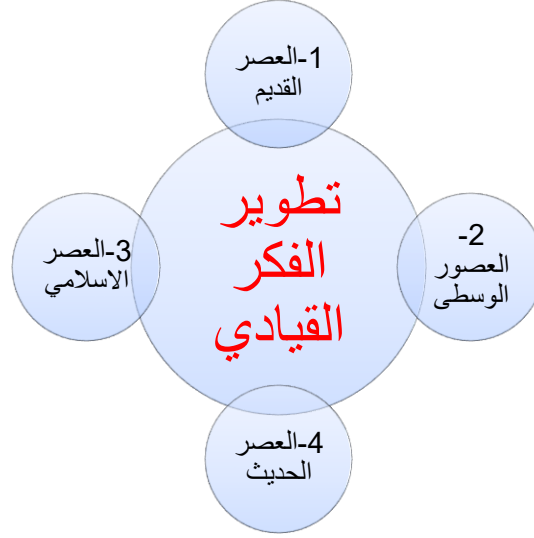


مدخل نحو نموذج القيادي العالمي
الفصل الثاني: تطور الفكر القيادي الإداري



- تطور الفكر الإداري في العصور القديمة
- تطور الفكر الإداري في العصور الوسطى
- تطور الفكر الإداري في العصر الإسلامي
- تطور الفكر الإداري في العصر الحديث
- للقياده دور بالغ الاهميه في قيام كثير من الحضارات القديمه , وخاصة تلك التي تركت وراءها بعض الاثار التي تشير الى مجهودات جباره بذلت في سبيل تخطيط وانشاء تلك المعالم , ونجد ان قياده 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 لكهنة معابدهم نظاماً ضريبياً محكماً جمعوا و أداروا ايه دفة 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 أن 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 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 بالأمانة 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 رجاله بشق قناة للري الزراعي، وينص الكتاب على أنه إذا لم يتم العمل المطلوب بصورة سليمة فإن العقاب سينزل بالمشرف على العمل بالعمال.
- تعتبر (الأشنونة) البابلية بما تضمنته من نصوص عن مراقبة الأسعار وعن عقوبات الجرائم أقدم قانون تضعه قيادة من القيادات.

- من أبرز إسهامات الحضارة البابلية في الفكر والقيادة، قانون (حمورابي) ويقول فيه (إذ دفع أحد الناس لشخص آخر تأميناً في صورة ذهب أو فضة أو أي شيء آخر فإن عليه أن يريه لشاهد، وأن يدون العقود اللازمة، وإذا أعطيت اجر عميلاً له، غلالاً أو أصوافاً أو زيتاً أو سلعة تجارية، فإن على العميل أن يدون قيمة السلعة كتابة، ثم يدفع ما استدان من المال للتاجر، وللعميل أن يتسلم من التاجر إيصالاً مختوماً بالمال الذي يعيده إليه، فإذا أهمل العميل ولم يتسلم عن إيصالاً 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 إلي أعلاهم مرتبة , حيث قام بوصف الوظائف وتصنيفها , ووضع قوائم جديدة بواجبات كل منها . كما وضع ثماني قواعد ليهتدي بها رئيس الدولة في الحكم, نذكرها فيما يلي:

- ❖ تتعلق بتنظيم الدولة وضمان 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 على معاملة مختلف ضباطه :

- ❖ الرتب التي تحدد درجاتهم.
- ❖ الرواتب التي تزيد ثروتهم.
- ❖ النفحات التي تسيطر على 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 أدوت 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 الإغريقية 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) (لكتاو)حول إدارة المزارع في الحضارة الرومانية (أنعلى 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 زراعتة 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 الوسطي:

- تميزت العصور الوسطي بسيطرة الاقطاع ,حيث كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة، وكذلك سيطرة الكنيسة علي 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 المزوج، وكتاب لوقا له اهمية لدي الباحثين في علم القيادة ,لعدة أسباب منها :أن أبرز الحاجة إلي 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 البندقية وترسانتها البحرية احد العوامل التي اثرت علي الادارة في العصور الوسطي ،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)مبيناً 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 صلى الله عليه وسلم يمثل القائد الأول في الإسلام ،فقد أسس الدولة وواجد الأرض وحرر الشعب ، وكون السلطة ،وبني النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي علي ضوء التشريعات الربانية.
- ✓ كان من مبادئه صلى 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 صلى الله عليه وسلم ،دستورا في الحكم والقيادة وضح فيها قواعد الحكم والقيادة ،فاكد 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 مايميز 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 سنّها عمر رضي الله عنه قوله لعمر بن العاص (متي استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً .) وكذلك من مبادئه محاسبة موظفيه عن أموالهم ومن أين اكتسبوها ،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 ولايته 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 (أتقول الله عباد الله، وأعينوني علي أنفسكم بكفها عني، وأعينوني علي نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولاني 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 أمرا 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 أسلافه 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 ومتقيا له، متمسحا بسلاح العمل الصالح.
- ✓ علي القائد أن يكون رحيما ومحبا لمن تحته من المرؤوسين، مخففا للضغط عنهم، وقادرا علي العفو والصفح عن المخطئ أو المقصر.
- ✓ البعد عن الكبر والغطرسة والتخلي 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 الأموية.

♥ 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 الأرضية أمام التطوير الإداري، فساعدت علي ظهور بعض الأساليب الإدارية المختلفة، إلا أن القفزة الصناعية الهائلة 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 السرقة.
- ✓ كما لم تتحسن الجودة وبقيت قاعدة (علي المشتري أن يحذر)، ولقد ظلت المنتجات تنتج بفروقات 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 إلى مجموعة من الفلاسفة مثل: السير جيمس في كتابه (مبادئ الاقتصاد السياسي) وأدم سميث في كتابه (ثروة الأمم)، وقد اختلف الاقتصاديون على أهمية الوظائف الادارية، بينما يميل بعضهم لوضع التخطيط بالدرجة الاولى، كان ينادي اخرون بأن تكون القيادة في الدرجة الاولى.
- ✓ في بداية القرن التاسع عشر أكتفي كتاب الادارة بالاشارة إلى فكرة تحديد مجال القيادة في الاشراف المباشر، لاحظ مارشال أنه على مستوى القاعدة في أي تنظيم ، تظل المسؤولية الموزعة والمقسمة عملا غير محكم...إلى أن (الالة لا تحظى بالعناية على يد عاملين يتقسمان مسؤولية صيانتها، بمثل ما تحظى به عندما يتولي عامل واحد مسؤولية إدارتها كاملة).
- ✓ قام دانيال مال في منتصف القرن التاسع عشر على تطبيق المبادئ الإدارية الثلاثة(التنظيم والاتصالات والمعلومات)على سكة إيري الحديدية عندما كان رئيسا لها .ونفي دانيال الاعتقاد السائد آنذاك بأن ورأي أن مشكلة ,وعجز في تحقيق الربح ,التوسع السريع في السكة حديد أدى إلى نقص الرقابة الإدارية ولذلك أدخل مالك , القيادة تكمن في اللوائح والتعليمات الدقيقة التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح التشغيل ,وجعل المشرفين مسئولين عن نجاحهم وفشلهم .نظام توصيف الوظائف والترقية على اساس الجدارة وقد عمل على تفويض السلطات تفويضا ,وبين مراكز اتخاذ القرارات بوضع خريطة تنظيمية للشركة منطقيا.
- ✓ في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، كان العالم هنري يجري تجاربه الادارية 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 إلى المصدر الاصلي.
- ✓ وكانت نظرية هنري مثل نظرية ماك كالوم، تقوم على أساس النظام والرقابة ، وأن تتبع كل مسؤولية من مصدر واحد، مع سيل مرتد من المعلومات التفصيلية المتعلقة بالمصروفات والانجازات إلى هذا المصدر.
- ✓ ولقد ظهرت الكثير من المدارس التي تدعو إلى بعض الممارسات والاساليب الادارية المختلفة، ولقد بنت هذه المدرس نظرياتهم على 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 على المشروع الحر والمنافسة، الاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي، تفسير السلوك والسلوك التنظيمي استنادا إلى 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 للرؤساء.
- ✓ 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 إلي ما يشمل عليه نموذج فيبر من نقاط ضعف.

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

نظرية الإدارة العلمية

- ✓ ظهرت نظرية الادارة العلمية علي يد العلماء (جانت، وفرانك، وفريدريك تايلور)
- ✓ **بادر هنري جانت** بتطوير الادارة وأساليب الرقابة إلي ابتكار عدد من الخرائط التي تعين المديرين علي إحكام الرقابة علي الخطط المقررة ومن أهم هذه الخرائط **خريطة سجل الالة** التي توضح كمية العمل الذي تؤديه كل من الإدارات في المصنع، وتبين الوقت الضائع دون استخدام **خريطة سجل العامل**، التي توضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الانتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت، وما يحرزه من تقدم في إنجازه وذلك حتي يمكن للإدارة من متابعته وحثه علي اتمام العمل في الوقت المحدد له .
- خريطة التصميم** وهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها، بغرض متابعة العمليات التي تتأخر عن موعدها المقرر حتي لا يتأخر إنجاز العمليات أو المراحل الاخرى التي تترتب عليها.
- ✓ ومن الخرائط التي صممها جانت، **خريطة تقدم العمل**، وهي عبارة عن لوحة توضح مركز العمليات جميعا، والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات، وتوضح هذه اللوحة ما هو مطلوب عمله ممثلا في أوامر التشغيل التي عهد بها لإحدي 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 بتكرار طرق جديدة لتحسين تأدية العمل، وتوصلا بذلك إلي 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 إلي 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، واحيانا بنظرية الإدارة التقليدية، ولهذه النظرية العديد من الرواد منهم أوليفر، وهنري فايول، وجيمس مونى، وألن رايلي، ولوثر. وأقترض جميعهم أنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبيئتها فإنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية. ابرز المساهمات كانت مبادئ فايول للإدارة واشتملت على ما يلي:

1. تقسيم العمل	8. وحدة الأمر
2. السلطة والمسؤولية	9. النظام
3. وحدة التوجيه.	10. مبدأ المكافأة والتعويض
4. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة	11. المركزية
5. تدرج السلطة	12. الترتيب
6. المساواة في المعاملة	13. الاستقرار الوظيفي
7. المبادرة	14. روح الفريق والتعاون.

* 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 على 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 هاوثرن، ونظرية ماكريجر.

تجارب هاوثرن

- ✓ 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 نظريتهالتي 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 (X)(Y)
- ✓ (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 المبادرة 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 الملائمة وبالتالي يلتزم بتحقيق الاهداف بسبب المكافأة والعائد المتوقع بعدها. يتعلم الانسان تحميل المسؤولية تحت الظروف المناسبة. الانسان طموح بطبيعته. الانسان قادر علي الابداع والابتكار والاقدام 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، هربرت سايمون، ماري فوليت، ماسلو، برنارد. تتكون من النظريات التالية: التنظيم والسلطة لبرنارد. العلاقات الانسانية لسايمنون، هرمية ماسلو للحاجات، الهدف لماري فوليت.

التنظيم والسلطة لبرنارد

✓ يري تشستر برنارد أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم الرئاسي، الذي يخضع فيه كل شخص إلي رئيس معين، ويخضع فيه الرئيس إلي 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 إلي أن التنظيم يقوم علي ثلاث عناصر: التعاون، والتنسيق، ولإدارة.

✓ يري أن السلطة في التنظيم هي التي تعطي الأوامر قوة تجعلها مقبولة لدي الآخرين، وعلي ذلك تتوقف السلطة علي قبول الآخرين لها.

العلاقات التنظيمية لسايمنون

✓ عرف سايمنون التنظيم بأنه: عبارة هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات والمجموعات من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات وكذلك يتكون التنظيم من توقعات الاعضاء لأنواع السلوك المتبادل.

✓ ويرى سايمنون ضرورة الحد من الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة في اتخاذ القرارات، أي بمعنى أن المدير يتخذ قراراته علي 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.

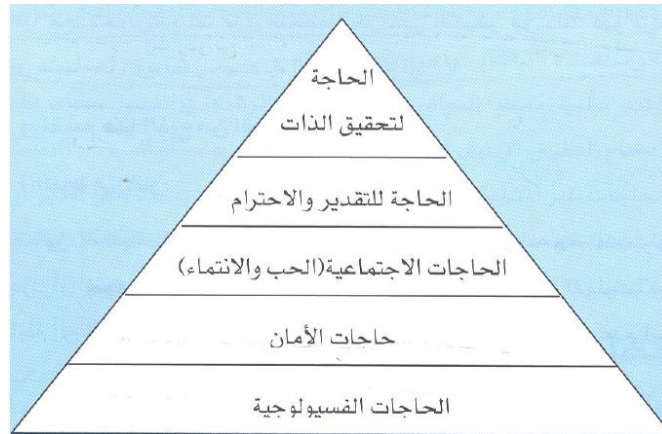
نظرية الهدف لماري فولت

✓ ماري فوليت أول من أهتم بالبحث في الإدارة كنشاط إنساني يجب علي ممارسه ألا يغفل عن انه يتعامل مع بشراً، ومن أشهر ما ايدته ماري: حقيقة أن هنالك قائد وأتباع، يسير كلاهما وراء قائد غير منظور، هو الهدف المشترك للجميع، وقد أكدت فولت علي أن الاعمال لا يمكن أن تتم علي أحسن حال اعتماداً علي الاوامر التي يصدرها الرئيس لمرؤوسيه، فإن طبيعة البشر ألا يقبل الانقياد لغيره بسهولة والاحساس بأن ذلك مفروض.

✓ 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 علي عاتق شخص واحد، فالشخص لا يعمل وحده منفصلاً عن غيره، ولذلك فإن المسؤولية 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 محركة وخدمات، ومعلومات،.. الخ ويقوم النظام بتحويل وُمزج 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 نتائج عمله وتحرمه متعة الاختيار 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 : سميه صالح