



## التأصيل النظري لمفهوم الإدارة والتدبير

د/ عبد الملك أحمد العصري

أستاذ الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال  
كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجزيرة

### الملخص:

على الرغم من الاتفاق الكبير حول أهمية الإدارة وتطبيقاتها المختلفة في كل مناحي الحياة، فإننا نلاحظ اختلافًا كبيرًا في مدلولاتها ومصطلحاتها اللغوية، خصوصًا في النهجين الأنجلوسكسوني والفرنكفوني، وقد انعكس هذا الخلاف على مفاهيم الإدارة في الدول التابعة لهذين المنهجين، ومنها الدول العربية؛ فظهرت مصطلحات عدة للإدارة منها التدبير والتسيير والإدارة، يعدها بعض الباحثين مترادفات لمعنى واحد، ويرى بعضهم الآخر أن كل مفهوم منها له مدلول خاص به، ومن هنا ظهرت الحاجة للإجابة على التساؤلات الآتية: هل لهذه المصطلحات أصل في اللغة؟ وهل هي مترادفات لمعنى واحد؟ أم أن لكل منها معنىً مستقلًا بذاته؟

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أصل هذه المفاهيم، واستخداماتها في اللغات الإنجليزية والفرنسية والعربية، من خلال تناول مفهومي الإدارة والتدبير في اللغة العربية كمبحث أول، وكذلك دراسة المفهومين نفسيهما لدى المنهجين الأنجلوسكسوني والفرنكفوني كمبحث ثانٍ. وعليه خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها:

أن مفهوم الإدارة Management يقابله في اللغة العربية التدبير والمقصود به تطبيق المجال المعرفي والمهاري والسلوكي الاجتماعي والبعد البيئي في المجالات الإدارية المختلفة، وأن بقية المصطلحات الأخرى المستعملة في اللغتين الفرنسية والانجليزية تستخدم فقط للتعبير عن عملية تنفيذ ومتابعة الأعمال اليومية وهي ما نقصد به عربيًا التسيير والإدارة، كما أن هذه الأخيرة تطلق على القائمين بالتدبير وعلى المكان الذي يمارس فيه التدبير. وبناءً على ما سبق أوصت الدراسة باستخدام المفاهيم الإدارية وفقًا للتأصيل اللغوي، والتأصيل للمصطلحات العلمية المستخدمة في اللغة العربية والقادمة إلينا من اللغات الأخرى، حتى لا يحصل خلط بين المفاهيم العلمية.



## التأصيل النظري لمفهوم الإدارة والتدبير

تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية في ترتيب حياته وأسرته ومجتمعه ودولته بعملية جوهرية ألا وهي الإدارة بغية تسيير أموره، وتوجيه جهوده الجماعية المتفاوتة والمختلفة باختلاف مستويات تجمعها وأنواعها وأفكارها واحتياجاتها، والوصول بها إلى تحقيق الأهداف المنشودة، فتكتسب الإدارة أهميتها من أهمية مجالات تطبيقاتها المختلفة والمتعددة؛ فكل نشاط إنساني يضم عدة أفراد يحتاج إلى أداء تنظم سلوكه وتضبطه وتوجه صوب تحقيق الأهداف التي اجتمعوا من أجلها، وتتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية المتداخلة في علاقاتها والمعقدة في طبيعتها، ومعظم الباحثين يتفق معنا بأن الإدارة وسيلة الأسرة المتألّفة، وموجهة المجتمع المتعاون، ومرشدة الحكومة الرشيدة، ورائدة التقدم الاقتصادي، والمحققة للرفاهية المجتمعية والتنمية المستدامة، والحصن الحصين في مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، وهي وجهة العلماء والباحثين في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر ومواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة، وعلى الرغم من هذا الاتفاق حول أهمية تطبيق الإدارة فإننا لا نتفق على مدلولاتها اللغوية؛ فنجد المنهج الأنجلوسكسوني يستخدم مفاهيم تختلف عن المنهج الفرنكفوني.

ونجد أيضاً الدول العربية تختلف في ما بينها في استخدام مفهوم الإدارة والتدبير حسب تأثرها بالمنهجين السالفي الذكر، وبحسب اجتهادها وفقاً لما تمتلكه من موروث شعبي وتأصيل لغوي، والمتتبع للإدارة من المتخصصين والمهتمين سيجد اختلافاً كبيراً في استخدام مفرداتها فتارة نستخدم الإدارة وأخرى نستخدم التدبير ومرة التسيير بخلط واضح في تعريف مفاهيمها؛ بل سيجد أن مفهوم التدبير والتسيير مقصورين على الدول العربية المتبعة للمنهج الفرنكفوني بينما الدول العربية الأخرى تستخدم مفهوم الإدارة فقط، فما هي حقيقة هذه المفاهيم التسيير والتدبير والإدارة؟ وهل هي مترادفات لمعنى واحد؟ أم أن لكل مفهوم منها معنى مستقلاً بذاته؟ وهل يوجد لها أصل في اللغة العربية؟ أم أنها اجتهادات من بعض الترجمات؟ هذا ما نهدف إلى معرفته من خلال التعرف على أصل هذه المفاهيم واستخداماتها في كل من اللغات الفرنسية والانجليزية والعربية، متناولين مفهوم الإدارة والتدبير وما يتصل بها من مفاهيم في اللغة العربية في مبحث، ومفاهيم الإدارة والتدبير في المنهجين الفرنكفوني والأنجلوسكسوني في مبحث ثانٍ.

## المبحث الأول

### الإدارة والتدبير في المفهوم العربي

تأثرت الكثير من الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية بما يصلها من الدول الصناعية الكبرى؛ في كل شيء تقريباً وأول هذه الأشياء المفاهيم السياسية والاقتصادية والإدارية وفي كل المجالات، فعمل البعض على إضافة هذه المفاهيم إلى ما يمتلكونه من موروث لغوي، وبعضهم الآخر استبدلها تماماً لتحل مكان مفاهيم اللغة العربية، وهنا يتوجب علينا الوقوف على التأصيل اللغوي لمفاهيم الإدارة والتدبير وما يتصل بهما في لغتنا العربية، متناولين الإدارة في المطلب الأول، والتدبير في المطلب الثاني لمعرفة حقيقة مدلولها واستخداماتها في الواقع العربي.

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة:

إن مصطلح الإدارة هو المصدر من الفعل أدار الذي يعني في اللغة أدار الشيء أي جعله يدور، بمعنى نظم وتعاطا الأمر وأحاط به،<sup>(١)</sup> وقد يطلق مصطلح الإدارة على الجهاز الذي يقوم بالتدبير، ومنه جاء اسم الدار الذي يعني أيضاً المكان الذي يسير ويوجه شؤون مستخدميه، وقد أطلق لفظ الدار على الجهات الحكومية والعامية مثل الدوائر الحكومية، ودائرة الأوقاف، ودار الملك ودار العلوم ودار النشر وبيت المال وكلها تعني المكان الذي يتم فيه التدبير، فمن حيث اللغة تعني الإدارة الجهاز المكلف بالتدبير والمكان الذي يتواجد فيه هذا الجهاز.

وقد ورد مفهوم الإدارة في القرآن الكريم في موضع واحد قال تعالى ﴿إِنَّا أَنْتُمْ تَكُونُونَ تَجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا﴾ (سورة البقرة - ٢٨٢)، وجاء في تفسير السيوطي إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها يعني يداً بيد تديرونها بينكم، فلا تتطلب الإثبات بالكتابة والشهادة؛ ولا حرج عليكم من عدم كتابتها كونها حاضرة، والشاهد هنا أن مفهوم الإدارة يستخدم في الأمور الآتية الحاضرة التي لا تطلب بعد النظر، أو النظر في عاقبة الأمر؛<sup>(٢)</sup> ومعنى هذا أن مفهوم الإدارة في العربية يستخدم فقط في الأمور الآتية اليومية الحاضرة التي لا تتطلب التخطيط للمستقبل، وينتهي أثرها بانتهاء إدارتها مثل الإدارة اليومية للعمال (تنفيذ الأعمال اليومية للعاملين).

ونتيجة لتأثر الدول العربية بما نقل إليها من مفاهيم ومصطلحات اللغتين الفرنسية والانجليزية صارت هي المتداولة تعريفاً وممارسة، ومنها جاءت التعاريف الآتية:

فقد عرفت الإدارة بأنها ذلك النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، وفعالية لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف، أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم.



وبالنسبة للإدارة العمومية يقول الطماوي: إن نظرية المرفق العام وما يتفرع عنها من أحكام ومبادئ هي من صنع القانون الإداري الفرنسي؛ ولا مقابل لها في النظام الأنجلوسكسوني،<sup>(٣)</sup> والإدارة العامة أو المرافق العمومية جاءت من العموم الذي يعني في اللغة الإحاطة جملة، ويقال على العموم أي بشكل إجمالي،<sup>(٤)</sup> والمرافق العامة هي مبرر وجود الإدارة من أجل الاطلاع بتلك المرافق وتحقيق الخدمات العامة أو العمومية لفائدة الجمهور المنتفع، وتتمتع الإدارة بامتيازات السلطة العامة، فمصادقية الإدارة وشرعيتها السياسية والقانونية ترتبط بأداء الأنشطة المرفقية التي تمارسها، وبطبيعة وجود الخدمات التي توفرها وتؤديها للجمهور؛ لذلك يعد من أوجب واجبات الإدارة العمل على ضمان استمرارية المرافق العامة وتأمين الاحتياجات العامة التي أنشئت من أجلها على وجه الدوام.<sup>(٥)</sup>

وإذا حللنا مصطلح المرفق العام وجدناه يتضمن العناصر الآتية:<sup>(٦)</sup>

- ١- كل مرفق عام يقوم أساسًا بقصد إشباع رغبة جماعية وأداء خدمة عامة.
  - ٢- هذه الخدمة تؤديها بصفة أساسية الدولة أو الهيئات التابعة لها.
  - ٣- هذه الخدمة تؤدي عن طريق مشروع؛ ذلك لأن كل مرفق عام هو منظمة تتكون من مجموعة وسائل أو أشخاص ومواد مرتبة ترتيبًا إداريًا لأداء الخدمة.
  - ٤- وكل مرفق عام يخضع لقدر معين من القواعد القانونية تحكم سيره.
- ويمكننا بعد هذا التمهيد أن نعرف المرفق العام بأنه مشروع يعمل باطراد وانتظام، تحت إشراف رجال الحكومة، بقصد أداء خدمة عامة للجمهور، مع خضوعه لنظام قانون معين.
- وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة النشاطات الخاصة باستقطاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم؛ بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.<sup>(٧)</sup>

والمورد في اللغة: يعني الطريق إلى الماء وجمعها موارد، مورد الرزق، باب الرزق،<sup>(٨)</sup> وقد ذكر المورد في القرآن الكريم في موضعين وجاءت بمعنى مورد الماء. قال تعالى: ﴿وَلَمَّا وَرَدَ مَاءَ مَدْيَنَ وَجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةً مِنَ النَّاسِ يَسْقُونَ﴾ (سورة القصص، الآية: ٢٣). والمقصود بالورد بكسر الواو النزول على مكان الماء، ويقال للمكان الذي يتواجد فيه الماء الموردة بضم الميم وفتح الراء، وقال تعالى مخبرًا عن فرعون وأتباعه: ﴿يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأُورَدُهُمُ النَّارَ وَيُسَّ الوِرْدُ المُوْرَدُ﴾ (سورة هود، الآية: ٩٨) - الورد قد يكون بمعنى الورد وقد يكون بمعنى المورد عليه كالماء قال تعالى: ﴿وَسَوْقُ المُجْرِمِينَ إِلَى جَهَنَّمَ وِردًا﴾ (سورة مريم، الآية: ٨٦)، فيكون مصدرًا، وقد يكون بمعنى الوارد، الذي يورد عليه، قال صاحب الكشاف: الورد المورد الذي حصل وروده، فشبّه الله تعالى فرعون بمن يتقدم الواردة إلى الماء، وشبّه أتباعه بالواردين إلى الماء، ثم قال بسئ الورد الذي يوردونه النار؛ لأن الورد إنما يراد



لتسكين العطش وتبريد الأكباد، والنار ضده، ويطلق عليه مصادر نزول الماء، ومصادر الرزق ويقال موارد الخزينة ما يدخل إليها من مال، والموارد المالية والموارد المائية، ومنه جاء مصطلح موارد بشرية الذي يعني مصدر الحصول على هذه الموارد أو مصدر الرزق؛ أي المصدر الاقتصادي، وتعني أيضًا ما يدخل إلى المنظمة من بشر ويزيد من إنتاجيتها.<sup>(٩)</sup>

والمقصود بالموارد البشرية Resources Humans جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموع الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذ نتائج ملموسة من خلال وظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية.<sup>(١٠)</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم التدبير:

ذكر مفهوم التدبير في القرآن الكريم في أكثر من موضع قال تعالى: {يدبر الأمر من السماء إلى الأرض ثم يعرج إليه في يوم كان مقداره ألف سنة مما تعدون} (سورة السجدة، الآية: ٥)، وقوله تعالى: {يدبر الأمر يفصل الآيات لعلكم بقاء ربيكم توفقون} (سورة الرعد، الآية: ٢) وقال تعالى: {يدبر الأمر ما من شفيع إلا من بعد إذنه ذلكم الله ربكم فاعبدوه أفلا تذكرون} (سورة يونس، الآية: ٣)، وقوله تعالى: {ومن يدبر الأمر فسيقولون الله فقل أفلا تتقون} (سورة يونس، الآية: ٣١) وقال تعالى: {أفلا يتدبرون القرآن ولو كان من عند غير الله لوجدوا فيه اختلافًا كثيرًا} (سورة النساء، الآية: ٨٢) وقال تعالى: {أفلا يتدبرون القرآن أم على قلوب أقفالها} (سورة محمد، الآية: ٢٤)، ومنه قول جرير:<sup>(١١)</sup>

فَلَا تَتَّقُونَ الشَّرَّ حَتَّى يُصِيبَكُمْ  
وَلَا تَعْرِفُونَ الْأَمْرَ إِلَّا تَدْبِرًا

والتدبير في الأمر حقيقة التفكير، وهو الذي ظل مستخدمًا لدى العوام من الناس حتى وقتنا الحالي، فيقال: دبر الفلوس، ودبر العمل، ودبر رأسك، وكلها بمعنى واحد تعني التفكير بالكيفية التي توجه بها الأمر، في إصدار فعل متقن في أوله وآخره.

والملاحظ من نصوص القرآن الكريم ومن الموروث في التراث الإسلامي؛ أن التدبير كان هو المفهوم المتداول الشائع في الحياة العامة والخاصة عند العرب، ومع ذلك ظل هذا المفهوم معيّنًا عن الدول العربية إلى وقتنا الحاضر وخاصة الدول المتبعة للمنهج الأنجلوسكسوني، على الرغم من استعماله الواسع على المستوى العام والخاص مفهومًا للتدبير وفي شؤون الدولة والجند؛ ومنها على سبيل المثال لا الحصر كتاب (تحرير الأحكام في تدبير أهل الإسلام) للإمام ابن جماعة (٦٣٥-٧٣٣ هـ) الذي أولى فيه اهتمامًا كبيرًا لأحكام الحرب والقتال والأسرى والغنائم والصلح والموادعة؛ وهو ما يندرج الآن في القانون الدولي والعلاقات الدولية، كما ذكر فيه تقليد الوزارة، والإمارة على البلاد،



والإمارة على الجهاد، والولاية على القضاء والمظالم والولاية على إمامة الصلوات والحج ووضع الجزية والخراج، وأحكام الجرائم والحسبة، وهو ما يندرج الآن في الإدارة العمومية،<sup>(١٢)</sup> وكذلك كتاب (تقريج الكروب في تدبير الحروب) للرشيدي من العصر المملوكي الذي تناول فيه جانباً مهماً من تاريخ الحروب عند العرب والمسلمين، وكيفية تدبيرها.<sup>(١٣)</sup>

ويعرف التدبير بأنه مجموعة من التقنيات والمناهج أو الأساليب المستعملة في توسيع دائرة تشغيل الموارد المنتشرة في أفق تحقيق أهداف المنظمة، كما يعرف بأنه نشاط يختص به الإنسان يمارسه في حياته المهنية واليومية بغية تحقيق نتائج ملموسة من خلال أهداف محددة ومعينة مسبقاً، ويمكن إدراكها بواسطة نخبة من الأشخاص يشكلون مجموعة أو فرقة متخصصة تتمتع بالكفاءات والمهارات اللازمة.<sup>(١٤)</sup>

ويعرف أيضاً بأنه تدبير يهدف إلى تمكين المقالة في الوقت المناسب من أعوان يتوفرون على التأهيل والتحفيز المناسب للقيام بالمهام الكفيلة بتحقيق الأهداف وتطوير المقالة.<sup>(١٥)</sup>

## المبحث الثاني

### الإدارة والتدبير في المفهوم الفرنسي والانجليزي

تتشترك اللغتان الفرنسية والانجليزية في مفهومي Management, Administration من حيث الاستخدام؛ إذ يعد الأول مصطلحاً انجليزياً، والأخر مصطلحاً لاتينياً أتى من أصل كلمة Administrare التي تعني التوجيه والقيادة لإدارة الأسرار المقدسة للكنيسة، والتي استخدمت منذ ١٧٨٣م،<sup>(١٦)</sup> فهل لهذه المفاهيم الدلالة نفسها الاستخدام ونفسه في هاتين اللغتين؟ وهل نختلف معهم في الاستخدام والدلالة؟ هذا ما سنحاول معرفته من خلال دراسة مفهوم الإدارة في اللغة الفرنسية في المطلب الأول، وكذلك مفهومها في اللغة الانجليزية في المطلب الثاني، بغية التعرف على حقيقة استخدام هذه المفاهيم ومدلولاتها ومقارنتها بما هو سائد في لغتنا العربية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة في اللغة الانجليزية:

إن مصطلح الإدارة Management: هو في الأصل مصطلح انجليزي، ظهر بوصفه علماً لأول مرة نتيجة للثورة الصناعية وفلسفة الرخاء الاجتماعي التي شهدتها الدول الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين حيث زاد الاهتمام بعلم الإدارة وبرز بوصفه علماً تبنته حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor (١٨٥٦-١٩١٥)، ومنها انتشر مفهوم الإدارة وما تتصل به من مفاهيم ومصطلحات واستمرت في تطور مستمر من قبل الدول الصناعية الكبرى حتى يومنا هذا.



وقد تعددت استعمالات مفاهيم الإدارة حسب مجالات تطبيقها فمنها إدارة الأعمال (النشاطات الاقتصادية مثل إدارة المؤسسات والشركات والمصانع التي تسعى لتحقيق الربح، وإدارة المستشفيات والإدارة الفندقية)، وبعد توسع نشاط الدولة وانتقالها من الدولة الحارسة والمراقبة ممثلة بالقضاء والأمن إلى الدولة المنفذة بواسطة المرافق العمومية؛ التي تدخلت بشكل مباشر في كل مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية؛ انتقل مفهوم الإدارة إلى المرافق العامة التي تعنى بتدبير الشأن العام في الدولة تحت مسمى الإدارة العامة أو العمومية، والإدارة الدولية التي تحدد وتنظم علاقة الدول بعضها مع بعض، وأصبحت الإدارة تقرر باسم الدولة كقولنا (الإدارة الأمريكية).

وسنقوم باستعراض بعضاً من تعريفات الإدارة من أربابها وكبار علمائها؛ وذلك في محاولة للتوصل إلى تعريف أكثر تكاملاً، وهي كالاتي: (١٧)

**تايلور:** الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

**دافيز:** الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

**جون مي:** الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

**هنرى فايول:** تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

**شيلدون:** الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

**وليم هوايت:** إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

**ليفنجستون 1991:** الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

وأصل الإدارة Manage التي تعني: دبر - ساس - قاد، ومنها جاءت Management والتي تعرف (١٨) بأنها الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت؛ من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ بغرض تحقيق الأهداف، وهذا المفهوم يتضمن نوعين من الإدارة حسب المجالات التي تطبق فيها الإدارة؛ فإذا طبقت في



النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال وإذا طبقت في الوزارات والمصالح الحكومية سميت إدارة عامة أو عمومية، وإذا قرنت بالموارد البشرية سميت إدارة موارد بشرية human resources management, and general management وكذلك manager التي تعني مدير - رئيس - مدير<sup>(١٩)</sup>، وتطلق على السواء في الإدارة العمومية أو إدارة الأعمال.

ويطلق مفهوم Administration على الإدارة والمصلحة والمرفق واشتق منها مفهوم حكومي أو إداري Administrative، واشتق منها كلمة administrator التي تعني المدير<sup>(٢٠)</sup> ويأتي منها اختصاراً Admin بمعنى المدير واللفظان يطلقان على الشخص الذي يتولى إدارة مشروع تجاري أو الشخص الذي يدير وكالة حكومية أو وزارة، وإذا قرنت بالقطاع العام Public - Sector يطلق عليها الإدارة العمومية Public - Administration، وتطلق على إدارة الأعمال Business Administration، وهذا يؤكد لنا أن مدلول Administration ، Management واحد؛ وكلاهما تقومان بالوظائف الإدارية نفسها؛ ويستخدمان على السواء في اللغة الانجليزية للدلالة على الإدارة في القطاع الخاص أو العام، وقد يقتصر بعضهم على استعمال الأخير للدلالة على القطاع العام.

وإذا كان من غير السهل تحديد الحدود الحقيقية بين المرفق العمومي والقطاع الخاص، فإن المؤكد هو أن هذه الحدود يجب أن تبقى حدود متحركة وغير جامدة حسب الزمان والمكان<sup>(٢١)</sup>، ومن ثم يصعب التفريق بين وظائفها بشكل أدق؛ ويصعب معها التمييز بينهما بمفهوم معين يميزهما بعضهما عن بعض.

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة في اللغة الفرنسية:

يرى أنصار المنهج الفرنكفوني أن مفهوم Management هو مفهوم أنجلو أمريكي ترجم إلى الفرنسية من قبل الإداريين وهي كلمة أوسع وأشمل وتتضمن في طياتها مفهوم La gestion، وتعرف المانجمنت بأنها الممارسة التي تتجه نحو تطبيق المكتسبات الفنية والمعرفية المرتبطة بالتوازي مع العلاقات الإنسانية والجماعية والبيئة المحيطة<sup>(٢٢)</sup>.

ومفهوم المانجمنت يعبر بها بالفرنسية عن المفاهيم الآتية: إدارة عامة management general أو إدارة عمومية management public وإدارة شؤون الموظفين Management de personnel وإدارة أعمال management des entreprises والإدارة الاستراتيجية management stratégique وإدارة المشاريع management de projet وإدارة الجودة management de la qualité ومن هذا المفهوم اشتقت كلمة manager.

وبالمعنى نفسه يستخدم مفهوم L'administration du personnel، ونطلق على الإدارة العمومية بالمفهوم administration publique نفسه، وإدارة الأعمال administration des



affaires ومنه يأتي مفهوم إداري Administrateur، بينما يعرف مفهوم La gestion أنه معالجة لحالة البيانات التي تم جمعها ومنفذاً للقرارات والتعليمات بوتيرة متناغمة من خلال تعبئة وقيادة الموارد البشرية والوسائل المادية، كما يقصد به أيضاً التسيير والممارسة والدراية المتخصصة في إدارة الأعمال بصفة عامة (الأعمال التجارية - والمجالات الاقتصادية)،<sup>(٢٣)</sup> وجاء منه التسيير العمومي la Gestion Publique المقابل للإدارة العمومية في ١٩٧٠م من طرف الليبراليين، ليقص من الفوارق بين الإدارة العمومية والخاصة في مجال الرقابة على تنفيذ القرارات والأهداف،<sup>(٢٤)</sup> ويعرف مفهوم إدارة الموظفين La gestion du personnel عند الفرنسيين<sup>(٢٥)</sup> بأنه ذلك النشاط المتصل بمكونات المسار المهني من توظيف وتكوين وتنقيط وأجور وترقيات، كما يعرف تدبير الموارد البشرية La gestion des ressources humaines بأنه التطوير في الأنشطة والأعمال وتنمية العاملين، الذي ينبنى على ثلاثة أنواع هي: تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموارد البشرية واستقطابهم وتمييزهم، وتطبيق الأسلوب التوقعي في التدبير.

ويستعمل هذا المفهوم الفرنسي La gestion للدلالة على الإدارة العمومية la Gestion Publique وإدارة المعرفة (en anglais Knowledge La gestion des connaissances (Management) وإدارة المشروع Gestion de projet وإدارة الوقت La gestion du temps وإدارة الشركات la gestion des entreprises والإدارة المالية la gestion financiere وإدارة المخاطر la gestion des risques وإدارة الأعمال la gestion des affaires وإدارة الأموال العمومية la gestion des finances publiques وإدارة الموظفين La gestion du personnel وإدارة الموارد البشرية gestion des ressources humaines، والتدبير التوقعي la Gestion prévisionnelle des emplois et des competences.<sup>(٢٦)</sup>

نستخلص من استعراضنا لمفهوم الإدارة والتدبير في فرنسا أن مفهوم Administration هو الأقدم استخداماً في فرنسا وكان يعبر به عن كل المفاهيم الإدارية بكافة مجالاتها ودون تمييز، وبعد الثورة الصناعية وما صاحبها من تغيرات ظهر المفهوم الانجليزي Management والذي لم يكتفي بتوظيف المعارف النظرية الإدارية في الإدارة وحسب، وإنما ذهب إلى أبعد من ذلك وهو مراعاة الجانب السلوكي الشخصي والجماعي، ودراسة البيئة، فكان هذا المصطلح هو الأوسع والأشمل، وأصبح يتداول بوصفه مفهوماً إدارياً في كل إدارة تطلب مراعاة كل تلك الجوانب، ويحتوي في طياته كلاً من مفهومي Administration و la Gestion اللذان يقتصران على الإدارة التي تطبق المعارف والمهارات المكتسبة الإدارية دون الحاجة إلى دراسة المؤثرات البيئية أو الجوانب السلوكية، وكان Administration هو المفهوم الأعم قبل دخول المفهوم الانجليزي، وكان هو المستخدم للدلالة على الإدارة العمومية وإدارة الأعمال، بينما la Gestion يختص بالدلالة على الإدارة التي تعنى بتنفيذ



القرارات ومراقبتها، وإن كان لا يزال هناك خلط عند البعض، لاستخدامهم المفاهيم الثلاثة كمترادفات لمعنى واحد في الدلالة على الإدارة وفي كل المجالات الإدارية كما أسلفنا.

### الخاتمة:

نستنتج من كل ما سبق أن مفهوم Management هو المفهوم الإداري الأعم والأشمل كونه يراعي تطبيق الجوانب المعرفية والسلوكية والبيئية في الإدارة، ويكاد يكون له الاستخدام نفسه حاليًا في الثلاث اللغات الانجليزية والفرنسية والعربية؛ وأخذ من مصدر واحد، ويأتي بعده مفهوم Administration من حيث العمومية، ومن ثم بقية المفاهيم التي نعبر بها عن جزئيات الإدارة، مثل: (إدارة الأعمال - الإدارة المالية - إدارة المعرفة - إدارة المشروع - إدارة المعلومات... الخ)، وإن كان لا يزال هناك خلط واضح في استخدام هذه المفاهيم وعدها مترادفات عند البعض.

والمتتبع للموروث العربي يجد أن مفهوم التدبير هو في الأصل مصطلح عربي؛ وليس كما يتصور بعض كتاب ومنظري الإدارة أن المفهوم استعمله الغربيون حديثًا مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي؛ ولم يكن معروفًا أو متداولًا من قبل، ويأتي بعده مفهوم الإدارة من حيث العمومية والشمول؛ فهذا الأخير يستخدم عربيًا في إدارة الأعمال اليومية المتمثلة في الإشراف والرقابة على تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف اليومية للإدارة، وبفعل الغياب العربي عن سائر العلوم؛ تأثر بما يصل إليه من الدول المتقدمة وتجاهل حتى موروثه اللغوي، ونسب كل شيء صحيح ومجدٍ لهذه الدول؛ ومن ضمنها المفاهيم، بل وأصبح مفهوم التدبير لا يعرف ولا يتداول لدى الدول العربية حتى يومنا هذا وخاصة منها المتأثرة بالمنهج الأنجلوسكسوني، ومعظم الدول العربية تأخذ كل ما يصل إليها من الخارج حتى الخلط في استخدام المفاهيم.

كما نستنتج أيضًا من دراسة الموروث العربي، أن مفهوم التسيير لم يستخدم عربيًا على الإطلاق للدلالة على مفهوم الإدارة والتدبير، ولم يستخدم في الدول العربية المتأثرة بالمنهج الأنجلوسكسوني حتى يومنا هذا ولم يذكر في القواميس المشهورة العربية عدا إشارة بسيطة في القاموس الوجيز،<sup>(٢٧)</sup> الذي ذكر فيه (سير: أي جعله يسير)؛ ووجوده كان اجتهاد من بعض الترجمات للمفهوم الفرنسي la Gestion وخصوصًا في الدول العربية المتأثرة بالمنهج الفرنكفوني.

وفي ختام هذه الدراسة الوصفية التحليلية لمفهوم الإدارة والتدبير في كل من اللغات العربية والفرنسية والانجليزية؛ وبناء على ما تم استعراضه مسبقًا؛ أرى أن المفهوم الشامل والأعم للإدارة Management يقابله في اللغة العربية التدبير؛ الذي نقصد به تطبيق المجال المعرفي والمهاري والسلوكي والبعد البيئي في المجالات الإدارية المختلفة بغية تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وأن بقية المصطلحات الأخرى المستعملة في اللغتين الفرنسية والانجليزية التي تهتم فقط بتنفيذ الأعمال



اليومية ومتابعتها ومراقبة تحقيقها، وهي ما نقصد به عربياً الإدارة، كما أن مفهوم الإدارة في اللغة العربية يطلق على الجهاز الذي يقوم بالتدبير، كما يطلق أيضاً على المكان الذي يتواجد فيه هذا الجهاز.

### التوصيات:

وعليه يوصي الباحث بالآتي:

- العمل على تأصيل جميع المصطلحات العلمية المستخدمة في اللغة العربية وأصلها يرجع إلى اللغات الأجنبية؛ حتى لا تقع في خلط حول هذه المفاهيم، وتوظيفها في غير مدلولها الحقيقي.
- تسمية الإدارة بالمصطلح الصحيح لها وهو مفهوم التدبير، وقصر مفهومي الإدارة والتسيير على الأعمال اليومية الروتينية الآتية.
- استخدام مفهوم الإدارة للدلالة على الجهاز القائم بالتدبير، وعلى المكان الذي يمارس فيه التدبير.

### الهوامش:

- (١) جميل أبو نصري، تحقيق أ/ أحمد زنجيل، المعجم العربي (المتقن)، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان، ص ٢٤ - ٢٥.
- (٢) راجع تفسير عبد الرحمن بن الكمال السيوطي: الدر المنثور، دار الفكر، بيروت، الجزء الثاني، ١٩٩٣، ص ١١٩.
- (٣) سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٩م، ص ٢٣ - ٢٥.
- (٤) جميل أبو نصري: المعجم العربي المصور (المتقن)، مرجع سابق، ص ٣٨١.
- (٥) د/ عبد الله الإدريسي: الوظيفة التأطيرية والتنمية للمرافق العامة في الخطاب الإصلاحي الرسمي وتحديات المرحلة الانتقالية بالمغرب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ٢٠٠٢م، العدد ٣٥، ص ٣١.
- (٦) سليمان محمد الطماوي: مبادئ القانون الإداري، مرجع سابق ص ٢٣ - ٢٥.
- (٧) منصور محمد العريقي: إدارة الموارد البشرية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، ط٢، ٢٠٠٥م، ص ٩.
- (٨) جميل أبو نصري: معجم المتقن، مرجع سابق، ص ٥٩٠.
- (٩) راجع التفسير الكبير، للإمام فخر الدين الرازي أبو عبد الله محمد بن عمر بن حسين القرشي الطبرستاني: دار الكتب العلمية، بيروت، ٢٠٠٤م، ص: ٤٤.
- (١٠) عمر وصفي عقيل: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥م، ط١، ص ١١.
- (١١) شرح محمد بن حبيب - تحقيق د/ نعمان محمد أمين طه: ديوان جرير، دار المعارف، القاهرة، ط٣، ٢٠٠٩م، ص ٤٧٩.
- (١٢) راجع بدر الدين محمد بن إبراهيم بن جماعة: تحقيق: أحمد المزيدي، محمد حسن الشافعي، تحرير الأحكام في تدبير أهل الإسلام، دار الكتب العلمية، بيروت، ٢٠٠٣م.
- (١٣) راجع محمد محمد الرشيد: تحقيق: عارف أحمد عبد الغني، تفريج الكروب في تدبير الحروب، دار سعد الدين للنشر، دمشق، ط١، ١٩٩٥م.
- (١٤) عزيز التجيتي: التدبير اللامركز واللامركز، منشورات صدى التضامن، الرباط، ٢٠٠٨م، ص ١١ - ١٢.
- (١٥) محمد بن التهامي: الوظيفة العمومية المغربية بين وحدة الدور والهدف وتعدد الأنظمة، أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في القانون العام، المغرب، ٢٠٠٠م، ص ١٨٠.



(16) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Administration> 15 avril 2012 à 19:59.

(17) مفاهيم الإدارة ١٥ إبريل ٢٠١٢ الساعة ١٩:٥٩:

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5>

(18) تدفق: موقع الأخبار التقنية والمالية تاريخ ١١/٨/٢٠٠٧م الساعة ٢:

<http://www.cashflowec.com/news/126.html>

(19) رولا اسماعيل: قاموس المجهر، إنجليزي - عربي، دار صبح، بيروت، ٢٠٠٤م، ص ٢٩٨.

(20) رولا اسماعيل: قاموس المجهر، مرجع سابق، ص ١٣.

(21) محمد آيات المكي: من أجل تجديد المرفق العام، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ٢٠٠٢م، العدد

٣٥، الطبعة الرابعة، ص ٢٨ - ٢٩.

(22) <http://experts-entreprises.ifgcnof.com/gestion-et-management-de-projet>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Management> /

(23) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>

(24) [http://fr.wikipedia.org/wiki/Nouvelle\\_gestion\\_publicque](http://fr.wikipedia.org/wiki/Nouvelle_gestion_publicque)

(25) Petit. Bélanger. Benabou. Foucher. Bergeron: "gestion stratégique opérationnelle des ressources humaines " Gaëtan Morin éditeur /1993 Canada p6-7.

(26) Frencoise Kerlan: Guide de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, éditions d'organisation, Paris, 2000, p14, 15.

(27) قاموس الوجيز من القواميس الحديثة والتي تأثرت كثيراً بالمفاهيم الفرنسية الحديثة، وبلد النشر لبنان كما تم الإشارة

إليه كمرجع سابق.