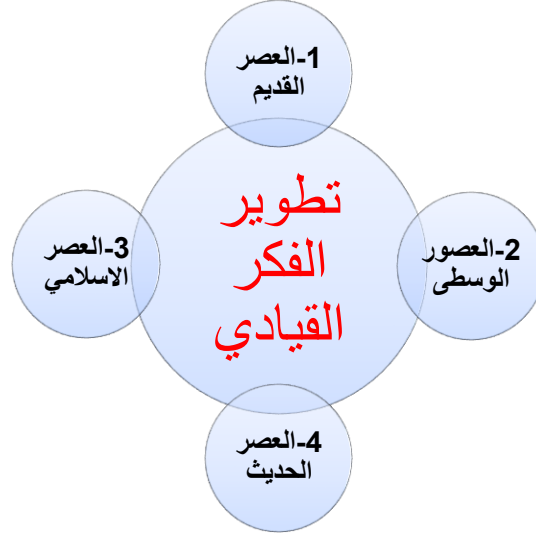


مدخل نحو نموذج القيادي العالمي الفصل الثاني: تطور الفكر القيادي الإداري



- تطور الفكر الإداري في العصور القديمة
- تطور الفكر الإداري في العصور الوسطى
- تطور الفكر الإداري في العصر الإسلامي
- تطور الفكر الإداري في العصر الحديث

• للقيادة دور بالغ الأهمية في قيام كثير من الحضارات القديمة , وخاصة تلك التي تركت وراءها بعض الآثار التي تشير إلى مجهودات جباره بذلت في سبيل تخطيط وإنشاء تلك المعالم , ونجد ان القيادة حازت على نصيب كبير من اهتمام مفكري تلك الحضارات .

أولاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة:

الحضارة السومرية – الحضارة المصرية – الحضارة البابلية – الحضارة الصينية – الحضارة الإغريقية – الحضارة الرومانية.

* الحضارة السومرية:

يرجع تاريخها إلى أكثر من خمسة آلاف سنة، وقد وجد في بعض الوثائق المكتوبة ما يدل على أن السومريين عرفوا ألواناً من القيادة الإدارية، حيث كان كهنة معابدهم نظاماً ضريبياً محكماً جمعوا وأداروا به دقة كميات ضخمة من السلع الدنيوية التي تضم أموال الدولة وعقاراتها وقطعان الأغنام والماشية التي تُجبي من الشعب، وكانوا يكلفون بتقديم تقرير أو كشف حساب بأماناتهم لكبير الكهنة، وبذلك فقد مارسوا القيادة الإدارية بأجل معانيها .

ويرى البعض أن تلك الوثائق أول كشوفات عرفها الإنسان، ومعروف ان السومريين هم الذين ابتدعوا الكتابة ويعتقد البعض أن الهدف من ذلك كان لتمكين القيادة في الدرجة الأولى.

* الحضارة المصرية :

ظهرت الحضارة المصرية في أعقاب الحضارة السومرية، وتقع في الفترة بين 525 - 2000 قبل الميلاد، وقد تميزت هذه الحضارة بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة، والأهرامات تعتبر أهم الشواهد على المصريين القدامى التنظيمية والإدارية، فقد بني هرم خوفو الأكبر من 2,300,000 قطعة من الحجر،

يتراوح وزنها ما بين 1.5 - 2 طن، كما استخدم في البناء ما يقارب 100.000 عامل لمدة عشرين سنة، فقد احتاج هذا الانجاز الفني إلى قدرات متقدمة في القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة، إلى أن الاستمرارية في العمل تدل على أن القيادة كانت تحظى بقدر أكبر من الأهمية.

وقد عرف المصريون مبدأ الرقابة على الأداء فتمكن المفتشون من القضاء على تكرار مخالفات العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه صنع أي منتج معيب.

- نجد أن قدماء المصريين عرفوا قيادة العمل الإداري لتسيير الحكومة المترامية الأطراف عن طريق التنظيم اللامركزي، فقد بدأوا بإقامة حكم لامركزي، يتمثل في إمبراطورياتهم، وقد كانت الحكومة ذات درجة عالية من المركزية، حيث كانت لجنة الضرائب هي الرابطة الحقيقية الوحيدة بين الحكومة المركزية و ولاياتها...
سرعان ما بلغت درجة من التحلل، جعل بعض أمراء تلك الدويلات يتمردون ويتخاذلون في أداء مسؤولياتهم تجاه الحكومة المركزية، مما دفع بالفرعون إلى الاستيلاء على السلطة وإعادة ترتيب أوضاع الدولة.
- من إسهامات الحضارة المصرية في الفكر القديم، وصية الوزير المصري (بتاح حوتب) لابنه، فقد أوصاه في رسالة أرسلها إليه، بكثير من الصفات القيادية كطلب العلم، والتواضع، ورقة الحديث، والحذر، والاستئناس برأي الخبراء والمستشارين، والمقدرة على التنبؤ، ووجوب العقاب إذ لزم الأمر، والالتزام بالامانة الإدارية والهدوء والصبر.

* الحضارة البابلية :

- القيادات في الحضارة البابلية كانت توجه إلى توثيق المعاملات التجارية توثيقاً محكماً على أقراص من الحجر أو ألواح من الخشب.

- الاعتراف بمبدأ مسؤولية القائد وعدم تفويض تلك المسؤولية، ويتضح هذا في كتاب لأحد ملوك البابليين، يأمر فيه عشرة من رجالة بشق قناة للري الزراعي، وينص الكتاب على أنه إذا لم يتم العمل المطلوب بصورة سليمة فإن العقاب سينزل بالمشرف على العمل لبالعمال.

- تعتبر (الأشئونه) البابلية بما تضمنته من نصوص عن مراقبة الاسعار وعن عقوبات الجرائم أقدم قانون تضعه قيادة من القيادات.

- من أبرز إسهامات الحضارة البابلية في الفكر والقيادة، قانون (حمورابي) و يقول فيه (إذ دفع أحد الناس لشخص آخر تأمينا في صورة ذهب أو فضة أو أي شيء آخر فإن عليه أن يريه لشاهد، وأن يدون العقود اللازمة، وإذا أعطيت اجر عميلا له، غلالا أو أصوافاً أو زيتا أو سلعة تجارية، فإن على العميل أن يدون قيمة السلعة كتابة، ثم يدفع ما استدان من المال للتاجر، وللعميل أن يتسلم من التاجر إيصالا مختوماً بالمال الذي يعيده إليه، فإذا أهمل العميل ولم يتسلم عن إيصالا لا يحتسب له)

* الحضارة الصينية:

- دستور الامبراطور (شاو) الذي عاش عام 1100 ق.م. اقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية، من أدن اهم مرتبة إلى أعلاهم مرتبة، حيث قام بوصف الوظائف وتصنيفها، ووضع قوانين جديدة بواجبات كل منها كما وضع ثماني قواعد ليهتدي بها رئيس الدولة في الحكم، نذكرها فيما يلي:

- ❖ تتعلق بتنظيم الدولة وضمن استقرارها.
- ❖ تتعلق بعلاقاتها واتصالاتها بما يضمن تعاون حكومة البلاد.
- ❖ تتعلق بما يضمن كفاءة الحكومة.
- ❖ تتعلق برسمياتها بما يضمن ظهور الدولة بمظهر البقاء.
- ❖ تتعلق برقابتها بما يضمن كمال الحكومة.
- ❖ تتعلق بالمساءلة والعقاب لضمان صلاحها.
- ❖ تتعلق بتدبيرها بما يضمن مراجعة أداء حكومة البلاد.

- ويتمتع القائد بثمان سلطات تعينه علي معاملة مختلف ضباطه :

- ❖ الرتب التي تحدد درجاتهم.
- ❖ الرواتب التي تزيد ثروتهم.
- ❖ النفحات التي تسيطر علي مصائرهم.
- ❖ المناصب التي تضبط تصرفاتهم.
- ❖ العناية الالهية التي تؤثر في بركتهم.
- ❖ المصادرة التي تؤدي إلي فقرهم.
- ❖ الطرد الذي ينتج عن تقصيرهم.
- ❖ الموت الذي يكون نتيجة لإسرافهم.

- كذلك أكدت الحضارة الصينية علي مبدأ مستوي الأداء ,فقد روا أن القوانين لا تكفي وحدها لإنجاح المؤسسة ,بل عليها أن تلتزم بمستوي أداء تقبلها لآلهة ,كما يرون أن النظام هو أساس النجاح وأن الانسان لا يمكن أن يؤدي عمله علي الوجه الأكمل دون أن يتبع نظاما لذلك .

- ومن أقوالهم حول دور القائد في التوجيه قولهم:(إذا كان القائد ضعيفا لاسلطه له ,وإذا لم تكن الأوامر مفهومة تماما , وقع اللوم علي القائد ,أما إذ كانت أوامره واضحة ,ومع ذلك لاتطاع فإن هنالك خطأ بالتنظيم)

* الحضارة الإغريقية :

-أول من عمل علي تكوين دولة ديمقراطية.

- كتابات سقراط من أهم ما اسهمت به هذه الحضارة في مجال الادارة بوجه عام ،والقيادة بوجه خاص ، فقد عملوا علي توضيح شمولية الادارة ،وعرفوا التخصص وتقسيم العمل،ودراسة الوقت والحركة، وذلك علي انهما من مهام القائد.

-يذكر سقراط أدوات القيادة بالتالي:

- ✓ من وأجب القائد أن يبث روح الحماس في نفوس مرؤوسيه.
- ✓ أن يتعرف علي مقدرات كل منهم ومستوي أدائه وعطائه.
- ✓ أن يحفز المجد منهم ويعاب المقصر.
- ✓ أن يعمل علي كسب صداقتهم بالالفة والمودة.
- ✓ أن يكون صابر في نفسه مجدا ومجتهدا.

- عرف الإغريق مايسمي بالخدمة العامة ،والتي تتمثل في التأكيد علي أن المصلحة العامة تسمو علي المصلحة الخاصة ،وهو ما يعتبر من الخصائص المميزة للسلوك القائد الإداري الجيد في الإدارة الحديثة.

- يري أفلاطون ،أن الناس يختلفون في المواهب ,ومن ثم يؤدي بعضهم الأعمال أحسن من غيرهم ,ويري أن المهارة تكتسب فقط عندما يقبل الناس علي أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي,

- ركزت الحضارة الاغريقية علي الدور الذي يقوم بها لإمبراطور والقيادات الإدارية , في فرض الرقابة علي أعمال الدولة وممتلكاتها .

* الحضارة الرومانية :

- الحضارة الرومانية أخر الحضارات التي ظهرت قبل الميلاد ,وقد أدى اتساع رقعة الامبراطورية الرومانية إلي المساهمة في تطوير الممارسات الإدارية و الاساليب القيادية لإحكام الاشراف على أعمال وممتلكات الدولة.

- أهم ما يميز الحضارة الرومانية ,انها عرفت منصب الرقيب (المدعي العام)ويتمتع بسلطات أهمها :الاشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم ,الرقابة علي الاخلاق والاداب العامة.

- وكذلك عرفت الحضارة الرومانية تفويض السلطات .

- وفي وصية (جورج) (لكاتو) حول إدارة المزارع في الحضارة الرومانية (أعلى المزارع عندما يريد تفتيش الحقول، أن يلاحظ مدى تقدم العمل، وماذا تم إنجازه منه، ويقارن مع ما ينبغي أن يتم، وينبغي عليه بعد ذلك أن يستدعي ناظر زراعته ويطلب منه تقريراً عما تم إنجازه، ويسأل لماذا لم يتم إنجاز الباقي، ويذكر كاتو، أن المالك ينبغي أن يعطي ناظر المزرعة خطة عمل للسنة بأكملها، بحكم أنه القائد الذي يجب أن يخطط للعمل)

ثانياً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى:

- تميزت العصور الوسطى بسيطرة الإقطاع، حيث كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة، وكذلك سيطرة الكنيسة على جميع شئون الحياة وخاصة بعد اندثار الإمبراطورية الرومانية.

- تعلم المديرون الكثير من دروس الإقطاع، أن قوة النظام تكتسب عن طريق الرقابة الهرمية، بالمصلحة المشتركة يمكن أن ينجح أي نوع من التنظيم.

- ومن اسهامات هذه العصور رسالة (لوقا) في العام 1494 م التي يصف فيها مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج، وكتاب لوقا له أهمية لدى الباحثين في علم القيادة، لعدة أسباب منها: أن أبرز الحاجة إلى منشأة تتوفر لها رقابات إدارية داخلية، وأن كافة المعاملات يجب أن تكون مستكملة للتفاصيل، وتحفظ في ملفات بصفة دائمة، وأن المراجعة الدورية لازمة للرقابة الداخلية.

- قد شكلت البنديقية وترسانتها البحرية احد العوامل التي اثرت علي الادارة في العصور الوسطى، حيث شجعت القائد علي ابتداع اساليب الإنتاج، ومراجعة الموازنة، واستخدام اساليب، الرقابة بالمحاسبة، الرقابة من خلال كشوف الجرد، رقابة التكاليف التي استعانت بها القيادة لتوفير الوقت والجهد، و رقابة الاداء.

- لقد عرف القرن السادس عشر اهتماما كبيرا بالمفاهيم الادارية، كما نري في كتاب (سير توماس مور Sir Thomas Moore) اسمها (اليوتوبيا، المدينة الفاضلة) مبينا الحالة الاجتماعية والسياسية التي حلت بانجلترا في عصري هنري السابع.

ثالثاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي:

1. عصر الرسول صلي الله عليه وسلم
2. خلافة أبي بكر الصديق
3. خلافة عمر بن الخطاب
4. خلافة عثمان بن عفان
5. خلافة علي بن أبي طالب
6. خلافة بني أمية
7. خلافة العباسيين

♥ عصر الرسول صلي الله عليه وسلم:

✓ كان صلي الله عليه وسلم يمثل القائد الأول في الإسلام، فقد أسس الدولة ووجد الأرض وحرر الشعب، وكون السلطة، وبنى النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي علي ضوء التشريعات الربانية.

✓ كان من مبادئه صلي الله عليه وسلم التركيز علي كفاءة الرجل في العمل وحبها للمهمة التي يكلف بها، كما أنه يهتم بتحديد تسلسل السلطات، وذلك مثلما حصل عندما عين علي ابن أبي طالب أميراً علي المدينة بعد خروجه في غزوة تبوك، و عين أسامة قائد لجيش العسرة.

✓ نري في وثيقة المدينة التي كتبها صلي الله عليه وسلم، دستوراً في الحكم والقيادة وضح فيها قواعد الحكم والقيادة، فأكد علي روح الجماعة والعمل التعاوني، وعلي محاربة الفساد، والبعد عن الظلم والجور، وإرجاع الأمر المختلف فيه إلي الله ورسوله.

و قد عمق الاسلام علي عدد من المبادئ القيادية:

- مبدأ الشورى.
- مبدأ العدل والمساواة بين الناس.

- مبدأ طاعة ولاة الأمر.
- مبدأ العمل الجماعي.
- مبدأ القوة والأمانة.
- مبدأ الجدارة.

♥ خلافة أبي بكر الصديق

- ✓ كان لخلافة أبي بكر اسهامات كبيرة في تطور الفكر القيادي ,منها استمرارية اتباعه ,لما وضعه المصطفى صلي الله عليه وسلم ,من قوانين وانظمة ومبادئ ,كالشورى ,والعدل ,والمساواة ,والرفق بالآخرين , كما أنه سمح بحرية الري ,مثال لذلك عندما سمح لعمر بن الخطاب أن يعارضه في قتال المرتدين.
- ✓ أهم ما يميز قيادة ابي بكر, هو محافظته علي التقوى والإيثار والرفق, والحذر, والشورى ,والاستعداد , والتعبئة ,والشجاعة ,والإقدام والحديث حينما يجب الحديث ,والصمت حينما يجب الصمت.

♥ خلافة عمر بن الخطاب

- ✓ فقد اتبع ما سار عليه رسول الله صلي الله عليه وسلم ,وما نهجه الخليفة الاول.
- ✓ ومن المبادئ القيادية التي سنها عمر رضي الله عنه قوله لعمر بن العاص (:متي استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً .) وكذلك من مبادئه محاسبة موظفيه عن أموالهم ومن أين اكتسبوا ,فقد كان يحصي أموالهم قبل توليهم الإمارة وبعدها .وقد رسخ مبدأ القائد الرئاسية المباشرة حيث كان يطوف بنفسه علي الأمصار .وكذلك رقابته غير المباشرة وتبنيه لمبدأ الرقابة الذاتية.
- ✓ اتبع عمر ابن الخطاب سياسة المؤتمر السنوي الذي كان يناقش فيه ولاته علي الأقاليم ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرعية .كان ذلك المؤتمر يعقد أثناء الحج.
- ✓ لقد قبل عمر بن الخطاب الرقابة الشعبية علي نفسه كقائد للأمة ,حتى كان يقول (أنقول الله عباد الله ,وأعينوني علي أنفسكم بكفها عني ,وأعينوني علي نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولأني الله من أمركم.)

♥ خلافة عثمان ابن عفان

- أتبع عثمان بن عفان منهج رسول الله صلي الله عليه وسلم في القيادة ,ولم يغير من الأوضاع التي تركها عمر بن الخطاب ,وكان رضي الله عنه لا يقطع أمراً إلا وقد استشار من أهل الحل والعقد ومن يري فيهم الرأي السديد والصالح.

♥ خلافة علي ابن ابي طالب

- سار علي بن ابي طالب ,علي المنهج النبوي ,واتبع أسلافة من الخلفاء الراشدين ,في التعامل مع القادة والقيادة ,كان يعين الوالي علي أحد الأمصار ,ويترك له الحرية للتصرف في أمر ولايته ,ولكن في ظل رقابة دقيقة للتأكد من عدم خروج الوالي عن التعاليم الشرعية في التعامل مع الرعية .ومن توجيهات منهجه في القيادة:

- ✓ ضرورة أن يكون القائد طائعا لله ومتق له ,متسلحا بسلاح العمل الصالح.
- ✓ علي القائد أن يكون رحيم ا ومحبا لمن تحته من المرؤوسين ,مخففا للضغط عنهم ,وقادرا علي العفو والصفح عن المخطئ أو المقصر.
- ✓ البعد عن الكبر والغطرسة والتحلي بالتواضع ولين الجانب والجلوس إلي الرعية.
- ✓ الوسطية والاعتدال ورد المظالم.
- ✓ البعد عن بطانة السوء ,والحرص علي البطانة الصالحة ,واصطفاء المستشارين.

- ✓ التفريق بين المجتهد والمقصر ,ومجالستهم ونصحهم ,وتوفير المكافآت والحوافز المناسبة لهم.
- ✓ الحفاظ علي الجماعة

♥ خلافة بني أمية

✓ بعد مرحلة الخلفاء الراشدين جاءت مرحلة خلافة بني أمية مع بداية خلافة معاوية بن أبي سفيان الذي أوجد نظام الحكم الوراثي في الاسلام , وقد اتخذت الخلافة الأموية من دمشق مقرا لها , وكانت تتصف بالتباطؤ في التطور الإداري نتيجة للخلافات السياسية والصراع علي السلطة.
ازدياد عدد الدواوين في عهد الأمويين حتي وصل إلي تسعة دواوين في عاصمة الدولة , وثلاث في عاصمة كل ولاية من ولايات الدولة الاموية.

♥ خلافة العباسيين

✓ ساهمت الحضارة الإسلامية العباسية في تطوير الفكر الإداري من خلال إعادة تشكيل مؤسسات الدولة , وتدوين الدواوين , فتم إنشاء ديوان المحاسبة , ودواوين أخرى حتي وصل عدد الدواوين إلي ثلاث عشر ديوانا

✓ أهم الكتاب في فترة العباسيين , الفارابي الذي كتب (المدينة الفاضلة) ومحمد الحنبلي الذي كتب (الأحكام السلطانية) وغيرهم , وقد وضعت هذه الكتب الأسس الرئيسية لممارسات القيادة في مختلف مستوياتها , كما أنها كانت بداية لتأسيس الفكر القيادي الإداري الإسلامي.

* تطور الفكر الإداري في العصر الحديث

✓ أهم ما يتميز به الفكر الإداري الحديث هو الثورة الصناعية التي عادت الارضية أمام التطوير الإداري , فساعدت علي ظهور بعض الاساليب الإدارية المختلفة , إلا أن ألقفة الصناعية ألهائلة في الزرع والصناعة , لم ترافقها قفزة مماثلة في الفكر الإداري , فقد أدي ظهور المصانع وخطوط التجميع وزيادة حجم الإنتاج إلي تركيز دور القيادة علي الرقابة للإقلال من ألسرقة.
✓ كما لم تتحسن الجودة وبقيت قاعدة (علي المشتري أن يحذر) , ولقد ظلت المنتجات تنتج بفرقات وتباينات كبيرة , ولم تطبق عليها سواء الرقابة من حيث مقاييس الطول والعرض وذلك لغرض دفع الاجور وكان المقياس المستقر هو دفع الارباح.

✓ ومن الاساليب التي لجأت إليها القيادة أسلوب العمل بالقطعة , وذلك لتلافي مشاكل العمل بالأجر الثابت , وتلافي دواعي مراقبة العامل مراقبة مستمرة.

✓ في النصف الثاني من القرن الثامن عشر , شهد نشاطا كبيرا في الكتابة في مجال الادارة , يعود الفضل إلي مجموعة من الفلاسفة مثل :السير جيمس في كتابه (مبادئ الاقتصاد السياسي) وأدم سميث في كتابه (ثروة الأمم) , وقد اختلف الاقتصاديون علي أهمية الوظائف الإدارية , بينما يميل بعضهم لوضع التخطيط بالدرجة الأولى , كان ينادي اخرون بأن تكون القيادة في الدرجة الأولى.

✓ في بداية القرن التاسع عشر أكتفي كتاب الادارة بالإشارة إلي فكرة تحديد مجال القيادة في الاشراف المباشر , لاحظ مارشال أنه علي مستوي القاعدة في أي تنظيم , تظل المسؤولية الموزعة والمقسمة عملا غير محكم...إلي أن (الالة لا تحظي بالعناية علي يد عاملين يتقسمان مسؤولية صيانتها , بمثل ما تحظي به عندما يتولي عامل واحد مسؤولية إدارتها كاملة.)

✓ قام دانيال مال في منتصف القرن التاسع عشر علي تطبيق المبادئ الإدارية الثلاثة (التنظيم والاتصالات والمعلومات) علي سكة إيري الحديدية عندما كان رئيسا لها .ونفي دانيال الاعتقاد السائد آنذاك بأن ورأي أن مشكلة القيادة تكمن , وعجز في تحقيق الربح ,التوسع السريع في السكة حديد أدي إلي نقص الرقابة الإدارية في اللوائح والتعليمات الدقيقة التي من شأنها أن تؤدي إلي نجاح التشغيل .ولذلك أدخل مالك نظام توصيف الوظائف والترقية علي اساس الجدارة ,
وبين مراكز اتخاذ القرارات بوضع خريطة تنظيمية للشركة , وجعل المشرفين مسئولين عن نجاحهم وفشلهم .وقد عمل علي تفويض السلطات تفويضا منطقيا

- ✓ في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، كان العالم هنري يجري تجاربه الإدارية في ترسانة فرانكفورت، وقد أكتشف ان التنظيم والرقابة بالطريقة التقليدية عديمة الجدوى والفعالية، لذا قام بوضع نظام متكامل بحيث تتبع المسؤولية من مصدر واحد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلي المصدر الاصلي.
- ✓ وكانت نظرية هنري مثل نظرية ماك كالوم، تقوم علي أساس النظام والرقابة ، وأن تتبع كل مسؤولية من مصدر واحد، مع سيل مرتد من المعلومات التفصيلية المتعلقة بالمصروفات والانجازات إلي هذا المصدر.
- ✓ ولقد ظهرت الكثير من المدارس التي تدعو إلي بعض الممارسات والاساليب الإدارية المختلفة، ولقد بنت هذه المدرس نظرياتهم علي أساس معطيات الإدارة في القطاع الخاص، ومنها ما هو كلاسيكي قديم، وكلاسيكي حديث، ومنها ما هو سلوكي، ومنها ما يهتم بالبيئة .وسوف نتطرق لها في التالي:

1- المدرسة التقليدية الكلاسيكية:	2- المدرسة السلوكية:
- المدرسة البيروقراطية.	- التنظيم والسلطة لبرناد.
- نظرية الإدارة العلمية.	- العلاقات التنظيمية لسايمون.
- نظرية التقسيم الاداري.	- الهدف لماري فولت.
	- هرمية ماسلو للحاجات
3- مدرسة العلاقات الانسانية:	4- مدرسة الإدارة الحديثة:
- تجارب هاوثون.	- نظرية النظام المفتوح.
- نظرية ماكريجر.	- نظرية التحرر

* المدرسة الكلاسيكية

- ❖ ظهرت هذه المدرسة في العالم الغربي في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وصفت بذلك الوصف لان التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها تم في جو تسوده عوامل وظروف، ساهمت في تشكيلها.
- ❖ ومن تلك الافكار، الاقتصاد الراسمالي القائم علي المشروع الحر والمنافسة، الاتجاه إلي الترشيح والتفكير المنطقي، تفسير السلوك والسلوك التنظيمي استنادا إلي مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية في ذلك الوقت.
- ❖ المدرسة الكلاسيكية تقوم علي مفاهيم غير ديمقراطية مثل الامر والرقابة والتوجيه أو السلطة، هذا بالإضافة إلي التيارات التي كانت سائدة خلال تلك الفترة :سيطرة الالة علي الانسان، الثورة الصناعية.
- ❖ من العلماء الذين رسخوا هذه النظرية :فريدريك تايلور، هنري فايلو، لوثر جوليك، وماكس فيبر.
- ❖ ومن أهم نظريات المدرسة التقليدية :نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الاداري.

نظرية البيروقراطية

- ✓ يري مؤسس نظرية البيروقراطية(ماكس فيبر) أن النموذج المثالي للمنظمة يجب أن يقوم علي أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي، وعلي التأثير في أداء المهام والسلوك التنظيمي، ومن مزايا النموذج المثالي :الدقة في الاداء والسرعة في العمل والوضوح، والاستمرارية والوحدة والخضوع الكامل للروساء.
- ✓ من الخصائص النموذج المثالي :الاعتماد المتشدد للتنظيم البيروقراطي علي القواعد والإجراءات، التنظيم و الاشراف والرقابة من خلال القواعد واللوائح العامة.

✓ نجد أن نظام السلطة والرقابة في النموذج المثالي يقلل من وضوح العلاقات ومن وضوح الفرق بين قدرات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. نظر لخضوع الجميع لنفس القواعد. مما يؤدي إلى انحراف الموظف عن تلك القواعد والتعليمات.

✓ ظهر اتجاه جديد في البيروقراطية يد العالم ميرتون وآخرون، حيث نبهت كتاباتهم إلى ما يشمل عليه نموذج فيبر من نقاط ضعف.

حيث كان يعتقد فيبر أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على الاعمال يؤدي إلى استقرار سلوك الافراد و امكانية التنبؤ بالسلوك البيروقراطي، إلا أن ميرتون وآخرون يرون أن التمسك الشديد بالقواعد قد يؤدي إلى جعل التمسك بالاجراءات أهم من خدمة ورعاية المستفيدين، وبالتالي يؤدي إلى الجمود ويؤدي ذلك إلى شكوي المستفيدين وتزمرهم.
نظرية الإدارة العلمية

✓ ظهرت نظرية الادارة العلمية علي يد العلماء(جانت، وفرانك، وفريدريك تايلور)

✓ بادر هنري جانت بتطوير الادارة وأساليب الرقابة إلى ابتكار عدد من الخرائط التي تعين المديرين علي إحكام الرقابة علي الخطط المقررة ومن أهم هذه الخرائط .**خريطة سجل الآلة** التي توضح كمية العمل الذي تؤديه كل من الإدارات في المصنع، وتبين الوقت الضائع دون استخدام .**وخريطة سجل العامل**، التي توضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الانتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت، وما يحزره من تقدم في إنجازه وذلك حتي يمكن للإدارة من متابعته وحثه علي اتمام العمل في الوقت المحدد له . **وخريطة التصميم** وهي توضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها، بغرض متابعة العمليات التي تتأخر عن موعدها المقرر حتي لا يتأخر إنجاز العمليات أو المراحل الأخرى التي تترتب عليها.

✓ ومن الخرائط التي صممها جانت، **خريطة تقدم العمل**، وهي عبارة عن لوحة توضح مركز العمليات جميعاً، والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات، وتوضح هذه اللوحة ما هو مطلوب عمله ممثلاً في أوامر التشغيل التي عهد بها لإحدى الآلات، وما تم إنجازه من كل أمر يوماً بيوم حتي يتابع المدير عمله بسهولة.

✓ قام فرانك وزوجته ليليان، بدراسة الحركات المستعملة في أداء العمل، كما درسا الأدوات المستخدمة وكانت النتيجة أن يتكرر طرق جديدة لتحسين تأدية العمل، وتوصلا بذلك إلى تخفيض الحركات اللازمة للعمل.

✓ أما فريدريك تايلو فقد تركزت دراساته وأبحاثه في محاولة تحقيق كفاية العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الانتاج وترتيب أدوات الانتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة، وتوصل إلى أن نسبة مئوية مرتفعة المقدار من الجهود البشرية والمواد تذهب سدى دون فائدة تذكر بسبب افتقاد التنظيم السديد والرقابة الفعالة علي العمل،

✓ **من اسهامات تايلور اقتراح التطبيقات التالية:** إزالة الجهد غير المثمر. التأكيد علي ضرورة ملائمة العامل للأعمال المعنية التي يقوم بها. ضرورة العناية بتدريب العمال علي متطلبات الاعمال التي يقومون بها . ضرورة تقسيم العمل والتخصص في مجال النشاطات المختلفة. ضرورة وضع مقاييس علمية للأعمال التي يجب إنجازها.

نظرية التقسيم الداري

تسمى بنظرية الادارة الشاملة، وحيانا بنظرية الإدارة التقليدية، ولهذه النظرية العديد من الرواد منهم أوليفر، وهنري فايول، وجيمس موني، وألن رايلي، ولوثر. وأفترض جميعهم أنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبينتها فإنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية .

ابرز المساهمات كانت مبادئ فايول للإدارة واشتملت على ما يلي:

وحدة الأمر النظام مبدأ المكافأة والتعويض المركزية الترتيب الاستقرار الوظيفي روح الفريق والتعاون.	تقسيم العمل السلطة والمسؤولية وحدة التوجيه. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة تدرج السلطة المساواة في المعاملة المبادأة
--	---

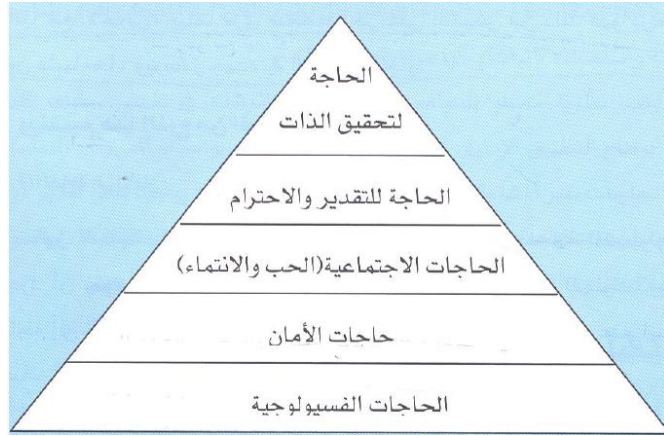
* مدرسة العلاقات الانسانية

- ✓ نشأت هذه المدرسة ردة فعل لأساليب وسياسات النظريات الكلاسيكية، وتسمى احيانا بالمدرسة الكلاسيكية الحديثة، وتسمى احيانا حركت العلاقات الانسانية.
- ✓ أن فكرة العلاقات الانسانية تعني ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، الذي يهتم بالمشكلات الانسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة، وذلك من واقع أن العوامل الانسانية والشخصية وغير الرسمية، تمارس تأثيرا حاسما علي الكيفية التي يتحقق بها الأداء.
- ✓ العلاقات الانسانية تهدف إلي :حفز الافراد إلي العمل بأعلي كفاءة ممكنة، حفز الافراد علي التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة، اشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.
- من نظريات مدرسة العلاقات الانسانية :تجارب هاوثورن، ونظرية ماكريجر.
- تجارب هاوثورن
- ✓ قام بها الباحث الامريكي التون مايو فيما بين 1924م – 1932م وقد كان الهدف الرئيسي لهذه التجارب هو دراسة تغير الانتاجية بتغير ظروف العمل المحيطة بالعمل، وخاصة عند تغير كثافة الاضاءة، وما لها من تأثير علي الكفاءة الانتاجية للعاملين، ولكنه توصل إلي اكتشاف العلاقات الانسانية التي تنشأ بين العاملين نتيجة لتفاعلهم مع بعضهم البعض.
- ✓ دراسة التون مايو، تعتبر أول دراسة عملت علي : دراسة تأثير السلوك الانساني في التنظيم، وأثر اسلوب الجماعي علي محيط العمل، وضرورة مراعاة القيادة للنواحي النفسية والاجتماعية للعاملين.
- نظريتي ماكريجر
- ✓ دوجلاس ماكريجر، من انصار المدرسة الانسانية، وذلك من خلال نظريته التي طرح فيها رؤيته للفلسفة الإدارية في التوجيه والرقابة، التي طرح فيها افتراضاته حول فلسفة المدير في ظل المدرسة الكلاسيكية، وفي ظل المدرسة الانسانية وعلاقة كل منها بالسلطة وقسم العاملين إلي فئتين هما (Y)(X)
- ✓ (X)يري أن هنالك ضرورة لمراقبتهم وتوجيههم انطلاقا من الافتراضات التالية : أن الانسان العادي لديه كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه .أغلب الناس يجبرون علي العمل ويجب أن يراقبوا ويواجهوا ويهددوا من أجل الحصول علي لانتاج الازم .الانسان العادي يجب أن يوجه من قبل رئيسه وذلك لأنه يتجنب المسؤولية .الشخص العادي خامل وغير طموح ويسعي فقط لتحقيق الامن والاستقرار الشخص العادي يفقد المبادأة والمبادرة ولا يسعي لاتخاذ القرار.
- ✓ اما نظرية (Y)فيرى فيها التعامل مع العامل في ظل العلاقات الانسانية وذلك وفقا للافتراضات التالية :الانسان بطبعه يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام .يسعي الفرد للعمل بمحض إرادته تحت الظروف الاجتماعية

والاقتصادية الملانمة وبتالي يلتزم بتحقيق الاهداف بسبب المكافأة والعائد المتوقع بعدها .يتعلم الانسان تحميل المسؤولية تحت الظروف المناسبة .الانسان طموح بطبيعته .الانسان قادر علي الابداع والابتكار والاقدم علي المخاطرة.

* المدرسة السلوكية

- ✓ المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها، بالرغم من أنها تحمل بعض المبادئ المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة الانسانية. إلا أن لها خصائص تتميز بها عن غيرها من المدارس، ومن روادها، هيرت سايمون، ماري فوليت، ماسلو، برنارد.
- تتكون من النظريات التالية: التنظيم والسلطة لبرنارد. العلاقات الانسانية لسايمون، هرمية ماسلو للحاجات، الهدف لماري فوليت.
- التنظيم والسلطة لبرنارد
- ✓ يري تشستر برنارد أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم الرئاسي، الذي يخضع فيه كل شخص إلى رئيس معين، ويخضع فيه الرئيس إلى رئيس أعلى منه، وذلك لأنه يحقق التعاون بين العاملين، حيث يخضع الجميع لسلطة مركزية في نهاية الامر، كما يترتب عليه الحد من حرية المرؤوسين فيقلل الاحتكاكات بينهم، وتوصل برنارد إلى أن التنظيم يقوم على ثلاث عناصر: التعاون، والتنسيق، وإدارة.
- ✓ يري أن السلطة في التنظيم هي التي تعطي الأوامر قوة تجعلها مقبولة لدى الآخرين، وعلى ذلك تتوقف السلطة على قبول الآخرين لها.
- العلاقات التنظيمية لسايمون
- ✓ عرف سايمون التنظيم بأنه: عبارة هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات والمجموعات من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات وكذلك يتكون التنظيم من توقعات الاعضاء لأنواع السلوك المتبادل.
- ✓ ويرى سايمون ضرورة الحد من الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة في اتخاذ القرارات، أي بمعنى أن المدير يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وبما أن طاقاته وامكانياته محدودة ولا يستطيع معرفة كل شيء -إي أن يعمل في حدود عدم التأكيد كونه يعمل في نظام مفتوح - فإن قراراته تتصف بالرشد المحدود.
- نظرية الهدف لماري فولت
- ✓ ماري فوليت أول من أهتم بالبحث في الإدارة كنشاط إنساني يجب على ممارسه ألا يغفل عن انه يتعامل مع بشرا، ومن أشهر ما ايدته ماري: حقيقة أن هنالك قائد وأتباع، يسير كلاهما وراء قائد غير منظور، هو الهدف المشترك للجميع، وقد أكدت فولت على أن الاعمال لا يمكن أن تتم على أحسن حال اعتمادا على الاوامر التي يصدرها الرئيس لمرؤوسيه، فإن طبيعة البشر ألا يقبل الانقياد لغيره بسهولة والاحساس بأن ذلك مرفوض.
- ✓ تري فولت أن السلطة مستمدة من الوظيفة ذاتها، وأنه لا ينبغي الخلط بين السلطة والقوة، فالعلاقة بين القائد والتابعين، ليست علاقة بين حاكم ومحكوم بل هي علاقة تعاون بين طرفين.
- ✓ وتري ان المسؤولية لا تقع على عاتق شخص واحد، فالشخص لا يعمل وحده منفصلا عن غيره، ولذلك فإن السئولية مجمعة حيث تملئها ظروف الموقف والوظيفة
- هرمية ماسلو**



* مدرسة الإدارة الحديثة

مدرسة الإدارة الحديثة تقوم علي نظريتي:

✓ نظرية النظام المفتوح.

✓ نظرية التحرر.

نظرية النظام المفتوح:

- ✓ لم يتوصل الباحثون إلي كيفية تفاعل الانظمة الجزئية وتكاملها، إلا بعد ظهور ما يعرف بنظرية النظام المفتوح، والتي تقوم علي تأكيد علي ان العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة، وذلك لأن عمل التنظيم وفعاليته يتوقفان علي استمرار تدفق الموارد من البيئة كالمواد الخام والقوي العاملة والاموال، و التسهيلات المختلفة من قوي محرقة وخدمات، ومعلومات، الخ ويقوم النظام بتجويل ومزج هذه الموارد بالكميات والمقادير الاقتصادية المختلفة، من خلال أنشطة لإنتاج سلع وخدمات يقدمها للبيئة.
- ✓ أذ لم تتصف المخرجات مع المعايير البيئية من حيث المواصفات المادية أو القيمة، تقوم البيئة بحجب المدخلات التي تقدمها للتنظيم، الامر الذي يدفع به إلي اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ن يؤول إلي الاندثار.

نظرية التحرر:

- ✓ نظرية التحرر تعبر أن جميع النظريات السابقة أداء للقمع والإحباط والاضطهاد والقسوة والحرمان وحجز الحرية، كأسلوب بضبط وترجمة سلوك العاملين في قنوات واتجاهات محددة.
- ✓ يري حين ميسون، أن القمع الداخلي الذي تمارسه التنظيمات أقسى بكثير من القمع الخارجي، فالمنظمة الحديثة تعمل وفق نظام التخصص الوظيفي، وتقسيم العمل، والسلطة، وهي بذلك تضع القوانين والسياسات والضوابط التي يقوم الفرد بامتصاصها دون شعور ودون مقاومة ودون إدراك لأثارها السيكولوجية، وبالتالي في تفصل بينه وبين نتاج عمله وتحرمه متعة الافتخار والتباهي بإنجازاته.
- ✓ وحتى نتخلص من هذه المؤامر والحرمان والتحقير الإنساني، فلا بد من تحرير الانسان من جميع التنظيمات البيروقراطية الحالية، واشتراكات المدن الكبيرة والعمل علي بناء مجتمع يقوم علي الإدارة الذاتية والانضباط الفردي الذاتي التطوعي.
- ✓ قد أخذت التنظيمات اليابانية واليوغوسلافية، بتجربة التحرير، ولاقت نجاحا كبيرا، كما ظهرت إتجاهات حديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، مما يؤكد أن هنالك تأثير لنظرية التحرر.

تلخيص : سمييه صالح

تدقيق : joody.dk