

## تاريخ تطور الفكر الإداري

د. منيرة عبد حسن

### المستخلص

تلعب الإدارة دوراً ريادياً فاعلاً في مجالات الحياة كافة ، ابتداءً من إدارة بيت الأسرة أو العائلة إلى إدارة الروضة ، والمدرسة ، والجامعة ، والدائرة ، والمستشفى ، والمعمل ، والوحدة العسكرية وصولاً إلى إدارة الدولة والمجتمع بل يصل الأمر إلى إدارة العالم من خلال المنظمة العالمية - الأمم المتحدة والياتها . و الإدارة عصب كل عمل ناجح . وهي العامل النفسي في مدى تقدم وتطور كل عمل بل هي التطور الرائد لكل مجال من مجالات العمل. والإدارة هي الميزان الحساس الذي يرجع إليه عند قياس مدى تجاوب العمل مع متطلبات العصر . إذ لا يمكن مسايرة التقدم دون تطوير الإدارة. ولهذا كان لابد أن نتناول الفكر الإداري نفسه ومدى مسابرة التطور ليوكب التحديات التي هي سمة القرن الواحد والعشرين وان يكون مرجعنا في ذلك رأى الخبراء والمتخصصين في علم الإدارة. كون الإدارة علماً وفناً ومهنة ، فهي علم كونها تعتمد الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة في تنفيذ العملية الإدارية على أساس الوعي والإدراك ، وكونها فناً فهي تعتمد الإبداع أساساً في التطور . أما كونها مهنة فهي أداء قبل كل شيء.

**المقدمة :** نال الفكر الإداري الحديث الاهتمام الكبير والواسع من قبل المفكرين والباحثين ، مما فتح آفاقاً رحبة لمعرفة جديدة في سلوك الإدارة في المنظمات المعاصرة ، وكذلك في المجال الأكاديمي في مراحلها المتعددة . وأنا في محاولتنا لأعداد هذا البحث لبيتناغم مع التطورات العلمية للإدارة الحديثة المعاصرة ، حيث أخذنا عن وعي وأدراك جهود الأساتذة الأفاضل الذين

سبقونا في هذا المضمار ، وإدراكا منا بأن الإدارة الحديثة تلعب دوراً ريادياً فاعلاً في حياة الأفراد ( الجماعات ) وفي جميع المجتمعات الإنسانية ابتداءً من الولادة وانتهاءً بالوفاة ، لأن الإنسان يعيش في مجتمع أنساني يتأثر بالتحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية دون النظر

إلى شكل وطبيعة ذلك المجتمع . والكل يعلم أن الإدارة وفي كل مجالاتها ظهرت مفهوماً مع وجود الإنسان على هذه الأرض بشكل بدائي ثم تطورت وأخذت الطابع العلمي لتتسجم مع كل التطورات ، ولقد اسهم العلماء وأساتذة علم الإدارة بتأليف وإعداد الكثير من الكتب والمؤلفات وتناقل طلاب العلم في مراحلهم الدراسية هذا العلم ، وفي خضم التقدم العلمي المستمر ازدادت المؤلفات خدمة للمؤسسات والمنظمات والجامعات كل يريد إضافة جديدة لهذا العلم . ومن خلال تجربتنا الأكاديمية رأينا أن الإداري في الحقول الإنتاجية والخدمية والأساتذة الجامعيين ومعهم طلبة الدراسات العليا والجامعية بحاجة إلى بحث ينسجم والتطورات العلمية لتحقيق الجودة ويضم بين دفتيه الموضوعات الإدارية المختلفة ليساعدهم في تطبيقات الإدارة الحديثة ولتوهمهم معرفة هذا العلم ويطبق محتوياته في الحياة العلمية الإدارية كل هذه دفعتنا إلى إنجاز هذا البحث : ( تاريخ تطور الفكر الإداري ) أملين أننا قد وفقنا فيما سعينا إليه.

### منهجية البحث العلمي

١- **مشكلة البحث** : تتلخص مشكلة البحث في قلة المصادر أو محدوديتها وحتى البحوث والدراسات هي الأخرى محدودة فيما يتعلق بالفكر الإداري حصراً . بل نجد اغلب المؤلفات تتناول بشكل مشترك تقريباً المدارس الفكرية ليس إلا . ولا تتناول أثر تطور الفكر التاريخي للإدارة بشكل شمولي متكامل وقد يبدو لنا السبب الحقيقي كون المادة العلمية جافة وصعوبة التنظير أو الإبداع أو التحسين فيها لضيق الأفق.

٢- **فرضية البحث** : يمكن أن تكون فرضية العدم (  $H_0$  ) بعدم وجود فروق معنوية بين مرحلة وأخرى إلا في الإطار أما المحتوى الفكري فهو متشابه تقريباً . ولهذا نجد من الضرورة أن تكون الفرضية البديلة (  $H_1$  ) معبرة عن الاختلاف الحقيقي وليس الشكلي بين مرحلة وأخرى من مراحل تطور تاريخ الفكر الإداري .

٣- **هدف البحث** : يهدف البحث إلى وجود قناعة ثابتة ومنطقية : بأن الفكر أي كانت وجهته يكون ديناميكياً أو متطوراً نتيجة الاستيعاب الكامل لقوانين حركة الواقع والتغيير الجذري والبناء على أساسها وهذا بطبيعة الحال يتطلب علماً ووعياً وأدراكاً للغور في المجهول ومحاولة اكتشافه – أي التعرف على ماهياته - من خلال الحدس والخيال الخلاق وبالتالي تكون المعرفة الحقة بمكوناته وتكون النتيجة الطبيعية هو التحسين المستمر والمستهدف لتتوير البشرية على وفق ومضات مضيئة أساسها الإبداع .

٤- **أهمية البحث** : تنطلق أهمية البحث من الأهمية النسبية لفرضية البحث في التعرف عن كثر بالدور الذي لعبه تطور الفكر الإداري من خلال الاستشراف للخلاصة الإيجابية للقوى العاملة

- في الحقب الزمنية المتوالية ومنها الأفاق المستقبلية التي يمكن أن نعيشها في الحاضر وذلك باستحضار الزمن المستقبلي من خلال التنبؤ به أو توقعه للتعرف على الماهية أو الكيفية التي سيكون عليها الفكر الإداري مستقبلاً .
- ٥- **نهج البحث** : سيكون نهج البحث استقصائياً وصفيًا مقارنة بما ينسجم ومناهج البحث العلمي التاريخية كوننا نبحث في تطور تاريخ الفكر الإداري وأفاقه المستقبلية .
- ٦- **البعد الزماني** : يمتد زمن البحث إلى أول الفترات التي يشير إليها تاريخ الفكر وحتى أفاقه المستقبلية المتوقع منها أو المنتبأ به .
- ٧- **البعد المكاني** : أي امتداد للفكر الإداري تم الاطلاع عليه من خلال الكتب أو البحوث أو الدراسات أو المقالات التي قرأتها .
- ٨- **هيكلية البحث** : لكي نتوصل إلى النتائج المستهدفة من خلال إثبات فرضية العدم أو الأخذ بالفرضية البديلة سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وكل فصل يتألف من عدة مباحث وكالاتي:-

## الفصل الأول

### الفكر الإداري تاريخياً

**المبحث الأول : الفكر الإداري تاريخياً** : ويمكن تناوله على النحو الآتي :-

- ١- **قدم الإدارة وحدثتها** : الإدارة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية ذاتها ، وبدأت الكتابة عنها في بداية القرن التاسع عشر ، لذا يعبر عنها بأنها ( علم حديث جداً لموضوع قديم جداً ) بسبب عدم الكتابة عنها والابتعاد عن التدوين ، وهناك دلالة بينة وواضحة بأن الإدارة كانت موجودة قبل أكثر من ستة آلاف سنة ، وفي حضارات العالم القديمة : ( البابلية ، والفرعونية ، والرومانية ، واليونانية ، والصينية ، والفارسية ) وهلم جرى . حيث تنشط بعض التطبيقات الإدارية في الكتب المقدسة وسفر الخروج ، ولقد تضمنت وصية الخليفة العباسي هارون الرشيد إلى أخيه موسى نتاج الجهد الذي بذله في تقديم النصح والإرشاد بهدف حل مشاكل الرعية انطلاقاً من الحديث النبوي الشريف ( كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته... صدق رسول الله ) ولتخفيف العبء عن كامل الولاة في الأمصار إذ ابتكر بعض التوصيات ومنها :-
- أ- **اختيار وتعيين القادة** : نطلق عليه في علم الإدارة الآن : ( تفويض السلطة أو تخويل السلطة ) .
- ب- **تعريف هؤلاء القادة** : والولاة بالأوامر والقوانين والتعليمات وإلزامهم بالأخذ بها وهو ما نطلق عليه في علم الإدارة الآن : ( سياسات التنظيم وتحديد المسؤولية ) .
- ج- **القيام بالأعمال الروتينية اليومية** : وهي الأعمال الإدارية اليومية والتفصيلية للدوائر .
- د- **الإجراءات الرقابية** : أما المشاكل الهامة التي تواجههم في العملية الإدارية والتي هي أساس الرقابة الفعالة والمتضمنة رفع الاستثناءات غير الضرورية مع النتائج المتوقعة إلى مستوى أعلى وأن تلك التوصيات السابقة تبرز حقيقة أن عملية الإدارة بمفهومها الواسع والسائد كانت قائمة منذ قديم الزمان ، ولذلك نجد أن الكتب السماوية المقدسة تقص علينا وتؤكد لنا أن الوظائف الإدارية كانت قائمة مثل التخطيط الذي عرف في زمن الفراعنة وفي عهد يوسف ، عليه السلام . وفي زمن فرعون مصر : ( رمسيس ) . وفي رأينا يعتبر النبي يوسف أول من عرف التخطيط وطبقه عبر التاريخ حيث اقترن التخطيط بالتفكير العلمي السليم وذلك عندما قال فرعون مصر في قوله تعالى: [وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخْرَىٰ يُأْبِسَاتٍ يُأْيِسُهَا الْمَلَأُ الْفُثُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنَّ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ] [١] . فلم يتمكن احد من أعوان وحكام فرعون تفسير الرؤيا ، عندئذ استدعى يوسف الصديق ، عليه السلام ، من سجنه بشرط تحديد مسؤولية سجنه وقد اخبر فرعون قائلاً في قوله تعالى: [قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ

فُدْرُوهُ فِي سَنْبَلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شَدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُّ النَّاسُ وَفِيهِ يُعْصِرُونَ \* [٢]. وهنا نجد حقيقة التفكير والتخطيط والتنبؤ لدى يوسف ، عليه السلام . وهنا يكلف فرعون يوسف للتخطيط لهذا الحدث ، وقد اعتمد يوسف الصديق في خطته الناجحة على عنصرين رئيسيين وهما :-

أ- التنبؤ بما سيحدث من إحداه مستقبلياً : ( في أمد ليس بالقليل ١٤ عاماً ) .

ب- تحديد الهدف: وهو مواجهة القحط والمجاعة خلال تلك الفترة الزمنية . ويعتبر هذان العنصران الدعامتان الأساسيتان للتخطيط الحديث كأهم وظيفة من وظائف الإدارة الحديثة .

٢- الفكر الإداري والإدارة بين الماضي والحاضر : تهدف الإدارة إلى استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية استخداماً عقلانياً أمثل ضمن مفاهيم الكفاية والفاعلية والإدارة الناجحة تسعى دوماً إلى تجنب الإسراف والفوضى والاضطراب ، وتعمل بكل جهد و طاقة للمحافظة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المحددة المشتركة التي تنشده الإدارة إلى تحقيقها . و الإدارة تعني بتنظيم الجهود الجماعية للاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة ، فقد عرفت الحضارات القديمة أنشطة وفعاليات عفوية

وارتجالية مارسها كليا أو جزئياً ولكن الجديد هو تقنين هذا العلم وفي التخصص الدقيق باعتبار الإدارة فناً ومهنة إضافة إلى كونها علماً له مبادئه وقواعده ، وفي أدناهاهم الومضات التي مرت بها الإدارة [٣] :-

أ) الحضارة السومرية ( ٥٠٠٠ ق . م ) : اهتمت بحفظ السجلات والوثائق .

ب) الحضارة اليونانية ( ٥٠٠٠ - ٣٥٠٠ ق . م ) : كان اهتمامها بالعلوم والفلسفة كتخصصات قائمة بذاتها .

ج) الحضارة المصرية القديمة ( ٤٠٠٠ - ٢٠٠٠ ق . م ) : في مجال البناء كما تدل على ذلك الأهرامات فهي المتميزة بدقة التخطيط والتنظيم والتصميم والتنسيق .

د) الحضارة البابلية ( ٢٠٠٠ - ١٧٠٠ ق . م ) : فقد اهتمت بوضع المعايير لمسؤوليات العمل وتحديد المسؤوليات ، إذ حدد حمورابي معايير مهمة منها : - تحديد الأجور و سن القوانين وعدد ساعات العمل في اليوم وغير ذلك من أسس الإدارة .

هـ) الحضارة الصينية ( ٥٠٠ ق . م ) : فقد أملت الأوضاع العسكرية والتجارية على الدولة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للدفاع عن البلاد ، وسور الصين العظيم دليل على ذلك إلى جانب الاهتمام بتطوير أنظمة العمل وإجراءاته .

و) الحضارة الرومانية ( ٣٠٠ ق . م - ٣٠٠ م ) : فقد أرسنهم المبادئ التنظيمية في مجال التقييم الإداري ونظم الاتصالات وإحكام الرقابة على الإمبراطورية الواسعة .

ز) وقد عرف عن الفينيقيين ( ٤٠٠٠ ق . م ) : اهتمامهم بالتجارة عبر البحار ، مما تطلب إشكالات تنظيمية قانونية ، وهي أساس العمل الإداري السليم [٤] .

٣- الفكر الإداري في ظل الحضارة العربية الإسلامية: فقد اهتم الإسلام وكانت التجربة في المدينة المنورة حيث أوحى الرسول بين المهاجرين والأنصار وطبق لأول مرة في التاريخ مبدأ العلاقات الإنسانية والتي تمثل أنموذجاً لمفاهيم الإدارة الحديثة تخطيطاً وتنظيماً وتصميمياً وتنسيقاً . ومن ثم جاء الخلفاء الراشدون حيث نرى الخليفة الرابع علي ابن أبي طالب ، عليه السلام . يقول : ( واعمل لديناك كأنك تعيش أبداً واعمل لأخرتك كأنك تموت غداً ) ومن ثم جاء من بعدهم الخلفاء والملوك فأوجدوا الدواوين والوزارات والجيش ..... الخ .

٤- علمية الإدارة : الإدارة علم له مبادئ وأسس وقواعد علمية فهو علم حديث النشأة يؤرخ له مع أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين حيث أكد هنري فايول Henri Fayol في

كتابه : ( الإدارة العامة والصناعة ) على أن هناك مبادئ إدارية عامة يمكن تطبيقها على النشاط الإنساني كإدارة هار فنجوتن إيميرسون Harving Emerson على عدة مفاهيم وأسس ، منها الكفاية الإنتاجية كأساس لتقدير الأجر ، والمبادئ التي تحدد الكفاية وأسس اختيار العاملين بأسلوب علمي أما فردريك تايلور Fredrick Taylor فقد أكد على ضرورة اعتماد نظام الأجور القائم على عدد الوحدات المنتجة وعلى المبادئ التي تحكم الإدارة العلمية في كتاباته المتعددة للأعوام : ١٨٩٥ م - ١٩٠٣ م - ١٩٠٦ م - ١٩١١ م .

١. **طريقة فردريك تايلور للأجور [٥]:** تعتمد طريقة تايلور على تحديد فئتين من الأجر خصص الأولى للعمال الذين يتجاوزون المعيارية المحددة والثانية للذين لا يتمكنون من انجاز المعيارية المحددة . حيث خصص حافزاً بنسبة زيادة أو نقصان ( ٢٠% ) أي العامل الذي ينجز ١٠٠% من المعيارية فيأخذون أجراً بنسبة ( ١٢٠% ) من الأجر المحدد أما الفئة التي لا تتمكن من انجاز المعيارية ١٠٠% - أي أن إنتاجهم أقل من الوقت القياسي فإنهم سيحصلون على ( ٨٠% ) من الأجر . أن هذه الطريقة تستلزم تحليلاً لوسائل أداء الإنتاج ودراسة الوقت اللازم له ، وقد ركز تايلور على تحسين وسائل أداء العمل وتدريب العامل عليها . وتمتاز هذه الطريقة بالآتي:-  
( أ ) أنها لا تشمل الأجور المقطوعة : اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية .  
( ب ) أن الوقت القياسي : يحدد لكل وحدة أو قطعة إنتاج .

( ج ) يحدد أجر الإنتاج الوحدة أو القطعة : فإذا أنتج عامل أو مجموعة من العمال عدداً من الوحدات أكثر من المحدد وفي الوقت المقرر فإنهم يتسلمون أجوراً عالية ، وإما إذا أنتجوا عدداً من الوحدات أقل في الوقت المقرر فإنهم يتسلمون أجراً أقل .

( د ) وتنتقد هذه الطريقة : كونها لا تعالج وضع العمال المبتدئين .

مثال (١) : إذا كان الحد النموذجي لإنتاج معين = ١٠ وحدات في اليوم وان قيمة إنتاج الوحدة الواحدة = ٤٠ سنتاً . المطلوب إيجاد أجر العامل من الفئات الثلاث الآتية ؟ حيث هناك : ٠ عمال ينتجون ١٢ وحدة يومياً ، وعمال ينتجون ١٠ وحدة يومياً ، وعمال ينتجون ٨ وحدة يومياً .  
الحل : أجر العامل / الفئة الأولى =  $12 \times 40 \times 100 / 120 = 4000$  \$ ، أجر العامل / الفئة الثانية =  $10 \times 40 = 400$  \$ ، أجر العمال / الفئة الثالثة =  $8 \times 40 \times 100 / 80 = 4000$  \$ .

مثال (٢) : كان الوقت القياسي المسموح للإنتاج في الساعة الواحدة يساوي ١٠٠ وحدة ، وان أجر الساعة الواحدة يعادل ٣٠ سنتاً، فإذا استغل عاملان ٨ ساعات في يوم عمل فإنتج العامل الأول ٧٠٠ وحدة بينما أنتج العامل الثاني ٩٠٠ وحدة . إيجاد الأجر الذي يتقاضاه كل منهما ؟

الحل : الأجر القياسي لإنتاج وحدة واحدة =  $300 / 100 = 3$  سنتاً ، بما أن العامل الأول أنتج أقل من المحدد فانه سوف يتقاضى أجراً بنسبة ٨٠% من المقرر ، أي أن أجره يكون  $3 \times 700 / 100 = 2100$  دولار . وبما أن العامل الثاني أنتج ٩٠٠ وحدة خلال ٨ ساعات أي انه تجاوز الحد المقرر فإنه يستحق المكافأة بنسبة ١٢٠% ويكون مقدار الأجر الذي يستحقه كالآتي :  $3 \times 120 / 100 = 360$  دولاراً

وحاول فرانك جلبرت Frank Gilbert الوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل عن طريق دراسات الزمن والحركة للأعوام ١٩٠٨ م - ١٩١١ م . وقيام هنري جانت Henry Gant بدراسات حول العمل والأجور والأرباح سنة ١٩١٩ م حيث أكد على العلاقة بين الإدارة والعمال وتأثير الظروف النفسية الجيدة للعاملين على الإنتاج .

٢. **طريقة جانت للأجور [٦]:** تعتمد هذه الطريقة على طريقة تايلور من حيث حساب الزمن أو الوقت اللازم للإنتاج وتحديد الحد الأدنى للإنتاج ، ويمكن تحديد الفرق بين الطريقتين من حيث تقييم فئات الأجر ، فبينما اعتمد تايلور على فئة الأجر المنخفض للعمال الذين يستطيعون تجاوز

الحد الأدنى قام جانت باحتساب الأجر الثابت على أساس الزمن لجميع العاملين ، ثم احتسب المكافأة للعاملين الذين ينجزون الإنتاج المحدد في الزمن المعين أو في فترة زمنية قصيرة ، حيث يأخذ العامل إذا ما أنجز العمل في فترة زمنية اقل ( ٣٠% ) من اجر الساعات المقررة بالإضافة إلى ( ٢٠% ) على الساعات المحددة . واهم مميزات طريقة جانت هي :-

① تضمن الأجور المقطوعة اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية . ② يدفع للعامل علاوة أو مكافأة إذا تمكن من تحقيق العمل خلال الوقت القياسي المحدد . ③ الوقت القياسي يحدد بنفس طريقة تايلور . ④ العلاوة أو المكافأة هي عبارة عن نسبة مئوية ثابتة من الوقت المصروف عن الوصول أو تجاوز الوقت القياسي . ⑤ إذا استغرق العامل وقتاً أكثر من الوقت المقرر يحسب له أجره اليومي دون إضافة ، أما إذا استغرق وقتاً اقل فيحسب له أجره عالية على القطعة .

مثال : كان الوقت القياسي لعمل معين ٨ ساعات وفترة الأجر لكل ساعة تساوي ٤٠ سنتاً فإذا قام العامل بإنجاز العمل خلال ٦ ساعات فكم يكون أجره اليومي باعتبار يوم العمل ٨ ساعات ؟  
الحل : - بما أن العامل أكمل العمل بمدة ٦ ساعات فإنه يستحق المكافأة ٢٠% وعلى النحو الآتي :  $٨ \times ٤٠ \times ١٢٠ / ١٠٠ = ٣٨٤٠$  ، إذن فيكون الوقت المتوفر هو  $٨ - ٦ = ٢$  ساعة ، فيكون الحافز الإضافي على الوقت المتوفر  $٢ \times ٤٠٠ \times ٣٠ / ١٠٠ = ٢٤٠$  سنتاً ، أدناً أجر الذي يستحقه العامل حسب طريقة جانت هو  $٣٨٤٠ + ٢٤٠ = ٤٠٨٠$  .

**المبحث الثاني : الإدارة في الإسلام [٧] :-** أما الإدارة في الإسلام فهي واضحة للمسات في

القرآن الكريم وأحاديث الرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم . وأقوال الصحابة ، رضي الله عنهم . ففي قول الخليفة الرابع الراشد علي ابن أبي طالب ، عليه السلام . ما يؤكد على أن التخطيط مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنجاح في تحقيق الأهداف فقد قال : ( اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً ) . وهنا تأكيد على وجوب التخطيط للمستقبل وان الخطة الموضوعية تمارس لمواجهة الاحتمالات المستقبلية . وقد كان الوالي في الدولة الإسلامية يتمتع بنصيب كبير من الدراية وحسن التصرف والعقلانية والحكمة في تمشية أمور الرعية باعتباره ممثلاً للخليفة وذلك من خلال تمشية أعماله وهو المسؤول لإمام الله وحده لا شريك له أولاً أمام الخليفة أو القائم باسمه ثانياً . أما انتقادات الرعية فكانت تعرض على الخليفة مباشرةً وبكل تواضع حيث كان يصغي إليها بروية وبهدوء ويتأملها شخصياً وصاغياً بعقله وضميره في كل حثيئاتها وأبعادها وبتجرد تام وبعيداً عن العاطفة والمحسوبة والمنسوبة ، طالما انه المسؤول للأول أمام الله جل في علاه في تطبيق عدالة السماء في الأرض . وكان الوالي يمارس نشاطه بكل ثقة واطمئنان وعدالة في رعاية مصالح العامة من أبناء الولاية محدداً بدقة الحقوق والواجبات فيها . وقد تضمن الفكر الإسلامي الخالد في الإدارة كل المقومات والفعاليات الفنية والإنسانية في تحديد العلاقة القائمة بين الدولة ومواطنيها ، وكما ورد في الحديث النبوي الشريف ( كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ) ولم يفرق ألبته بين القيادة والمستويات الأدنى في المسؤولية - أي بين السيد والمسود - وهذه أسمى صور العدالة في تحديد المسؤولية الشاملة أو التامة . والتي لم يتوصل إليها مفكرو الإدارة لحد الآن . وفي عهد الخلفاء الراشدين برز مفهوم الإدارة بشكل واضح وجلي بجانبها الفني والإنساني حيث كان الخليفة ، حينما يعين والياً يعلن ذلك أمام المسلمين وفي المسجد النبوي الشريف ، ويعلن سلطاته ويجرد أمواله وممتلكاته قبل أن يبعثه إلى تلك الديار ، حينذاك كان الخليفة من أقوى رجال التاريخ شكيمة ، وأشدهم بأساً ، وأعمقهم رأياً وأبعدهم نظراً . وتعتبر أول تجربة إدارية متقدمة ، تمثل صور الدولة العربية الإسلامية الفتية و التي تمتد من حدود الهند وحتى أواسط أفريقيا . وتطورت أساليب الإدارة في العهدين الأموي والعباسي بشكل أوضحت مفاهيم الإدارة والأفكار الإدارية السليمة : فمثلاً كان الولاة مسؤولين عن إدارة شؤون عامة الشعب ، كما

أنهم كانوا يشرفون على امن الحدود وتوفير وسائل العيش للمواطنين ومشروعية السياسة لهم وحثهم على مكارم الأخلاق التي من خلالها توسعت الدولة العربية الإسلامية وانتشر الدين الإسلامي الحنيف بأخلاق العرب . وقد اهتم المسلمون الأوائل بالتجارة ، وكانت لكلمة السوق والأسواق أهمية كبيرة في حياتهم كيف لا والرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم . قد اشتغل بالتجارة وهو شاب يافع حيث أن السوق هو وظيفة من وظائف إدارة الأعمال في الوقت الحاضر تسمى إدارة التسويق. وقد اشتهر العرب بالتجارة نتيجة للموقع الجغرافي المتميز الذي يضعهم في مفترق الطرق لأعظم الدول واهم الحضارات في العالم واشتهرت التجارة العربية الإسلامية بأسواقها ومن بينها : - (١) سوق دومة . (٢) سوق هجر . (٣) سوق عمان . (٤) سوق عكاظ . وكانت هذه الأسواق وغيرها هي وسائل للإعلان والتعريف بكل شيء مادياً ومعنوياً بواسطة الشعراء ومن رغب الإعلان عن بضاعته عرضها في السوق كي تلقى رواجاً ويزداد الطلب عليها . وهناك الكثير من القصص

والروايات التي تحدثت في هذا المجال في تاريخ العرب منها قصة التاجر القادم من بلاد الرافدين ( العراق ) الذي حمل بضاعة وهي الخمار [٨] إلى المدينة المنورة وكانت البضاعة تضم ألوانا من الخمار بينها الأحمر والأخضر والبرتقالي والأسود .... الخ فنزل إلى السوق وعرض بضاعته فأقبلت النسوة فاشتريين من جميع الخمار بالألوان الزاهية وبقيت كمية كبيرة من الخمار الأسود . ظل التاجر حائراً بانساً فجلس أمام إحدى المساجد يفكر ماذا يفعل بهذه الكمية الكبيرة من الخمار الأسود . وبينما هو حائر عن أمره ، مر به الشاعر : مسكين الدرامي . وهو من أهل المدينة المنورة كان قد ترك الخمر والمجون والغزل فأصبح زاهداً منصرفاً للعبادة ، فقال

للتاجر : ما بك يا أخ العرب ؟ أعرقيأنت ؟ أراك مهموماً . أجابه التاجر : نعم أنا تاجر من العراق وهذه بضاعتي كاسدة لايقدم عليها احدُ فقال له الشاعر ( الدرامي ) : أرح نفسك فالقصة سهلة وبسيطة فإني سوف احل لك مشكلتك ولو أنني قد زهدت في كتابة الشعر في النساء والتغزل بهن . تعال معي إلى منزلي فسوف احل لك مشكلتك ، جلس الشاعر في ركن منزله بعد أن قدم لضيفه بعض الغذاء ، فأخذ ورقة وشرع يكتب عليها أبياتاً من الشعر في وصف الخمار كأنما يصف حسناء وهذه بعضُ من أبياتها [٩] :-

قل للمليحة في الخمار الأسودماذا فعلت بناسكٍ متعبدٍ  
قد كان شمر للصلاة ثياببه حتى حضرت بباب المسجد  
ردي عليه صلاته وصيامه لاقتلته بحق دين محمد

أخذ التاجر القصيدة والبس جارية حسناء خماراً اسود وشرع يجوب الطرقات وهو يردد هذه الأبيات ويلوح بالخمارة الأسود ، عند ذلك اخذ الناس من الرجال والنساء يرددون هذه الأبيات الشعرية ويتجمعون حول الفتاة الفاتنة المرتدية واحدة من الخمار ويشترون من التاجر حتى لم يبقى واحدة منها . فرح التاجر وجاء إلى الشاعر ( الدرامي ) يشكره على صنيعه اليه مبلغاً من النقود ، لكن الشاعر رد عليه قائلاً : أنت ضيفنا وعاد إلى تعبه . وتعتبر هذه الحادثة أول إعلان لترويج للبضاعة في التاريخ قام به الشاعر ( الدرامي ) . أذن فأن ممارسة وظائف الإدارة: الإعلان والترويج ليست حصيلة اليوم ، إنما كانت لها جذور تاريخية قديمة وفي مختلف الحضارات الإنسانية . وهنا لا بد من الإشارة إلى دور الرسائل التي كانت توجه إلى الولاة من الخلفاء أنها كانت تضم النصائح في المجالات كافة وفي ميادين الحياة – أي التطبيق في أسس الإدارة. ومن أحسن ما كتب في ذلك ما جاء في رسالة طاهر بن الحسين لأبنة عبد الله بن طاهر لما ولاه الخليفة

المأمون الرقة ومصر وما بينهما . فكتب أليها بوه رسالته المشهورة عهد إليه فيه ووصاه بجميع ما يحتاج إليه في دولته وسلطانه من الآداب الدينية والأخلاقية والسياسية والمشروعية وحثه على مكارم الأخلاق ومحاسن الشيم . أن هذه الرسالة تعتبر في الحقيقة وثيقة تضم أهم الوظائف الإدارية وتعالج جميع أمور الحياة وفي جميع ميادينها [١٠].

**المبحث الثالث : مراحل تطور الفكر الإداري:** مر تطور الفكر الإداري بعدة مراحل هي أولاً: **النظرية الكلاسيكية Classical Theory** : ومن روادها: ماكس فيبر، وفرديريك تايلور، وهنري فايول. ويمكن تناول النظرية الكلاسيكية وعلى النحو الآتي :-

أ- **أهم نماذج النظرية الكلاسيكية** : أدناه أهم نماذج النظرية الكلاسيكية وهي :-  
**١) نموذج البيروقراطية** : هو نظام مثالي للإدارة، يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة للقضاء على العلاقات الشخصية، والتقسيم الواضح للعمل . ولكي يسير العمل لا بد أن يعرف كل شخص وظيفته. ولا بد من وجود التدرج الهرمي الثابت حتى تكون الترقيات منطقية وواضحة.

أ. **أركان نموذج البيروقراطية:** ومن أركان نموذج البيروقراطية الآتي :- **① الميكانيكية في الأداء:** حيث تتم عملية حساب الإنتاجية والفاعلية والكفاءة. **② التدرج الهرمي (الهيراركية):** طالما هناك قواعد صارمة أذ يجب أن يوجد نظام واضح للترقية يحدد عدد السنين والكفاءة مع ضرورة ثبوت قواعد الترقية والترقية إلى درجة أعلى. **③ تقسيم العمل:** يجب أن يتم تقسيم العمل على أساس التخصص والخبرة والكفاءة والمؤهلات العلمية والتقنية. **④ الالتزام بالقواعد واللوائح المستهدفة** : حيث يتطلب من الجميع بدون استثناء الالتزام بقواعد العملية الإدارية واللوائح المشددة في هذا السبيل. **⑤ الموضوعية** : وعدم ترك أي مجال للعاطفة يجب أن تكون المهنية هي السبيل للعدالة. **⑥ المثالية والرشد والنزاهة:** وهي معايير الوظيفة سواء كانت عامة أو خاصة.

ب. **أهم مزايا هذا النظام** : مزية هذا النظام هو تحقيق الكفاءة والاتساق في العمل طالما استمرينا متمسكين به وبأركانه فهو نظام ممتاز إذا ما طبق بشكل سليم.  
 ج. **أهم عيوب النظرية الكلاسيكية:** الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة، وبطء اتخاذ القرارات، وعدم التكيف مع التغيير التكنولوجي، وصعوبة التمسك بالمثالية والرشد .

**٢) حركة الإدارة العلمية** : ومن روادها : فرديريك تايلور [١١]، وركزت هذه الحركة على :-  
 ١. **إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها:** وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات المستهدفة، ووجود مشكلة في العمل لا بد من اتخاذ الآتي :-  
 (أ) **التعرف على المشكلة:** وتحديد طبيعة المشكلة وحجمها ومدى تأثيرها على العمل والعاملين..  
 (ب) **التعرف على سبب المشكلة:** لكي يسهل حلها من الجذور وعدم السماح باتساعها .  
 (ج) **وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلة:** لا بد من معالجة المشكلة بموضوعية وحكمة وعدالة  
 (د) **اختيار الحل المناسب وتطبيقه** : يجب أن تكون هنالك خيارات لحل المشكلة واختيار الحل الأفضل الذي يحقق أقل الخسائر الممكنة .

**٢. قامت هذه الحركة كذلك بدراسة (الوقت والحركة):** أي عمل يحتاج إلى مجموعة من الحركات تأخذ وقت معيناً، وتهدف هذه الدراسة إلى استخدام طاقة الأفراد إلى أقصى حد ممكن. **٣. أهم مبادئ حركة الإدارة العلمية:** يمكن أجمال أهم مبادئ الإدارة العلمية وكالاتي :-

**① استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.** **② اختيار وتدريب المشرفين.** **③ التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال وذلك لوجود المسؤولية المشتركة .**  
**④ تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معاً.**

**٤. مزايا مدرسة حركة الإدارة العلمية:** إن المبادئ التي تقوم عليها هذه المدرسة (الحركة) هي



ذاتها المزاي التي تتمتع بها.

٥. عيوب مدرسة حركة الإدارة العلمية : يمكن أجمال أهم العيوب وعلى النحو الآتي :-  
(أ) إهمال للنواحي الإنسانية واعتبار الإنسان كالألة.

(ب) تفترض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طوال الوقت وهذا افتراض خاطئ لان الإنسان عبارة عن مجموعة من الأحاسيس والمشاعر تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية .  
(ج) التأكيد الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المديرين لعمالهم.  
٣) المدرسة الوظيفية: ومن روادها هنري فايول، تركز هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة من أهم مبادئها هي :- ① تقسيم العمل. ② وحدة الأمر. ③ نطاق الإشراف. ④ السلطة والمسؤولية. ⑤ مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار. ⑥ التسلسل الإداري. ⑦ المساواة بين الأفراد. ⑧ التعاون بين الأفراد. ⑨ المكافأة.

ثانيا : النظرية السلوكية: ومن روادها إلتون مايو. ويمكن أجمال أهم أهدافها كالآتي :-

أ- اهتمت بالجانب الإنساني: في مجال الإدارة بعكس المدرسة الكلاسيكية.  
ب- قامت بحركة العلاقات الإنسانية: في مجال العمل من خلال تجارب مصانع (هاوثورن) وتوصلت هذه التجارب إلى النتائج العملية الآتية :-

① إن ما يؤثر في الإنتاجية ليست النواحي المادية والأجر فقط بل هناك عوامل أخرى. ② أهم المتغيرات التي تؤثر في حياة الفرد هي النواحي الاجتماعية والإنسانية في العمل. ③ إن الحاجات الإنسانية تشمل: المادية، والاجتماعية، والذاتية. ④ الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل بجانب العامل المادي. ⑤ إن استجابة الفرد للعمل تتوقف على مدى إشباع حاجاته المادية والاجتماعية معاً. النظر إلى المنظمة كوحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط تسعى إلى تحقيق الربح. ⑦ شجعت التنظيمات غير الرسمية على الظهور.

ثالثا : النظرية الكمية [١٢]- ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينيات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الإلكترونية وتفوق التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال في

السنوات الأخيرة. وتقوم هذه الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية وبناء نماذج يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات. وقد تطورت أساليب وطرائق متعددة فيما يسمى ببحوث العمليات هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر صلب الإدارة وفقاً لأنصار هذه الحركة. إن رواد هذه النظرية هم العلماء البريطانيون خلال الحرب العالمية الثانية لمواجهة مشكلات الحرب مع الألمان. فقد تم تشكيل فريق بحوث العمليات، يضم مجموعة من علماء الرياضيات والطبيعة والعلوم الأخرى لحل المشكلات. وتتطوي أفكار هذه النظرية على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل كمي وبالعلاقات رياضية. ومن ثم يمكن معالجة المشكلات من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها وهي :-  
① ملاحظة النظام و التنظيم في المنظمة محل الدراسة والتحليل. ② استخدام الملاحظات التي تم جمعها لبناء إطار عام أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات، بحيث يمكن التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث. ③ استخدام النموذج أو الإطار العام لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل بعد الأحداث أو الملاحظات الافتراضية والتي قد تتحول إلى واقع فعلي إذا حدث أي تغيير. ④ اختبار النموذج من خلال تطبيقه أو تجربته عملياً في المنظمة على نطاق ضيق للتعرف على أثر التغيرات المتوقعة أو التنبؤات وبالرغم من أن النظرية الكمية أو الرياضية تعتبر حديثة نسبياً، إلا أنها أثبتت فائدتها في مجال الإدارة، فهي تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق لأهدافهم والمشكلة ونطاق

المشكلة. ولا شك أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة والمركبة. كما أنها أثرت في إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول. ومع تزايد استخدام الحواسيب الإلكترونية يصبح بالإمكان تطوير نماذج عديدة تعبر عن المشكلات التي يحتمل أن يواجهها الكثير من المديرين في الوقت الحاضر، ومن الممكن أيضاً زيادة قدرة الإداري على القيام بدراسات كمية متعددة مرتبطة بمشكلات المشروع والمنظمة. كدراسة الآثار الاقتصادية لارتفاع معدل التضخم النقدي بنسبة سنوية معنية على المنظمة، أو دراسة التغييرات المحتملة في نسب العمالة في مجالات مختلفة من العمل سنوياً وأثر هذا التغيير على توافر الموارد البشرية وتكاليفها. وكما ساعدت الحواسيب الإلكترونية على تنوع النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات بالرقابة على المخزون والنماذج الإحصائية للقرار والبرمجة الخطية وقد أدت إلى اتساع مجالات تطبيقها حيث تستخدم في حل مشكلات التسويق والإنتاج والمشتريات والتمويل والأفراد والمشكلات المعقدة الأخرى. ومما لا شك فيه أن هذا الأسلوب الحديث في معالجة المشكلات وتقديم الحلول يستطيع أن يقدم إمكانية واسعة للمقارنة بين الحلول البديلة المتعددة بصورة أسهل بكثير من الطريقة العادية المعروفة على اعتبار أن الطرق الرياضية الكمية تتميز بالوضوح والدلالة الواضحة على ظواهر الأمور. وبعد الحرب العالمية الثانية بدأ علماء بحوث العمليات في تطبيق هذا المنهج في حل المشكلات التشغيلية وذلك بحلول عام ١٩٥٥ ومع بداية عام ١٩٦٥ كانت هذه النظرية واسعة الانتشار والتطبيق. وبالرغم من أن بحوث العمليات ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات خاصة تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فاعلية الأداء الإداري إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعوبة بمكان ترجمتها عددياً أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين، أو الرضا عن العمل وكثير من العوامل البيئية الخارجية كالعادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أحياناً وبصورة غير مباشرة في كثير من الأحيان في أداء المنظمات. ولغرض معالجة المشكلة لابد من اعتماد الخطوات الآتية :-

**أ. تعريف المشكلة:** تعتبر الخطوة الأولى لمنهجية البحث العلمي . حيث يتم فيها التعرف بشكل مفصل على جميع جوانب المشكلة قيد الدراسة .

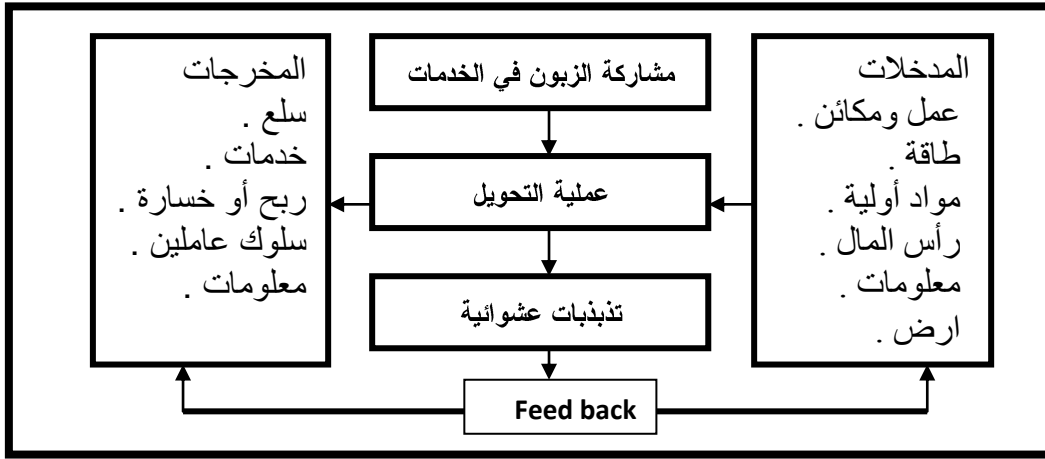
**ب. صياغة أو تكوين النموذج:** ويتم وضع المشكلة بصيغة نموذج رياضي بحيث تمثل كل مشكلة نموذج رياضي مناسب والذي يتم تحديدها من قبل فريق الأساليب الكمية هذا النموذج يجب أن يعتمد على تمثيل الهدف والقيود بمعادلات أو متباينات رياضية. **ج. حل النموذج:** متى ما تم صياغة النموذج فإنه الخطوة اللاحقة هي حل النموذج وذلك بالحصول على أفضل قيم كمية لمتغيرات القرار هذه القيم تعتمد على النموذج المختار، وعندما يتم اختيار النموذج الرياضي المناسب يمكن في ضوء ذلك تحديد احد الأساليب الكمية لحل المشكلة لمعرفة قيم متغيرات القرار الأساليب الكمية تقع تحت إحدى الفئات الآتية: - ① إما أساليب الحل الأمثل ② أو أساليب الحل المرضي بالاستفادة من معلومات الحل الأمثل لمعرفة اثر التغيير في المتطلبات التي لا يمكن تحديدها بدقة وذلك باستخدام تحليل الحساسية .

**د. صلاحية النموذج :** بعد حل النموذج تتم عملية قياس صلاحيته أو تجانسه مع المشكلة . فالصلاحية لا تقاس بمقدرة النموذج على تمثيل المشكلة فحسب وإنما من خلال إعطائه قيم مقبولة وواقعية عن سلوك النظام

**هـ. تطبيق الحل :** في هذه المرحلة تتم اختيار نتائج النموذج والعمل على تطبيقها من خلال ترجمتها إلى إجراءات وتعليمات من فريق الأساليب الكمية . هذه الإجراءات والتعليمات يجب أن تكون مفهومة وواضحة للعاملين ليقوموا بتطبيقها وتحقيق الأهداف المرجوة فيها ، وتعد هذه المرحلة من أصعب المراحل ، حيث بينت التجارب فشل فريق التحليل الكمي في تطبيق الحل الأمثل كما ينبغي ، حيث تمثل الأساليب الكمية الجزء المكمل لأنظمة قواعد البيانات.

رابعاً: **مدرسة مدخل النظم** [١٣]: المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية : تسويق أو إنتاج أو تمويل . وهذه الأنظمة يقوم كل نظام منها بمجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها جميعاً تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل. تلعب البيئة الخارجية دوراً ريادياً فاعلاً ومؤثراً في الاستجابة التنظيمية للمنظمة . لاسيما للقطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها ، وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها . و من المعلوم إن منظمات الأعمال في إطار هذا المدخل تعتبر نظاماً مفتوحاً Open System متعددة الإبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة كنظام بشكل شمولي أو على حد أجزائها . إما المنظمات التي تعمل كأنظمة مغلقة Closed System فإنه يصعب عليها حالياً النجاح وتقع في أخطاء كثيرة يسببه هذا السلوك المغلق ، فلا يعقل إن تكون البيئة غير مهمة لمنظمات الأعمال الحديثة . وسواء كانت منظمات الأعمال مفتوحة أو مغلقة فإنها وفي ضوء استمرار تطور دورة حياتها ، فإنها ستصل إلى الهبوط والاضمحلال سواء على المدى القريب أو البعيد .

#### البيئة الخارجية



البيئة الخارجية المصدر : أعداد الباحث

إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على التداوب والاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لأي سبب فإنها سوف تتجدد بإحلال بدائل متطورة وحديثة تتلاءم ومتطلبات البيئة . إن المهمة الأساسية والمستهدفة والمستدامة لأساليب الإدارة على وفق مفهوم النظام هي إعادة شحن وتجديد المنظمة باستمرار بالطاقة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والاضمحلال ب:-

① اعتماد النظام المفتوحالذي هو نظام يتفاعل مع بيئته . ② عدم اعتماد النظام المغلق كونه نظام لا يتفاعل مع بيئته . ③ الابتعاد كل البعد عن التلاشي كونه عمليات طبيعية تقود النظام إلى فقدان التداوب ومن ثم الاضمحلال .

**أهم خصائص مدرسة النظام :-** تتميز مدرسة النظام من بقية المدارس الإدارية الأخرى بجملة من الخصائص يمكن تحديدها بالنقاط الآتية :- ① استمرارية الطاقة / إعادة الطاقة من المجتمع ( البيئة المحيطة بها ) : من خلال التغذية العكسية تدخل : خامات ، ومكائن ، ومعدات ، وقوة عاملة جديدة متطورة ومدربة . فمنظمات المجتمع تحصل من المجتمع على قوة العمل والخامات والمواد الأولية ومصادر الطاقة . ② وجود أنواع من الأنشطة : مثل الإنتاج والرقابة والتوجيه والتمويل ومصادر الطاقة لتتحول إلى سلع وخدمات جديدة لتلبية حاجات المجتمع كماً ونوعاً . ③ الإنتاج : أنها تعطي المخرجات - أي المنتج النهائي . فهي تأخذ وتعطي من وإلى المجتمع . فمدرسة النظام

لا تعتمد على المجتمع في الحصول على المدخلات اللازمة فحسب بل أنها تعتمد عليه في استهلاك وتسويق مخرجاتها أيضا . ④ استمرارية النشاط ودورانه من خلال التغذية العكسية . ⑤ الشمول والتكامل : المدرسة تعتبر المدخلات متممة للعمليات الإنتاجية فهي ليست مستقلة عنها . ⑥ التوازن الحركي : المنظمة تسعى لاستيراد الطاقة وكل المدخلات من البيئة وتحويلها من خلال الأنشطة والعمليات إلى مخرجات ضرورية للمجتمع ، ومن هنا يكون التوازن والتوسع وتحقيق الإربا أكثر فأكثر . ⑦ الاستقرار والتكيف : قابلية المنشأة من الحفاظ على وضعها والتكيف مع الطلبات الجديدة التي يحتاجها المجتمع وتتفادى الإخطار والأزمات وتتجاوزها على أن لا تؤثر على استمراريتها . ⑧ التمايز والاختلاف : النظام يبدأ من البسيط إلى التعقيد ، حيث المنظمة تميل إلى التخصص وتقسيم العمل . ⑨ تدفق المعلومات لتتكيف مع المستقبل . ⑩ التحليل والتلاشي : أن المواد والمكانن لا تكون أزلية بل هي في حالة تغيير ، وكذلك الأيدي العاملة ، كلها تتوجه للنقد والتطور والى الأفضل .

**خامسا: مدخل الموقف المدخل الموقفي** [١٤]: يعتبر المدخل الموقفي مساهمة نوعية متميزة في مدرسة النظام الحديثة . أن اغلب المداخل التي تم عرضها مثل : المدارس التقليدية والسلوكية والكمية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات شاملة لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة . في حين يقترح المدخل الموقفي أن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً منفرداً في خصائصه وبيئته ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح . وإنما لكل موقف سلوك أداريلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد ونوع الاستراتيجيات وقيم وفلسفة الإدارة العليا وغيرها . وأن التراكم المعرفي هو السمة السائدة وليس التناقض الفكري الحاد لهذه المداخل : التقليدية والسلوكية والكمية والحديثة . حيث أن إدارة الأعمال وهي تبحث عن فاعلية كفاءة المنظمة تحاول إيجاد التوليفة المناسبة من التطبيقات والممارسات التي تقدمها هذه المدارس ومداخلها واتجاهاتها . وان تعريف الموقفية : هي عملية اختيار المدير للمدرسة النظرية الخاصة المناسبة مع الموقف الذي يمر به ومع الأفراد على حسب شخصياتهم. لأن تحديات المشاكل الإدارية مختلفة ومتنوعة ولا يوجد مدخل واحد يساعد في حلها جميعاً وضرورة استخدام أساليب وحلول إدارية تبعاً للموقف . وأهم المتغيرات الموقفية هي : ① البيئة الخارجية . ② التكنولوجيا المستخدمة أو أسلوب العمل ③ العاملين ، وانا الأهمية النسبية لكل متغير تتغير بتغير طبيعة المشكلة .

**سادسا: حركة العلاقات الإنسانية الجديدة:** مزجت هذه الحركة بين النظرة الإيجابية بالطبيعة الإنسانية والدراسة العلمية للمنظمات الحديثة. واعتمدت الحركة على كل من: بحوث علم الاجتماع، وتفاعل الأفراد والجماعات داخل المنظمة. كما أكدت أهمية: القيم المرنة .

**سابعا: نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:** أظهرت المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية . مؤشرات تأثير الفكر السلوكي الإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي في الفكر الإداري حيث بينت الدراسات أنها مخطئة المنصوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم ومن ثم تحقيق أعلى إنتاجية . وهذه الأفكار جاءت رداً مكملاً على أفكار المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية . و تعتبر أعمال أبراهام ماسلو ( 1908م - 1970م ) حول الحاجات الإنسانية نقله نوعية في علم الإدارة ، والمقصود بالحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى أتباعه ، وهذا المفهوم حيوي للمدراء لأن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم . وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وصفها في تسلسل هرمي ابتداء من

الحاجات الفسيولوجية وانتهاء بحاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وكالاتي :- ① **الحاجات الفسيولوجية** : وهي الحاجات البيولوجية للبقاء والاستمرار ، مثل الغذاء والماء والجنس . وتسمى بالحاجات الأساسية أيضا . ② **حاجات الأمان** : وهي الحاجة للأمان والحماية والاستقرار في خضم وقع الممارسات اليومية وهي الأمان الشخصي والحماية من الإخطار والأمراض والبطالة وغيرها . ③ **الحاجات الاجتماعية** : وهي الحاجة للحب والحنان والتأثير والانتماء إلى مجموعة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه . ④ **الحاجة للتقدير** : وهي الحاجة للاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز . ⑤ **حاجات تحقيق الذات** : وهي الانجاز المتميز واستخدام الطاقات الذاتية للإبداع . وتقوم هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين هما :-

**المبدأ الأول** : مبدأ الحرمان من الإشباع حيث أن الحاجات المشبعة لا اثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها . **المبدأ الثاني** : فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تظهر وتتحقق إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد تحققت فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة . وفي إطار لفكر السلوكي الإنساني فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس ايجابياً على الأداء والإنتاجية بالشكل المطلوب .

**ثامنا : الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة [١٥] :-** الإدارة بالمفهوم المعاصر بدأت تتطور بوتائر سريعة مع التطور الهائل للتكنولوجيا الحديثة وانفتاح دول العالم على بعضها ، حيث تجسدت تلك التطورات وانعكست على علم الإدارة الحديثة وأغنتها في تطبيقاتها العلمية والعملية في اتجاهاتها وفروعها كافة ، يمكن تحديد الاتجاهات كالاتي [١٦] :-

١- نظرية Z (التميز والتنوع) :- أن التميز أصبح سمة مهمة في عالم الإدارة ويعتبر المدراء التميز عنصراً مهماً في تكوين التنافسية لخدماتهم ومنتجاتهم التي يقدمونها للأسواق ، أن مايؤيد ذلك هو الثقافة التنظيمية المميزة لتحقيق الجودة كقيمة أساسية ، وكذلك تقوي الالتزام بها في جميع جوانب بيئة العمل . وأول من اهتم هو وليم أوجي في أطروحته التي ضمنها النظرية المعروفة ( Z ) والتي أوضحت بان العاملين يحبون ويسعون للإبداع ويتحملون المسؤوليات وينالون ود المدراء ، بعكس أولئك العاملين في نظرية X الذين ينفرون من العمل وليس لديهم الطموح لتحمل المسؤولية ويقاومون التغيير . ونظرية Z عبارة عن أطروحات تضمنت التركيز على التوظيف مدى الحياة وفرق العمل والثقافة التنظيمية للمميزين الذين يحبون العمل والإبداع .

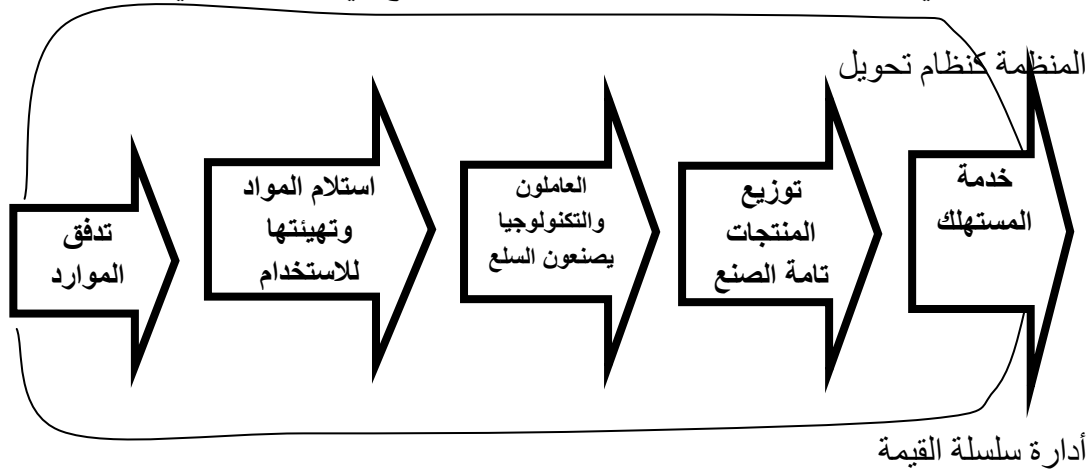
والتميز خاصية تنفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات . فقد ساهم العالمان الإداريان Thomas peters and Robert waterman في كتابهما المعروف In search of Excellence والذي حددا فيه مجموعة من خصائص مشتركة لأفضل منظمات الأعمال والتي يجب أن تتميز بالخصائص الآتية :- ① قرب المنظمة من الأسواق والمستهلكين .

② التميز باقتناص المبادرات المتميزة والمبتكرة لتحقيق الجودة . ③ ربط الإنتاجية بالأفراد والرسائل المصرفية . ④ الإبداع المبكر والتسابق على تحقيقه . ⑤ التمسك بقيم وثقافة تنظيمية تحقق الإبداع . ⑥ عدم التدخل في أنشطة الأعمال إلا بعد معرفة مسبقة وعميقة لها . ⑦ اقتناص المبادرة والرقابة الذكية الصحيحة .

٢- **المدرسة اليابانية في إدارة الجودة الشاملة** : لقد أبدع اليابانيون في تطوير أساليب ووسائل واتجاهات إدارة المنظمات مما شجعت منظمات الأعمال من تقديم منتجات وخدمات تحمل صفات الجودة والتميز ، فحلقات السيطرة النوعية مثلت مدخلاً عملياً للاهتمام بالجودة من خلال إيجاد فرق

عمل تناقش بشكل حر وطوعي مختلف الجوانب الثانوية والمهمة والمؤثرة سلباً على جودة المنتجات أو الخدمة لمساعدة الإدارة في التركيز على القضايا المهمة . أن الاهتمام بالجودة وطرح الأفكار الإبداعية تشكل مدخلاً شمولياً فكرياً ومنهجياً في أدارتها سمي بإدارة الجودة الشاملة حيث يشير هذا المدخل إلى بناء الجودة في جميع مراحل العمليات بدأ من التفكير الأولي في الحصول على الموارد وصولاً إلى تحويلها من خلال نظم العمل في المنظمة وانتهاء باستعمالها من قبل الزبون . ويمكن أن يعطي هذا المدخل نتائج جيدة بارتباطه بمفهوم سلسلة القيمة والذي بموجبه تعتبر المنظمة سلسلة متعاقبة من الأنشطة تحول بموجبها المواد الأولية إلى منتجات في شكل سع أو خدمات نهائية بجودة عالية أرضاء للمستهلكين .

٣- إدارة الجودة الشاملة : فلسفة تعتبر عن كون الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في المنظمة وفي جميع العمليات والأنشطة بدءاً منذ الحصول على الموارد وانتهاء بوصول المنتج للمستهلك .  
٤- سلسلة القيمة :- سلسلة متعاقبة من الأنشطة التي تحول المواد الأولية إلى سلع وخدمات من خلال إضافة قيمة في كل مرحلة من مراحل التحويل ، وكما موضح في المخطط الآتي:-



#### سلسلة القيمة [١٧]

هـ. **الكفاءة الإنتاجية والإدارة:** تعرف الإدارة الجيدة بكفاءتها وتمايزها ، وتعوض عن قلة الموارد والإمكانيات: المادية والبشرية . وخير مثال على ذلك هي التجربة اليابانية . فاليابان دولة فقيرة بالإمكانيات الذاتية سواء من حيث الثروات الطبيعية أو المساحة الزراعية ، إذ تستورد ما يقارب (90% ) من مدخلات الإنتاج فيها ، ومع ذلك فيمكن اعتبارها من حيث الكفاءة الإنتاجية ومستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي من أرقى الدول أن لم تكن أرقاها [١٨] .

و. **المنظمة المتعلمة :-** مع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد ممكناً العمل على وفق مفاهيم المنظمة التقليدية القائمة على السلطة وتوزيع الأدوار والاهتمام الجزئي بالعمل ، لذلك ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة . وهي منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف نفسها مع المستجدات والظروف الطارئة . فهي تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الاستفادة من خبراتها والتعلم من خبرة الآخرين . حيث أضاف (بيتر سنج) لمفهوم المنظمة المتعلمة معنى واسعاً وثرياً من خلال كتابه والذي شخص فيه عناصر اعتبرها أساسية للمنظمة المتعلمة وكالاتي [١٩] :-

- (١) **الانموذج العقلي :** ويعني الابتعاد عن كل قديم والاستفادة من الأساليب الإبداعية .
- (٢) **الذكاء الشخصي:** أن يعمل كل العاملين من خلال الوعي الذاتي والتفتح على الآخرين .
- (٣) **التفكير بمنطق النظام :** من خلال التعرف على حقيقة كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل .

(٤) الرؤية المشتركة : من خلال اشتراك الكل في النقاش والإجماع على اتخاذ القرار النهائي .  
 (٥) الفريق المتعلم : العمل بشكل جماعي من خلال فرق عمل منظمة لانجاز الخطط .  
 ز. العولمة والمعرفة [٢٠]: دفعت العولمة الاقتصاد العالمي إلى الاهتمام بشمولية الأعمال وتأثيراتها المتبادلة بتطوير مجموعة كبيرة من المفاهيم لتحقيق نجاح اكبر من خلال الاهتمام بمختلف جوانب العمل وأدبالي :- ① أنالأداء والنوعية المتميزة ارتبطت بتطبيق هذه المفاهيم مثل: إعادة هندسة أو إعادة بناء ، والمنظمات الافتراضية ، والمصانع الرشيقة، والمنظمات الشبكية، والإدارة الالكترونية ، وإدارة المعرفة ، وغيرها من المفاهيم . ② أن مجمل هذه المفاهيم ساعدت المنظمات في تطوير أعمالها بشكل عقلائي حيث مثلت مدخلاً مهماً في دراسات الإداريين المعاصرين ورجال الأعمال كما أنها فتحت أفقا مستقبلية مهمة . ③ ظاهرة الاهتمام بالتنوع والتي تعني الاختلافات بين اهتمامات العاملين في المنظمة بسبب الجنس والعمر والقومية وبلد المنشأ والقيم والثقافة والدين والمعتقد والأقلية والأكثرية . وإذا أحسننا الإدارة التعامل مع هذا التنوع فإنه يمثل أغناء كبيراً للمنظمة لتكوين ميزات تنافسية متفردة .  
 ح . القيادة : هي عملية حث وتوجيه الأفراد للعمل بجد وحماسة وهمة وتفاني وإيثار وبرغبة صادقة وبولاء حقيقي للدائرة . وتوجيه جهودهم لتطبيق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف . وتمثل القيادة في منظمات الأعمال تحدياً مستمراً وعنصراً فاعلاً في النجاح أو الفشل . وأن للقيادة دوراً ريادياً مهماً في بناء مجتمع معرفي أبداعياً اعتبارها رمزاً شامخاً ومانراً أميناً لوحدة المنظمة ، وبالتالي فإن القادة الإداريين الناجحين هم رموز في المجتمع . وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب الاحتذاء بها من قبل القيادات الناجحة في منظمات الأعمال في مختلف منظمات الأعمال وهذه الخصائص هي :-

- (١) تفكير استراتيجي شمولي : أيأن القائد لديه القدرة على فهم العلاقات المتداخلة بين الثقافات واستثمارها في عمليات التخطيط والتنفيذ .
- (٢) إتقان التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة : بحيث توفر القدرة الكافية على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوقوف على اتجاهات تطورها واستخداماتها لتكوين ميزات تنافسية مستهدفة والتنبؤ بمستقبلها .
- (٣) القائد الملهم : يقوم باستقطاب العاملين المهرة والأكفاء للمنظمة ، وكما تكون لديه القدرة على ألهامهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم بدقة ودراية من خلال بناء ثقافة تنظيمية متميزة .
- (٤) أنموذج في سلوكه الأخلاقي: يتصرف دائماً ضمن إطار أخلاقي ويضع معايير أخلاقية عالية مع بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأخلاق والمسؤوليات الاجتماعية ، وأقدرته على التواصل بين الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بمهارة وإبداع في استخدامه واختياره للوسائل والأساليب والقدرات . وللقائد أو الرئيس الأعلى قدرات مختلفة لقيادة الأفراد في المنظمة والمجتمع منها القدرات الإدراكية والتفاعلية والتشخيصية لكل ما يحدث داخل التنظيم وتحليلها بما يضمن النجاح والتقدم بالإضافة إلى المهارات الفنية [٢١] .

## الفصل الثاني

### تطور الفكر الإداري

**المبحث الأول: ماهية علم الإدارة [٢٢]:** ويمكن تناول ماهية الإدارة وعلى النحو الآتي :-**أولاً:** عناصر التعريف الإجرائي للإدارة: لتعريف الإدارة لابد من تحديد العناصر الأساسية للتعريف الإجرائي للإدارة وهي :-

١- **الصفة التنظيمية:** كون الإدارة عمل منظم ، بعيداً كل البعد عن العشوائية والتخبط والارتباك والخطأ. لان الإدارة تعتمد على التخطيط الدقيق ، والابتعاد عن سياسية التجربة والخطأ والركون إلى الصدفة ، حيث إن مصطلح التنظيم مرادف لمصطلح الإدارة .

٢- **الصفة الهدفية:** من خلال سعي الإدارة دوماً لتحقيق هدف محدد .

٣- **الصفة الجماعية:** من خلال أشرف شخص على جماعة وأي شخص لا يشرف على جماعة ليس من الدقة أن نسميه مديراً مهما كان تأهيله وخبراته .

٤- **الكفاية والفاعلية:** حيث تعرف الكفاية بأنها محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل كلفة مادية وقل جهد واقصر وقت ممكن ، أما الفاعلية فإنها الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج ( سلع وخدمات ) مع ضرورة تلازم الكفاية والفاعلية .

٥- **إنسانية الظلم والتسلط والكبت والإكراه والاضطهاد والأناية والمحسوبية والمنسوبة:** وان تكون الشفافية أطار حقيقي لمحتوى أنساني تؤمن بإنسانية الإنسان ، وتأخذ ذلك في حساباتها ، لان المعاملة الحسنة والعلاقات الإنسانية لها اثر جيد وايجابي على المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة وعلى إنتاجية العاملين ويرفع من مستوى أدائهم .

٦- **المشروعية:** من خلال كون الوسائل المتبعة في تحقيق الأهداف مشروعة قانوناً ، وليس المبدأ الميكافيلي : الغاية تبرر الوسيلة . ولا بد للوسائل أن تكون نظيفة وواضحة .

**ثانياً: تعاريف الإدارة:** أدناهاهم التعاريف التي تناولت الإدارة من قبل المفكرين ومنها :-

① **عرفها ( فردريك تايلور ) بأنها :** ( المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص التكاليف ) .

② **عرفها ( هنري فايول ) بأنها :** ( الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب ) .

③ **عرفها ( سيلدون Sheldon ) بأنها :** ( الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع ، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وأعداد الهيكل التنظيمي ، والرقابة النهائية على الأعمال المنجزة ) .

④ **عرفها ( هويت WHITE ) بأنها :** ( أن فن الإدارة ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم ) .

⑤ **عرفها ( موني MOONEY ) بأنها :** ( الشرارة الحيوية التي تنشط وتوجه وتراقب الخطة والإجراءات عند المنشأة ) .

⑥ **عرفها ( جلوفر GOLFER ) بأنها :** ( القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف ) [٢٣].

⑦ **ونعرفها نحن بأنها :** قيادة مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه والحوافز واستغلال الموارد البشرية والمادية إلى أحسن حال ، وتعد المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة ، ووحدة اجتماعية هادفة ، وان المنظمة تصاحب الفرد طيلة حياته. وقد نشأت المنظمات منذ أن وجد الفرد على البسيطة وهي تركز على ثلاثة مؤشرات أساسية هي [٢٤] :-

١) **وحدة المنظمة:** أي أنها تتألف من أجزاء مترابطة بعضها مع بعض لا يتحقق وجودها وفعاليتها عطائها المستهدف دون أن يتحقق أبعاد التوحد التداوب SYNERGY بين مكوناتها الأساسية ،



إذ أن التنسيق والتوحد والتكامل بينها يعد حصيلاً أساسية لتحقيق المنظمة لعاتها المستهدف في ظل معطيات المجتمع ومتغيراته المختلفة .

(٢) **اجتماعية المنظمة**: أنطلاق مفهوم اجتماعية يعني بلا أدنى شك من وجود المنظمة واحتواءها على فردين فأكثر ، وقد يمتد العدد للآلاف أو عشرات الآلاف من الأفراد . إذ أن هؤلاء الأفراد يعيشون في إطار المنظمة من خلال التفاعل الاجتماعي ..

(٣) **هدفية المنظمة**: أنها تسعى من خلال وحدتها التنظيمية وإبعادها الاجتماعية المتفاعلة نحو تحقيق هدف معين ، كأن يكون اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وتنموياً ... الخ من الأهداف التي تسعى المنظمات بشكل عام نحو تحقيقها . أن المنظمة في مجالاتها المختلفة وإبعادها المتباينة تسعى نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها ، وهذا ما جعل الدور الذي ينبغي أن تتسم به المنظمات اليوم في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والحضارية ذو أهمية أكبر مما كانت عليه منظمات أمس . ولذلك لعبت الإدارة وعملياتها المختلفة عاملاً حاسماً نحو تحقيق ذلك .

**ثالثاً: الإدارة في الفكر الإداري المعاصر**: ويمكن تناولها وعلى النحو الآتي :-

(أ) **الإدارة العلمية**: تؤكد على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل ودراسة الوقت والحركة وتحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات قياسية لأدائها ، كما جاء في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لـ ( Taylor ) عام 1911. وان الزوجين ((ليليان جليبرت (LILLIAN GILBRETH)) وفرنك جليبرت (FRANK GILBRETH) 1868 - 1924 م قاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة و علم النفس الصناعي .

(ب) **أنشطة المنظمة**: تمثل مجمل الأنشطة الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت أم خدمية ، على الرغم من أن ( فايول ) قد خص بها المنظمات الصناعية وان أهمالأنشطة هي :-

١. **النشاط الإنتاجي الفني**: ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة .
٢. **النشاط التجاري**: ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع .
٣. **النشاط المالي**: وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة .
٤. **نشاط الحماية من المخاطر**: تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وأمينة .
٥. **النشاط المحاسبي**: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والإرباح والمطلوبات وأعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً .

٦. **النشاط الإداري**: ويمثل العمليات الإدارية وهي : التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والرقابة .

(ج) **المبادئ الإدارية الأربعة عشر هنري فايول [٢٥]**: يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات لذلك اعتنى كثيراً بنوعية الإدارة واقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها وهذه هي: ① **تقسيم العمل**: بمعنى أن يعطي كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء . ② **السلطة والمسؤولية**: وهذا يعني أن للسلطة حق إصدار الأوامر ، بينما المسؤولية هي الخضوع للمحاسبة عن إساءة استخدام السلطة . ③ **القواعد المنظمة للعمل**: وجوب امتثال العاملين للأوامر من الجهات العليا . ④ **وحدة الأمر**: أن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط . وتسمى أيضا بوحدة القيادة . ⑤ **وحدة التوجيه**: أن جهود إي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وترتكز بنفس الاتجاه . ⑥ **خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة**: ويجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة . لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة أذا

حصل تعارض بين المصلحتين . ⑦ مكافأة العاملين بالعدالة: يجب أن تدفع للعاملين أجورا مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها .

⑧ المركزية: أن القدرات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا .

⑨ التدرج الهرمي: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة من

أسفل إلى أعلى أو بالعكس . وتسمى أيضا بالتسلسل الإداري . ⑩ النظام : وضع الشيء المناسب في

مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والمواد المتعلقة بها ، من خلال

الهيكل التنظيمية . ⑪ العدالة: يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين. ⑫ استقرار الكادر

: يجب أن يكون دورات العمل اقل ما يمكن ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل للعمل في منظمة

واحدة . ⑬ المبادرة: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط . ⑭ روح

الفريق: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة إن تدعم هذا الاتجاه .

(د) أهم رواد الفكر في علم الإدارة : في علم الإدارة ساهم مفكرون كثيرون نذكر منهم :-

1. روبرت أوين Robert Owen ( 1771م – 1858م ) : وهو من الكتاب الأوائل الذين عالجوا

مشاكل وظروف العمل والعمال . حيث بدأت اهتماماته منذ عام 1820م . فأهتم بوقت العمل وإقامة

الجمعيات التعاونية الاستهلاكية وبعد عام 1828م اهتم بالإصلاح الاجتماعي من

لال اهتمامه بالتعاونيات . واقترح إقامة مؤسسات إنتاجية تعاونية كخطوة للانتقال إلى الاشتراكية ،

لكن هذه الأفكار باءت بالفشل ، وقد دافع عن العمال وكان يعتبرهم ( الآلات الحية ) ، حيث أنهم

كانوا يعتبرون جزءا من عناصر الإنتاج ، مثلهم كمثل الآلات والمواد الأولية . لقد اهتمواين

بوضع العمال وتحسين ظروف عملهم وتطوير أساليب أدائهم للارتقاء إلى الأفضل وتحسين المنتج

وزيادة كمية الإنتاج .

٢. هنري تاون [٢٦]: يعتبر هنري تاون احد الرواد الأوائل في علم الإدارة بعد الثورة الصناعية

فقد كان مديراً لأحدى المعامل في أمريكا وكان ينظم الندوات ويعقد الاجتماعات مع زملائه المدراء

في الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين . وقد عمل رئيساً لشركة ( بيل تاون ) الصناعية لمدة

ثمانية وأربعين عاماً . وخلال تلك الفترة قدم العديد من الأساليب الإنتاجية المتطورة ، والتي قام

بتطبيقها في الشركة على شكل أبحاث طبقت أكثريتها في عام 1886م ومن أهم أبحاثه التي نالت

الشهرة والاهتمام ، بحث تحت عنوان ( المهندس كالاقتصادي ) ، وبعد ثلاث سنوات قدم بحثاً

بموضوع ( المشاركة في العائد ) ومازالت أفكاره سائدة ومعتمده وتدرس في علم الإدارة الحديثة .

٣. فريدريك تايلور Fredrik Taylor ( 1850 م – 1915 م ) [٢٧] :- وكتابه مبادئ الإدارة

العلمية 1911 م ، حيث كان له الدور الفاعل في إرساء مبادئ علم الإدارة . ويعتبر تايلور من

أوائل المهتمين بعلم الإدارة وتنظيم العمل من خلال منظور علمي . حيث ربط الأجر بالإنتاجية

واعتبر أن الحوافز المادية أساس زيادة الإنتاج ، وكذلك اهتم بتقسيم العمل والتخصص والرقابة في

كتابه مبادئ الإدارة العلمية 1911 . وكان تايلور يؤمن بان الرقابة تؤثر على زيادة العمل ونمو

الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية - أي القوى العاملة ، واهتم أيضا بحل

المشكلات الإدارية عن طريق تقسيم العمل والتخصص وتدريب الأفراد والإشراف عليهم ، حيث

يقوم كل فرد بجزء من العملية الإنتاجية لغرض تحقيق الربح الأقصى عن طريق تكثيف يوم العمل

إلى الحد الأقصى- أي الاستغلال الأمثل للوقت . وذلك من خلال إجبار امهر العمال على العمل

تحت مراقبة عملية دقيقة ومن ثم اعتبار هذه المدة هي المدة المطلوبة لإكمال تلك الأعمال المحددة .

وبهذه الطريقة يستنزف من العمال عملاً أكثر من العمل المعتاد خلال يوم العمل . وابتدع لتطبيق

هذه المفهوم نظاماً أطلق عليه النظام التمايزي في رفع الأجور . وقد فتح تايلور المجال واسعاً أمام

المديرين في الإدارة الحديثة لتنظيم العمل وتخطيط الإنتاج ، وتوصل إلى مبادئ أساسية للإدارة

العملية يمكن تحديدها بالاتي :- ① **مبدأ يتصل بالتطور العلمي** : وذلك باستخدام التقدم العلمي ودارسة الحركات الأساسية التي يؤديها العاملون . ② **مبدأ يتصل بطريقة الاختيار للعاملين** : وذلك من خلال اختبارات علمية وعملية لمعرفة قدراتهم وقابليتهم - أي مبدأ التدريب لرفع المستوى النظري والعملية للعاملين .

③ **مبدأ يتصل بالتحسين في ظروف العمل**: الإضاءة والضوضاء والتهوية والمساحة ... الخ ④ **مبدأ تقسيم العمل** : والذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتكوين التعاونية والعمل الجماعي لدى الأفراد والعاملين . ⑤ **مبدأ التدريب**: لرفع المستوى النظري والعملية للعاملين .

المبحث الثاني : خلاصة ما جاءت به المدارس الفكرية المعاصرة : يمكن أجمالها وكالاتي :-

١- **بعض المفاهيم الأساسية** : أدناه أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع وهي :-  
① **مفهوم النظرية** : يقصد بالنظرية : ( هي التفكير العلمي المبني على المنطق في إيجاد تفسير لبعض الظواهر في العالم الذي نعيش فيه). ② **نظرية التنظيم**: ويقصد بها : ( وهي النظرية التي تعنى بدراسة الهياكل والأطر والوظائف والإنجاز وسلوكيات الجماعات والأفراد داخل المنظمة أو التنظيم). ③ **الفرق بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية** : يمكن تحديد الفرق بينهما وكالاتي :-  
(١) **العلوم الطبيعية** : وهي التي تبحث في علاقة الأشياء المادية بعضها ببعض لذلك تنتم بالدقة والموضوعية في استنتاج النتائج.

(٢) **العلوم الاجتماعية** : وهي التي تبحث في التنظيمات الإنسانية والعلاقات بين البشر بعضهم ببعض ، كما تدرس الجوانب النفسية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر على معتقداتهم وسلوكياتهم لذلك فهي تنتم بعدم وصولها إلى نفس مستوى الدقة في العلوم الطبيعية وبأن نتائجها دائماً ما تكون نسبية.

٢- **المدارس الفكرية المعاصرة** : فيما يأتي أهم الومضات التي جاءت بها المدارس الفكرية:-  
(أ) **مدارس الإدارة ، ومدخل النظم ، ومدخل الشرطي** : جاء بها كل من : أبراهام ماسلو، و هيرزبيرغ أراج يرس، و إلتون مايو ، وماكجروجر ، و فردريك تيلور ، و هنري فايول ، ولوثر وجوليك، وماكس فيبر .

(ب) **المدارس التقليدية أو الكلاسيكية ، ومدارس العلاقات الإنسانية، والمدارس الحديثة ، و مدرسة العلوم السلوكية**: من روادها : فردريك تيلور ، و هنري فايول ، ولوثر وجليك، وماكس فيبر . حيث يفترض علماء هذه المدرسة أن الإنسان بطبيعته كائن عقلائي يتصرف برشد ويستجيب للحوافز الاقتصادية ينظر إلى الفرد داخل المنظمة على أنه متغير يمكن التحكم فيه والسيطرة عليه يتم التركيز في هذه المدرسة على الوظيفة والوضع الملانم لتأدية هذه الوظيفة . ويمكن تناول ومضات بعض روادها وهم :-

(1) **فردريك تيلور ( ١٨٥٦ - ١٩١٥ م )** [٢٨]: البحث عن أفضل طريقة لإنجاز العمل اختيار العمال بطريقة موضوعية وتدريبهم لتحسين أدائهم من خلال وجود نظام حوافز يتناسب مع الإنتاجية مع اعتماد مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ودراسة الحركة والزمن . ويؤخذ عليه أنه أغفل دراسة وتحليل الفرد الذي هو أساس العملية الإنتاجية.

(2) **هنري فايول ( ١٨٤١ - ١٩٢٥ م )** : هناك ١٤ مبدأ أساسية للتنظيم(٨): تقسيم العمل ، و وحدة الأمر، والنظام ، و المركزية، و مبدأ العدالة في الأجر ، وخضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، و مبدأ استقرار العمل ، و وحدة الاتجاه ، والانضباط ، و المبادأة ، و مبدأ روح الفريق ، و تدرج السلطة ، والسلطة والمسؤولية ، و المساواة .

(٣) **لوثر جوليك ( ١٨٩٢ - ١٩٩٣ م )** : حدد مهام المدير السبعة الرئيسية وهي : التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والتقرير والتمويل.

(4) ماكس فيبر ( ١٨٦٤ - ١٩٢٠ م ) : مفهوم البيروقراطية أنواع السلطة : السلطة التقليدية والسلطة البطولية والسلطة القانونية وخصائص البيروقراطية المثالية والآثار السلبية للمنهج البيروقراطي.

(ج) مدرسة العلاقات الإنسانية: جاء بها إلتون مايو ، و وماكجروجر، ظهرت كرد فعل للمدرسة التقليدية . وتركز على الجانب الإنساني من الإدارة . وعلماء هذه المدرسة يؤمنون بأن الإنسان يحتاج إلى دعم معنوي بالإضافة إلى الدعم المادي مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية . حيث يقولون : ( إن إشباع حاجات العاملين الاقتصادية والسيكولوجية والاجتماعية وتحقيق التعاون بين العاملين من خلال الميول المشتركة يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية وبالتالي المزيد من الأرباح ) . ويمكن تناول ومضات كل واحد من روادها على حدا كالآتي :-

(١) إلتون مايو ( ١٨٨٠ - ١٩٤٩ م ) تجارب هاوثورن (١٩٢٧-١٩٣٢ م ) [٢٩]: أثبتت التجارب أن الإنسان كائن وجداني يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه وهو ليس آلة يمكن التحكم بها كما كان يظن أصحاب الإدارة العلمية . و يجب التعامل مع العمال بطريقة تحفظ لهم إنسانيتهم وتحقق لهم الاطمئنان النفسي والروحي لكي يتحقق الهدف المنشود وهو زيادة الإنتاجية.

(٢) وماكجروجر : في كتابه : الجانب الإنساني من المنظمة . تكلم عن نظرية X , Y يصف وماكجروجر العنصر X : بالشخص الكسول الذي لا يحب العمل والذي يتهرب من المسؤولية لذلك يجب تخويله بالعقاب وتهديده لكي يقوم بالعمل بالشكل المطلوب أما العنصر Y : فهو الشخص الذي يحب العمل ويستمتع بالقيام به لذلك فالدافع الذي يحركه لأداء أعماله هو المكافأة وليس الخوف من العقاب . وقد أغفلت هذه المدرسة دور الجانب التنظيمي والرسمي في تشكيل سلوك العاملين وحسب آراء بعض العلماء أنها لم تأت بشيء جديد في مجال الإدارة كما أنها أغضبت رجال الأعمال لأنها تعارض مصالحهم.

المدرسة الكلاسيكية	مدرسة العلاقات الإنسانية
١- أنها تركز على سلوك الفرد باعتباره المحدد الأساسي للعمل .	١- أنها تهمل هذه الناحية وتهتم بالبعد الاجتماعي للطاقت الإنسانية.
٢- ترى بأن الحوافز المادية هي التي تحفز العاملين على زيادة الإنتاج .	٢- ترى انه بجانب الحافز المادي حافز آخر هو الحافز المعنوي لتشجيع العاملين .
٣- تعتبر العمال كونهم آلات حية وبالتالي أن سلوكهم موجه لتحقيق أقصى منفعة لأصحاب الشركات .	٣- تعتبر سلوك العاملين هو مكون من عاملين نفسي واجتماعي وحضاري وان الإنسان يسعى لإشباع حاجاته المادية والمعنوية .
٤- تركز على التخصص وتقسيم العمل لزيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء .	٤- تعتبر عملية التخصص تكون الملل والضجر لدى العاملين وعدم الرغبة بالعمل .

المصدر : أعداد الباحث

(د) مدرسة العلوم السلوكية :- وجاء بها كل من : أبراهام ماسلو ، و هيرزبيرغ، و أرج يرس، وقد تأثرت هذه المدرسة كثيراً بأراء علماء مدرسة العلاقات الإنسانية . ويركز علماء هذه المدرسة على دراسة شخصية الفرد ومدى تأثير البيئة المحيطة على هذه الشخصية . والهدف من ذلك هو معرفة الطرق التي يمكن من خلالها التأثير على أداء الفرد والتحكم في سلوكه. ويمكن تناول ومضات كل من روادها وعلى النحو الآتي :- (١) أبراهام ماسلو [٣٠] : هو احد الرواد البارزين لمدرسة العلوم السلوكية.

## حاجات

## ٥ تحقيق الذات

(الأنبا)

٤ حاجات التقدير والاحترام

٣ الحاجات الاجتماعية ((الانتماء))

٢ حاجات الأمن والاستقرار

١ الحاجات الأساسية

مخطط سلم ماسلو للحاجات الإنسانية [٣١]

(٢) هيرزبيرغ : أوجد نظرية الوجدانية للدوافع ، و نظرية التوقع.

(هـ) المدرسة الحديثة ، و مدخل النظم ، و المدخل الشرطي، و المدرسة الحديثة: ويمكن تناولها

وعلى النحو الآتي :- ① مدخل النظم : يقوم على أساس النظر إلى المنظمة كمجموعة من الأجزاء

التي لها علاقات متداخلة ومتراصة مع بعضها البعض. و تنظر نظرية النظم إلى المنظمة على أنها

نظام مفتوح . فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة و تحول تلك المدخلات إلى مخرجات للبيئة

. فالمنظمة تتفاعل وتستجيب للمتغيرات البيئية . أما أنواع النظم فهي : النظام المغلق ، والنظام

المفتوح . والبيئة تشكل التغذية الراجعة ② المدخل الشرطي : يقوم المدخل الشرطي على

أساس الإدراك والاستجابة لمتغيرات الموقف أو الحالة كلما برزت تلك المتغيرات.

الفصل الثالثتقويم تطور الفكر الإداري

ومضات ( تقويم ) على تطور الفكر الإداري : ويمكن تناول الومضات التي تؤكد على قدم الفكر

الإداري وتطوره وعلى النحو الآتي :-

أولاً: في الحضارات القديمة: حيث مارس السومريون والبابليون والفراعنة والإغريق والرومان

والصينيون والهنود والمسلمون الإدارة في حضاراتهم المختلفة.

ثانياً: الحضارة العربية الإسلامية : حيث أن أقرب الشواهد على استخدام الإدارة في الحضارة

العربية الإسلامية في تنظيم شؤون الدولة المختلفة. ومن أهم مظاهر استخدام الإدارة لدى الحضارة

العربية الإسلامية الآتي :- ① اعتبار العمل الحكومي خدمة لإشباع حاجات المواطنين. ② اختيار

العاملين في الدولة على أساس الجدارة. ③ إنشاء الدواوين والوزارات وتنظيم القضاء

والبريد. ④ تطبيق الرقابة على عاملي الدولة ومحاسبتهم على أعمالهم. ⑤

تطبيق مبدأ اللامركزية في العمل. ⑥ التنظيم الاجتماعي ورعاية المواطنين والأسرة بشكل

عام. ⑦ استخدام الشورى في القيادة وممارسة وظائف الإدارة الأربعة.

ثالثاً: مدارس الفكر الإداري خلال القرن العشرين (١٩٠٠-٢٠٠٠) : حيث تمخضت عنها :-

① تطور الإدارة: بوصفها علماً له مبادئ وأسس ونظريات هو حديث النشأة مقارنة بالعلوم

الأخرى. ② بدايات تأطيره : تعود لأوائل القرن العشرين، ففي القرن الثامن عشر مع الثورة

الصناعية انتشرت المصانع وتوسعت ، لذا ظهرت الكثير من المشاكل الإدارية والتنظيمية والعمالية

استدعت البحث عن حلول لها. ③ هدف المنظمات في القرن العشرين: تركيز حول زيادة الإنتاج، مما

دفعها للبحث عن زيادة الجهود البشرية لكي تستمر هذه المنظمات في العمل. ④ في النصف الثاني

من القرن العشرين : بدأت موجة المنظمات الخدمية بالتوسع والانتشار بسرعة حتى وصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر. مما أدى للبحث عن الوسائل الكفيلة بزيادة الكفاءة والفعالية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المتاحة لهذه المنظمات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. ⑤ أجريت دراسات ميدانية وأبحاث عديدة : والتي قام بها مدراء وخبراء، مما أدى لتراكم قاعدة معرفية واسعة تتضمن العديد من النظريات والمفاهيم الإدارية في حقل الإدارة خلال العقود العشرة الماضية. ومنها:-

(١) المدرسة الكلاسيكية أو المدخل التقليدي [١]: ترجع بداياتها لعام ١٨٩٠. و تركز جميع نظرياتها على الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه على التسلسل الرئاسي من أجل تحقيق أعلى إنتاجية بفعالية وكفاءة مستهدفين . و أهم الومضات هي :- ① الإنسان كائن اقتصادي. ② أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة. ③ اعتمدت معيار الكفاءة والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المدراء والمنظمات. ④ هنالك أسلوب أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف. ⑤ المنظمة تعمل كنظام مغلق، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها، كما أن هذه البيئة مستقرة. ⑥ اعتبرت أن كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج ولا يخدم المنظمة. ⑦ أهم إسهاماتها في الإدارة : يمكن أجمال أهم الإسهامات كالآتي:-

(١) أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها. (٢) التأكيد على اعتبار الإدارة علما كالعلوم الأخرى. (٣) اعتبار الإدارة مهنة، لها أصول وأسس وقواعد. (٤) تحديد عناصر العملية الإدارية. (٥) بادرت بدراسة الوظائف والمهام، وأكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم. (٦) أبرزت أهمية تعويض العاملين تبعاً للأداء. (٧) الكثير من أساليب الإدارة حالياً مستمدة من المدرسة التقليدية. (٨) أهم الانتقادات الموجهة أليها: - يمكن أجمال أهم الانتقادات وكالاتي :-

١. التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية.  
٢. التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الإنسان الأخرى.  
٣. المدرسة التقليدية نشأت لتلاءم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة، بأعمال بسيطة وتعمل في بيئة مستقرة، لذا من الظلم الحكم عليها من المنظور الحالي لأن المنظمات الآن تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة ومتنوعة وبمنافسة شديدة.  
٢) نظرية الإدارة العلمية لتايلور [٢] [١٨٥٦-١٩١٥] [٣]: ويمكن تسجيل الومضات الآتية:-  
(أ) ركز اهتمامه بالبحث في العمل على مستوى الورشة :مدراء الخط الأول كمشرفين، وعمال.  
(ب) اعتقد بأن الهدف الأساسي للمدير :هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل، يرافقه أقصى منفعة للعامل. فالرسالة التي نادى بها هي : الاعتمادية المتبادلة هي التعاون بين الإدارة والعمال.  
(ج) انصبت أبحاثه حول إيجاد الحلول لمشكلة تدني الإنتاجية والفاعلية والكفاءة. (د) قام بأبحاث وتجارب عديدة في مصانع الصلب والفحم لتخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف، لإيجاد طريقة مثلى لأداء كل عمل. (هـ) التأكيد على مبادئ الإدارة العلمية الآتية :- (١) التخصص الدقيق في العمل. (٢) إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل. (٣) اختيار العاملين وتدريبهم، وتحفيزهم باعتماد الأجر المادي للقطعة. (٤) تعاون الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل. (٥) تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات.

(٣) الزوجان فرانك وويليان جليبرت [٤]: ركزا على الإنتاجية والكفاءة، من خلال دراسة وتحليل الحركة والوقت وتبسيط الإجراءات للاستفادة المثلى من قدرات العامل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ويمكن تحديد أهم الومضات في هذا السبيل :- (أ) استخدمتا في أبحاثهما أفلام الصور المتحركة لتحليل وتحسين حركات العامل لأداء عمله. (ب) اخترعا ساعة لتسجيل الوقت حتى ٢٠٠٠/١ من

الثانية. (ج) اهتمت ليليان بعد وفاة زوجها بالجانب الإنساني من الهندسة الصناعية ، حيث حددت أيام العمل المعيارية ، وجدولة فترات الراحة، و تحديد فترة غذائه.

(٤) هنري جانت [٥]: ويمكن تحديد أهم الومضات التي تدلل على التحسين المستمر في الإنتاج كالاتي:- (أ) **ركز على نظم الرقابة لجدولة الإنتاج في المصانع**، وقد طور خرائط لهذا الغرض [٦]، حيث توضح الخارطة مراحل تقدم العمل في المشروع وما تم انجازه فعلياً مقارنة مع ما يجب انجازه حسب الخطة المحددة . حيث تم توزيع الوقت على العمليات المتتابعة والمتزامنة، ومتابعة التقدم في خط سير العمل، و المهام في فترات متقطعة. (ب) **اقترح نظاماً للأجور والحوافز** مختلفاً عما جاء به تايلور حيث انه حدد الحد الأدنى للأجور ومن ثم إعطاء العامل حوافز تشجيعية.

(هـ) **نظرية التنظيم الإداري أو المبادئ العالمية لهنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) [٧]** : ويمكن تحديد أهم الومضات كالاتي :- (١) **ركز اهتمامه على الإدارة العليا بحكم عمله وخبرته.** (٢) يعد كتابه الإدارة العامة والصناعية أشهر ما كتب. (٣) **يختلف فايول عن تايلور بأن الأول ركز على مستوى الإدارة، لذا سعى لوضع مبادئ عالمية اعتقد بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات، بينما ركز تايلور على مستوى الورشة والخط الأول من المدراء.** (٤) اعتمد تايلور على الدراسة الميدانية ، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير. (٥) **قام فايول بتقسيم أنشطة المنظمة إلى ست مجموعاتي :-** (أ) **أنشطة فنية (تصنيع وإنتاج).** (ب) **أنشطة تجارية ( بيع وشراء).** (ج) **أنشطة مالية ( تأمين رأس المال واستخدام الأموال).** (د) **أنشطة حماية وأمان ( حماية الممتلكات والأشخاص).** (هـ) **أنشطة محاسبية ( تقدير التكاليف والأرباح).** (و) **أنشطة إدارية ( تخطيط، وتنظيم، وإعطاء الأوامر، و تنسيق، و رقابة).** و **اقترح أربعة عشر مبدأ عالمياً وهي [٨] :-**

(١) **تقسيم العمل والتخصص.** (٢) **تكافؤ السلطة والمسؤولية.** (٣) **الانضباط والالتزام من قبل العاملين.** (٤) **وحدة الأمر.** (٥) **وحدة التوجيه - أي تنسيق كل الجهود في المنظمة لتصب في نفس الاتجاه.** (٦) **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.** (٧) **تعويض العاملين بشكل عادل.** (٨) **المركزية.** (٩) **التسلسل الهرمي / الرئاسي.** (١٠) **النظام : وضع المعدات والأفراد في الأماكن المناسبة.** (١١) **المساواة : ناتجة عن العدالة واللفظ.** (١٢) **الاستقرار الوظيفي : يحتاج العامل لوقت كافي لكي يتعلم كيفية أداء عمله.** (١٣) **المبادرة.** (١٤) **الروح المعنوية : التناغم والانسجام بين العاملين.**

٦- هنري فايول أول من نظر للإدارة كونهما عملية تتضمن وظائف محددة على المدير أن يؤديها.

٧- **النظرية البيروقراطية لماكس فيبر [٩] (١٨٦٤-١٩٢٠) [١٠]** :- كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً، وقد كان يرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقديمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دوراً مهماً. وتعرف البيروقراطية بأنها : ( صيغة تنظيمية عقلانية ورشيقة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف . تمثل البيروقراطية مع المدرسة الكلاسيكية نظرة رشيقة كفوءة للمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية سلطة ) فقد اهتم ماكس فيبر في إيجاد آليات العمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطق قائم على مجموعة من المبادئ أهمها [١١] :- (١) **تقسيم واضح للعمل:** وفيه يتم تحديد الوظائف لرفع كفاءة العاملين ومهاراتهم . (٢) **هيكلية واضحة للسلطة:** أن السلطة والمسؤولية يوضحان لجميع المواقع . وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة ينتمي . (٣) **قواعد وإجراءات عمل رسمية:** يجب أن تكون هناك قواعد مدونة بوضوح لقيادة كل الوظائف . (٤) **اللاشخصية في التعامل :** أن الأوامر والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناء أي شخص والكل أمام القانون سواسية . (٥) **التدرج الوظيفي حسب الجدارة:** يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم الوظيفي الجيد . (٦) **فصل الإدارة عن المالكين:** لضمان أداء أفضل

لتحقيق أهداف المنظمة . هذا الاتجاه أسهم بشكل فاعل في تطوير تخصص الإدارة الذي بدأ استحداثه في كليات القانون أولاً الأمر ثم أصبح تخصصاً واسعاً قائماً بذاته . ويمكن تحديد الومضات كالاتي :- (١) عمد إلى التمييز بين السلطة والقوة. (٢) عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية إلى ثلاث مراحل هي :-أولاً : مرحلة السلطة التقليدية : تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة غير كفاء وبدائي.ثانياً : مرحلة السلطة الكارزمية: تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير و ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً . تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسية.ثالثاً: مرحلة السلطة القانونية: يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز

الإدارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل. (٣) اهتم فيبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول، وقد اعتبر النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما.فالبيروقراطية نوع لتصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل محدد للسلطة، وقواعد وإجراءات واضحة، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم. (٤) يرى فيبر بأنه كلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كلما كان الإنتاج عالياً، لأن البيروقراطية تحقق الدقة والسرعة والوضوح، والاستمرارية، فهي نظام كفاء وعقلاني. (٥)

أن خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فيبر [١١] هي :- (١) تقسيم العمل والتخصص. (٢) التسلسل الرئاسي، ووضوح خطوط السلطة. (٣) الجدارة في التعيين، فالموظفون يعينون ولا ينتخبون. (٤) الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها، مما يعني وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل. (٥) التوثيق وتنظيم السجلات. (٦) الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً فالإداري يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة. (٧) الموظفون يعملون مقابل أجور ثابتة وعادلة.

٨- المدرسة السلوكية: - جاءت هذه المدرسة كرد فعل على أفكار المدرسة التقليدية لقصورها في عدم الاهتمام بالعنصر الإنساني. و عند تطبيق أفكار المدرسة التقليدية في الواقع العملي عجزت عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل. لذا استمرت المشاكل التي تواجه المدراء لعدم تصرف العاملين في كثير من الأحيان كما هو متوقع. لذا ركزت المدرسة السلوكية على مساعدة المدراء ليصبحوا أكثر كفاءة. واهتمت المدرسة السلوكية ب:- (١) دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة. (٢) ينتمي رواد هذه المدرسة لعلم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع. (٣) لهذه المدرسة اتجاهان فكريان وهما: - (أ) مدخل العلاقات الإنسانية: - من أهم رواد حركة العلاقات الإنسانية: إلتون مايو ، وتجارب هاوثورن خلال الفترة (١٩٢٧-١٩٣٢) . والتي اهتمت بالاتي :- (١) معرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية على إنتاجية العامل. (٢) مراحل التجارب امتدت لخمس مراحل. وأهم نتائج تجارب هاوثورنالاتي: - (١) المنظمة كيان أو نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي، وهي تؤثر على إنتاجية الأفراد. (٢) يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية : والتقدير، والاعتراف بالانجاز، والقبول من الغير. (٣) تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه. (٤) توجد علاقة ايجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل. (٥) تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة. (٦) يحتاج المدير لمهارات اجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية. وشكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة السلوكية. وفق الآتي :- (١) ركز على كيفية تعامل المدير مع



المرووسين. (٢) أبرز أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته. (ب) **مدخل العلوم السلوكية: أهم إسهاماتها في الفكر الإداري:** (١) ركزت على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم فكملت ما أهملته المدرسة التقليدية. (٢) اعتبرت المنظمة نظام اجتماعي يضم أنظمة فرعية وأنماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية. (٣) تحقيق أي نجاح من قبل المدير يُعزى للأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة. (٤) ساعدت على تطوير الفهم والتطبيق للعمليات التنظيمية مثل الدافعية، والقيادة، والاتصالات. (٥) **أهم الانتقادات الموجهة إلى المدرسة السلوكية [١٢]:** - (أ) استخدام مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي، أو قد تطبق تطبيقاً خاطئاً. (ب) هنالك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة من علماء من علوم سلوكية مختلفة، مما ساعد برفض بعضها من قبل المدراء. (ج) اهتمت بالإنسان وأغفلت جوانب مهمة في العملية الإدارية.

(٩) **ماري باركر فوليت:** أهم مساهماتها في الفكر الإداري هي: - (١) وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات. (٢) أسست إدارة الصراعات التنظيمية، والعمليات السياسية في المنظمة. (٣) اهتمت بمشاركة الأفراد بالسلطة، والتعاون والاتصال والتنسيق بين الأفراد في المنظمة. (٤) أبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الإدارة وكفاءتها، لذا وضعت مبادئ أساسية للتنسيق السليم.

١٠ - **شيستر برنارد:** اشتهر بكتابه **وظائف المدير**، وأهم مساهماته في الفكر الإداري هي: - (١) اعتبر المنظمة كيان اجتماعي تعاوني. (٢) التعاون هو الأساس لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة. (٣) لذا فالالاتصال وتبادل المعلومات أمر ضروري ومستمر بين الأفراد في المنظمة. (٤) تتكون المنظمة من أنشطة وأفراد عاملين، لذا يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق التوازن. (٥) ينسب إليه مفهوم قبول السلطة، كما أبرز أهمية التنظيم غير الرسمي. (٦) اعتبر أن أدوار المدير الرئيسية (تسهيل الاتصالات، تحفيز العاملين).

١١ - **مدخل العلوم السلوكية:** استقطبت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الأنصار على المستويين العملي والأكاديمي ومنهم: علماء النفس، وعلماء الاجتماع، وعلماء الإنسان. وتزايدت الأصوات التي تنادي بالاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه من جهة، وجماعات العمل من جهة أخرى. ونتج لدى البعض فهم خاطئ لمبادئها، لذا ارتبطت بمفهوم معاملة العامل بشكل حسن، ومحاولة التحكم بالعامل والسيطرة عليه. لذا ظهر المدخل السلوكي: الذي ركز على دراسة الفرد والجماعة في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية كما في الأبحاث والدراسات. وركز أتباع هذا **المدخل على الأتي:** - (١) الإنسان أكثر تعقيداً من كونه كائن اقتصادي أو كائن اجتماعي. (٢) دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكاناته وقدراته ومهاراته - أي فهم العوامل والأسباب التي تدفع الفرد للعمل. (٣) **أهم نظريات المدخل السلوكي هي (١٣):** **نظريتي X, Y** لدوجلاس ماكر يجر حيث شرحها في كتابه: الجانب الإنساني في المنظمة عام ١٩٦٠، فاعتبر أن هناك فلسفتين حول طبيعة الإنسان وهما: - (أ) اعتبر دوجلاس بأن النظريات التقليدية تبنت النظرة X وقد رفضها هو واعتبر أن المدير لا يمكن أن ينجح إلا إذا نظر للعاملين معه على أنهم أناس ذوو إمكانيات وقدرات، مبدعون، قادرين على تحمل المسؤولية. (ب) نالت نظريته Y قبولاً واسعاً لدى المنظرين، وفتحت المجال للمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال. وأدناه مقارنة بين نظرية X ونظرية Y: -

افتراضات فلسفة X حول طبيعة الإنسان	افتراضات فلسفة Y حول طبيعة الإنسان
١. سلبي بطبعته ولا يحب العمل. ٢. كسول لا يرغب بتحمل المسؤولية. ٣. يفضل أن يقاد. ٤. يعتبر العقاب وسيلة أساسية للحفز. ٥. الرقابة الشديدة ضرورية. ٦. تعتبر الحوافز المادية أهم الحوافز للعمل ويبحث الفرد عن الأمان/الضمان أولاً.	١. وجود الرغبة في العمل ويبدل جهده الجسمي والعقلي لذلك. ٢. يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها. ٣. يمارس التوجيه والرقابة الذاتية. ٤. يعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية. ٥. لدى الكثيرين قدرات أبداعية في العمل. ٦. يسعى الإنسان لتوظيف إمكاناته وطاقاته ويسعى للتحفيز المعنوي والتقدير.

١٢- نظريات الدافعية : ركزت على : -حاجات الأفراد العاملين ودوافعهم وجوانب العمل التي يمكن أن تلبي هذه الحاجات.

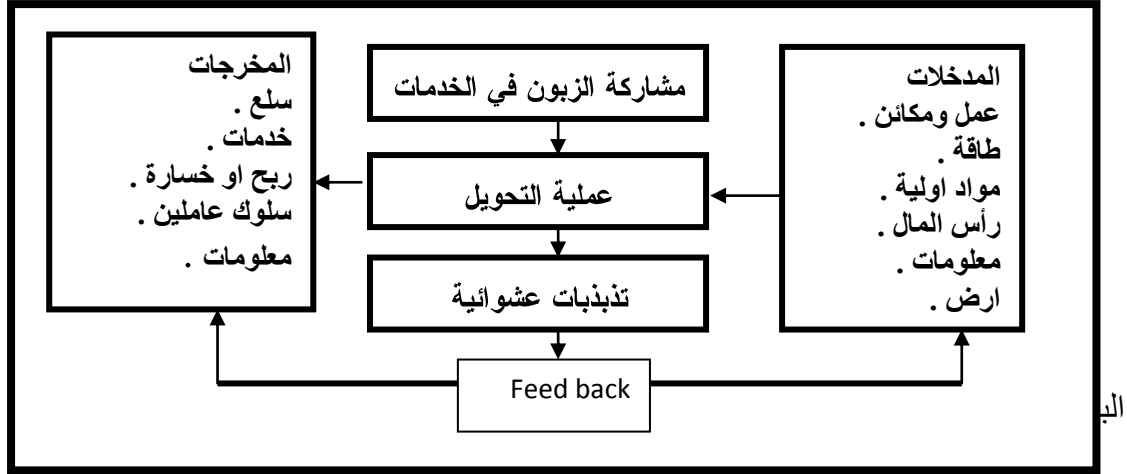
١٣-نظريات القيادة : ركزت على: -①خصائص القائد الناجح.②أساليب القيادة.③نظريات القيادة.

١٤-مدرسة علوم صنع القرارات والمعلومات:وهي المدرسة الكمية، و علم الإدارة، و بحوث العمليات.و أشهر روادها هيربرت سايمون[١٤]. حيث اعتبر الإدارة عبارة عن صنع قرارات – أي كيفية صنع القرار، و فعالية القرار ، ومدى نجاحها.ويمكن تحديد أهم ومضات مدرسة علوم صنع القرارات والمعلومات كالآتي :-① اهتمت بصنع القرارات، ونظم المعلومات، والرياضيات والإحصاء كأداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج والعمليات، لذا فقد ركزت على حل المشكلات الفنية وليس السلوكية.②تطورت في فترة الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمت الأساليب الكمية في دراسة وحل المشكلات العسكرية من نقل وتوزيع ودقة إصابة الأهداف.③القرارات المتخذة متنوعة لكنها تنقسم لروتينية بسيطة ومتكررة، وقرارات غير روتينية معقدة وغير متكررة. ولأن أغلب القرارات من النوع الثاني فيجب استخدام النماذج الرياضية الكمية والإحصائية، وبحوث العمليات، والمحاكاة الحاسوبية للتوصل لقرارات صائبة.

④أهم إسهامات المدرسة الكمية :- (أ) قدمت العديد من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة. ومن هذه الأساليب البرمجة الخطية، والتحليل الشبكي، والمحاكاة. وهي تستخدم في مجال الإنتاج لجدولة الإنتاج، وتحسين الجودة، والموازنة. أما في مجال إدارة عمليات الخدمات فتستخدم في المصارف والمستشفيات والتأمين لتخطيط الموارد البشرية، وبرامج التطوير، والموازنة. (ب) وضعت الأساس لاستخدام المعلومات في المنظمات الإدارية، لذا فالمعلومات هي عنصر حيوي في المنظمة، ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فعالية وكفاءة صنع القرار.⑤ أهم الانتقاداتالموجهة للمدرسة الكمية :- (أ) ركزت على المشكلات الفنية وليست السلوكية، لذا فهي لم تقدم أطارا متكاملًا لفهم الإدارة ، كما هي المدرسة السلوكية. (ب) وفرت أدوات مهمة تساعد المدير لأداء دوره في العملية الإدارية. ولكنها لم تهتم بالأفراد ولم تأخذ في الحسبان حاجاتهم وانطباعاتهم من أجل اعتماد مدخل كمي مناسب .

١٥- مدخل إدارة النظم (١٩٦٠- حتى الآن) :أول من نظر للمنظمة كنظام هو برنارد الذي اعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة. و مفهوم النظام أخذ من العلوم التطبيقية، فالنظام هو الكل المنظم الذي يتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، تشكل في

مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيبياً كلياً موحداً. ومدرسة النظم اعتبرت المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة. ويشمل النظام المفتوح العناصر الآتية :-  
البيئة الخارجية



① المدخلات. ② عمليات التحويل. ③ المخرجات. ④ التغذية الراجعة. ⑤ البيئة الخارجية والداخلية.

(١) إسهامات مدرسة النظم [15]: قدمت إطاراً فكرياً للمدراء لتحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال الآتي :- ① اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي، مما يحقق تنسيق أفضل في المنظمة. ② التغييرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء، لذا يجب مراعاة كل جوانب المنظمة. ③ يتضمن منظور النظم مفهوم التداوب أو التعاون ونتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة أو منفردة. حيث أن كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة. و لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض. ④ تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية من خلال رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح. ⑤ تنبيه المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم. (٢) الانتقادات الموجهة إلى مدرسة النظم :- مجردة وليست عملية، وتنظيرية تصلح للنقاش أكثر من ترجمتها للواقع العملي، حيث لا تتعرض لعمليات فعلية كصنع القرارات مثلاً.

١٦- المدرسة الموقفية (١٩٧٠- حتى الآن): تعتبر امتداد لنظرية النظم : فالمنظمة نظام مفتوح له حدود تفصله عن بيئته الأوسع. فهي تسعى لفهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة ككل وبيئتها الخارجية. و تسعى لفهم كيفية عمل المنظمة وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي كل حالة على حدة، لذا فهي تقترح نماذج لتصميم وإدارة المنظمات التي تكون أكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة. و تفر بأهمية كل ما جاءت به المدارس السابقة من أفكار ومبادئ. و لا يوجد نظرية أو أسلوب إداري محدد يمكن تعميمه لكل المنظمات والظروف والأزمات. يجب تشخيص كل حالة لاختيار الأسلوب المناسب لها.

**أهم الاستنتاجات :-**

١- الإدارة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية ذاتها ، وبدأت الكتابة عنها في بداية القرن التاسع عشر ، لذا يعبر عنها بأنها ( علم حديث جداً لموضوع قديم جداً ) بسبب عدم الكتابة عنها والابتعاد عن التدوين وهناك دلالة بيّنة وواضحة بأن الإدارة كانت موجودة قبل أكثر من ستة آلاف سنة ، وفي حضارات العالم القديمة : ( البابلية ، والفرعونية ، والرومانية ، واليونانية ، والصينية ، والفارسية ) .

٢- من خلال ما ورد من متن البحث يظهر للعيان بان الفكر الإداري قديم قدم التاريخ ولكن لم تؤشر ملامحه إلا في القرنين التاسع عشر والعشرين بسبب عدم وجود تدوين .

٣- تشكل الإدارة العمود الفقري لكل نشاط إنساني ابتداء من الأسرة الصغيرة ثم العائلة ثم العشيرة وصولاً إلى المجتمع وهكذا بالنسبة لجميع المنظمات الحكومية والأهلية ... الخ .

٤- قلة المصادر أو محدوديتها وحتى البحوث والدراسات هي الأخرى محدودة فيما يتعلق بالفكر الإداري حصراً . بل نجد اغلب المؤلفات تتناول بشكل مشترك تقريباً المدارس الفكرية ليس إلا . ولا تتناول اثر تطور الفكر التاريخي للإدارة بشكل شمولي متكامل وقد يبدو لنا السبب الحقيقي كون المادة العلمية جافة وصعوبة التنظير أو الإبداع أو التحسين فيها لضيق الأفق لدى الكتاب أو المؤلفين أو الباحثين .

٥- تهدف الإدارة إلى استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية استخداماً عقلياً امثل ضمن مفاهيم الكفاية والفاعلية والإدارة الناجحة تسعى دوماً إلى تجنب الإسراف والفوضى والاضطراب ، وتعمل بكل جهد وطاقة للمحافظة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية من اجل تحقيق الأهداف المحددة المشتركة التي تنشأ الإدارة إلى تحقيقها .

٦- الإدارة في الإسلام فهي واضحة للمسات في القرآن الكريم وأحاديث الرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم . وأقوال وأفعال الصحابة ، رضي الله عنهم .

٧- من خلال التحليل المقارن لمتن البحث وجدنا ضرورة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية - أي حدوث تطور في الفكر الإداري في الحقبة الزمنية المتوالية .

**أهم التوصيات :-**

١- ضرورة إجراء البحوث والدراسات عن تطور الفكر الإداري لاسيما استخدام البحث والتقصي عن الفكر الإداري قبل القرن التاسع عشر والعشرين وعدم الاكتفاء فقط بالمدارس الفكرية التي نجدها في اغلب البحوث والكتب التي تتناول الحقبة الزمنية بعد منتصف القرن التاسع عشر . خصوصاً وان نتائج البحث من خلال الاستقصاء والمقارنة وجدنا بان فرضية العدم لم تتحقق وأخذنا بالفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين حقبة التاريخ المتوالية لوجود

تطور كبير في الفكر الإداري في القرن الحادي والعشرين .

٢- اعتماد الشواخص الماثلة على الكرة الأرضية : ( الجنائن المعلقة ، وسور الصين ، والأهرامات ، وغيرها من الآثار الدينية والأدبية والفنية والسياسية في العالم كأساس لبناء مادة علمية محكمة عن تطور الفكر الإداري في العالم ولاسيما بلاد الرافدين أم الحضارات القديمة : ( الأشورية والبابلية وغيرها من الحضارات المعروفة ) .

**الهوامش:-**

- [١] (سورة يوسف ، آية ٤٣).
- [٢] (سورة يوسف ، الآيات : ٤٧ - ٤٩).
- [٣] د. محمد قاسم القربوني ، مبادئ الإدارة / النظريات والعمليات والوظائف ، وائل ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٤-٢٦.
- [٤] [Joseph L .massy ' Essentials of management ' 4 th edition ( new jersey ) , prentice – hall , inc . 1987, pp. 12 - 14, pp.24 – 25.
- [٥] د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ٢٠١٣ ، ص ٣١.
- [٦] د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال .....، مصدر سبق ذكره ، ص ٣٢.
- [٧] د. خالد احمد فرحان المشهداني ، إدارة الأعمال .....، مصدر سبق ذكره، ص ١٣-١٥.
- [٨] الخمر هو جمع خمار ومعناه الوشاح الذي تضعه المرأة على رأسها أما متحجبة أو للزينة .
- [٩] الشاعر : مسكين الدرامي ( هو ربيعة بن عامر بن أنيف (بالتصغير) بن شريحةالدرامي التميمي. شاعر عراقي، صاحب قصيدة الخمار الأسود .
- [١٠] ابن خلدون – المقدمة دار العودة – بيروت ، ١٩٨١ ، ص ٢٤٢-٢٤٦ .
- [١١] د. صالح مهدي العامري ، د.طارق محسن الغالبي ، الإدارة والإعمال ، دار وائل للنشر.
- [١٢] د. خالد احمد فرحان المشهداني ، تطبيقات في الأساليب الكمية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٤ ، ص ٩-١٤ .
- [١٣] د. خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة الأعمال ... ، مصدر سبق ذكره ، ص ٢٨ - ٣١ .
- [١٤] د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال .. ، مصدر سبق ذكره ، ص ٣١ .
- [١٥] د. خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة الأعمال .....، مصدر سبق ذكره ، ص ٣١-٣٢ ..
- [١٦] د. خضير كاظم ، د. موسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال ، أثراء ، ، ص ٣٣-٣٧ .
- [١٧] د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال ... ، مصدر سبق ذكره ، ص ٣٣ .
- [١٨] د. محمد قاسم القربوني ، مبادئ لإدارة ، مصدر سابق ، ص ٢٨ .
- [١٩] د. صالح مهدي العامري ، د. طارق محسن الغالي ، الإدارة والإعمال ، ص ٦٧-٦٨ .
- [٢٠] د. خضير كاظم ، د. موسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال، مصدر سبق ذكره ، ص ٣٣ .
- [٢١] د. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة ، المسيرة ، الأردن ، ٢٠٠٧ ، ص ٢١ .
- [٢٢] د. خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة ، دار الأيام ، الأردن ، ٢٠١٣ ، ص ١١-١٢ .
- [٢٣] كامل المغربي ، المدخل لإدارة الأعمال ، عمان ، ١٩٧٤ ، ص ١٤ - ١٧ .
- [٢٤] د. خضير كاظم ، د.موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، الأردن ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٠-٢١ .
- [٢٥] هنري فأيل: كان مهندسا في شركة تعدين وتدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مديرا تنفيذيا ، وأصبح على قمة الهرم الإداري. وركز أبحاثه حول إدارة الموظفين باعتبارهم المفتاح السحري للنجاح وتطبيقها في مختلف المستويات الإدارية مكونا بذلك الأساس للنظرية الإدارية.
- [٢٦] د. خضير كاظم ، د. موسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال، مصدر سبق ذكره ، ص ٥٧ .
- [٢٧] **فردريك تاييلور**: كان في البداية عاملا في مصنع ، ودرس وأصبح مهندسا ، وأصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في احد المصانع الأمريكية .
- [٢٨] د. صالح مهدي ، د.طارق محسن ، الإدارة والإعمال، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٧ ، ص ٤٩ .
- [٢٩] د. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة ، مصدر سبق ذكره ، ٢٠٠٧ ، ص ٤٢ .
- [٣٠] د. خضير كاظم ، د. موسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال، سبق ذكره ، ص ٧٨-٧٩ .

- [٣١] د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال ... ، مصدر سبق ذكره ، ص ٥٦ .
- [٣٢] د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال ، مصدر سبق ذكره ، .
- [٣٣] صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية عام ١٩١١ أول لبنة من لبنات تطوير الفكر الإداري .
- [٣٤] د. صالح مهدي ، د. طارق محسن ، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧ ، ص ٤٩ .
- [٣٥] ريق هندسي ، التزامنا مع تايلور .
- [٣٦] مهندس صناعي .
- [٣٧] سميت هذه الخرائط باسمه وتستخدم حيث قام الباحثون بتكييفها للتطبيق في الجدولة المحسوبة .
- [٣٨] حميد جاعد محسن الدليمي ، الإدارة الإعلامية ، ط ١ ، ٢٠٠٨ ، ص ٥ .
- [٣٩] د. خضير كاظم ، د. موسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال، سبق ذكره ، ص ٧٠-٧٣ .
- [٤٠] عالم اجتماع ألماني .
- [٤١] د. صالح مهدي ، د. محسن منصور ، الإدارة والإعمال ، عمان ، وائل ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٦ .
- [٤٢] د. صالح مهدي ، د. محسن منصور ، الإدارة والإعمال ، عمان ، وائل ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٦ .
- [٤٣] د. خضير كاظم حمود ، د. موسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال، سبق ذكره ، ص ٧٤ .
- [٤٤] د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال ، مصدر سبق ذكره ، ص ٢٧ .
- [٤٥] عالم في علوم الاجتماع والسياسة .
- [٤٦] د. خضير كاظم ، د. موسى سلامة ، إدارة الأعمال، سبق ذكره ، ص ٨٤-٨٦ .

## أهم المصادر:-

أولاً : المصادر العربية :-

القرآن الكريم

الأحاديث النبوية المطهرة

- ١- ابن خلدون – المقدمة دار العودة – بيروت ، ١٩٨١ .
- ٢- المشهداني ، د. خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ٢٠١٣ .
- ٣- المشهداني ، د. خالد احمد فرحان ، تطبيقات في الأساليب الكمية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٤ .
- ٤- المغربي ، كامل ، المدخل لإدارة الأعمال ، عمان ، ١٩٧٤ .
- ٥- العامري ، د. صالح مهدي محسن ، د. طارق محسن منصور الغالبي ، الإدارة والإعمال ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٧ .
- ٦- القربوني ، د. محمد قاسم ، مبادئ الإدارة / النظريات والعمليات والوظائف ، وائل ، ٢٠٠٦ .
- ٧- الشماع ، د. خليل محمد حسن ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧ .
- ٨- حميد جاعد محسن الدليمي ، الإدارة الإعلامية ، ط ١ ، ٢٠٠٨ .
- ٩- جاسم، عزيز السيد ، عمر بن الخطاب سلطة العدل ، دار الشؤون الثقافية العامة ، وزارة الثقافة والأعلام ، ١٩٨٨ .
- ١٠- حمود ، د. خضير كاظم ، د. موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، أثير للنشر والتوزيع ، الشارقة .

## ب- المصادر الأجنبية :-

- 1- Joseph L .massy ' Essentials of management ' 4 th edition ( new jersey ) , prentice – hall , inc . 1 , 87 pp – 12 – 14 (2) Joseph L . massy , pp – 24 – 25.

## History Of The Evolution Of Management Thought

Muneera\_Abid\_HassanDr.

Muneera.abd@duc.ed

**Abstract**

Management plays a leading role actor and Kve in all spheres of life , from managing the family home or the family to manage kindergarten , school , university, and the department , and the hospital, the laboratory , and the military unit down to the Department of State and society , but it comes to the management of the world through the World Organization - United Nations and its mechanisms . Administration and nerve every successful business . It is the psychological factor in the progress and development of all the work they are leading the development of each area of work . Administration and the delicate balance that is due when you measure the response of working with the requirements of the times . It can not keep pace with progress without management development . For this it was necessary to address management thought the same and how Msajrih of evolution to keep pace with the challenges that are characteristic twenty-first century and to be our reference in this opinion experts and specialists in management science . Fact that management science and art and profession , they are aware of being dependent modern scientific methods and advanced in the implementation of the administrative process on the basis of awareness and understanding , and being the art of creativity , they rely on as the basis of evolution. while they are performing career before everything else .