



جامعة الزقازيق
كلية الحقوق
المجلة القانونية الاقتصادية

عنوان البحث العلمي أصول الفكر الإداري

إعداد

الباحث

شعبان محمد بيومي محمد

باحث دكتوراه بقسم القانون

بكلية الحقوق جامعة الزقازيق

المقدمة

إن الفكر الإداري له من الأهمية مكان، تستوجب على كل كيان سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي الأخذ به، والاهتمام بمقتضياته، طالما أراد المضي في الطريق الصحيح نحو إدارة شئونه وشئون أفراد، فيجب ألا يغرب عن ذهننا أن ظهور الفكر الإداري، كان له الأثر العميق في بزوغ الحضارات الإنسانية، لذا فقد تعاضمت أهميته ومكانته بين الأمم.

فالفكر الإداري، قد حوى من المبادئ ما جعلته نبزاً يستهدي به على مر التاريخ، وذلك بفضل فقهاء الذين أثروا هذا الفكر، من خلال أفكارهم الرصينة، ورؤاهم الثاقبة، ومساهماتهم الخالصة لتثبيت أركان ودعائم هذا الفكر، وهذا ما أعرب عنه الباحث، من خلال المبحث الأول بالبحث، وما تضمنه من مطالب تفصيلية.

وما تجدر الإشارة إليه: أن الفكر الإداري قد تعددت مجالاته الفكرية، من خلال نظرياته ومدارسه، فهناك الفكر الإداري الكلاسيكي، وما تمخض عنه من بزوغ نظرية الإدارة العلمية، ونظرية المبادئ الإدارية، والنظرية البيروقراطية، وهناك الفكر الإداري الإنساني، وما تمخض عنه من ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، وهناك أيضاً الفكر الإداري الحديث وما تمخض عنه من بزوغ المدرسة الكمية في الإدارة، ومدرسة النظم في الإدارة، والمدرسة الموقفية، ونظرية الإدارة بالأهداف، والمدرسة اليابانية في الإدارة، وهذا ما أعرب عنه الباحث، من خلال المبحث الثاني بالبحث، وما تضمن من مطالب تفصيلية.

وما بسبيل من ريب، في أن الاهتمام بالفكر الإداري، لم يكن حكراً على فكر المجتمع الغربي، بل ساهم في ذلك، وبشكل بارز ومؤثر، فكر المجتمع الإسلامي، من خلال فقهاء الذين أثروا هذا المجال بمبادئهم وأفكارهم، لدرجة أن تأثر بهم الفكر

الإداري الغربي، وهذا ما أعرب عنه الباحث، من خلال المبحث الثالث بالبحث، وما تضمن من مطالب تفصيلية.

ومفاد ما تقدم يتضح لنا، أن الفكر الإداري يعد معياراً هاماً لمقياس مدى تقدم الأمم أو من عدمه، فكما ذكرنا آنفاً أن الفكر الإداري يعد منطاً لإدارة جميع الكيانات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذ لا يخلو أي كيان منها من إتباع الأساليب الإدارية، التي ورثتها عن ذلك الفكر التليد العريق، كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة داخل أجهزتها.

أولاً: موضوع البحث:

يدور موضوع البحث حول التوصل إلى الأصول، أو الجذور التاريخية للفكر الإداري، وبيان ماهيته ومبادئه، والمرتكزات التي قام عليها، وقد تطرق الباحث إلى إظهار مساهمات علماء الغرب، والعلماء المسلمين في إثراء الفكر الإداري، من خلال أفكارهم ونظرياتهم ومبادئهم، وكذلك المدارس الفكرية بمختلف اتجاهاتها العلمية، والإنسانية والسلوكية، فضلاً عن المدارس التي تمخضت عن الفكر الإداري الحديث.

ثانياً: إشكاليات البحث:

يتحدد مجال هذا البحث، بمحاولة السعي من الباحث إلى تحقيق التأصيل النظري لموضوع البحث، وذلك مساهمة منه في حل الإشكاليات، التي تمثلت من خلال مجموعة أسئلة على النحو التالي:

- السؤال رقم (١) ما هي أصول الفكر الإداري؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات على الوجه الآتي:

• السؤال (أ) ما ماهية الفكر الإداري؟

• السؤال (ب) ما أهمية الفكر الإداري وما المرتكزات التي تأسس عليها؟

• السؤال (ج) من هم أعلام الفكر الإداري الغربي وماذا قدموا له؟

– السؤال رقم (٢) ما مجال الفكر الإداري؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات على الوجه الآتي:

• السؤال (أ) ما الفكر الإداري الكلاسيكي؟

• السؤال (ب) ما الفكر الإداري الإنساني والسلوكي؟

• السؤال (ج) ما الفكر الإداري الحديث وما هي مدارس ونظرياته؟

– السؤال رقم (٣) ما الفكر الإداري الإسلامي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات على الوجه الآتي:

• السؤال (أ) ما ماهية الفكر الإداري الإسلامي وما مبادئه؟

• السؤال (ب) ما تاريخ الفكر الإداري الإسلامي وما تأثيره على الفكر الإداري الغربي؟

• السؤال (ج) من هم رواد الفكر الإداري الإسلامي وماذا قدموا له؟

ثالثاً: أهداف البحث:

لقد ابتغى الباحث من طرح ذلك البحث، تحقيقاً لعدة أهداف تمثلت فيما يلي:

١. التوصل إلى جذور الفكر الإداري وكيف نشأ وتطور.
٢. معرفة ماهية الفكر الإداري.
٣. الوقوف على مبادئ الفكر الإداري والمرتكزات التي تأسس عليها.
٤. الإحاطة بدور العلماء في إثراء الفكر الإداري الغربي.
٥. الوقوف على مجال الفكر الإداري من حيث اتجاهاته الفكرية المختلفة.
٦. الإحاطة بماهية الفكر الإداري الإسلامي ومبادئه.
٧. معرفة ما قدمه العلماء من أجل بزوغ الفكر الإداري الإسلامي.

رابعاً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في المقام الأول في الوصول إلى أصول الفكر الإداري الغربي والإسلامي، والدعائم التي قام عليها، مروراً بماهية الفكر الإداري بشكل عام، والإحاطة بمبادئه، والتطلع إلى الاتجاهات الفكرية المختلفة للفكر الإداري، من خلال نظريات ومبادئ ومدارس رواده، والتعرف على الدور الهام الذي قامت به علماء الغرب، وعلماء المسلمين في إثراء الفكر الإداري.

خامساً: منهجية البحث:

نظراً لطبيعة هذا البحث، وما يستلزمه من دراسة دقيقة، فقد روى من الأصوب اعتماد الباحث على أكثر من منهج، كالمنهج التحليلي الذي ساعد الباحث على تحليل كل ما تعلق بموضوع البحث، بدقة ووضوح، فضلاً عن تناوله من مختلف أركانه واتجاهاته وذلك على النحو الأكمل، وكذلك الاستعانة بالمنهج

التاريخي الذي ساعد الباحث، على الاطلاع والوقوف على الجذور التاريخية للفكر الإداري، وتتبع أثر المساهمات التي قدمت من قبل رواد الفكر الإداري الغربي والإسلامي، على اختلاف منطلقاتهم وتوجهاتهم وأفكارهم، التي تصب في بوتقة الفكر الإداري، بفضل رؤاهم ونظرياتهم.

سادساً: صعوبات البحث:

تتلخص الصعوبات التي مر بها الباحث في: أن الدراسات المتعلقة بموضوع البحث تكاد تكون نادرة، سواء كانت على مستوى الباحثين العرب بشكل عام، أو على مستوى الباحثين المصريين بشكل خاص، وكذلك تفرق المادة العلمية، وتناثر مصادرها الورقية والإلكترونية.

سابعاً: خطة البحث:

لقد استهدى الباحث بخطة بحثية، شملت أركان موضوع البحث بكل تفاصيله من خلال ثلاث مباحث، وذلك على النحو التالي:

- المبحث الأول: الفكر الإداري الغربي

- المطلب الأول: ماهية الفكر الإداري
- المطلب الثاني: أهمية الفكر الإداري ومرتكزاته
- المطلب الثالث: أعلام الفكر الإداري الغربي

- المبحث الثاني: مجال الفكر الإداري

- المطلب الأول: الفكر الإداري الكلاسيكي
- المطلب الثاني: الفكر الإداري الإنساني والسلوكي
- المطلب الثالث: الفكر الإداري الحديث

- المبحث الثالث: الفكر الإداري الإسلامي

- المطلب الأول: ماهية الفكر الإداري الإسلامي
- المطلب الثاني: من أعلام الفكر الإداري الإسلامي

المبحث الأول

الفكر الإداري الغربي

المطلب الأول

ماهية الفكر الإداري

الفرع الأول

معنى الفكر الإداري ومفهومه وتعريفه

أولاً: معنى الفكر الإداري:

(١) المعنى اللغوي للفكر الإداري:

أ. المعنى اللغوي لكلمة (فكر) تعني كلمة «فكر» (ف ك ر) التفكير – التأمل والاسم «الفكر» و«الفكرة». المصدر «الفكر» بالفتح، وبابه نصر و«فكر» في الشيء و«فكر» فيه بالتشديد و«تفكر» فيه بمعنى كثير الفكر. ورجل «فكير» بوزن سكيت^(١). كما أن كلمة «الفكر» بالكسر، تردد القلب بالنظر والتدبر لطلب المعاني، ولى في الأمر «فكر» أي نظر وروية. و«الفكر» بالفتح مصدر فكرت في الأمر. ويقال: «الفكر» ترتيب أمور في الذهن، يتوصل بها إلى مطلوب يكون علماً أو وطناً^(٢).

ب. المعنى اللغوي لكلمة إدارة: فكلمة «إدارة» مصدر من «أدار»، أدار الوزير العمل أي أشرف عليه، وأدار الطالب وجهه نحو الباب أي لف على جهته وناحيته^(٣). كما أن كلمة «الإدارة» مفهوم عام يستند إلى معناها اللغوي، فقد اشتقت

(١) محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، المطبعة الأميرية، القاهرة، ١٩٢٢، ص ٥٠٩.

(٢) أحمد بن محمد بن علي الفيومي المقرئ: المصباح المنير، الطبعة السابعة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٢٨، ص ٦٥٦.

(٣) د. محمد البشير عبد الهادي: التنسيق في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، المركز العالمي للوسطية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص ١٣.

كلمة (administer) الإنجليزية من كلمتين لاتينيتين هما كلمة (ad) وكلمة (minister) وهي تعني خدمة الآخرين^(٤).

(٢) المعنى الاصطلاحي للفكر الإداري:

إذا كان المعنى اللغوي للفكر الإداري يتضمن التفكير والتأمل والقدرة على التوجيه نحو تحقيق هدف محدد؛ فإن المعنى الاصطلاحي لا يتعدى كثيراً عن هذا المدلول اللغوي، وليس أدل على ذلك من أن الفكر الإداري عبارة عن مجموعة من الموضوعات التي تهتم بدراسة إدارة الأفراد وتنظيم العمل الإداري وتسييره. وقد ارتبط وجود هذا الفكر بعلاقة وطيدة بعلم الإدارة، كما ارتبط بظهور مدارس فكرية إدارية، اعتمدت على الاهتمام بالإدارة العلمية من خلال دراسة أساليب العمل وتنظيمه.

ثانياً: مفهوم الفكر الإداري:

«يقصد بمصطلح الفكر الإداري، ذلك الفكر المختص بالقيام بالوظائف الإدارية. منها؛ التخطيط والتفكير على الدوام، برسم أبعاد الخطط المهمة بعملية تنظيم عنصر العمل، ويهتم الفكر الإداري بمسألة تنسيق الجهود بشقيها: المالية، والبشرية في آن واحد؛ لتحقيق أسمى درجات التقدم والارتقاء»^(٥).

«ويمتد نطاق الفكر الإداري إلى سائر مجالات الإدارة بأوسع مفاهيمها. ولاسيما مفهومها الاجتماعي، الذي يعكس أحدث مدارس الفكر الإداري المعاصر. ونعني بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي تحاول -جاهدة- تأكيد القيم الإنسانية في

(٤) د. بكر القباني: الإدارة العامة، ج ١، ماهية الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٨، ص ٣١.

(٥) إيمان الحيارى: بحث عن تطور الفكر الإداري، ٢٠١٩، شبكة الانترنت <https://hyatoky.com>، (آخر زيارة في ٢٠٢٠/٧/٣).

ثالثاً: تعريف الفكر الإداري

إن الفكر الإداري، هو الإطار الذي يحدد معالم المنهج المدبر للعمليات الإدارية الأكثر تجمعاً، وهو المنهج الذي يحدد الفعاليات السياسية. أما المنهج الإداري؛ فهو الذي يبنى الأمة وأمالها، وهو الذي يحتاج إلى مناهج ونماذج وأطر، تشتمل على التكوين الذهني له أولاً، ثم يكون التكوين المعرفي، ثم الممارسة التي تستقطب الجهد البشري وتشذ همة الإنجاز والإبداع. «ولو نظرنا إلى قيام نهضة الغرب لوجدناها قد هيأت وأعدت الإنسان فكره، ثم أبدعت له الفكر الإداري، وتلاقح المنهج مع الإنسان ذي العزيمة والهمة، العقل البناء الذي يبحث عن الإنجاز والعمل الدعوب الذي يحقق الأمل والآمال»^(٧).

الفرع الثاني

مبادئ الفكر الإداري

لكي تنهض أية دولة، وترتقي بين نظرائها؛ لا بد لها من نظام إداري تسيير على هديه، هذا النظام لن يأتي بين عشية وضحاها، ولا بعفو خاطر، فالتاريخ الإنساني يشهد بتكريس المفكرين- أساطين الفكر الإداري- لجهودهم وقدر زناد فكرهم، في وضع أسس لهذا النظام، التي تبلورت في صورة مبادئ تضيء الطريق للنظام الإداري بكل عناصره؛ من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، فيجعلها نبراساً له ورائداً، كي يعمل بكل رشد وبصيرة، وذلك لسد حاجات الجماعة من منطلق المصلحة العامة وسد حاجات الفرد من منطلق المصلحة الخاصة. وأن يكون

(٦) د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، مرجع سابق، ص ١٠.

(٧) د. مسعد بن عيد العطوي: بناء الفكر الإداري، ١٤٣٠، شبكة الانترنت الألويسي: www.alukch.net، (آخر زيارة في ٢١/٩/٢٠٢٠).

متأثراً بكل ما يلحق بالبشرية من تقدم تكنولوجي، وتقني حتى يستطيع أن يواكب ركب الحضارة، أو يتحمل القائمين عليه تبعات تخلفه. وتتخلص هذه المبادئ فيما يلي:

أولاً: مبدأ العمل: وهو باكورة مبادئ الفكر الإداري، والمعني بتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات على العاملين بالمنظمة، ويهتم بالتخصص، ويقدره حسب قدرات كل عامل، وهذا ما يساهم في القيام بالعمل على الوجه الأقصد، تحقيقاً للأهداف المنشودة.

ثانياً: مبدأ السلطة والمسئولية: والسلطة هنا قوام المسئولية، فهي العامل الذي يؤصل عليه، في تحديد العلاقات الرأسية والأفقية داخل المنظمة. فالموظف لا يمكنه الاضطلاع بمسئوليته دون إسناد سلطة إليه. فالسلطة هنا هي مكنة قانونية، تمنح صاحبها حق اتخاذ القرار، دون موافقة سلطة تعلوها. هذا إلى جانب الحق في توجيه أداء وسلوك المرؤوسين، عن طريق التعليمات والأوامر، كما تتصف السلطة بملازمتها للوظيفة وليس للفرد، أما المسئولية؛ فهي مجموعة المهام المسندة للموظف للقيام بأدائها وهذا التزام يقع على عاتقه، لا في أدائها فحسب، بل على الوجه الأقصد الذي يتماشى مع الأهداف المرجوة، كما أن هناك قاعدة هامة، مفادها وجوب التلازم والتناسب بين السلطة والمسئولية^(٨).

ثالثاً: مبدأ المركزية: يقوم مبدأ المركزية على أساس تجميع النشاط الإداري في يد السلطة التنفيذية بالعاصمة. فالمركزية تعتبر أول النظم المتبعة في الحكم؛ حيث تقوم المركزية على ثلاثة محاور: **المحور الأول:** وهو تركيز الوظيفة الإدارية في يد الحكومة. **والمحور الثاني:** وهو السلطة الرئاسية. **والمحور الثالث** وهو التدرج الهرمي^(٩).

(٨) د. سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة الخامسة، دار الفكر العربي، ١٩٧٢، ص ١٥١.

(٩) د. توفيق شحاته: مبادئ القانون الإداري، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات

رابعاً: مبدأ تدرج السلطة: لكي نكون بصدد إدارة حقيقية، لا بد أن يكون هناك تدرج في السلطة والمهام؛ حتى يتحقق العمل الإداري القائم على الرئيس والمروؤوس. فمن أهم عوامل نجاح أي تنظيم إداري هو أن تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، وسريانها في الجهاز الإداري، فلا تتحقق السيطرة على إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة، إلا من خلال التسلسل الرئاسي القائم على تدرج السلطة^(١٠).

خامساً: مبدأ الترتيب: أن مبدأ التدريب يعد من المبادئ الأساسية في الفكر الإداري؛ حيث نجد ثمة ترتيب بشري، أي (مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه) وينبغي في موضوع الترتيب، وجود رسم تخطيطي، موضحاً به المكان الذي يشغله الموظفون، بشكل مقسم حسب عددهم، كما يوجد ترتيب من نوع آخر، وهو الترتيب المادي، والذي يتمثل في الأشياء، أي (مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه).

سادساً: مبدأ وحدة التوجيه: ينبغي حتى تتوحد الجهود تجاه الهدف المرجو، ألا تتعدد مصادر التوجيه؛ حتى لا تتعارض تلك المصادر إزاء المروؤوسين، فلا بد أن يكون هناك مصدرٌ توجيهي واحدٌ يعتمد عليه. ويتمثل هذا المبدأ في أن يقوم رئيس إداري واحد في عملية التوجيه، مع وجود خطة واحدة لمجموعة مناشط لتحقيق هدف واحد، وهذا أساس وجوبي لوحدة العمل والتنسيق.

سابعاً: مبدأ النظام: لا يتصور أن تتم العملية الإدارية بنجاح، دون وجود نظام يتبّعه العاملون في العمل، ويحكم تصرفاتهم. ويصب هذا المبدأ في بوتقة الانضباط، فيهدف إلى وجوب الطاعة والسلوك الرشيد لدى العاملين، وتبادل الاحترام. ولكي يكون هناك نظام ناجح، لا بد من إقامته على ثلاث محاور: رؤساء ممتازون وأكفاء، وقواعد عادلة، وعقوبات تطبق قضائياً.

المصرية، ١٩٥٤، ص ١٦٨، ١٦٩.

(١٠) د. إبراهيم عبدالعزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، أبو العزم للطباعة، ٢٠٠١، ص ٢٣٣.

ثامناً: مبدأ المبادأة: ويقوم هذا المبدأ على استعداد الشخص؛ في إبداء الرأي وتمكنه من تقديم الإقتراحات، ورسمه للخطط، والعمل على تنفيذها، وتشجيع الأفراد على المبادأة بما يتوافق مع القواعد والنظام المعمول به^(١١).

(١١) د. حمدي أمين عبدالهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، المرجع السابق، ص ٨٦، ٨٧.

المطلب الثاني

أهمية الفكر الإداري ومرتكزاته

الفرع الأول

أهمية الفكر الإداري

تتجسد أهمية الفكر الإداري في أهمية الإدارة وحتمية وجودها كأداة تطبيقية له، فالإدارة هي المحرك الرئيس لجميع الأنشطة المجتمعية، فهي المعيار الأول لرفي الأمم، وازدهار حضارتها، والمعبر الأساس لأنظمتها وسياساتها التي يرتبط صلاحها بصلاح الإدارة وتتخلف بتخلفها.

«فالدول لا تزكو وتأخذ مكانها في ركب التقدم بنوع نظمها، وإنما بحسن إدارتها، وهذا يفسر قولهم: إن شئت أن تعرف - حقاً - قدر ما يصيب دولة ما من تقدم أو تخلف، فلا تسأل عن النظام المطبق بها. وإنما ابحث على الفور عن الإدارة القائمة على تطبيقه»^(١٢). فالإدارة هي أساس نجاح أو فشل نظام الحكم بالدولة وهذا ما أكده الفيلسوف الصيني (كونفشيوس) بقوله: «إن الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح»^(١٣). كما أنها أساس نجاح أو فشل أية منظمة، بشتى مجالاتها الخدمية والاقتصادية والصناعية... إلخ كما أن المنظمة مهما أتيح لها من مقومات مادية وبشرية، إلا أنها لن تضطلع بدورها على الوجه الأقصود دون إدارة رشيدة، تعمل جاهدة على تحقيق أهدافها. ولكي تقوم الإدارة بذلك لا بد لها من فكر إداري قويم يقودها، ويضئ لها الطريق الذي تسير فيه على هديه، وتسترشد بنوره، وذلك بما

(١٢) د. محمد باهي أبو يونس: أصول الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية ٢٠١١، ص ٨.

(١٣) د. علي شريف: الإدارة العامة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، إسكندرية، ١٩٨٨، ص ٥٨.

تضمن من نظريات وأراء فكرية، أثرت المجال الإداري بالمبادئ والقواعد من؛ تخطيط، وتنظيم، وتنسيق وتوجيه، ورقابة. فأوضحت من خلالها الإدارة تركز على أسس وقواعد علمية، لم تعهد لها في العصور الماضية السحيقة. وهذا ما عضد من قدرتها على قيادة الأنشطة المجتمعية بكل مناحيها عبر المنظمات.

إن الفكر الإداري هو عبارة عن حزمة من الموضوعات التي تقوم على تنظيم العمل الإداري وتنسيقه. بالإضافة إلى دراسة إدارة الأفراد من خلال النواحي السلوكية، والعلاقات الإنسانية. وقد اعتمد الفكر الإداري في ظهوره على النظريات والمدارس الفكرية، وآراء الفقهاء الذين أثروا الحياة الإدارية: كالمدرسة الكلاسيكية (التقليدية)، وما قدمته من نظريات؛ - كنظرية الإدارة العلمية، ونظرية التقسيم الإداري، والنظرية البيروقراطية -، والمدرسة السلوكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة الكمية، ومدرسة النظم وغيرها. هذا إلى جانب المناهج الحديثة في الإدارة، والتي ظهرت في أعقاب الحرب العالمية الثانية: كالإدارة الموقفية، والإدارة بالأهداف، والإدارة اليابانية، والإدارة الاستراتيجية. فكل هذه المدارس وتلك النظريات الفكرية قد سرت على هديهم المنظمات، وانتهجت نهجهم نحو إدارة الأنشطة المجتمعية بكل اتجاهاتها.

الفرع الثاني

مرتكزات الفكر الإداري

لقد تضافرت مجموعة من العلوم ساعدت على تكوين المعرفة الإدارية: كعلم الاقتصاد، والهندسة والرياضيات، وعلم النفس، والاجتماع، وكذلك العلوم العسكرية، والعلوم السياسية. حتى اعتبر الفكر الإداري المعاصر محصلة لتلك العلوم التي شملت النواحي النظرية والعملية للإدارة العامة. وهذا ما جعل الإدارة عمل يختلف

ويتميز عن باقي الأنشطة الإنسانية الأخرى^(١٤).

لقد ارتكز الفكر الإداري على فكر ومبادئ ونظريات اقتصادية، وغير اقتصادية. فالنظريات غير الاقتصادية هي نظريات تنظيمية واجتماعية ونفسية، وهي نظريات متنوعة، أنجزها الباحثون وفقاً لطرق عمل ولأهداف مختلفة. وقد استند في إنجازها إلى بحوث في التنظيم، وعلم النفس، وعلم الاجتماع. فتلك النظريات تقوم على مفهوم العقلانية، وتشتمل على نظرية الإدارة العلمية، ونظرية مبادئ الإدارة. فمن رواد تلك النظريات فريدريك تايلور وهنري فايول، وهما المؤسسان للتيار الفكري في الإدارة. فكان فايول يهتم بالنواحي الإدارية للمنظمة؛ أما تايلور فقد اهتم بتنظيم ورش الإنتاج. وقد أطلق على فلسفته (التنظيم العلمي للعمل). وقد ركزا هذان الباحثان على البحث في كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية، مع تقديم قواعد للعمل يستلزم الأمر التقيد بها؛ لكفالة سيرورة العمل بالشكل الأكفأ للمنظمة. وفي ذات النطاق نجد أيضاً المفكرين (جوليك وأرويك) بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد أوليا اهتماماً ملحوظاً بتطوير الفكر الإداري، وذلك من خلال تطويرهما لنظرية مبادئ الإدارة بطرح عدة مبادئ (كالإشراف، التخصص، السلطة، التوازن، الاستمرارية) وقد عبر الباحث جوليك عن المبادئ الإدارية التي قدمها بمصطلح (P.O.S.D.C.O.R.B). وهي تعني: (التخطيط، التنظيم، سياسة الأفراد، إصدار الأوامر، التنسيق، إعداد التقارير، إعداد الميزانيات). ولكن كل ذلك لا يجافي إسهامات (تشارلز بابيج) و(هنري جانث) و(جيلبرت وزوجته ليليان مور) الذين تبنا فلسفة التنظيم العلمي للعمل. هذا إلى جانب ظهور اتجاهات تزكي من دور الفرد، وتهتم بحاجاته وميوله بصفته العنصر الهام في العملية الإنتاجية. وقد تبلورت هذه الاتجاهات في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، كما ظهرت مدرسة النظم، وكذلك النظرية الموقفية.

(١٤) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، ١٩٧٦، ص ١٢.

أما النظريات الاقتصادية، فقد أثرت الفكر الإداري بالكثير من الأفكار والمبادئ، فقد تميزت بمستوى عالٍ من التجانس المنهجي. فكان لنظرية آدم سميث (تقسيم العمل)، ونظرية (رونالد كوز) في مجال تفسير الأشكال التنظيمية، ونظرية حقوق الملكية، والتي نجد أصولها في أعمال (ألشيان) و(فيريبوتن) و(بيجوفيتش) وكذلك نظرية الوكالة للباحثان (جنسن) و(ميكلينج) وأعمال كل من (بيرل) و(مينز) و(بومول) و(ماريس) و(ويليامسن) وغيرهم من المفكرين^(١٥).

(١٥) د. عبدالفتاح بوخمخ: نظريات الفكر الإداري، تطور وتباين أم تنوع وتكامل بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان ٢٠١٢، ص ٤ وما يليها.

المطلب الثالث

إعلام الفكر الإداري الغربي

لقد شكلت أفكار ومبادئ علماء الاقتصاد اللبنة الأولى في بنيان الفكر الإداري؛ حيث تضافرت جهودهم وقدموا زناد فكرهم حيال هذا الصرح. فمن خلال ما يستعرضه الباحث من مجهودات هؤلاء العلماء، نجد أن هناك تمايز بين في أفكارهم ورؤاهم؛ فكل قد أدلى بدلوه في هذا المعين الفكري الذي أصبح فيما بعد ملتقى المفكرين في نهاية القرن التاسع عشر وما بعده

تقتضي النصفة التاريخية ألا نتغاطش عن المعين الفكري، وما حواه من أفكار أقطاب الفكر الإداري الذين تأثر بفكرهم أصحاب المدارس والمبادئ الإدارية المنسوبة لكل من: (تيلور وفايول وفيرير وألتون مايو وماري باركر)، وغيرهم من الذين أسسوا مدارسهم على هدى من تلك الأفكار والنظريات التي صدرت عن (توماس مور ونيقولو ماكيافيللي وأدم سميث وروبرت أوين وتشارلز باباج وهنري تاون وهنري متكالف) وغيرهم.

الفرع الأول

إسهامات (السير توماس مور) في تأسيس الفكر الإداري

(توماس مور) - Thomas More - هو عالم اقتصاد إنجليزي ومن رواد الفكر في عصر النهضة ومن دعاة المذهب الإنساني (١٤٧٨-١٥٣٥) وقد اهتم (توماس) بالإدارة وبأمور الدولة وذلك من خلال كتاب له بعنوان (اليوتوبيا)- أي المدينة الفاضلة- والذي استعرض فيه مبادئه؛ مستهدفاً منها تأسيس دولة مثالية. فكان يقاوم في كتابه المظالم التي استشرت بالبلاد، والفساد الإداري الذي عم أرجاءها، فانتقد توماس الطبقة الحاكمة من النبلاء؛ بسبب سوء إدارتهم للبلاد، وانعكاس ذلك على تردي الأحوال الاقتصادية، كما حدد معالم لنظام الحكم يتولاه موظفون منتجون.

وهكذا جعل توماس من دولته المثالية من خلال كتابه (اليوتوبيا) النموذج المنظم إدارياً. فما من شك في أن هذا الكتاب وما حوى من أفكار ببناء في مجال الإدارة والاقتصاد وشئون نظام الحكم كان له بالغ الأثر لدى القادة الإنجليز، وما كان له من مردود إيجابي وتأثير واضح على المستقبل^(١٦).

الفرع الثاني

إسهامات « نيقولو ماكيافيللي » في تأسيس الفكر الإداري

نيقولو برناردو ماكيافيللي (بالإيطالية NICCOLOBERNARDO MACHIAVELLI) (١٤٦٩-١٥٢٧) وهو مفكر وفيلسوف إيطالي ومن رواد الفكر في عصر النهضة ومؤلف كتاب (الأمير)، فكانت أفكاره واتجاهاته ومبادئه وشخصيته متناقضة تماماً مع شخصية (توماس مور) فكان (ماكيافيللي) يتابع باكتراث شئون الدولة بعين الفيلسوف، فوصل إلى الحد الذي كانت تستعين بنصائحه الحكام والقادة، وكان له مفهوم تجاه نظرية تقبل السلطة ومفاده ؛ إن السلطة تأتي من القاعدة إلى القمة وليس العكس، فكان يعتمد على موافقة الشعب كأساس لبقاء الحكومات، أياً ما كان شكلها أو عدم بقائها. كما أكد من خلال كتابه (الأمير) على مبدأ التماسك، والتنظيم والذي يقصد به ضمان استمرار حيوية الدولة.

كما تحدث (ماكيافيللي) في كتابه عن القيادة وأساليب إدارة البلاد والنصائح التي يستوجب على الأمير الأخذ بها، والتي منها: اختلاطه بالشعب، وأن يكون مثلاً وقدوة للإنسانية، وأن يكافئ المجدين في عملهم، وذلك بالمنح والمكافآت التشجيعية. كما أكد في كتابه أيضاً على مبدأ الرغبة في البقاء، أي استمرار التنظيم أو المشروع والتمسك ببقائه. فكان فكره ينصب على تحديد مفاهيم الإدارة، والعمل على حسن

(١٦) د. كلود س. جورج: تاريخ الفكر الإداري، ترجمة أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، القاهرة، ١٩٦٨، ص ٧٩ وما يليها.

إدارة الدولة على الوجه الأخص. وبذلك يكون (ماكيافيللي) قد أسهم بمجموعة مبادئ أثرت الفكر الإداري، واعتبرت نقطة انطلاق لمن بعده من المفكرين في العصور اللاحقة عليه، كاستمرار وتماسك التنظيم أو القيادة أو المشروع والصفات الواجب توافرها في القائد أو المدير وكذلك الرغبة في الاستمرار والاعتماد على تقبل الإدارة.

الفرع الثالث

إسهامات السير « جيمس ستيوارت » في تأسيس الفكر الإداري

السير (جيمس ستيوارت) Sir James Stewart (١٧٠٧-١٧٨٠) رجل اقتصاد اسكتلندي اهتم بعلم الاقتصاد وأصدر كتاباً في ١٧٦٧ بعنوان (بحث في مبادئ الاقتصاد السياسي) وهو أول كتاب لرجل اقتصاد اسكتلندي. كما يعد الأكثر اكتمالاً ومنهجية للعلم الاقتصادي.

وقد شرح (ستيوارت) في كتابه المبادئ الواجب اتباعها من قبل رجل الدولة أو المدير في إدارته لدفة الاقتصاد السياسي، كما أدرك المشاكل المصاحبة لصناعة إنتاج السلع، ونوّه عن الإمكانيات والمهارات التي يكتسبها العامل حينما يكرر أدائه في عملية من العمليات. كما تجدر الإشارة إلى أن (ستيوارت) قد سبق (آدم سميث) في مسألة تقسيم العمل.

والذي يؤثر من القول أن (ستيوارت) قد تكلم عن أساليب العمل، وكذلك الأجور التشجيعية والمسؤولية الواقعة بالمناصفة بين الإدارة والعمال في العمل، وبذلك يكون (ستيوارت) قد تنبأ بجوهر أساليب العمل قبل أن يتطرق إليها (فريدريك تايلور) في نظرية الإدارة العلمية. (١٧).

(١٧) د. كلودس. جورج: تاريخ الفكر الإداري، المرجع السابق، ص ٩٨، ٩٩.

الفرع الرابع

إسهامات « آدم سميث » في تأسيس الفكر الإداري

عالم الاقتصاد والفيلسوف الاسكتلندي (آدم سميث) (١٧٢٣-١٧٩٠) (Adam Smith) وهو مؤسس المذهب الحر في الاقتصاد - بإنجلترا - وقد اشتهر بكتاب (ثروة الأمم) هذا الكتاب الذي قال عنه أحد النقاد (أدمون برك): «إنه أعظم مؤلف خطه قلم إنسان». وقد لقب بأبي الاقتصاد الحديث، فرغم أن آدم سميث اهتم كثيراً بعلم الاقتصاد، إلا أن كتابه (ثروة الأمم) والذي تم نشره في سنة ١٧٧٦ دل على اهتمامه أيضاً بعلم الإدارة، والذي من خلاله استعرض مجموعة أفكار، عملت على تطوير الأسس التي يقوم عليها المجال الإداري، والتي تبلورت في صورة مبادئ؛ بغية النهوض بالإنتاج والمنظمة فقدم اقتراحاته كالتنسيق بين الشركات، باعتبارها سبباً في النمو الاقتصادي، واقترح تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات^(١٨).

كما أن (آدم سميث) تحدث عن الرقابة في كتابه (ثروة الأمم) وقال: «إنه لكي نحكم الرقابة على العامل؛ لا بد أن يكون مسئولاً عن أدائه أمام شخص لا يستطيع أن يمارس العامل عليه أي نفوذ»^(١٩). لقد اهتم (آدم سميث) اهتماماً كبيراً من خلال كتابه ثروة الأمم بدراسة توفير حرية العمل. وتصنيف العمل وتحديد الأجر؛ لأن في نظره أن ثروة الأمم تزداد بزيادة قوة العمل. كما دعا (آدم سميث) إلى الحرية الاقتصادية وأثرها على أرباب العمل في ممارسة الأنشطة التي يرغبون فيها، ومفاد ما تقدم؛ أن (آدم سميث) قد تبلورت أفكاره من خلال المبادئ التالية:

(١٨) د. فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، شبكة الانترنت <https://pedia.svuonline.org>، ٢٠١٨، (آخر زيارة في ٢٠٢٠/٩/٥) ص ٣١.

(١٩) د. كلودس. جورج: تاريخ الفكر الإداري، المرجع السابق، ص ٩٦.

١. إن العمل أساس ثروة الأمم المختلفة.
٢. تطبيق مبدأ التخصص في العمل.
٣. خطورة تدخل الدولة في الأمور الاقتصادية، مع وجوب استبعادها من الأعمال التي يقوم بها الأفراد.
٤. إن المصلحة الشخصية لدى الأفراد هي دافعهم؛ لذا يجب أن يتمتعوا بكامل حرياتهم لتحقيقها^(٢٠).

الفرع الخامس

إسهامات السير «ريتشارد آر كرايت» في تأسيس الفكر الإداري

السير ريتشارد آر كرايت (١٧٩٢-١٧٣٢) Richard Arkwright هو رائد الأعمال الإنجليزي ومؤسس نظام المصانع، ومخترع آلات الغزل، ومن رجال الأعمال البارزين في زمن الثورة الصناعية. وقد كانت له شهرة فائقة في جمع مقومات العملية الإنتاجية؛ من آلات وعمال وخامات في إطار عمل يتصف بالوفرة الإنتاجية، كما اشتهر (آركرايت) بتفوقه في التنظيم والتنسيق والتخطيط، فأحسن تخطيط مواقع المصانع والأجهزة وقدرته على التنبؤ، كما عمل على تطوير المبادئ والمفاهيم الخاصة بإدارة المستخدمين. وقد نجح في تقديم الأساليب الإدارية؛ بغية زيادة الإنتاج، وذلك من خلال تنسيق الرجال والمال والمهمات والآلات بشكل أوسع، كما قام بتجميع الأنشطة المختلفة اللازمة لاستمرار إنتاج الأقمشة القطنية داخل مصنع واحد؛ فساعد ذلك على عمل تنسيق بين تلك الأنشطة ورقابتها، حتى قيل عنه: «إنه جمع بين غالبية صفات المدير العصري». كما عُرف عنه العدل والنصفة، فكان

(٢٠) د. عبد الحكيم الرفاعي: الاقتصاد السياسي، ج. أول، الجامعة المصرية، كلية الحقوق، الطبعة الأولى، مطبعة الرغائب، مصر، ١٩٣٦، ص ٤٢.

مثالاً يحتذى به في التطبيق الإداري^(٢١).

الفرع السادس

إسهامات كل من (أندريه يوري) و(تشارلز دوين) في تأسيس الفكر الإداري

«أندريه يوري» (١٧٧٨-١٨٥٧) (Andrew Ure) المملكة المتحدة

«تشارلز دوين» (١٧٨٤-١٨٧٣) (Charles Dupin) مهندس فرنسي

ولقد عرف يوري ودوين برائدَي الثقافة الإدارية؛ حيث كان لهما قصب السبق في الاقتراح بدراسة الإدارة.

لقد قام «أندريه يوري» بتأليف كتاب، احتوى بين طياته على مبادئ ومفاهيم التصنيع؛ فهو أول من تولى تثقيف المديرين داخل المجالات الإنتاجية؛ إذ كان يقول: «إن العمل في نظام المصنع سيحقق فوائد متعددة للمجتمع».

أما «تشارلز دوين»، فقد تأثر بعمل «أندريه يوري»؛ فقد كان لدوين أفكاره التي تبلورت في مناهج وكتابات، عمت أرجاء فرنسا والتي تأثر بها «هنري فايول» مؤسس نظرية التقسيم الإداري، والذي بزغ نجمه بعد «تشارلز دوين» بفضل أفكار الأخير^(٢٢).

الفرع السابع

إسهامات (روبرت أوين) في تأسيس الفكر الإداري

«روبرت أوين» Robert Owen – المملكة المتحدة – ويلز (١٧٧١-١٨٥٨)

مصلح اجتماعي ومن واضعي أسس الاشتراكية المثالية والحركة التعاونية،

(٢١) د. كلودس. جورج: تاريخ الفكر الإداري، المرجع السابق، ص ١٠١ وما يليها.

(٢٢) د. فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، المرجع السابق، ص ٣٣.

وكان يلقب برائد إدارة الموارد البشرية، وقد تلخّصت أفكاره في إلغاء الربح؛ معتقداً بأن الربح في أساسه هو تعبير عن عدم العدالة. كما نادى أوين بخلق مجتمع جديد؛ أي بيئة جديدة صالحة لنمو علاقات جديدة، على أساس أن الإنسان هو من موروثات بيئته التي يعيش فيها. وقد قام أوين بالدعوة لتحسين أحوال العمال، وهذا ما طبقه بالفعل بمصنعه؛ فخفض ساعات العمل من سبعة عشر ساعة إلى عشر ساعات، ولقد افترض «أوين» أن مهام المدير الأساسية هي إعادة تشكيل ظروف العمل، لما هو أنسب للعمال، واعتبر أن الاستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تختلف عن استثمارات الآلات، على أساس أن الفرد هو الجزء الركين والأهم في العملية الإنتاجية؛ بما له من طموحات ورغبات وميول نفسية واجتماعية، وقد أعد أوين بمثابة رائد المدرسة السلوكية لاهتمامه الملحوظ بأحوال العاملين وميولهم ومتطلباتهم، حتى أن عالم النفس والاجتماع «التون مايو» قد تبني أفكار «روبرت أوين» بعد مضي أكثر من مائة عام^(٢٣).

الفرع الثامن

إسهامات (تشارلز باباج) في تأسيس الفكر الإداري

«تشارلز باباج» (١٧٩١-١٨٧١) Charles Babbage فيلسوف ومهندس ميكانيكي بريطاني ومبتكر مفهوم الحاسوب، وله مؤلف بعنوان (اقتصاد الآلات والصناعات) في عام ١٨٣٢. يظن البعض خطأً أن المهندس «فريدريك تايلور» هو أول من اهتم بالإدارة العلمية في مجال الإنتاج، ولكن «تشارلز باباج» له قصب السبق في هذا المضمار، ولقد تضمن كتابه سالف الذكر الوظائف الرئيسية للعملية الإنتاجية مستوضحاً فيه مبادئ التنظيم والعلاقات الإنسانية داخل العمل فيما بين العاملين من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، كما أولى «تشارلز باباج»

(٢٣) د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، المرجع السابق، ص ٥٥.

اهتمامه بالجانب البشري؛ لما له من أهمية قصوى في زيادة المعدل الإنتاجي. كما اهتم بالناحية الإنسانية في العملية الإنتاجية من خلال ضمان الأجور للعاملين، والتي تتناسب مع جهودهم هذه. إلى جانب المعاملة الطيبة لهم؛ بما ينعكس ذلك إيجابياً على روحهم المعنوية. كما دعى « تشارلز » إلى ضرورة استقلال الأعمال الإدارية من حيث شاغلها، وما يتصفون به من مهارات وقدرات، تؤهلهم لإدارة المشروع أو المنظمة إدارة رشيدة عن الأعمال التنفيذية. وقد تمخض عن كتابات تشارلز عدة نتائج تتمثل في: الحرص على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بأعمال الرقابة. كما دعى تشارلز إلى الاهتمام بالوقت، وعدم إهداره، وضرورة تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج، من خلال صرف أرباح ومكافآت تشجيعية لهم^(٢٤). كما اقترح « باباج » في كتابه استخدام أسلوب المقارنة في دراسة التطبيقات كما أوصى بإجراء البحوث اللازمة من أجل التطوير المستمر، كما طالب بالاستعانة بنماذج نمطية مطبوعة في الدراسة وكذلك دراسة تأثير ألوان الحبر المستخدمة والأوراق الملونة على النظر وكذلك استخدام نظام المقترحات^(٢٥).

الفرع التاسع

إسهامات (هنري متكالف) في تأسيس الفكر الإداري

«هنري متكالف» (١٨٤٧-١٩١٧) Henry Metcalfe الولايات المتحدة الأمريكية كان ضابطاً بالجيش الأمريكي وتولى إدارة بعض المصانع الحربية وأثناء توليه إدارة ترسانة فرانكفورد وجد أن الأساليب المتبعة في التنظيم والرقابة التي تأخذ بها الصناعة غير ذي جدوى منها بما يستوجب تطويرها، وهذا ما حدا بمتكالف إلى الدراسة والبحث في الرقابة والتكاليف فوضع في عام ١٨٨١ نظرية أكثر فاعلية

(٢٤) د. فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، المرجع السابق، ص ٣٢.

(٢٥) د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، المرجع السابق، ص ٥٩.

ودقة قوامها النظام والرقابة فحرص على أن تتبع كل مسئولية من مصدر محدد واحد مع اتصال عكسي يرتد إلى هذا المصدر في شكل معلومات تتعلق بمصروفات وإنجازات، فكان لا يعول كثيراً على السجلات والتقارير فيما عدا الهامة والضرورية منها.

كما تمخض عن دراسات متكالف وجود مبادئ عامة يؤصل عليها علم الإدارة فيتم الوصول لها عن طريق الملاحظات والتجارب المقارنة. كما هو الشأن في العلوم الطبيعية ولقد اتصف نظام «متكالف» بالدقة العالية والكمال، الأمر الذي جعله مأخوذاً به في ترسانة فرانكفورد حتى بعد أن تركها بسنوات فوصل الحد إلى أن أشادت الجمعية الأمريكية للإدارة بالطابع العلمي المتقدم لنظام «متكالف» الرقابي وأنه يتميز بسمة عملية تجعله قابلاً للعمل به حتى اليوم. كما أن المهندس «فريدريك تايلور» مؤسس نظرية الإدارة العلمية قد صرح بأنه مديناً لبعض أفكار «هنري متكالف»^(٢٦).

الفرع العاشر

إسهامات (هنري تاون) في تأسيس الفكر الإداري

«هنري روبنسون تاون» (١٨٤٤-١٩٢٤) Henary R. Tawne مهندس ورجل أعمال أمريكي والذي عرف باسم منظم الإدارة المبكر، فقد أقام «هنري تاون» نظم إدارية حديثة بورش شركة (بل وتاون) الصناعية التي كان يرأسها. وقد قدم بحثه الأول في عام ١٨٦٦ بعنوان (المهندس كاققتصادي) في اجتماع الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين، والذي أوضح فيه أن الإدارة عمل مختلف عن سائر المهن الصناعية وعن تشغيل الآلات، وذلك لكونها متعلقة باستثمار الموارد البشرية بشكل أفضل؛ مما حدا بالمهندس «فريدريك تايلور» بتأسيس نظرية الإدارة العلمية، بوحى من

(٢٦) د. حمدي أمين عبدالهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، المرجع السابق، ص ٩٢.

«هنري تاون»، كما قدم تاون بحثه الثاني في عام ١٨٩٦ بعنوان (اكتسب المشاركة). والذي اقترح فيه تحديد التكلفة والإنتاجية لكل وحدة عمل أو قسم، وإرجاع المكتسبات لهم؛ وفقاً لأدائهم. وكذلك وضع أجر ثابت لكل عامل مع منحه نسبة ٥٠٪ من كل زيادة في الإنتاج. كما قدم «تاون» بحثه الثالث في عام ١٩٢١ بعنوان (نشوء الإدارة الصناعية) بالكشف عن أوجه الاختلاف في وضع الإدارة العلمية في عام ١٨٨٦ وعام ١٩٢١، كما دعى «هنري تاون» إلى أهمية إنشاء برامج الإدارة الصناعية في المؤسسات التعليمية^(٢٧).

(٢٧) د. إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم، من منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨، ص ٦، ٧.

المبحث الثاني مجال الفكر الإداري

تمهيد:

لقد أُلقي الفكر الإداري بظلاله، من خلال: نظرياته، ومدارسه، وآراء ومبادئ فقهاءه فشمل مناحي الحياة الإدارية قاطبة، وذلك عبر أكثر من اتجاه؛ فبرز في الأفق الفكر الكلاسيكي (التقليدي) ثم تلاه الفكر الإنساني والسلوكي، ثم الفكر الحديث في الإدارة. وقد تمخض عن كل لون من ألوان الفكر الإداري عدة مدارس فكرية، اعتمدت على استخدام فرضيات متنوعة من أجل دراسة الأفراد والمنظمات منذ الاهتمام بدراسة الإدارة في نهاية القرن التاسع عشر، وقد شهد علم الإدارة تطوراً فكرياً ملحوظاً من خلال تلك المدارس التي أفرزت للحقل الإداري مجموعة نظريات ومبادئ إدارية، لا زال لها الأثر الناجع في المنظمات الإدارية حتى يومنا هذا. ولم تكن تلك المدارس الفكرية على نمط أو نهج واحد فقد اختلفت في الرؤى فيما بينهم حول ظاهرة التنظيم داخل العمل، ودور الفرد في الإنتاج، وطريقة تنظيم العمل وجذب الانتباه نحو العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، فقد كانت كل مدرسة تهتم بأمر أو باتجاه معين من أمور التنظيم، وكان مرد هذا التباين بينهم يرجع إلى تباين أساليب البحث وطرقه إزاء ظاهرة التنظيم وكذلك اختلاف الخبرات بين تلك المدارس، هذا إلى جانب أن البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية قد أثرت بشكل أو بآخر في إنتاج تلك الاتجاهات الفكرية والتي ميزت كل مدرسة عن أخرياتها.

المطلب الأول الفكر الإداري الكلاسيكي

لقد تمخض عن ظهور الفكر الإداري الكلاسيكي نشأة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي تعتبر الرافد الأول من روافد الفكر الإداري، والتي تعد نتاج للتفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال أواخر القرن التاسع عشر. وتقوم تلك المدرسة على الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط غير عابئين بالاحتياجات الاجتماعية أو الرضا الوظيفي، فتقوم تلك المدرسة في فكرها الإداري على تقسيم العمل، والتخصص واتخاذ القرارات المركزية، وإزكاء الأرباح. كما قامت تلك المدرسة على عدة نظريات ومبادئ ومفاهيم إدارية تنصدها: نظرية الإدارة العلمية، والتي نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة من ١٩٠٠-١٩٢٠. وارتكزت في فكرها على البحث عن أصوب طريقة لأداء العمل وتحسين الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية. وقد أسس هذه النظرية المهندس الأمريكي «فريدريك تايلور» *Frederick Taylor* ثم أعقبتها نظرية التقسيم الإداري أو المبادئ الإدارية، والتي أسسها المهندس الفرنسي الأصل «هنري فايول» في ١٩١٦؛ لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري. وقد كان لتلك النظرية دعاة ومؤيدون كأمثال العلماء (لوثر جيبوليك وأرويك وموني ورايلي).

ثم اختتمت المدرسة الكلاسيكية بظهور النظرية البيروقراطية والتي أسسها العالم الألماني «ماكس فيبر» والذي وصف البيروقراطية بالنموذج المثالي للتنظيم، والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والمكتبي. وقد افترضت تلك النظريات أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين، وبالتالي إهمالها للعوامل الاجتماعية والانسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري التقليدي ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، التي كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم

بترشيد الأساليب، والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري. حتى أفسحت المجال للنقاد لكي يظهروا نقاط الضعف التي ألمت بها. كما أفسحت المجال لمدارس العلاقات الإنسانية والسلوكية للظهور، وذلك لسد النقص الذي اعتور تلك النظريات.

الفرع الأول

نظرية الإدارة العلمية

الغصن الأول

مؤسس نظرية الإدارة العلمية

« فريدريك ونسلوتاييلور » Frederick W. Taylor مهندس ميكانيكي أمريكي ولد بولاية فلاديفيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٨٥٦ وتوفي في عام ١٩١٥. وعمل بوظيفة عامل بمصنع ميدفيل للصلب في عام ١٨٧٨، ودخل في البداية (أكاديمية فيليبس) ثم تم قبوله في جامعة (هارفارد). كما حصل على درجة جامعية في الهندسة، وهو في سن الخامسة والعشرون. ثم ترقى في وظيفته إلى أن أصبح كبير مهندسين في ١٨٨٤. ومن خلال اشتغال « تاييلور » في مختلف المصانع تولدت أفكاره نتيجة اكتشافه العديد من النقاط التي تعتور نظام التشغيل. كما يعتبر « تاييلور » بحق واضع أسس الإدارة العلمية الحديثة ويعتبر مؤلفه الشهير بعنوان (أصول الإدارة العلمية) النواة الأولى التي بدأت بها الثورة الإدارية الحديثة، والذي نشر في عام ١٩١١. فتلك النظرية أو المدرسة التي أسسها تاييلور في الإدارة العلمية كان لها من الرواد الذين ساهموا بأفكارهم وتجاربهم في إثراء الفكر الإداري أمثال « فرانك جلوبرت » وزوجته « ليليان مور » و« هنري جانت واميرسون »، أما عن المناخ البيئي الذي أدى إلى نشأة الإدارة العلمية، فسنجد أن الإطار العام الذي ظهرت

فيه التaylorية هو إطار يسيطر عليه الفكر الرأسمالي ومتطلباته^(٢٨).

الفصل الثاني

دوافع تاييلور لتأسيس نظرية الإدارة العلمية

منذ أن تزايدت الحركة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر؛ أصبح الاهتمام جلياً بكيفية زيادة المعدل الإنتاجي، وجعل العمل أكثر سهولة ويسر في الأداء، والعمل على تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم؛ في تشغيل الآلات في الوقت التي زادت فيه حدة الإنخفاض في الكفاءة الإنتاجية بمعظم المنشآت الصناعية الأمريكية؛ لعدم ربط الأجر بالإنتاج، وعدم استخدام الحوافز في تحسين العمل وأن قرارات الإدارة قد بنيت على التقديرات الجرافية، وهذا ما لاحظته تاييلور، فضلاً عن ملاحظته لجهل الإدارة بالنظم الواجب اتباعها، والمعايير والمعدلات اللازمة لضبط العمل؛ لذا اتجه تاييلور إلى البحث العلمي في الطرق الأمثل للعمل وذلك لتحقيق أعلى معدل للإنتاجية فوضع نظريته (الإدارة العلمية) التي شملت دراسة حركة العامل، ودراسة الوقت المستهلك في العمل والبحث عن الحركات غير النافعة التي لم ترتب أثراً إيجابياً، ووضع قواعد دقيقة للعمل مع توفير الأدوات اللازمة للعامل.^(٢٩)

الفصل الثالث

أفكار وتجارب وأبحاث تاييلور

لقد استعرض تاييلور أفكاره من خلال دراسة علمية للوقت والحركة اللازمة لكل عملية إنتاجية، من أجل الوصول إلى الطريقة المثلى للأداء، بهدف تحقيق أعلى

(٢٨) مناف الحمد: بحث بعنوان تطور الفكر الإداري بين سياقين الإدارة والاقتصاد، المكتبة القانونية، شبكة الإنترنت: <https://m.ahewar.org>، s.asp<، ٢٠١٩، (آخر زيارة في ٢٠٢١/١/٣).

(٢٩) د. عبد الحكيم الرفاعي: الاقتصاد السياسي، مرجع سابق، ص ١٤٣ وما يليها.

إنتاجية بأقل تكلفة ممكنة، وبأعلى سرعة في الأداء. وقد تلخصت أفكار « تايلور » تجاه تنظيم العمل من خلال المحاور الآتية:

- أولاً: اختيار الشخص المناسب للعمل الذي سيقوم به.
- ثانياً: وجوب تدريب العاملين على الأسلوب الأمثل في الأداء.
- ثالثاً: الاقتصاد في كل حركة داخلية في العملية الإنتاجية.
- رابعاً: أن يتم تحديد قيمة الأجر على أساس الإنتاج.
- خامساً: تفعيل نظام الإشراف الوظيفي، والذي يعني تقسيم عمل المشرف العام إلى أجزاء^(٣٠).

أما في شأن التجارب التي أجراها تايلور فقد أجرى عدة تجارب منها: تجربة رفع الكتلة المعدنية، والتجربة المتعلقة بملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، والتجربة المتعلقة بجرف الخامات، ليثبت (تايلور) من خلال تلك التجارب وغيرها أن الإدارة قد جهلت ما يجب أن يقدمه العامل؛ من حيث كمية الإنتاج، كما أن تايلور قد اهتم في أبحاثه بالوقت اللازم لإتمام العمل، وبمسألة تحسين الآلات المستخدمة في الإنتاج، فضلاً عن وضعه لمستويات الأداء المعيارية بالعمل.

ويخلص مما تقدم أن تايلور قد ابتدع من خلال تجاربه وأبحاثه؛ نظام منسق في الإدارة الصناعية والذي شكل مبادئ في علم الإدارة^(٣١).

(٣٠) د. حمدي أمين عبدالهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، المرجع السابق، ص ٧٦.

(٣١) صخري محمد: بحث حول الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، شبكة الإنترنت www.Plitics.dz.com، ٢٠١٩، (آخر زيارة في ٢٠٢١/٢/٨)، ص ٦ وما يليها.

الغصن الرابع

أهداف ومبادئ الإدارة العلمية

أولاً: أهداف حركة الإدارة العلمية: وضع « فريدريك تايلور » عدة أهداف لنظريته والتي تمثلت فيما يلي:

١. ضمان استمرارية تشغيل العامل من خلال الإلمام الصحيح باتجاهات السوق.

٢. أن يحصل العامل على دخل أكبر من الطاقات البشرية والمادية.

٣. إتاحة الفرصة للعمال للترقي إلى الدرجات الأعلى؛ بزيادة قدراتهم وتطويرها بالتدريب والإشراف.

٤. منح الفرص للعمال لتحقيق ذاتهم عن طريق الاتصالات الرأسية والأفقية.

٥. نشر العدل ونبذ التمييز في الأجور بين العمال وإنماء المستوى المعيشي بزيادة الدخل.

٦. الحث على التفاهم والتعاون بين العمال وإعلاء العمل بروح الفريق.

٧. القضاء على العوامل البيئية السلبية داخل محيط العمل.

٨. زيادة الاحترام بين العمال وتوفير حياة اجتماعية سعيدة^(٣٢).

(٣٢) د. كلود. س. جورج: تاريخ الفكر الإداري، المرجع السابق، ص ١٦١ وما يليها.

ثانياً: مبادئ الإدارة العلمية: يقدم « فريدريك تايلور » المبادئ الأربعة للإدارة العلمية بقوله:

- المبدأ الأول: أن تجمع بتبصر جميع المعرفة التقريبية التي يحتفظ بها جميع أصحاب الحرف العشريين الذين يباشرون عملهم في المنشأة... وأن تجمع هذه المعرفة وترتب وتبويب، ثم تحول في معظم الحالات إلى قوانين وقواعد...
- المبدأ الثاني: الاختبار العلمي ثم التطوير المتوالي للعمال...
- المبدأ الثالث: أن نجتمع بين العامل (الذي اختبر على أسس علمية) والعلم معاً...
- المبدأ الرابع: تقسيم مقصود للعمل... «إلى قسمين تنهض الإدارة بأحدهما»^(٣٣).

الفرع الثاني

نظرية المبادئ الإدارية (التقسيم الإداري)

أولاً: مؤسس النظرية: «هنري فايول» (١٨٤١-١٩٢٥) Henry Fayol مهندس فرنسي وأحد علماء الإدارة الكلاسيكية والرائد الأول لعلم الإدارة الحديث كعلم له أصوله ومبادئه العامة. وقد عمل بإحدى شركات المناجم بفرنسا وتدرج في المناصب، حتى وصل إلى مركز مدير عام، لقد أجري «فايول» عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، وله مؤلف بعنوان (الإدارة العامة والصناعية) والذي نشر في ١٩١٦ والذي اعتبر مساهمة متميزة لها شأن عظيم في مجال الفكر الإداري. وهو أول من شيد نظرية متكاملة في علم الإدارة،

(٣٣) هاروود ف. ميريل: المأثورات في الإدارة، نقلاً عن فريدريك تايلور، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، مراجعة وتقديم د. محمد توفيق رمزي، دار المعرفة، القاهرة، ١٩٦٧، ص ١٠٦، وما يليها.

والتي تقوم على فكرتي مبادئ الإدارة والوظيفة الإدارية. ولقد تضمنت مؤلفاته موضوعات تعالج نواحي إدارية متعددة تحمل الفكر الإداري الكلاسيكي كأساس لها. لقد بدأ « فايول » أبحاثه ودراساته على وظائف المديرين في المستويات الإدارية العليا ثم انتقل إلى المستويات الإدارية الوسطى وهذا عكس « تايلور » الذي تركزت دراساته في المستويات الإدارية الدنيا وهذا لا يحول دون اعتبار دراساته « فايول » امتداداً للمدرسة التaylorية، إلا أن « فايول » قد تجاوز مستوى الورشة التي تحدث عنها تايلور إلى مستوى المنظمة. بالإضافة إلى أن « فايول » قد تميز عن « تايلور » في أنه قد اعتبر أن الوظيفة الإدارية وظيفة مستقلة إلى جانب الوظائف الخمس الأولى التي يركز عليها أي مشروع كما اعتبر « فايول » الإدارة علم قائم بذاته ينفرد بأهميته واستقلاله^(٣٤).

لقد توصل « هنري فايول » إلى تقسيم المشروعات الخاصة إلى ستة وظائف: الوظيفة التجارية، الوظيفة المحاسبية، الوظيفة الفنية، الوظيفة التأمينية، الوظيفة التموينية، ثم اختتمها (فايول) بالوظيفة الإدارية، وهي من الوظائف الهامة في نظره لأي مشروع، والتي حلها وردها إلى عناصرها الأساسية: كالخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة. فما من مزية في أن تقسيم (فايول) للوظيفة الإدارية، قد اعتبر من أهم الخطوات التي إتخذها في مجال علم الإدارة، فضلاً عن ملائمتها للمبادئ المعاصرة^(٣٥).

ثانياً: المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول: في الوقت الذي كان فيه « تايلور » ينادي بالإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية كان « هنري فايول » ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا وهي:

(٣٤) د. إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، المرجع السابق، ص ١١٦.

(٣٥) د. سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٤٠.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| ١- مبدأ تقسيم العمل | ٨- مبدأ المركزية |
| ٢- مبدأ وحدة القيادة والأمر | ٩- مبدأ المساواة والعدل |
| ٣- مبدأ المكافأة العادلة | ١٠- مبدأ النظام والانضباط |
| والتعويض | ١١- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية |
| ٤- مبدأ الترتيب والنظام | للمصلحة العامة |
| ٥- مبدأ المبادرة والمبادرة | ١٢- مبدأ تدرج السلطة |
| ٦- مبدأ السلطة والمسئولية | ١٣- مبدأ الاستقرار |
| ٧- مبدأ وحدة التوجيه | ١٤ ^{٣٦} - مبدأ روح الجماعة) |

الفرع الثالث

النظرية البيروقراطية

أولاً: مؤسس النظرية:

«ماكسيميليان كارل إميل فيبر» (١٨٦٤-١٩٢٠) Maximilian Carl
Emil Weber عالم ألماني في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع
الحديث ودراسة الإدارة العامة، ويعد من الرواد الذين عملوا على تطوير مفهوم
البيروقراطية وكيفية استخدامها في الأجهزة والهيئات الحكومية ؛ بغية إنماء الكفاءة
الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية الضخمة التي تملكها الدولة. ومن مؤلفاته كتاب
(الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية) وكذلك كتاب (السياسة كمهنة) ولقد قصد

(٣٦) د. سيد محمود الهواري: الإدارة، (الأصول والأسس العلمية)، مكتبة عين شمس، القاهرة،
١٩٧٦، ص ٦٠٣.

«ماكس فيبر» من تقديمه للنموذج البيروقراطي تسهيل فهم ظاهرة التنظيم بشكل مبسط؛ لذا يعتبر النموذج البيروقراطي أول نموذج متكامل للمنظمات. كما يعتبر بمثابة اللبنة الأولى لنظرية التنظيم الإداري.

لقد استقى «ماكس فيبر» النموذج المثالي للبيروقراطية من الأخلاق البروتستانتية المثالية ووصف النموذج البيروقراطي بالعقلانية والرشادة. كما بين بجلاء أن للنموذج البيروقراطي مزايا كثيرة كالسرعة والدقة والاستمرارية والمعرفة والخضوع للرؤساء والوضوح، كما ركز على شرعية السلطة وميز بين ثلاث سلطات كما يلي:

١- **السلطة القانونية:** أي السلطة الرسمية التي تعتمد عليها الأجهزة الحكومية وتمارس من خلال الموقع الوظيفي للشخص.

٢- **السلطة التقديرية:** وهي تعني السلطات المفوضة كسلطة المنصب، وفيها ينتقل المنصب بالوراثة وكان ذلك في زمن الإقطاع الأوروبي، حيث كانت هي السلطة المهيمنة.

٣- **السلطة الملهمة أو الكاريزمية:** وهي تتعلق بخصائص وصفات يتحلى بها الشخص وتميزه عن غيره، فتحمل الآخرين على احترامه وطاعته.

ثانياً: خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

١- إن من سمات التنظيم البيروقراطي داخل المنظمة الاعتماد على فكرة التخصص الدقيق للعمل والتي تجعل الفرد فيها مسؤولاً عن نشاطه الذي يمارسه.

٢- يعتمد التنظيم البيروقراطي على فكرة التدرج الهرمي الوظيفي، وهذا ما يجعل كل فرد داخل المنظمة تحت رقابة وإشراف رئيسه الأعلى.

٣- تقوم مسؤولية كل فرد داخل المنظمة على أساس القواعد واللوائح المحددة. كما

تأخذ طريقة الأداء داخل كل عملية الشكل النمطي بغض النظر عن أعداد العاملين المتعلقين بهذا العمل.

٤- تخلف الاعتبارات الشخصية داخل العمل يعتبر سمة من سمات التنظيم البيروقراطي، وهذا ما أفضى إلى مباشرة الموظف لعمله من خلال التصرف الرسمي.

٥- من سمات التنظيم البيروقراطي العمل بنظام الترقية على أساس الأقدمية أو الكفاءة وهذا من شأنه خلق روح الولاء تدفع بالموظف إلى بذل المزيد من الجهد والعمل على التطور.

٦- التنظيم البيروقراطي وما به من إيجابيات فعالة قادرة على تميزه وتفوقه على غيره من التنظيمات وهذا ما ستوضحه التجارب على أنه جدير بالوصول إلى أعلى درجات الكفاءة^(٣٧).

(٣٧) د. محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الطبعة الثانية، المكتب المصري الحديث، ١٩٧٣، ص ٦٦، ٦٧.

المطلب الثاني

الفكر الإداري الإنساني والسلوكي

انطلاقاً من المفهوم الاجتماعي للإدارة والقائم على إزكاء الدور الإنساني الأصل إزاء العمل وإبراز روح الجماعة المتعاونة؛ كي تضطلع المنظمة بالدور الذي أنشئت من أجله، وعلى ترسيخ القيم الإنسانية، وانطلاقاً من مفهوم الفكر الإداري الإنساني، فقد ظهرت مدارس فكرية، أخذت على عاتقها الاهتمام بالإنسان؛ بصفته جزءاً ركيناً في مجال العمل. كمدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية. وهما مدرستان تتداخلان مع بعضهما البعض؛ مما يتعذر وضع حدود أكاديمية بينهما، فقد تبلور دورهما في تلافي مثالب نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور. وهي نظرية لم تقم للإنسانية وزناً في مجال العمل فقد تعاملت مع الإنسان وكأنها تتعامل مع آلات صماء؛ وذلك بتركيزها على العامل المادي الثابت لدى الفرد، وأهملت عامل المشاعر الإنسانية والعاطفية، وقد جابه الفكر الإنساني والسلوكي ذلك بالتركيز على دراسة تحليلية لسلوك الأفراد والجماعة أثناء العمل؛ بغية مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك؛ ليكونوا قادرين على تعديله وتقويمه بما يحقق الأهداف المرجوة للمنظمة؛ إيماناً منهما بأن العنصر البشري له وافر الأهمية في نجاح العمل داخل المنظمة. كما ارتأى لفكر هاتين المدرستين أن الفرد بصفته كائن اجتماعي، لا بد له أن ينصهر مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بسلوكيات أفرادها. كما يستمد حافزه إلى العمل والإخلاص فيه، من خلال شعوره بأنه عضو فعال وناجع في هذه الجماعة. كما ركزت على متطلبات وحاجات الفرد الاجتماعية منها والنفسية.

الفرع الأول

مدرسة العلاقات الإنسانية

ولقد تأسست مدرسة العلاقات الإنسانية على يد عالم النفس والاجتماع الاسترالي «جورج ألتون مايو» G.Elton Mayo والذي عاش في الفترة من (١٨٨٠-١٩٤٩). وقد قضي معظمها في جامعة «هارفارد» بالولايات المتحدة الأمريكية، أستاذاً للبحوث الصناعية بكلية إدارة الأعمال.

وقد يبدو من الأفضل، قبل الارتياح في الحديث عن مدرسة العلاقات الإنسانية، التطرق إلى مفهوم العلاقات الإنسانية وتعريفها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم العلاقات الإنسانية وتعريفها: هذا المفهوم يتكون من كلمتين: (العلاقات، والإنسانية) فكلمة علاقات جمع، ومفرداها (علاقة) بفتح العين، وهي تعني عند الجوهري بقوله: «علاقة الخصومة وعلاقة الحب». أما كلمة الإنسانية، فقد حدد مجمع اللغة العربية معناها، بأنها: «جملة الصفات التي تميز الإنسان عن غيره، بمعنى أن الإنسان يمكن أن يتصف بجملة من الصفات المتضادة. فتارة قد يكون عادلاً في معاملته وتارة قد يكون ظالماً، وأي الوصفين غلب على طبع الإنسان وتصرفاته، فإنه يتسم ويوصف به»^(٣٨).

تعد العلاقات الإنسانية من الأمور ذات الأهمية بمكان في مجال العمل داخل المنظمة؛ لما لها من مقومات، تساعد على تأجيج وشائج المودة والترابط بين العاملين داخل المنظمة؛ لما في ذلك من انعكاس إيجابي على زيادة الإنتاجية، والتطور وبلوغ المنظمة غايتها المنشودة، بعيداً عن العلاقات التنظيمية الرسمية الجامدة. ولقد اعتبرت

(٣٨) د. محمد بن عابد المشاوية الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر نقلاً عن الجوهري، ومجمع اللغة العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥، ص ٢٥.

مدرسة العلاقات الإنسانية الإنسان محور العمل بالمنظمة والعنصر الفعال في تحديد الإنتاجية. وهدفت في منهجها إلى التعرف بأساليب السلوك الإنساني في الإدارة، وأساليب العلاقات بين العاملين بالمنظمة، والاهتمام بطموحات وآراء العامل بصفته كائن اجتماعي^(٣٩).

أما عن تعريفها فقد صاغ الكتاب أكثر من تعريف للعلاقات الإنسانية، وقد تم تعريفها بمعجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بأنها: «تلك التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل، والتعاون بين أصحاب العمل والعمال. كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج»^(٤٠).

الفرع الثاني

نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد ساهمت عدة عوامل في ظهور تلك المدرسة، والتي تتلخص في وجود إختلال في التوازن بين الاهتمام بالناحية الفنية والناحية الإنسانية، فضلاً عن كثرة المشكلات الإنسانية؛ بسبب زيادة حجم المشروعات، بالإضافة إلى إزكاء الوعي الثقافي لدى العاملين، وتطور الحركات النقابية، ناهيك عن انعكاس تجارب (هاوثورن) والدراسات الأخرى على الإدارة^(٤١).

أولاً: نظرية التون مايو:

لقد أجري «مايو» بحثاً عدة، والتي من أهمها تلك التي أجراها مع فريق من

(٣٩) د. محمود أمين زويل: الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العملي، دار المعارف الحديثة، ٢٠٠٠، ص ٢٨.

(٤٠) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٧٨، ص ٢٠٢.

(٤١) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ٥٠٨ وما يليها.

معاونيه في مصانع هاوثورن بشركة ويسترن إلكتريك بولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. وهي بحوث تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق أعلى إنتاجية عبر الاتصال، والعلاقات الاجتماعية بين العاملين. وذلك خلال الفترة من (١٩٢٧-١٩٣٢). والتي اعتبرت محوراً أساسياً من محاور مدرسة العلاقات الإنسانية؛ لكونها أولت اهتماماً وفيراً بمشاكل الفرد الإنسانية في مجال عمله. وبذلك يكون (ألتون مايو) قد وجه رسالة للمدير يحثه فيها على الاعتراف بحاجات وميول وأهداف العامل الشخصية، فيكون في ذلك إضافة جديدة من (ألتون مايو) لمفاهيم الإدارة التي كانت سائدة في تلك الفترة^(٤٢).

وقد أفضت تلك التجارب التي أجراها مايو مع معاونيه إلى أن تمتع العمال بالراحة النفسية وبالرضا الوظيفي، والروح المعنوية العالية، ومشاركة العاملين في الإدارة، وحل مشاكلهم الإنسانية من قبل الإدارة، فاعتبر ذلك حافزاً قوياً له أثره الفعال على زيادة المعدل الإنتاجي. هذا إلى جانب أن وجود روابط واتصالات غير رسمية بين العاملين، يكون من شأنها التأثير على زيادة الإنتاجية. كما أن فكر رواد مدرسة العلاقات الإنسانية حريص على تحرير العاملين من ربة البيروقراطية، ومنحهم قدراً من الحرية؛ حتى لا تنتكس فيهم روح المبادعة والابتكار والتصرف. كما أفضت تلك التجارب إلى أنه: يجب تجسير الفجوة بين العاملين والإدارة، بمد جسور من المودة والتفاهم بينهم؛ لأن في رضا العاملين عن هذه العلاقات، سيؤدي حتماً إلى مزيد من الانتماء، وما قد يعكسه هذا الإحساس على تقديم المزيد من الإنتاج. كما أفضت إلى اكتشاف أن العامل يتأثر بروح الجماعة، والروابط والاتصالات غير الرسمية؛ مما ينعكس ذلك إيجابياً على زيادة حماسه تجاه العمل، وبذل كل طاقاته ومقوماته فيزداد المعدل الإنتاجي.

يتبين مما تقدم أن دراسات «ألتون مايو» هي أول دراسة معنية بالسلوك

(٤٢) د. محمد سويلم: أساسيات الإدارة، جامعة المنصورة، ص ٣٢ وما يليها.

الإنساني في التنظيم، وهي أيضاً بداية المحاولات العلمية والعملية لتفسير انعكاس السلوك الجماعي على العمل، وضرورة اهتمام الإدارة بالعنصر البشري من جميع النواحي، ومما لاشك فيه أن تجارب «إلتون مايو» قد ساهمت بشكل فعال في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في نطاق العمل بشكل عام؛ حيث أفضى هذا الاهتمام إلى ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، تختص بحل مشاكل العاملين. كما أفضى إلى اعتراف الإدارة بحقوق العاملين في مختلف الأمور الخاصة بالإجازات والرعاية النفسية، والصحية، والاجتماعية.

ثانياً: نظرية إبراهيم ماسلو: (هرمية الحاجات):

«إبراهيم ماسلو» (١٩٠٨-١٩٧٠) نيويورك - هو عالم نفس في مجال العمل - التحق بجامعة «وسكونسون». وهي من أهم المراكز في المنهج السلوكي؛ وذلك لدراسة علم النفس السلوكي في مجال العمل ولقد وضع عالم النفس الأمريكي في ١٩٣٢ نظريته المسماة، بهرمية الحاجات الإنسانية.

كما عرف «ماسلو» من خلال مقالة قدمها في عام ١٩٤٣ تتضمن تطويره لسلم الحوافز، وتتبع فكرة النظرية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع حاجات محددة مقدمين الحاجات الأساسية على الحاجات الأخرى، في قمة الهرم. وذلك من خلال نموذج وضعه «ماسلو». وتتمثل تلك الحاجات في النواحي الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء. وهي حاجات يبتغي منها المحافظة على حياة الإنسان: كالهواء، والماء، والطعام، والراحة. وهي من الأولويات المدرجة بقمة الهرم، وكذلك الحاجة إلى الأمن والأمان. وهي حاجات تتلخص في: توفير العناصر المادية التي تحمي الفرد من الأضرار. ولا ريب في أن إحساسه بالأمن والأمان، سيشره بالاستقرار والطمأنينة؛ فتلك حاجات نفسية، تحفظ على الإنسان سلوكه وتوازنه. فصدور القوانين، ووضع الأنظمة، والإجراءات،

وإصدار التعليمات، كلها أمور تحول دون اعتداء الفرد على أخيه. وفي ذلك ضمانات للإنسان بما تبعث عليه بالاطمئنان والارتياح. بالإضافة إلى ذلك هناك حاجات اجتماعية، لا غنى للإنسان عنها. وهي تتمثل في: شعور الفرد بالعاطفة بينه وبين من حوله، والتي تتمحور في المودة، والتعاون، والمشاركة مع أفراد مجتمعه، وإقامة علاقات وصادقات^(٤٣).

ثالثاً: نظرية «فريدريك هيرزبيرج» (التحفيز الوظيفي):

«فريدريك هيرزبيرج» (١٩٢٣-٢٠٠٠) عالم نفس أمريكي. ويعتبر من أوائل الباحثين في دراسة تحفيز أداء العاملين. وهو المؤسس لنظرية التحفيز الوظيفي. وهي تعتبر من أهم الدراسات البحثية في هذا المجال، والتي قدمها في ١٩٦٨، حتى إن جامعة «هارفارد» قد أعادت طباعة هذا البحث الاستقصائي والتجريبي في ١٩٩١. وهذا من الأدلة الجلية على أن المجال الإداري بمختلف مجتمعاته، لا يزال ينهل من المعين الفكري للعلماء القدامى حتى يومنا هذا. وتقوم نظرية «هيرزبيرج» على استقصاء ودراسة العوامل التي تؤدي إلى الرضا، وعدم الرضا الوظيفي على حالات في بيانات من دول مختلفة، فنتج عن تلك الدراسة: «أن أسباب حالات الرضا الوظيفي تختلف تماماً عن الأسباب المؤدية إلى الاستياء الوظيفي». كما تبين من نتائج الدراسة ضعف الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي وأسبابه، هو الشعور المضاد والمعاكس للشعور بالاستياء الوظيفي^(٤٤).

ويبين «هيرزبيرج» أن الأسباب التي تؤدي إلى الاستياء الوظيفي، تختلف عن تلك التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، فمن أسباب الاستياء الوظيفي: أنظمة

(٤٣) د. إبراهيم بن علي الملحم: علماء الإدارة وروادها في العالم، المرجع السابق، ص ١٩٤.

(٤٤) هشام محمد سعيد: شرح مفصل لنظرية فريدريك هيرزبيرج، مقالة على شبكة الإنترنت (الألوكة) إدارة واقتصاد، ثقافة ومعرفة: <https://www.alukah.net>، page<٢٠١٢، (آخر زيارة في ٢٠٢١/٤/١٥).

المنشآت، وأساليبها الإدارية، وأساليب الإشراف وعلاقة العاملين بالرؤساء والمشرفين.

يقترح «هيرزبيرج» من خلال نظريته في مسألة تحفيز الأداء لدى العاملين بعض الوسائل التي يكون من شأنها الوصول إلى الرضا الوظيفي. وهي منح العاملين قسطاً أكبر من الحرية، وذلك باستبعاد بعض القوانين والقيود المضروبة على إرادة العاملين، والتركيز على مسؤولية العامل عن تصرفاته وتحمل مسؤوليتها. ومن مقترحاته أيضاً: توفير مشروعات يقوم على تنفيذها العاملون من البداية للنهاية.

رابعاً: نظرية (Y، X) لعالم النفس الأمريكي المهندس «دوجلاس ماكجريجور»:

وهما نظريتان حول الدوافع البشرية، تم إنشائهما وتطويرهما في العقد السادس من القرن العشرين. وهما يصفان وضعين مختلفين ومتناقضين تماماً من دوافع القوى العاملة.

(١) نظرية (X) – التشاؤمية: وتقوم هذه النظرية على أربعة افتراضات وهي:

- أ. إن العامل لا يحب العمل ويسعى إلى تجنب العمل متى أمكن ذلك.
- ب. يجب إرغام العامل على العمل أو تهديده بالعقاب طالما أنه يكره العمل.
- ج. يحب العامل أن يكون بمنأى عن المسؤولية، ويفضل أن يعامل بأسلوب التوجيه.

د. وجوب توفير الأمان والاستقرار؛ فهما فوق كل اعتبار.

ومفاد ما تقدم، نجد أن العامل في نظر هذه النظرية، يتصف بالكسل والسلبية وكرهه للعمل، وقلة توافر الطموح لديه، بالإضافة إلى حبه للسيطرة على الأفراد، وتوجيههم، ورقابته بشكل محكم.

(٢) نظرية (Y) – التفاؤلية: هي نظرية تقوم أيضاً على أربعة افتراضات كالاتي:

- أ. إن العامل يحب العمل كحبه للراحة.
 - ب. إذا التزم الأفراد بالأهداف الموضوعية؛ فإنهم يمارسون توجيهاً ورقابة ذاتية.
 - ج. قدرة الفرد العادي على قبول المسؤولية.
 - د. وجود قدرات كافية بصفة عامة عند الناس، كالقدرة على اتخاذ القرارات، وهي غير مقصورة على الذين يشغلون مراكز قيادية.
- وبناء على ما تقدم، يتبين أن الأسس التي تركز عليها نظرية (Y)، تتساق مع الأبعاد النفسية التي تضمنتها مبادئ الإدارة بالأهداف، بما ينعكس على سلوكيات الفرد والجماعة في المساهمين في تحقيق ما تصبو إليه المنظمة^(٤٥).

الفرع الثالث

مبادئ وأهداف مدرسة العلاقات الإنسانية

أولاً: مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

١. مبدأ الإيمان بقيمة الفرد: أي على الرئيس أن يؤمن باستقلال شخصية كل فرد، مع وجوب احترامها.
٢. مبدأ المشاركة والتعاون: لا مشاحة في أن العمل الجماعي وما يتضمنه من مشاركة في أمر من الأمور أو في اتخاذ قرار ما أنسب وأفضل من إسناد الأمر لشخص، مهما بلغت قدراته وخبراته.

(٤٥) د. بنووه على: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه، مقدمه لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة- العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦، الجزائر شبكة الإنترنت: <http://archives.univ-biskra.dz>... (آخر زيارة في ٢٨/٤/٢٠٢١)، ص ٢٦.

٣. مبدأ العدل في المعاملة: ويستوجب هذا المبدأ معاملة الرئيس لمروؤسيه معاملة حسنة قائمة على العدل، وعدم التمييز بينهم، وعدم المحاباة.

٤. مبدأ التحديث والتطوير: لا بد للتنظيم الإداري أن يواكب المتغيرات المجتمعية، وذلك بتحديثه وتطويره؛ حتى يستجيب ويتفاعل مع الحاجات والمواقف المستجدة.

ثانياً: أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية:

١. تشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم لمساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها نحو المنظمة.

٢. العمل على نشر روح التفاهم بين العاملين، وتقوية الاتصالات غير الرسمية بينهم.

٣. التأكيد على اعتبار أن الفرد في المنظمة هو محور الإلهام للعمل بها.

٤. العمل على التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين، والإحاطة بمشاكلهم النفسية والاجتماعية والعمل على مشاركتهم للإدارة في اتخاذ القرار.

٥. العمل على تحسين صورة العامل في نظر الإدارة، بصفته كائن اجتماعي له احتياجات وطموحات ورغبات، ونبذ الاعتقاد بأنه مجرد أداة تستخدم في العملية الإنتاجية.

٦. التنسيق بين جهود العاملين وبين أهداف المنظمة؛ للوصول الى تحقيق المزيد من الإنتاجية.

٧. تحفيز العاملين على بذل قصارى جهدهم، من خلال توفير مناخ من التعاون، بما يعود في ذلك عليهم وعلى المنظمة من زيادة الأرباح نتيجة الزيادة الإنتاجية

الفرع الرابع

المدرسة السلوكية وأشهر روادها

لقد ظهرت المدرسة السلوكية مع بداية العقد السادس للقرن العشرين. وهي تعتبر امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، فقد ركزت على تفسير السلوك الإنساني، عن طريق: اتباع طرق البحث العلمي ومحاولة التنبؤ بسلوك الأفراد في أوضاع وظروف بيئية معينة. ولقد أعلن عالم النفس (هوجو مونستربرج) في ١٩١٣ عن المجال العلمي الجديد. وهو: علم النفس الصناعي. فقد قام بتطبيق أساليب تجاربه لقياس الفروق السيكلولوجية بين الأفراد داخل المنظمات. ومن هنا بدأت مدرسة السلوك الإنساني في الظهور فكان يرى وجوب توافق بين العمل ونفسية العامل؛ حتى يتحقق الانسجام داخل العمل، فينعكس ذلك على حسن أدائه وزيادة الإنتاجية.

والسؤال هنا: لماذا جاءت الأفكار السلوكية وما دوافعها؟ تكمن الإجابة على هذا السؤال في: النقص الفكري الذي أحدثته المدرسة الكلاسيكية في نظرياتها تجاه الإدارة، والذي تمثل في: تجاهلها لدور الفرد وما له من قيمة كعامل مؤثر وفعال في العملية الإنتاجية، وما له من حاجات ورغبات نفسية واجتماعية، واقتصادية، واهتمامها بالبعد المادي والفني للعمل. والذي أحاط بفكرها من خلال رؤيتها للعامل على أنه آلة. فمن هنا جاءت الأفكار السلوكية؛ لتسد ما اعتور الاتجاه الكلاسيكي من نقص فجاءت؛ لتعنى من شأن العامل، وتضعه في مكانته الطبيعية كإنسان، وكذلك لإحداث نوع من التوازن في الفكر الإداري. «لقد استخدمت المدرسة السلوكية مفاهيم

(٤٦) د. أحمد إبراهيم أبو سن: نظرية الإدارة في الإسلام، (نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، من منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨١، ص ١٨.

علوم الاجتماع، والنفس، وأصل الإنسان وغيرها؛ لزيادة المعرفة بالسلوك الإنساني داخل المنظمات»^(٤٧).

والذي يؤثر له من القول: فإن المدرسة السلوكية لا تتشابه مع غيرها من المدارس، على الرغم من تبنيها لبعض المبادئ الكلاسيكية؛ كالتأكيد على الكفاية، ومع بعض مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية كتهيئة البيئة الملائمة للتعبير عن مواهب العاملين. فهي مدرسة لها خصائصها التي تتميز بها، فقوم فكرها هو السلوك الإنساني داخل المنظمة، مع اتباعها للطريقة العلمية في البحث. كما أن تلك المدرسة نظرت للمنظمة نظرة شمولية من الناحية الإنسانية، والاجتماعية، والاقتصادية. كما رأت بأن حاجات الإنسان هي التي تحدد سلوكه؛ فهي تسعى لتحقيق التغيير الكامل لبيئة العمل، وأداء العاملين، حتى أنها اهتمت بتفاعل المجموعات داخل نطاق العمل وذلك؛ لتحقيق الأهداف المنشودة. وقد استخدمت أسلوب المشاركة الفعلية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات. كما عملت على إزكاء القدرات والعلاقات بين العاملين^(٤٨).

إن أول من اهتم بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة (ماري باركر فوليت- عالمة نفس أمريكية ١٨٦٨-١٩٣٣) ومستشارة في الشؤون الإدارية، ورائدة في مجالات النظرية التنظيمية والسلوك التنظيمي ولها مؤلفات في العلاقات، الإنسانية، والديمقراطية، والفلسفة، السياسية. وواضعة نظرية الإدارة. وقد أولت اهتماماً كبيراً بالنواحي السيكولوجية للأفراد. كما قدمت بعض الأفكار كالتعارض والتكامل، الخلط بين القوة والسلطة، المسؤولية الم جمعة، قانون الموقف، التخطيط كنوع من التنسيق^(٤٩).

«كما ترى ماري في ضوء عملها الاجتماعي، أن اعتبار السلطة عملية

(٤٧) د. محمد سويلم: أساسيات الإدارة، المرجع السابق، ص ٣٨، ٣٩.

(٤٨) د. فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، المرجع السابق، ص ٦٤.

(٤٩) د. سيد محمود الهواري: الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، المرجع السابق، ص ٦١٢.

إخضاع للآخرين يسيء إلى المشاعر الإنسانية؛ ومن ثم فهي لا تصلح كأساس سليم لتحقيق التعاون في المنظمة، ولذا يتعين الاستعاضة عن هذا المفهوم بفكرة السلطة الوظيفية، حيث تقتصر ممارسة السلطة في حدود إطار الوظيفة»^(٥٠)، كما أن (هربرت سيمون) يعد رائداً من رواد المدرسة السلوكية داخل الحركة الإنسانية للإدارة العامة، وله مؤلف بعنوان (السلوك الإداري) في ١٩٤٧. ومؤلف بعنوان (الإدارة العامة) في ١٩٥٠. فلا ريب أن «سيمون» كان له الفضل في إثراء الإدارة العامة بأفكاره وأبحاثه ودراساته الإنسانية، والسلوكية التي بين فيها أن الدوافع النفسية والاتجاهات السلوكية يؤثران بشكل كبير على إنجاز العمل الإداري لاسيما في مرحلة اتخاذ القرار، إلى جانب اهتمام «سيمون» بمبدأ التخصص وتقسيم العمل وتنظيم الموظفين في مستويات إدارية متدرجة، مع أعمال مبدأ الرقابة. مما أسفر عن هذه الأفكار والأبحاث أن زاد الاهتمام بالدراسات السلوكية والنفسية داخل مجال الإدارة العامة^(٥١).

وبناء على ما استعرضه الباحث من إسهامات المفكرين، والعلماء من خلال نظرياتهم وآرائهم ومبادئهم في إثراء المجال الإداري، بدءاً من المدرسة العلمية، ومروراً بنظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية، وانتهاءً بمدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية. نجد أن «تايلور» قد ابتدع فكرة الإدارة العلمية، وصنع «جلبرت وليليان» همزة الوصل بين الأشياء والناس، واتخذوا من علم النفس أداة إدارية، وأدخل، «فايول» دراسة الإدارة في المناهج التعليمية. ويגיע «شيلدون» في النهاية ليعلن فلسفة الإدارة كدليل يرشد إلى ممارستها، والنهوض بها وخلال السنوات القليلة التي تفصل بين هؤلاء الكتاب. ارتقت الإدارة من دور ملاحظ

(٥٠) د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، المرجع السابق، ص ٩٧، ٩٨.

(٥١) د. عبد الغني بسيوني عبدالله: أصول علم الإدارة العامة، منشأة المعارف بالإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ١١٧ وما يليها.

العمل من الطبقة العليا، إلى مهنة كريمة ذات وقار، تستخدم المعرفة العلمية لخدمة الناس في جماعات منظمة^(٥٢).

وإذا أمعنا النظر في المناشط الفكرية للمدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، وما حوت تلك المدارس من نظريات ومبادئ، نجدها قد تباينت في أفكارها، وتغايرت في رؤاها تجاه التنظيم الإداري والفرد في محيط عمله، وطريقة العمل، وتنظيمه؛ ومرد ذلك يرجع إلى: أكثر من عامل يتقدمه من الناحية الأولى: الطرق المختلفة في البحث في ظاهرة التنظيم الإداري. ومن الناحية الثانية: نجد أن الخبرات العلمية لأصحاب تلك المدارس قد تفاوتت فيما بينهم. ومن ناحية ثالثة: نجد أن الأساليب المتبعة في جمع المعلومات عن التنظيم الإداري مختلفة. ومن ناحية رابعة: نجد أن الظروف الاجتماعية وكذلك الاقتصادية قد ساهمت بشكل أو بآخر في إيجاد ذلك التباين بينهم^(٥٣).

(٥٢) د. كلود. س. جورج: تاريخ الفكر الإداري، المرجع السابق، ص ٢١٨.
(٥٣) د. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٨٠، ص ٢٣.

المطلب الثالث

الفكر الإداري الحديث

الفرع الأول

المدرسة الكمية في الإدارة

عندما بدأت الحرب العالمية الثانية، شكل البريطانيون الذين يبحثون عن أساليب جديدة للحرب فرقاً متعددة التخصصات من بحوث العمليات. وبسبب نجاح هذه الممارسة، اقتبست بلدان أخرى هذا النموذج، وشكلت فرقاً لها أغراض مماثلة بعد الحرب. ولقد تم استخدام بحوث العمليات لأهداف علمية كأداة إدارية لحل المشكلات في الصناعات. وهكذا نشأت المدرسة الكمية للإدارة، وقد تبنت المدرسة الكمية نموذج التفكير العقلاني كاستراتيجية رئيسة للتعامل مع النزاعات التي قد تؤثر على المنظمات.

ولقد ازدادت تلك المدرسة قوة وتأثيراً بزيادة استخدام الحواسيب الالكترونية والتقدم التكنولوجي، ويقوم فكر هذه المدرسة على: توظيف أساليب التحليل الكمي لتحسين عملية اتخاذ القرارات، ووضع حلول للمشكلات التي تواجه الإدارة، ولا شك في أن الحواسيب الالكترونية، قد ساهمت في تنوع النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات كالنماذج المستخدمة في الرقابة على المخزون والبرمجة الخطية. إلخ.^(٥٤).

ويتبين مما تقدم أن المدرسة الكمية للإدارة، هي أسلوب من أساليب الإدارة، يعتمد على الاستعانة بالإحصاءات، ونماذج المعلومات، والمحاكاة الحاسوبية كوسائل لتحسين عملية صنع القرار. كما تقوم تلك المدرسة على تسخير المعرفة النابعة من مختلف المناهج العلمية في دراسة المشاكل ووضع حلول ناجعة لها. إذن

(٥٤) د. فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، المرجع السابق، ص ٧٦.

تلك المدرسة عبارة عن طريقة علمية تستعين بجميع الأدوات العلمية المناسبة؛ لكي توفر أساس كمي للقرارات الإدارية. ومن رواد المدرسة الكمية على سبيل المثال لا الحصر الباحث (لانكستر) الذي أجرى بحثاً كمياً على العمليات العسكرية ما بين عامي ١٩١٤، ١٩١٥. وكذلك الباحث (توماس أديسون) والباحث (السير رونالديشر) الذي تناول مختلف الأساليب الإحصائية الحديثة. والباحث (ليوجين فورن بوهم) الذي قدم كتاباً بعنوان (قاعدة السلع الرأسمالية). والباحث الاستاذ (بلاكيت) الذي أعد بحثين في هذا الموضوع في عامي ١٩٤١، ١٩٤٣^(٥٥).

الفرع الثاني

مدرسة النظم في الإدارة

في منتصف الستينيات للقرن العشرين ظهر فكر جديد ينظر إلى المنظمة على أنها وحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها، المتمثلة في إجراءات العمل أو وظائف المديرين أو الهيكل التنظيمي أو غيرها، وكلها عناصر أساسية للعملية الإدارية. وقد تبلور هذا الفكر من خلال تأسيس مدرسة النظم في الإدارة فتلك المدرسة لا تبتغي التقليل من شأن تلك العناصر، ولكنها تنظر إلى النظام ككل بنظرة شمولية عامة. والنظام هنا يتكون من مجموعة الأجزاء التي لها علاقة وثيقة ببعضها البعض وهي كما يلي:

- أولاً: المدخلات: أي الموارد المشكلة لعملية الإنتاج والسياسات، وتحديد الأهداف، وعناصر البيئة وموارد مادية تتمثل في: الأموال والموارد والآلات وغيرها، وموارد بشرية ومعلومات.
- ثانياً: المخرجات: أي المنتجات والخدمات ورضاء المستهلكين والعاملين والتقارير.

(٥٥) د. كلود. س. جورج: تاريخ الفكر الإداري، المرجع السابق، ص ٢٥٦ وما يليها.

- ثالثاً: العمليات التحويلية: وهي تعني جميع العمليات التحويلية، والتي تساهم في تغيير العناصر بغرض الحصول على المخرجات.
- رابعاً: التغذية العكسية: أي تدفق المعلومات المرتدة من البيئة إلى المنظمة، والتي تتعلق بتقييم السلع أو الخدمات. فهذه المعلومات تستخدم في تعديل المدخلات. وبناء على ذلك فالمنظمة تتأثر وتتفاعل مع البيئة المحيطة بها.
- فمن رواد تلك المدرسة الباحث (شيستر برنارد)، والباحث (ميرتون)، والباحث (براون) وغيرهم الذين أثروا مدرسة النظم بأفكارهم وأبحاثهم.
- وقد قسمت النظم إلى نوعين: نظم مغلقة، وأخرى مفتوحة. فالنظم المغلقة: هي التي لا تتأثر ببيئتها ولا تتفاعل معها. أما النظم المفتوحة: فهي التي تتأثر ببيئتها، وتتفاعل معها. كما أن المنظمة في نظر تلك المدرسة، هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تقوم باستقبال مخرجاتها أيضاً من سلع وخدمات^(٥٦).

(٥٦) د. فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، المرجع السابق، ص ٧٧.

الفرع الثالث

المدرسة الموقفية

تعتبر هذه المدرسة من المدارس الحديثة في الإدارة؛ إذ يقوم فكرها على العلاقات الوطيدة، بين التصرفات الإدارية والخصائص التي تحدث في موقف ما، وذلك حسب المتغيرات التي تحيط بهذا الموقف، « فالدخل الموقفي يرى أن تخصص المنظمة وطريقة الإدارة، تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها»، ولقد وضع (فريد فيدلر) النموذج الموسوم بـ (نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة) وهو أول نموذج يتم وضعه للقيادة الموقفية^(٥٧).

يستوجب المنطق الإداري ألا تطبق الأساليب أو النظريات الإدارية الموضوعة سلفاً في جميع الأحيان بنفس الطريقة؛ وذلك نظراً لاختلاف الظروف، وتباين البيئات، وتغاير المواقف والمنظمات. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تعاقب الأزمنة وما يستتبعها من تطورات تقنية وتكنولوجية، يجعل من المتعذر تطبيق تلك المبادئ والنظريات الإدارية؛ لعدم مسايرتها للتقدم المستمر، والحاجات المتغيرة للمجتمع. ودليل ذلك ما أثبتته الدراسات من وجود استثناءات في تطبيق المبادئ، والنظريات التي أطلقتها المدارس الكلاسيكية، والعلاقات الإنسانية، والسلوكية، والنظم الإدارية، بعد أن غلب الظن على أن تلك المبادئ والنظريات قابلة للتطبيق في جميع المنظمات والظروف والمواقف. وبناء على ما ذكر فإن استخدام القواعد والمبادئ الإدارية، يجب أن يتم بطريقة انتقائية، تتساق مع المرحلة التي تمر بها المنظمة، ولذلك ظهر في سبعينيات القرن العشرين مدخل إداري جديد، عرف بالمدخل الموقفي أو النظرية الموقفية، وهي تقوم على أساس أن كل موقف تتعرض له المنظمة، يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول

(٥٧) د. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم: نظرية الإدارة الموقفية، محاضرة بقسم إدارة البيئة، المرحلة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، ٢٠١٧-٢٠١٨، <https://staff.uobabylom.edu.ig>، (آخر زيارة في ٢٠/٥/٢٠٢١).

مناسبة له، وهنا يمكن القول بأن النظرية الموقفية تقوم على أربعة محاور تتلخص فيما يلي:

- ١- تناسب الممارسات الإدارية مع المهام التي يقوم بها الأفراد في المنظمة.
- ٢- عدم وجود طريقة واحدة يمكن أن تتبعها الإدارة.
- ٣- أن النظرية الموقفية تعتبر تحدياً لقدرة المديرين التحليلية تجاه الظروف والمواقف المختلفة.
- ٤- أن التنظيم مكون من ثلاثة نظم فرعية. وهي: نظام تقديم الخدمات والسلع، ونظام تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، ونظام تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة^(٥٨).

الفرع الرابع

نظرية الإدارة بالأهداف

تعد نظرية الإدارة بالأهداف أسلوباً من أساليب الإدارة الحديثة، ويعتبر رجل الإدارة الأول (بيتر دراكر)، هو أول من نادى بإتباع هذا السلوب، وذلك في خمسينات القرن العشرين. حيث قال في هذا الصدد: «إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشئ مختلف، إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام. كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج (كل) كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود»^(٥٩).

وحتى لا تتصف الإدارة بالعشوائية، وما يترتب على ذلك من ضعف أو سقوط

^(٥٨) د. فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، المرجع السابق، ص ٧٨.

^(٥٩) أحمد السيد كردي: نظرية الإدارة بالأهداف شبكة الإنترنت موقع Thabet.hejazi.com، (آخر زيارة في ٢٠٢١/٧/٣٠).

لها، فقد جاءت هذه النظرية؛ لتضع لها أهدافاً تساعد على الوصول إلى النتائج التي تصبو إلى تحقيقها. وهذا هو القوام الذي تأسست عليه هذه النظرية. وبالإمعان في نظرية الإدارة بالأهداف نجد أن فلسفتها قد استندت على مجموعة دعائم وقيم، تتجلى بداءة في: الاعتداد بأهمية الإنسان كعنصر هام في المنظمة. وكذلك أيضاً الاتفاق على أهداف محددة وواضحة. وهو بمثابة الركن الأساسي الذي تستند عليه فلسفة الإدارة بالأهداف باعتبار أن الهدف يمثل الرابط المعنوي الذي يوحد جهود العاملين، كما أن الاتصال بين جميع المستويات التنظيمية، هو أيضاً من إحدى الدعائم التي تقوم عليها فلسفة النظرية. فالاتصالات الجيدة المستمرة بين مختلف المستويات، والتي تستطيع أن تسائر الظروف المتغيرة تساهم في أن تحقق النظرية ما تصبو إليه. كما أن عنصر المشاركة يعد أحد الدعائم لهذه النظرية. وذلك من خلال قيام المديرين بمختلف المستويات بالاشتراك في تحديد الأهداف، وترتيب أولوياتها، والتي يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. كما أن عنصر القيادة في ظل هذه النظرية يتغير في ظل النظريات الأخرى؛ فالقائد في الإدارة بالأهداف هو عضو في جماعة العمل، يعمل مع فريقه من العاملين، فلا يستطيع أن يحقق أهداف المنظمة بدون تعاونهم وجهودهم. كما على القائد أن يقود تلك الجماعة بالتوجيه والإرشاد والمشاركة.

يتبين مما تقدم أن نظرية الإدارة بالأهداف، هي عمل إداري يقوم على تحديد الأهداف بصورة جماعية للوصول إلى أقصى عمل خلال فترة زمنية محددة، والوقوف على الأسباب التي أدت إلى عرقلة الوصول إلى الأهداف المنشودة؛ حتى يتم تداركها، ثم بعد أن تنتهي الفترة الزمنية المحددة لتحقيق الأهداف يتم مراجعة النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها؛ لتقويم أداء المرؤوسين. كما أن هذه النظرية تساهم في خلق روح الفريق والمشاركة وكذلك ملائمة أهداف الموظف مع المصلحة العامة للمنظمة.

الفرع الخامس

المدرسة اليابانية في الإدارة

لقد ظلت الإدارة الأمريكية كأسلوب إداري فعال، ومثال يحتذى به منذ نهاية الحرب العالمية الأولى إلى أن ظهرت في الأفق الإدارة اليابانية كمنافس لها، وقد تمخضت تلك الإدارة عن إسهامات مشتركة لنخبة من علماء الفكر الإداري الحديث. وقد تأسست فلسفة تلك الإدارة على محورين، هما: القيم الاجتماعية كمحور أول، والاستراتيجية الإدارية كمحور ثان. ويقوم مفهوم الإدارة اليابانية على أساس أن عمل المنظمة يكون في شكل مجموعة، أي على مبدأ المشاركة، وقد اعتمدت الإدارة اليابانية من أجل تحقيق فكرها هذا على عدة عناصر، أهمها: شعور المجموعة بالمسؤولية تجاه العمل، وعلى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، وعلى وفرة المعلومات. ولقد تميزت الإدارة اليابانية بعدة خصال وهي:

- أولاً: ديمومة الوظيفة: أي يتم توظيف العاملين بالمنظمات الإدارية مدى الحياة. وهذا ما يساعد على خلق نوع من الولاء، وعلى تدعيم الاستقرار للعمالة.
- ثانياً: مجافاة مبدأ التخصص في العمل: وتقوم فلسفة هذه الفكرة على أن التخصص يساهم في تسهيل انتقال العمالة من منظمة لأخرى. وبالتالي يقلل الولاء التنظيمي على أن احتواء أكثر من تخصص يزيد من هذا الولاء، ويعمل على زيادة التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
- ثالثاً: بطء منح الترقيات: أي عدم الاستعجال في منح الترقيات، وعلة ذلك؛ أن الموظف لا يمكن ترقيته إلا بمرور فترة معينة، تمكنه من احتواء جوانب العمل المختلفة، فهذا يساعد على حسن تقييمه وتحديد كفاءته على أساس سليم.
- رابعاً: فريق العمل: تقوم الهياكل التنظيمية على أساس وحدات عمل جماعي، ولا تقوم على مناصب أو مراكز وظيفية معينة. وهذا ما يمثل الوحدة الأساسية

في تنظيم الشركات، وفي ذلك إعلاء لمبدأ المشاركة، وإن المنظمة تعمل من خلال فريق واحد، يمكنه مواجهة المشاكل، ويستطيع العمل على النهوض بالمنظمة وتطويرها من خلال العمل الجماعي.

- **خامساً: إحاطة الأفراد بالرعاية والاهتمام:** ويطلق على تلك الإدارة، الإدارة الأبوية؛ فالمدير فيها يتعامل مع موظفيه وعماله وكأنه يتعامل مع أبنائه، ففي ذلك يشعر الفرد بأنه داخل كيان أسري؛ فيساعده ذلك على رفع روحه المعنوية؛ فيتميز أدائه، وتزداد كفاءته، وبالتالي تتحقق الزيادة الإنتاجية.
- **سادساً: الرقابة الذاتية:** ويقوم مبدأ الرقابة الذاتية هنا على مراقبة الفرد لنفسه في عمله داخل المنظمة، وهذا ما تعتمد عليه الإدارة كأسلوب يساهم في تدعيم ثقة الرؤساء بمرؤوسيهم^(٦٠).

(٦٠) د. فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، المرجع السابق، ص ٨١، ٨٢.

المبحث الثالث

الفكر الإداري الإسلامي

المطلب الأول

ماهية الفكر الإداري الإسلامي

أولاً: تعريف الفكر الإداري الإسلامي:

«هو مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات التي سادت حقل الإدارة دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة. ويعتبر فكراً إسلامياً، ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية».

ثانياً: مصادر الفكر الإداري الإسلامي:

١. مصادر نصية (رئيسية): كالقرآن والسنة، وهما مصدران متفق عليهما، وقد اشتملا على إرشادات وتوجيهات إنسانية وضوابط للفكر الإنساني خاصة في العلوم الاجتماعية، والتي منها علم الإدارة، وما يحويه من تنظيم للنشاط البشري الجامعي، وما يميز أحكام وتوجيهات القرآن والسنة في هذا المجال، أنها شاملة صالحة لكل زمان ولكل مكان.

٢. مصادر غير نصية (فرعية): وهي مصادر مستوحاه من القرآن والسنة النبوية كالإجماع والقياس، وهي مصادر تقوم على الاجتهاد والرأي، في استنباط الأحكام فيما طرأ على المجتمع من شئون، لم يرد بها نص صريح سواء في القرآن أو السنة، فالإجماع هو اتفاق أهل الاجتهاد من المسلمين بعد وفاة الرسول على حكم الشرع في موضوع ما. أما القياس فهو إلحاق مسألة ما، لا يوجد بشأنها نص صريح، بمسألة قد حدد بشأنها نص في الحكم الشرعي (٦١).

(٦١) د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، المرجع السابق، ص ٩،

ثالثاً: مكونات الفكر الإداري الإسلامي:

لقد عنى الإسلام دوماً، بقضايا المجتمع السياسية والإدارية العامة، فوضع للفكر الإداري الإسلامي أطره وقواعده التي تأسس عليها، والمتمثلة في الأخلاق والقيم والأخوة الإنسانية، فالتقدم العلمي في أي مجتمع يصبو إلى النمو والازدهار، لن يتأتى إلا بتلك القواعد سالفه الذكر، فوضع الإسلام تلك القواعد في عمومها، وترك تفصيلها للاجتهاد والرأي^(٦٢).

رابعاً: مبادئ الفكر الإداري الإسلامي:

١. مبدأ الوسطية والاعتدال: فالوسطية هي مبدأ أقره الإسلام ودعي إليها، في الجانب الديني والجانب الدنيوي - فوسط الشيء يعني أعدل - وبما أن الفكر الإداري مشتق من الفكر الإسلامي، فإن الوسطية تكون منهجاً للوظائف المختلفة - كالتخطيط مثلاً أو في تقويم الأفراد - فضلاً عن كونها نمطاً في اختيار القادة والإداريين.

٢. مبدأ العمومية والشمولية: وهو مبدأ إسلامي يخص الدين، ويظهر في العبادات بكل صورها، كما يخص الحياة الدنيا في المعاملات؛ من بيع وشراء وأحوال شخصية وغيرها.

٣. مبدأ الشورى: ويعني تقديم النصيحة والإرشاد من ذوي الاختصاص، وهي تقابل الخدمات الاستشارية في إدارتنا الحديثة، وهي مكملة للتنظيم الإداري، كما أنها إجراء واجب على الحاكم.

ص ١٣٣ وما يليها.

(٦٢) د. نجبية محمد مطهر: النماذج الإدارية والتربوية للإمام علي بن أبي طالب، جامعة صنعاء اليمن، الطبعة الأولى، الناشر: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين - ألمانيا، ص ٣٩، ٤١.

٤. مبدأ العلاقات الإنسانية: وهو مبدأ وضع الإسلام من خلاله، الضوابط التي تحكم الإنسان بذويه في جميع المجالات، ويحث على التعاون والمشاركة والسلوك الواجب انتهاجه، والمتمثل في الالتزام بالمبادئ والقيم والأخلاق، وأن ينعكس ذلك على السلوك الإداري بالمنظمة، كما أن هذا المبدأ يجب أن يقوم على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وعلى التواضع وعدم الاستعلاء من جانب القيادات والإداريين.

٥. مبدأ التيسير: فالتيسير يوجد في الأمور الدينية، كالعبادات بكل صورها، كما يوجد في الأمور الدنيوية، كالمعاملات المختلفة بين بني الإنسان، وقد دعا الإسلام إلى التيسير عند التكليف، فلا يكلف الموظف فوق طاقته، فضلاً عن أن التيسير يستوجب رفع الحرج عن الإنسان^(٦٣).

إن الإسلام - بصفته ديناً شمولياً - جمع وأقام التوازن بين الأمور الدنيوية والآخروية، حتى صار العقيدة والعبادة والتشريع والقانون والعلوم بكل مناحيها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وهذا ما تبدي عبر ما ورثته الأمة الإسلامية من حضارة عريقة، امتدت من المشرق إلى المغرب. فإذا ما تكلمنا عن العلوم الاجتماعية، نجد أن الإسلام قد عنى بالأمور المجتمعية. كما عنى بالفرد وتنظيم علاقته بذويه، وبالدولة وبالمؤسسات، كما عنى باحتياجاته وطموحاته، فأنشأ الدواوين والمرافق العامة بكل صورها؛ لكي تضطلع بتلبية تلك الحاجات، ولقد ظهرت الإرهاصات الأولى للنظام الإداري الإسلامي في عصر النبوة؛ إلا أنه قد اكتسب طابعه المنظم في عصر الخلفاء الراشدين ثم عصر الصحابة، وما تلاه من عصور، برزت فيها صور الاهتمام بالإدارة على يد روادها الذين أثروا المجالات

(٦٣) د. محمد عبد الله البرعي، د. محمود عبد الحميد مرسى: الإدارة في الإسلام، وقائع ندوة رقم ٣١ والتي نظمها المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بجدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر، ١٩٩٠، ص ٤٧ وما يليها.

الإدارية بفكرهم ونظرياتهم.

والجدير بالذكر أن الفكر الإداري الإسلامي يقدر تاريخه بحوالي خمسة عشر قرناً، في حين نجد الفكر الإداري الغربي يرجع تاريخه إلى عصر اختراع الآلة البخارية، ففي الوقت الذي ساد فيه الظلام أوروبا في العصور الوسطى كان الفكر الإسلامي قد انتشر عبر الفتوحات الإسلامية، فكانت الإدارة الإسلامية تتسم بالمرونة والسهولة، فأصبحت نموذجاً يحتذى به. كما أن ما يميز الفكر الإداري الإسلامي عن غيره من التيارات الفكرية أن مبادئه وأنظمتها قائمة على عقيدة ثابتة، تصلح لكل زمان ومكان، بينما المبادئ والنظريات التي أفرزها الفكر الإداري الغربي تتأثر بالأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة، وبالتالي إن صلحت في مجتمع ما لا تصلح في غيره، وهذا مرده إلى اختلاف العوامل البيئية بين تلك المجتمعات^(٦٤).

وقد كان للفكر الإداري الإسلامي شأن كبير في مجال الإدارة على يد رواده ومفكريه ؛ فكان له تأثير ملحوظ على الفكر الإداري الغربي من خلال ما قدموه من أفكار ومبادئ، فقد أشاد بهم علماء وفقهاء الغرب، كالمفكر الإيطالي (نيقولو ميكافيللي) الذي تردد بأنه قد استمد أفكاره من كتاب سراج الملوك «لابن أبي رندقة الطرطوشي»، وأن له كتاباً بعنوان (الأمير) به فصولاً كاملة منقولة عن ذلك الكتاب للطرطوشي^{(*) (٦٥)}، وغير ذلك من رواد الفكر الإداري الغربي الذين تأثروا بالفكر

(٦٤) د. عبد العزيز محمد هنيدي: الفكر الإداري في الإسلام، كتاب إدارة الذات، مدخل مقترح في الإدارة الإسلامية، ٢٠١٠. شبكة الإنترنت www.alukah.net، (آخر زيارة في ٢٠٢١/٨/٢).

(*) ابن أبي رندقة الطرطوشي: (من القرن الثاني عشر الهجري) وهو فقيه مالكي وتلميذ ابن حزم أكبر علماء الأندلس، ولد بمدينة طرطوش الأندلسية.

(٦٥) مجدي كامل، أحمد ناصيف: ميكافيللي وكتابه الأمير، دار الكتاب العربي، دمشق، القاهرة: الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص ٩٢.

الإداري الإسلامي. ومن أوائل رواد الفكر الإداري الإسلامي « شهاب الدين بن أبي الربيع». وكذلك رواد الدراسات الإدارية (الماوردي والفلقشندي وابن تيمية) ورواد المدرسة الفكرية (الفارابي والغزالي وابن خلدون). ولقد كان مبعث الباحث في إثارة هذا الموضوع هو إلقاء الضوء على أهمية الفكر الإداري الإسلامي بالنسبة للفكر الإداري الغربي ومدى تأثيره به.

المطلب الثاني

من أعلام الفكر الإداري الإسلامي

الفرع الأول

ابن أبي الربيع والفكر الإداري

هو شهاب الدين أحمد بن أبي الربيع (من القرن الثاني الهجري) وله مؤلفات عديدة وأشهرها كتاب «سلوك المالك في تدبير الممالك»، فقد أثرى ابن أبي الربيع الحياة الإدارية بأفكاره التي تمثلت في: تحديده للأسس التي تشاد عليها القيادة المثالية، وأن يتم اختيار القائد من أفضل الناس. كما أكد على مبدأ وحدة القيادة، بأن يكون هناك رئيساً واحداً. كما حدد الواجبات والالتزامات الملقاة على عاتق القائد من إقامة العدل والعمل على تحقيق أهداف الدولة العليا. كما حدد أركان الدولة الرئيسية والمتمثلة في الملك، الرعية، العدل، التدبير. كما اهتم كذلك بالإدارة وهي همزة الوصل بين الحاكم والمحكوم، وذلك لاحتياج المالك من معاونين صالحين لإدارة شئون حكمه. كما أن ابن أبي الربيع قد حذر الملك من ستة أشياء واجب تجنبها وهي:

1. «من استوزر غير كاف خاطر بملكه.
2. من استعان بغير مستقل أفسد أمره.
3. من أسر إلى غير ثقة ضيع سرّه.
4. من اصطنع جاهلاً أعرب عن فرط جهله.
5. من استشار غير أمين أعان على هلكه.
6. من ضيع عاملاً دل على ضعف عقله»⁶⁶.

(^{٦٦}) د. محمد بن علي شيبان العامري: رواد الفكر الإداري في الإسلام، بواسطة شبكة الإنترنت، <http://sst5.com/article/1256/50>، (آخر زيارة في ٢٠٢١/١٠/١١).

الفرع الثاني

الفارابي والفكر الإداري

هو « أبي نصر محمد بن أوزلغ بن طرخان » والذي عرف باسم « الفارابي ». وقد ولد ببلدة وسيج قرب فاراب تركستان عام ٢٥٩ هـ تقريباً، وتوفي بالشام عام ٣٣٩ هـ تقريباً وقد لقب الفارابي (بفيلسوف العرب) كما لقب (بالمعلم الثاني) بعد أرسطو (المعلم الأول)؛ لما يتمتع به من مكانة عالية في عالم الفكر العربي^(٦٧).

ولقد قال ابن خلكان: «الفارابي أكبر فلاسفة المسلمين على الإطلاق». ولقد قام الفارابي في العالم العربي بالدور الذي قام به الفيلسوف أفلاطون في الغرب، وقد أخذ ابن سينا وابن رشد وغيرهم عن الفارابي. أما عن مؤلفات الفارابي، فله مؤلفات عديدة منها: كتاب (آراء أهل المدينة الفاضلة)، وكتاب (السياسات المدنية)، وكتاب (إحصاء العلوم)، وكتاب (رسالة في العقل)، وكتاب (الجمع بين رأيي الحكيمين) وغيرهم من المؤلفات^(٦٨).

كما أن للفارابي شروح وتعليقات على كتب وفلاسفة اليونان، كأفلاطون، وأرسطو وغيرهم، أما عن اتجاه الفارابي في تأليف كتابه الشهير (آراء أهل المدينة الفاضلة)، فقد ساقه فكره إلى ذلك تأثره بفكر أفلاطون المثالي من خلال كتابه (الجمهورية المثالية)، هذا من جانب. ومن جانب آخر تعمقه في الصوفية، والتي أدت به إلى الانعزال وبعده عن الواقع؛ بسبب ما رآه من فساد ألم بالدولة العباسية، فأدى إلى انهيارها، مما حدا بفكر الفارابي إلى المثالية في تخيله لنظام جديد في الحكم

(٦٧) عبد الرحمن بوزيده: الفارابي (المدينة الفاضلة)، من منشورات الأنيس، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ٧، ٨

(٦٨) د. ألبير نصري نادر: أبو نصر الفارابي (كتاب الجمع بين رأيي الحكيمين) دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة الثانية، بيروت، ص ٧٢.

والإدارة لإصلاح المفاصل التي عمت بالبلاد.

أما عن وصف المدينة الفاضلة التي ذكرها في كتابه، فهي نموذج مثالي لمجتمع إنساني يتصف بالرقى في تصرفاته ومعاملاته يقوم فيه كل فرد بعمله الذي يتسق مع كفايته وقدراته، وقد شبه أفراد ذلك المجتمع بأعضاء الجسم المتعاونين المتضامنين والخاضعين لرئيس مدينتهم ويتشبهون بصفاته.

وقد تمحورت أفكار الفارابي في هذا المؤلف من خلال محورين:

المحور الأول: ويتصل بصفات الجماعة الفاضلة، من حيث تعاونهم فيما بينهم. وهذا من منطلق أن الفرد يصعب عليه القيام بجميع الأعمال بمفرده، وأنه بحاجة إلى يد الجماعة لتتكاثر في تحقيق كل ما ينشده، وكذلك من حيث هدف الجماعة العام والمتمثل في تحقيق السعادة، وفي ذلك قام الفارابي بتصنيف الجماعات إلى جماعة كاملة، تتصف بالتعاون فيما بينهم؛ بغية تحقيق السعادة لأفرادها، وهي الجماعة الفاضلة، وجماعة غير كاملة، تقتصر على أهل القرية أو المنزل.

ويستمر الفارابي في استعراض صفات الجماعة الفاضلة، من حيث التدرج الرئاسي كأساس لها فيرى وجوب تنظيمها على أساس رئاسي هرمي، يكون في قمته رئيس المدينة، وفي قاعدتها الذين يخدمون، وعلى ذلك تكون المدينة مقسمة الأجزاء، متفاوتة في الهيئات والمراتب، وبذلك تكون الجماعة المنظمة المتعاونة، هي النموذج الأمثل لدى الفارابي، وهي الجماعة التي طالما ابتغيت من قبل رواد الفكر الإداري الإنساني المعاصر من خلال التنظيم الاجتماعي غير الرسمي.

أما المحور الثاني الذي تدور حوله أفكار الفارابي في مؤلفه (المدينة الفاضلة)، فهو القيادة الفاضلة، وما تتصف به من صفات، تتمثل في صفات طبيعية، وصفات مكتسبة. أما الصفات الطبيعية فهي متعلقة بالفطرة، وقد حدد الفارابي في رئيسها اثنتي عشر صفة وهي: «أن يكون تام الأعضاء وجيد الفهم والتصور، وأن

يكون جيد الحفظ لما يفهمه، ولما يراه ويسمعه ويدركه، وأن يكون جيد الفطنة ذكياً وأن يكون حسن العبارة، وأن يكون محباً للعلم والاستفادة منقاداً له، وأن يكون محباً للصدق وأهله، مبغضاً للكذب وأهله، وأن يكون كبير النفس محباً للكرامة، وأن يكون محباً للعدل وأهله، ومبغضاً للجور والظلم وأهلهم، وأن يكون عدلاً، وأن يكون قوى العزيمة غير خائف ولا ضعيف النفس. أما الصفات المكتسبة لدى القيادة الفاضلة التي راها الفارابي، فهي على حد قوله: أن يكون حكيماً، وأن يكون عالماً حافظاً للشرائع والسنن والسير، وأن يكون له جودة استنباط فيما لا يحفظ عن السلف فيه من شريعة، وأن يكون له جودة رؤية وقوة استنباط لما سبيله أن يعرف في وقت من الأوقات الحاضرة من الأمور والحوادث التي تحدث مما ليس سبيلها أن يسير الأولون، وأن يكون له جودة الرشد بالقول إلى شرائع الأولين، وأن يكون له جودة ثبات لبدنه في مباشرة أعمال الحرب»^(٦٩).

الفرع الثالث

الغزالي والفكر الإداري

هو « أبو حامد محمد بن أحمد الغزالي » وقد ولد في سنة ٤٥٠ هـ بقرية غزاة بمدينة طوس ببلاد فارس، وتوفي في سنة ٥٠٥ هـ. أما بخصوص لقبه (الغزالي) فقد انشطر الباحثون إلى فريقين، فريق يرى أن لقب الغزالي (بتشديد الزاي) نسبته إلى حرفة والده في غزل الصوف، وفريق يرى أن لقب الغزالي (بتخفيف الزاي) مرده إلى قرية غزاة التي ينسب لها، وفي ذلك قال الغزالي: « الناس يقولون لي الغزالي »بتشديد الزاي« ولست الغزالي، وإنما أنا منسوب إلى قرية يقال لها غزاة».

(٦٩) د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، المرجع السابق، ص ٢٠٢ وما يليها.

أما عن مكانته العلمية، فهو يتمتع بمكانة عالية بين علماء المشرق والمغرب؛ لما له من مؤلفات في مختلف العلوم السياسية والفلسفية والأخلاقية. وهو من الرواد الذين أشاد بهم ككتاب الغرب في دراساتهم للفكر الإداري، ومن أمثلة ذلك ما قاله المستشرق الهولندي «دي بور» - من علماء الغرب - حيث قال: «إنه أعجب شخصية في تاريخ الإسلام» كما وصفه بأنه «دائرة معارف عصره»، كما يصعب وجود من يماثله في فهمه للمعرفة، ومثابرته في البحث، وعزيمته في الوصول إلى الحقيقة، والتي دفعته إلى تحصيل المزيد من أنواع المعارف. ولقد اشتهر الغزالي بروحه الإبداعية، وحبه للفضيلة التي تمنى أن تعم الحياة قاطبة. كما عرف بإنتاجه المتدفق الغزير من التأليف، وأنه قد انتهج لنفسه منهجية جديدة في فكره، فكان له مريدون حرصوا على أن يحذوا حذوه^(٧٠).

ومن مؤلفات الغزالي كتاب (تهافت الفلاسفة)، وكتاب (ميزان العمل)، وكتاب (إحياء علوم الدين) وكتاب (المنقذ من الضلال)، وكتاب (الاقتصاد في الاعتقاد)، وكتاب (التبر المسبوك في نصيحة الملوك) وغيرهم من المؤلفات. أما كتاب (التبر المسبوك في نصيحة الملوك)، فقد وضعه بالفارسية ثم ترجم إلى العربية، وهو يعكس اتجاهه السلوكي الأخلاقي في الفكر السياسي - فقد اعتبرت دراسات علم الإدارة العامة من ضمن دراسات علم السياسة حتى نهاية القرن الماضي - وقد ذكر الغزالي في كتابه هذا مجموعة إرشادات ونصائح إلى السلطان « محمد بن ملك شاه »، والتي اعتبرت الوصايا العشر في المنهج السلوكي الأخلاقي للحكم والإدارة.

والجدير بالذكر أن عالم الإدارة الأمريكي (د/ كلود جورج) قد أشاد بهذا الكتاب وما حوى من إرشادات والتي وصفها كلود بأنها نصائح إدارية حكيمة، والتي

(٧٠) د. عبد الرزاق جدوع الجبوري: الفكر الاجتماعي عند الإمام الغزالي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠١١، ص ٤٥ وما يليها.

أطلق عليها الغزالي (أصول العدل والإنصاف العشرة)، والمستندة أصلاً إلى الإيمان، والمتفرعة عنه، وهي مدعمة بالأحاديث النبوية وأقوال الحكماء، وهي تمثل مقتضيات القيادة الحكيمة وهي كما يلي:

أولاً: يلفت الغزالي نظر سلطانه إلى أهمية الولاية، والإحساس بخطورتها، وكبر مسؤولياتها، ومهامها واعتبارها أمانة واجب أدائها على الوجه الأصدق، مخاطباً إياه وحثه على النهوض بها دون إخفاق أو تقصير.

ثانياً: يحث الغزالي سلطانه على اتباع سبل العلماء المخلصين، والإصغاء إلى نصيحهم، والاحتراس من علماء السوء الذين يحرصون على الدنيا ومتاعها.

ثالثاً: ينصح الغزالي سلطانه فيقول له: «ينبغي أن لا تقنع برفع يدك عن الظلم، لكن تهذب غلمانك وأصحابك وعمالك ونوابك، فلا ترضى لهم بالظلم؛ فإنك تسأل عن ظلمهم، كما تسأل عن ظلم نفسك».

رابعاً: يحذر الغزالي سلطانه من التكبر؛ وأن التكبر يفضي إلى السخط الداعي للانتقام. كما يحذره من الغضب، واصفاً إياه بأنه عدو العقل وآفته. وينصحه بأن يميل إلى العفو في الأمور التي تعرض عليه، وأن يعتاد الكرم والتجاوز؛ لأن ذلك من شيم الأنبياء والأولياء.

خامساً: يحث الغزالي سلطانه بأن يرضى لنفسه ما يرضاه لغيره من الرعية، وأن يستشعر ذلك عندما تعرض عليه أية واقعة من أحد الرعية.

سادساً: ينبه الغزالي سلطانه بأن يلبي حوائج من ينتظر على بابه من الرعية، وألا تشغله نوافل العبادات عن قضاء حوائجهم.

سابعاً: ينصح الغزالي سلطانه ألا ينشغل بالشهوات: من أكل أطيب الأطعمة، ولبس أفخر الملابس. وأن يتصف بالقناعة؛ لأنه لا عدل بلا قناعة.

ثامناً: ينصح الغزالي سلطانه بأن يكون لطيفاً ورقيقاً مع الرعية، وألا يعاملهم بغلظة وعنف، مستشهداً بالحديث النبوي «كل وال لا يرفق برعيته لا يرفق الله به يوم القيامة».

تاسعاً: يطلب الغزالي من سلطانه أن يجتهد في مرضاة رعيته؛ وذلك بأن تكون راضية عنه مستشهداً بالحديث النبوي «خير أمتي الذين يحبونكم وتحبونهم، وشر أمتي الذين يبغضونكم وتبغضونهم ويلعنونكم وتلعنونهم». كما نصحه بالألا يغتر بكل من أثنوا عليه؛ لأن ذلك قد يكون من باب الخوف منه أو المجاملة له.

عاشرأ: ينصح الغزالي سلطانه بقوله: «ألا يطلب رضا أحد من الناس بمخالفة الشرع؛ فإن من سخط بخلاف الشرع لا يضر سخطه» مستشهداً بحديث الرسول (ﷺ) لعائشة «من طلب رضا الله تعالى في سخط الناس رضى الله عنه وأرضى عنه الناس، ومن طلب رضا الناس بسخط الله تعالى سخط الله عليه وأسخط الخلق عليه»^(٧١).

الفرع الرابع

ابن خلدون والفكر الإداري

يعرف «ابن خلدون» نفسه في مؤلفه بعنوان (التعرف بابن خلدون ورحلته غرباً وشرقاً) فيقول: «عبد الرحمن بن محمد بن محمد بن الحسن محمد بن جابر بن محمد بن إبراهيم بن عبدالرحمن بن خلدون، لا أذكر من نسبي إلى خلدون غير هؤلاء العشرة، ويغلب على الظن أنهم أكثر...؛ لأن خلدون هذا هو الداخل إلى الأندلس...، ونسباً في حضرموت من عرب اليمن... أما نشأتي فإنني ولدت بتونس

(٧١) الغزالي: التبر المسبوك في نصيحة الملوك، ضبطه وصححه أحمد شمس الدين، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت، ١٩٨٨، ص ٢٠ وما يليها.

في سنة ٧٣٢هـ» (٧٢).

وقد توفي ابن خلدون في سنة ٨٠٨ بالقاهرة. وله عدة مؤلفات منها كتاب (العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر)، وهذا الكتاب يتضمن سبعة مجلدات، تتقدمهم مقدمة ابن خلدون الشهيرة، والتي اعتمدت لاحقاً كمؤلف منفصل بحكم موسوعته العلمية وما يحتويه. ومن مؤلفاته أيضاً كتاب (التعريف بابن خلدون ورحلته غرباً وشرقاً)، وكتاب (شفاء السائل لتهديب المسائل)، وكتاب (الباب المحصل في أصول الدين)، وكتاب (مزيل الملام عن حكام الأنام) وغيرهم من المؤلفات.

بما أن ابن خلدون هو مؤسس علم الاجتماع؛ فقد كان لفكره الاجتماعي تأثيراً كبيراً على الفكر الإداري، على أساس أن الإدارة من خلال مفهومها الاجتماعي تعتبر ظاهرة اجتماعية، تتناول بالتنظيم نشاطات بشرية جماعية هادفة.

وما من شك في أن «ابن خلدون» قد سبق «آدم سميث» في وضع نظرية (أن العمل هو المصدر الأساسي للقيمة والثروة)، وقد أشار إلى الزراعة والصناعة والتجارة بأنهم الأعمال الإنتاجية ذات القيمة، فقد قال في ذلك: «ثم اعلم أن الكسب إنما يكون بالسعي في الاقتناء، والقصد في التحصيل فلا بد في الرزق من سعي وعمل».

كما أن ابن خلدون - بحكم تميزه على من سبقوه في محاولته الكشف عن الأصول العلمية التي تحكم الظواهر الاجتماعية وتفسيرها، اتجه إلى عمل دراسة مقارنة للمجتمع البدوي، والمجتمع الحضري وسماتهما المميزة، ومدى تأثير العوامل البيئية في تحديد سلوك وتنظيم كل مجتمع من جميع النواحي الاجتماعية، والاقتصادية،

(٧٢) عبدالرحمن بن خلدون: التعريف بابن خلدون ورحلته غرباً وشرقاً، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، ب.ت، ص ١٤، ١٥.

والسياسية لدرجة أن مفكري ودارسي العلوم الاجتماعية لاسيما في علم الإدارة في هذا العصر قد انتهجوا نهج ابن خلدون العلمي والمقارن أثناء دراساتهم البحثية في هذا المجال.

ولقد قال العالم الأمريكي (أرنست ديل) في إحدى كتاباته عن التنظيم الاجتماعي: «أن المؤرخ العربي (ابن خلدون) مستشار التنظيم والعمل السياسي للملوك والخلفاء في أفريقية الشمالية وإسبانيا خلال -القرن الرابع عشر - كان قد أدرك في ذكاء وتألق أحد العروض الأولى المنظمة للطريقة المقارنة في دراسة التنظيمات وتطور النتائج المتعلقة بها، وربما لا يزال بعض هذه الأفكار قابلة للتطبيق العملي». ولقد قال ابن خلدون: «يمكن دراسة أساليب تحسين التنظيم عن طريق «علم الثقافة»، الذي يبحث في مختلف نماذج المجتمع؛ لكي يؤكد أحداثاً تاريخية، ويصحح تقارير تاريخية، وفي دراسته لتنظيمات مختلف المجتمعات وجد أن السبب النهائي مختلف عن السبب الرسمي، مثال ذلك: اختلاف التنظيم غير الرسمي عن التنظيم الرسمي...».

والذي يؤثر له من القول أن ابن خلدون بصفته رائداً للفكر الاجتماعي، قد اعتمد في دراساته الاجتماعية على الفكر التجريبي الذي يقوم على الملاحظة ؛ حتى كان لابن خلدون قصب السبق في أن نادى وطبق المنهج التجريبي في معالجة العلوم الاجتماعية والسلوكية، والتي يتضمنها علم الإدارة حتى سبق رواد الفكر الاجتماعي الغربي الذين أتوا من بعده، أمثال (أوجست كونت، فيكو، فرنسيس بيكون) وغيرهم^(٧٣).

وفي نافذة من القول فإن « ابن خلدون» كان أول من نادى بالمذهب الحر في القرن الخامس عشر وكان يعتبر أن تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية يسبب

(٧٣) د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، المرجع السابق، ص ٩، ص ٢٥٩ وما يليها.

الفرع الخامس

الموردي والفكر الإداري

هو أبو الحسن علي بن محمد بن حبيب البصري المعروف بالموردي. ولقبه (أقضى القضاة) وقد ولد بالبصرة عام ٣٦٤هـ، وتوفي ببغداد عام ٤٥٠هـ. وهو من كبار فقهاء الشافعية. ومن مؤلفاته كتاب (الأحكام السلطانية)، وكتاب (أدب الدنيا والدين)، وكتاب (الحاوي الكبير)، وكتاب (قوانين الوزارة) وكتاب (الإقناع)، وكتاب (نصيحة الملوك)، وغيرهم من المؤلفات. أما (كتاب الأحكام السلطانية)، فقد اعتبر أول دراسة علمية منهجية في أصول الإدارة الحكومية الإسلامية. فقد تحدث في كتابه هذا عن رئاسة الدولة أو الخلافة من حيث: وجوبها، وواجباتها، والشروط الواجب توافرها فيمن يتقلدها، وواجبات الإمام الدينية، والعسكرية، والقضائية، والإدارية، والمالية المفترض وجودها فيه، وكذلك واجباته في تحديد اختصاصات العاملين في الدولة. كما تحدث عن الأساس العقلي والشرعي للخلافة. كما تعرض للوزارة وأقسامها، والحكم المحلي وأصول ومبادئ نظم الإدارة العامة، كترتيب الوظائف، وتحديد الشروط الواجب توافرها في الموظف، وكذلك واجباته ومسؤولياته. وقد قال الموردي في مقدمة كتابه هذا: «ولما كانت الأحكام السلطانية بولاة الأمور أحق، وكان امتزاجها بجميع الأحكام يقطعهم عن تصفحها مع انشغالهم بالسياسة والتدبير، أفردت لها كتاباً امتثلت فيه أمر من لزم طاعته؛ ليعلم مذاهب الفقهاء فيما له منها فيستوفيه، وما عليه منها فيوفيه؛ توخياً للعدل في تنفيذه وقضائه؛ وتحرياً للنصفة في أخذه وعطائه» (٧٥).

(٧٤) د. عبد الحكيم الرفاعي: الاقتصاد السياسي، المرجع السابق، ص ٣٨.

(٧٥) الموردي: كتاب الأحكام السلطانية، صححه السيد محمد بدر الدين النعساني مطبعة السعادة بجوار محافظة مصر، الطبعة الأولى، ١٩٠٩، ص ٢.

كما تعرض لشروط الأمامة، وجعلها سبعة شروط: مقدماً شرط العدالة على رأسها؛ لكونها السبب الأول في استقرار الحكم السياسي للدولة؛ ثم يلي هذا الشرط؛ شرط العلم المؤدي إلى الاجتهاد في الأحكام؛ ثم شرط سلامة الحواس كالسمع والبصر واللسان؛ ثم شرط سلامة الأعضاء من نقص؛ يمنع من استيفاء الحركة؛ ثم شرط الرأي المفضي إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح؛ ثم شرط الشجاعة؛ ثم شرط النسب القرشي. كما تحدث الماوردي في كتاباته عن ممثلي الأمة (أهل الاختيار أو أهل العقد والحل) - التي تقابل في عصرنا هذا المجالس النيابية والشعبية؛ بصفتهم الجهة المنوط بها إبرام عقد الأمامة نيابة عن الأمة، وذلك ببيعة الإمام. كما أنها المعبرة عن رأي الأمة. وقد اشترط الماوردي في ممثلي الأمة شروط قريبة إلى حد ما من الشروط الواجب توافرها في الإمام؛ وهي العدالة، والعلم، والرأي، والحكمة^(٧٦).

وفي خصوص شئون الوزارة؛ فقد قال الماوردي في ذلك: «الوزارة ضربان: وزارة تفويض تجمع بين كفايتي السيف والقلم؛ ووزارة تنفيذ تختص بالرأي والحزم. ولكل واحدة منهما حقوق وشروط. فأما وزارة التفويض الجامعة بين كفايتي السيف والقلم، فهي أعم نظراً وأنفذ أمراً. ثم تشترك الوزارتان بعد التمييز في حقوق وعهود. فأما الحقوق فهي ثمانية: الأول: أن يكون بأعباء الوزارة ناهضاً؛ وفي مصالح المملكة راكضاً... والثاني: أن يكون على الكد والتعب؛ قادراً وفي السخط والرضا صابراً... والثالث: أن يكون لإحسان الملك شاكراً؛ ولإساءته عاذراً... والرابع: أن يظهر محاسنه إن خفيت؛ ويستر مساوئه إن ظهرت... والخامس: أن يخلص نيته في طاعته؛ ويكون سره كعلائقه... والسادس: ألا يعارض الملك فيمن قرب... والسابع: أن يتقاصر عن مشاكلة الملك في رتبته... الثامن: أن يستوفي

(٧٦) د. فتحي أبو سيف: (الماوردي) عصره وفكره السياسي، مكتبة سعيد رافت، جامعة عين شمس، الطبعة الأولى، ١٩٩٠، ص ٨١ وما يليها.

للملك، ولا يستوفي عليه... أما وزارة التنفيذ فحكمها أضعف وشروطها أقل؛ لأن النظر فيها مقصور على رأي الإمام وتديره وهذا الوزير وسط بينه وبين الرعايا والولاة، يؤدي عنه ما أمر وينفذ عنه ما ذكر»^(٧٧).

كما تعرض الماوردي في كتاب الأحكام السلطانية لموضوع الديوان وتنظيمه، ومن حيث أحكامه وتقسيمه فقد قسم ديوان السلطة إلى أربعة أقسام: القسم الأول وهو المعني بالجيش من حيث الإثبات والعطاء، والقسم الثاني وهو المعني بالأعمال المتعلقة بالحقوق والرسوم، والقسم الثالث وهو المعني بتعيين وعزل العمال، والقسم الرابع وهو المعني ببيت المال؛ من حيث الدخول والخارج، فضلاً عن أن الماوردي قد تحدث في كتابه عن التفويض والرقابة والإشراف.

أما في التفويض، فقد أقر الماوردي للإمام حق التفويض في ملكه، كما أجاز للعمال أن يفوضوا في بعض اختصاصاتهم، على أن تكون تحت رقابتهم وإشرافهم، أما من ناحية الرقابة على الأعمال الإدارية والقائمين عليها؛ فقد أوضح الماوردي أنها تتم بمعرفة ناظر المظالم والتي تدخل ضمن اختصاصاته؛ والتي منها: أن ينظر في تعدي الولاة على الرعية؛ كما ينظر في جور العمال فيما يجبونه من الأموال؛ كما يختص بأحوال كتاب الدواوين، وما وكل إليهم بصفته أمناء المسلمين على ثبوت أموالهم؛ كما يختص بتظلمات المسترزقة من نقص أو تأخر في أرزاقهم. أما التظلم الإداري الرئاسي فقد بينه الماوردي كأسلوب لإقامة العدل، وحسم المنازعات التي قد تنشأ بين الأفراد والإدارة؛ فقد منح صاحب الديوان حق تصفح التظلمات. فكل ما سبق ذكره من اختصاصات لهو صورة من القضاء الإداري التي تمارس في زمننا المعاصر. كما تعرض الماوردي لمسألة الأجور والمرتبات، وتحديد الوقت المناسب لصرفها، ومدى جواز زيادتها تبعاً لزيادة الدخل القومي العام. كما بين أيضاً حقوق ورثة الجندي بعد

(٧٧) الماوردي: أدب الوزير للماوردي (المعروف بقوانين الوزارة وسياسة الملك) صححه حسن الهادي حسين، مكتبة الخانجي بالقاهرة، ١٩٢٩، ص ١٠، ٤٤.

وفاته كمعاش لهم فقال في ذلك: «وإذا مات أحدهم أو قتل، كان ما يستحق من عطائه مورثاً عنه على فرائض الله تعالى، وهو دين لورثته في بيت المال...» كما أقر الماوردي بمبدأ الكفاية بالنسبة لمن يصلح تقليده للوظيفة العامة، وهو مبدأ الجدارة الذي لم يصل إليه الفكر الإداري الغربي إلا في منتصف القرن الماضي كما ذكر الماوردي وجوب تحديد العمل المسند للعامل، وتحديد اختصاصه النوعي والمكاني، وأن يكون على دراية وعلم بما له من حقوق، وما عليه من واجبات. وبذلك يكون الماوردي قد قدم نموذجاً في إدارة الحكم والإدارة العامة والتنظيم والوظيفة العامة ومقتضياتها^(٧٨).

الفرع السادس

القلقشندي والفكر الإداري

هو «أحمد بن علي بن أحمد بن عبدالله الشهاب بن الجمال بن أبي اليمن القلقشندي» ولد في عام ٧٥٦ هـ. بقلقشندة بالقلوبية - مصر وتوفي عام ٨٢١ هـ. وهو مؤلف ومؤرخ وأديب. وله مؤلفات عديدة مثل كتاب (صبح الأعشى في صناعة الإنشا)، وكتاب (نهاية الأرب في أنساب العرب)، وكتاب (مآثر الإنافة في معالم الخلافة)، وغيرهم من المؤلفات. بيد أن كتاب (صبح الأعشى) لم يكن له مثيل في التأليف في فنون الأدب والكتابة، وأنه أبلغ وأقيم كتاب تم تأليفه في اللغة العربية وآدابها. كما يعتبر دائرة معارف بالنسبة لوظيفة الكتابة وتنظيم المكاتبات والتنظيم المكتبي، وهي أمور تقابل في عصرنا الحاضر الإدارة المكتبية وأعمال السكرتارية، وقد أظهر القلقشندي في كتابه هذا وضع اللغة العربية في مرحلة ما قبل الإسلام إلى أن انتشرت وأصبحت لغة القرآن الكريم؛ حتى بلغت معظم أنحاء العالم، وقد ذكر أيضاً مراحل الضعف التي مرت بها اللغة العربية بسبب المستعمرين لبلاد الخلفاء

(٧٨) د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، المرجع السابق، نقلاً عن الماوردي. ص ٢١١.

وممالكهم. كما تعرض في كتابه هذا لشروط الخلافة، وكذلك الممالك الإسلامية، وما أسسته من حضارات، وما حوت من آثار، وما وصلت إليه من أمجاد. كما تحدث عن مصر وحضارتها وآثارها ومآثرها ونيلها وزروعها، كما بين حدودها^(٧٩).

كما ذكر الكتابة العربية، ومدى أهميتها في انتظام أمور الملك، والصفات التي يجب أن يتحلى بها الكاتب، كما ذكر آداب الكتابة؛ أي أخلاقيات وظيفية الكتابة، وأنها تقوم على أساس حسن السيرة وحسن المعاملة، والمتطلبات الواجب توافرها في الكاتب، والتي من أهمها: الثقافة والمعرفة العلمية والعملية لديه. كما تحدث عن التنظيم المكتبي وإجراءاته، وقد قصد بذلك ديوان الإنشاء من حيث رئيس الديوان والأمور التي يختص بممارستها، ومن حيث موظفي الديوان، وكذلك مجموعة وظائف الكتاب والتي صنفها إلى سبعة أنواع. كما ذكر نماذج وصف الوظائف، وتعرض لواجبات وظائف الديوان، وكذلك معالجة تنظيم المكاتب. كما تعرض في كتابه لمختلف أنواع المكاتب الحكومية^(٨٠).

الفرع السابع

ابن تيمية والفكر الإداري

هو « أحمد تقي الدين أبو العباس بن الشيخ شهاب الدين أبي المحاسن عبد الحليم... » وتعرف هذه الأسرة بـ « أسرة ابن تيمية » وقد لقب بشيخ الإسلام وولد في سنة ٦٦١ هـ بمدينة حران بتركيا وتوفي سنة ٧٢٨ هـ في محبسه بقلعة دمشق.

(٧٩) القلقشندي: صبح الأعشى في صناعة الأنشاء، ج ١ وزارة الثقافة والإرشاد القومي، المؤسسة المصرية العامة للتأليف والترجمة والطباعة والنشر، ١٩٦٣، ص ١٣ وما يليها.

(٨٠) د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي المقارن، المرجع السابق، ص ٢٢٧ وما يليها.

ويقول الإمام « محمد أبو زهرة » في كتابه عن ابن تيمية: « كان عظيماً في ذات نفسه، اجتمعت له صفات لم تجتمع في أحد من أهل عصره، فهو الذكي الألمعي، وهو الكاتب العبقري، وهو الخطيب المصقع، وهو الباحث المنقب، وهو العالم المطلع... وأنه نشأ في دعة العلماء، واطمئنان المفكرين وهدوء المحققين... وتلقى على شيوخ قرأ عليهم الحديث، وعلوم اللغة، وعلوم الدين، من: تفسير، وفقه وعقائد وغير ذلك من العلوم»^(٨١).

لقد اهتم ابن تيمية بالإصلاح الإداري اهتماماً بالغاً، فشملت دعوته نحو الإصلاح الإداري إصلاح الأداة الحكومية؛ فأخرج في هذا الشأن رسالتين: الرسالة الأولى في السياسة الشرعية فاستهدفت إصلاح الراعي والرعية. والرسالة الثانية استهدفت الحسبة ومسئولية الحكومة الإسلامية. أما الرسالة الأولى (السياسة الشرعية)، فهي تنقسم إلى قسمين؛ قسم يختص بالأمانات، وقسم خاص بالحدود والحقوق. وقد تبنى « ابن تيمية » المدخل الإنساني السلوكي في بغيته نحو التطوير الإداري، وأن دعوته الإصلاحية كانت دائماً تستند إلى ما جاء بالقرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة. فعندما وجه « ابن تيمية » الخطاب لأولي الأمر في رسالته الأولى؛ ذكر الأمانات إعمالاً لقوله تعالى (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا) (*). وأن من ضمنها تولية الوظائف العامة، والتي ينبغي في شأنها توافر أربعة أمور؛ إعمالاً وإعلاءً لمبدأ الكفاية. وهنا تتجلى الأمانة؛ حيث يكون الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يتماشى مع قدراته ومهاراته، وهذا يدل على رشادة أولى الأمر. وتتمثل تلك الأمور في: استعمال الأصلح - اختيار الأمثل فالأمثل ؛ اجتماع القوة والأمانة ؛ معرفة الأصلح.

(٨١) ابن تيمية (حياته وعصره، آراؤه وفقهه) دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، ص ٧.

(*) قرآن كريم: الآية رقم (٥٨)، سورة النساء.

أما في استعمال الأصلح؛ فإن «ابن تيمية» يقول: «يجب على ولي الأمر أن يولي على كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجده لذلك... وهذا واجب عليه... فإن عدل عن الأحق الأصلح إلى غيره لأجل قرابة بينهما أو ولاء عتاقة أو صداقة أو موافقة في بلد، أو مذهب، أو طريقة أو جنس... أو الرشوة يأخذها من مال أو منفعة أو غير ذلك من الأسباب...؛ فقد خان الله ورسوله والمؤمنين...». أما في اختيار الأئمة فالأئمة؛ فيقول: «ابن تيمية» في ذلك «إذا عرف هذا، فليس على ولي الأمر أن يستعمل إلا أصلح الموجود، وقد لا يكون في موجوده من هو صالح لتلك الولاية، فيختار الأئمة فالأئمة في كل منصب بحسبه، وإذا فعل ذلك بعد الاجتهاد التام وأخذه للولاية بحقها؛ فقد أدى الأمانة وقام بالواجب...». أما في اجتماع القوة والأمانة؛ فإن «ابن تيمية» يقول في ذلك: «فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها، فإذا تعين رجلان؛ أحدهما أعظم أمانة؛ والآخر أعظم قوة؛ قدم أنفعها لتلك الولاية وأقلهما ضرراً فيها فيقدم في إمارة الحروب الرجل القوى الشجاع، وإن كان فيها جور على الرجل الضعيف العاجز؛ وإن كان أميناً...، وإن كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشد؛ قدم الأمين، مثل: حفظ الأموال ونحوها...». أما في معرفة الأصلح؛ فإن ابن تيمية يقرر، أن ذلك إنما يتأتى بمعرفة أهداف كل وظيفة، ووسائل تحقيقها ولذا يندد بمن يحابون في شغل الوظائف العامة بتعيين أنصارهم، فيقول ابن تيمية: «وذلك؛ أي معرفة الأصلح - إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية ومعرفة طريق المقصود، فإذا عرفت المقاصد والوسائل؛ تم الأمر...». وقد اعتبر ابن تيمية أن الهدف الأصيل للوظيفة العامة، هي إقامة الشريعة الإسلامية؛ بإتيان أوامرها، واجتناب نواهيها. وفي ذلك يقول ابن تيمية: «فالمقصود الواجب بالولايات: إصلاح دين الخلق الذي متى فاتهم خسروا خسراً مبيناً...». ويتضح من ذلك؛ أن ابن تيمية قد أسس مشروعه في الإصلاح الإداري على ركن العقيدة. ودليله في ذلك الإيمان^(٨٢).

(٨٢) د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي المقارن، المرجع السابق، ص ٢٣٨

ولقد أكد ذلك الدكتور « سليمان محمد الطماوي »، في أحد مؤلفاته من خلال استعراضه لما قاله العالمان الأمريكيان (لوثر جيولك) و(جيمس بولوك)، عند تقديمهما تقرير عن تنظيم الإدارة الحكومية في مصر، والمقدم إلى اللجنة المركزية لتنظيم الإدارة الحكومية في عام ١٩٦٢: «أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح في العصر الحديث. وليس هذا فحسب، بل إنها كذلك تقدم للشعب المصري المبادئ التي يمكن أن يقيموا عليها ديمقراطيتهم الجديدة، التي تتميز بالقيادة الإيجابية الفعالة...»^(٨٣).

أما الرسالة الثانية لابن تيمية، فقد استهدفت الحسبة، ومسئولية الحكومة الإسلامية. فنظام الحسبة هنا هو نظام رقابي في الدولة الإسلامية، يتوخى الحفاظ على أمور الدين من خلال: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؛ بغية تهذيب سلوك الأفراد العاملين بالدولة والمواطنين العاديين. وقد قصد ابن تيمية هذا النظام في دعوته نحو الإصلاح الإداري.

أما عن اختصاص المحتسب ومسئوليته؛ فإن « ابن تيمية » يقول في ذلك: «وأما المحتسب فله الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر مما ليس من خصائص الولاة، والقضاة، وأهل الديوان ونحوهم...». ويأمر المحتسب بالجمعة والجماعات، ويصدق الحديث، وأداء الأمانات، وينهي عن المنكرات والخيانة وما يدخل في ذلك من تطفيف المكيال، والميزان، والغش في الصناعات والبياعات والديانات، ونحو ذلك....

ولقد ابتغى ابن تيمية من نظام الحسبة النهوض بالدور الإصلاحى للدولة؛ وذلك بمنع احتكار الخدمات الاقتصادية والاجتماعية وتوفيرها للمواطنين؛ وأن تكون بمقابل عادل غير مبالغ فيه؛ استناداً إلى قول الرسول (ﷺ) « لا يحتكر إلا خاطئ».

إلى ٢٤٢.

(٨٣) د. سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٢٣ الهامش.

كما أن الاحتكار يوجد أيضاً في الاحتياجات المتعلقة بالحرف والصناعات، فإذا كان الناس في حاجة إلى حرفة أو صناعة قوم؛ كالبناء مثلاً أو الفلاحة أو الغزل والنسيج أو غيره؛ فإن هذا العمل أصبح واجباً و لازماً، يجبرهم ولي الأمر على القيام به، إذا ما امتنعوا عنه بعوض المثل ولا يمكنهم من مطالبة المواطنين بزيادة عن عوض المثل.

كما يجب على ولي الأمر - من باب العدل والنصفة - أن يضع تسعيره جبرية، وتحديد للأجور ؛ حتى لا تترك الفرصة لذوي النفوس الضعيفة، من التجار، وأصحاب الحرف أن يرهقوا المواطنين بأسعار أو بأجور أكثر مما هو مستحق.

وهكذا فقد ساهم شيخ الإسلام « ابن تيمية » في وضع أسس وقواعد للإصلاح الإداري؛ وذلك من خلال إصلاح الراعي والرعية؛ وكذلك من خلال نظام الحسبة ومسئولية الحكومة فيما يناط بها؛ وذلك عبر الرسالتين اللتين قدمهما من أجل الإصلاح الإداري^(٨٤).

(٨٤) د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي المقارن، المرجع السابق، ص ٢٤٣ وما يليها.

الخاتمة

أولاً: نتائج البحث:

١. لقد اتضح من مطلع البحث المقدم، المقصود بالفكر الإداري، من حيث معناه وتعريفه، كما اتضحت المرتكزات التي تأسست عليه محاوره، والمبادئ المتعلقة به.
٢. لقد تجلّى من البحث الدور الهام الذي قامت به رواد الفكر الإداري الغربي، ومساهماتهم الفعالة في بزوغ الفكر الإداري، عبر نظرياتهم ومبادئهم.
٣. لقد تبين من البحث أن للفكر الإداري أكثر من مجال، كالفكر الإداري الكلاسيكي، والفكر الإداري الإنساني والسلوكي، والفكر الإداري الحديث، وأن الفكر الإداري زاخر بالنظريات والمدارس والمبادئ، التي لا زال يستقي منها علم الإدارة المعاصر، وتنهل من أفكارها الأنظمة الإدارية الحديثة.
٤. لقد تجلّى من البحث، تأثر علماء الغرب بالفكر الإداري الإسلامي.
٥. لقد تبين من البحث، أن الفكر الإداري الإسلامي قد سبق نظيره الغربي بدءاً من عصر النبوة.
٦. لقد اتضح من البحث أن الفكر الإداري الإسلامي، يتميز عن نظيره الغربي في أن الأول يستقي قواعده وأصوله من الكتاب والسنة، وأنه صالح في كل زمان ومكان، بينما الآخر يستقي قواعده وأصوله من أفكار ونظريات البشر، التي أن صلحت في مجتمع، لا تصلح في مجتمع آخر، وإن صلحت في زمن لا تصلح في زمن آخر.

ثانياً: التوصيات:

١. حث فقهاء الإدارة على توجيه دراساتهم، على تسليط الضوء على أهمية الفكر الإداري، والدور الحيوي الذي يقوم به تجاه الدولة والمجتمع.
٢. مطالبة فقهاء الإدارة بتركيز دراساتهم على تطوير الفكر الإداري، والإتيان بمفاهيم إدارية جديدة، تتواءم مع مختلف المتغيرات.
٣. حث فقهاء الإدارة من خلال دراساتهم، على إظهار المساهمات التي قدمت من علماء الإدارة الغرب والعلماء المسلمين، من أجل إرساء دعائم الفكر الإداري، والعمل على المزيد من الاقتداء بها.
٤. مطالبة الإدارة العامة بتعزيز ثقافة المبادعة والابتكار، وتشجيع العاملين بها على الأفكار والأعمال الابتكارية.
٥. مطالبة الإدارة العامة بالتطوير المستمر في أساليبها الإدارية، والحرص على تتبع كل ما هو حديث بعالم الإدارة.
٦. حث فقهاء الإدارة على وضع نظريات جديدة، تتماشى مع متطلبات العصر.

المصادر

أولاً: المراجع العربية الورقية:

١. ابن تيمية (حياته وعصره، آراؤه وفقهه) دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة.
٢. د. إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم، من منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨.
٣. د. إبراهيم عبدالعزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، أبو العزم للطباعة، ٢٠٠١.
٤. د. أحمد إبراهيم أبو سن: نظرية الإدارة في الإسلام، (نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري)، جامعة الإمارات العربية، من منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨١.
٥. د. ألبير نصري نادر: أبو نصر الفارابي (كتاب الجمع بين رأيي الحكيمين) دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة الثانية، بيروت.
٦. د. بكر القباني: الإدارة العامة، ج ١، ماهية الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٨.
٧. د. توفيق شحاته: مبادئ القانون الإداري، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات المصرية، ١٩٥٤.
٨. د. سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة الخامسة، دار الفكر العربي، ١٩٧٢.
٩. د. سيد محمود الهواري: الإدارة، (الأصول والأسس العلمية)، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٦.

١٠. د. عبد الرزاق جدوع الجبوري: الفكر الاجتماعي عند الإمام الغزالي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠١١.
١١. د. عبد الغني بسيوني عبدالله: أصول علم الإدارة العامة، منشأة المعارف بالإسكندرية، ٢٠٠٦.
١٢. د. عبدالحكيم الرفاعي: الاقتصاد السياسي، ج. أول، الجامعة المصرية، كلية الحقوق، الطبعة الأولى، مطبعة الرغائب، مصر، ١٩٣٦.
١٣. د. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٨٠.
١٤. د. علي شريف: الإدارة العامة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، إسكندرية، ١٩٨٨.
١٥. د. فتحي أبو سيف: (الماوردي) عصره وفكره السياسي، مكتبة سعيد رافت، جامعة عين شمس، الطبعة الأولى، ١٩٩٠.
١٦. د. محمد البشير عبد الهادي: التنسيق في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، المركز العالمي للوسطية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.
١٧. د. محمد باهي أبو يونس: أصول الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية ٢٠١١.
١٨. د. محمد بن عايد المشاوية الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر نقلاً عن الجوهري، ومجمع اللغة العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥.
١٩. د. محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الطبعة الثانية، المكتب المصري الحديث، ١٩٧٣.
٢٠. د. محمد سويلم: أساسيات الإدارة، جامعة المنصورة.

٢١. د. محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، ١٩٧٦.
٢٢. د. محمود أمين زويل: الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العملي، دار المعارف الحديثة، ٢٠٠٠.
٢٣. د. نجيبه محمد مطهر: النماذج الإدارية والتربوية للإمام علي بن أبي طالب، جامعة صنعاء اليمن، الطبعة الأولى، الناشر: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين - ألمانيا.
٢٤. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، ١٩٩٩.
٢٥. عبد الرحمن بوزيده: الفارابي (المدينة الفاضلة)، من منشورات الأنيس، الجزائر، ٢٠٠٧.
٢٦. عبدالرحمن بن خلدون: التعريف بابن خلدون ورحلته غرباً وشرقاً، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، ب.ت.
٢٧. القلقشندي: صبح الأعشى في صناعة الأنشاء، ج ١ وزارة الثقافة والإرشاد القومي، المؤسسة المصرية العامة للتأليف والترجمة والطباعة والنشر، ١٩٦٣.
٢٨. الماوردي: أدب الوزير للماوردي (المعروف بقوانين الوزارة وسياسة الملك) صححه حسن الهادي حسين، مكتبة الخانجي بالقاهرة، ١٩٢٩.
٢٩. الماوردي: كتاب الأحكام السلطانية، صححه السيد محمد بدر الدين النعساني مطبعة السعادة بجوار محافظة مصر، الطبعة الأولى، ١٩٠٩.
٣٠. مجدي كامل، أحمد ناصيف: ميكافيللي وكتابه الأمير، دار الكتاب العربي،

دمشق، القاهرة: الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.

ثانياً: المراجع المترجمة إلى اللغة العربية:

٣١. د. كلود س. جورج: تاريخ الفكر الإداري، ترجمة أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، القاهرة، ١٩٦٨.

٣٢. هارود ف. ميريل: الماثورات في الإدارة، نقلاً عن فريدريك تايلور، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، مراجعة وتقديم د. محمد توفيق رمزي، دار المعرفة، القاهرة، ١٩٦٧.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

٣٣. أحمد السيد كردي: نظرية الادارة بالأهداف شبكة الإنترنت موقع Thabet.hejazi.com، (آخر زيارة في ٢٠٢٥/٣/١).

٣٤. إيمان الحيارى: بحث عن تطور الفكر الإداري، ٢٠١٩، شبكة الانترنت <https://hyatoky.com>، (آخر زيارة في ٢٠٢٥/٣/٨).

٣٥. د. عبد العزيز محمد هندي: الفكر الإداري في الإسلام، كتاب إدارة الذات، مدخل مقترح في الإدارة الإسلامية، ٢٠١٠. شبكة الإنترنت www.alukah.net، (آخر زيارة في ٢٠٢٥/٤/٨).

٣٦. د. فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، شبكة الانترنت <https://pedia.svuonline.org>، ٢٠١٨، (آخر زيارة في ٢٠٢٥/٤/١٥).

٣٧. د. محمد بن علي شيبان العامري: رواد الفكر الإداري في الإسلام، بواسطة شبكة الإنترنت، <http://sst5.com/article/1256/50>، (آخر زيارة في ٢٠٢٥/٤/١٥).

(٢٠٢٥/٤/١٧).

٣٨. د. مسعد بن عيد العطوي: بناء الفكر الإداري، ١٤٣٠، شبكة الانترنت

الألوسي: www.alukch.net، (آخر زيارة في ٢٠٢٥/٤/٢٠).

٣٩. صخري محمد: بحث حول الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، شبكة الإنترنت

www.Plitics.dz.com، ٢٠١٩، (آخر زيارة في ٢٠٢٥/٤/٢٥).

٤٠. مناف الحمد: بحث بعنوان تطور الفكر الإداري بين سياقين الإدارة والاقتصاد،

المكتبة القانونية، شبكة الإنترنت: <https://m.ahewar.org> <s.asp>، ٢٠١٩،

(آخر زيارة في ٢٠٢٥/٥/٢).

رابعاً: الرسائل العلمية:

٤١. د. بونوه على: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه،

مقدمه لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة- العام

الدراسي ٢٠١٥- ٢٠١٦، الجزائر شبكة

الإنترنت: <http://archives.univ-biskra.dz> <...>، (آخر زيارة في

٢٠٢٥/٣/٢٠).

خامساً: قائمة المعاجم:

٤٢. أحمد بن محمد بن علي الفيومي المقري: المصباح المنير، الطبعة السابعة،

دار المعارف، القاهرة، ١٩٢٨.

٤٣. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان،

بيروت، ١٩٧٨.

٤٤. محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، المطبعة الأميرية، القاهرة،

١٩٢٢.

سادساً: الأبحاث:

٤٥. إيمان الحيارى: بحث عن تطور الفكر الإداري، ٢٠١٩، شبكة الانترنت <https://hyatoky.com>، (آخر زيارة في ٢٠٢٥/٣/٨).
٤٦. د. عبدالفتاح بوخمخم: نظريات الفكر الإداري، تطور وتباين أم تنوع وتكامل بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان ٢٠١٢.
٤٧. صخري محمد: بحث حول الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، شبكة الإنترنت www.Plitics.dz.com، ٢٠١٩، (آخر زيارة في ٢٠٢٥/٤/٢٥).

سابعاً: المحاضرات والمقالات:

٤٨. د. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم: نظرية الإدارة الموقفية، محاضرة بقسم إدارة البيئة، المرحلة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، ٢٠١٧-٢٠١٨، <https://staff.uobabylom.edu.ig>، (آخر زيارة في ٢٠٢٥/٤/١).
٤٩. هشام محمد سعيد: شرح مفصل لنظرية فريدريك هيرزبيرج، مقالة على شبكة الإنترنت (الألوكة) إدارة واقتصاد، ثقافة ومعرفة: <https://www.alukah.net>، ٢٠١٢، (آخر زيارة في ٢٠٢٥/٥/٩).

ثامناً: المؤتمرات والندوات العلمية:

٥٠. د. عبدالفتاح بوخمخم: نظريات الفكر الإداري، تطور وتباين أم تنوع وتكامل بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان ٢٠١٢.

٥١. د. محمد عبد الله البرعي، د. محمود عبد الحميد مرسى: الإدارة في الإسلام، وقائع ندوة رقم ٣١ والتي نظمها المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بجدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر، ١٩٩٠.

