



قسم العلوم الماليه والمصرفيه
مبادئ اداره الاعمال /مرحلة أولى

اعداد /م.م نور شمخي موحان

Functions of the Manager(وظائف المدير

من بين المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل للمدير تحديد الوظائف التي يضطلع بها في مجموعات رئيسة متناسقة في الطبيعة والهدف. وحسب أفضل ما هو متفق عليه، فإن هذه الوظائف هي أربع، وتشمل (1) التخطيط واتخاذ القرار (ب) التنظيم (ج) القيادة والتحفيز (د) الرقابة.

1 - التخطيط وإتخاذ القرار (Planing and Decision Maring) التخطيط في المنظمة عمل. ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيداً من ماضيه، كي يواجه بها ظروف مستقبليه لتحقيق أهدافه، فهو إذن عمل تحكيمي يرمي إلى تطويع المستقبل المجهول إلى إرادة المدير قدر المستطاع، مقلداً بذلك من عوامل الصدفة والحظ في مهماته. كما يعرف على أنه بعد النظر المتضمن التعديل المستهدف للعلاقات تعديلاً يسبق الأحداث، من خلال خلق التفسير والاستجابة له إيجابياً، أي أنه تحديد مسبق لما يريد فعله والكيفية التي يتم بها إنجازها.

وتبدأ عملية التخطيط بتحديد الأهداف التي تُعيّن مسار المنظمة، ومسارات تقسيماتها فرعية وأفرادها. ويتطلب تحقيق الأهداف تكوين (الاستراتيجية) أو المدخل الأساسي لبلوغ هدف وتجزأ . الاستراتيجية إلى عدد من السياسات أو الموجهات للعمل الإداري، وإلى خطط تشغيلية للتقسيمات ويقوم المدراء في المستويات الوسطى والدنيا، في ضوء سترراتيجية، ببلورة الأهداف والخطط الأكثر تفصيلاً لتقسيماتهم، وهذه المجموعة المترابطة الخطط والسياسات تؤلف مسار العمل لكل المستويات التنظيمية.

وهناك اتجاه متزايد لفصل عملية اتخاذ القرار) كوظيفة مستقلة عن التخطيط واتخاذ قرار هو خيار واسع من بين مجموعة من المسارات البديلة. ويتم الخيار من قبل المدير بعد ديد المشكلة أو الفرصة التي يواجهها، والبحث عن الحلول البديلة، وتقييم البدائل، ثم تيار أفضلها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف. ويؤيد من ينادي مل هذه الوظيفة عن التخطيط بإضافة تنفيذ البديل المختار إلى عملية اتخاذ القرار وتترابطية اخاذ القرار مع وظيفة التخطيط والوظائف الإدارية الأخرى.

[illegible]

ب - التنظيم (Organizing) بيت الاف المالية والمعلم القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وبناء العلاقات بين أنشطة وتقسيم امين المنظمة، وبين الوظائف والأفراد، بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وتكيف. وتتضمن هذه الوظيفة تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية للتقسيمات وإنابة الواجبات، وخلق الوظائف وتحديد محتواها، وتجميعها في تلك التقسيمات على شكل هيكل تنظيمي، وتحديد العلاقات بين التقسيمات.

ج - القيادة والتحفيز (Leading and Motivating) لا بد من تحريك أفراد المنظمة لفرض تنفيذ الخطط إذ إن هذه الوظيفة تضع المنظمة في حالة الحركة، ومن بين مهمات المدير من توجيه وإثارة الأفراد للأداء الأفضل للواجبات أو المهمات، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية. ومن خلال القيادة يستطيع المدير تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف، كما يحفزهم على تحسين الأداء المستمر. وتتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم. وفيما كانت الوظيفة تسمى في

الماضي بـ (التوجيه) وفي السبعينات بـ (التحفيز)، فإن التسمية الأكثر شيوعاً في الثمانينات والتسعينات هي (القيادة) أو (القيادة والتحفيز) وذلك يجمع التسميتين سوية بوظيفة واحدة.

د - الرقابة (Controlling) تعني وظيفة رقابة الأداء توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي والخطط على الصعيد المنظمي والفردى، بالاستعانة بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً. ويتطلب ذلك أيضاً تحديد الابتعادات وتشخيص مسبباتها، ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو في الاثنين معاً، لغرض تحقيق الأهداف. وقد يشمل ذلك تعديل نظم التحفيز، أو تصحيح مسارات الاتصالات، أو إعادة النظر بأساليب اتخاذ القرار، أو تعديل الهيكل التنظيمي.

سابعاً - أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي أو مستويات الإدارة:

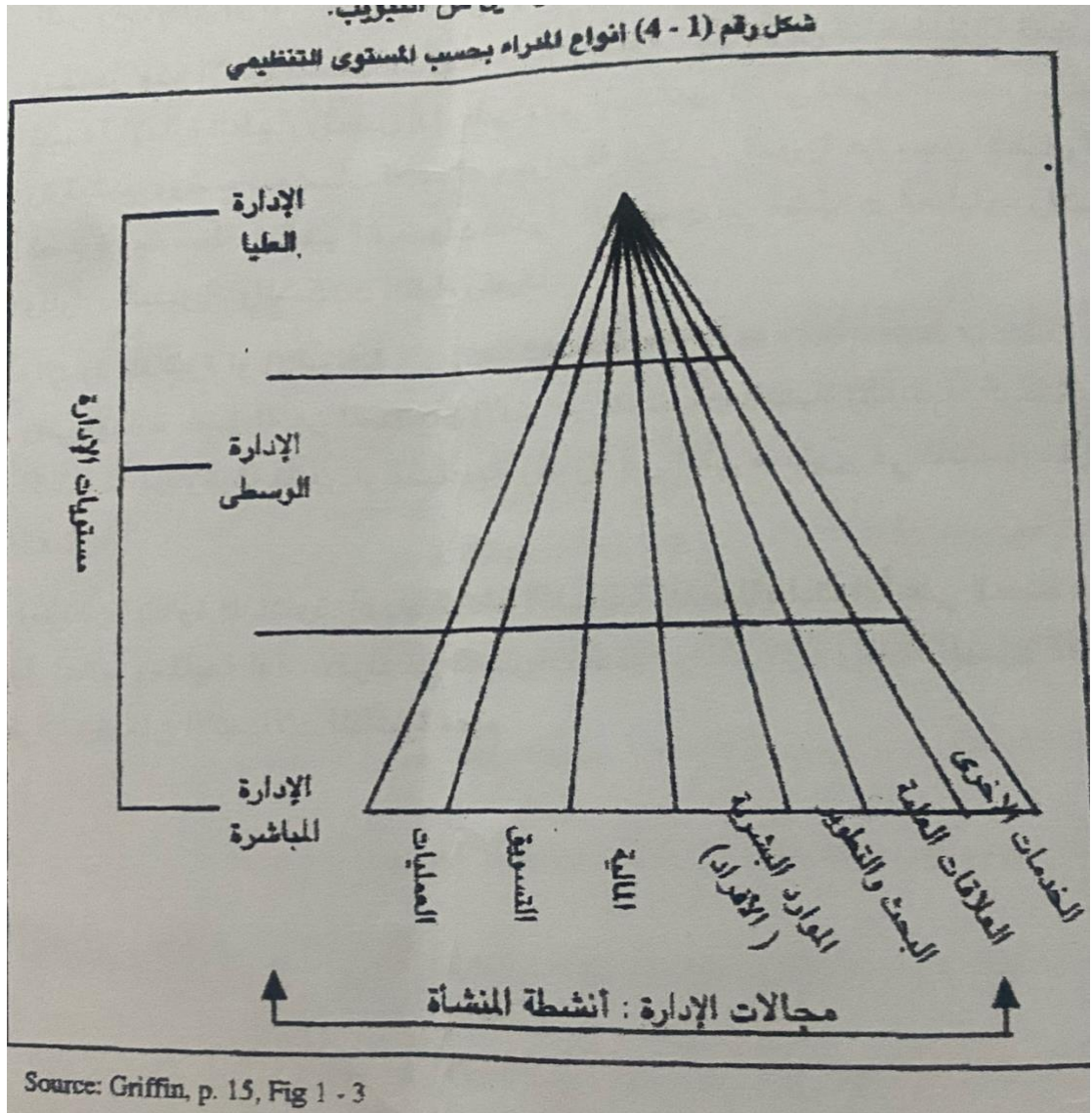
(مستويات الإدارة):

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المدراء تعمل سوية في ثلاثة مستويات تنظيمية هي: العليا الوسطى، والمباشر أو الإشرافية، والدنيا)، كما في الشكل (1-4)

1 - الإدارة العليا (Top Management) سبقت الإشارة إلى أن الإدارة العليا تتألف من عدد قليل من المدراء، يشغلون المواقع الآتية: رئيس مجلس الإدارة المدير العام، رئيسي المنشأة معاون المدير العام، أو نائب الرئيس. وقد يجمع المدير العام بين هذه الصفة وبين صفة رئيس مجلس الإدارة، كما هو الحال في منشآت القطاع الاشتراكي في العراق. أما نائب المدير العام أو نائب الرئيس فلكي يكون في الإدارة العليا فإنه لا بد أن يكون عمومي الاختصاص، كالمدير العام، ولكن بمستوى أدنى، فهو لا يرأس قسماً بصفة نائب أو مساعد المدير العام، وإلا أصبح من مستوى الإدارة الوسطى. وهذا يعني أنه يمكن النظر إلى الإدارة العليا من حيث أنشطة المنشأة كما جاء أعلاه، ثم من حيث مستويات الإدارة

فهي تبوب إذن مرتين، لأنها موجودة بالمجموعتين من التبويب.

شكل رقم (1) - (4) أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي



وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل. وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية، وأداء المدراء الأساسيين تمهيداً لاختيارهم لوظائف (مهام) أعلى، والتشاور مع المدراء المرؤوسين) في تقليل المشكلات ذات الأبعاد والأفاق العامة. فالإدارة العليا تمارس وظائف المدير من مستوى عال.

ب - الإدارة الوسطى (Middle Management) تتكون هذه الإدارة من مدراء التقسيمات الأساسية في المنشأة المسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية العمليات، التسويق، الموارد البشرية المالية) والمساعدة البحث والتطوير العلاقات العامة والخدمات المساعدة. كما تشمل مدراء فروع المنشأة، أو مدراء معاملها المنتشرة جغرافياً. وقد يكون لكل من هؤلاء المدراء معاونون أو مساعدون، يعملون في الإدارة الوسطى كذلك.

First-Line or Supervisory or Lower Management (ج - الإدارة المباشرة أو الإشرافية)

~~~~~

## الفصل الثاني

## تطور الفكر الإداري

يمكن دراسة تطور الفكر الإداري، كتجارب إنسانية، بالبدء بالإدارة العربية الإسلامية ثم متابعة المدارس الفكرية التي نشأت وتطورت خارج الوطن العربي وهي: المدرسة التقليدية (أو الكلاسيكية)، والمدارس الإنسانية أو السلوكية، والمدرسة المعاصرة.

## المبحث الأول

### الإدارة العربية الإسلامية الإسلام والإدارة

تعني الإدارة بتنظيم العلاقات بين الناس في منظمات اجتماعية هادفة. وقد جاء الإسلام لتنظيم الحياة الإنسانية في مختلف مجالاتها وأبعادها، فوضع أسسا متينة واضحة لتنظيم علاقات الناس بخالفهم عز وجل، وبالأفراد الآخرين في المجتمع في مختلف المنظمات، وكذلك لتنظيم علاقة الفرد بذاته، وقد تجلت هذه الأسس في تنظيم شؤون الحياة الدنيا وفي إعداد الإنسان الصالح للحياة الآخرة. وقد حث الإسلام الناس على بذل الجهد المتواصل للتشبيث والإفادة من الموارد الكثيرة التي خلقها الله تعالى على أرضه بهدف إشباع حاجات الإنسان وتحقيق سعادته واستمرار وجوده. وإذا كانت المنشآت هي منظمات تهدف لتحقيق المردود الاقتصادي، فإن الإسلام قد وضع الكثير من المبادئ لتأطير أدائها لأنشطتها، ولأداء وظائف المدير وتمكينها في تحقيق الأهداف، كما حث الإسلام على التعامل مع الغير بأخلاق عالية

ووضع الأسس لأداء مختلف الوظائف الإدارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية والقرآن الكريم دستور الإسلام قد احتوى من النصوص ما يشمل كل جوانب العملية الإدارية. ثم جاءت الأحاديث النبوية الشريفة مفصلة وموضحة لتعاليم الإسلام، ولو أن المبحث ستركز على اختيار نصوص مستمدة من القرآن الكريم.

### أولاً - من آيات القرآن الكريم

القيم الإنسانية ففي مجال حث الناس على العمل الجاد لاستغلال موارد الأرض لخير الإنسان وسعادته، قال سبحانه وتعالى في القرآن الكريم هو الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ دَلُولاً فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ [الملك: 15] (1) كما قال تعالى: وَأَخْرَجَ يَصْرِبُونَ

في الأرض يَسْتَفْتُونَ من فضل الله المزمّل: 20] هذا إلى جانب العديد من الآيات الأخرى التي

## تحرك الإنسان إلى العمل الخلاق

وفي مجال غرس القيم الإنسانية والتعامل المستقيم مع الناس وإدارة الآخرين على أساس العمل، قال تعالى: **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ [النساء: 17]** كما قال تعالى، **وَإِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَمَلِ [البقرة: 381]** **وَإِذَا كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَّقْبُوضًا وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ، وَمَنْ يَكْلَمْهَا فَإِنَّهُ لَمَّا قَلْبُهُ [البقرة: 82]**، كما قال تعالى: **وَيَلِ الْمِطْفَفِينَ الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ، وَإِذَا كَالُوا لَهُمْ أَوْ وَزَنُوا لَهُمْ يُخْسِوْنَ الْمِطْفَفِينَ: 3-1** وكذلك قال سبحانه: **أَوْفُوا الْكَيْلَ وَزِنُوا بِالْقِسْطِ الْمُسْتَقِيمِ [الإسراء: 36]** وفي التوكيد على ضرورة تحقيق الرضى في التجارة وتبادل المنفعة وتجنب الغضب، قال تعالى يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بالباطل إلا أن تكون تجارة عن تراض النساء : [28].

ب الوظائف الإدارية ونظم الإسلام أداء الوظائف الإدارية في المنشأة وغيرها من المنظمات.

وإذا أريد تبريب بعض آيات القرآن الكريم بحسب الوظائف الإدارية الأربع لتبين أن هناك الكثير من النصوص النازمة لكل منها :

1- ففي أداء وظيفة التخطيط واتخاذ القرار، نص القرآن الكريم على الاعتبار بالماضي كجزء مهم في اتخاذ القرار للمستقبل ، حيث استشهد سبحانه وتعالى بأفعال أمم قد خلت قبل الإسلام واراد ان يسترشد الناس بأفعالهم ولا يقعوا بأخطائهم، وأكد على الاستقراء من حوادث الماضي في اتخاذ قرار المستقبل. وبين سبحانه وتعالى ضرورة قيام الإنسان بجمع المعلومات الصحيحة في التخطيط لأعماله، فقال: **إِنَّ الظَّنَّ لَا يَغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا يونس : 36** وفي اتخاذ القرار النهائي بعد استقصاء المعلومات وموازنة الأفعال، قال تعالى: **وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله [آل عمران: 159]**.

2- وفي أداء وظيفة الرقابة يأخذ الإسلام أولاً، بمبدأ رقابة الضمير أو الرقابة الذاتية، وثانياً. رقابة الغير، أو الرقابة الخارجية قال سبحانه وتعالى **وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ومستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون [التوبة (106)]** . والإسلام يسير بالرقابة بهدف تصحيح الابتعاد والانحراف وإثابة المحسن

ومعالجة المسيء. قال تعالى: **وإن ليس للإنسان إلا ما سعى وإن سعيه سوف يرى، ثم يجزأ الجزأ الأولى [النجم 39-41]** وقوله عز وجل: **فضل الله المجاهدين بأموالهم وأنفسهم على القاعدين درجة [النساء : 95]** وقوله عز اسمه **إن أحسنتم أحسنتم لأفئسكم وإن أساتم فلهما [الإسراء : 7]** وقوله سبحانه وتعالى **قل هل ننبئكم بالأخسرين أعمالاً. الذين ضل سعيهم في الحياة الدنيا وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعا [الكهف: 103]**. فالإسلام يؤكد على رقابة الفرد والمكافأة على قدر العمل، وتشجيع الإنسان على تقويم ذاته والغير باستمرار، لتحديد مواطن الضعف والخطأ وتصحيحها باستمرار.

3 - وفي وضع التنظيم السليم في المنظمات المختلفة، قال تعالى : والمؤمنون والمؤمنات أولياء بعض التوبة [71] أي أنهم يرأس بعضهم بعضاً لتسهيل تنفيذ الأوامر بشكل متسلسل. وفي القرآن الكريم نصوص عديدة حول التنظيم الهرمي في الإدارة، بحسب قابليات الناس وإمكاناتهم وما يتحملونه من مسؤوليات. فقد قال تعالى: ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما أتاكم [الأنعام: 165] ، وكذلك : نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات الزخرف (32) كما ثبت سبحانه وتعالى مبدأ قابلية الإنسان على تحمل المسؤوليات وذلك عند تحويله الصلاحيات وكذلك مبدأ قابليته في الاشراف على المرووسين في المنظمة، فقال تعالى: لا يكلف الله نفساً إلا وسعها [البقرة: 286] و ربنا لا تحملنا ما لا طاقة لنا به [البقرة: 286] وفي اختيار من يقدر على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية المخولة، وعدم تحويل الصلاحية إلا إلى الموثوق بهم المستعدين لتحمل المسؤولية بأمانة، قال تعالى: يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون [الأنفال: 2] وقال تعالى: وإذا جاءهم أمر من الأمن أو الخوف اذعوا به ولو ردره إلى الرسول وأولي الأمر منهم لعمله الذين يستنبطون منهم النساء [83] للتوكيد على عودة المرووس إلى الرئيس في حالة مواجهته المشكلات والعقبات في الأداء اليومي.

4 وفي ممارسة القيادة والتحفيز لدفع الأفراد العاملين للمزيد من العطاء الخير ومشاركتهم في العمل، والتوكيد على ديمقراطية الإدارة، قال تعالى : فيما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك. فاعف عنهم واستغفر لهم [آل عمران: 159] . وقال تعالى إلى موسى وهارون: إذهبوا إلى فرعون إنه طغى، فقولاً له قولاً لنا، لعله يتذكر أو يخشى [طه 43-44]. وقال سبحانه: ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة وجادلهم بالتي هي أحسن [النحل: 125]. وقال تعالى في حسن معاملة الأفراد والتأكد من المعلومات قبل اتخاذ القرار بحقهم يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين [الحجرات 5] وأكد القرآن الكريم على التعاون في بذل الجهد المشترك مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة. قال تعالى: ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم واصبروا أن الله مع الصابرين [الأنفال: 47]. وكذلك قوله سبحانه وتعالى: وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان [المائدة: 3] وقال : كانوا قوامين الله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شننان قوم على الا تعدلوا، اعدلوا هو أقرب

للتقوى [المائدة: 8].

بهذا الخصوص إلى دراسات فاحصة جديدة لإبراز الجانب الإداري فيه. هذا قليل جداً من كثير ورد في القرآن الكريم حول أداء الوظائف الإدارية ويحتاج الإسلام

ثانياً - انموذجات من الإدارة العربية - الإسلامية

يزخر التراث العربي الإسلامي بالممارسات الإدارية للمنظمة، على صعيد الدولة الإدارة في وقت كانت تعيش أوروبا فترة مظلمة. وتقسيماتها، أو على صعيد المنشأة في مختلف القطاعات الاقتصادية، وقد برز العرب في

لقد ترك العرب تراثاً إدارياً خالداً، أفاد منه الأوروبيون بشكل واضح عن طريق الأندلس وفرنسا وصقلية، والامبراطورية الرومانية، إضافة إلى استفادة الكثير من الأمم الأخرى في العالم خلال مختلف العصور منه، ولا يقلل من أهمية الفكر الإداري العربي (كما تجلّى في الكتابات والممارسات الإدارية أنه قد استفاد في البداية من تجارب الأمم التي صارت بعد الفتوحات الإسلامية جزءاً من الدولة العربية - الإسلامية).

ونظراً لسعة وعمق المجالات الكثيرة لهذا الجانب المشرق من الحضارة العربية فإنه لا بد في هذه المرحلة من الدراسة لطلاب الإدارة من التركيز، وبشكل موجز على بعض الممارسات والأفكار الإدارية، دون غيرها. ويمكن تبويب هذا المبحث في فقرتين تعالج أولاهما نظام الحكم. وتعالج الثانية إدارة المنشآت في مجموعة مختارة من القطاعات الاقتصادية.

1- نظام الحكم يمكن التركيز في دراسة نظام الحكم على ما قدمه العرب في مجال تنظيم الدواوين والوزرات في عصور مختارة تاركين المجالات الأخرى لدراستها في غير هذا الكتاب.

1- الدواوين ( كان هناك نوعان من الدواوين هما : الدواوين المركزية وهي التي قام العرب بتأسيسها وباللغة العربية مستفيدين من تجارب الأمم الأخرى، ثم الدواوين المحلية في الولايات وهي استمرار للدواوين التي كانت عاملة في البلاد المفتوحة قبل الإسلام، إذ أبقاها المسلمون على وضعها أول الأمر حيث استمرت تستخدم لغاتها الأصلية، حتى عربها عبد الملك بن مروان والوليد، وهشام بن عبد الملك.

وفي عهد الخلفاء الراشدين كانت الدواوين تتألف في البداية من ديوان واحد أو (الديوان) الذي خصص معظم أعماله للجند وتمويل الفتوحات وتنظيمها. وكان إلى جانبه بيت المال حيث تودع الأموال الواردة من الصدقات والغنائم ومن الجزية والخراج وكان بعض الكتاب يقومون بكتابة الرسائل التي يرسلها الخليفة، ولكن لم يكن لها ديوان خاص بها .

ولم تنشأ الدواوين بعد عهد الخلفاء الراشدين مرة واحدة بل كانت نشأتها حسب الحاجة وكان بعضها يزول بزوال الحاجة إليه وعليه فقد تفاوت عدد الدواوين في مختلف العصور الإسلامية، ولو أن بعض هذه الدواوين بقي ثابتاً، كما أن الدواوين قد نشأت بسيطة ثم نمت

وتطورت بمرور الزمن حتى وصلت أوجها في أوائل القرن الرابع الهجري

وفي الدولة الأموية، قام العرب بتعريب الدواوين من لغاتها الأصلية الفارسية والبيزنطية والقبطية، واليونانية)، وكانت هذه الدواوين تشمل ما يأتي:

1 ديوان الخراج وهو أهم الدواوين ويتولى تنظيم وجباية الخراج وجباية الخراج والنظر في مشكلاته.

2- ديوان الرسائل ويقوم بمراسلات الخليفة مع الولايات والأمم الأخرى.

3- ديوان الجند ويحفظ فيه سجل بأسماء الجند وأوصافهم وأنسابهم وأعطياتهم.

4 ديوان الخاتم وتحفظ فيه نسخة من أوامر الخليفة بعد ختم النسخة الأصلية بالشمع وترسل المحلها المقصود.

5- ديوان البريد ويختص بنقل الأخبار من الولايات إلى العاصمة أو بين الولايات المختلفة وإيصال الأوامر إلى أجزاء الدولة الإسلامية.

ديوان النفقات ومهمته الصرف على الجيش والإدارة المركزية.

7- ديوان الصدقات وينظر في موارد الزكاة والصدقات وتوزيعها على مستحقيها.

-- ديوان المستغلات: ويختص بإدارة أملاك الدولة غير المنقولة كالأراضي والمباني.

9 ديوان الطراز: وينظر في المعامل التي تصنع الملابس الرسمية والإشارات والأعلام (أي معامل (الطراز).

أما في الدولة العباسية فقد حدثت تطورات عديدة بشكل متدرج وحتى القرن الرابع الهجري في تنظيم الدواوين منها ما يأتي:

(أولاً) : إحداث منصب الوزارة وتخويل الوزير سلطة الإشراف على الدواوين (وهو بمثابة رئيس الوزراء بالمصطلح المعاصر، في حين كانت الدواوين بمثابة الوزارات).

(ثانياً): جعل السجلات في دفاتر بدلاً من أن تكون في صحف متفرقة لحفظها من التلف أو الفقدان.

(ثالثاً): إحداه مجموعة من الدواوين في عهود مختلفة، والغاية بداية القرن الرابع الهجري عندما وصلت الدواوين أوجها في التنظيم . وتشمل هذه ما يأتي:

1- ديوان المصادرات حفظ سجل بأسماء من صودرت أمواله مع كمية المصادرة.

ب - ديوان الأئمة وهو ديوان يتفرغ الى مجموعة من الدواوين الصغيرة يختص كل منها بالإشراف على أعمال الدواوين الكبيرة المار ذكرها أعلاه، وبمراقبة الناحية المالية منها بوجه خاص.

ج - ديوان الصوافي الذي اسس لاحقاً حيث أدمج فيه كل من ديوان المستغلات وديوان المصادرات واختص بإدارة الأموال العائدة للخزينة.

د - ديوان الموالي والفلماني، في زمان المعتصم المختص بشؤون الموالي والظلماني الأتراك (رابعاً): تنظيم كل ديوان مركزي كبير إلى شعب تسمى دواوين أيضاً.

(خامساً): تقسيم كل ديوان مركزي إلى دواوين صغيرة ضمن اختصاصات لكل ولاية ديوان صغير

في

يكرر

(سادساً): جعل عملة الخميس والجمعة أو الجمعة فقط أحياناً الكتاب الدواوين.

(سابعاً) وفي وقت لاحق، تم جمع الدواوين المتعلقة بكل ولاية بديوان مركزي واحد لكل ولاية.

وصار يتألف كل ديوان ولاية في بغداد من قسمين :

1- الأصل يختص بجمع الضرائب وتحويلها لبيت المال.

ب - الزمام ويختص بالحسابات وبالتدقيق على الأصل.

(ثامناً): ضم الدواوين المختصة بشؤون الولايات كلها في ديوان واحد باسم (ديوان الدار) في خطوة لاحقة.

2 اما قبل ذلك فقد كان الخلفاء الأمويون يراسون الجهاز الإداري ويسيرونه بأنفسهم مسترشدين بآراء البارزين من أصحابهم. وكانت الإدارة تميل إلى اللامركزية ولكنها أصبحت تتجه نحو المركزية أواخر أيام الأمويين، حيث كان الخليفة يتخذ كاتباً يميزه عن غيره ممن حوله بثقته به وعليه فقد كان إحداث منصب الوزير نتيجة الاتجاه نحو المركزية في الإدارة

الوزارة: الوزارة لفظة عربية، وقد استحدث منصب الوزير في العصر العباسي الأول.

ويمكن اعتبار الوزير خلفاً للكاتب الأموي.

وقد بدأ العباسيون بتطبيق نظام الوزير بشكل بسيط ثم استمر في نموه طيلة العصر العباسي الأول، ويلاحظ الباحث في تطور نظام الوزارة أن هناك شيئاً من التصادم بين سلطة الخليفة وسلطة الوزير طيلة العصر العباسي الأول بسبب عدم تحديد سلطات الوزير ورغبته في السيطرة على الجهاز الإداري، من جهة، ورغبة الخليفة في الإشراف على كل شيء وجعل الوزير مساعداً ليس غير من جهة أخرى.

وفي عهد الخليفة المهدي نمت الأجهزة الإدارية، ومن ضمنها الوزارة، التي ثبتت أسسها لأول مرة أعطيت للوزير سلطة الرئيس الأعلى للدواوين والإشراف على إدارتها، وعلى الجيش لحد ما، وصارت للوزير سلطات واسعة جداً. وكان تعيين الوزراء في هذه المدة نتيجة مقدرتهم الإدارية والكتابية أحياناً لدوافع سياسية، ثم وصلت الوزارة حداً بعيداً من القوة والاستقرار في عهد الرشيد، واستمرت تنمو ولعلها وصلت أقصى مستوى من التطور في هذا الدور في عصر المأمون.

ثم ضعف مركز الوزراء في الرابع الثاني من القرن الثالث الهجري بسبب تسلط الأتراك وعاد فانتعش في النصف الثاني من القرن المذكور، حيث أنه بعد تحول السلطة للوزير كان

يلعب الدور التحسرت اعمال الوزير مرة أخرى إلى إدارة مالية البلاط فقط يمكن ، حسب رأى بعض الكتاب تصنيف

الوزارة إلى نوعين في عهد العباسيين هما :

(أولاً): وزارة التفويض، حيث تخول للوزير سلطات واسعة في وضع السياسات اللازمة لإدارة

الدولة.

(ثانياً) وزارة التنفيذ، حيث يكون الوزير شبه كاتب، ويتولى الخليفة السلطة في حين يتوسط

الوزير بينه وبين الرعية.

ب - المنشآت في قطاعات اقتصادية مختارة خلال دولة العرب الكبرى

1- القطاع الزراعي: لعب القطاع الزراعي دوراً أساسياً في الاقتصاد العراقي، وكانت أراضي السواد (وسط وجنوب العراق) في البداية تعتبر ملكاً مشتركاً للمسلمين ثم قسمت الأراضي في عصور لاحقة إلى أصناف متعددة، منها الضياع السلطانية أو ضياع الخلافة والإقطاعيات الممنوحة لكبار الموظفين والمبدعين والعسكريين أو لإحياء الأراضي الموات. والأراضي المملوكة من قبل الأفراد، والوقف، وكانت الأراضي الزراعية، باختلاف أصنافها منظمة بشكل منشآت زراعية متفاوتة في الحجم، تستخدم أفضل الأساليب الزراعية والإروائية المعروفة آنذاك، ولها إدارتها الخاصة، سواء اكانت مستقلة عن المالكين أو من قبل المالكين أنفسهم، وكان العاملون في المزارع في البداية من غير العرب ثم ما لبث أن امتن العرب الزراعة بعد تقدم الوقت. وكانت إدارة المنشآت الزراعية تهتم باستغلال الأرض بصورة جيدة وقد استطاعت المنشآت الزراعية إنتاج المحاصيل المختلفة، وتمويل متطلباتها، وتسويقها في الفائض من المنتجات الداخل، وإدارة الأعداد الكبيرة من عمال المزارع، وخاصة في المزارع الكبيرة وتصدير

2- القطاع الصناعي: كما تطور القطاع الصناعي وتنوعت منشآته. ومن بين فروع الصناعة التي ظهرت فيها المنشآت فيها النشاطات الصناعية المتطورة: الغزل والنسيج القطني والصوفي والحيري، والحيكة، والفخار، والزجاج والقاشاني، والصياغة والحدادة، والنجارة والآلات الفلكية والرياضية الدقيقة (مثل الإسطرلاب) والأدوات الموسيقية، وصناعة السفن والقوارب المدنية والعسكرية، والطور، والدهون، وتجفيف وحفظ الفواكة واللحوم، وقد كانت المنشآت الصناعية متنوعة من حيث الملكية، فهناك منشآت مملوكة من قبل الدولة (مثل دور

الطراز وهي منشآت للغزل والنسيج للخلفاء والشخصيات، أو من قبل الشركات أو الأفراد. وكانت المنشآت الكبيرة مقسمة إلى شعب فرعية متخصصة. وقد استخدمت هذه المنشآت العدد والآلات التي كان العرب قد اخترعوها أو نقلوها وحوروا فيها، وكانت تستخدم في الصناعة المواد الأولية المحلية والمستوردة. وقد استطاعت هذه المنشآت تجميع وتنظيم الأطر الفنية المتخصصة من حرفيين ومساعدتهم وعمال، كما استطاعت تعبئة التمويل اللازم للعمل الصناعي، وتسويق المنتجات والتفاعل مع طلبات السوق المحلي والخارجي.

3- القطاع التجاري وتطورت منشآت التجارة الداخلية والخارجية بسبب النمو المتزايد في

تسويق المنتجات الزراعية والصناعية وتوسع رقعة الدولة العربية - الإسلامية، وتوسع التعامل بين ولاياتها استيراداً وتصديراً، وكذلك مع الدول الأخرى . وكانت المنشآت التجارية تأخذ شكل شركات أو منشآت فردية وكان لها زبائن ووكلاء في المدن التجارية المهمة، يتم بواسطتهم تسويق السلع وتسلم التقارير الدورية عن حالة السوق. وكان من أنواع الشركات شركة الضمان، وشركة المفاوضة وشركة العنان، وكان التجار يشحنون السلع على مختلف الطرق البرية والبحرية وكان العراق يتمتع بموقع جغرافي مهم، وكانت المنشآت التجارية تستورد السلع من إيران والصين والهند وسمرقند، كما كانت الولايات العربية كمصر واليمن وسوريا تتعامل مع العراق، وصارت مدن العراق مراكز تجارية مهمة خاصة بغداد والبصرة والموصل والكوفة تتخصص في تجارة الجملة والتصدير والاستيراد.

4 - الصيرفة: نمت المنشآت الصيرفية وتنوعت خدماتها بسبب توسع نطاق أعمال المنشآت الإنتاجية والتسويقية وكان الصرافون يحفظون ودائع التجار وغيرهم ويقرضونهم مقابل ضمانات. وكان التجار المتعاملون يكتبون الصكوك (الشيكات) على الطرفين بدلاً من دفع النقود ويقوم الصرافون بالدفع، وكان الصك يختم ويوقع عليه شاهدان إضافيان.