابط، فضلاً عن أن المعرفة هي مزيد من الخبرات والمعلومات الجديدة المتضمنة في المنظمة والمجتمع، إذاً هي عبارة عن بناء فكري ينشأ من خلال قوة العقل البشري.

وقد عرفت أيضاً بأنها الخبرة التي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات، وعرفت أيضاً بأنها الحكمة أو الخبرة الهندسية أو الخبرة التسويقية التي يمكن أن تعدّ عاملاً مهماً في نجاح الشركات، وهذه الخبرة يمكن بيعها واستخدامها في تطوير منتج أو خلق منتجات جديدة أو تعتبر العمليات الإنتاجية أو أسلوب إدارة المنظمات.

ويؤكد البعض أن المعرفة هي رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعدّ كذلك إلاّ إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة ،ويتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق، وعن أهمية المعرفة ،فقد أكدت بعض الطروحات أن المعرفة تعدّ المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من تنافسية المنظمة، ويؤكد البعض الآخر أن المعرفة هي (قوة وثروة في آنٍ واحد Power & Fortune)، فهي قوة بوصفها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، وثروة لأنها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وإنها الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة (حسن، ٢٠٠٨، ١٤).

الخلاصة

مورست الإدارة بالمفهوم العام بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة، إلاّ أن الإدارة بوصفها علماً له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعدّ حديثاً مقارنة بعلوم الأخرى، ويمكن أن نلخص أهم ما جاء في البحث من تطورات في ميدان علم الإدارة، كما يأتي:

أولاً. الحضارات الإنسانية القديمة

- § الحضارة السومرية (٥٠٠٠ ق.م)، اهتمت بحفظ السجلات والوثائق، وهي أحد عناصر النظام الإداري السليم التي تهتم بها الإدارة المعاصرة وتؤكد عليها.
- § الحضارة المصرية القديمة (٣٠٠٠-٤٠٠ ق.م)، وكما موضح في مجال البناء والتي تعدّ من عجائب الدنيا، لا بد وأنها تطلبت أنظمة دقيقة من التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، إذ يصعب تصور إنجاز هذه الأهرامات والتي تغطي (٥٢) دونماً واستخدم في بنائها (٤٠) مليون حجرة يزيد وزن كل منها عن ٢.٥ طن دون وجود إدارة منظمة تنظيماً دقيقاً ورفيعة المستوى، وقدرت القوى العاملة في البناء بحدود ١٠٠.٠٠٠ رجل ولمدة عشرين عاماً.
- § البابليون (٧٠٠-٢٠٠٠ ق.م)، فقد اهتموا بوضع معايير العمل وتحديد المسؤوليات، إذ حدد حمورابي معايير تحديد الأجور والسن القانوني، وعدد ساعات العمل اليومية وغير ذلك من أسس الإدارة الحديثة.

§ الحضارات الصينية (٥٠٠ ق.م)، التي أملت الأوضاع العسكرية والتجارية على الدولة فيها، وهناك الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للدفاع عن البلاد (سور الصين العظيم) إلى جانب الاهتمام بتطوير أنظمة العمل وإجراءاته.

ثانياً. الإدارة العربية الإسلامية

جاء الإسلام لتنظيم الحياة الإنسانية في مختلف مجالاتها وأبعادها، فوضع أسس واضحة لتنظيم علاقات الناس بخالقهم (Y) وبالأفراد الآخرين في المجتمع بمختلف المنظمات، وكذلك تنظيم علاقة الفرد بذاته.

وقد تجلت هذه الأسس في تنظيم شؤون الحياة الدنيا وفي إعداد الإنسان الصالح للحياة الأخرى. وقد حث الإسلام الناس على بذل الجهد المتواصل للتشبث والإفادة من الموارد الكثيرة التي خلقها الله (I) على أرضه بهدف إشباع حاجات الإنسان وتحقيق سعادته واستمرار وجوده، والقرآن الكريم دستور الإسلام قد احتوى من الآيات ما يشمل كل جوانب العملية الإدارية، ثم جاءت الأحاديث النبوية الشريفة مفصلة وموضحة لتعاليم الإسلام.

ثالثاً. الإدارة العلمية (المدارس الكلاسيكية)

فهي علم حديث النشأة يؤرخ له مع أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين. فقد أكد هنري فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعية على أن هناك مبادئ إدارية عامة يمكن تطبيقها على كافة أشكال النشاط الإنساني.

أما فردريك تايلور (أبو الإدارة العلمية) فقد أكد في مؤلفاته المتعددة على ضرورة اعتماد نظام أجور قائم على عدد الوحدات المنتجة، وعلى المبادئ التي تحكم الإدارة العلمية في كتاباته المتعددة سنة ١٨٩٥ و ١٩٠٣ و ١٩٠٦ و ١٩١٣.

أما ماكس ويبر فهو الذي طوّر نظريته في هيكل السلطة ،ووصف نشاط المنظمة بناءً على علاقات السلطة.

رابعاً. الإدارة الحديثة

تمثلت الإدارة الحديثة بالجهود التي استهدفت إيجاد نوع من التكامل بين أفكار نظريات الإدارة الكلاسيكية التي أكدت على الجانب الهيكلي، وأسس عملية التنظيم، والمدرسة السلوكية والنظريات المختلفة فيها التي بالغت بالتأكيد على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين على حساب الأهداف الرسمية للنظم، وبين نظرية اتخاذ القرارات التي أكدت على أهمية التركيز على الجانب المعلوماتي بوصفه الأساس لاتخاذ القرارات.

المراجع

- القران الكريم

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. الحسن ،محمد، ٢٠٠٠، إدارة الإنتاج والعمليات، دار النهضة، القاهرة.
٢. حسن، حسين عجلان، ٢٠٠٨، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
٣. درّة، عبد الباري والمدهون، موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد علي، ١٩٩٤، الادارة الحديثة- المفاهيم، منهج علمي تحليلي ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
٤. شريف ،غازي، ١٩٨٧، حمورابي، ملك بابل وعصرها الذهبي، الشؤون الثقافية العامة.
٥. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، ١٩٩٨، الادارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الافراد والجماعات في النظم ط٢، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.

٦. العامري، صالح مهدي حسن والغالبي، طاهر محسن منصور، ٢٠٠٨، الادارة والأعمال، ط٢، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.
٧. العبودي، عباس، ١٩٩٠، شريعة حمورابي، مطابع التعليم العالي، بغداد.
٨. العلاق، بشير، ٢٠٠٨، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، ط٣، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Bertanffy, Ludwig Von, 1950, "An Outline of General System Theory" British, Journal of Philosophical Science.
2. Buckely, Walter, 1968, Modern System Research for the Behavior scieutist Chicago, Aldine Publishing.
3. Fayol, Henri, 1949, General and Industrial Management, London: Sir issae Pitman and Sons.
4. Getzels, J., W., Apsycho, Sociological frame work for the study of Education Administration Harvard Education Review.
5. Lucas, Chtisopher, J., 1972, Our western Education, Heritage, N.Y Mac-Millan-Publisher Co. Inc.
6. M.G. Dimock, G., O., Dimock, 1970, Public Administration, 3rd, Edition N., Delhi Oxford, IBH, Publishing. Co.
7. Tajfel, 1972, The Coutext of Social Psychology, N.y, Academic Press.
8. Taylor Frederick, 1947, Scientific Management, The Principle of Scientific management, New York, Harper and Row Publisher.
9. Vail, Edmond, F., 1999, Knowledge Mapping Getting Standard With Knowledge Management, ISM.