جامعة الأزهر
حولية كلية اللغة العربية
بنين بجرجا

التَّغيُّر الدّلالي في المصطلح الإداريِّ إدارة المال أنموذجا

الدكتور
مُسَلَّم عبد الفتاح حسن السَّيِّد
الأستاذ المشارك في جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

العدد الخامس والعشرون
للعام ١٤٤٢هـ / ٢٠٢١م
الجزء الرابع
رقم الإيداع بدار الكتب المصرية ٦٩٤٠/ ٢٠٢١م
الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

بسم الله الرحمن الرحيم

التَّغيُّرُ الدّلالي في المصطلح الإداري إدارة المال أنموذجاً

مُسلَّم عبد الفتاح حسن السَّيِّد

قسم اللغة العربية ، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية .

البريد الإلكتروني: mo_Elsaed@yahoo.com

الملخص :

يهدف هذا البحث أن يقدِّم دراسة للتغيّر الدلالي في المصطلح الإداري، إدارة المال أنموذجًا، وهو ما تحقق- بفضل الله تعالى- على النحو الآتي: خرجت هذه الدراسة في صورتها الحاليّة مشتملة على مقدّمة، ومبحثين، وخاتمة، وثبت بأهم المصادر، والمراجع.

لقد كان للتحولات الجذرية أثر كبير على مصلحات الإدارة عامة ومصطلحات إدارة المال خاصة فتغيرت كل المفاهيم ولأساليب الإدارية التقليدية بصورة غير مسبوقة وأوجدت مناخا جديدا، وأوضاعا اقتصادية، وسياسية، وتكنولوجية مختلفة عن ذي قبل، ولأن العالم كله بمثابة منظومة إنتاجية متكاملة، وتفرعت منها منظومات مرتبطة بها فإن أي تغير يطرأ على إحداها يؤثر في الأخرى تأثيرا مباشرًا، وكان لذلك كله صدى واسعٌ على المصطلحات الإدارية عامة، والمصطلحات المالية خاصة.

الكلمات المفتاحية : التَّغيُّرُ الدّلالي، المصطلح الإداري ، إدارة المال ، المصطلحات الإدارية .

The semantic change in the administrative term, money management as a model

Muslim Abdel Fattah Hassan Al-Sayed
Department of Arabic Language, King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia .
Email: Elsaed@yahoo.com

Abstract

The aim of this research was to present a study of the semantic change in the administrative term, the management of money as a model, which was achieved - with the grace of God Almighty as follows: This study came out in its current form, including an introduction, two studies, and a conclusion, and proved the most important sources and references.

The radical transformations had a great impact on the interests of the administration in general and the terminology of money management in particular, thus changing all concepts and traditional administrative methods in an unprecedented way and creating a new climate, economic, political and technological conditions different from before, and because the whole world is an integrated production system, and related systems have branched out of them. With it, any change that occurs to one of them affects the other directly, and all of this had a wide echo on administrative terms in general, and financial terms in particular.

Keywords : Semantic change, administrative term, money management, administrative terms .

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

"اللهمّ أَخلص أعمالنا لوجهك، وأوسعنا من عافيتك، وعفوك، إنّك سميع الدعاء، فعّال لما تشاء "(١).

الحمد لله، والصّلاة والسّلام على المبعوثِ رحمة للعالمين، وعلى آله، وأصحابه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدّين؛ أمّا بعد:-

فعنوان هذه الورقة البحثية "التغيُّرُ الدلالي في المصطلح الإداري، إدارة المال أنموذجًا"، ومما دفعني إلى اختياره أيضًا:

- أنّ البحثَ العلميَّ القائمَ على خدمة المجتمع، والنهوض به غايةُ كلِّ باحث، وطالب علمٍ، يريد أن يضع لبنة في صرح هذا الهدف الأسمى.
- خلو مكتبة 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 الوصفي أو العرْضي، والمنهج التاريخي أو الرأسي، ثم المنهج المقارن.

وقد خرجت هذه الورقة البحثية في صورتها الحاليّة مشتملة على مقدّمة، ومبحثين، وخاتمة، وثبت بأهم المصادر، والمراجع.

وقد راعيت الاختصار في هذه الدراسة؛ لتحكم مصادر النشر في الجانب الكمي للأبحاث المنشورة، حيث تُحدِّدُ الدوريات عددًا معينًا من الصفحات، تُعالَج فيها القضايا البحثية.

---

(١) من دعاء أبي الفتح عثمان بن جني: المحتسب في تبيين وجوه شواذ القراءات والإيضاح عنها١/٣٦، ط: ١٤٢٠هـ- ١٩٩٩م، الناشر: وزارة الأوقاف-المجلس الأعلى للشئون الإسلامية.

- وأسجِّل شكري، لعمادة البحث العلمي في جامعة الملك خالد على قبولها دعم هذه الورقة البحثية.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

المبحث الأول

مصطلحات إدارة المال ومتعلِّقاتها

التحوّلات الجذرية التي طرأت حديثًا على التفكير الإداري عامة، والفكر الإداري المالي خاصة غيّرت كل المفاهيم، والأساليب، والهياكل الإدارية التقليدية، والتي تميّزت بالحركيّة، والتبدّل، والتطوّر بصورة غير مسبوقة- كما يقول الدكتور السلمي- "أوجدت مناخًا جديدًا، وأوضاعًا اقتصادية، وسياسية، وتكنولوجية مختلفة تمامًا[(١)]".

والعالم كلّه بمثابة منظومة إنتاجية متكاملة، يدخل تحتها منظومات فرعية، ويؤدي كل منها نشاطًا ما[(٢)]، وأي تغيّر يطرأ على إحداها يؤثِّر في الأخرى تأثيرًا مباشرًا، ولا يقتصر ذلك على منظمة مالية أو غير مالية في دولة، أو منطقة من دون أخرى؛ لأن العالم أصبح قرية واحدة، ومتشابك المصالح.

أولًا- مصطلحات إدارة المال Money Management:

يرى علماء اللسانيات العرب أنّ التغيّر الدلالي الذي يطرأ على معاني الكلمات في اللغات كثيرٌ جدًّا ففي اللغة العربية مثلًا آلاف الكلمات من هذا التغيّر، ومن ذلك "جميع المفردات التي كانت عامة المدلول، ثم شاع استعمالها في الإسلام في معانٍ خاصة تتعلق بالعقائد، أو الشعائر، أو النظم

---

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

(٢) يبظر د. السعيد عاشور: إدارة المنظومات الإنتاجية: تخطيط. تنظيم. تحليل. تحكم/ ٨، الطبعة الأولى: ١٤٢١هـ/٢٠٠م، دار الشروق، القاهرة.

الدينية، كالصلاة والحج، والصوم، والمؤمن، والكافر، والمنافق ... فالصلاة مثلًا معناها في الأصل الدعاء، ثم شاع استعمالها في الإسلام في العبادة المعروفة؛ لاشتمالها على مظهر من مظاهر الدعاء، حتى أصبحت لا تنصرف عند إطلاقها إلى غير هذا المعنى، والحج معناه في الأصل: قصد الشيء والاتجاه إليه، ثم شاع استعماله في قصد البيت الحرام، حتى أصبح مدلوله الحقيقي مقصورًا على هذه الشعيرة، وقس على ذلك جميع أفراد هذ الطائفة[١] ".

ويحدث التغيّر الدلالي "تدريجيًّا في أغلب الأحوال، ولكنَّ قد ينتهي في آخر الأمر بتغيّر كبير في المعنى، وإن تغيرات المعنى غالبًا ما تكون صدًى لتغيّر الميول الاجتماعية، وإن هذه الميول الاجتماعية أوضح في حال" التغيّر الدلالي" منها في حالة "التغيّر الصوتي[٢]".

فما معنى الإدارة في اللغة، والاصطلاح؟

ورد في معاجم المعاني، أو الأبواب في موضوع (بَاب الإدارة عَن الشَّيْء) "أدَرْته عَن الشَّيْء وألصْتُه، وأرغْته – ظلفْته عَنهُ، وبعثْته على الشَّيْء أبعثه بعْثاً: أوزعته[٣]"، ولقد وردت مادة "الإدارة" في ختام آية الدَّين في كتاب الله–عزّ وجلّ– معنيًّا بها إدارة المال في الحال أو المستقبل، قال–

(١) د. علي عبد الواحد وافي: علم اللغة/٣١٩، ٣٢٠، وما بعدهما، الطبعة التاسعة:٢٠٠٤ م، نهضة مصر للطباعة، والنشر، والتوزيع، القاهرة.

(٢) د. محمود السعران: علم اللغة مقدِّمة للقارئ العربي/٢٨٠، الناشر: دار الفكر العربي، القاهرة.

(٣) ابن سيده (أبو الحسن علي بن إسماعيل): المخصَّص٣/٤١٤، تحقيق/خليل إبراهيم جفال دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة الأولى: ١٤١٧هـ/ ١٩٩٦م.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

تعالى-: { يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَى أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَى أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ تَفْعَلُوا فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ[١]} صدق الله العظيم.

معنى الإدارة في الاصطلاح:

وأما حدُّ الإدارة في الاصطلاح فلا يوجد تعريف ثابت لهذا المصطلح، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها: ١-تعدد الاهتمامات. ٢-اختلاف وجهات نظر المعنيين. ٣-التغيُّرُ المستمرُّ في دور المنظمات؛ للتغير المستمر في بيئتها المحيطة بها[٢].

ونتجَ عن ذلك كثرة المفاهيم، والتعريفات التي تعكس اهتمامات، ووجهات نظر المعنيين بعلم الإدارة، ومن هذه المفاهيم:

---

(١) آية/٢٨٢ من سورة البقرة.

(٢) ينظر د. محمد بكري عبد العليم: مبادئ علم الإدارة/٤، طبعة سنة: ٢٠٠٧م، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، القاهرة.

١- الإدارة تنسيق عناصر المشروع المادية، والبشرية من مواد، وعدد ومعدات، وأفراد، وأموال، وأسواق، وتنسيقها، وجعلها تعمل متحدة؛ لإنجاز الأهداف المرسومة سلفًا بأيسر السبل، وبأقلِّها تكلفة.

٢- ويذهب بعض الباحثين إلى أنّ للإدارة معنيين: ١- عضوي، أو شكلي، ويُراد به الهيئات التي تهتم بتنفيذ الأعمال العامة للدولة، ويدخل فيها حاكم الدولة، ومساعدوه من الوزراء، والمديرين، ورؤساء المصالح وأعوانهم، ويدخل فيها أيضًا الإدارات المركزية، ومؤسسات الدولة كافة.

مادي (وظيفي) ويُقصد به النشاط الذي تقوم به الهيئات التي تهتم بتنفيذ الأعمال العامة للدولة ... إلخ، ووظيفتها الرئيسة التدخل في حياة الناس وفق أهداف، وتوجيهات مرسومة سلفًا، وفي نطاق محدَّد(١).

١- الإدارة: هي عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة التي يمارسها رئيسها، أو مديرها، ويقوم بتوجيه العاملين فيها؛ لتحقيق الأهداف المرسومة سلفًا بكفاءة عالية، وجهد أقلّ، وعائد أكبر(٢)

٢- و" الإدارة" في موسوعة العلوم الاجتماعية: العملية التي يتمُّ من خلالها الإشراف على تنفيذ أمر ما (٣)، وعرّفتها كذلك بـ"الناتج المشترك لأنواع، ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية(٤)"

---

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

(٢) ينظر د.عبد الرحمن إبراهيم الضحيان: الإدارة والحكم في الإسلام، النظام والانتظام/١٧، ١٨، ط٣: ١٤١١هـ/١٩٩١، المكتبة العربية السعودية، أبها.

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

(٤) السابق/١٥.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

٣- ومن مفاهيمها أيضًا: الكيفية التي تُنَظَّم بواسطتها جميع أنواع المؤسسات، ويتم من خلالها تمويل المنظّمة، وتعيين العاملين فيها، وكذلك تحفيزهم، وإدارة شؤونهم(١).

٤- الإدارة نشاط خاص بقيادة الأفراد في المنظّمة، وتوجيههم، وتنظيم العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسة في المشروع المنوط بها تحقيقها، من أفراد، ومواد، وآلات، وعدد، ومعدّات، وأموال، وأسواق، وتنظيمها ومراقبتها؛ وصولًا إلى أهداف المشروع المحدّدة سَلَفًا، وذلك بأحسن السبل، وبأقلها تكلفة(٢).

٥- الإدارة: عملية اجتماعية تتضمّن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي، والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة؛ من أجل تحقيق هدف، أو عمل محدَّد(٣)".

٦- والإدارة عند د. السلمي: ليست مجموعة من المبادئ Principles ولا مجموعة من الإجراءات، والنظم System and Procedures؛ إنما هي مجموعة من العلاقات، والاتصالات، والتفاعلات بين مجموعات من الناس، تتباين تطلعاتهم، وأهدافهم، ويتولى المديرون إدارة العمل الإداري؛ لتحقيق الأهداف عن طريق العلاقات، والاتصالات، والتفاعلات الإنسانية(٤).

---

(١) ينظر د.عبد الرحمن إبراهيم الضحيان: الإدارة والحكم في الإسلام، النظام والانتظام/١٧.
(٢) السابق/١٧، ١٨.
(٣) د.كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/١٣.
(٤) ينظر د. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة/٧، الناشر: مكتبة غريب، القاهرة (د ت).

٧- وعرِّفت "الإدارة" بالعملية التي يُحَدَّد من خلالها الأهداف، ويتم تحقيقها من خلال عدة وظائف، هي التخطيط- التنظيم-التوجيه- الرقابة (وظائف الإدارة) باستخدام الموارد البشرية(١).

٨- والإدارة: هي العملية التي يتمّ بواسطتها تحديد الأهداف، وتحقيقها من خلال وظائف التخطيط، والتنظيم، التوجيه، والرقابة باستخدام الموارد البشرية(٢)

ويؤكّد "بيتر ف دروكر" على طبيعة الاختلافات في الإدارة بين مختلف المنظمات، ويقرِّر أن "الاختلافات الكبرى توجد في المصطلحات التي تستخدمها المنظمة الفردية(٣)".

ومن الجدير بالذكر أنه كلما كانت الإدارة قوية، والإداريون أكفاء كلما كانت نهضة هذه الأمة قوية، وتستطيع أن تُعوِّض أي نقص في الأيدي العاملة، أو في رأس المال، أو في الموارد، أو العدد، والآلات(٤).

ولا يخفى على القارئ الكريم العلاقة بين المعنى الأصلي(اللغوي) للإدارة والمعنى الاصطلاحي؛ لأن البعث على الشيء، والتحفيز عليه يلتقيان مع بعض مفاهيم مصطلح "الإدارة ".

---

(١)ينظر د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال /١٢طبعة سنة:٢٠١٦م، القاهرة.
(٢)ينظر د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال /١٢.
(٣)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.
(٤) د. ضرار العتيبي، وآخرَان: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن/١٥، دار اليازوري العلمية للنشر، والتوزيع.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

وإذا كانت الإدارة المالية فرعًا من فروع الإدارة، وجزءًا منها فلا بدّ من معرفة دور كلٍّ وظيفة من تلك الوظائف في "إدارة المال".

الإدارة المالية(إدارة المال)، و"الفنِّ الإداري":

ومما يجب الاعتراف به القول بأنه لا توجد "دول متقدِّمة، ودول متأخِّرة؛ بل توجد إدارات متقدِّمة، وأخرى متخلِّفة[١]"، ولا يخفى على القادة، والعاملينعمومًا، والدارسين دور "الفن الإداري" في أداء الوظائف الإدارية عامة، و"الإدارة المالية" خاصة.

ما معنى "الفنّ" في اللغة، والاصطلاح؟

لقد وردت كلمة "الفنّ"، وجمعها "فنون" و" أفنان" في اللغة بمعانٍ مختلفة، منها الأنواع، وأجناس الكلام، وطرقه، والفَنُّ: الحال، والفُنونُ: الضُّرُوبُ، كفنونَ النّبات، وفُنُونَ الأموال، وأَفانينُ الشَباب: أوائلُهُ، والأفانين: الأشياء المختلفة، كضُروب الرِّياح، وضُروب السَّيل، وضروب الطّبخ، ونحو ذلك[٢]. والرّجل يُفَنِّنُ الكلامَ، أي: يَشْتَقُّ في فَنٍّ بعْدَ فَنٍّ، والتفنُّن، فِعْلك [٣]،

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

(٢) ينظر الخليل بن أحمد الفراهيدي: كتاب العين٣٧٢/٨(فن)، تحقيق د. مهدي المخزومي، والدكتور إبراهيم السامرائي، الناشر: دار ومكتبة الهلال.

(٣) ينظر الجوهري (أبو نصر إسماعيل): تاج اللغة وصحاح العربية٢١٧٧/٦ (ف ن ن)، تحقيق/ أحمد عبد الغفور عطار، الطبعة الرابعة ١٤٠٧هـ /١٩٨٧م، الناشر: دار العلم للملايين، بيروت.

و"يُقَال فُلان فنّ عُلُوم يحسن تَحْصِيلهَا وَالْقِيَام عَلَيْهَا[١]"، ويُقال: "الخليل هو مبتكر فن تأليف المعجمات في العربية كلها[٢]".

ويوجِّه علماء الدلالة تعدُّدَ معنى الكلمة بتعدّدِ السياق الذي ترد فيه، ويفسِّرون هذا التغيّر برجوعه إلى فترات زمنية مختلفة، نشأ مع كلّ حقبة زمنية معنًى في الاستعمال اليومي، أوجده عامل الزمن، والمكان، والمجتمع، والثقافة، والمستوى الحضاري[٣]، وتكتسب الكلمة هذا التعدّد أو التغيّر الدلالي من خلال استعمالها في نصوص قديمة وحديثة، فيعتري دلالة الكلمة تغيّرٌ يكسبها انتقالًا، أو تعميمًا، أو تخصيصًا، وقد تسمو دلالتها، وقد تنحط دلالتها[٤].

وأما الفنّ في الاصطلاح فيعرّفه مجمع اللغة العربية بـ"التطبيق العملي للنظريات العلمية بالوسائل التي تحققها، ويكتسب بالدراسة والمرانة، وجملة القَواعد الخاصّة بحرفة أَو صناعَة، وجملة الوسائل التي يستعملها الإنسَان لإثارة المشاعر والعواطف وبخاصة عاطفة الجمال، كالتصوير، والموسيقى، والشعر، ومهارة يحكمها الذَّوْق، والمواهب[٥]"

---

(١) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط٢/٧٠٣(ف ن ن)، الطبعة الرابعة: ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م، مكتبة الشروق الدولية.

(٢) د. عبد الغفور عطار: الصحاح ومدارس المعجمات العربية/٥، مقدِّمة الملك فهد، وإطراؤه على معجم " تاج اللغة وصحاح العربية" للجوهري، كتبها الملك فهد بن عبد العزيز عندما كان جلالته وزيرًا للمعارف سنة ١٣٧٥هـ.

(٣) ينظر د.محمود عكاشة: التحليل اللغوي في ضوء علم الدلالة (دراسة في الدلالة الصوتية، والصرفية، والنحوية، والمعجمية) /١١، الطبعة الأولى: ١٤٢٦هـ/ ٢٠٠٥م، دار النشر للجامعات، مصر.

(٤) ينظر د.فريد عوض: علم الدلالة دراسة نظرية وتطبيقية/٥١، الطبعة الأولى: ١٤٢٦هـ/٢٠٠٥م، الناشر: مكتبة الآداب، القاهرة.

(٥) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط٢/٧٠٣(ف ن ن).

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

والعلاقة بين المعنيين اللغوي، أو ما يُسمى في علم الدلالة بالدلالة اللغوية، والمعنى الاصطلاحي واضحة؛ فالفنّ نوعٌ من الأنواع، وجنس من الأجناس، وطريق من الطرق الموصِّلة إلى شيء ما.

وعندما تُضاف كلمة "فنّ" إلى "إدارة المال" فإن دلالتها تتجه نحو التخصيص الدقيق، وهو قيام الموظّف، أو العامل بم أُسنِدَ إليه من مهام أو أعمال من قبل الإدارة المالية برضًى وذوقٍ، ومهارةٍ، وموهبةٍ.

فالمهارة الإدارية عمومًا وفي الإدارة المالية بصورة خاصة سلاح الدول المتقدِّمة في الحفاظ على معدّلات النمو لديها، وأما الإدارة بالنسبة للدول النامية فالمهارة الإدارية عامة وإدارة المال خاصة وسيلتها في اللحاق بالدول المتقدِّمة، وفي تحقيق طموحات شعوبها(١).

وبعد وقوفنا على معرفة التغيّر الدلالي في مفاهيم مصطلح" الإدارة" يأتي الحديث عن مصطلحات الإدارة المالية، والوظيفة المالية، وهو ما تتناوله هذه الورقة البحثية على النحو الآتي:

الوظيفة الإدارية، والإدارة المالية (إدارة المال):

كَثُرتْ المفاهيم التي دارت حول مفهوم الوظيفة الإدارية، والإدارة المالية (إدارة المال):

، وتعدَّدت، وهو ما توجزه هذه الورقة البحثية في السطور الآتية.

الوظيفة في اللغة: الوَظِيفَةُ من كل شيء: ما يقدَّر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علَف أَو شراب، وجَمْعُهَا الوَظَائِفُ والوُظُفُ. ووَظَفَ

(١) ينظر د.محمد بكري عبد العظيم: مبادئ إدارة الأعمال/٢.

الشيءَ على نفسه ووظّفه توظيفا: ألزمها إيّاه، وقد وظّفت له توظيفا على الصّبِي كلّ يوم حفظ آيات من كتاب الله عزّ وجلّ[١]".

وفي المعجم الوسيط: "ما يُقدَّر من عمل، أو طعام، أو رزق، وغير ذلك في زمن معيّن، والعهد، والشرط، والمنصب، والخدمة المعيَّنة[٢]".

معنى "الوظيفة" في الاصطلاح: اختلفَ الباحثون، والعلماء في حدِّها الاصطلاحي، ومن بين تلك المفاهيم:

١-مفهومها عند "هنري فايول": وظائف الإدارة هي (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة). ووظائف الإدارة عند "تيومان"، و"سمر" (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة).

٢-وهي عند "ستونر"، و"فريمان"، و"هولت" (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، القيادة، والرقابة).

٣-وأضاف إليها " كونتز "، و"ويرتيش" وظيفة "التشكيل".

٤-ويعرِّف كلّ من"هيوز و"ستيرنز "، و"إلدج" العملية الإدارية بـ (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة[٣]).

٥-ويُعنَى بوظائف الإدارة لدى "جاري ديسلر": عناصر العملية الإدارية: (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) وأضاف إليها عنصرًا رابعًا، هو "تكوين، وتنمية الكفايات، وجعلها معنية باختيار أفراد المنظمة، وطريقة

---

(١) ابن منظور: لسان العرب ٩/ ٣٥٨(و ظ ف)، الطبعة الثالثة:١٤١٤ هـ، ادار صادر، بيروت.

(٢) ينظر إبراهيم مصطفى وآخرون (مجمع اللغة العربية بالقاهرة): المعجم الوسيط (و ظ ف).

(٣) ينظر د. محمد بكري عبد العليم: مبادئ علم الإدارة/٢٥-٢٧.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

المفاضلة في الكفاءات التي تميِّز بعضهم من بعض، وتعنى بمعايير الأداء، والمكافآت، والأنشطة، والتدريب[١].

٦-ويذهب بعض المعنيين إلى أن ما سمّي بوظائف الإدارة يَراد به (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة)، مع إضافة وظيفة رابعة، على نحو مافعل"جاري ديسلر"، وهي توفَّر الكوادر العامة"[٢].

يتضح مما سبق أن معنى المصطلح" وظيفة" في الاصطلاح مرتبط بالمعنى المعجمي (المعنى الوضعي أو الأصلي) لها، واتجهت باستعمالها في "وظائف الإدارة" إلى التخصيص الدقيق.

وتبيَّن أيضًا تغيّر مفاهيم مصطلحات وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) واختلفت وفق تصورات العلماء[٣]، وهو ما يتضح من خلال ما يأتي.

أوّلًا- وظيفة "التخطيط":

دلالة "التخطيط" لغويًّا " الخاء والطاء أصل واحد، وهو أثر يمتدّ امتدادًا"، وعلاقة الدلالة الاصطلاحية لا تخرج عن هذا المعنى؛ فتأثير

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

(٢) ينظر د. يوسف الطائر، ود. هاشم العبادي: إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري/ ١٥١، الطبعة الأولى: ١٤٣٦هـ/٢٠١٥م، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمَّان.

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

التخطيط يمتد أثره في المنظمة وصولًا إلى الأهداف؛ إلا أنّ الكلمة تغيّرت دلالتها التي شاعت فيها قديمًا، وتغيّرت بالانتقال إلى دلالة أخرى، وهي "وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية، والتعليمية، والإنتاجية، وَغَيرها للدولة[١]"، مع بقاء علاقتها بما كانت تشيع فيه.

وأما دلالة "التخطيط" في اصطلاح علماء الإدارة فقد تتعدَّدت آراؤهم في بيانها، فدلالة "التخطيط" الاصطلاحية عند " كونتز" تعني التخطيط بالتقرير المسبق لما يجب عمله، وكيفية إتمامه، ووقت إتمامه، وتحديد القائمين به. ودلالته"التخطيط" الاصطلاحية عند" فايول" عملية التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد له. ودلالة"التخطيط" الاصطلاحية عند عند "جورج تيري": الاختيار الذي يعتمد على الحقائق، مع الاستعانة بالفروض المستقبلية في تصوّر الأنشطة المقترحة، وتكوينها.٤- وقيل: التخطيط: توقُّعُ المستقبل، واتخاذ القرارات المتعلِّقة بأنواع الخطط كافة[٢].

ويعنى بها عند آخرين النشاط الذهني المنظَّم تجاه القرارات، والأنشطة المتصلة بالفرد، والمنظمة. وعرِّف التخطيط بأنه نشاط موجَّه للمنظمة؛ لتحديد مستقبله، وكيفية تحقيق أهداف المنظمة، وما يتعلَّق بسياساته، وطريقة توزيع المهام، والموارد اللازمة لتحقيقها[٣].

---

(١) مجمع اللغة العربية بالقاهرة: المعجم الوسيط١/٢٤٤(خطّ).

(٢) ينظر د. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/٥٥.

(٣) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال/١٢ طبعة سنة: ١٤٢٩هـ، المملكة العربية السعودية. ويقارن بـ"ميشيل مان": موسوعة العلوم الاجتماعية.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

يستخلص مما سبق أن لمصطلح "التخطيط " معنًى أصليًّا، وآخر انتقل إليه في حلّته الجديدة، وهو ما أوضحه المعجم الوسيط لمجمع اللغة العربية بالقاهرة.

ويُلاحظ على المفاهيم الاصطلاحية السابقة- على الرغم من تفاوتها-:

١-أن التخطيط يعتمد على الحقائق المرتبطة بالمواقف، وتجميعها، وتحليلها لرسم الأنشطة المستقبلية الممتدة، مع ملاحظة كافة العوامل، وكذلك المعوِّقات التي استبعدت في أثناء التحليل.

٢- أنه يرتكز على التفكير السابق لتنفيذ الأنشطة أو الأعمال.

٣- أنه يُعنى بتحديد درجة الاستفادة من جميع الموارد بطريقة مُثلى في المنظمة.

٤- أنه يعتمد على عملية الاختيار بين البدائل المتاحة وصولًا إلى أفضل الطرق التي توصّل إلى الأداء الجيّد؛ فالتخطيط سلسلة من القرارات المتصلة بالمستقبل(١).

ويتساءل بعض المعنيين بالتغيّر الذي طرأ على مصطلح "التخطيط"، فيقولون: هل تخطيط الموارد البشرية مرادف لتخطيط القوى العاملة؟ ثم يوضِّحون في إجابتهم عن هذا التساؤل بالقول: إن تطورات، وتغيرات كثيرة طرأت على عمل المنظمات بدءًا من الثمانينات فالتسعينات، ومع اتفاقهما في المضمون العام إلا أن الأبعاد، والمرتكزات لكل واحد منهما مختلفة؛ تبعًا لاختلاف بيئة تخطيط القوى العاملة في الثمانينات والتسعينات عن تخطيط

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

الموارد البشرية في بداية الألفية الثالثة بناءً على ظهور معطيات جديدة في بداية الألفية الثالثة[١].

والتخطيط من حيث الكم الزمني نوعان: قصير الأجل، وطويل الأجل، ويعنى بالأول ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية قصيرة، أو هو الذي يتعلّق بالمستقبل؛ وأما النوع الثاني فيعنى به ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية طويلة، خمس سنوات فأكثر، ويتوقَّف نجاح هذي النوعين على طريقة المنظمة في التنسيق بينهما[٢].

ومما تجدر الإشارة إليه هنا_أهمية" التخطيط"، فهو أهم الوظائف الإدارية التي يتبعها تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى؛ فمن خلال التخطيط يتم وضع الأساس والإطار لجميع مكوّنات العملية الإدارية، ويتم من خلالها تحديد الأهداف، والبدائل الممكنة لتحقيقها، وخطوات التنفيذ التي يجب على الأفراد القيام بها مستقبلًا، والموارد البشرية، والمادية اللازمة من الناحية النوعية، والكمية، والمعايير اللازمة لتقييم الإنجاز، ويساعد التخطيط بقوة في فاعلية ممارسة الرقابة الإدارية بدقة[٣]. والتخطيط عملية تقع على عاتق مدير المنظمة، الذي يقوم بتحديد أهداف المنظمة، ورسالتها[٤].

---

(١) ينظر د. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية/ 232، الطبعة الأولى ٢٠٠٥م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

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

(٣) ينظر د. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/60، وينظر د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/١٦، ١٧، وينظر د. علي محمد عبد الوهاب: مقدِّمة في الإدارة/ ٥٧، طبعة سنة: ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م، مطابع معهد الإدارة العامة.

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

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

فالتخطيط متعلِّق بالأنشطة المستقبلية، وكيفية تنفيذها، والاستفادة من موارد الإدارة، وأنّ مديرها مَعْنِيٌ بالتخطيط؛ لتحديد أهدافها، ورسالتها.

ثانياً-وظيفة "التنظيم":

دلالة "التنظيم اللغوية: "النُّونُ، وَالظَّاءُ، وَالْمِيمُ: أَصْلٌ يَدُلُّ عَلَى تَأْلِيفِ شَيْءٍ وَتَأْلِيفِهِ، وَنَظَمْتُ الْخَرَزَ نَظْمًا، وَنَظَمْتُ الشِّعْرَ وَغَيْرَهُ[١]"، و" نَظَّم اللؤلؤَ في السلك: إذا نَظَمَه، ونَظَّم الكلامَ: كذلك[٢]"؛ وواضحٌ من المعنى الأصلي للتنظيم متَّسع الدلالة؛ لكنه تغيّرت في المعنى الاصطلاحي، باتجاهها إلى معنًى جديد خاص بالتنظيم الإداري، ولم تنقطع صلتُه بالمعنى الأصلي للكلمة.

فـ"التَّنظيم الإداري "التَّركيب الهيكليّ بوحداته، ووظائفه، وأفراده الذين يتعاونون معًا؛ لأداء واجبات تحقِّقُ الأهدافَ الموضوعة[٣]".

فتغيّر معنى مصطلح"التنظيم" لدى المهتمين بوظائف الإدارة ارتبط باختلاف اتجاهاتهم، وتنوّع مدارسهم، كالاتجاه أو المدرسة التقليدية، والاتجاه أو المدرسة السلوكية، واتجاه التوفيق بين التقليديين والسلوكيين، ثم الاتجاهات أو المدارس الفكرية، والنظريات الحديثة[٤].

---

(١) ابن فارس: مقاييس اللغة٥/٤٤٣ (ن ظ م)، تحقيق الشيخ/ عبد السلام هارون، دار الفكر، ١٣٩٩هـ/١٩٧٩م.

(٢) نشوان سعيد الحميري اليمني: شمس العلوم ودواء كلام العرب من الكلوم١٠/ ٦٦٥٦، تحقيق د.حسين عبد الله العمري وآخَرَين١٠/٦٦٥٦، الطبعة الأولى: ١٤٢٠هـ/ ١٩٩٩م، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، دار الفكر، دمشق، سورية.

(٣) د. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة١/٧٨٣(د و ر)، الطبعة الأولى: ١٤٢٩هـ /٢٠٠٨م، الناشر: عالم الكتب، القاهرة.

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

فكان هذا المصطلح "من أكثر المصطلحات تفاوتًا في معناه الاصطلاحي[١]"؛ فهو عند "رايلي": و" موني": صورة لجماعة إنسانية معنية بتحقيق هدف مشترك؛ وأما "هنري فايول" فيعرِّفه بما يمدّ المنظمة بجاجاتها من الأفراد، ورأس المال، والمواد الأولية، والآلات، وما يقوم به مدير المنظمة من إدارة العلاقات بين الأفراد، والأشياء ...، يعرِّف "كونتر "التنظيم بأنه تجميع الأنشطة الضرورية، وإسنادها إلى مدير يمتلك سلطة إدارية لتحقيق أهداف المنظمة[٢]، وأما "ريتشارد هودجتس فيرى أنه عبارة عن توزيع المهام بين العاملين، والتنسيق بينهم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوّة؛ أما "تيومان" فعرَّف " التنظيم" بأنه عملية تجميع، وتقسيم العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، وتحديد العلاقات بين الأفراد الذين يَشْغَلونها.

٦- وعُرِّف التنظيم بأنه الترتيب المُنَسَّق للأعمال؛ لتحقيق الأهداف، وتحديد العلاقات بين الأفراد، وتحديد المسؤوليات المنوط بهم تنفيذها[٣].

ويلاحظ على المفاهيم السابقة لمصطلح "التنظيم" التقاؤها في المستهدف تنفيذه، من خلال التعاون الدقيق بين الموظَّفين، ومعرفة كل موظَّف في المنظمة للدور الذي يجب عليه تنفيذه.

---

(١) د. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/٨٣.

(٢) ينظر د. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/83، ٨٤.

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

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

ثالثاً- وظيفة الرقابة الإدارية:

الرقابة في اللغة: " يقول ابن فارس: "الرّاء وَالقاف والباء أصل واحد مُطَّرِدٌ، يدلّ عَلَى انتِصابٍ لِمراعاة شيءٍ[١]"، فمدلول الرقابة اللغوي مراعاة شيء ما واسع الدلالة تغيّر مع مرور الزمن إلى معنًى خاص بظهور مصطلح "الرقابية الإدارية"، وبقيَت علاقة المعنى الاصطلاحي مرتبطة بالمعنى الأصلي للمصطلح، وهو ما يبدو لك أيها القارئ الكريم من خلال ما يأتي.

لقد تعددت مفاهيم مصطلح "الرقابة الإدارية"؛ إلا أنها تلتقي في طريقة قياس النتائج الفعلية للمنظمة، ومقارنتها بالأهداف المرسومة سلفًا، والوقوف على سلبيات تلك النتائج، ووضع الحلول اللازمة لتلافيها، وتحقيق الأهداف بصورة كاملة، وصحيحة.

فمعنى "الرقابة الإدارية": مراقبة الإدارة للتأكُّد من مطابقة تصرُّفاتها للقانون، وذلك بناءً على طلب الأفراد أو من تلقاء نفسها[٢]".

ويعرِّفها "هنري فاول" بالتأكّد من أن سير الأمور في المنظمة يتم وفق ما خُطِّط له، ولم يخرج عن المبادئ والتعليمات المعتمدة؛ لتحديد مكمن الضعف، والعمل على تصحيحها[٣].

---

(١) ابن فارس: مقاييس اللغة٢/٤٢٧ (ر ق ب).

(٢) د. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة/٩٢٣(ر ق ب).

(٣) ينظر مبادئ إدارة الأعمال: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج/٨٤، و م. محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١٥٠، طبعة سنة ٢٠١٤م.

وهي وظيفة منوط بها التأكيد على أن تنفيذ ما خُطِّط له يتم تحقيقه بدقة، وتركيز، وتُعنى كذلك بتنظيم الجهود، وتوجيهها وصولًا إلى تحقيق الأهداف المرسومة سلفًا(١).

ومن الجدير بالذكر أن الرقابة تؤثِّر، وتتأثر في آن واحد بالوظائف الأخرى للمنظمة (التخطيط، والتوجيه، والتنظيم)؛ فكلّما كانت الرقابة دقيقة كلّما كان النجاح واسعًا أو كبيرًا، وكلّما كانت الرقابة محدودةً كلّما كان النجاح ضيِّقًا أو محدودًا(٢).

ولأهمية الرقابة الإدارية صنّفتها النظريات الإدارية الحديثة بين الوظائف التي تعنى بجهود الإدارة، والأفراد في المنظمة في آن واحد(٣)، والرقابة نوعان: داخلية، خارجية.

فالرقابة الإدارية: قيام وحدات المنظمة ذاتها بمراجعة أنشطتها، وأدائها أولًا بأول؛ لعلاجها، وتقديم الحلول اللازمة؛ لتجنّبها مستقبلًا؛ أما الرقابة الخارجية تتم من خارج المنظمة، وتقوم بها الإدارات العليا في الدولة، وتتشعب حسب نوعية المنظمات، أو الأعمال(٤).

رابعًا-"التوجيه": معناه في المعجم أو القاموس: يقال خرج القومُ فوَجّهوا لِلنَّاسِ الطريقَ تَوْجِيهًا إِذَا وَطَّؤوه وسلَكوه حَتَّى اسْتَبَانَ أَثَرُ الطَّرِيق

(١) ينظر م. محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١٥٠.
(٢) ينظر د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٣٧٢.
(٣) ينظر م. محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١٥٠.
(٤) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال/٨٥، طبعة سنة: ١٤٢٩هـ المملكة العربية السعودية.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

لِمَنْ يَسْلُكُهُ[١]"، والعلاقة بين الدلالة اللغوية للكلمة، وهي توجيه الطريق للناس، بجعله مُمَهَّدًا، وواضحًا لمن يسلكه إلى مبتغاه–والمدلول الجديد الذي انتقلت إليه واضحة، وهو جعل جهود العاملين في المنظمة في اتجاه واحد؛ لتنفيذ الأعمال المستهدفة بدقة، ووضوح؛ لتتطابق مع الأهداف المرسومة سلفًا.

تتوافق آراء المعنيين حول الدور البنَّاء، والمُنَظَّم الذي يقوم به "التوجيه" في الإدارة أو المنظمة، وهو من أهم وظائف المنظمة أو الإدارة، ومن أشدّها تعقيدًا، ومن دون التوجيه يصير كلٌّ من التخطيط، والتنظيم، قوالب جامدة، لا فائدة منها[٢]؛ فعن طريق "التوجيه" يتحقّق إرشاد المرؤوسين، وتشجيعهم على بذل الجهد في تنفيذ ما أسند إليهم من أعمال[٣]، والتوجيه" أساس المنظمة؛ لأن تحقيق الأهداف منوط به؛ فما دلالته؟ لم تلتق كلمة العلماء حول مفهوم هذا المصطلح، فمنهم من عرّفه بنشاط إداري يعمل على توحيد جهود أفراد المنظمة، أو الإدارة، وتنسيق هذه الجهود، والعمل بروح الفريق وصولًا إلى الأهداف المرجوّة[٤]. ومنهم من عرَّف بالوظيفة التي تضمن، أو تهدف إلى أن يتطابق التنفيذ مع ما تم تحديده من قبل في التخطيط، والتنظيم[٥].وقيل في تعريفه: عمليةٌ تعمُّ

(١) الأزهري (محمد بن أحمد): تهذيب اللغة١٨٧/٦ (وج ه)، تحقيق/محمد عوض، الطبعة الأولى: ٢٠٠١م، الناشر: دار إحياء التراث العربي، بيروت، وابن منظور: لسان العرب٥٥٨/١٣(و ج هـ).

(٢) ينظر د. محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/١٥٢.

(٣) ينظر د. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/123.

(٤) ينظر د. محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/١٥٢، ١٥٣.

(٥) ينظر د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٧.

الأنشطة المُعَدَّة؛ لتحفيز المرؤوسين إلى العمل بكفاءة، وفاعلية على المدى القريب، والبعيد.

وعُرِّفَ" التوجيه" بأنه: إرشاد المرؤوسين، وترغيبهم في بذل الجهد في أداء الأعمال؛ لتحقيق الأهداف المرجوَّة[١]. وهو عملية مستمرَّة في اتّخاذ القرارات الخاصة، والعامة، وتسجيلها في صورة تعليمات، وأوامر[٢].

ويصنّف مفهوم التوجيه لدى بعض الدارسين 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 الرئيسة (التوجيه)[٣]، وهذا مسلك علمي جدير بالتوضيح، فقد اتضح من خلال تحليل دلالة وظيفة التوجيه أن ما يخصّ التعريف، والشرح، وتعريف كلّ مرؤوس بدوره، وما له، وما عليه مرتبطٌ بالعنصر الذي يطلق عليه مصطلح الاتصالات؛ وما ما يتناول الأعمال المرتبطة مباشرَةً بحل المشكلات، ومساعدة المرؤوسين في تحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة، ونقل خبرات المديرين أو القادة السابقة إلى مرؤوسيهم في سبيل الوصول إلى الأهداف وبناء جسور من الثقة المتبادلة-يطلق عليه مصطلح "القيادة"؛ وأما ما يرتبط

(١) ينظر د. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام/123.

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

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

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

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 حجاتهم؛ لتشجيعهم على بذل كلّ طاقاتهم، وقدراتهم في أثناء عملهم في الإدارة أو المنظمة- فإن ذلك يطلق عليه مصطلح "التحفيز" (١).

يتضِّح من ذلك أنّ التوجيه الفعال يعتمد على "عدة اعتبارات، أو ركائز، هي: فهم نماذج السلوك البشري، ومحدداته. استخدام النمط القيادي المناسب الاتصالات الفعالة(٢)".

ولارتباط التوجيه بكلٍّ من االتحفيز، والقيادة ارتباطًا وثيقًا، ولشدة ارتباط هذه الوظيفة (التوجيه) بقيادة الإدارة أو المنظمة استعمل بعض الباحثين مصطلح "القيادة" مرادفًا لمصطلح "التوجيه"، وقد يستعملان معًا عند آخرين؛ لكن هذا التداخل في استعمال المصطلحات الإدارية صاحبَه عدم توضيح ذلك للقارئ الكريم، وهو ما يبدو في استعمال مصطلح "التوجيه" فقد استعمله بعض المعنيين في تقسيم وظائف الإدارة عند سردها اختصارًا، ثم تركوه في أثناء تفصيل القول في هذه الوظيفة، واستعمل مصطلح "القيادة"، ولم ينبِّه على ذلك(٣). ويُعدُّ هذا الاستعمال على هذا النحو مظهر من مظاهر التغير في المصطلح الإداري، مما يجعل الطالب المبتدئ، وطالب الدراسات العليا، والباحثين، وكذلك الموظّف في حيرة من أمره بين المصطلحين.

(١) ينظر د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٧، وما بعدها.
(٢) د. محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/١٥٣.
(٣) ينظر د. علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة الحديثة/١٦، ١٠١.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا استبدال بعض المعنِيِّين مصطلح " الإشراف" بمصطلح التوجيه أحيانًا(١)، وإحلاله محلّه، بمعنى استعمال مصطلح "الإشراف"، وترك مصطلح "التوجيه". ومنهم استبدل مصطلح "التوجيه" بعناصره الثلاثة (القيادة، والتحفيز، والاتصالات(٢)).

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

والصحيح ارتباط " التوجيه" بعناصره الثلاثة: (القيادة، والتحفيز، والاتصالات)، ولا يمكن استبداله بغيره.

مفاهيم عناصر "التوجيه"(القيادة، والتحفيز، والاتصالات):

"القيادة": "القاف والواو والدّال أصل صحيح يدلّ على امتداد في الشيء، ويكون ذلك امتدادًا على وجه الأرض وفي الهواء(٣)"، فدلالة الكلمة الأصلية واسعة، ثم انتقلت إلى معنًى جديدٍ، وتغيّرت إلى مَنْ يُحدِث تأثيرًا في أعضاء الإدارة أو المنظمة، وامتداد تأثيره في سلوكهم جميعًا، ونقل الخبرات السابقة إليهم؛ لتحقيق أهدافها، فالعلاقة بين معنى الكلمة الأصلي ومعناها الخاص الجديد واضحة.

ولقد اختلف المعنى الاصطلاحي لهذا العنصر لدى المعنيين بعلم الإدارة، وهو ما أفصح عنه "أستوجدل " الذي وصف التغيّر الذي طرأ على

---

(١) ينظر د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٧.
(٢) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال /٥٨-٨٠.
(٣) ابن فارس: مقاييس اللغة٥/٣٨(ق ود).

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

هذا المصطلح، واختلاف الباحثين في تحديد معناه بقوله: " هناك عدد كبير من التعريفات للقيادة يعادل عدد الأفراد الذين حاولوا دراستها، وتحديد طبيعتها وأبعادها(١)".

ولقد شَغَلَ مفهومُ "القيادة" التفكير العلمي كثيرًا، واتجه تفكير العلماء إلى القائد، وما يجب أن يتحلّى به من خصائص وسلوك، واتّجه تفكيرهم فيما بعد إلى جماعات العمل، والمؤثِّرات التنظيمية على القائد، ومدى فاعليتها(٢).

ومن المفاهيم الاصطلاحية التي ذكروها تعريف"كونتر"، و "ودنيل" فقد عرّفا هذان العالمان القيادة بقدرة المدير على التأثير في المرؤوسين؛ لدفعهم إلى العمل بثقة، وحماس؛ لإنجاز الأعمال المنوط بهم تنفيذها(٣)، ومنها تعريف "هولت Holt " للقيادة بـ"العملية التي تؤثِّر في سلوك الآخرين؛ للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة. وعرّف" بليك "Blake ، و" موتون Mouton "القيادة بأنها: ذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى تعظيم الإنتاجية والتشجيع على استخدام أسلوب حل المشكلات، وتشجيع العاملين؛ لتحقيق درجات عالية من الرضا، وأمّا "ستونار Stoner" و "فريمان Freeman" فقد عرّفاها بالعملية المتعلقة بالتوجيه، والتأثير في المهام المسندة إلى العاملين(٤).

(١) ينظر د. محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال /١٦١
(٢) ينظر د. كمال بربر: الإدارة عملية ونظام/١٣٠.
(٣) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال /٥٩.
(٤) ينظر د. محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/١٦١، وما بعدها.

وعرِّفت "القيادة" بعنصر "التوجيه" الذي يُعنى بالأعمال المرتبطة ارتباطًا مباشرًا بحل المشكلات، ومساعدة المرؤوسين في تحقيق أهداف الإدارة، ونقل خبرات المديرين أو القادة السابقة إلى مرؤوسيهم في سبيل الوصول إلى الأهداف، وبناء جسور من الثقة المتبادلة[١]، وعرِّفت القيادة بفنِّ التأثير على الناس؛ لتنفيذ الأعمال برغبهم الكاملة؛ لتحقيق الأهداف[٢].

يُستنتج مما سبق أنّ "القيادة" تمثِّل عنصرًا قويًّا من عناصر "التوجيه"، وأن القيادة الناجحة هي التي تؤثِّر في سلوك المرؤوسين، وتدفعهم لتنفيذ الأعمال بحماس.

٢- **التحفيز** motivation"":

التحفيز في اللغة: الحاءُ، والفاءُ، والزّاءُ كلمةٌ وَاحِدةٌ تدلُّ على الحثِّ، وما قَرُبَ مِنْه. فَالحفزُ: حثّك الشّيءَ مِنْ خَلفِه"؛ فمدلول الكلمة المعجمي واسع، يشمل كل نوع من أنواع الحثّ، واتّجه إلى دلالة جديدة في عنصر "التحفيز الإداري"؛ فتغيَّر إلى إثارة العاملين في المنظّمة؛ لبذل الجهد، وتحسين الأداء، مع بقاء القرابة الدلالية بين المعنى القديم الواسع الدلالة، والمعنى الجديد الذي اتّجهت إليه الكلمة.

يوصف "التحفيز" في علم الإدارة بأنه الخطوة الأولى لأي إدارة أو منظمة، يُرَاد منها تحقيق الأهداف المنشودة.

معنى "التحفيز" في الاصطلاح: مجموعة من العوامل التي تثير القوى الحركية في العاملين، وتوجيه سلوكهم، وتصرفاتهم وصولًا على الغايات

(١) ينظر د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٩.
(٢) ينظر د. كمال بربر: الإدارة عملية ونظام/١٣٤.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

المطلوبة، وقيل "التحفيز": مجموعة من المؤثِّرات التي تشجِّع العاملين لبذل جهد أكبر فيما أُسْنِد إليهم من أعمال، وعدم الخطأ فيها، وتوجيه دوافعهم نحو سلوك معيَّن وصولًا إلى تنفيذ ما أسند إليهم من أعمال(١)، عرّفه بعض المعنيين بتنشيط المرؤوسين، وإثارة حماسهم، والدمج بين أهداف الإدارة أو المنظمة وأهداف العاملين، وتحقيق مبدأ الكفاية الخاصة العاملين في سبيل بذلهم كلّ طاقاتهم، وقدراتهم في أثناء عملهم في المنظمة.

وقيل معنى "التحفيز" أيضًا: التعرف على حاجات، ورغبات، واهتمامات العاملين في الإدارة أو المنظمة؛ لبذل أقصى طاقاتهم، وقدراتهم لتحقيق الأهداف(٢)، وهو عمليةُ إثارةِ سلوك الفرد، لإشباع رغبات معيَّنة، وتنشأ تلك الحاجات باختلال التوازن البيولوجي، أو النفسي، أو الاجتماعي(٣).

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

ويرتبط العامل الثاني بالحوافز، ويسميه "هيرزبرج" بمجموعة الحوافز، ونظرية العدالة لـ"آدم" وتعنى بما يقارنه العامل من مقابل يأخذه نظير عمله، ومقارنة ذلك بما يأخذه عامل آخر نظير عمله، وبناء على ذلك يحدِّد

(١)ينظر محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة /١١٨
(٢) ينظر د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٨.
(٣)ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال /٧٨.

عدالة الإدارة من عدمه، فنظرية التوقّع، وتعنى بما يقوم به العامل من الربط بين إنجازه للعمل المطلوب منه في الوقت المحدَّد وقوّة الحافز، أو ضعفه(١).

ويميِّز بعض المختصين 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؛ وأما "الحافز" فيُعنى به القوى المُحرِّكة في البيئة التي تحيط بالعامل، وتحثّه على تحسين الأداء في الإدارة(٢) .

٣- الاتصالات:

تجدر الإشارة قبل توضيح التغير الدلالي في مصطلح "الاتصالات" إلى أنّها ركيزة كبيرة في التفاعل الإنساني عبر العصور، وبين الثقافات المختلفة، وبخاصة في العصر الحديث؛ لأنها تطوّرت تطوّرًا كبيرًا تقنيًّا، ومعلوماتيًّا(٣).

ف"الاتصالات" في القاموس أو المعجم: جمع، ومفرده " اتصال"، "الواو، والصّاد، واللّام: أَصلٌ واحدٌ يَدلُّ على ضَمِّ شَيءٍ إلى شيءٍ حتّى يَعْلَقَهُ، ووصَلتُه به وَصْلًا(٤)"، "وكل شيءٍ اتصل بشيءٍ فما بينهما وُصْلَةٌ، والجمع وُصَلٌ(٥)"، "وَوَصَلَ الْخَبَرُ بَلَغَ(٦)".

---

(١) ينظر تفاصيل هذه النظريات، وغيرها محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة /١٢٦-١٣٣.

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

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

(٤) ابن فارس: مقاييس اللغة٦/١١٥(وص ل).

(٥) الجوهري (أبو نصر إسماعيل): تاج اللغة وصحاح العربية٥/١٨٤٢(و ص ل).

(٦) الفيومي (أحمد بن محمد بن علي): المصباح المنير ٢/٦٦١(و ص ل)، تحقيق/عبد العظيم الشناوي، الطبعة الثانية، الناشر: دار المعرف، القاهرة.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

ويلاحظ تغيّر الدلالة المعجمية باتجاهها من الاتساع إلى التضييق، من (مطلق اتصال شيء بشيء إلى اتصال الخبر)، وتغيّرت مرة أخرى لتصبح أكثر تضييقًا، بعد إطلاق "الاتصالات" على عنصر من عناصر التوجيه؛ لنقل المعلومات، وتبادل الآراء عبر وسيلة من وسائل الاتصال المختلفة.

وتبدو أهمية "الاتصالات" هنا فيما يتصل بالإدارات، والمنظمات؛ لأنّ الاتصالات معنيَّة تمامًا بتعريف المرؤوسين بدورهم في الإدارات أو المنظمات، وشرحه لهم في أثناء التنفيذ، والسلطة اللازمة له، والعلاقات اللازمة له كذلك(١).

ومما يجب التأكيد عليه أنه لا يمكن تصوّر وجود إدارة أو منظمة من دون وجود وسائل اتصال، وأنّ أكثرَ المشكلات التي تطفو على السطح، وبخاصة في الإدارات، أو المنظمات –راجعةٌ إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين(٢).

و"الاتصالات" بالنسبة للعملية الإدارية كالقلب في الإنسان؛ فكما أن القلب يتولّى عملية نقل الدم إلى جميع الأعضاء في الإنسان فإنّ "الاتصالات" تتولّى نقل المعلومات إلى جميع الأعضاء في المنظمة(٣).

فما معناه الاصطلاحي؟ اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم مصطلح "الاتصالات"، فعَرَّفه" كونتز" وزملاؤه" بأنه عبارة عن إرسال المعلومات، وتحويلها بين المرسل والمستقبل، بشرط كونها مفهومة لدى المستقيل،

(١) ينظر د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٥٨.
(٢) ينظر محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١٣٤-١٣٥.
ينظر د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال/٢٦١ (٣)

وعرّفه "برادن" بعملية جمع الكلمات، أو الأحرف، أو الرموز، أو الرسائل، والطريقة التي يشترك في معناها، وفهمها أحد أعضاء المنظمة مع عضوٍ آخر(١).

وتعرّفه منظّمة تدريب المشرفين الأمريكيين بـ"عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات، والآراء؛ من أجل إحداث تفاهم، وثقة متبادلة، أو إحداث علاقات إنسانية جيّدة(٢)"، وقيل: "عملية يتمّ بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر؛ بقصد القيام بعمل، أو إحداث تغيير ما(٣)"، وقيل: عملية تبادل المعلومات في المنظمة بوسيلة من وسائل التواصل، كاللغات المنطوقة، أو الإشارات، أو الإيحاءات وصولًا 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 (٤)، وعلى الرغم من تغيّر مفاهيم هذا المصطلح، وتفاوتها تلتقي في الدور الذي تؤدّيه "الاتصالات" في توجيه العاملين في الإدارات أو المنظمات.

يتضح من ذلك وجود تغيّر في الدلالة المعجمية لكلمة "الاتصال"، وتغيّرها حديثًا بإطلاقها على أحد عناصر التوجيه، وأنه لا يمكن تصوّر وجود منظمة من دون وجود وسائل اتصال تيسّر عملية التواصل، ونقل المعلومات بين الرئيس ومرؤوسيه؛ لأنّ الاتصالات تمثِّل روح المنظمة، وقلبها النابض، وأن أي خلل في الاتصالات يؤثِّر عليها بطريقة سلبية.

---

(١) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال /٧٠، ٧١.
(٢) ينظر السابق /٧٠.
(٣) د. كمال بربر: الإدارة عملية ونظام/١٢٤.
(٤) ينظر د. محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال/١٧٩، ١٨٠، وينظر محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة/١٣٤، وما بعدها.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

يُستنتج مما سبق أنّ المعنى الأصلي لكلمة" وظيفة" واسع الدلالة، ثمّ استعمل في وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقاب) وضُيِّقت دلالته؛ ليخصّ أعمال الإدارة، وما يجب تقديره في كلّ منها؛ لتحقيق أهداف الإدارة عامة، والإدارة المالية خاصة.

وأن العلاقة بين المعنى اللغوي (الدلالة المعجمية) والدلالة التي انتقلت إليها الكلمات ظاهرة، وأنّ تغيّر دلالات الكلمات –مع مرور الزمن– عرَض من أعراض التغيّر الدلالي الذي يعتري الكلمة(١)، أو شَكل من أشكال التغيّر الدلالي(٢).

يستنتج مما سبق بصورة عامة تغيّر مفاهيم كل مصطلح من مصطلحات وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وتفاوتها تبعًا لاختلاف وجهات نظر العلماء الذين تناولوها.

المركزية، واللامركزية:

المركزية في اللغة:" ومركَزُ الرجل: موضعه، يقال أَخَلَّ فلانٌ بمركزِه(٣)"، و" ركَز الشَّخصُ: وقُر، ورَزُن، وأحكم تصرفاته(٤)"، والعلاقة واضحة بين الدلالة المعجمية في النَّصَّين السابقين، وأنها تدور حول مكانة الرجل، وإحكام تصرفاته، ورزانته، والأوصاف التي يشترط علماء الإدارة تحققها فيمن يتولّى مقاليد أمر من الأمور في منظمة ما أو إدارة ما، فلا

(١) ينظر د. إبراهيم أنيس: الأصوات اللغوية/١٥٢، وما بعدها.
(٢) ينظر د. محمد سعد محمد: في علم الدلالة/١٠٠، وما بعدها، الناشر: مكتبة زهراء الشرق، القاهرة. ٢٠٠٢م.
(٣) الجوهري: تاج اللغة، وصحاح العربية٣/٣٨٠(ر ك ز).
(٤) د. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة٢/٩٣٤(ر ك ز).

يأخذ قرارًا، ولا يصدر أمرًا إلا بعد إحكامه، ومشورة مرؤوسيه، وهو ما يعنونه بمصطلح "اللامركزية"، وأكّدوا على التحذير من ضده وهو "المركزية" في اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر.

و"المركزية" في الاصطلاح: تحكم شخص واحد في مقاليد الأمور في منظمة ما، أو إدارة ما، وتحكّمه كذلك في القرارات التي تصدر عنها، وعدم مشورة بقية أعضائها.

وأما "اللامركزية" في الاصطلاح: فدلالتها عكس مصطلح "المركزية" تمامًا، بمعنى أن المسؤول الأعلى في الإدارة لا ينفرد بالقرار؛ إنما يسمح للأعضاء الأكْفاء في المشاركه في اتخاذ القرارات قبل إصدارها، وخاصة في المنظمات أو الأعمال الكبيرة؛ ليطمئن على جودة قراراته، ونجاعتها في النهوض بالعمل المؤسسي في إدارة المال، أو في الإدارة عمومًا.

ويؤكِّد "بيتر ف. دروكر" على أنّ من فُوِّضَ من العاملين في المنظمة سلطة إصدار القرارات النهائية في مجالات محدَّدة يمكنهم تولّي القيادة في أوقات الأزمات، ومن المبادئ الصحيحة تكافؤ السلطة مع المسؤولية(١).

ولهذا العلامة رأي واضح في ذلك، فبعد تأكيده على أهمية استمرارية " التدرّج الوظيفي" وبعد وصفه لمن تكلّموا 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 ينفِّذها الجميع، ففي مواقف الخطر العامة التي يحتمل أن تواجهها المؤسسة إن عاجلًا أو آجلًا يتوقّف الإنقاذ على الأمر الواضح، فإذا تعرَّضت سفينة للغرق

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

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

لا يدعو الربان إلى عقد مؤتمر؛ بل يصدر أمره على الفور، فإذا أراد كل فرد إنقاذ السفينة فلا بد أن يطيع أوامر الربان، فيعرف تمامًا أين يذهب، وكيف يتصرّف بدون جدال من قِبل جميع الأفراد في المنظمة هو الأمل الوحيد في حالات الأزمات(١)".

تبيَّن مما سبق تغيّر دلالة كلمة "المركزية" في الاستعمال الحديث، واتجاهها من الاتساع إلى التضييق، ليُعنى بها تحكم رئيس الإدارة في القرارات، وتفرده في إصدارها، وعدم أخذ آراء بقية الأعضاء.

يستنتج مما سبق وجود تُعدُّد في مفاهيم "العملية الإدارية"، وتفاوت الآراء حولها؛ لأسباب، تمّ إيضاحها، وتمّ التأكيد على أهمية استمرار التدرّج الوظيفي في العملية الإدارية، والأخذ بمبدأ الشورى قبل اتخاذ القرارات.

أثر التغيّر الدلالي في مصطلحات "إدارة حركة المال":

نصّ علم الدلالة ""Semantics على وجود نوعين من التغيّر الدلالي:

التغيّر الأول- تغيُّرٌ دلالي "لا شعوري": أي غير مقصود، يُحدِث تغييره في اللغات كافة، وفي جميع البيئات اللغوية، ولا يشعر به أحد إلا بعد إجراء المقارنة بين العصور المختلفة للغة.

والتغيّرُ الثاني: تغيُّرٌ دلالي مقصودٌ، وهو الذي يقوم به المهرة في صناعة الكلام، وما تقوم به المجامع اللغوية لهدف، أو لآخر.

(١) "بيتر ف. دروكر": تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين /٢٩

وقد لاحظ علماء الدلالة العرب أنّ التَّغَيُّرَ الثاني (التغيّر المقصود) أقلُّ أثرًا في اللغات؛ فأدخلوه فيما يُعْرَف بـ" تطوّر الطفرة" وقد يُرى في الجيل الواحد، وردّوا أسباب التغير الدلالي إلى عاملين:

٩- كثرة الاستعمال؛ فتتشكل الدلالة وِفْقَها؛ لكن يبقى اشتراك الناس في الناحية المركزية(١).

١٠- الحاجة إلى التغيّر الدلالي المقصود، ومن عناصر الحاجة التطوّر الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي(٢).

وقد أحدث التغيّر الثاني (التغيّر المقصود، أو المتعمّد) أثرًا كبيرًا في مصطلحات إدارة المال، ومتعلّقاته، فقد اعتراها مظاهرُ التغيّر في الصورة اللفظية، وأصابها التغيّر في الدلالة؛ فتفاوتت، أو تضاربت المفاهيم، أو تناقضت، أو ورد خطأ في استعمال المصطلحات ذاتها، أو سوء فهم، فتنحرف الكلمة عن مسارها المألوف، وتبقى مرتبطة في ذهنه بتلك الدلالة الخاطئة (٣).

ومن ذلك خلط عَدَدٌ غير قليل بين مصطلح "المحاسبة" ومصطلح" الإدارة المالية"، وذلك أنهم لا يجدون فرقًا بينهما "حين يتمّ استخدام نفس المصطلحات، ونفس القوائم المالية، حين التعرّض للموضوعين، وبالتالي فهم لا يجدون فرقًا بينهما(٤)".

---

(١) ينظر دكتور/ إبراهيم أنيس: دلالة الألفاظ/١٣٤، طبعة سنة: ١٩٩٧م، الناشر مكتبة الأنجلو المصرية

(٢) ينظر دكتور/ إبراهيم أنيس: دلالة الألفاظ/ ١٣٥، وما بعدها.

(٣) ينظر دكتور/ إبراهيم أنيس: دلالة الألفاظ/ ١٣٥، وما بعدها.

(٤) د. جميل أحمد توفيق: أساسيات الإدارة/٣٥، دار النهضة العربية للطباعة، والنشر، بيروت(د ت).

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

والصحيح عكس هذا الفهم الخاطئ تمامًا، فالمحاسبة تُعْنَى بعملية جمع البيانات؛ بينما تُعْنى الإدارة المالية بتحليل تلك البيانات؛ وصولًا إلى اتخاذ القرارات(١).

ومن مظاهر ذلك تحويل المصطلح الواحد إلى عدة مصطلحات، من خلال استعمال مصطلحات فرعية؛ مما يخلّ بمفهوم المصطلح الأصلي.

ومن مظاهر هذا التغيّر ما نتج عن الاختلاف بين المختصين في المصطلحات الإدارية عامة، والمصطلح المالي، ومتعلِّقاته خاصة، فأصاب هذه المصطلحات من التغيّر في المفاهيم تبعًا لهذا الاختلاف؛ فسلك بعضهم مسلكًا خاصًّا، وهو أن يجتهد في اختيار اللفظ الأكثر شيوعًا، واستعمالًا من بين المترادفات الكثيرة للمصطلح الواحد(٢)؛ فازداد الأمر صعوبة على من يتعامل مع هذا النوع من المصطلحات، ومفاهيمها.

ومن مظاهر تغيّر هذه المصطلحات أيضًا أنَّ شرحَ بعضِها غيرُ منسجمٍ مع مدلوله في بعض الكتب، والمعاجم المتخصصة في المصطلح الإداري؛ مما يضطر بعض القائمين على شرحها إلى اختيار أسلوب توفيقي في أثناء التعامل مع شرح المصطلح الإداري، ليقترب فيه المدلول من الشرح المرفق، وثمة مشكلة أخرى وهي وجود أخطاء في استخدام المصطلح الإداري نفسه(٣).

---

(١) ينظر د. جميل أحمد توفيق: أساسيات الإدارة/٣٥.

(٢) ينظر دكتور/ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة/٦، الطبعةالأولى: ٢٠١١م، الناشر: دار أسامة للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.

(٣) ينظر مدخل إلى الإدارة المالية، مركز البحوث والدراسات متعدّدة التخصصات https://www.mdrscenter.com/، وينظر دكتور/ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة/٦.

مصطلح إدارة المال (الإدارة المالية)

تعدّدت مفاهيم هذا المصطلح، فعرّفه Johnson" "بالعملية التي تعنى بالتخطيط المالي، وإدارة الأصول، وتوفير وسائل الدفع، ووضع حلول لمشاكل المنظمة.

وعرَّفه "Brigham et grapenste": بالوظيفة الخاصة بوضع خطط التمويل، والحصول على الموارد المالية، وطريقة استخدامها؛ لتنشيط عمليات المؤسسة، وإنجازاتها إلى أقصى حدٍّ ممكن. وعرّفه أحد أتباع المدرسة القديمة، وهو Du Gall et Gu thmem بالنشاط الخاص بتخطيط الأموال، وتجهيزها، ورقابتها في المنظمة.

وعرّف بعضُ المنتمين إلى المدرسة الحديثة "إدارة المال" بالدور الذي تقوم به في التخطيط المالي، وإدارة الأصول، وحلّ المشاكل، وتجهيز وسائل الدفع.

يتضح مما سبق أن "إدارة المال": هي العملية الإدارية التي تختص بالتنظيم، والتخطيط، والرقابة لحركة الأموال في المنظّمة من حيث دخولها، وخروجها؛ لتحقيق أمرين معًا، هما:

١- سيولة الأموال. ٢- وتحقيق الأهداف[١].

(١) ينظر د. منير إبراهيم هندي: الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر/٧، ٨، الطبعة السادسة: ٢٠٠٧م، الناشر: المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر. وينظر www.tadwiina.com (تدوينة) مصدرك لأفضل المقالات في مختلف المجالات

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

فقد بدأت مع مطلع هذا القرن عملية الإدماج، وإنشاء المؤسسات الجديدة، وتدبير الأموال اللازمة لتنفيذ المشروعات، ومثَّلَ ذلك اهتمام المفكرين الإداريين.

ثمّ تغيَّرَ هذا الاهتمام في العشرينات؛ ليصبح منصبًا على الطرق، والإجراءات التي تتمّ من خلالها تدبير الموارد المالية لتمويل الاستثمارات.

ثم تغيَّر ذلك المفهوم؛ بسبب ما أصاب العالم فيما بين ١٩٢٩م و ١٩٣٣م من كساد كبير عُرِفَ بـ"الكساد العظيم The Great Depression"، فتغيَّر ذلك الاهتمام، وصارَ هَمُّ المسؤولين الكبير إجراءاتِ الإفلاس، وإدارةَ الإفاس، وتجنّبَ المشكلات المالية، وما تَبِعَ ذلك من توجيه حكومي بإصدار التشريعات الملزمة لنشر البيانات المالية؛ مما كان سببًا في ظهور آفاق أخرى، نحو التحليل المالي، ولكفاءة في الأداء.

وبمجيء العقدين الرابع والخامس من هذا القرن انصب الاهتمام حول إزالة آثار الكساد الكبير، وعادت قضايا الإفلاس، والإندماج، وإعادة تنظيم المنشآت، وتوفير الأموال اللازمة للتوسّع.

ومع نهاية العقد الخامس من هذا القرن ظهر تغيّرٌ كبير في التفكير الإداري المالي، وذلك بابتعاد الاهتمام عن المسائل الكميّة التي لازمت الإدارة المالية منذ نشأتها، واتّجه الاهتمام إلى المسائل الكمية، كالتحليل المالي، والتخطيط لاستخدام الموارد المالية، ومنها التخطيط الاستثماري الرأسمالي(١).

(١) ينظر د. منير إبراهيم هندي: الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر/5، وينظر جميل أحمد توفيق: أساسيات الإدارة/١٥، وما بعدها. وينظر مدخل إلى الإدارة المالية، مركز البحوث والدراسات متعدّدة التخصصات https://www.mdrscenter.com/ .

ومن الجدير بالذكر هنا وجود تَغَيُّرٍ في المعالجةِ الإدارية المالية من وجهة النظر الخارجية إلى معالجتها من وجهة نظر المنظمة نفسها.

وتغيّر المفهوم السابق أيضًا في الستينات من هذا القرن بأن كثر الاهتمام بتكلفة الأموال؛ بسبب النشاط الكبير الذي قام به قطبا الإدارة المالية "فرانكو مد كلياني" وميرتن ميلر"، يضاف إلى ذلك الاهتمام بالاستثمار في الأصول المالية وغير المالية.

ولقد كان لـ"نظرية المحفظة" لـ"هاري ماركوتز" الذي وضع أصولها في الخمسينات- فضل كبير في تغيّر هذا المفهوم فيما أطلق عليه مصطلح "نموذج تسعير الأصول الرأسمالية" وبمساهمة "شارب ولتنر وفاما وموزس.

ثم تغيّر الحال فظهر في السبعينات نموذج آخر منافس للنموذج السابق، والذي جاءت به ما اصطلح عليه بـ" نظرية التسعير بالمراجحة"، وظهر مع هذا النموذج أيضًا نموذج آخر، اصطلح عليه بـ"نموذج تسعير الاختيار".

نظرية نموذج تسعير الاختيار: ظهر هذا مفهوم هذا النموذج الذي قدمه كلٌّ من "فيشر بلاك" و" مايرون شولز" مع النموذج السابق، وكان الهدف منه تقييم الأصول المالية، واصْطُلِحَ على تسميته بـ"نموذج تسعير الاختيار".

وغلبَ على ثمانينات هذا القرن الاهتمام بـ" التضخم" وتأثيره على "أسعار الفائدة"، وقراراتُ ما اصطلح عليه بـ"الاستثمار بالتبعية"، وتأثيرُ الضرائب الشخصية على الدخل، وتكلفةُ الوكالة، والإفلاسُ على هيكل رأس المال.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

يضاف إلى ذلك الاهتمامِ الاهتمامُ بتحوّلِ الشركات المساهمة إلى شركات يمتلكها بعض الأفراد، وسيطرة الإدارة على مقدّرات المنظمة. والسؤال الذي يطرح نفسه الآن، وبعد هذا التغيّر المذهل، والمتسارع للتفكير الإداري المالي ماذا بعد؟ لم يقف التغيّر في التفكير الإداري المالي عند ما سبق؛ بل تطوّرت معه ما اصطلح على تسميته بـ" الوظيفة المالية"(١).

لم يقف التغيّر في التفكير الإداري المالي عند ذلك؛ بل تطوّرت معه ما اصْطُلِحَ على تسميته بـ" الوظيفة المالية"؛ فما التغيّر الدلالي الذي حدث لهذا المصطلح ؟

مصطلح " الوظيفة المالية " :

تغيّر مصطلح "الوظيفة المالية" تبعًا لتغيّر التفكير الإداري المالي؛ فقد كانت إلى منتصف الخمسينات يُعنى بها تدبير الأموال اللازمة لمنشآت الأعمال.

ولقد تغيّر المفهوم الدلالي السابق للوظيفة المالية في نهاية الخمسينات، وصار مفهوم " الوظيفة المالية" أكثر شمولًا من ذي قبل؛ وغدا يعنى به –بالإضافة إلى ما سبق– اتخاذ القرارات الخاصة بنوعية الأموال المطلوب تدبيرها، والقرارات التي تحدِّد المدى الذي تأخذه المنظمة في اعتمادها على القروض؛ لتمويل أصولها، وكذلك القرارات التي تحدِّد مدى الاعتماد على مصادر التمويل طويل الأجل، وقصير الأجل.

---

(١) ينظر د . منير إبراهيم هندي : الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر /٧ ، و ينظر مدخل إلى الإدارة المالية، مركز البحوث والدراسات متعدّدة التخصصات /https://www.mdrscenter.com

ثمّ تغيّر المفهوم الدلالي للوظيفة المالية مرة أخرى؛ ليشمل مجالات أخرى، كاتخاذ القرارات الخاصة بحجم الاستثمار المناسب لكل عنصر من عناصر "الأصول الثابتة"، و"الأصول المتداولة"؛ لضمان الكفاية في كلٍّ أصل، وعدم الغلو في الاستثمار فيه؛ لأنّ النقص يؤدي إلى ضياع فرصة تحقيق الأرباح، والعكس يؤدّي إلى إغراق جزء من الموارد المالية للمنظمة(١).

ومن الجدير بالذكر أنّ للوظيفة المالية جانبين:

أوّلهما- الجانب التمويلي: ويُعنى بتوفير الأموال التي يحتاج إليها إقامة المنشأة، وتشغيلها؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

وثانيهما- الجانب الإداري: ويُعنى به إدارة الأموال، من إيراد، وإنفاق، وهي مسؤولية الوظيفة المالية تجاه الملّاك، والمقترضين، والدائنين ...(٢).

النظام المالي: "يشير النظام المالي إلى كافة العناصر المكونة لدورة الأموال، وتداولها فيما بين مختلف الأطراف، وذلك بما يحقق لكل طرف مجموعة من الأهداف التى يسعى لتحقيقها،

وذلك بمراعاة العوامل، والمتغيرات والظروف المحيطة(٣)".

(١) ينظر د. منير إبراهيم هندي: الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر/٧، ٨.

(٢) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال/١٠٦.

(٣) د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية/٥٥، الطبعة الأولى: ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م،

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

مصطلح "المحاسبة المالية": مفهومه، وعلاقته بالوظيفة المالية:

المحاسبة: هي اللغة التي تعبِّر بها الوظيفة المالية عن نفسها، وهي علم وفنّ التعامل بالأرقام ومع الأرقام، وتقع على المحاسبة مسؤولية مراعاة الدقة في تشغيل، وتسجيل العمليات الحسابية، وتدقيقها، وتحليل النتائج الحسابية، وتفسيرها، مع رفع التقارير إلى المسؤولين عن المنظمة(١).

التسويق " Marketing " ، **ومن مفاهيم التسويق** :

١-"عملية القدرة على إيصال السلع، والخدمات من المصدر إلى المستهلك.

٢- هي القدرة على تحديد توقّعات المستهلك؛ للوصول إلى رغبات، واحتياجاته؛ لتحقيق أهدافه، وأهداف المنظمة.

٣- هي عملية تخطيطية، يتمّ من خلالها ترويج السلع، والخدمات(٢)".

وتغيّر دلالاته: Human Capita" مصطلح" رأس المال البشري

كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات ثروات الأمم لرأس المال، ثم تغيّرت هذه الحال، وتغيّر معها مفهوم" رأس المال"، فغدا يُعْنَى به فيما عُرِفَ بنظرية رأس المال البشري لـ"شولتز"

(١) ينظر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال/١٠٨.
(٢) الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال/١٠٢.

والتي سبقتها في القرن الثامن عشر الميلادي محاولات كثيرة، عنيت بتقييم الأفراد كأصول بشرية، وتحديد دور رأس المال البشري، وذلك من خلال إدخال مهارات الفرد كأحد مكوِّناته، والتركيز على الاستثمار البشري.

ثم جاء "شولتز" بنظريته التي دعا فيها صراحة إلى الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال رفع مهارات الأفراد، ومعارفهم، وجعل التعليم عنصرًا رئيسًا من عناصر رأس المال البشري(١).

ومن ثم بدأ تغير الاهتمام بمكوّنات"رأس المال المادي" إلى الاهتمام بـ"رأس المال البشري" فيما عُرِف بنظرية "رأس المال البشري" التي دعت إلى ضرورة اعتبار رأس المال البشري أساسًا من أسس الاستثمار؛ فرأس المال البشري عند "شولتز" هو أن البشر رأس مال، يجب استثماره؛ للاستفادة من الإمكانيات، والطاقات الكامنة فيه، ويرى أن الاختلاف في الإيرادات يمكن تفسيره بناءً على مقدار الاستثمار في الأفراد، ويرى أيضًا أنه يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري

ومما أكّدت عليه هذه النظرية التركيز على الاستثمار البشري في التعليم، وذلك من خلال موردين رئيسين، هما:

١- الإيرادات الضائعة للفرد.

٢- والموارد اللازمة لإتمام العملية التعليمية.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا أن هيكل الأجور، والمرتبات يُحَدَّد -على الأجل البعيد-من خلال الاستثمار في التعليم، والتدريب، والصحة(٢).

---

(١) ينظر الثقافات الإفريقية "African-Culture"، ١- ١٢- ٢٠١٥ م، وينظر المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، التاريخ: ٤-١٠- ٢٠١٦م.

(٢) ينظر الثقافات الإفريقية "African-Culture"، ١- ١٢- ٢٠١٥ م، وينظر فريق عمل/خبير: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، التاريخ: ٤-١٠- ٢٠١٦م.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

المبحث الثاني

المقارنة بين المنهجين المالي الإسلامي، والمالي الغربي

أولًا-التفكير الإداري المالي العربي الإسلامي:

١-كانت مكة المكرّمة منذ القدم مركزًا تجاريًّا، تخرج منه القوافل التجارية إلى أحد المراكز التجارية الموجودة في جزيرة العرب، أو إلى الدول المجاورة، أو إلى الدول البعيدة عنهم جغرافيًّا وكانت لقريش أربعة أسفار، وهم أصحاب الإيلاف الأربعة يذهب، رحلة إلى الشام، وأخرى إلى الحبشة، والثالثة إلى اليمن، والرابعة إلى بلاد فارس.

٢- تتحدّث سورة "قريش" عن إدارة العرب لأموالهم، ورحلاتهم التجارية في هذا الشأن، ودور قريش الريادي في تلك الإدارة، وذلك قبيل بزوغ فجر الإسلام، فقال-تعالى-: { لِإِيلَافِ قُرَيْشٍ (١) إِيلَافِهِمْ رِحْلَةَ الشِّتَاءِ وَالصَّيْفِ (٢) فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ (٣) الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ (٤) }[(١)].

لقد كانت تلك الإدارة العربية للأموال قبيل الإسلام في وقت كانت الحال السائدة لدى المجتمع الإنساني كلِّه -ماديةً بحتةً، ومن أجلها قامت الصراعات المادية، أو الاقتصادية، بين العرب أنفسهم، أو بين العرب وغيرهم، أو بين الفرس في الشرق، والروم في الغرب[(٢)].

---

(١) سورة قريش.

(٢) ينظر د. محمد البهيّ: الإسلام والاقتصاد/٩، ط٢: ١٤٠١هـ/١٩٨١م، دار النهضة للطباعة، مكتبة وهبة، القاهرة.

ومن المعلوم لدى المنصفين من الباحثين في "إدارة المال" أنّ " النظام الاقتصادي الإسلامي، بما يتضمنه من قواعد، ومبادئ غايته سعادة البشرية، واختيار أفرادها، وذلك بتدبير احتياجاتهم، وعلاج مشكلاتهم. ويكفي أنه منزَّل من عند الله الذي خلق فسوّى، وقدّر، فهدى، والمسلمون بوصفهم آمنوا بالله ما عليهم إلا تطبيقه في معاملاتهم، ومنظماتهم، حتى يمكنهم تدبير احتياجاتهم، وعلاج مشكلاتهم[١]".

٢- إدارة المال بعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية:

ويقرِّر المعنيون بإدارة المال أيضًا أنّ الجانبَ الاقتصادي جزءٌ رئيسٌ من المنهج الإسلامي، ولم يفصل هذا الجانب عن أجزائه الأخرى (السياسة، والحكم، والإدارة، والاجتماع)؛ إنما تعمل جميعًا معًا، وفي بوتقة واحدة؛ وصولًا إلى قضاء حوائج الناس في معايشهم، وحوائجهم اليومية؛ فالمال، والتنمية لا يعملان بمعزل عن المنهج الإسلامي العام، على اعتبار أن المال مال الله–تعالى–ووجوب العمل، والكسب، والكشف عن الموارد الطبيعية، واستغلالها، وتنظيم المعاملات المالية[٢]، وقد بيّن البحث العلمي أنّ "للفكر الاقتصادي الأثر البالغ على نمو التفكير الإداري ...[٣].

(١) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية/٢٣، الطبعة الأولى:١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م.

(٢) ينظر د. محمد محمد ناشد: الفكر الإداري في الإسلام/١٢، ط١: ١٤١٧هـ/١٩٩٧م، مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث، ١٩٩٧م، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

(٣) محمد الفاتح بشير: أصول الإدارة والتنظيم/٢٦، الطبعة الأولى: ٢٠١٦م، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

ولقد ورود مصطلح "إدارة المال" في ختام آية الدَّين في القرآن الكريم معنيًّا 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[١]}

واستمدَّت الإدارة في المجتمع الإسلامي مَعِينَها من العقيدة الإسلامية، التي أقامت مجتمعًا متماسكًا، وقويًّا، لا مكان فيه للأهواء[٢].

وفرض المنهج الإداري على الحاكمِ ألّا يبتغي الريبة (أي التهمة) في الناس؛ لما ينتج عنه من فساد، وإفساد بين الناس[٣].

ومن الشروط التي أوجب توافرها فيمن يتولَّى وظيفة من وظائف الدولة:

١- أن تتوفَّر فيه الكفاءة الإدارية.

٢- أن يلتزم بالحدود الشرعية.

٣- أن يتوفَّر على عمله، وأن ينقطع له.

٤- أن يتمتع بالثقة، والرضى التام لدى مرؤوسيه.

٥- أن يكون طاهر اليد، وأن يتنزّه عن استغلال الوظيفة في الرشوة، واستغلال النفوذ، وغير ذلك مما حرّمه المنهج الإداري الإسلامي[٤].

---

(١) سورة البقرة، من الآية/٢٨٢.

(٢) ينظر د. محمد محمد ناشد: الفكر الإداري في الإسلام/٤٨.

(٣) ينظر السابق/٦٢.

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

فقد نظَّم الإسلام -باعتباره منهجًا إنسانيًّا- التعامل بين الرئيس ومرؤوسيه، ونظم 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(١).

ومن الأسس التي عمِلَ المنهج الإداري الإسلامي على توطيدها: مشروعية التخطيط، وموضوعيته، والواقعية عند اتخاذ القرارات، والاهتمام بالعنصر البشري، والأخذ بمبدأ الشورى؛ لتفعيل اتخاذ القرارات، والتوكيل، والمسؤولية؛ لبناء الالتزام، التوظيف الفعّال، إتقان الأداء، وإحسان أداء الإنجاز، والتحفيز، وإثارة الهمم(٢) .

ومما أسسه الفكر الإداري في المجتمع الإسلامي أيضًا الثبات على المبدأ، وتغيّر وسائل التطبيق بتغيّر الظروف المحيطة به(٣).

وأرسى الفكر الإداري الإسلامي عدة حقائق، منها: أنّ الإدارة جزء لا يتجزأ من التراث الإسلامي، أن أصول الفكر الإداري الإسلامي، ومبادئه مستمدّة من القرآن الكريم، والسنة، والتطبيق العملي لمبادئ الإدارة السليمة في مجالات الإدارة العامة، وفي إدارة الأعمال التّجارية، وإدارة المال.

وعُنيَ الإسلام كذلك بوضع ضوابط دقيقة، تحكم القادة في سلوكهم، ومنها: كراهية الحرص على المناصب، والحلم، والأناة، ووضوح الرؤية في

---

(١) ينظر السابق/٦٢، وما بعدها.

(٢) ينظر الدكتور/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية/٣٠، الطبعة الأولى: ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤ جدة، المملكة العربية السعودية.

(٣) ينظر الدكتور/ محمد الفاتح بشير: أصول الإدارة والتنظيم/٤١.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

الهدف، والتصميم عليه، والتزام العدل، والرحمة، والأخذ بمبدأ المشورة، وترك الاستبداد بالرأي، واختيار مساعديه المعروفين بالصلاح، والكفاءة، وتفقّد مصلحة مرؤوسيه(١).

ثانياً- المقارنة بين المنهجين العربي الإسلامي والغربي في إدارة المال:

إدارة المال عند المسلمين جزء من المنهج الإسلامي، وتُجسيد لفلسفته، وتَعبير عنها، وهي خادمة لأهدافه، ومبادئه؛ أما إدارة المال في المنهج الرأسمالي فهي جزء من المنهج الرأسمالي، وتُجسِّد فلسفته، وتُعبِّر عنها، وتَخدم أهدافه(٢).

وهو ما يطبِّقه المنهج الإسلامي عمليًّا في إدارة أموال الزكاة بأنواعها المختلفة، وفي إدارته في البيوع، وإدارة أموال اليتامى

والإدارة في الإسلام نظام متكامل مع الأنظمة الأخرى (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) فقد بدأ من حيث أسسه، ومبادئه، وقواعده من النهاية واقعيًّا، وعمليًّا؛ بغية تحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق(٣).

المنهج الإسلامي في الإدارة عامة، وإدارة المال خاصة متكامل، ومنسجم، ويمثِّل إطارًا عامًّا لنظرية إدارية في النظام صالحة لكل مجال من مجالات الحياة، وفي جميع النظم.

---

(١) ينظر الدكتور/ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية/٨٩، نقلًا عن الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامي، إدارة الموارد البشرية٤/٢٥، وما بعدها.

(٢) ينظر د. عيسى عبده: الاقتصاد الإسلامي مدخل ومنهج/٢١٩، وما بعدها، ط١: ١٣٩٣ه/١٩٧٤م، وينظر https://www.alukah.net/hgk/: مقال بعنوان: النظام الرأسمالي: مفهومه، وأسسه، وعيوبه للأستاذ/أحمد محمد عاشور).

(٣) ينظر الدكتور/ محمد محمد ناشد: الفكر الإداري في الإسلام/٩ وما بعدها.

ويعتمد النظام المالي، أو الاقتصادي في المنهج الإسلامي على ركيزتين، تتمثَّل الركيزة الأولى في العنصر البشري الذي هو الإنسان، وتتمثّل الركيزة الثانية في الجانب المالي، أو المادّي، ولا بد من التوازن الدقيق بين الركيزتين؛ فلا يطغى الجانب المادي على القيم الإنسانية، لا يطغى صاحب المال على غيره، بأن يستغلَّ ضعفه في تحقيق أكبر نسبة من الربح، أو يحتكر السلعة؛ رغبة في الربح، وحرّم في سبيل ذلك الربا، قال -تعالى-: {وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا[١]}؛ بخلاف النظرة المادية قبل الإسلام عند العرب في شبه الجزيرة العربية، وفي الإمبراطورية الرومانية في الغرب، والفارسية في الشرق، وبخلاف المنهج الرأسمالي الذي يمجِّد المكاسب المادية على القيم، والمبادئ، والأخلاق النبيلة، وكان الربا، والاحتكار في مقدِّمة ركائزه في إدارة المال أو الاقتصاد، والمنهج الاشتراكي الماركسي" رأسمالية الدولة"[٢].

ولقد وضع الإسلام أصول الحكم، والإدارة عامة، وإدارة المال خاصة في صورة مبادئ عامة، وترك لنبيِّه-صلى الله عليه وسلم- والصحابة الكرام-رضي الله عنهم- والعلماء من بعدهم توضيح تفصيلاتها، وكيفية تطبيقها، قال -تعالى-: {مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ[٣]} سورة الأنعام، من الآية/٣٨.

---

(١) سورة البقرة، من الآية/٢٧٥.

(٢) ينظر د.محمد البهيّ: الإسلام والاقتصاد/٣، وما بعدها، ط٢: ١٤٠١هـ/١٩٨١م، دار النهضة للطباعة، مكتبة وهبة، القاهرة.

(٣) سورة لأنعام، من الآية/٣٨.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

فتمَّ إدارة الدولة الإسلامية بطريقة مركزية وغير مركزية في آن واحد؛ فبجانب تفويض في السلطات، وعدالة في توزيع السلطات يوجد نظامٌ ماليٌّ، وإداريٌّ كبيران.

ويتسم الفكر الإداري المالي الإسلامي بعدم التداخل، أو التضاد بين مفاهيم مصطلحات إدارة المال؛ إنما توصف بالمرونة، وصلاحية التطبيق؛ بخلاف الاتجاهات، أو النظريات الأخرى- كما سبق في المبحث الأول - والتي تضاربت فيها مفاهيم مصطلحات إدارة المال، وتناقضت، ولم نرَ نظرية واحدة من هذه النظريات مكتملة؛ لتكون صالحة للتطبيق. فماذا يعنى بمصطلح " المال" في الإدارة المالية الإسلامية؟

"المال هو أحد عناصر الإنتاج، وهو عصب الحياة في المنشأة، مثلما هو زينة الحياة الدنيا عند الفرد، والمجتمع(١)".

فمن أروع ما قدمه الإسلام للبشرية بجانب ما قدمه من أنظمة اجتماعية، وسياسية، وتربوية، وغيرها النظام الاقتصادي/ المالى، فدعا إلى عدم اكتنازه، وأوجب تداوله، وتثميره بالطرق التي تُدِرّ ربحًا حلالًا، ومعروفة مصادر تثميره فيها(٢).

ولقد وضع الإسلام قيودًا على إدارة المال، تضمن سلامته، وحسن الاستفادة منه من دون إسراف أو تبذير، قال -تعالى-: {وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ} سورة الأنعام، من الآية/١٤، وأوضح النبي -صلى الله عليه وسلم-كيفية إدارته في وجوه الخير بالحكمة؛ فقال -صلى الله عليه

(١) د.محمد محمد ناشد: الفكر الإداري في الإسلام /٢٨٨
(٢) ينظر السابق /٢٨٧

وسلم-: " خَيْرُ الصَّدَقَةِ مَا كَانَ عَنْ ظَهْرِ غِنًى، وَابْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ[١]"؛ فإنفاق المال في الصدقات يبدأ بالقيام بحقوق النفس، والعيال.

ولقد حرم المنهج الإسلامي في إدارة المال في الإسلام اكتناز المال، ومنع حجبه عن التداول؛ ليعم النفع، وليساهم في الرخاء الاقتصادي للبشرية عامة، وتدوير عجلة الحياة الاقتصادية في جميع المجالات، وأما الاكتناز فيوقف حركته، ومنفعته، مما يضر بالفرد، والمجتمع معًا، وتتوقف عجلة الحياة.

وجعل الإسلام للفقير وذي الحاجة حقًّا في مال الأغنياء؛ فأمر بإخراجه، وأوصى فوق ذلك بالصدقات، وتفقّد الفقراء وذوي الحاجة، ورعايتهم؛ فقال-تعالى-: {وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَعْلُومٌ لِلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ} الآية/٢٤، ٢٥ من سورة المعارج، وفي سبيل تحريم الاحتكار، ومنع الاكتناز أوجب الإسلام تداول الثروات؛ للحد من تأثيره السلبي على السياسة العامة للدولة، والمجتمع بصفة عامة [٢].

يقول الجاحظ عن تثمير المال: "اعلم أن تثمير المال آلة المكارم، وعون على الدين وتأليف للقلوب، وإن من فقد المال قلت الرغبة إليه، والرهبة منه ...[٣]".

---

(١) البخاري: صحيح البخاري٢/١١٢، تحقيق/محمد زهير بن ناصر الناصر، ط١: ١٤٢٢هـ.الناشر/دار طوق النجاة (مصورة عن السلطانية بإضافة ترقيم محمد فؤاد عبد الباقي).

(٢) ينظر د. محمد محمد ناشد: الفكر الإداري في الإسلام /٢٩٣، وما بعدها.

(٣) ينظر السابق/٢٨٧

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

وأضيف هنا نهي الإسلام عن التقتير، قال -تعالى-: {وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَى عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا} سورة الإسراء الآية/٢٩، وقال-تعالى-: (وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا) [سورة الفرقان، الآية/٦٧.

يقول الطبري(ت٣١٠ه): " وهذا مَثَلٌ ضربه الله -تبارك، وتعالى- للممتنع من الإنفاق في الحقوق التي أوجبها في أموال ذوي الأموال، فجعله كالمشدودة يده إلى عنقه، الذي لا يقدر على الأخذ بها والإعطاء[١]".

ويقول ابن الجوزي(ت٥٩٧ه) " سبب نزولها: أن غلاماً جاء إلى رسول الله -صلى الله عليه وسلّم- فقال: إنّ أمِّي تسألك كذا وكذا، قال: ما عندنا اليوم شيء، قال: فتقول لك: اكْسُني قميصك، قال: فخلع قميصه فدفعه إليه، وجلس في البيت حاسرًا، فنزلت هذه الآية، قاله ابن مسعود. وروى جابر بن عبد الله نحو هذا، فزاد فيه، فأذَّن بلال للصلاة، وانتظروه فلم يخرج، فشغل قلوب الصحابة، فدخل عليه بعضهم، فرأوه عُريانًا، فنزلت هذه الآية.

والمعنى: "لا تمسك يدك عن البذل كلَّ الإمساك حتى كأنها مقبوضة إلى عنقك، وَلا تَبْسُطْها كُلَّ الْبَسْطِ في الإعطاء، والنفقة؛ فَتَقْعُدَ مَلُومًا تلوم نفسك، ويلومُك الناسُ... قال القاضي أبو يعلى: وهذا الخطاب أُريدَ به غيرُ رسول الله -صلى الله عليه وسلّم- لأنه لم يكن يَدَّخِر شيئًا لِغَدٍ [٢]".

---

(١) الطبري: جامع البيان في تأويل القرآن، تحقيق/أحمد محمد شاكر، ط١: ١٤٢٠ هـ / ٢٠٠٠، مؤسسة الرسالة.

(٢) الجوزي: زاد المسير في علم التفسير٣/٢١، تحقيق/ عبد الرزاق المهدي، ط١: ١٤٢٢ه دار الكتاب العربي، بيروت

ولقد برهنت الدراسات الحديثة التي قام بها أحد خبراء المالية في العصر الحديث على أنّ للإسلام نظامًا ماليًّا، يشتمل على الأركان كلِّها التي تشتمل عليها النظم المالية الحديثة، وأن النظام المالي الإسلامي قام بأداء وظيفته في المجتمع بصورة منضبطة كما تفعل النظم المالية الحديثة، وأنّ النظام المالي الإسلامي المحكمٌ، والمنضبط ساعد على ازدهار المجتمع الإسلامي، وحقَّق التوازن المجتمعي؛ وصولًا إلى قدسية المال العام، وحرمته، وتشديد الرقابة المالية على الأموال العامة(١).

(١) ينظر قطب إبراهيم محمد: النظم المالية في الإسلام/٦، ط٤: ١٩٩٦م، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

الخاتمة وأهم النتائج

****

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات، والصلاة، والسلام على خاتم رسل الله؛ أما بعد: فهذا ملخص لما حققته هذه الدراسة، وما توصلت إليه من نتائج، وتوصيات.

لقد كان هدف البحث أن يقدم دراسة متواضعة عن "التغيّر الدلالي في المصطلح الإداري إدارة المال أنموذجًا" وهو ما تحقق- بفضل الله- تعالى- في هذه الورقة البحثية.

وأما الحقائق التي أكَّدتها هذه الورقة البحثية فكثيرة، ومنها:

- وجود تغيّر دلالي واضح في حدِّ "الإدارة" واختلاف درجات هذا التغيّر بين مفاهيمها الاصطلاحية، وأن سبب هذا التغيّر الدلالي اختلاف النظريات، واختلاف توجّهات أصحابها، والتغيّر المستمرّ في الإدارات، أو المنظمات.

-الصلة القوية بين "علم الإدارة" و" فنّ الإدارة"، وهما كالعملة ذات وجهين، أحدهما العلم، والثاني الفنّ، ولا يستغني أحدهما عن الآخر.

- تمثِّل المهارة الإدارية عمومًا، والإدارة المالية خاصة سلاح الدول المتقدِّمة في الحفاظ على معدّلات النمو لديها؛ بينما تمثِّل وسيلة الدول النامية للحاق بالدول المتقدِّمة، وتحقيق مستقبل آمن لشعوبها.

تغيّر كلمة القيادة بانتقالها من معناها الأصلى معنى آخر ضيِّق الدلالة، ولم تنقط الصلة بين المعنى القديم ومعناها الذي انتقلت إليه.

– اتجاه دلالة كلمة "التحفيز " من مطلقُ الحثِّ على الشيء إلى معنًـــى آخر، هو إثارة العاملين في المنظّمة؛ للتأثير في ســلوكهم؛ لبــذل الجهــد، وتحسين الأداء.

– تغيّر اتّجاه الدلالة الأصلية لكلمة "الاتصال"، من مطلق اتصال شيء بشيء إلى اتصال الخبر، وتغيّرت مرة أخرى لتصبح أكثر تضييقًا، بعد إطلاق "الاتصالات" على عنصر من عناصر التوجيه؛ لنقل المعلومات، وتبادل الآراء عبر وسيلة من وسائل الاتصال المختلفة.

– انتقال دلالة كلمة "مورد" من معناها الأصلي، وهــو موضــع ورود الإبل للشرب إلى مصدر الرزق، وتغيّرها مرة ثانية بإطلاقه على مجموعــة بشرية، يضمهم كيان واحد.

– تغيّر دلالات مصــطلحات وظــائف الإدارة (التخطــيط، والتنظــيم، والتوجيه، والرقابة) وتفاوتها تبعًا لاختلاف وجهات نظــر العلمــاء الــذين تناولوها.

– أنّ "التوجيه" شريان حياة الإدارات، وأنها من دونه يصير كلٌّ مــن التخطيط الإداري والتنظيم الإداري عديمَي الفائدة.

– أنّ القيادة الناجحة هي التي تؤثِّر في سلوك العاملين، وتحثّهم على تحقيق الأهداف المرسومة سلفًا.

– أن مصطلح "القيادة" يختلف عن مصطلح "التحفيز"؛ لتأثير الأول في سلوك المرؤوسين، ونقل الخبرات، وحلّ المشكلات في الإدارة؛ بينما ينعكس تأثير الثاني على إشباع رغبات المرؤوسين، وتحقيق الأمان الوظيفي.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

– تأثر الرقابة الإدارية، وتأثيرها في والوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، والتوجيه، والتنظيم)؛ فكلّما كانت الرقابة واسعة كلّما كان النجاح كبيرًا، وكلّما كانت الرقابة ضيِّقةً كلّما كان النجاح محدودًا.

– التغيّر المتسارع للتفكير الإداري المالي الحديث، وتغيّر مفاهيم مصطلحاته، وتفاوتها، وتغيّرَ معه ما اصطلح على تسميته بالوظيفة الإدارية.

– العلاقة الوثيقة بين دلالة المحاسبة المالية، والوظيفة المالية، وهي التي تعبِّر بها الوظيفة المالية عن نفسها جعلَ كثيرًا من الباحثين يخلط بين مفهوم مصطلح "المحاسبة" ومفهوم مصطلح "الإدارة المالية".

– تغيّرت مفاهيم مصطلح "الوظيفة المالية" كثيرًا بدءًا من ظهوره، وانتهاءً باللحظة الآنية التي تمرُّ بهذا المجال.

– تغيّر دلالة مصطلح" رأس المال" بدءًا من ظهوره، وانتهاءً باللحظة الآنية، فانتقل من مفهوم تقييم الأفراد باعتبارهم أصولًا بشرية إلى اعتبارهم عنصرًا من عناصر "رأس المال البشري"، وغَدَا "رأس المال البشري" أساسًا من أسس الاستثمار في مجالات التعليم، والتدريب، والصحة.

– الحركة الدؤوب عند العرب قبل الإسلام، أداروا من خلالها أموالهم، وتجاراتهم في الجزيرة العربية، ومحيطها، والبلاد البعيدة عنها.

– تكامل المنهج الإسلامي في الإدارة عامة، وإدارة المال خاصة، وانسجامه، واعتماده على عنصرين يمثِّلان عصب حركة المال، وهما العنصر البشري، والجانب المالي.

– مرونة المنهج الإسلامي في إدارة المال، وخلوُّه من التداخل، والتناقض بين مفاهيم مصطلحاته، وصلاحيته للتطبيق، بخلاف الاتجاهات؛

بخلاف غيره من الاتجاهات، والنظريات المختلفة التي نقض بعضها بعضًا، وتضاربت مع بعضها، ولم تكتمل منها نظرية واحدة؛ لتكون صالحة للتطبيق.

وأما النتائج التي توصّلت إليها هذه الورقة البحثية فمنها:

– ورود مادة "الإدارة" في كتاب الله - عزّ وجلّ – في آية الدين معنيًّا بها إدارة المال في الحال أو المستقبل، وقد بدا ذلك من خلال إيثار استعمال المشتقة القرآنية {تديرونها}على غيرها من مشتقات مادة "الإدارة"، في قوله –تعالى–: {... إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ[1]}.

–وجود تغيّر كبير في معاني المصطلحات الإدارية، باتجاهها من المعاني الأصلية إلى معانيها التي اكْتَسَتْها.

– قوّة ارتباط دلالة مصطلح " وظيفة" الاصطلاحية بالدلالة المعجمية (المعنى الأصلي) لها، واتجاهها إلى التخصيص باستعمالها في "وظائف الإدارة".

– انتقال مصطلح "التخطيط" من معناها الأصلي (الأثر الممتد) الواسع الدلالة إلى معنًى جديدٍ، هو رسم الأنشطة المستقبلية والممتدة للمنظمة.

– عدم تحديد مفاهيم مصطلحات "الإدارة" جعلَ كثيرًا من المعنيين، والباحثين، والدارسين في حيرة من أمرهم، وجعلهم يخلطون بينه وبين مصطلح "المنظمة"، وكان سببًا من أسباب هذه الحيرة الموجودة في أذهانهم.

(١) سورة البقرة، من الآية/٢٨٢.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

- أنّ اتّساع دلالة "التوجيه"، وعمومه جعلَه شاملًا لما يندرج تحته من عناصر، وأن هذه العناصر أخص منه في الدلالة؛ لأنها فرع منه، ومن مشتملاته.

- أصابت أعراض التغيّر الدلالي المتعمّد مصطلحات إدارة المال خاصة، ومصطلحات الإدارة عامة، كالخطأ، وسوء الفهم؛ فانحرفت عن مفاهيمها الصحيحة.

وأما ما توصي به هذه الدراسة فهو تشكيل لجنة علمية لوضع معجم لمصطلحات إدارة المال، وتوحيدها، وبيان مفاهيمها بصورة علمية، من دون خلل، أو اضطراب، وذلك عن طريق الاستقراء التّام لمصادرها، ومراجعها العلمية.

ثَبت بأهم المصادر والمراجع

****

القرآنُ الكريمُ كتابٌ:

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

- د. إبراهيم أنيس: دلالة الألفاظ/٤٨، طبعة سنة: ١٩٩٧م، الناشر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- د. إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، الطبعة الأولى، سنة: ٢٠١١م، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ابن سيده (أبو الحسن علي بن إسماعيل): المخصَّص، تحقيق/خليل إبراهيم جفال، الطبعة الأولى: ١٤١٧هـ/١٩٩٦م، دار إحياء التراث العربي – بيروت.
- ابن فارس (أحمد بن فارس بن زكريا): مقاييس اللغة، تحقيق الشيخ/ عبد السلام هارون، دار الفكر، ١٣٩٩هـ/١٩٧٩م.
- ابن منظور: لسان العرب، الطبعة الثالثة: ١٤١٤هـ، الناشر: دار صادر، بيروت.
- د. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، طبعة سنة:٢٠١٦م، القاهرة.
- د. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الأولى: ١٤٢٩هـ /٢٠٠٨م، الناشر: عالم الكتب، القاهرة.
- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال، طبعة سنة: ١٤٢٩هـ، المملكة العربية السعودية.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

- الأزهري (محمد بن أحمد): تهذيب اللغة، تحقيق الشيخ عبد السلام هارون وكوكبة من العلماء، طبعة: ١٣٨٤هـ/١٩٦٤م الدار المصرية للتأليف والترجمة، القاهرة.
- البخاري: صحيح البخاري، تحقيق/محمد زهير بن ناصر الناصر، ط١: ١٤٢٢هـ.الناشر/دار طوق النجاة (مصورة عن السلطانية بإضافة ترقيم محمد فؤاد عبد الباقي).
- 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.
- د. جميل أحمد توفيق: أساسيات الإدارة، دار النهضة العربية للطباعة، والنشر، بيروت(د ت).
-الجوزي: زاد المسير في علم التفسير، تحقيق/ عبد الرزاق المهدي، ط١: ١٤٢٢هـ، دار الكتاب العربي، بيروت.
- الجوهري (أبو نصر إسماعيل): تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق/تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، الطبعة الرابعة ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م، لناشر: دار العلم للملايين، بيروت.
- الخليل بن أحمد الفراهيدي: كتاب العين، تحقيق د. مهدي المخزومي، والدكتور إبراهيم السامرائي، الناشر: دار ومكتبة الهلال.

- د. السعيد عاشور: إدارة المنظومات الإنتاجية: تخطيط. تنظيم. تحليل. تحكم، الطبعة الأولى: ١٤٢١هـ/٢٠٠م، دار الشروق، القاهرة.
- د. صالح مهدي محسن العامري، ودكتور/ طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، سنة: ٢٠٠٨م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- د. ضرار العتيبي، وآخرَان: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطبري: جامع البيان في تأويل القرآن، تحقيق/أحمد محمد شاكر، ط١: ١٤٢٠ هـ / ٢٠٠٠ م، مؤسسة الرسالة.
- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى: ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤ جدة، ١٤٢٥ه
- د. عبد الرحمن إبراهيم الضحيان: الإدارة والحكم في الإسلام: النظام والانتظام، الطبعة الثالثة: ١٤١١هـ/١٩٩١، المكتبة العربية السعودية، أبها.
- د. عبد الغفور عطار: الصحاح ومدارس المعجمات العربية (مقدِّمة الملك فهد، وإطراؤه على معجم " تاج اللغة وصحاح العربية" للجوهري) كتبها الملك فهد بن عبد العزيز عندما كان جلالته وزيرًا للمعارف سنة ١٣٧٥هـ.
- د. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية: ١٩٩٧م، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- د. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، الناشر: مكتبة غريب، القاهرة (د ت).

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

- د. علي عبد الواحد وافي: علم اللغة، الطبعة التاسعة:٢٠٠٤م، نهضة مصر للطباعة، والنشر، والتوزيع، القاهرة.
- د. علي محمد عبد الوهاب: مقدِّمة في الإدارة، طبعة سنة: ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م، مطابع معهد الإدارة العامة.
- د.عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى ٢٠٠٥م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- د. عيسى عبده: الاقتصاد الإسلامي مدخل ومنهج، ط١: ١٣٩٣ه/١٩٧٤م.
- د. فريد عوض: علم الدلالة دراسة نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى: ١٤٢٦هـ/٢٠٠٥م، الناشر: مكتبة الآداب، القاهرة.
- الفيومي (أحمد بن محمد بن علي): المصباح المنير، تحقيق/عبد العظيم الشناوي، الطبعة الثانية، الناشر: دار المعرف، القاهرة.
- قطب إبراهيم محمد: النظم المالية في الإسلام، ط٤: ١٩٩٦م، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- د. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، الطبعة الأولى، سنة: ١٤١٦هـ/١٩٩٦ م، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت
- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة: ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م، مكتبة الشروق الدولية.
- د. محمد بكري عبد العليم: إدارة الأعمال، طبعة سنة: ٢٠٠٧م، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، القاهرة.

- د. محمد البهيّ: الإسلام والاقتصاد، ط٢: ١٤٠١هـ/١٩٨١م، دار النهضة للطباعة، مكتبة وهبة، القاهرة.
- د. محمد سعد محمد: في علم الدلالة، الناشر: مكتبة زهراء الشرق، القاهرة. ٢٠٠٢م.
- د. محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السابعة: ١٤٠٨هـ/١٩٨٧م، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، المملكة العربية السعودية.
- د. محمد الفاتح محمود بشير: أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى: ٢٠١٦م، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- د. محمد محمد ناشد: الفكر الإداري في الإسلام، ط١: ١٤١٧هـ/١٩٩٧م، مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث، ١٩٩٧م، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- م. محمود حسن الهواسي وآخر: مبادئ علم الإدارة الحديثة، طبعة سنة ٢٠١٤م.
- د. محمود السعران: علم اللغة مقدِّمة للقارئ العربي، الناشر: دار الفكر العربي، القاهرة.
- د. محمود عكاشة: التحليل اللغوي في ضوء علم الدلالة (دراسة في الدلالة الصوتية، والصرفية، والنحوية، والمعجمية)، الطبعة الأولى: ١٤٢٦هـ/ ٢٠٠٥م، دار النشر للجامعات، مصر.
- د. منير إبراهيم هندي: الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة: ٢٠٠٧م، ط٦، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.

الترقيم الدولي ISSN 2356-9050
الترقيم الدولي الإلكتروني ISSN 2636 - 316X

- نشوان سعيد الحميري اليمني: شمس العلوم ودواء كلام العرب من الكلوم تحقيق د.حسين عبد الله العمري وآخَرَين، الطبعة الأولى: ١٤٢٠هـ/ ١٩٩٩م، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، دار الفكر، دمشق، سورية.
- مدخل إلى الإدارة المالية، مركز البحوث والدراسات متعدّدة التخصصات /https://www.mdrscenter.com
- www.tadwiina.com (تدوينة) مصدرك لأفضل المقالات في مختلف المجالات.
-التنظيم الإداري، مدوّنة بوابة القانون: https://www.bawabat-elqanon.com
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، التاريخ، فريق عمل/خبير: ٤-١٠- ٢٠١٦م.
الثقافات الإفريقية ""African-Culture، ١- ١٢- ٢٠١٥ م.
- hgk/https://www.alukah.net /: مقال بعنوان: النظام الرأسمالي: مفهومه، وأسسه، وعيوبه للأستاذ/أحمد محمد عاشور).
- الثقافات الإفريقية ""African-Culture، ١- ١٢- ٢٠١٥ م، وينظر المنتدى
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (فريق عمل/خبير)، التاريخ٤-١٠- ٢٠١٦م.

كتب هذه الورقة البحثية الفقير إلى عفو ربِّه
مُسَلَّم عبد الفتاح حسن السيّد.

فهرس الموضوعات

م	الموضوع	الصفحة
١.	ملخص	٣١٨٧
٢.	Abstract	٣١٨٨
٣.	المقدمة	٣١٨٩
٤.	المبحث الأول : مصطلحات إدارة المال ومتعلقاتها	٣١٩٠
٥.	المبحث الثاني : المقارنة بين المنهجين المالي الإسلامي، والمالي الغربي	٣٢٣٠
٦.	الخاتمة وأهم النتائج	٣٢٤٠
٧.	ثَبت بأهم المصادر والمراجع	٣٢٤٥
٨.	فهرس الموضوعات	٣٢٥١