الفصل الأول

الإدارة في الحضارات القديمة

أهداف الفصل التعليمية: بعد قراءتك لهذا الفصل ستكون قادرًا على:

- تحديد أهمية الإدارة في المنظمات والمجتمعات القديمة.
- وصف نشأة الإدارة في العصور القديمة.
- مناقشة استعمالات الإدارة في بعض الحضارات القديمة.
- تشخيص العمليات الإدارية في الحضارات المصرية واليونانية والعراقية القديمة.
- مناقشة تطورات علم الإدارة في العصور الإسلامية.
- مناقشة تطورات علم الإدارة في الانتقالية (الإدارة الصناعية).
- فهم المساهمة الفعلية في المراحل القديمة والوسطى والانتقالية في علم الإدارة.

موضوعات الفصل

المبحث الأول: الإدارة في الحضارات (المصرية واليونانية والعراقية).

المبحث الثاني: الإدارة في العصور الإسلامية.

المبحث الثالث: الإدارة في العصر الانتقالي (عصر الصناعة والنهضة).

المبحث الأول

الإدارة في الحضارات (المصرية واليونانية والعراقية)

أولًا: مدخل إلى الفكر الإداري في الحضارات القديمة

إن العمليات الإدارية في أبسط صورها تظهر في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أفرادها (أعضائها)، إذ تبرز في إطار النظام الأسري الكثير من العمليات الإدارية التي يعنى بدارستها علماء الإدارة المتخصصين مثل: تقسيم العمل، والتخصص، وتوزيع الأدوار، والقيادة، والتشاور، والضبط، والمسؤولية...

وعُرِفت الإدارة منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية على وجه البسيطة، وذلك لأن الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزله، لذلك أخذ البشر الأول يتعاون مع الآخرين وينسق الجهود معهم لتوفير متطلبات عيشهم. فهو مارس الإدارة وأنشطتها ولكنها لم تكن تدون أو تكتب في تلك الأزمنة الغابرة بالطريقة التي عليها الإدارة اليوم.

إن وجود الإدارة مدونة كان منذ حوالي 6000 سنة مضت، إذ كيف تسنى للحضارات المصرية واليونانية والسومرية... أن تنمو وتزدهر آنذاك دون وجود فكر إداري متطور طبق أساليب عمل وإجراءات إدارية في تلك الأزمنة، إذ من المعلوم أن الفكر الإنساني في تطور وتجدد مستمرين وهذا التغير هو الذي يجعل فكر الإنسان مستديمًا، وإلا أصبح متحجرًا منغلقًا، وهذا خلاف الواقع بالإجماع. ولذلك فإنه يمكن القول أن ممارسة الإدارة كانت قبل وجود الحضارات وبعدها. فعلى سبيل المثال برزت العمليات الإدارية في الصين القديمة إذ عرفت أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس اختبارات

للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم. كما كان لأباطرة الصين "الإمبراطور المُقيم" يقوم بمهمة تتمثل في تقييم أداء العائلة الحاكمة. كما تطورت العلاقات الاجتماعية والسياسية وتطورت معها البيروقراطية في نظام الحكم...

وفي هذا الصدد فقد أكد العلماء على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، إذ كانت موضع عناية الحضارات (السومرية، والمصرية، والإغريقية، والرومية، والصينية،... وتدل على ذلك المدونات والرُقم التي أمكن العثور عليها. وقد كانت تلك العناية نابعةً من إدراك الإنسان أن الإدارة موجه رئيس في شؤون الحياة كافة. وسيركز هذا المبحث على الإدارة في ثلاث حضارات وهي (المصرية واليونانية والعراقية القديمة) وكالآتي.

ثانيًا: الإدارة في الحضارة المصرية

كان لمصر القديمة نصيبًا كبيرًا في بزوغ العمليات الإدارية وفي ظهور الفكر الإداري والتنظيمي ولكثير من النظريات الإدارية المعاصرة، فالمجتمع المصري كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي الذي هو رمز التنظيم الإداري، إذ هناك ثلاثة أقسام لإدارة شؤون الدولة أولها: إدارة الشؤون المدنية، وكان يشرف عليها الوزير (العزيز)، والثاني مخصص لإدارة الشؤون الدينية يشرف عليها رجال الدين وهم الكهنة، والثالث: لإدارة شؤون الحرب والجيش.

وتشير الدلائل التاريخية كذلك على تأكيد المصريين على العمليات الإدارية، ومنها الجودة وهي شاخصة في تشييد الأهرامات، وجدران المعابد وطلائها بالدهان بجودة عالية وقد دون القرآن الكريم العمل الإداري في مصر القديمة، وما قصة نبي الله يوسف عليه الصلاة والسلام إلا شاهدًا على ذلك، إذ قال تعالى (وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي ۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ (54) قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيم)، إذ دلت هذه الآيات على الكثير من العمليات الإدارية ومنها:

1. **عمليات الاستقطاب والاختبار:** إذ أرسل الملك إليه ليرغبه بالعمل معه من جانب، وقد اختبره ليقف على مدى كفاءة يوسف عليه الصلاة والسلام من جانب آخر.
2. **اختيار المورد البشري المناسب:** إذ اختار الملك يوسف عليه الصلاة والسلام لما رأى فيه من حسن سيرة وتمكن من إدارة شؤون البلاد (الرجل المناسب في المكان المناسب).
3. **التخصص:** إذ كانت مصر خزانة الأرض حينها (قال اجعلني على خزائن الأرض...) أي على حفظها، لامتلاكي المعرفة بأساليب إدارتها وحفظ خيراتها.
4. **التخويل للسلطات:** إذ مُنح يوسف عليه الصلاة والسلام الكثير من سلطات الملك، بل تم تخويله أمر مصر كلها، الأمر الذي جعله يتصرف بحرية دون الرجوع للملك، بغية إنجاز الأعمال بسرعة.
5. **والانضباط في العمل:** فحين قال إني (حفيظ) دلت على حفظ ما وليت عليه بأمانة وانضباط تامين، و(عليم) أي لدي معرفة بما وليت عليه وبأمره.
6. **السجلات وحفظها:** إذ إنه قام بتدوين العمليات الجارية من التوزيع والصرف والتكلفة وغيرها، ويرى البعض أن يوسف عليه الصلاة والسلام أول من كتب في القراطيس.
7. **الولاء التنظيمي:** ويتجسد في خدمة يوسف عليه الصلاة والسلام للدولة التي عاش فيها وسخر مؤهلاته لخدمة الناس فيها.
8. **الإدارة متعددة الثقافات:** إذ كانت ديانة يوسف تختلف عن ديانة المملكة التي يعمل فيها، ومع ذلك عمل بتفاني، وشرط ذلك أن يعلم أنه مخول إليه في فعل لا يُعارض فيه لكي يُصلح منه ما شاء.
9. **العدل والمساواة:** وهذا الأمران هما اللذان دعا يوسف عليه الصلاة والسلام لطلب الولاية لأنه علم أنه لا أحد يقوم مقامه في العدل والإصلاح وخدمة المحتاجين إلى حقوقهم.

ثالثًا: الإدارة في الحضارة اليونانية

أما الحضارة اليونانية فقد برزت فيها العمليات الإدارية بشكل كبير نتيجًة للتفكير الفلسفي الذي تميزت به الحضارة اليونانية، والتي ساعدت على ظهورها مجوعة عوامل منها:

- **العوامل الاقتصادية:** والتي شهدته اليونان عندما تحول النشاط الرعوي والفلاحي فيها إلى التجاري والصناعي وما رافق ذلك من ظهور العملات النقدية.
- **العوامل السياسية:** والتي تمثلت في حرية الرأي وظهور دولة المدينة والتي على إثره أشيعت ثقافة الحوار بشكل كبير فيها.
- **العوال الدينية:** والتي لا يمكن إغفالها، إذ كانت تعد وازعًا لها في إثارة التأمل والتفكير والبحث والنقد....
- **العوامل الثقافية:** إذ إن انتشار الكتابة وإقبال الناس على التعلم والمشاركة في المنتديات واللقاءات الأدبية والأنشطة الفنية نقلت الفكر اليوناني من عالم اللاهوتيات (الميثوس) إلى عالم الطبيعة والواقع (اللوغوس).

إن العوامل المذكورة آنفًا أسهمت في تطور الفكر الإداري اليوناني على كل الأصعد ومنها الجانب الإداري والتنظيمي، واستعمالها مبادئ هذا العلم في تصميم الأدوات والأعمال وحتى أماكن العمل، كما وصف أبقراط تنظيم غرف الجراحة على سبيل المثال.

ومن الرواد الذين برزوا في الحضارة اليونانية هم الثلاثي الفلسفي (سقراط وأفلاطون وأرسطو) فمن إسهامات هؤلاء الثلاثة والتي تندرج ضمن العمليات الإدارية والتي يمكن أن نجمل منها شذرات أيضًا تدل عليها في الآتي:

1. التأكيد على الأخلاق والسلوكيات والتي انعكست على أخلاقيات الوظيفة العامة.
2. التأكيد على المعرفة والتحلي بها ومنها الانطلاق إلى إدارة هذه المعرفة.

3. التأكيد على العدالة واحترام القانون والتي على إثرها صممت أنظمة العمل وقوانينه.
4. التأكيد على الحوافز والدوافع وأنظمة الثواب والعقاب للموظفين في الدولة جميعهم.
5. اعتماد الكفاءة في اختيار الموارد البشرية لشغل المناصب الإدارية في الدولة.
6. التأكيد على الإنتاج أكثر من الاستهلاك الأمر الذي زاد من الدخل القومي للبلاد.
7. تقسيم السلطات إلى حكومة ارستقراطية وسلطة قضائية مستقلة وسلطات تنفيذية.
8. التأكيد على التعليم والتدريب وعدهما وسيلة مثلى في كسب المعرفة.
9. التأكيد على تحقيق الفرد لحاجياته الضرورية للوصول إلى تحقيق غاياته العظمى.
10. التخصيص في عمل المحاكم فمنها: (للقتل والتعويضات والعامة وللأجانب المقيمين ..)

رابعًا: الإدارة في الحضارات العراقية القديمة

أما الحضارات العراقية ومنها السومرية والبابلية وحتى والأكادية والآشورية فهي لا تقل شأنًا عن سابقتها في الذكر المصرية أو اليونانية أو غيرهما، بل قد تتفوق عليها في بعض العمليات الإدارية في أحيان كثيرة، وما العقوبات التي فرضها (حمورابي) في مواده القانونية على أصحاب المهن والصناعة في حال تأذى أحد الأشخاص المستفيدين من خدماتهم، أو الإخلال بالتزاماتهم، إلا دليلًا على الممارسات الإدارية للدولة في العراق القديم. فعلى سبيل المثال تجلت العناية بالجودة في حضارة وادي الرافدين في العراق، إذ تضمنت شريعة حمورابي نصوصًا تبدأ من النص 228 وتنتهي بالنص 234 تعاقب بالإعدام لكل من يبني بيتًا ويسقط على ساكنيه، بإشارة واضحة على تأكيد مبدأ الجودة في إنجاز الأعمال. وأدائها بشكل صحيح من المرة الأولى وبخلافه فالعقوبة تقع على المخطئ.

إن الشواهد على الممارسات الإدارية الميدانية أكدت على الجوانب التنظيمية المتعلقة بالمجتمع العراقي القديم، والتي يمكن أن نجمل منها شذرات تدل عليها في الآتي:

1. **الأسلوب المركزي:** والذي كان شائعًا، إذ الملك على رأس السلطة وإدارة شؤون البلاد.
2. **الأسلوب اللامركزي:** والذي ظهر مع توسع الرقعة الجغرافية للدولة آنذاك والتي فرضت توسيع نطاق السلطة وتخويلها بغية تنظيم العمليات المتعلقة بالري والجباية وغيرها.
3. **تخويل السلطة:** وبرزت مع توسع الرقعة الجغرافية للدولة وحجمها ونفوذها فالملك يع بمثابة القائد الأعلى الفعلي للجيش، ومع ذلك كان يخول سلطاته إلى موظف عسكري كبير لقيادة الجيش بدلًا عنه.
4. **فرض القوانين والتعليمات:** التي أبرزت مجال الإدارة العراقي القديم بهدف تنظيم الحيا المعيشية للرعية، وما قانون حمورابي التي تُعد أقدم وثيقة رسمية في العالم عنا ببعيد.
5. **الرقابة الإدارية:** التي كانت تمارس في الدولة السومرية، إذ يتم تقديم تقرير أو كشف حساب بالأموال المودعة لدى الموظفين وتسجيل المقابلات التي يمارسها هؤلاء كافة.
6. **العلاقات العامة:** التي كانت تختص بحل النزاعات وترسيم الحدود وعقد الصلح م الدول المجاورة أو الأطراف المتصارعة...
7. **الإنتاج والرقابة عليه:** وبرزت هذه الوظيفة في عهد بختنصر (نبوخذ نصر) ولاسيما في المصانع الحربية وحتى التصنيع المدني لأغراض المعيشة.
8. **المكافآت والتحفيز:** فالرقابة على المصانع ألزمت الدولة بدفع أجور العاملين ومكافآتهم فضلًا عن تحفيزهم على زيادة الإنتاجية وتشجيعهم عليها.
9. **تقسيم العمل:** وبرزت هذه الوظيفة في كل مفاصل الحكم ومنها إدارة الشؤون الدينية، إ كان هناك كهنة لإدارة المعابد وتنظيم معاملاتها. وكهنة تقوم بالأمور الدينية وتوضيح القوانين والتعليمات الصادرة عن الملك.
10. **الاتصالات:** وكانت تتم بين مركز الحكم (قصر الملك) وبين الأراضي التابعة للمملكة من خلال وسائل اتصال كثيرة مثل المراسلين أو الطبول أو الدخان أو التبليغ المباشر..

المبحث الثاني

الإدارة في العصور الإسلامية

نسعى هنا إلى استعراض سريع للفكر الإداري وتطوره في العصر الإسلامي.

أولًا: الفكر الإداري في الإسلام

إن من يقرأ القرآن الكريم وما جاء فيه من آيات كريمات، ومن يَطلع على الحديث النبوي الشريف الذي جاء عن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى سيرة الخلفاء الراشدين، لا بد أن يستنبط العديد من الأفكار والمفاهيم الإدارية المطبقة في عصرنا الحالي.

وقد عُرف الفكر الإداري الإسلامي بأنه "مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات التي سادت حقل الإدارة دراسةً ومُمارسةً عبر العصور، ويُعد تشريعًا إسلاميًا ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات استنادًا إلى القرآن الكريم والسنة النبوية". **(عبد الهادي، 1975: 6)**

ويعد التشريع الإسلامي تشريعٌ مُستقلٌ بذاته يختلف عن التيارات الفكرية الأخرى، إذ إنه فكر لا يتجه نحو الجانب المادي من الإدارة فحسب، ولا يتطرف نحوَ الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري المعاصر كذلك، بل نجده فِكرًا يُحقق التوازن والانسجام والتوافُق بين مصالح الفرد والجماعة، فلا فردية مطلقة، ولا جماعية مطلقة، إذ المصالح متكافئة؛ بحيث لا تطغى بعضها على بعض، إنما تُكمل بعضها البعض.

ويرتكز الفكر الإداري الإسلامي على القيم الإنسانية الراقية، التي كانت تسود المجتمع الإسلامِي، والتي لا يزال الفكر المعاصر يَطمح الوصول إليها، إذ إن عمليات الإدارة وما تتضمنه من أنشطة بشرية جماعية وحسن إدارة شؤون المجتمع وخدمته، بغية تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية...، وما تتطلبه هذه العمليات من تخطيط وتحديد للأهداف،

وتقدير للاحتياجات، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية، ومن تنسيق ورقابة وقيادة كانت تُطبق في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام، والعصور التي تلته مُستندًا إلى توجيهات الفكر الإسلامي المُنزل، ولو لم تكن تُسمى بأسمائها العصرية المتعارف عليها الآن. إذ جاء الإسلام ليضع قواعد العمليات الإدارية التي تدعو إليها النظريات الإدارية المعاصرة، ونذكر منها على سبيل الاختصار الآتي:

1. **مبدأ الشورى:** أحد أهم مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل، إذ الإسلا يحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوربا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى ﴿**وشاورهم في الأمر**﴾ **(آل عمران: 159)** ويقول تعالى ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ (الشورى: 38) وجاء في الحديث الشريف" واستعينوا على أموركم بالمشاورة" وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصحابه.
2. **التخطيط:** وفيما يتعلق بالتخطيط أكد الإسلام على التخطيط طويل الأجل، فقد وعدنا الله سبحانه وتعالى بالجنة إذا عملنا صالحًا في الدنيا ﴿**وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ**﴾ **(التوبة: 105)** هذه الآية الكريمة لها مدلولات عظيمة، إذ إن الإنسان يعيش حياته إذا ابتغى عملًا طيبًا صالحًا في حياته يبتغي وجه الله عز وجل عاش سعيدًا في دنياه، ووصل إلى المبتغى الحقيقي، ألا وهي جنة الله التي أعدت للذين عملوا عملًا صالحًا وخططوا للوصول إليها.
3. **العدل:** ومن المبادئ التي أرسى الإسلام قواعدها العدل الكامل، فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، لا فرق بين سيد ومسود، أو قائد ومقود، ومقياس التفاضل هو التقوى، وتطبيقًا لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، فالعاملون متساوون، وكل حق يقابله واجب.

4. **الحوافز:** كما أرسى الإسلام مبدأ الحوافز في محيط العمل، فالعاملون وإن كانوا متساوين بحسب خلقهم الأول، إلا إنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس اختلافهم في الكفاءة والعلم والأعمال، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفاءته، إذ يقول الله تعالى ﴿**ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون**﴾ **(الاحقاف: 19)**.
5. **قبول السلطة:** فقد أرسى الإسلام قواعد الطاعة، وهو أهم مبدأ من مبادئ الإدارة، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات، وفي ذلك يقول تعالى ﴿**أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم**﴾ **(النساء: 59)** والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهري لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله.
6. **التنظيم:** كما أن الخليفة عمر رضي الله عنه يعد أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين، فكان هناك دواوين للبريد وللمظالم وللجند وبيت المال، ....
7. **تخويل السلطة:** ولعل أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استعملها الرسول صلى الله عليه وسلم هو تخويل السلطة، إذ كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتثقيفهم في أمور الدين الإسلامي.

أما في العصور التي تلت العصر الراشدي فقد مورست الإدارة على نطاق واسع وكبير، ولعقود من الزمن لتلافي المشاكل الكثيرة التي كانت تظهر، بغية تحقيق الاستقرار، وأنشأت العديد من الدواوين، واعتمدت في أحيان كثيرة الخبرة لتولي أمور العامة، ونظام الرقابة، والمكافآت والتشجيع على تقويم النفس البشرية وفق مبادئ الإسلام، حتى غدت الدولة الإسلامية في بعض العصور (العصر العباسي) حاضرة الدنيا بأسرها.

ولقد أسهمت الحضارة الإسلامية كثيرًا في الفكر الإداري، فقد عرف المسلمون الكثير من المفاهيم الإدارية المختلفة وطبقوها في إدارة شؤون الدولة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية...، ومع إن مرحلة البحث في تاريخ الإسلام إداريًا جاءت متأخرة (في

الستينيات من القرن الماضي) إلا إنها أثبتت تميز الإدارة فيه بالكفاءة والجدارة والأخلاق والحاجات النفسية والمادية الإنسانية والرقابة الذاتية والشمولية والعالمية... **(العميان، 2010: 33)**

ويمكن إيراد مجموعة شذرات من العمليات الإدارية التي طبقت في الحضار الإسلامية وكالآتي: **(محمد، 2001: 65 – 68)**

أ. إنشاء الدواوين والوزارات وتنظيم القضاء والبريد.

ب. أسس التعاملات التجارية ونظام المعاملات وأحكام التبادل التجاري للسلع والبيع والشراء

ت. تطبيق مفهوم الرقابة والمسؤولية في مراقبة الولاة.

ث. اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة لشغل المناصب وإدارتها.

ج. تبني واستعمال مبدأ التدرج في السلطة.

ح. استعمال القيادة التشاورية من خلال مبدأ الشورى.

خ. ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه في كل أعمال الدولة.