

التَّغْيِيرُ الدَّلَالِي فِي المِصْطَلَحِ الإِدَارِيِّ

إدارة الأعمال أنموذجًا

مُسَلِّمُ عبد الفتاح حسن السَّيِّد

المقدِّمة الأولى

عنوان الموضوع، وسبب اختياره، ومنهج الدراسة

الحمد لله رب العالمين، والصَّلَاةُ والسَّلَامُ على معلِّمِ النَّاسِ الخَيْرِ، وعلى آله، وأصحابه البررة الكرام، ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدِّينِ؛ أمَّا بعد: -

فقد وُجِدَتْ "الإدارة" مع وجود الإنسان على هذا الكوكب، وأخذت تتغيَّر مع تطوُّر حياة المجتمعات البشرية، واتَّسَعَتْ، وتتوَّع أنشطتها؛ مما دفع الإنسان إلى ابتكار وسائل، أو طرق، يستطيع من خلالها إدارة شؤون حياته.

ومع مرور الزمن، وتعاقب العصور ظهرت اتجاهات عديدة، وتطوَّرت تلك الاتجاهات، وظهرت في صورة نظريات، اختلفت فيما بينها في مفاهيم المصطلح الإداري، وتضاربت أحيانًا.

وعلى النقيض من ذلك كان المنهج الإداري الإسلامي واضح المعالم، في أصوله، ومبادئه، وأسس، وكانت مصطلحاته ناصعة الدلالة، وبعيدة عن التناقض، أو التضارب في المفاهيم.

لهذا كان عنوان موضوع هذه الدراسة: "التَّغْيِيرُ الدَّلَالِي فِي المِصْطَلَحِ الإِدَارِيِّ، إدارة الأعمال أنموذجًا"^(١)، ومما دفعني إلى اختياره أيضًا:

(١) وسيتبع هذه الدراسة بحث آخر، عنوانه "التَّغْيِيرُ الدَّلَالِي فِي المِصْطَلَحِ الإِدَارِيِّ، إدارة المال أنموذجًا" سيأخذ -بإذن الله- طريقه إلى النشر قريبًا جدًا.

• وأسجِّلُ شكري لعمادة البحث العلمي في جامعة الملك خالد على قبولها دعم هذا المشروع .

- أنّ البحث العلمي القائم على خدمة المجتمع، والنهوض به غاية كلِّ طالب علمٍ، يريد أن يضع لبنة في صرح هذا الهدف الأسمى.
- خلو المكتبة العربية من بحث مستقلٍّ يحمل هذا العنوان.

وأما عن منهج الدراسة فقد سلك الباحث في هذا الموضوع ثلاثة مناهج، لا يستغني واحد منها عن الآخر، وهي المنهج العرضي (الوصفي)، والمنهج الرأسي (التاريخي)، ثم المنهج المقارن. وقد راعت الاختصار في هذه الدراسة؛ لتحكم مصادر النشر في الجانب الكمي للأبحاث المنشورة، حيث تُحدِّدُ الدوريات عددًا معينًا من الصفحات، تُعالج فيها القضايا البحثية.

"اللهم أصلحنا كما أصلحت الصالحين، وأشركنا في صالح دعاء الصالحين بحرمة القرآن العظيم ((٢))."

المقدِّمة الثانية

مصطلح الإدارة، ومتعلقاته

مصطلح الإدارة "Management":

الإدارة في اللغة: يورد ابن سيده (ت٤٥٨هـ) في معجمه الذي بناه على العنوانات، أو الأبواب، أو الموضوع -تحت العنوان (بَابِ الإِدَارَةِ عَنِ الشَّيْءِ) - قولَ أَبِي عبيد: أدْرَتْهُ عَنِ الشَّيْءِ وَأَلْسَنَتْهُ، وَأَرْغَتْهُ - ظَلَفَتْهُ عَنْهُ، وَبَعَثَتْهُ عَلَى الشَّيْءِ أَبَعَثَهُ بَعْثًا: أَوْزَعَتْهُ^(٣).

والعلاقة بين المعنى اللغوي للإدارة والمعنى الاصطلاحي واضحة جدًا؛ فالبعث على الشيء، والتحفيز عليه يلتقيان مع بعض مفاهيم مصطلح "الإدارة".

(٢) من دعاء الكرمانى بعد ذكره قراءة طاووس {وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الْيَتَامَى قُلْ أَصْلِحْ لَهُمْ خَيْرًا} ٢٢٠/١ من سورة البقرة.

(٣) ابن سيده (أبو الحسن علي بن إسماعيل): المخصَّص ٤١٤/٣، تحقيق/خليل إبراهيم جفال دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة الأولى: ١٤١٧هـ/١٩٩٦م.

ولقد وردت مادة "الإدارة" في ختام آية الدِّين في القرآن الكريم معنيًا بها إدارة المال في الحال أو المستقبل^(٤).

حدَّ الإدارة في الاصطلاح: وأما حدُّ الإدارة في الاصطلاح فلا يوجد تعريف واحد متفق عليه في الدراسات القديمة، والحديثة على السواء، ولن يكون كذلك في المدى القريب؛ بسبب تعدد الاهتمامات، ووجهات النظر من ناحية، وبسبب التغير المستمر في دور المنظمات نتيجة للتغير المستمر في البيئة المحيطة بها^(٥).

فتعددت - بناء على ذلك - المفاهيم، والتعريفات التي تعكس وجهات نظر المعنيين بعلم الإدارة، ومن بين أهم هذه التعريفات:

1- يُعرَّف "بريخ Brech" الإدارة بأنها: عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي، والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة؛ من أجل تحقيق هدف، أو عمل محدّد^(٦).

٢- الإدارة: "هي دراسة كيفية تنظيم جميع أنواع المؤسسات، وتمويلها، وتعيين الأفراد فيها، وتحفيزهم، وإدارتهم"^(٧).

٢- الإدارة: العضو المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة (شركة، أو مستشفى، أو جامعة، أو مصلحة، أو وزارة ... إلخ). **٣- الإدارة:** توحيد جهود العناصر المادية، والبشرية من مواد، وعدد ومعدات، وأفراد، وأموال، وأسواق، وتنسيقها؛ وصولًا إلى الأهداف المحددة للمشروع بأيسر السبل، وأقلها تكلفة.

(٤) آية/٢٨٢ من سورة البقرة.

(٥) دكتور/ محمد بكرى عبد العليم: مبادئ علم الإدارة/٤.

(٦) دكتور/ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/١٣، الطبعة الأولى: ١٤١٦هـ/١٩٩٦م، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.

(٧) دكتور/ عبد الرحمن إبراهيم الضحيان: الإدارة والحكم في الإسلام، النظام والانتظام/١٧، الطبعة الثالثة: ١٤١١هـ/١٩٩١، المكتبة العربية السعودية، أبها.

٤- الإدارة: النشاط الخاص بقيادة الأفراد، وتوجيههم، وتنظيم العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع، من أفراد، ومواد، وآلات، وعدد، ومعدّات، وأموال، وأسواق، وتنظيمها ومراقبتها؛ وصولاً إلى أهداف المشروع، والمحدّدة سلفاً، وذلك بأحسن السبل، وأقلها تكلفة.

٥- الإدارة: الرقابة الحازمة على آخرين؛ لجعلهم يعملون بكفاءة عالية؛ تحقيقاً للهدف المخطّط له.

٦- الإدارة: هي العمليات، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة التي يمارسها المدير، ويوجّه إليها مَنْ تحت إمرته لتحقيقها، بوصفها هدفاً لإدارته، وذلك بأعلى كفاءة، وأقلّ جهد، وأكبر عائداً(٨).

٧- وتعرّف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها: العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما، والإشراف عليه(٩).

٨- وعرفتْها موسوعة العلوم الاجتماعية أيضاً بـ"الناتج المشترك لأنواع، ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية(١٠)"

ويرى بعض الباحثين أنّ للإدارة معنيين: المعنى الأوّل: العضوي، أو الشكلي، ويقصد به الهيئات التي تُعنى بتنفيذ الأعمال العامة للدولة، ويدخل في ذلك حاكم الدولة، ومساعدوه من الوزراء والمديرين ورؤساء المصالح وأعاونهم، ويشمل هذا المعنى الإدارات المركزية، ومؤسسات الدولة كافة.

(٨) السابق/١٧، ١٨.

(٩) دكتور/ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/١٣.

(١٠). كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/١٥.

والثاني المعنى المادي (الوظيفي) ويُعنى به النشاط الذي تقوم به الهيئات السابقة، ووظيفتها الرئيسية التدخل في حياة الناس وفق الأهداف، والتوجيهات المرسومة سلفاً، وفي النطاق المحدّد(١١).

وللدكتور السلمي رأي في مفهوم مصطلح "الإدارة"، وهو أنها ليست مجموعة من المبادئ Principles ولا مجموعة من الإجراءات، والنظم System and Procedures؛ لكنها مجموعة من العلاقات، والاتصالات، والتفاعلات بين مجموعات من الناس، تتباين تطلعاتهم، وأهدافهم، ويتولى المديرون إدارة العمل الإداري؛ لتحقيق الأهداف المرسومة سلفاً، وذلك من خلال تلك العلاقات، والاتصالات، والتفاعلات الإنسانية(١٢).

ويؤكّد "بيتر ف دروكر" طبيعة الاختلافات في الإدارة بين مختلف المنظمات، ويؤكّد على أن "الاختلافات الكبرى توجد في المصطلحات التي تستخدمها المنظمة الفردية(١٣)". وعرّفت الإدارة بأنها عملية، يُحدّد بواسطتها الأهداف، وتحقيقها، وذلك من خلال عدة وظائف، هي التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة (وظائف الإدارة) باستخدام الموارد البشرية(١٤).

ويعرّفها بعضهم بأنها ما يُحدث تأثيراً هادفاً، وموجّهاً في العاملين في المنظمة، بواسطة مجموعة من الطرق، والوسائل؛ لتحقيق الأهداف المرسومة سلفاً(١٥).

(١١) ينظر التنظيم الإداري، مدوّنة بوابة القانون: <https://www.bawabat-elqanon.com>

(١٢) ينظر دكتور/ علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة/٧، الناشر: مكتبة غريب، القاهرة (د.ت).

(١٣) ينظر بيتر ف دروكر: تحديات الإدارة في القرن العشرين/٢٦-٢٧، ترجمة: أ. توفيق علي منصور، لمركز القومي للترجمة، القاهرة، العدد: ١٤٢٠، الطبعة الأولى: ٢٠١٠م.

(١٤) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال /٢ طبعة سنة: ٢٠١٦م، القاهرة.

(١٥) ينظر <https://www.annajah.net/> (عبد الرحمن تيشوري: مفهوم المنظمة ونشأة الإدارة)

ومما لا يختلف عليه اثنان الدور الكبير الذي تقوم به العملية الإدارية في حياة أي أمة، وفي منظمة من المنظمات الكبرى أو الصغرى، وفي هذا المعنى تُذكر المقولة: ليس هناك دول متقدّمة، ودول متأخّرة؛ بل توجد إدارات متقدّمة، وأخرى متخلّفة (١٦).

وكلما كانت الإدارة قوية، والإداريون أكفاء كلما كانت نهضة هذه الأمة قوية، وتستطيع أن تُعوّض أي نقص في الأيدي العاملة، أو في رأس المال، أو في الموارد، أو العدد، والآلات (١٧).

يتأكّد من المفاهيم السابقة للإدارة أنها تقوم بتحديد الأهداف، ووظائفها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، واعتمادها على الموارد البشرية، والموارد المادية، وأنها تعتمد في تنفيذ تلك الوظائف، وتحقيق النتائج عن طريق الآخرين (١٨).

فن الإدارة Art of Management:

فن الإدارة: معنى كلمة "فن": الكيفية التي يمكن من خلالها الاستخدام الأفضل لما هو متاح من علم من علم؛ لتحقيق أفضل النتائج.
والفنّ: تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين، وليس بالآخرين.
وعرّف أيضاً بأنه تحقيق النتائج المستهدفة من خلال تطبيق المعرفة المهارية، والعلم في الأداء (١٩).

(١٦) دكتور/ صالح مهدي محسن العامري، دكتور/ طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال/٢٨، الطبعة الثانية، سنة: ٢٠٠٨م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(١٧) دكتور/ ضرار العتيبي، وأخران: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن/١٥، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

(١٨) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/١٣.

(١٩) ينظر دكتور/ كامل بربز: الإدارة عملية ونظام/١٩.

ولذلك عرّفت الإدارة بالفن، فقيل: "الإدارة هي فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين"^(٢٠).
 فالإدارة فنّ؛ لاحتياجها إلى الخبرة، والمهارة، والذكاء في أثناء ممارستها من قبل المسؤولين،
 والعاملين في المنظمة^(٢١).
 ولذلك يربط بعض العلماء "في مفهوم "الإدارة" بين العلم، والفن؛ فيذكر أن الإدارة: " نشاط
 متخصص يدور بين العلم والفنّ، يهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية،
 والإمكانات الماديّة؛ لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقاً"^(٢٢).
 تأكّد مما سبق أن الإدارة كالعلة ذات وجهين، أحدهما علم، والآخر فنّ، بمعنى أن الإدارة
 تقوم على فنّ استخدام العلم، فيقدّم العلم لرجل الإدارة ما ينبغي أن يسير عليه من قواعد؛ بينما
 يمدّه الفنّ بما يتيح له من فاعلية تطبيق تلك القواعد^(٢٣).
 علم الإدارة Science of Management: يُعدّ "فريديك وينسلو تايلور" (١٨٥٦-١٩١٥)
 أول من علّمَ " الإدارة"، وأول من استعمل مصطلح "الإدارة العلمية"، ويرجح العلماء كذلك
 أنه أول من استعمل مصطلح "علم الإدارة"^(٢٤).

^(٢٠) دكتور/ محمد بكري عبد العليم: مبادئ علم الإدارة/٤.

^(٢١) ينظر دكتور/ محمد صبيح الرشيدة: الإدارة علم وفن/٩، الطبعة الأولى: ٢٠٠٧م، دار يافا
 العلمية للنشر والتوزيع، ١٤٢٧هـ/٢٠٠٧م، عمان، الأردن
^(٢٢) دكتور/ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة/٣١ الطبعة الأولى: ٢٠١١م، دار أسامة للنشر
 والتوزيع، عمان، الأردن.

^(٢٣) ينظر دكتور/ محمد بكري عبد العليم: مبادئ علم الإدارة /٢٢، ويقارن بكتاب تنظيم وإدارة
 الأعمال الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي/٥٩، بيروت، دار النهضة: ١٩٨١م.

^(٢٤) ينظر بيتر ف دروكر: تحديات الإدارة في القرن العشرين/٢٥

ومعنى عِلْمَنَة الإدارة: أن الإدارة أصبحت علماً يعتمد على الأسلوب العلمي في أثناء ملاحظة المشكلات الإدارية، وتحليلها وصولاً إلى نتائج يمكن تعميمها، وصارت له مبادئ، وقواعد، ونظريات، ومدارس(٢٥).

فقد نقل "فريديك وينسلو تايلور" الإدارة من مرحلة التفكير إلى مرحلة العِلْمَنَة؛ ليصبح التفكير الإداري علماً قائماً بنفسه.

وأقول: إنّ "فريديك وينسلو تايلور" أول من وضع مصطلح "الإدارة العلمية"، وأوّل من استعمل مصطلح "علم الإدارة؛ لأنه أول من علمن الفكر الإداري.

علم الإدارة: هيكل منظم، يتضمن مجموعة من المبادئ، والقواعد، والأصول، تحكم عملية التعامل مع الظواهر المختلفة(٢٦).

ويمكنني تعريف "علم الإدارة" بأنه: مجموعة القواعد أو الأصول، والمبادئ التي تكوّنت عبر تاريخ العمل الإداري الطويل، ثم استوت على سوقها، وصارت علماً مستقلاً من العلوم الاجتماعية.

الإدارة العامة، وإدارة الأعمال:

الإدارة العامة : لقد ربط "داويت والدو" من قبل في كتابه "دراسة الإدارة العامة" بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال(٢٧).

وبناء على ذلك صنّف الباحثون الإدارة إلى مجالين رئيسيين، هما الإدارة العامة، وإدارة الأعمال(٢٨).

(٢٥) ينظر دكتور/ محمد صبيح الرشيدة: الإدارة علم وفن/٩، طبعة الأولى: ٢٠٠٧م، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ١٤٢٧هـ/٢٠٠٧م، عمان، الأردن.

(٢٦) دكتور/ كامل بربز: الإدارة علم ونظام/١٧.

(٢٧) ينظر السابق/٢٣.

وعرّفوا الإدارة العامة بالإدارة الحكومية، وهي التي تُعنى بتقديم الخدمات العامة للمجتمع، وتهدف إلى التنمية الشاملة في جميع القطاعات، كالوزارات، والهيئات، والإدارات، وغير ذلك مما يحقق رفاهية المجتمع.

إدارة الأعمال: Business administration بأنها الإدارة التي تعنى بالمشروعات الاقتصادية؛ بُغية تحقيق الربح في المجالات الإنتاجية، والخدمات، والمعاملات (٢٩).
ولقد تأثرت إدارة الأعمال بالتغيرات التي استحدثتها نظام أعمال عالمي جديد، وأصبح للتكنولوجيا دور كبير، وحاسم في حركته، ونشاط مكوناته من منظمات الأعمال التي تختلف في أنواعها، وأحجامها، ومجالات نشاطها (٣٠).

ومما تجدر الإشارة إليه هنا ما يراه بعض المعنيين من أن للإدارة العامة معنيين:
المعنى الأول: المعنى الشكلي، وهو أن الإدارة العامة: مجموعة الأجهزة، والهيكل، والهيئات القائمة في إطار السلطة التنفيذية، عبر مجموعة الأشخاص المعنوية العامة، وتنظيماتها، وتفرعاتها المختلفة.
والمعنى الثاني: المعنى المادي (الوظيفي): وهو أن الإدارة العامة مجموعة الأنشطة، والخدمات، والوظائف، والأعمال المنوط بمجموعة الأجهزة، والهيكل، والهيئات القيام بها (٣١).

(٢٨) ينظر السابق/٢٣

(٢٩) ينظر دكتور/ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة/٣١

(٣٠) ينظر دكتور/ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية/٧، الطبعة الثانية: ١٩٩٧م، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

(٣١) ينظر دكتور/ محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري/٦، طبعة سنة: ٢٠٠٢م، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر.

المقدِّمة الثالثة

وظائف الإدارة، وتفاوت مفاهيم مصطلحاتها

ماذا يُعنى بوظائف الإدارة؟

لم تلتق آراء العلماء حول وظائف العملية الإدارية، ومن بين التعريفات المبكرة لوظائف الإدارة تعريف "هنري فايول" لها بقوله: وظائف الإدارة هي (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة).

وظائف الإدارة عند "ثيومان"، و"سمر" (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة). ولا يخرج تصنيف وظائف الإدارة في مفاهيمها الحديثة عن هذا التصنيف، فهي عند "ستونر"، و"فريمان"، و"هولت" (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، القيادة، والرقابة). وأضاف "كوونز Koontz"، و"ويرتيش Wehrich" إلى هذا التصنيف وظيفة "التشكيل".

وأما "هوز Huse"، و"ستيرنز Stearns"، و"إلداج Aldag" فيرون أن العملية الإدارية هي (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة)^(٣٢).

ويرى "جاري ديسلر" أن وظائف الإدارة التي تمثّل في مجملها العناصر العملية الإدارية: (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) وأضاف إليها "تكوين، وتنمية الكفايات Staffing"، وخصّها باختيار نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة، وكيفية استقطاب ما تحتاجه المنظمة، وكيفية المفاضلة في الاختيار الأكفأ منهم، ووضع معايير للأداء، والمكافآت، والاهتمام بالأنشطة والتدريب^(٣٣).

(٣٢) ينظر دكتور/ محمد بكرى عبد العليم: مبادئ علم الإدارة/٢٥-٢٧.

(٣٣) ينظر جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية/٣٤، ترجمة محمد سعيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، ١٤٣٢هـ/ ٢٠١٢م، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ويرى بعض الباحثين أن ما سمّي بوظائف العملية الإدارية، والتي يجب أن يقوم بها كل المدراء هي (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة)، وأضاف إليها وظيفة خامسة، كما فعل "جاري ديسلر، وهي "توفّر الكوادر العامة"^(٣٤).

ينتج مما سبق أن للإدارة فقط أربع وظائف (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وما زيد عند بعض العلماء داخل في واحدة منها—كما سيأتي بإذن الله جلّ وعزّ— وهو ما درج عليه أكثر الباحثين، والكتاب في تصنيفهم لوظائف الإدارة^(٣٥).
ولقد تغيّرت مفاهيم كل مصطلح من وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وتفاوتت تبعاً لاختلاف تصورات العلماء الذين تناولوها^(٣٦)، وذلك على النحو الآتي:

الوظيفة الأولى (التخطيط Planning)

تتعدّد الآراء حول مفهوم التخطيط كعملية إدارية، وهي كثيرة، منها:

- ١- يعرف "كوننز" التخطيط بالتقرير المسبق لما يجب عمله، وكيفية إتمامه، ووقت إتمامه، وتحديد القائمين به.
- ٢- ويعرّف "فايول" التخطيط بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد له.
- ٣- والتخطيط عند "جورج تيري": الاختيار الذي يعتمد على الحقائق، مع الاستعانة بالفروض المستقبلية في تصوّر الأنشطة المقترحة، وتكوينها.

^(٣٤) ينظر دكتور/ يوسف حجيم الطائر، و دكتور/ هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري/ ١٥١، الطبعة الأولى: ١٤٣٦هـ/ ٢٠١٥م، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمّان.

^(٣٥) ينظر دكتور/ علي محمد عبد الوهاب: مقدّمة في الإدارة/ ١٦، طبعة سنة: ١٤٠٢هـ/ ١٩٨٢م، مطابع معهد الإدارة العامة.

^(٣٦) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/ ١٦، وينظر دكتور/ محمد بكر عبد العليم: إدارة الأعمال/ ٢٥، ٢٦، طبعة سنة: ٢٠٠٧م، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، القاهرة.

- ٤- وقيل: التخطيط: توقُّع المستقبل، واتخاذ القرارات المتعلِّقة بأنواع الخطط كافة^(٣٧).
- ٥- وعُرِّفَ التخطيط بالنشاط الذهني المنظم تجاه القرارات، والأنشطة المتصلة بالفرد، والمنظمة.
- ٦- وقيل: التخطيط عملية تحتوي على وظيفة الذكاء في الإدارة، وتحتوي على جميع المعلومات التي يتم من خلالها تحديد الأهداف، وتقرير الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة.
- ٧- وعُرِّفَ التخطيط أيضاً بأنه نشاط موجَّه للمنظمة؛ لتحديد مستقبلها المستهدف، وسبل تحقيق الغايات، والأهداف النهائية للمنظمة، وسياساتها، وتحديد، وتوزيع الأدوار، والموارد اللازمة؛ لإنجاح الخطة في الوقت المحدد^(٣٨).

- ويلاحظ على المفاهيم السابقة -على الرغم من تفاوتها- أن التخطيط:
- يعتمد على الحقائق المرتبطة بالمواقف، وتجميعها، وتحليلها لرسم الأنشطة المستقبلية، مع ملاحظة كافة العوامل، وكذلك المعوِّقات التي استبعدت في أثناء التحليل.
 - يركز على التفكير السابق لتنفيذ الأنشطة أو الأعمال.
 - أنه يُعنى بتحديد درجة الاستفادة من جميع الموارد بطريقة مثلى في المنظمة.
 - أنه يعتمد على عملية الاختيار بين البدائل المتاحة وصولاً إلى أفضل الطرق التي توصل إلى الأداء الجيِّد؛ فالتخطيط سلسلة من القرارات المتصلة بالمستقبل^(٣٩).

ويتساءل بعض المعنيين بالتغيرات التي طرأت على مصطلح "التخطيط"، هل تخطيط الموارد البشرية مرادف لتخطيط القوى العاملة؟ ثم يوضِّحون في إجابتهم عن هذا التساؤل بالقول: إن تطورات، وتغيرات كثيرة طرأت على عمل المنظمات بدءاً من الثمانينات

^(٣٧) ينظر دكتور/ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/٥٥.

^(٣٨) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال/١٢ طبعة سنة: ١٤٢٩هـ، المملكة العربية السعودية. نقلًا عن ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية.

^(٣٩) ينظر دكتور/ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/٥٥، وينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال/١٢.

فالتسعينات، ومع اتفاهما في المضمون العام إلا أن الأبعاد، والمرتكزات لكل واحد منهما مختلفة؛ تبعاً لاختلاف بيئة تخطيط القوى العاملة في الثمانينات والتسعينات عن تخطيط الموارد البشرية في بداية الألفية الثالثة بناءً على ظهور معطيات جديدة في بداية الألفية الثالثة^(٤٠).

أنواع التخطيط: التخطيط من حيث الكم الزمني نوعان:

النوع الأول: تخطيط قصير الأجل، ويعنى به ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية قصيرة (سنة)، أو هو الذي يتعلّق بالمستقبل.

والنوع الثاني: تخطيط طويل الأجل، ويعنى ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية طويلة مقبلة، خمس سنوات فأكثر، ويتوقّف نجاح هذي النوعين على طريقة المنظمة في التنسيق بينهما^(٤١).

أهمية التخطيط: التخطيط من أهم الوظائف الإدارية التي يتبعها تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى؛ فمن خلال التخطيط يتم وضع الأساس والإطار لجميع مكونات العملية الإدارية، ويتم من خلالها تحديد الأهداف، والبدائل الممكنة لتحقيقها، وخطوات التنفيذ التي يجب على الأفراد القيام بها مستقبلاً، والموارد البشرية، والمادية اللازمة من الناحية النوعية، والكمية، والمعايير اللازمة لتقييم الإنجاز، ويساعد التخطيط بقوة في فاعلية ممارسة الرقابة الإدارية بدقة^(٤٢).

^(٤٠) ينظر دكتور/ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية/ 232

^(٤١) ينظر دكتور/ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/ 61، وينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/ ١٨.

^(٤٢) ينظر دكتور/ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/ 60، وينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/ ١٦، ١٧، وينظر دكتور/ علي محمد عبد الوهاب: مقدّمة في الإدارة/ ٥٧

والتخطيط عملية تقع على عاتق مدير المنظمة، الذي يقوم بتحديد أهداف المنظمة، ورسالتها^(٤٣).

إذن وظيفة التخطيط متعلّقة برسم الأنشطة المستقبلية، وكيفية تنفيذ الأعمال، والاستفادة المُتلى من جميع الموارد في المنظمة، وأنّ مدير المنظمة هو المعني بالتخطيط؛ لتحديد أهداف المنظمة، ورسالتها.

الوظيفة الثانية(التنظيم)

تغيّر مفهوم هذا المصطلح من متخصص إلى آخر، ومن باحث إلى آخر، ومن مفكّر إلى آخر، والكتابات في وظيفة "التنظيم" كثيرة، وتعكس اتجاهات أصحابها، ولا غرابة في ذلك إذا عرفنا أن هناك أكثر من مدرسة أو اتجاه، كالاتجاه أو المدرسة التقليدية، والاتجاه أو المدرسة السلوكية، واتجاه التوفيق بين التقليديين والسلوكيين، ثم الاتجاهات أو المدارس الفكرية، والنظريات الحديثة^(٤٤).

وبسبب كثرة المدارس، وتعدد الاتجاهات كان مصطلح "التنظيم" من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده، أو شرح مضمونه^(٤٥) ويمكن إيجاز بعض هذه المفاهيم على النحو الآتي:

١-التنظيم عند " موني"، و"رايلي": الصورة التي تبدو فيها أي جماعة إنسانية؛ لتحقيق هدف مشترك.

٢-ويعرّفه "هنري فايول" بإمداد المنظمة باحتياجاتها من الأفراد، ورأس المال، والمواد الأولية، والآلات، مع قيام مدير المنظمة بإدارة العلاقات بين الأفراد، والأشياء بعضها ببعض.

^(٤٣) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال/١١.

^(٤٤) ينظر دكتور/محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب/١٤٦، وما بعدها، الطبعة السابعة: ١٤٠٨هـ/١٩٨٧م، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، المملكة العربية السعودية.

^(٤٥) دكتور/ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/٨٣.

٣- وعَرَّف "كونتر" التنظيم" بـ تجميع الأنشطة الضرورية، وإسنادها إلى مدير يمتلك سلطة إدارية لتحقيق أهداف المنظمة^(٤٦).

٤- وعَرَفه "ريتشارد هودجتس فيري" بأنه عبارة عن توزيع المهام بين العاملين، والتنسيق بينهم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

٥- وعند "نيومان" التنظيم: عملية تجميع، وتقسيم العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، وتحديد العلاقات بين الأفراد الذين يَشْغَلُونَهَا.

٦- وعَرَّف التنظيم بأنه الترتيب المُنسَّق لأعمال؛ لتحقيق الأهداف، وتحديد العلاقات بين الأفراد، وتحديد المسؤوليات المنوط بهم تنفيذها^(٤٧).

ويلاحظ أن المفاهيم السابقة لمصطلح التنظيم تلتقي في الأهداف المستهدف تنفيذها، من خلال التعاون الدقيق بين الموظَّفين، ومعرفة كل موظَّف في المنظمة للدور الذي يجب عليه تنفيذه. واتضح أيضاً أنَّ مفهوم مصطلح "التنظيم" اختلف كثيراً من مفكِّر إلى آخر، ومن باحث إلى آخر، ومن متخصص إلى آخر تبعاً لاختلاف النظريات، وما تبعه من اختلاف في الاتجاهات. الوظيفة الثالثة (الرقابة الإدارية)

تعددت مفاهيم مصطلح "الرقابة الإدارية" لدى الباحثين، وتلتقي المفاهيم كُلُّها حول طريقة قياس النتائج الفعلية للمنظمة، ومقارنتها بالأهداف المرسومة سلفاً، والوقوف على سلبيات تلك النتائج، ووضع الحلول اللازمة لتلافيها، وتحقيق الأهداف بصورة كاملة، صحيحة. والرقابة -كما يقول هنري فاو- يُعنى بها التأكد من أن سير الأمور في المنظمة يتم وفق ما خُطِّط له، ولم يخرج عن المبادئ والتعليمات المعتمدة؛ لتحديد مكنم الضعف، والعمل على تصحيحها^(٤٨).

^(٤٦) ينظر دكتور/ كامل بربير: الإدارة عملية ونظام/83، 8٤.

^(٤٧) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال /٣٦-٣٧. وينظر محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب/١٤٦-١٤٨.

والرقابة الإدارية: وظيفة منوط بها التأكيد على أن تنفيذ ما خُطِّط له يتم تحقيقه بدقة، وتركيز، وتُعنى كذلك بتنظيم الجهود، وتوجيهها وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً^(٤٩). ومن الجدير بالذكر أن الرقابة تؤثر، وتتأثر في آن واحد بالوظائف الأخرى للمنظمة (التخطيط، والتوجيه، والتنظيم)؛ فكّما كانت الرقابة دقيقة كلّما كان النجاح واسعاً أو كبيراً، وكّما كانت الرقابة محدودة كلّما كان النجاح ضيقاً أو محدوداً^(٥٠). ولأهمية الرقابة الإدارية صنّفها النظريات الإدارية بين الوظائف التي تعنى بجهود الإدارة، والأفراد في المنظمة في آن واحد^(٥١). أنواع الرقابة:

الرقابة نوعان: ١- رقابة داخلية. ٢- رقابة خارجية. ويُعنى بالرقابة الداخلية: قيام وحدات المنظمة ذاتها بمراجعة أنشطتها، وأدائها أولاً بأول؛ لعلاجها، وتقديم الحلول اللازمة؛ لتجنّبها مستقبلاً. ويُعنى بالرقابة الخارجية الرقابة من خارج المنظمة، وتقوم بها الإدارات العليا في الدولة، وتتسبب حسب نوعية المنظمات، أو الأعمال^(٥٢). الوظيفة الرابعة: التوجيه "Direction" تتوافق آراء المعنيين حول الدور البناء، والمُنظَّم الذي يقوم به "التوجيه" في الإدارة أو المنظمة.

(٤٨) ينظر مبادئ إدارة الأعمال: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج/٨٤، و م. محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١٥٠، ٢٠١٤م.
 (٤٩) ينظر محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١٥٠.
 (٥٠) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٣٧٢.
 (٥١) ينظر م. محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١٥٠.
 (٥٢) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال/٨٥، طبعة سنة: ١٤٢٩هـ المملكة العربية السعودية.

والتوجيه من أهم وظائف المنظمة أو الإدارة، ومن أشدها تعقيداً^(٥٣).

ومن دون التوجيه يصير كلُّ من التخطيط، والتنظيم، قوالب جامدة، لا فائدة منها^(٥٤).

ويتمّ من خلال "التوجيه" إرشاد المرؤوسين، وترغيبهم في بذل الجهد في أداء الأعمال؛ لتحقيق الأهداف المرجوة^(٥٥).

وتلك حقيقة لا مرأى فيها؛ لأن "التوجيه" شريان حياة الإدارة أو المنظمة، ويتوقّف عليه تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً.

وعلى الرغم من اتفاقهم على الدور الكبير جداً في الإدارة أو المنظمة إلا أنهم يختلفون في مفهوم "التوجيه" من متخصص إلى آخر، وهو ما يمكن وصفه على النحو الآتي:

-التوجيه: نشاط إداري يعمل على توحيد جهود أفراد المنظمة، أو الإدارة، وتنسيق هذه الجهود، والعمل بروح الفريق وصولاً إلى الأهداف المرجوة^(٥٦).

-وعرّف التوجيه بأنه الوظيفة التي تضمن، أو تهدف إلى أن يتطابق التنفيذ مع ما تم تحديده من قبل في التخطيط، والتنظيم^(٥٧).

ويعرّف بأنه عملية تعمُّ الأنشطة المُعدّة؛ لتحفيز المرؤوسين إلى العمل بكفاءة، وفاعلية على المدى القريب، والبعيد.

وهو مهمة مستمرة في اتّخاذ القرارات الخاصة، والعامّة، وتسجيلها في صورة تعليمات، وأوامر^(٥٨).

^(٥٤) ينظر دكتور/ محمد بكرى عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/١٥٢.

^(٥٥) ينظر دكتور/ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/123.

^(٥٦) ينظر دكتور/ محمد بكرى عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/١٥٢، ١٥٣.

^(٥٧) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٧.

^(٥٨) ينظر محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١٠٧.

وعُرِّفَ "التوجيه" بأنه: إرشاد المرؤوسين، وترغيبهم في بذل الجهد في أداء الأعمال؛ لتحقيق الأهداف المرجوة^(٥٩).

ويصنّف بعض الباحثين التوجيه إلى ثلاثة عناصر رئيسة، وسماها عناصر التوجيه، ويطلق عليها بعض المعنيين مصطلح "أدوات التوجيه" وهي: ١- القيادة، ٢- والتحفيز، ٣- والاتصالات.

وخصّوا كل عنصر من العناصر الثلاثة بالدور الذي يقوم به تحت الوظيفة الرئيسية (التوجيه)^(٦٠).

وهذا مسلك علمي جدير بالتوضيح، وذلك على النحو الآتي:

اتضح من خلال تحليل مفهوم وظيفة التوجيه أن ما يخصّ التعريف، والشرح، وتعريف كلّ مرؤوس بدوره، وما له، وما عليه مرتبطٌ بالعنصر الذي يطلق عليه "مصطلح الاتصالات" Communication " أما ما يتناول الأعمال المرتبطة ارتباطاً مباشراً بحل المشكلات، ومساعدة المرؤوسين في تحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة، ونقل خبرات المديرين أو القادة السابقة إلى مرؤوسهم في سبيل الوصول إلى الأهداف وبناء جسور من الثقة المتبادلة-يطلق عليه مصطلح "القيادة" Leadership.

وأما ما يرتبط من أعمال بتنشيط المرؤوسين، وإثارة حماسهم، والدمج بين أهداف الإدارة أو المنظمة المنوط بهم تحقيقها وأهداف الإدارة أو المنظمة، وإثارتهم، وتحقيق مبدأ الكفاية الخاصة بالمرؤوسين، وإشباع حاجاتهم؛ لتشجيعهم على بذل كلّ طاقاتهم، وقدراتهم في

^(٥٩) ينظر دكتور/ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/123.

^(٦٠) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٧، وما بعدها، وينظر محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/ ١٠٦، ينظر دكتور/ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/123. وينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال /٥٩، وما بعدها.

أثناء عملهم في الإدارة أو المنظمة- فإن ذلك يطلق عليه مصطلح "التحفيز motivation (٦١)".

فالتوجيه الفعال يعتمد على "عدة اعتبارات، أو ركائز، هي:

- فهم نماذج السلوك البشري، ومحدداته.

- استخدام النمط القيادي المناسب

- الاتصالات الفعالة (٦٢)".

ولارتباط التوجيه بكل من التحفيز، والقيادة ارتباطاً وثيقاً، ولشدة ارتباط هذه الوظيفة (التوجيه) بقيادة الإدارة أو المنظمة استعمل بعض الباحثين مصطلح "القيادة" مرادفاً لمصطلح "التوجيه"، وقد يستعملان معاً عند آخرين.

ولكن هذا التداخل الواضح في استعمال المصطلحات الإدارية يُصاحبه عدم توضيح ذلك للقارئ الكريم، وهو ما يبدو في استعمال مصطلح "التوجيه"، فقد استعمله بعضهم في تقسيم وظائف الإدارة عند سردها اختصاراً، ثم ترك في أثناء تفصيل القول في هذه الوظيفة، واستعمل مصطلح "القيادة"، ولم ينبّه على ذلك (٦٣).

ويُعدُّ هذا الاستعمال على هذا النحو مظهر من مظاهر التغير في المصطلح الإداري، مما يجعل الطالب المبتدئ، وطالب الدراسات العليا، والباحثين، وكذلك الموظف في حيرة من أمره بين المصطلحين.

(٦١) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٧، وما بعدها.

(٦٢) دكتور/ محمد بكرى عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/١٥٣.

(٦٣) ينظر دكتور/ علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة الحديثة/١٦، ١٠١.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا استبدال بعض المعنيين مصطلح "الإشراف" Supervision بمصطلح التوجيه أحياناً^(٦٤)، وإحلاله محلّه، بمعنى استعمال مصطلح "الإشراف"، وترك مصطلح "التوجيه".

ومنهم من ترك مصطلح "التوجيه" بالكلية، واستعاض عنه بعناصره الثلاثة: ١- القيادة، ٢- والتحفيز، ٣- والاتصالات^(٦٥).

وما يجب تقريره هنا التأكيد على أن "التوجيه" شريان حياة الإدارة أو المنظمة، وأنه من دونه يصير كلُّ من "التخطيط"، و"التنظيم" معدومي الفائدة.

وبالنسبة للاستعاضة عن "التوجيه" بـ"القيادة" فغير مقبول البتة؛ لأنّ "القيادة" جزء منه، وداخلة فيه،

ويتأكد مما سبق أنّ التوجيه أعم في دلالاته على ما يندرج تحته من عناصر (القيادة، والتحفيز، والاتصالات) وهذه العناصر أخص منه في ؛ الدلالة لأنها فرع منه، لأنها من متعلقات التوجيه.

ولا يمكن استبدال "التوجيه" بـ"الإشراف" أيضاً؛ لأنه واضح المعالم، وشدة ارتباطه بعناصره الثلاثة: (القيادة، والتحفيز، والاتصالات).

ومهما يكن من شيء فإنه توجد تغيّرات في مفاهيم المصطلحات الثلاثة (القيادة، والتحفيز، والاتصالات)، وذلك على النحو الآتي:

١- القيادة Leadership:

اختلف مفهوم هذا العنصر لدى المهتمين، أو الدارسين لعلم الإدارة لدرجة أنّ "أستوجدل" Stogdill يصف التغير الذي طرأ على هذا المصطلح، واختلاف الباحثين في تحديد مفهومه

^(٦٤) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٧.

^(٦٥) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال /٥٨-٨٠.

بقوله: " هناك عدد كبير من التعريفات للقيادة يعادل عدد الأفراد الذين حاولوا دراستها، وتحديد طبيعتها وأبعادها^(٦٦)."

ولقد شغَلَ مفهوم "القيادة" التفكير العلمي سنين عديدة، واتجه تفكير العلماء إلى القائد، وخصائصه، وسلوكه، ثم اتَّجه تفكيرهم بعد ذلك إلى جماعات العمل، والمؤثرات التنظيمية على القائد، ومدى فاعليتها^(٦٧).

وسأكتفي هنا ببعض هذه التعريفات للقيادة؛ لنرى مدى التغيّر الذي طرأ على هذا المصطلح: يعرف "كونتر"، و "دنيل" القيادة بقدرة المدير على التأثير في المرؤوسين؛ لدفعهم إلى العمل بثقة، وحماس؛ لإنجاز الأعمال المنوط بهم تنفيذها^(٦٨).

-تعريف "هولت Holt" القيادة: هي العملية التي تؤثر في سلوك الآخرين؛ للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

-تعريف كلٍّ من "بليك Blake"، و "موتون Mouton"

للقيادة بأنها: ذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى تعظيم الإنتاجية والتشجيع على استخدام أسلوب حل المشكلات، وتشجيع العاملين؛ لتحقيق درجات عالية من الرضا. ويعرفها كلٌّ من "ستونار Stoner" و "فريمان Freeman" بأنها تلك العملية المتعلقة بالتوجيه، والتأثير في المهام المسندة إلى العاملين^(٦٩).

-القيادة: هي ما يُعنى بالأعمال المرتبطة ارتباطاً مباشراً بحل المشكلات، ومساعدة المرؤوسين في تحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة، ونقل خبرات المديرين أو القادة السابقة إلى مرؤوسيه في سبيل الوصول إلى الأهداف وبناء جسور من الثقة المتبادلة^(٧٠).

^(٦٦) ينظر دكتور/ محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال /١٦١

^(٦٧) ينظر دكتور/ كمال بربر: الإدارة عملية ونظام/١٣٠.

^(٦٨) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال /٥٩.

^(٦٩) ينظر دكتور/ محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/١٦١، وما بعدها.

-القيادة: هي عنصر "التوجيه" الذي يُعنى بالأعمال المرتبطة ارتباطاً مباشراً بحل المشكلات، ومساعدة المرؤوسين في تحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة، ونقل خبرات المديرين أو القادة السابقة إلى مرؤوسيه في سبيل الوصول إلى الأهداف وبناء جسور من الثقة المتبادلة^(٧١). وعرفت القيادة بفنّ التأثير على الناس؛ لتنفيذ الأعمال برغبتهم الكاملة؛ لتحقيق الأهداف^(٧٢). ويرى بعض الباحثين أنه على الرغم من اختلاف الاتجاهات في تعريف "القيادة" إلا أنه لا يوجد اختلاف على تأثير القيادة في السلوك. ويرى أيضاً النقاء النظريات التي تناولت مصطلح "القيادة" حول المهارات التي يمكن اكتسابها بالتعلم، والتدريب، والممارسة العملية في المواقف المختلفة^(٧٣). يُستنتج مما سبق أنّ "القيادة" تمثّل عنصراً قوياً من عناصر "التوجيه"، وأن القيادة الناجحة هي التي تؤثر في سلوك المرؤوسين، وتدفعهم لتنفيذ الأعمال برضى، وحماس.

٢-التحفيز "motivation":

يوصف "التحفيز" في علم الإدارة بأنه الخطوة الأولى لأي إدارة أو منظمة، يُراد منها تحقيق الأهداف المنشودة؛ فما مفهوم هذا المصطلح؟

-التحفيز: مجموعة من العوامل التي تثير القوى الحركية في العاملين، وتوجيه سلوكهم، وتصرفاتهم وصولاً على الغايات المطلوبة.

-وعرف بأنه مجموعة من المؤثرات التي تشجّع العاملين لبذل جهد أكبر فيما أُسند إليهم من أعمال، وعدم الخطأ فيها، وتوجيه دوافعهم نحو سلوك معيّن وصولاً إلى تنفيذ ما أُسند إليهم من أعمال^(٧٤).

^(٧٠) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٧.

^(٧١) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٩.

^(٧٢) ينظر دكتور/ كمال بربر: الإدارة عملية ونظام/١٣٤.

^(٧٣) ينظر دكتور/ محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/١٧٦.

^(٧٤) ينظر محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١١٨.

-وعرّف " التحفيز" بتنشيط المرؤوسين، وإثارة حماسهم، والدمج بين أهداف الإدارة أو المنظمة وأهداف العاملين، وتحقيق مبدأ الكفاية الخاصة العاملين في سبيل بذلهم كل طاقاتهم، وقدراتهم في أثناء عملهم في الإدارة أو المنظمة.

-التحفيز: التعرف على حاجات، ورغبات، واهتمامات العاملين في الإدارة أو المنظمة؛ لبذل أقصى طاقاتهم، وقدراتهم لتحقيق الأهداف^(٧٥).

-وقيل: إنّ التحفيز: عملية إثارة سلوك الفرد، لإشباع رغبات معيّنة، وتنشأ تلك الحاجات باختلال التوازن البيولوجي، أو النفسي، أو الاجتماعي^(٧٦).

ومما ينبغي الإشارة إليه تعدّد نظريات "التحفيز" بدءًا من نظرية الحاجات لـ"ماسلو" أي الحاجات الفسيولوجية، والأمان، والاحترام، أو التقدير، ثم تحقيق الذات، ومرورًا بنظرية العاملين (بفتح اللام) لـ"هيرزبرج"، ويرتبط العامل الأوّل بالاستقرار الوظيفي، وما يرتبط به من أمور تساعد على تحقيقه.

ويرتبط العامل الثاني بالحوافز، ويسميه "هيرزبرج" بمجموعة الحوافز. ونظرية العدالة لـ"أدم" وتعنى بما يقارنه العمل من مقابل يأخذه نظير عمله، ومقارنة ذلك بما يأخذه عامل آخر نظير عمله، وبناء على ذلك يحدّد عدالة المنظمة، أو الإدارة من عدمه. فنظرية التوقع، وتعنى بما يقوم به العامل من الربط بين إنجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدّد وقوّة الحافز، أو ضعفه^(٧٧).

ويميّز بعض العلماء بين "الدافع" و"التحفيز" أو "الحافز" بناءً على أنّ الدافع نابع من داخل العامل نفسه، ويثير فيه الرغبة في العمل، وبذل الجهد فيه، وإتقانه، وكذلك تحسين أدائه في الإدارة أو المنظمة.

^(٧٥) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٨.

^(٧٦) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال/٧٨.

^(٧٧) ينظر تفاصيل هذه النظريات، وغيرها محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة

وأما "الحافز" فيُعنى به القوى المُحرّكة في البيئة التي تحيط بالعامل، وتحتّه على تحسين الأداء في الإدارة أو المنظمة^(٧٨).

٣- الاتصالات "Communications"

تجدد الإشارة قبل توضيح التغيير في مفهوم مصطلح "الاتصالات" إلى أنّ الاتصالات ركيزة كبيرة في التفاعل الإنساني عبر العصور، وبين الثقافات المختلفة، وبخاصة في العصر الحديث؛ لأنها تطوّرت تطوّرًا كبيرًا تقنيًا، ومعلوماتيًا^(٧٩).

وتبدو أهميتها هنا فيما يتصل بالإدارات، والمنظمات؛ لأنّ الاتصالات معنيّة تمامًا بتعريف المرؤوسين بدورهم في الإدارات أو المنظمات، وشرحه لهم في أثناء التنفيذ، والسلطة اللازمة له، والعلاقات اللازمة له كذلك^(٨٠).

ومما يجب التأكيد عليه أنه لا يمكن تصوّر وجود إدارة أو منظمة من دون وجود وسائل اتصال، وأنّ أكثر المشكلات التي تطفو على السطح، وبخاصة في الإدارات، أو المنظمات - راجعةً إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين^(٨١).

ويشبه بعض الباحثين "الاتصالات" بالنسبة للعملية الإدارية بالقلب في الإنسان؛ فكما أن القلب يتولّى عملية نقل الدم إلى جميع الأعضاء في الإنسان فإنّ "الاتصالات" تتولّى نقل المعلومات إلى جميع الأعضاء في المنظمة...^(٨٢)

فما معنى مصطلح "الاتصالات"؟

^(٧٨) ينظر محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١١٨، ١١٩.

^(٧٩) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال/٧٠.

^(٨٠) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٨.

^(٨١) ينظر محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١٣٤-١٣٥.

^(٨٢) ينظر دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٦١.

يوجد اختلاف بين المهتمين حول تحديد مفهوم هذا المصطلح تحديداً دقيقاً، وذلك على النحو الآتي:

-عَرَّفَ " كونتز" وزملاؤه "الاتصالات" بأنها إرسال المعلومات، وتحويلها بين المرسل والمستقبل، بشرط كونها مفهومة لدى المستقبل.

وهي عند "برادن" عملية جمع الكلمات، أو الأحرف، أو الرموز، أو الرسائل، والطريقة التي يشترك في معناها، وفهماها أحد أعضاء المنظمة مع عضوٍ آخر^(٨٣).

-وتعرَّفَ منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين "الاتصالات بـ"عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات، والآراء؛ من أجل إحداث تفاهم، وثقة متبادلة، أو إحداث علاقات إنسانية جيِّدة^(٨٤).

-وعرِّفت "الاتصالات" بأنها "عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر؛ بقصد القيام بعمل، أو إحداث تغيير ما^(٨٥)".

- وقيل: الاتصالات هي عملية تبادل المعلومات في المنظمة بوسيلة من وسائل التواصل، كاللغات المنطوقة، أو الإشارات، أو الإحياءات وصولاً إلى فهم موضوع ما، أو قضية ما في الإدارة أو المنظمة، والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين فيها، وسواء تم الاتصال المباشر أو عن طريق التقنيات الحديثة^(٨٦).

والعامل المشترك بين تلك المفاهيم التي تفاوتت في تناولها لهذا المصطلح الدور الذي تؤديه "الاتصالات" في توجيه العاملين في الإدارات أو المنظمات.

^(٨٣) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال /٧٠، ٧١.

^(٨٤) ينظر السابق /٧٠.

^(٨٥) دكتور/ كمال بربر: الإدارة عملية ونظام/١٢٤.

^(٨٦) ينظر دكتور/ محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/١٧٩، ١٨٠، وينظر محمود حسن

الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١٣٤، وما بعدها.

وبعد فقد تأكّد مما سبق أنه لا يمكن تصوّر وجود منظمة من دون وجود وسائل اتصال تيسّر عملية التواصل، ونقل المعلومات بين الرئيس ومرؤوسيه؛ لأنّ الاتصالات تمثّل روح المنظمة، وقلبها النابض، وأن أي خلل في الاتصالات يؤثّر عليها بطريقة سلبية. ويستنتج مما سبق تغيير مفاهيم كل مصطلح من مصطلحات وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وتفاوتها تبعاً لاختلاف وجهات نظر العلماء الذين تناولوها.

Centralization and Decentralization المركزية، واللامركزية:

المركزية: تحكم شخص واحد في مقاليد الأمور في مؤسسة ما، أو إدارة ما، وفي القرارات التي تصدر عن هذه المؤسسة.

اللامركزية: عكس المصطلح السابق تمامًا، بمعنى أن المسؤول الأعلى في الإدارة، أو المنظمة لا ينفرد بالقرار؛ إنما يسمح للأعضاء في الإدارة، أو المؤسسة، أو المنظمة الأكفاء بالمشاركة في اتخاذ القرارات قبل إصدارها، وخاصة في المنظمات أو الأعمال الكبيرة؛ ليطمئن على جودة قراراته، ونجاحتها في النهوض بالعمل المؤسسي في إدارة الأعمال، أو في إدارة المال، أو في الإدارة عموماً.

ويضيف "بيتر ف. دروكر": وهناك مبدأ آخر سبق ذكره، وهو أن من فوّض من العاملين في المنظمة سلطة إصدار القرارات النهائية في مجالات محدّدة يمكنهم تولّي القيادة في أوقات الأزمات، ومن المبادئ الصحيحة تكافؤ السلطة مع المسؤولية^(٨٧).

ولهذا العلامة رأي واضح في ذلك، فبعد تأكيده على أهمية استمرارية "التدرّج الوظيفي" وبعد وصفه لمن تكلموا عن "نهاية التدرج الوظيفي الهرمي" -بالهراء الصارخ، قال: "يجب تواجد سلطة نهائية هي "الرئيس" وهو الشخص المنوط به اتخاذ القرارات النهائية، وهو الذي يتوقّع أن ينفّذها الجميع، ففي مواقف الخطر العامة التي يحتمل أن تواجهها المؤسسة إن عاجلاً أو آجلاً يتوقّف الإنقاذ على الأمر الواضح.

^(٨٧) ينظر "بيتر ف. دروكر": تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين / ٢٣.

فإذا تعرّضت سفينة للغرق لا يدعو الربان إلى عقد مؤتمر؛ بل يصدر أمره على الفور، فإذا أراد كل فرد إنقاذ السفينة فلا بد أن يطيع أوامر الربان، فيعرف تماماً أين يذهب، وكيف يتصرّف بدون جدال من قبل جميع الأفراد في المنظمة هو الأمل الوحيد في حالات الأزمات(٨٨).

يستنتج مما سبق وجود تعدّد مفاهيم "العملية الإدارية"، وتفاوت الآراء حولها لأسباب، أوضحها الدراسة.

والتأكيد على أهمية استمرار التدرّج الوظيفي في العملية الإدارية، والأخذ بمبدأ الشورى قبل اتخاذ القرارات.

المقدّمة الرابعة

المنظمة والتغيرات التي مرّ بها مصطلح "الموارد البشرية"

المنظمة: تضرب جذور المنظمة في أعماق التاريخ البشري، ووجدت مع وجود الإنسان، وازدياد تقدّمه الاجتماعي، والعمراني، وتكاثر اهتماماته(٨٩).

فقد احتاج الإنسان إلى إدارة شؤونه داخل إطار واحد، يحدّد من خلاله ما يريد الوصول إليه في السلم أو الحرب، وهو ما عرف فيما بعد بالمنظمة.

فما معنى هذا المصطلح؟

يورد بعض الباحثين تعريف كلٍّ من "وليام ليفينجويل"، و"أدوين روبنسون" للمنظمة، هو: إطار يجمع العاملين، والوسائل، والإمكانات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته(٩٠).

المنظمة: كيان قانوني بشري، يمارس أعضاؤه نشاطهم وفق نظام معيّن؛ لتحقيق أهداف تلك المنظمة.

(٨٨) السابق/٢٩

(٨٩) ينظر <https://www.annajah.net/>.

(٩٠) دكتور/محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب/١٤٨.

وعرِّفت "المنظمة" بأنها: مجموعة من الأفراد يتفاعلون، ويتعاونون؛ لتحقيق أهدافها بصورة جماعية^(٩١).

وقد يكون نشاط تلك المنظمة تجاريًا، أو صناعيًا، أو خدميًا، أو حكوميًا... إلخ. ويطلق بعض الباحثين -بناء على المفهوم السابق- على الدولة مصطلح "منظمة المنظمات" بمعنى أن الدولة بمثابة المنظمة العليا التي تدرج تحت سلطتها كل الكائنات المنظمة الصغيرة، والكبيرة^(٩٢).

المنظمة: كيان اجتماعي، يضم أفرادًا، يعملون كفريق واحد، وبصورة مستمرة، ويقوم كل واحد منهم بأداء ما أسند إليه من عمل؛ لتحقيق أهداف المنظمة^(٩٣). وتتنوع المنظمات، فمنها منظمات الأعمال Business Organizations، والمنظمات الحكومية، والمنظمات الدولية، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات العامة، والمنظمات الخاصة.

وقد فرض الواقع العالمي الجديد على المنظمات أن تتغير في أساليب إدارتها، وعملها، ومن بين تلك الاتجاهات التي أحدثت تغييرات كبيرة في منظمات الأعمال أهمية رأس المال الفكري، والمعرفي، وتغيير مفاهيم إصدار الأوامر، والرقابة على العمل، تنامي التقدم التكنولوجي، وشبكات الاتصال في تلك المنظمات، والموازنة بين حياة العاملين وأعمالهم^(٩٤).

ومما تجب التنبيه عليه هنا:

١- وجود تداخل بين دلالاتي "مصطلحي" الإدارة و"المنظمة"، فيستعمل أحدهما مكان الآخر.

^(٩١) ينظر <https://www.annajah.net/>.

^(٩٢) ينظر <https://www.annajah.net/>.

^(٩٣) ينظر دكتور/ محمد بكرى عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/٢١٧، ودكتور/ صالح مهدي محسن العامري، دكتور/ طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال/٣٨-٣٩.

^(٩٤) ينظر دكتور/ محمد بكرى عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/٢١٧، ودكتور/ صالح مهدي محسن العامري، دكتور/ طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال/٤٢.

وللربط بينهما أقول: تمثل الإدارة روح المنظمة، و"ديناميكيته" ومن دون الإدارة تصبح المنظمة جسداً من دون روحه؛ بينما تمثل المنظمة الوجود الفعلي للإدارة التي تُمارَس فيها أسسها، ومبادئها، ووظائفها... إلخ، أي علاقة النظر بالتطبيق.

والمنظمة بمثابة الإطار العام، أو البيئة الفعلية لوجود الإدارة، ولا يمكن تصور وجود إحدهما من دون وجود الأخرى، ولا بد للإدارة من وجود منظمة تطبَّق فيها الأسس، والمبادئ، والوظائف الإدارية؛ وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

ولقد نتج عن هذه العلاقة القوية بين الإدارة والمنظمة استعمال أحدهما مرادفاً للآخر؛ لكن يجب أن نوضِّح للدارسين جميعاً، وكذلك المعنيين بهذا الموضوع العلاقة بين الإدارة والمنظمة؛ لكيلا يحدث اضطراب، أو حيرة في أذهانهم.

فـ"المنظمة" مصطلح واسع الدلالة، يشمل الكيان الذي تُمارَس فيه الإدارة ووظائفها؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف؛ وأما "الإدارة" فمصطلح ضيق الدلالة؛ لأنَّ الإدارة تحتاج إلى "المنظمة" التي تطبَّق فيها مبادئ الإدارة، وقواعدها.

٢- تغيّر البنى التنظيمية من منظمة إلى أخرى، ومن وقت لآخر، وتتغيّر في المنظمة الواحدة أيضاً، يُضاف إلى ذلك أن مدخلاتها، ومخرجاتها التي تكوّن عناصر النظام نفسه عرضة لهذا التغيّر باستمرار، وهي موجودة كهياكل تنظيمية، وأساليب في المجتمعات كافة مهما اختلفت الاتجاهات، والنظم (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية)^(٩٥).

الموارد البشرية: ما معنى هذا المصطلح الحيّر؟

"الموارد البشرية": جمع، مفردة: مورد بشري HUMAN RESOURCE

(٩٥) ينظر دكتور/ محمد محمد ناشد: الفكر الإداري في الإسلام/٨، الطبعة الأولى:

١٤١٧هـ/١٩٩٧م، مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث، ١٩٩٧م، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

ويُعنى بهذا المصطلح مجموعة من الأفراد الذين تضمهم منظمة أو إدارة واحدة، يعملون تحت مظلتها، ويقومون بتنفيذ أعمال المنظمة وفق وظائفها (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) مقابل أجر مادي، ومعنوي(٩٦).

وعرّف مصطلح "الموارد البشرية" بالطاقة البشرية التي توظّف في خدمة المجتمع بطريقة منظّمة، وواعية؛ وصولاً إلى تحقيق الغرض المرجو من المؤسسة التي يعملون بها(٩٧).
وعرّف بأنه: تلك المجموعات من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات، والقدرات المناسبة لأنواع معيَّنة من الأعمال، والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع(٩٨).

ولقد مرّ هذا المصطلح بتغيّرات كثيرة قبل أن يصل إلى مسماه الحالي، وذلك على النحو الآتي:

- ١-تغيّر من مصطلح: "إدارة المستخدمين" التي كانت تنظر إلى الفرد العامل في المنظمة على أنه فقط أحد عوامل الإنتاج، ولا تركّز على اهتماماته.
- ٢-فمصطلح " شؤون العاملين"، الذي غيّر المفهوم السابق إلى الفرد العامل، فميّزه باحترام تفكيره، واهتم بتدريبه، وتطويره.
- ٣-فمصطلح "إدارة علاقة العمل"، أو "إدارة العلاقات الإنسانية" الذي طوّر العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة، وذلك من خلال تبادل الآراء بينهما؛ للوقوف على مشاكل الأفراد العاملين، ومعرفة احتياجاتهم.
- ٤-مصطلح "إدارة الأفراد" الذي اهتم بالفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المنظمة، والعناية بالعوامل المؤثّرة على الإنتاجية، ورضاهم الوظيفي.

(٩٦) ينظر دكتور/ عمر وصفي عقيلي: الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي/١١، الطبعة الأولى

٢٠٠٥م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(٩٧) ينظر دكتور/ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة/ ٣٥٤، وما بعدها، و/٤٣٨

(٩٨) ينظر دكتور/ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية/١٤٧، وما بعدها

٥- مصطلح "إدارة القوى العاملة" الذي أكد على الحفاظ على أفراد المنظمة، وذلك باعتبارهم الطاقة الأساس للمنظمة، ولا يمكن استمرارها بدونها.

٦-المصطلح الآني "الموارد البشرية".

ومن الجدير بالذكر هنا التأكيد على أنّ سَنَةَ التغيير لا تبيح الفصل بين مفاهيم المصطلحات أو الإدارات السابقة "إدارة المستخدمين، وشؤون العاملين، وإدارة علاقة العمل، أو إدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة الأفراد، وإدارة القوى العاملة - ومفهوم مصطلح، أو إدارة "الموارد البشرية"؛ لثلاثة أسباب:

السبب الأول: أن الفرد العامل هو القاسم المشترك بينها جميعًا، لأن التغيير ينحصر في تغيير النظرة إلى الفرد العامل في المنظمة.

وأما السبب الثاني فهو أن تلك المصطلحات كانت الدعامة الأساس في ظهور مصطلح "الموارد البشرية"، وتحديد مفهومه، ومبادئه، والأسس التي اعتمد عليها^(٩٩).

وأما السبب الثالث فهو أن مدير الموارد البشرية في المنظمة يكمل هذا الدور التقليدي للإدارات السابق، ويضاف إليه الدور الحديث، وهو المسؤولية الكاملة عن تنمية رأس المال البشري، والفكري في المنظمة^(١٠٠).

ولقد أكّدت الدراسة الميدانية التي قمتُ بها الحقائق السابقة، وأوضحت بعض الأسباب التي تؤدّي إلى هذا التغيير، ومنها العامل النفسي.

العملية الإدارية: Managerial Process:

تعدّدت مفاهيم العملية الإدارية، وتفاوتت آراء المعنيين، والمختصين حولها؛ لثلاثة أسباب: الأول-الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين والكتاب.

^(٩٩) ينظر دكتور/ محمد كمال مصطفى: موسوعة ١٠٠ سؤال في إدارة الموارد البشرية/١٨-٢٠، الطبعة الأولى: ٢٠١٥م، مركز الخدمات المهنية للإدارة، الجيزة، جمهورية مصر العربية.

^(١٠٠) ينظر دكتور/ محمد كمال مصطفى: موسوعة ١٠٠ سؤال في إدارة الموارد البشرية/٣٢، ٣٣.

الثاني: اختلاف الباحثين، والكتاب في المصطلحات التي استعملوها في صياغة أفكارهم. الثالث- الخلط بين وظائف الإدارة، ووسائل المدير في تحقيق تلك الوظائف عند بعض الباحثين، والكتاب(١٠١).

ولذلك تجد بعض الباحثين والكتاب يُعرِّفون "العملية الإدارية" بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة.

ومنهم من يُعرِّفها بالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة.

ومن التعريفات الحديثة للعملية الإدارية تعريفهم العملية الإدارية بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة،

والرقابة، ومنهم من عرّفها بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة(١٠٢).

ويرجع سبب الاختلاف في تحديد مفاهيم مصطلحات إدارة الأعمال إلى سببين: أولهما - عدم وجود مرجعية واحدة في التعامل مع هذه المصطلحات، والقضايا المتصلة بها. وثانيها- اختلاف النظريات نتج عنه ظهور اختلافات في الاتجاهات، وتباين في الرؤى، وتضاربها أحياناً.

وهو أمر ليس خاصاً بدولة من دون أخرى؛ إنما هو عام في جميع دول العالم؛ لاختلاف الاتجاهات، والرؤى-كما سبق- الناتج عن اختلاف المدارس الفكرية القديمة، والحديثة على السواء.

المقدّمة الخامسة

الإدارة عند العرب قبيل الإسلام، وبعده

١- الإدارة قبيل الإسلام:

(١٠١) ينظر دكتور/ محمد بكري عبد العليم: مبادئ علم الإدارة/٢٥، ٢٦.

(١٠٢) ينظر السابق/٢٤، ٢٥.

لقد مثّلت القبيلة العربية بنمطها الحضري، والبدوي أكبر وحدة إدارية وسياسية للمجتمع العربي قبيل الإسلام، وكان أهل الحضر يولون التجارة أهمية أكبر من الأنشطة الأخرى؛ بينما كان أهل البادية ينشطون في رعي الأغنام، والإبل .

وكانت القبائل العربية تُدار من خلال أعيانها المُختارين من أفرادها، فشيخ القبيلة (رئيسها) يجب أن يتحلّى بصفات خاصة، تمكنّه من قيادة القبيلة في السلم، أو الحرب، وأن يكون قبل ذلك عاليّ النسب، ومعروفًا لدى القبائل بالشجاعة، والكرم، وسداد الرأي، وشيخ القبيلة يتشاور مع أشرف القبيلة، ووجهائها، ويأخذ بمشورتهم، وينزل على الرأي السديد الذي يعود على مجتمع القبلي بالنفع، والخير، والأمان، وينزل الجميع على أمره في الأمور الطارئة التي تحتاج إلى إصدار القرارات التي تحمي القبيلة مما يُخشى منه، أو الأمور الحياتية التي تفرض عليه التدخل بحكمة؛ لإدارة شؤون القبيلة، وهكذا كان في قبيلة قائد (شيخ) يقودها، وكان هؤلاء الأعيان من شيوخ القبائل يتشاورون فيما بينهم لإدارة الشأن القبلي العام بحكمة، وروية.

ولقد كان لـ"دار الندوة" التي أنشأها قصيّ فضلٌ كبير في جمع القبائل العربية في مكة المكرمة، واستطاع من خلالها إدارة أمورهم الخاصة والعامة، في السلم، والحرب، والأخذ بمبدأ المشورة فيما يهّم المجتمع المكي آنذاك، وكانت تخرج القوافل التجارية منها، ثم تحطّ فيها بعد عودتها من رحلتها التجارية. واستحدث المكيون بعد وفاة قصي ما يمكن تسميته بـ"الإدارة الدينية" والوظائف المرتبطة بها، والتي تم من خلالها إدارة مكة البيت الحرام، وإدارة مناسك الحج، ونشطت بجانب ذلك إدارات أخرى، كالإدارة العسكرية، والإدارة الدبلوماسية، والإدارة القضائية .

ولقد شاء الله للعرب قبيل البعثة النبوية أن ينصهروا جميعًا في بوتقة واحدة، وأن تكون لهم لهجة موحّدة، عرفت فيما بعد باللغة النموذجية، أو بالعربية الفصحى، أو الأدبية، يتواصلون من خلالها في إدارة شؤونهم اليومية، ويتبادلون سائر المنافع، وأضحت غاية كل الفصحاء، والشعراء، والخطباء.

وعدت هذه اللغة النموذجية لسان كل من أدار أمراً من أمور الشأن العربي العام آنذاك، في السلم، أو في الحرب، وفي الرحلات التجارية داخل شبه الجزيرة العربية وخارجها، ولم يكن المجتمع العربي منطويًا على نفسه.

ومما يؤكد بلوغ العرب قبيل الإسلام شأواً كبيراً في إدارة شؤونهم العامة، والخاصة نزول سورة كاملة في القرآن الكريم، نزلت في مكة المكرمة، وهي سورة "قريش"، تتحدث عن رحلاتهم التجارية صيفاً، وشتاءً، وتحثهم على عبادة الله-تعالى- وشكره على نعمة الأمن، والأمان، والاكتفاء الذاتي، وهما غاية كل أمة من الأمم، قال-تعالى-: {لَا يَلْفِيفُ قُرَيْشٍ إِلَّا فِيهِمْ رِحْلَةَ الْهُنْتِ وَأَلَصِيْفٍ فِ. فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا آلِ بَيْتِ. الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ. وَءَامَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ}.

٢- الإدارة بعد بزوغ فجر الإسلام، واتساع رقعة الدولة الإسلامية:

أوضح بادئ ذي بدء ورود مادة "الإدارة" في ختام آية الدين في القرآن الكريم معنيًا بها إدارة المال في الحال أو المستقبل، يبدو ذلك من خلال إيثار استعمال المشتقة القرآنية {تديرونها} على غيرها من مشتقات مادة "الإدارة"، قال-تعالى-: {... إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ} (١٠٣)

ولقد نظم الشرع العلاقة بين أفراد المجتمع من جانب، ونظّمها بين العامة والأفراد، وإدارات الدولة من جانب آخر، والجانب الثاني هو الأكثر نشاطاً، والأكثر حيوية، وكان النظام الشرعي مرناً في تطويرها؛ ليعمّ النفع بين الطرفين، ولإيجاد أفضل السبل في فنّ التعامل الإداري بين الجانبين، وتنمية تلك السبل، بهدف الوصول بالمجتمع الإسلامي إلى مظلة إدارية متكاملة، يسودها الإحساس بالمسؤولية، وتوسع الجميع في التعاملات الإدارية المختلفة. ولقد استمدت الإدارة في المجتمع الإسلامي معيّناتها من العقيدة الإسلامية، التي أقامت مجتمعاً متماسكاً، وقويًا، لا مكان فيه للأهواء (١٠٤).

(١٠٣) سورة البقرة، من الآية/٢٨٢.

(١٠٤) ينظر دكتور/ محمد محمد ناشد: الفكر الإداري في الإسلام/٤٨.

وأرسى النبي -صلى الله عليه وسلم- أسس العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل الإداري، فأمر فيما معناه الحاكم بالآي بيتغي الريبة (أي التهمة) في الناس؛ لأن ذلك يؤدي إلى إفسادهم (١٠٥).

ولقد أرسى النبي -صلى الله عليه وسلم- شروط اختيار من يتولّى وظيفة من وظائف الدولة، ومنها:

- ١- توفّر الكفاءة الإدارية.
- ٢- الالتزام بحدود الشرع، وترك ما يخالف الشرع.
- ٣- التوفّر على عمله، والانقطاع له.
- ٤- التمتع بالثقة، والرضى من مرؤوسيه.
- ٥- طهارة اليد، والتنزّه عن استغلال المنصب بأي وسيلة من الوسائل، كالرشوة، واستغلال النفوذ (١٠٦).

فقد نظّم الإسلام -باعتباره منهجاً إنسانياً- التعامل بين الرئيس ومرؤوسيه، ونظّم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وأوضح أهمية العلاقات الإنسانية، وحذّر من خطورة إهمالها، وأهمية المعاملة باللين في تصفية ما بين الرئيس والمرؤوس، وأهمية تصفية آثار الأخطاء، وأهمية إحساس المرؤوسين بكرامتهم، وقيمة مشاركاتهم (١٠٧).

ومن المبادئ، والأسس التي أرساها المنهج الإداري الإسلامي: مشروعية التخطيط، وموضوعيته، والواقعية عند اتخاذ القرارات، والاهتمام بالعنصر البشري، والأخذ بمبدأ

(١٠٥) ينظر السابق/٦٢.

(١٠٦) ينظر دكتور/ محمد محمد ناشد: الفكر الإداري في الإسلام/٦٩، وما بعدها.

(١٠٧) ينظر السابق/٦٢، وما بعدها.

الشورى؛ لتفعيل اتخاذ القرارات، والتوكيل، والمسؤولية؛ لبناء الالتزام، التوظيف الفعّال، إتقان الأداء، وإحسان أداء الإنجاز، والتحفيز، وإثارة الهمم^(١٠٨).

ومن الأسس التي بُنيَ عليها الفكر الإداري في المجتمع الإسلامي أيضاً: الثبات على المبدأ، وتغيّر وسائل التطبيق بتغيّر الظروف المحيطة به^(١٠٩).

وأرسى الفكر الإداري الإسلامي عدة حقائق، منها:

- أن الإدارة جزء لا يتجزأ من التراث الإسلامي.
- أن أصول الفكر الإداري الإسلامي، ومبادئه مستمدة من القرآن الكريم، والسنة.
- التطبيق العملي لمبادئ الإدارة السليمة في مجالات الإدارة العامة، وإدارة الأعمال التجارية .

- وعُنِيَ الإسلام كذلك بوضع ضوابط دقيقة، تحكم القادة في سلوكهم، ومنها: كراهية الحرص على المناصب، والحلم، والأناة، ووضوح الرؤية في الهدف، والتصميم عليه، والتزام العدل، والرحمة، والأخذ بمبدأ المشورة، وترك الاستبداد بالرأي، واختيار مساعديه المعروفين بالصلاح، والكفاءة، وتفقد مصلحة مرؤوسيه^(١١٠).

والإدارة الناجحة - كما يقول أحد الباحثين " سرّ نجاح الدول في كلّ مكان، وزمان، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكراً، وتطبيقاً، وما بادت إلا بالفوضى، وهذا نقيض الإدارة؛ لأن الإدارة تعني النظام، والانتظام^(١١١)."

^(١٠٨) ينظر دكتور/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية/٣٠، الطبعة الأولى:

١٤٢٥هـ/٢٠٠٤ جدة، ١٤٢٥هـ

^(١٠٩) ينظر دكتور/ محمد الفاتح بشير: أصول الإدارة والتنظيم/٤١.

^(١١٠) ينظر دكتور/ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية/٨٩، نقلًا عن الموسوعة العلمية والعملية

للبنوك الإسلامي، إدارة الموارد البشرية/٢٥/٤، وما بعدها.

^(١١١) دكتور/ عبد الرحمن إبراهيم الضحيان: الإدارة والحكم في الإسلام، النظام والانتظام/٤، الطبعة

الثالثة: ١٤١١هـ/١٩٩١، المكتبة العربية السعودية، أبها.

ثانيًا-المقارنة بين المنهجين العربي الإسلامي والغربي في التعامل مع مفاهيم مصطلحات الإدارة:

الإدارة في الإسلام نظام متكامل مع الأنظمة الأخرى (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) فقد بدأ من حيث أسسه، ومبادئه، وقواعده من النهاية واقعيًا، وعمليًا؛ بغية تحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق^(١١٢).

ويتسم المنهج الإسلامي في الإدارة بالتكامل، والانسجام، والتوافق، وهو بمثابة إطار عام لنظرية إدارية في النظام الإسلامي صالحة لكل مجالات الحياة، وجميع النظم. ولقد وضع الإسلام أصول الإدارة، والحكم في صورة مبادئ عامة، وترك لنبِيِّه-صلى الله عليه وسلم- والصحابة الكرام-رضي الله عنهم- والعلماء من بعدهم توضيح تفصيلاتها، وكيفية تطبيقها، قال -تعالى-: {ما فرطنا في الكتاب من شيء} (١١٣).

فكانت الدولة الإسلامية تُدار بأسلوب مركزي ولا مركزي معًا؛ فكان هناك تفويض في السلطات، وعدالة في توزيع السلطات، مع وجود نظام مالي، وإداري كبيرين . يتأكد من هذا حقيقة تميّز الفكر الإداري الإسلامي بمبادئ، وأسس وقواعد مُستمدّة من القرآن الكريم، والسنة المطهّرة، وكذلك التطبيقات التي طبّقها الخلفاء الراشدون من بعد انتقاله - صلى الله عليه وسلم- إلى الرفيق الأعلى.

ولا يوجد تضارب، أو تناقض بين مفاهيم مصطلحات الإدارة في الإسلام، وبعيدة عن الجمود، توصف بالمرونة، وصلاحية التطبيق.

وأما أصحاب الاتجاهات، والنظريات فتضاربت مفاهيم المصطلحات لديهم، وتناقضت، ولم تكتمل نظرية واحدة من هذه النظريات الإدارية كافة؛ لتكون صالحة للتطبيق.

المقدّمة السادسة

الحركة العلمية الإدارية الحديثة

^(١١٢) ينظر دكتور/ محمد محمد ناشد: الفكر الإداري في الإسلام/٩ وما بعدها.

^(١١٣) سورة الأنعام، من الآية/٣٨.

وإذا أمعنا النظر في النظريات الإدارية بداية من " تايلور " وانتهاء بالمدارس الحديثة فإننا لا نجد- كما يقول بعض الدارسين- نظرية إدارية اكتملت معالمها؛ "لعدة اعتبارات ساهمت في هذا التأخير، ومن أهم هذه الاعتبارات:

- ١- اختلاف التفسير لمجموعة المبادئ التي توصلت إلى صياغتها كل مدرسة.
 - ٢- اختلاف، وتعدد الفروض التي تبنتها كل نظرية عن النظرية اللاحقة لها.
 - ٢- لم تشكل كل نتائج كل نظرية أو مدرسة مدخلاً تبدأ به المدارس اللاحقة لها^(١١٤).
- وننتج عن ذلك اختيار كل إدارة ما تراه مناسباً من تلك المدارس في العملية الإدارية، وهو ما جعل استخدام نتائج تلك المدارس بعيداً عن فلسفة الإدارة، وجعل ممارسة الفلسفة الإدارية في ظل غياب نظرية إدارية كاملة تعبيراً واضحاً عن هوية المنظمات، و معبراً كذلك عن السلوك الذي يمارسه مدراؤها في الوظائف الإدارية^(١١٥).
- وأما المنهج الإسلامي في الإدارة فمختلف عن كل ذلك تماماً، ولناخذ مثلاً واحداً، وهو الضوابط التي وضعها لممارسة الموارد البشرية، ومنها:
- التزام القائمين على انتقاء الأفراد بالتجرد، والنزاهة في الاختيار، ومطابقة أوصافهم لما يتولونه من مهام.
 - الكفاءة في العمل، والقدرة عليه من شروط الأهلية في المختارين لأدائه.
 - الانضباط التنظيمي، والالتزام في المواعيد المحددة، والانضباط في أداء الأعمال.
 - الشورى، وتعميق المشاركة، ووضوح تصرفات القادة للعاملين.
 - غرس روح العمل الجماعي، والشعور بالولاء للمنظمة، أو المؤسسة.
 - التعليم، والتدريب، وتطوير القدرات باستمرار.
 - أهمية الرقابة، متابعة العاملين.

^(١١٤) دكتور/ كمال بربر: الإدارة عملية ونظام/ ١٧٤.

^(١١٥) ينظر دكتور/ كمال بربر: الإدارة عملية ونظام/ ١٧٤، ١٧٥.

- مكافأة المحسن، ومعاقبة المخطئ على خطئه، وعدم التجاوز في توقيع العقوبة عليه^(١١٦).

المقدّمة السابعة

الحركة العلمية الإدارية الحديثة

مرّ وقتٌ طويلٌ قبل ظهور الحركة العلمية الإدارية الحديثة (علمة الإدارة)، واقتصرت المحاولات السابقة على جهود رجال الدين، ورجال الصناعة، وبعض القياديين ومسؤولي المجتمع، وكانوا يهدفون من وراء تلك الجهود الوصول إلى مكاسب ماديّة من خلال زيادة الإنتاج، والعناية ببيئة العمل والعمال، واختتمت تلك المرحلة بتوظيف العمالة في الوحدات الإنتاجية، وربط ذلك بزيادة الإنتاج، وجودته، وساعات العمل^(١١٧).

وبدأ تدريس "علم الإدارة" بعد مضي ثلاثة عقود من القرن العشرين، فتم تدريس نوعين من النظريات المرتبطة بـ "علم الإدارة"، ونصّت إحدهما على أساس نظام الإدارة، الذي نصّ على أن إدارة الأعمال التجارية بناء تنظيمي صحيح واحد لإدارة القوى البشرية؛ بينما نصّت النظرية الثانية على أن الأساس في تطبيق الإدارة يقوم على ما يأتي:

- أن التقنيات، والأسواق، والمستخدمين النهائيين مفترضون.
- وأن مجال الإدارة محدّد قانونياً.
- وأن الإدارة تتركز على الداخل.
- وأن الاقتصاد الوطني دراسة للعلاقة بين البيئة، والكائنات الحيّة المتعلقة بالمشروع والإدارة^(١١٨).

^(١١٦) ينظر تفصيل ذلك ينظر دكتور/ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية/٨٩، ٩٠، نقلًا عن الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، إدارة الموارد البشرية/٤/٢٥، وما بعدها.

^(١١٧) ينظر دكتور/ محمد الفاتح محمود بشير: أصول الإدارة والتنظيم/ ٤٣، ط: ٢٠١٦م، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

^(١١٨) ينظر بيتر ف دروكر: تحديات الإدارة في القرن العشرين/٢٣.

ويُعدُّ "فريدريك وينسلو تايلور" (١٨٥٦-١٩١٥) أول من علّمَ "الإدارة"، وأول من استعمل مصطلح "الإدارة العلمية"، ويرجح العلماء كذلك أنه أول من استعمل مصطلح "علم الإدارة"، ومصطلح "المستشار" في معانيها الحالية (١١٩).

وإدارة الأعمال ليست بدعاً من التغيّر الذي يطرأ باستمرار على الإدارة وفروعها الأخرى، وهو ما أكّده هذا البحث، والدراسة الميدانية مع الأساتذة المتخصصين، والطلاب الخريجين، وطلاب الدراسات العليا.

ولقد أكّدت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث مع بعض المعنيين، والأساتذة المتخصصين، في قسم إدارة الأعمال في رحاب كلية الأعمال بجامعة الملك خالد تغيّر إدارة الأعمال تغيّراً مطرداً؛ لأن علم الإدارة من العلوم الاجتماعية، وأرجعوا ذلك إلى العامل البشري؛ لأن دور العامل البشري كبير، ورئيس في الإدارة عامة، وإدارة الأعمال خاصة؛ لأنها فرع من فروع الإدارة.

فقد أجاب أحدهم عن سؤالي له فيما يخص تغيّر مصطلحات إدارة الأعمال بقوله: تتغيّر إدارة الأعمال تغيّراً مطرداً؛ لأن علم الإدارة من العلوم الاجتماعية، وللعامل البشري دور رئيس فيها، وإدارة الأعمال فرع من علم الإدارة، ويُمثّل لذلك بأن "إدارة الأفراد" تحولت إلى "إدارة الموارد البشرية"، عبرت جسراً يُسمّى "إدارة الموظفين"، وحتى "إدارة الموارد" تغيّرت اسمها، فأضحى المصطلح الذي يطلق عليها "رأس المال البشري" بمعنى أن للفرد مكانة لإعطاء القيمة المضافة.

(١١٩) ينظر السابق/٢٥

ويتواصل الحوار مع الدكتور طارحًا سؤالًا: لماذا تتغيّر المصطلحات عندما يكون المتغيّر نفسيًا؟ لأن الإنسان هو ركن إدارة الأعمال، والإنسان عبارة عن كتلة من المشاعر النفسيّة المعقّدة (١٢٠).

ويضرب بعض الأمثلة لاستخدام مصطلح في دولة عربية؛ بينما تستخدم دولة أخرى مصطلحًا آخر في المعنى ذاته فيقول: ولا يُستعمل مصطلح "الموارد البشرية" في المؤسسات الحكومية الجزائرية، ويوجد بدلًا منه مصطلح "إدارة المستخدمين".

ومثال آخر: مصطلح "المخطّط المحاسبي الوطني" تمّ تغييره إلى مصطلح "النظام المحاسبي المالي"، وهو دولي؛ لوجوب تأقلم هذا النظام الجديد مع النظام المحاسبي الدولي؛ فكانت الجزائر، والدول العربية-كما يقول- مجبرة على التأقلم مع النظام المحاسبي الدولي. ويُضيف قائلًا: القوانين ذات الجمود هي التي لا تجعل المصطلح يتغيّر بسرعة، لماذا؟ لأن أصل القوانين جامدة، ومرورها بعملية التغيير يأخذ وقتًا.

ويُضيف: إن المصطلحات، والقوانين التي تدرج تحت الدساتير صعبة التغيير، ولا تخضع المصطلحات الإدارية للدساتير، (أنظمة سياسية)؛ لأن المصطلحات الإدارية مرتبطة بتغيير قوانين القطاع من الداخل (١٢١).

وسألت زميلًا له في قسم إدارة الأعمال أيضًا عن التغيّر المصطلحي في إدارة الأعمال، فأجاب قائلًا: نظام الأعمال نظام يتكوّن من عدة أنظمة فرعية، والتي تتطوّر أحيانًا بصفة مستقلة عن بعضها البعض.

(١٢٠) دكتور/ محمد عابد عبد القادر فلّان: لقاء ميداني في رحاب كلية الأعمال بجامعة الملك خالد، كلية إدارة الأعمال، أبها، المملكة العربية السعودية
(١٢١) دكتور/ محمد عابد عبد القادر فلّان: لقاء ميداني في رحاب كلية الأعمال بجامعة الملك خالد، كلية إدارة الأعمال، أبها، المملكة العربية السعودية

ويضيف قائلاً: والشرح، أو عدم التجانس في الدلالة في المصطلحات بين فروع (أنظمة) نظام الأعمال تتطور في نظام معين، تتأقلم معه الأنظمة الفرعية الأخرى.

ويُضيف قائلاً: إن التعامل الداخلي بين الأنظمة في أمريكا كانت عندهم مشكلة في النظام الضريبي والنظام المحاسبي، وهي أنهم لا يتكلمون نفس اللغة.

وأحياناً شيء أخطر من هذا في المؤسسات المتعددة الجنسيات الموجودة في عدة فروع في العالم، فعندما تذهب إلى أمريكا تجد نظاماً ضريبياً مختلفاً عن الذي النظام الضريبي الذي تجده في الصين، وهكذا؛ لأن الأيدولوجيات مختلفة، ولذلك وجدت الاختلافات في الدلالات، والحسابات، والنسب؛ ل تبعاً لاختلاف المحتوى.

ومن أسباب تغير دلالات المصطلحات المؤسسات، والشركات ذوات الثقافات المتعددة؛ لأنها توظف عمالة بلغات مختلفة، وثقافات مختلفة.

ويضيف: ونستطيع التغلب على مشكلات المصطلحات الإدارية من خلال الوسائل الآتية:

١- الدورات التدريبية.

٢- الأنظمة الدولية "عالم واحد العولمة"، الإطار المفاهيمي أصبح دولياً، بمعنى أن المحاسبة مثلاً أصبحت دولياً، وتأتي روح الدلالة من إطار مفاهيمي موحد؛ لماذا؟! للقضاء على المشاكل الموجودة بين الدول.

٣- الإطار المفاهيمي: Conceptual Framewovk، وهدفه تحقيق التناسق بين جميع الأنظمة الدولية بالشكل الذي يمنع حدوث مشاكل في التعامل بين الدول وبين الفروع والمسؤوليات المتواجدة في هذه الدول (دولنا في العالم العربي)(١٢٢).

(١٢٢) دكتور/ عبد الرزاق أحمد لقواق: لقاء ميداني في رحاب كلية الأعمال بجامعة الملك خالد، كلية إدارة الأعمال، أبها، المملكة العربية السعودية

الخاتمة

{ رَبَّنَا لَا تُزِغْ قُلُوبَنَا بَعْدَ إِذْ هَدَيْتَنَا، وَهَبْ لَنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ }^(١٢٣)

الحمد لله الذي بفضلته تتمّ الصالحات، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين؛ أما بعد: - فقد جرت عادة الباحثين أن يقدموا في نهاية كتاباتهم كلمة أخيرة يوجزون فيها ما حققوه من أعمال، وما وصلوا إليه من نتائج.

ومع أن الباحث يرى أن النتائج الحقيقية إنما تكون فيما يظهر من آثار بعد ذلك في عمل الباحث أو غيره ممن يسيرون في ميدان تخصصه إلا أنه لا يرى مع ذلك بأساً في أن يسوق بعض ما قدّمه البحث، وبعض ما أثاره من قضايا.

لقد كان هدف هذا البحث أن يقدم دراسة للتغير الدلالي في المصطلح الإداري، إدارة الأعمال أنموذجاً، وهو ما تحقق - بفضل الله - على النحو الآتي: بدأت هذه الدراسة بمقدمة أولى، بينت فيها عنوان الموضوع، وسبب اختياره، والمنهج المتبع في هذه الدراسة، وأوضحت في المقدمة الثانية مصطلح الإدارة، ومتعلقاته، وعرضت في المقدمة الثالثة لوظائف الإدارة، وتفاوت مفاهيم مصطلحاتها، وتناولت في المقدمة الرابعة المنظمة والتغيرات التي مرّ بها مصطلح "الموارد البشرية"، وتناولت في المقدمة الخامسة الإدارة عند العرب قبيل الإسلام، وبعده، وأوضحت في المقدمة السادسة الحركة العلمية الإدارية الحديثة، ثم بينت في المقدمة السابعة الحركة العلمية الإدارية الحديثة

وأما الحقائق التي أكّدها هذه الدراسة فمنها:

- التأكيد على التغير في مفاهيم مصطلح "الإدارة" وتفاوتها بين الباحثين، والكتاب.
- التأكيد على طبيعة الاختلافات الموجودة في الإدارة بين مختلف المنظمات
- التأكيد على أن الاختلافات الإدارية في المنظمات توجد في المصطلحات.

^(١٢٣) سورة آل عمران، والآية/٨.

- التأكيد على أن الإدارة إنما تُعنى بتحديد الأهداف، والوظائف، وأن الآخرين يقومون بتنفيذها؛ لتحقيق النتائج المستهدفة.
- العلاقة القويّة بين "علم الإدارة" و"فنّ الإدارة"، وأنهما كالعلة ذات وجهين، أحدهما العلم، والثاني الفنّ، ولا يستغني أحدهما عن الآخر.
- أنّ "فريديك وينسلو تايلور" هو الذي نقلَ الإدارة من مرحلة التفكير إلى مرحلة العُلمنة؛ ليصبح التفكير الإداري علماً قائماً بنفسه، وأنه "أول من وضع مصطلح "الإدارة العلمية"، وأوّل من استعمل مصطلح "علم الإدارة؛ لأنه أول من علمن الفكر الإداري.
- وجود روابط وثيقة بين الإدارة العامة والمنظمة، أي بين الشكلي، أو الهيكلي والوظيفي.
- أنّ وظائف الإدارة فقط أربع وظائف (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وما زيدَ عليها داخل في بعضها.
- تغيير مفاهيم كل مصطلح من مصطلحات وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وتفاوتها تبعاً لاختلاف وجهات نظر العلماء الذين تناولوها.
- أنّ وظيفة التخطيط متعلّقة برسم الأنشطة المستقبلية، وكيفية تنفيذ الأعمال، والاستفادة المُتلى من جميع الموارد في المنظمة، وأنّ مدير المنظمة هو المعني بالتخطيط؛ لتحديد أهداف المنظمة، ورسالتها.
- وجود فجوة كبيرة في تحديد مفهوم "وظيفة التنظيم" بين الاتجاهات أو المدارس الفكرية التقليدية، والسلوكية، والاتجاهات أو المدارس الفكرية والنظريات الحديثة
- أنّ "التوجيه" شريان حياة الإدارة أو المنظمة، وأنه من دونه يصير التخطيط، والتنظيم معدومي الفائدة.
- أنّ "القيادة" عنصرٌ قويٌّ من عناصر "التوجيه"، وأن القيادة الناجحة هي التي تؤثر في سلوك المرؤوسين، وتدفعهم إلى تنفيذ الأعمال برضى، وحماس.

- أن تأثير عنصر "القيادة" مختلف عن تأثير عنصر "التحفيز"؛ لأن الأول يؤثر في سلوك المرؤوسين، ونقل الخبرات، وحلّ المشكلات في المنظمة؛ بينما تأثير الثاني خاص بإشباع رغبات المرؤوسين، وتحقيق الأمان الوظيفي.
- أنه لا يمكن تصوّر وجود مُنظمة من دون وجود وسائل اتصال؛ لأنه روح المنظمة، وأي خلل في الاتصالات يؤثر عليها بطريقة سلبية.
- تُعدُّ مفاهيم العملية الإدارية، وتفاوت الآراء حولها لأسباب، أوضحتها الدراسة.
- أهمية استمرار التدرّج الوظيفي في العملية الإدارية، والأخذ بمبدأ الشورى قبل اتخاذ القرارات في أي منظمة من المنظمات.
- تميّز الفكر الإداري الإسلامي بأسسه، ومبادئه، وقواعده، ومرونته، وصلاحيته للتطبيق في أي زمان، ومكان.
- لا يوجد تناقض، ولا تضارب في مفاهيم مصطلحات الفكر الإداري الإسلامي، بخلاف غيره من الاتجاهات، والنظريات المختلفة التي نقض بعضها بعضاً، وتضاربت مع بعضها، ولم تكتمل منها نظرية واحدة؛ لتكون صالحة للتطبيق.
- وأمّا النتائج التي توصل إليها فمنها:
- عدم تحديد مفهوم مصطلح "الإدارة" جعل كثيراً من المعنيين، والباحثين، والدارسين في حيرة وجعلهم يخلطون بينه وبين مصطلح "المنظمة"، وكان سبباً من أسباب الحيرة الموجودة في أذهانهم.
- أنه لا يمكن فصل العناصر الثلاثة (القيادة، والتحفيز، والاتصالات) عن التوجيه.
- لا يمكن الاستعاضة عن "التوجيه" بما هو داخل فيه، ولا يمكن استبداله بالإشراف.
- والتوجيه أعم في دلالاته على ما يندرج تحته من عناصر (القيادة، والتحفيز، والاتصالات) وهذه العناصر أخص منه في الدلالة؛ لأنها فرع منه، ومن متعلقاته.

- أن مصطلح " الموارد البشرية" مرّ بعدة مصطلحات سابقة، ساهمت في ظهوره، وتحديد دلالاته، ودور العامل النفسي في هذا التغيّر، وهو ما أثبتته الدراسة الميدانية.

تُبِتْ بأهم المصادر والمراجع

القرآن الكريمُ كتابٌ:

﴿لَا يَأْتِيهِ الْبَاطِلُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَلَا مِنْ خَلْفِهِ تَنْزِيلٌ مِنْ حَكِيمٍ حَمِيدٍ﴾

- دكتور/ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، الطبعة الأولى، سنة: ٢٠١١م، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ابن سيده (أبو الحسن علي بن إسماعيل): المخصّص، تحقيق/خليل إبراهيم جفال، الطبعة الأولى: ١٤١٧هـ/١٩٩٦م، دار إحياء التراث العربي - بيروت.
- دكتور/ أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، طبعة سنة: ٢٠١٦م، القاهرة.
- بيتر ف دروكر: تحديات الإدارة في القرن العشرين، ترجمة: أ. توفيق علي منصور، لمركز القومي للترجمة، القاهرة، العدد: ١٤٢٠، ط١، سنة ٢٠١٠م.
- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سعيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، ١٤٣٢هـ/٢٠١٢م، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- دكتور/ حافظ أحمد عجاج الكرمي: الإدارة في عصر الرسول-صلى الله عليه وسلم- الطبعة الأولى: ١٤٢٨هـ-/٢٠٠٧م، دار السلام للطباعة، والنشر، والتوزيع، والترجمة، مصر
- دكتور/ صالح مهدي محسن العامري، ودكتور/ طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، سنة: ٢٠٠٨م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دكتور/ ضرار العتيبي، وآخران: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- دكتور/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى: ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م، جدة، ١٤٢٥هـ

- _ دكتور/ عبد الرحمن إبراهيم الضحيان: الإدارة والحكم في الإسلام: النظام والانتظام، الطبعة الثالثة: ١٤١١هـ/١٩٩١، المكتبة العربية السعودية، أبها.
- دكتور/ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية: ١٩٩٧م، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- _ دكتور/ علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، الناشر: مكتبة غريب، القاهرة (د ت).
- دكتور/ علي محمد عبد الوهاب: مقدّمة في الإدارة، طبعة سنة: ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م، مطابع معهد الإدارة العامة.
- _ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى ٢٠٠٥م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دكتور/ القطب طبالية: نظام الحكم في الإسلام، دراسة مقارنة، دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، الطبعة الأولى: ١٣٩٨هـ/١٩٧٨م، دار الفكر العربي بالقاهرة.
- دكتور/ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، الطبعة الأولى، سنة: ١٤١٦هـ/١٩٩٦م، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت
- دكتور/ محمد بكري عبد العليم: إدارة الأعمال، طبعة سنة: ٢٠٠٧م، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، القاهرة.
- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السابعة: ١٤٠٨هـ/١٩٨٧م، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، المملكة العربية السعودية.
- دكتور/ محمد صبيح الرشيدة: الإدارة علم وفن، الطبعة الأولى، سنة: ٢٠٠٧م، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ١٤٢٧هـ/٢٠٠٧م، عمان، الأردن.
- دكتور/ محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري، سنة: ٢٠٠٢م، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر.
- /٢٠١٥م، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمّان.
- دكتور/ محمد عبد الله البرعي، ودكتور/محمود عبد الحميد مرسي: الإدارة في الإسلام، مبادئ الفكر الإداري في الإسلام، من وقائع ندوة" الإدارة في الإسلام" رقم ٣١، نظمها المعهد

الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بجدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، الطبعة الأولى: ١٤١٦هـ/١٩٩٥م، الطبعة الثانية: ١٤٢٢هـ/٢٠٠١م، شركة المدينة المنورة للطباعة والنشر، جدة.

- دكتور/ محمد الفاتح محمود بشير: أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى: ٢٠١٦م، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- دكتور/ محمد كمال مصطفى: موسوعة ١٠٠ سؤال في إدارة الموارد البشرية، مركز الخدمات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى: ٢٠١٥م، الجيزة، جمهورية مصر العربية.

- دكتور/ محمد محمد ناشد: الفكر الإداري في الإسلام، الطبعة الأولى: ١٤١٧هـ/١٩٩٧م، مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

_ م. محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة، طبعة سنة ٢٠١٤م.

- دكتور/ يوسف حجيم الطائر، ودكتور/ هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى: ١٤٣٦هـ

بالإضافة إلى مواقع الشبكة العالمية أو العنكبوتية "الإنترنت" والبرامج الإلكترونية ذات الصلة بالبحث:

- <https://www.annajah.net/>: عبد الرحمن تيشوري: مفهوم المنظمة ونشأة الإدارة.

- التنظيم الإداري، مدونة بوابة القانون: <https://www.bawabat-elqanon.com>