



Al-Quntar Journal for Humanitarian and Applied Studies
Philosophy and Foresight Science Series

جدلية الإخفاق والنهضة في الفكر الإداري

نقد فلسفي للنموذج الآداتي وتأسيس علم إدارة حضاري

الدكتور نعيمة الدوسري

الاستاذ الدكتور ايوب الصوالحه

تاريخ الارسال 2025/5/29 تاريخ القبول 2025/7/15 تاريخ النشر 2025/7/30

الملخص: تقدم هذه الدراسة نقداً فلسفياً عميقاً لمسار تطور الفكر الإداري الغربي، وتبين أن الإخفاقات المتتالية من التaylorية إلى إدارة الجودة الشاملة ليست أخطاءً تقنية فحسب، بل نتيجة أزمة فلسفية عميقة تتجسد في هيمنة العقلانية الآداتية، التي حولت الإنسان إلى أداة فاقدة لأي غاية إنسانية، وبالاعتماد على منهج تحليلي-نقدي وإطار نيو-شومبيترى، تفسر الدراسة ديناميكية تعاقب النماذج الإدارية وتوضح كيف أن كل محاولة إصلاحية (كالعلاقات الإنسانية أو إدارة الجودة) لم تتجاوز البنية الآداتية المنتجة للأزمة، وفي مواجهة هذا المأزق البنيوي، تقترح الورقة تأسيس علم إدارة جديد يستند إلى القيم كجوهر معرفي ومنهجي، يتجاوز الثنائية التقليدية بين الكفاءة والغائية الإنسانية، ويسعى لبناء نموذج تنظيمي يُكرس الكرامة والمعنى ويحقق التوازن المؤسسي والاجتماعي، وتمثل هذه الدراسة إسهاماً أصيلاً في الأدبيات النقدية، وتفتح آفاق البحث التجريبي لاختبار النموذج المقترح.

الكلمات المفتاحية: فلسفة الإدارة، العقلانية الآداتية، نقد الفكر الإداري، الأزمة الحضارية، الإدارة بالقيم، النظرية التنظيمية، النموذج النيو-شومبيترى، تايلور، مدرسة العلاقات الإنسانية.

The Dialectic of Failure and Renaissance in Management Thought: A Philosophical Critique of the Instrumental Model and the Foundation for a Civilizational Management Science

Abstract: This paper provides a profound philosophical critique of the evolution of Western management thought, arguing that the repeated failures—from Taylorism to Total Quality Management—are the result of a deep philosophical crisis caused by the dominance of instrumental rationality, which has reduced the human factor to a purposeless tool. Using a critical-analytical approach and a Neo-Schumpeterian framework, the paper interprets the cyclical succession of management models and demonstrates how each reform effort—such as Human Relations or Quality Management—failed to transcend the instrumental structure that perpetuates crisis. In response to this structural impasse, the study proposes creating a new science of management with values as its epistemological and methodological foundation. This approach aims to break down the traditional divide between efficiency and human purpose, creating an organizational model that values dignity, meaning, and institutional and social balance. The paper makes a unique contribution to the critical management literature and opens up possibilities for future empirical research to validate the proposed model.

Keywords: Philosophy of Management, Instrumental Rationality, Critique of Management Thought, Civilizational Crisis, Management by Values, Organizational Theory, Neo-Schumpeterian Model, Taylorism, Human Relations School.

1. مقدمة: جدلية الإخفاق والنهضة في الفكر الإداري

بعد أكثر من قرن على ولادة الإدارة العلمية، لماذا لا تزال منظماتنا تعاني من نفس مشاكل الاعتراب والفشل التي واجهتها في عصر تايلور؟

لا يزال علم الإدارة بعد أكثر من قرن على تبلوره كحقل معرفي مستقل يعيش مفارقة لافتة ومقلقة، فهو من ناحية، يمثل قوة جوهرية، بل ربما القوة الاجتماعية الأكثر هيمنة في العصر الحديث، التي تشكل مفاصل الاقتصاد الدولي، وتصيغ بيئات العمل، وتؤثر في حياة مليارات الناس اليومية بشكل مباشر وعميق، ومن ناحية أخرى، يبدو هذا العملاق واقفًا على أقدام من طين؛ فهو حقل معرفي يعاني من أزمة هوية مزمنة، وجدل لا ينقطع حول طبيعته وأساسه العلمية (دونكان، 1991)، إن هذه الهشاشة النظرية تتجلى بوضوح في الاستعراض اللانهائي للموضات الإدارية (Management Fashions) التي تظهر وتختفي كالأموج، كلٌّ منها يعد بالحل السحري والنهائي لمشكلات المنظمات، لتخلف وراءها خيبة أمل وتمهد الطريق للموضه التالية (Abrahamson, 1996)، هذا التعاقب المحموم للحلول لا يدل على حيوية الحقل وتطوره، بقدر ما يكشف عن فراغ في مركزه، وغياب أساس نظري متين يمكن البناء عليه.

إن السردية التقليدية والتي دوما نطالعها لتاريخ الفكر الإداري نبصرها كقصة تقدم خطي وبطولي من البدايات العلمية الصارمة لفريدريك تايلور، مرورًا باللمسات والهمسات الإنسانية لمدرسة العلاقات الإنسانية، وصولًا إلى النماذج الشمولية والاستراتيجية الحديثة، هي في حقيقتها سردية مضللة وتائه وبأئسة تخفي وجهها القبيح ونماذجها الخرقاء، إن قراءة نقدية لهذا التاريخ تظهر أنه ليس قصة تطور، بل هو سجل من الإخفاقات المتكررة، وجدلية سردية مأساوية بين الأزمات والاحتواء، فكما سنوضح بالاستعانة بالإطار النيو-شومبيترى (Bodrožić & Adler, 2018)، كان كل نموذج جديد يظهر في الأساس كرد فعل على الكوارث الإنسانية والتنظيمية التي أحدثها النماذج التي سبقه، لقد كانت العلاقات الإنسانية محاولة يائسة لترقيع النسيج الاجتماعي الذي مزقته الإدارة العلمية، وكانت إدارة الجودة الشاملة صيحة استغاثة في وجه البيروقراطية العمياء التي أنتجها نموذج الاستراتيجية والهيكل، لكن كل هذه المحاولات كانت حلولاً جزئية، ضمامادات تجميلية لم تعالج قط الجرح الغائر في جسد الفكر الإداري، لأنها جميعًا كانت تدور في فلك نفس المنظومة الفلسفية المعطوبة.

تجادل هذه الدراسة بأن هذه الازمات العميقة والمستمرة ليست أزمة أدوات أو تقنيات أوحى نماذج، بل هي في جوهرها أزمة فلسفية وحضارية بامتياز، إنها أزمة العقلانية الآداتية (Instrumental Rationality) التي تأسس عليها الفكر الإداري الغربي منذ نشأته الأولى، هذه الرؤية للعالم التي ورثها الفكر الإداري من عصر التنوير والثورة الصناعية، تختزل الوجود في علاقات سببية يمكن قياسها والتحكم بها والتنبؤ بها، وهي رؤية تسعى إلى فرض نظام رياضي صارم على تعقيدات الحياة، في ظل هذه العقلانية، يفقد كل شيء قيمته الذاتية ويتحول إلى مجرد أداة أو مورد (Resource) لتحقيق غايات

خارجية، غالبًا ما تكون الكفاءة المادية والريح، لقد تم تجريد الطبيعة من قدسيته لتصبح مجرد موارد طبيعية، وتم تجريد الإنسان من كرامته ليصبح موردًا بشريًا (Braverman, 1976) (Human Resource).

إن هذه النظرة الأداتية للإنسان هي الخطيئة الأصلية التي ارتكبتها الفكر الإداري، ومنها نبعت كل إخفاقاته اللاحقة، فعندما يُنظر إلى العامل كعامل إنتاج (Factor of Production)، أو كمتغير يمكن ضبطه والتحكم فيه، فإننا نرتكب خطأً وجوديًا (Ontological Error)؛ أي أننا نتعامل مع كائن غائي، ذاتي، وذو إرادة حرة كما لو كان شيئًا ماديًا خاضعًا لقوانين الحتمية، هذا التجاهل المتعمد للطبيعة الانسانية لم يكن مجرد إغفال، بل كان ضرورة منهجية لنموذج يسعى للسيطرة الكاملة، لقد كان العامل، بوعيه وعواطفه وقيمه، يمثل مصدر اللايقين والخطأ في الآلة التنظيمية المثالية التي حلم بها تيلور ومهندسو الإدارة من بعده، لذا، كان لا بد من تحييده، أو هندسته، أو استبعاده، وقد ذهب بعض النقاد، مثل كوك (Cooke, 2003)، إلى أن هذه النظرة الأداتية تصل في تطبيقاتها القصوى إلى شكل من أشكال إنكار العبودية (Denial of Slavery)، حيث يتم التعامل مع العاملين كملكية للمنظمات، وإن كانت العلاقة مقنعة بعقد عمل حر.

لقد أدت هذه النظرة المختزلة إلى إيجاد تنظيمات فعالة تقنيًا لكنها مفرغة من المعنى، ومعادية للطبيعة الانسانية، إنها الأقفاص الحديدية (Iron Cages) التي تحدث عنها ماكس فيبر، هياكل بيروقراطية عقلانية إلى أقصى حد، لكنها تسحق الروح الإنسانية وتجعل العاملين مجرد ترس صغير في آلة ضخمة لا يفهم غايتها، إن الشعور بالاغتراب (Alienation)، واللامبالاة، والمقاومة السلبية التي تواجهها المنظمات ليست مجرد مشكلات سلوكية يمكن حلها عبر برامج تحفيز أو تدريب على التواصل، بل هي ردود فعل إنسانية وهي امر طبيعي وصحي على بيئة وجودية غير طبيعية وغير صحية.

والأخطر من ذلك أن تأثير هذه الفلسفة لم يقتصر على جدران المصانع أو المكاتب، فالمنظمات باعتبارها الأكثر هيمنة في حياتنا، تعمل كآلات بيداغوجية (Pedagogical Machines) تشكل قيمنا وسلوكياتنا وتصوراتنا عن حولنا، إن المنظمات القائمة على العقلانية الأداتية والمنافسة الفردية تنتج عاملين ومجتمعات أداتية، حيث تُختزل العلاقات الإنسانية إلى صفقات، وتُقاس قيمة النجاح بالثروة المادية والمناصب، وتُقمع القيم غير المادية كالتعاون والتراحم والتأمل، إن الأزمات البيئية، والتفاوت الاجتماعي، وأزمة الصحة النفسية التي يعاني منها العالم المعاصر ليست منفصلة عن منطلق الكفاءة اللامحدودة الذي تكرسه وتمارسه منظماتنا كل يوم، إنها أزمة حضارية شاملة، والفكر الإداري التقليدي ليس مجرد متفرج عليها، بل هو أحد أهم محرركاتها.

لذا، فإن هدف هذه الدراسة ليس مجرد تقديم نقد آخر للفكر الإداري أو إضافة صرعة جديدة إلى قائمة الصرعات المستهلكة، إنه محاولة للقيام بما يشبه الثورة الكوبرنيكية في هذا الحقل: أي نقل مركز الكون الإداري من الكفاءة والسيطرة إلى المعنى والغائية، إنها دعوة لتشخيص جذور الإخفاق الفلسفية العميقة في الظاهرة، ومن ثم طرح بديل معرفي عميق يؤسس لعلم إدارة جديد، علم لا يرى في القيم مجرد طرح ثانوي، أو أداة ناعمة لتحفيز العاملين، أو شعارًا يكتب على جدران المنظمات، بل يراها الأساس المنهجي والجوهر الوجودي للظاهرة الإدارية نفسها، إن هذا التحول ليس مجرد إصلاح،

بل هو إعادة تأسيس للحقل على قاعدة جديدة، قاعدة تعترف بأن ظاهرة الإدارة، في جوهرها ليست فن إدارة الأشياء، بل هي فن قيادة المعنى الإنساني المشترك.

الفجوة البحثية والمساهمة النظرية

رغم الجهود النقدية السابقة في أدبيات Critical Management Studies، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على نقد النماذج الإدارية دون تقديم إطار بديل متكامل، كما أن نظريات Management by Values التقليدية تعاملت مع القيم كأدوات تحفيزية وليس كأساس منهجي. تتميز هذه الدراسة بثلاث مساهمات نظرية أصيلة:

أولاً، على المستوى التشخيصي: بينما ركزت الأدبيات النقدية السابقة (Braverman, 1974; Burawoy, 2012) على تحليل استغلال العمالة والسيطرة الرأسمالية، تكشف دراستنا عن الجذر الفلسفي الأعمق للأزمة الإدارية المتمثل في العقلانية الأداة كمنط معرفي مهيمن، هذا التشخيص يتجاوز النقد الاقتصادي-السياسي ليصل إلى الازمات الأنطولوجية (أزمة الوجود والمعنى) في صميم الفكر الإداري المعاصر.

ثانياً، على المستوى المنهجي: تطبق الدراسة لأول مرة الإطار النيو-شومبييري على تحليل تطور الفكر الإداري، مما يكشف عن الدورات الأولية والثانوية في تعاقب النماذج الإدارية، هذا المنظور يفسر لماذا فشلت محاولات الإصلاح المتتالية (من العلاقات الإنسانية إلى إعادة الهندسة) في معالجة الازمات الجذرية، إذ اقتصر على احتواء الأعراض دون المساس بالبنية الفلسفية المنتجة للأزمة.

ثالثاً، على مستوى البديل المقترح: تختلف دراستنا جذرياً عن نظريات الإدارة بالقيم التقليدية (Waterman & Peters, 1982; Collins & Porras, 2005) التي تعاملت مع القيم كأدوات ثقافية لتحسين الأداء، نموذجنا يؤسس للقيم كجوهر معرفي ومنهجي - أي كمصدر للمعرفة الإدارية ذاتها وليس مجرد متغير تحفيزي، هذا التمايز الجوهرية يعني أن علم الإدارة بالقيم المقترح لا يهدف لتحسين الكفاءة ضمن النموذج الأداتي، بل يتجاوز النموذج الأداتي نفسه نحو نمط معرفي جديد يوحد بين الكفاءة والغائية الإنسانية.

هذه المساهمات الثلاث تضع الدراسة في موقع فريد ضمن أدبيات الإدارة النقدية، إذ تقدم تشخيصاً فلسفياً جديداً، ومنهجاً تحليلياً مبتكراً، وبدلاً نظرياً متكاملًا يتجاوز حدود النقد التقليدي نحو التأسيس الإيجابي لعلم إدارة جديد.

2. الإشكالية والافتراضات:

الافتراض الرئيسي: إن الإخفاق المنهجي للفكر الإداري التقليدي يكمن في تبنيه لنموذج العقلانية الأداة الذي يتعارض مع الطبيعة الإنسانية للظاهرة الإدارية، مما حال دون بناء علم حقيقي.

الافتراضات الفرعية:

- إن تطور النماذج الإدارية يمكن تفسيره من خلال إطار نيو-شومبيترى كجدلية بين دورات ثورية (Primary Cycles) تهدف لفرض النموذج الأداتي، ودورات احتوائية (Secondary Cycles) تهدف لمعالجة اختلافاته الإنسانية دون المساس بجوهره (Bodrožić & Adler, 2018).
- إن مفتاح المعرفة الحقيقي لبناء علم الإدارة يكمن في الانتقال من العقلانية الأداتية إلى العقلانية القيمية، والاعتراف بأن العلوم الإنسانية، ومنها الإدارة هي في جوهرها علوم القيم.
- إن بناء نموذج الإدارة بالقيم ليس مجرد خيار أخلاقي، بل هو ضرورة علمية وحضارية لإعادة المعنى للعمل التنظيمي والمساهمة في بناء حضارة إنسانية متوازنة.

منهج البحث: يعتمد البحث على منهج تحليلي-نقدي، مستخدماً أدوات التحليل الفلسفي والتاريخي، كما يستعين بالإطار النظري النيو-شومبيترى (Bodrožić & Adler, 2018) كأداة تحليلية لتنظيم السرد التاريخي وإبراز الجدلية الكامنة في تطور الفكر الإداري.

3. انهيار النموذج الأداتي: تحليل تاريخي-نقدي لأموال الفكر الإداري

إن فهم الحاضر يتطلب قراءة نقدية للماضي، فالتاريخ، كما يؤكد ديورانت، هو الوعاء الذي نستلهم منه الدروس (بارتلت وجوشال، 1994)، سنستخدم هنا إطار بودروزيك وأدler (2018)، الذي يرى تطور النماذج الإدارية كسلسلة من الأمواج مدفوعة بالثورات التكنولوجية، حيث تتضمن كل موجة دورة أولية (ثورية) ودورة ثانوية (موازنة).

1.3 الموجة الأولى: نموذج المصنع وجدلية الآلة والإنسان

مع ظهور الثورة الصناعية الثانية، ثورة الحديد والكهرباء، في أواخر القرن التاسع عشر، وجد العالم نفسه على أعتاب تحول وجودي هائل، لم تكن مجرد ثورة في التقنيات، بل كانت ثورة في تنظيم المكان والزمان والحياة الإنسانية نفسها، لقد أدى الانتقال من الورش الحرفية الصغيرة، التي كانت تعمل بإيقاع شبه طبيعي وتحافظ على وحدة المهارة في يد الحرفي، إلى المصانع الضخمة التي تنتج بطاقات اكبر، إلى ايجاد مشهد جديد تماماً (آلات جبارة، وخطوط إنتاج معقدة، وحشود من العاملين المقتلعين من جذورهم الريفية)، وفي خضم هذا المشهد الفوضوي والواعد في آن واحد، ظهرت مشكلة الكفاءة كهاجس جوهري، كسؤال الوجود الأكبر للرأسمالية الصناعية الناشئة، كيف يمكن ترويض هذه الفوضى والسيطرة عليها؟ كيف يمكن تحويل هذه الكتلة البشرية غير المتجانسة إلى قوة إنتاجية منضبطة تعمل بنغمة واحدة؟

في هذا الجانب التاريخي، جاء فريدريك وينسلو تايلور ليقدم حلاً بدأ في حينه علمياً وعميقاً ومقنعاً، حلاً وعد بإنهاء عصر العشوائية والحدس وإحلال عصر اليقين والنظام، لقد كانت مبادئ الإدارة العلمية (Taylor, 1911) التي طرحها

ليست مجرد مجموعة من التقنيات النظرية، بل كانت بمثابة بوصلة جديدة للعصر الصناعي، وهي التجسيد الأنقى والأكثر صراحة للعقلانية الأداتية، انطلق تايلور من فرضية بسيطة لكنها مرعبة ومخيفة: إن العامل هو كائن كسول، وغير عقلائي، ويميل إلى التلكؤ (Soldiering) إذا تُرك لوحده، والحل من وجهة نظره، لا يكمن في تحفيزه أو إقناعه، بل في تجريده من كل استقلالية فكرية أو عملية، وذلك من خلال أدواته الشهيرة التي طرحها في حينه، مثل دراسات الوقت والحركة، سعى تايلور إلى تفكيك العمل إلى أبسط الحركات الجسدية، وقياس كل حركة بالثانية ومن ثم إعادة تجميعها في تسلسل علمي وموحد، واعتبر ان ذلك هو الطريق الأمثل الوحيد (The One Best Way)، في هذا النظام، لم يعد للعامل أي دور في التفكير أو التخطيط؛ وظيفته الوحيدة هي الطاعة الجسدية الدقيقة للأوامر من الرؤساء، لقد تم تحويل العامل بوعي ومنهجية إلى مجرد امتداد للألة، بل إلى جزء أقل موثوقية من الآلة يجب مراقبته باستمرار، كان الهدف المعلن هو تعظيم الإنتاجية، وكانت القيمة الحاكمة المطلقة هي الكفاءة المادية، التي تُقاس بكمية المنتج في وحدة الزمن.

إن إخفاق التaylorية التي تجلت في مقاومة من قبل العاملين وصفت في حينها بأنها مقاومة شرسة ونقد لاذع، حيث لم يكن فشل اراء تايلور مجرد فشل في فهم سيكولوجية العاملين أو العوامل الانسانية كما قد توحى القراءات السطحية، لقد كان إخفاقاً فلسفياً وحضارياً جوهرياً، ارتكب تايلور خطأً قيمياً (Ontological Error) حينما تعامل مع العامل وهو كائن ذاتي غائي، كما لو كان شيئاً مادياً يمكن إخضاعه لقوانين سببية بسيطة اعتقد بها، لقد أدى هذا الخطأ الوجودي إلى كارتين مترابطتين، الازمة الأولى هي تجريد العمل من المعنى (Alienation)، فكما حلل ماركس ومن بعده مفكرون مثل هاري برافرمان (Braverman, 1976)، فإن فصل التخطيط عن التنفيذ، وتجريد العاملين من مهارتهم التقليدية ومعرفتهم الضمنية، يحول بيئة العمل من نشاط إنساني خلاق يعبر فيه العامل عن ذاته ويحققها، إلى مجرد تعب جسدي فارغ من أي محتوى فكري أو روحي، العامل في ظل الفكر التaylorي لا يعمل، بل يُشغَل وهو فرق جوهري، إنه لا يرى ثمرة عمله، ولا يفهم علاقته بالمنتجات النهائية، ولا يشعر بأي ارتباط بالعملية الإنتاجية سوى علاقة الأجر الذي يتقاضاه مقابل طاقته الجسدية المستنزفة.

الازمة الثانية هي أزمة حضارية أوسع، لقد أنتجت التaylorية ما يمكن اعتباره ثقافة تدقيق (Audit Culture) مبكرة، وهي رؤية للعالم لا تعترف بالنجاح إلا من خلال المخرجات الكمية القابلة للقياس (Trujillo, 2014)، هذه الثقافة لم تبق حبيسة أسوار المنظمات، بل امتدت كالنار في الهشيم لتشمل كل منظمات المجتمع الحديث، من المتجر إلى المستشفى إلى الإدارة الحكومية، في ظل هذه الثقافة، تم تهميش كل ما هو غير قابل للقياس: (الإبداع، الأصالة، والتعاون الحقيقي، والتأمل، وجودة العلاقات الإنسانية)، لقد كرست تايلور نظرة مادية للحياة وأسس لمجتمع تُختزل فيه القيمة الإنسانية في الإنتاجية الاقتصادية.

وكما يتنبأ نموذج بودروزيك وأدلر (2018)، فإن الاختلالات الكارثية التي أحدثتها الدورة الأولية للتaylorية – من إضرابات عمالية عنيفة، ومقاومة سلبية مدمرة، ومعدلات دوران عمالة مرتفعة – أدت حتمًا إلى ظهور دورة ثانية موازنة تهدف إلى احتواء الازمات وإنقاذ النظام، تمثلت هذه الدورة في مدرسة العلاقات الإنسانية، التي انطلقت شرارتها من تجارب هوثورن الشهيرة في مصانع ويسترن إلكترونيك (Roethlisberger & Dickson, 1939)، لقد اكتشف رواد هذه المدرسة، وعلى رأسهم إلتون مايو، اكتشافاً كان في حينه ثورياً: أن العوامل الاجتماعية والنفسية، مثل الشعور بالتقدير، والانتماء إلى جماعة

عمل متماسكة، والاهتمام الذي تبديه الإدارة، تؤثر على الإنتاجية بشكل أكبر من العوامل المادية مثل الإضاءة والأجور، لقد بدا وكأن الإدارة قد اكتشفت روح العاملين أخيرًا.

ولكن، رغم أن هذه المدرسة بدت وكأنها قطيعة إنسانية مع البرودة الميكانيكية للتaylorية، إلا أن تدقيقاً أعمق يكشف لنا أنها في الحقيقة كانت استمراراً لها، ولكن باستخدام أدوات أكثر نعومة ودهاء، لقد استمرت تعمل بالكامل ضمن نفس إطار العقلانية الأداتية، إن الإخفاقات المستترة للعلاقات الإنسانية يكمن في أنها لم تتجاوز أبداً النظرة الأداتية للعامل، فالعاملين في نظرها لم يصبحوا غاية في ذاتهم، لهم كرامتهم وحقوقهم وأهدافهم الخاصة، بل تحولوا إلى أداة معقدة، أداة نفسية-اجتماعية يمكن هندستها من خلال تحسين بيئة العلاقات لزيادة ولائهم وتقليل مقاومتهم، وبالتالي تحقيق نفس الهدف التaylorي: زيادة الإنتاجية، لقد كانت، كما وصفها بعض النقاد، مجرد إدارة علمية للروح المعنوية، أو Taylorية ذات وجه إنساني (Cooke, 2003)، إن الاهتمام بالعاملين لم يكن نابغاً من التزام أخلاقي بكرامتهم، بل من حساب براغماتي مفاده أن العاملين السعداء هم من ينتجون.

وفوق ذلك، تجاهلت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل كامل الصراع البنيوي الكامن في علاقات العمل، لقد شخصت المشكلات التنظيمية على أنها مجرد سوء فهم أو ضعف في التواصل يمكن حله عبر الاستماع للعاملين وتفريغ شحناتهم العاطفية (Bendix, 1956)، وبهذا، قامت بتعتيم الصراع الحقيقي على السلطة والموارد وتوزيع القيمة المضافة، والذي هو جوهر العلاقة الصناعية في ظل النموذج الرأسمالي، لقد كانت أداة أيديولوجية فعالة لتهدئة الصراع الطبقي وتحويل المشكلات البنيوية إلى مشكلات نفسية فردية، وهكذا، انتهت الموجة الأولى من الفكر الإداري إلى طريق مسدود: قطبان يبدوان متناقضين الآلة الصارمة والإنسان العاطفي لكهما في الحقيقة يخدمان نفس الغاية الأداتية، ويشتركان في نفس الفشل في رؤية الإنسان ككائن ذي قيمة ومعنى وغائية.

2.3 الموجة الثانية: نموذج المنظمات وجدلية الهيكل والجودة

إذا كانت الموجة الأولى من الفكر الإداري قد ركزت على مايكرو-فيزياء العمل داخل المنظمة الواحدة، فإن الموجة الثانية، التي انطلقت مع ثورة السيارات والنفط في النصف الأول من القرن العشرين، قد واجهت تحدياً مختلفاً تماماً، تحدي مايكرو-فيزياء التنظيم على مستوى المنظمات العملاقة والكبيرة، فمع نمو الشركات مثل جنرال موتورز وفورد لتصبح إمبراطوريات متعددة الجنسيات، تنتج خطوطاً متنوعة من المنتجات لأسواق مختلفة في دول العالم، أصبح نموذج المصنع الموحد الذي ورثته عن التaylorية عائقاً قاتلاً، لقد كان هذا النموذج، بتركيزه على مركزية التخطيط والرقابة، جامداً وبطيئاً، وعاجزاً عن التعامل مع التعقيدات المتزايدة في الأسواق، هنا، وكما يقتضي منطق التطور النيو-شومبيترى، برزت الحاجة إلى نموذج إداري جديد وثوري ليمثل الدورة الأولى لهذه الموجة الجديدة.

هذا النموذج كان هو الاستراتيجية والهيكل، الذي ارتبط تاريخياً بالعبقرية التنظيمية لـ ألفريد سلون في جنرال موتورز، وتم التنظير له لاحقاً من قبل مفكرين كبار مثل بيتر دراكر وألفريد تشاندلر (Chandler, 1962; Drucker, 1946)،

كانت الفكرة الجوهرية لهذا النموذج بسيطة لكنها ثورية: بدلاً من إدارة المنظمات ككيان واحد متجانس، يتم تقسيمها إلى وحدات عمل أو أقسام (Divisions) شبه مستقلة، كل منها مسؤول عن خط إنتاج معين أو أسواق جغرافية محددة، مُنحت هذه الأقسام استقلالية تشغيلية واسعة، وأصبحت تعمل كشركات صغيرة داخل المنظمات الكبيرة، تتنافس فيما بينها وتحمل مسؤولية أرباحها وخسائرها، في المقابل، احتفظ المقر الرئيسي للشركات بوظيفتين أساسيتين: التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، والرقابة المالية الصارمة على أداء الأقسام، لقد كان هذا النموذج هو التجسيد الأمثل لصيرورة البيروقراطية العقلانية التي حلها ماكس فيبر: نظام قائم على قواعد وإجراءات لا شبهة فيها، وفصل بين نموذج الملكية والإدارة، وتسلسل هرمي لا تخطأه عين للسلطة، مما يسمح بإدارة كيانات ضخمة ومعقدة بكفاءة غير معهودة.

ولكن، وكما هو الحال مع كل نماذج العقلانية الأداتية، حمل هذا النموذج، رغم نجاحه الكبير الذي صنع العصر الذهبي للرأسمالية الأمريكية، بذور فناءه واخفقاته في طياته، إن الإخفاق البيروقراطي لهذا النموذج لم يكن قصورا في التطبيق، بل كان نتيجة منطقية لبنيته الداخلية، لقد أدت المنافسة الشديدة بين الأقسام، والتي شجعتها الإدارة العليا من أجل تطوير الأداء، إلى إيجاد صوامع تنظيمية معزولة، كل منها يسعى لتعظيم مصالحه الخاصة حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الكلية للشركات، كما أدى التركيز المفرط على الأهداف المالية قصيرة المدى (الأرباح الفصلية، سعر السهم) إلى إهمال الاستثمار طويل المدى في البحث والتطوير، والأهم من ذلك، في الجودة، لقد أصبحت الجودة مشكلة ثانوية، تكلفة يجب تقليصها، أمام الأهداف الرقمية الملحة، ومع انفصال الإدارة العليا في أبحاثها العاجية عن الواقع التشغيلي اليومي، فقدت المنظمات قدرتها على الإحساس بالأسواق وعلى الابتكار الحقيقي، كل هذا إيجاد بيئة من الاغتراب، ليس فقط على مستوى العاملين في خطوط الإنتاج، بل على مستوى العاملين والمديرين الوسطاء أنفسهم، لقد تحولت المنظمات إلى آلة بيروقراطية ضخمة، معقدة، وغير شخصية، يشعر فيها العاملون بالضيق والعجز، مجرد ترس في آلة هائلة لا يفهم منطقتها ولا يشعر بالانتماء إليها.

وكرر فعل على هذه الازمات العميقة، التي تفاقمت بشكل دراماتيكي في السبعينيات والثمانينيات مع الصعود الكاسح للمنافسة اليابانية التي تفوقت بشكل كبير في الجودة والكفاءة، ظهرت حركة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، لقد كانت هذه الحركة هي الدورة الثانوية الموازنة التي جاءت لإنقاذ النموذج البيروقراطي من انهياره وفنائه، دعا روادها الغربيون مثل ديمنج وجوران وكروسبي، مستلهمين التجربة اليابانية، إلى ما وصفوه بـ فلسفة إدارية جديدة، تركز على العميل، وتؤمن بالتحسين المستمر، وتدعو إلى مشاركة جميع العاملين في تحمل مسؤولية الجودة (Deming, 1986; Juran, 1981)، لقد بدت في خطابها وكأنها قطيعة مع الماضي، دعوة لإعادة الروح والالتزام إلى المنظمات البيروقراطية الجافة.

3.3 الموجة الثالثة: نموذج الشبكة - ذروة التجريد الأداتي

مع أفول شمس العصر الصناعي الكلاسيكي في السبعينيات والثمانينيات، وظهور فجر عصر المعلومات، دخل العالم في موجة ثورية جديدة مدفوعة بقوة البرمجيات والاتصالات الرقمية، هذه الثورة لم تغيرت فقط الأدوات التي نستخدمها، بل غيرت بشكل عميق مفاهيمنا عن الزمان والمكان وحدود التنظيمات، لقد أصبح من السهل تنسيق عمليات

معقدة عبر قارات مختلفة وبعيدة في أجزاء من الثانية، وتفكيك الشركات العملاقة والمتكاملة رأسياً، التي كانت مفخرة الموجة السابقة إلى شبكات مرنة وديناميكية من الموردين والشركاء والزبائن واصحاب المصلحة، في هذا الجانب، لم تعد نماذج المنظمات البيروقراطية، بهيكلها الهرمية الثقيلة وحدودها الواضحة، قادرة على مواكبة سرعة التغيير والاستفادة من الإمكانيات الهائلة التي توفرها التقنية الحديثة، وكما في الموجات السابقة ظهرت الحاجة الماسة إلى نموذج إداري جديد وثنوري يمثل الدورة الأولى لهذه الموجة الثالثة.

هذا النموذج كان هو إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering - BPR)، والذي سماه بودروزيك وأدler (2018) نموذج العمليات التجارية (The Business Process Model)، هذا النموذج الذي تم التنظير له بشكل صاخب في كتاب مايكل هامر وجيمس شامبي الشهير (Hammer & Champy, 1993)، يمثل في تقديرنا ذروة العقلانية الأداةية وأكثر تجلياتها قسوة وتجريداً، لقد تجاوزت إعادة الهندسة بكثير منطق الاتجاهات التaylorية التي كانت تسعى لتحسين المهام الفردية، فال BPR لم تعد تنظر إلى المنظمات كهرم من الوظائف والأقسام، بل رأت فيها مجرد مجموعة من العمليات (Processes) الأفقية التي تتدفق عبر الحدود الوظيفية لتقديم قيمة للزبائن، وكانت دعوتها عميقة: لا تحسنوا العمليات، بل امحوها (Obliterate) وابدأوا من الصفر، لقد دعت إلى إعادة تصميم عميق لهذه العمليات لتحقيق فترات هائلة (Dramatic) في الأداء، حتى لو تطلب ذلك التخلي عن هياكل تنظيمية كاملة، وتسريح أعداد هائلة من العاملين الذين أصبحت وظائفهم غير ذات قيمة مضافة، وتدمير عقود من الخبرة والمعرفة المتراكمة.

لقد كان خطاب ال BPR خطاباً عنيفاً وميكانيكياً بامتياز، يستبدل لغته من الحرب والهندسة، لقد كانت دعوة للتدمير الخلاق (Creative Destruction) على المستوى التنظيمي، لكنها غالباً ما كانت مجرد تدمير، في ظل هذا النموذج، وصلت عملية تجريد العامل إلى أقصى مدى، لم يعد مجرد امتداد للألة، بل أصبح عقبة في وجه العملية المثالية، كائنًا بشرياً مزعجاً بمقاومته وعواطفه وعلاقاته الاجتماعية التي تعيق التدفق السلس للمعلومات والعمل، إن المنظمات المثالية في نظر مهندسي العمليات هي منظمات مؤتمتة بالكامل، خالية من العاملين قدر الإمكان، هذا المنطق الأداتي المتطرف لم يكن مجرد نظرية، بل تم تطبيقه بقسوة في موجات التقليل (Downsizing) والاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing) التي اجتاحت الشركات الغربية في التسعينيات، مخلفة وراءها ملايين العاطلين عن العمل، ومجتمعات محلية مدمرة، وبيئات عمل يسودها الخوف وانعدام الثقة.

وكما هو متوقع، لم يتأخر ظهور الدورة الثانوية الموازنة التي جاءت كرد فعل على الازمات الإنسانية والمعرفية التي أحدثتها إعادة الهندسة، هذه الدورة تمثلت في نموذج إدارة المعرفة (Knowledge Management - KM)، لقد أدرك المفكرون والممارسون الرؤويون أن موجات التسريح العشوائي لم تكن تتخلص من التكاليف فحسب، بل كانت تدمر أغلى أصول المنظمات: رأس المال المعرفي والاجتماعي، لقد كانت المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)، والخبرات المتراكمة، وشبكات الثقة والعلاقات غير الرسمية التي تشكل مجتمعات الممارسة (Communities of Practice)، هي التي تطور توجهات المنظمات في الابتكار وحل المشكلات الصعبة، وهذه الأصول كانت تُلقى إلى المجهول مع كل عامل يتم تسريحه (Nonaka & Takeuchi, 1995).

لذلك، جاءت إدارة المعرفة كمحاولة بئسة وبئسة للملئة ما حطمته إعادة الهندسة، لقد كانت صيحة استغاثة تنادي بضرورة التقاط المعرفة، وتدوينها، ومشاركتها عبر أنظمة تكنولوجية متطورة، خوفاً من ضياعها، لقد كانت محاولة

لاستعادة ذاكرة المنظمات التي تم محوها، ولكن، وكما في الدورات الثانوية السابقة، استمرت إدارة المعرفة في معظم تطبيقاتها أسيرة لنفس المنطق الأداتي، لقد تعاملت مع المعرفة كما لو كانت شيئاً آخر يمكن إدارته وتخزينه واسترجاعه، كملف في قاعدة بيانات، لقد تجاهلت أن المعرفة الحقيقية، وخاصة المعرفة الضمنية، ليست معلومات (Information)، بل هي عملية حية، اجتماعية، وسياقية، لا يمكن فصلها عن العاملين والجماعات التي تحملها وتعيشها، إنها محاولة عميقة لوضع الروح في زجاجة، وبهذا، انتهت هذه الموجة أيضاً إلى مفارقة مأساوية: نموذج ثوري يدمر المعرفة باسم الكفاءة، يتبعه نموذج موازن يحاول استعادة المعرفة بنفس الأدوات الأداتية التي أدت إلى تدميرها في المقام الأول، إنها ذروة التناقض في الفكر الإداري التقليدي، واللحظة التي كشفت عن إفلاسه الفلسفي بشكل لا لبس فيه.

4. تأسيس علم الإدارة القيمي: نحو نموذج حضاري إنساني

إن تاريخ الفكر الإداري كما استعرضناه ، هو تاريخ طويل من التنقيب في المكان الخطأ، وباستخدام الأدوات اغير النافعة، لقد بحثت عن العلمية في القياس والتحكم والتنبؤ الكمي، متجاهلاً أن علمية الظاهرة الادارية والإنسانية تكمن في جوهرها المختلف والفريد والنادر، إن الإخفاقات المتتالية من التاييلورية إلى يومنا هذا، ليست مجرد أخطاء تقنية يمكن تصحيحها بنماذج أفضل، بل هي أعراض لأزمة أعمق بكثير: أزمة في الفهم الأساسي لماهية الإنسان وماهية التنظيم، للخروج من هذه الحلقة المفرغة، لا بد من القيام بما هو أشبه بحفرية معرفية (Epistemological Archaeology) لكشف الأخطاء التأسيسية التي قام عليها هذا الصرح الفكري، ومن ثم بناء أساس جديد وصحيح.

1.4 من الخطأ الوجودي إلى المفتاح المنهجي: تشخيص الازمات التأسيسية

يمكن تشخيص الازمات التأسيسية للفكر الإداري في خطأين مترابطين: خطأ وجودي (Ontological) قادنا بالضرورة إلى خطأ منهجي (Epistemological) ولم نتورى عن التراجع عنه.

أ. الخطأ الوجودي: تجريد الإنسان وتحويله إلى شيء

لقد ارتكب الفكر الإداري، في لحظة بزوغه مع الإدارة العلمية، خطأً وجودياً (Ontological Error) عندما عامل الإنسان، وهو كائن ذاتي، غائي، وذو معنى (a subjective, teleological, meaning-seeking being)، كما لو كان شيء مادي ، موضوعي، وخاضع لقوانين سببية بسيطة يمكن هندستها ويمكن قراءته وفهمه ، كانت التاييلورية هي التجسيد الساطع لهذا الخطأ؛ فمن خلالها تم اختزال العاملين إلى مجموعة من الحركات الجسدية القابلة للقياس والتجزئة والتوحيد القياسي (Taylor, 1911) ، لقد تم تجريدهم من كل ما يجعلهم بشرا – فكرهم، إرادتهم، مهارتهم المتراكمة، إبداعهم، وعلاقاتهم الاجتماعية – ليتحولوا إلى امتداد للآلة (Uddin & Hossain, 2015) ، لم يكن يُنظر إليهم كشريك في عملية الإنتاج، بل ك

عامل إنتاج (Factor of Production)، شأنه شأن المواد الخام والآلات في المصنع، بل وأقلها كفاءة وموثوقية، مما استدعى إخضاعهم لرقابة صارمة.

هذا التجريد (ونحن نقول تجريم) لم يكن مجرد تبسيط، بل كان عملية لا إنسانية (Dehumanization) منهجية، وكما أوضح هاري برافرمان في تحليله الكلاسيكي، فإن جوهر التaylorية يكمن في فصل التصور عن التنفيذ (the separation of conception from execution)، مما أدى إلى إهانة العمل (the degradation of work) وتفريغه من أي محتوى فكري أو إبداعي أو حتى قيمي (Braverman, 1976)، لقد أصبحت الإدارة هي العقل المفكر، والعامل هو الجسد المنفذ، في ثنائية ديكرتية قاسية دمرت وحدة الكائن الإنساني العامل، هذه النظرة، التي أصبحت جزءاً من الأيديولوجيا الإدارية السائدة (Bendix, 1956)، لم تختفي مع تراجع التaylorية الصريحة، بل استمرت في أشكال أكثر دهاءً، فحتى مدرسة العلاقات الإنسانية، التي بدت وكأنها تعيد الاعتبار للعاملين، استمرت تنظر إليهم من منظور أداتي؛ فهم الآن أداة نفسية-اجتماعية يمكن التلاعب بمشاعرهم وعلاقاتهم لضمان ولائهم وزيادة إنتاجيتهم (Bruce & Nyland, 2011).

ب. الخطأ المنهجي: استعارة مناهج العلوم الطبيعية

إن الخطأ في تحديد طبيعة الشيء المدروس (الخطأ الوجودي) يؤدي حتماً إلى خطأ في تحديد كيفية دراسته (الخطأ المنهجي)، فلكل حقل معرفي منهجه الذي يتناسب مع طبيعة موضوعه، لقد كان الخطأ المنهجي (Epistemological Error) للفكر الإداري هو تطبيقه الساذج لمناهج وفلسفة العلوم الطبيعية (الوضعية Positivism) على ظاهرة إنسانية معقدة، لقد افترض رواد الإدارة الأوائل، ومن بعدهم الكثيرون، أنه يمكن اكتشاف قوانين للإدارة على غرار قوانين الفيزياء، قوانين موضوعية، عالمية، ومحيدة قيمياً، يمكن من خلالها التنبؤ بالسلوك التنظيمي والسيطرة عليه (Anderson et al., 2009).

هذا الاستيراد المنهجي أدى إلى كوارث معرفية:

- **هوس القياس الكمي:** بما أن العلوم الطبيعية تتعامل مع كميات قابلة للقياس، فقد ساد الاعتقاد بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، هذا أدى إلى تركيز مفرط على المؤشرات الرقمية (الإنتاجية، الربح، الحصة السوقية) وتجاهل تام للجوانب النوعية التي هي جوهر الحياة التنظيمية (الثقة، والإبداع، والروح المعنوية، والمعنى)، وقد وصلت هذه الظاهرة إلى ذروتها فيما أسمته تروجيلو (Trujillo, 2014) بالهوس الحديث بالكفاءة (The Modern Cult of Efficiency) وظهور ثقافة التدقيق (Audit Culture) التي تسعى إلى تحويل كل جانب من جوانب العمل الإنساني إلى رقم في جدول بيانات ومعلومات.
- **تجاهل السياق والمعنى:** مناهج العلوم الطبيعية تبحث عن علاقات سببية عامة ومنعزلة عن السياق، لكن السلوك الإنساني لا يمكن فهمه أبداً خارج السياق الثقافي والتاريخي، والأهم من ذلك، خارج شبكة المعاني التي يضيفها العاملون على أفعالهم، إن تجاهل المعنى هو تجاهل للظاهرة الإنسانية نفسها.

- الوهم بالحياد القيمي: لقد ادعى الفكر الإداري أنه علم محايد يسعى فقط لتحقيق الكفاءة، ولكنه تجاهل أن الكفاءة نفسها هي قيمة، وأن اختيارها كهدف أسى على حساب قيم أخرى (مثل العدالة أو الاستدامة أو الكرامة الإنسانية) هو قرار قيمي وأيديولوجي عميق.

المفتاح الحقيقي للمعرفة: الإدارة كعلم للقيم

إن الاعتراف بهذه الأخطاء المنهجية يقودنا إلى نقطة تحول عميقة، يجب ان ندرك إن المفتاح الحقيقي للمعرفة العلمية في تفسير الظاهرة الإدارية لا يكمن في تطوير أدوات قياس أكثر دقة أو نماذج رياضية أكثر تعقيداً، بل في تغيير وحدة التحليل (Unit of Analysis) الأساسية، إن وحدة البناء الأساسية للظواهر الإنسانية ليست السلوك (Behavior) القابل للقياس، ولا العملية (Process) القابلة للهندسة، بل هي القيمة (Value) التي توجه السلوك وتمنح العملية معناها، فالإنسان، على عكس الحجر أو الكوكب، لا يتحرك بفعل قوانين خارجية حتمية، بل يتحرك من داخله نحو غايات (Telos) يراها جديرة بالتحقيق، إن أفعاله ليست مجرد ردود افعال، بل هي أفعال هادفة (Purposeful Actions) مشبعة بالمعنى.

ولهذا، فإننا نصل إلى قناعة جوهرية وفرضية مركزية لهذا الدراسة: إن العلوم الإنسانية، بما فيها علم الإدارة هي علوم القيم (Sciences of Values)، وهذا ليس شعار أخلاقي أو دعوة لإدارة أكثر إنسانية، بل هو تعريف منهجي دقيق لطبيعة العلم في هذا الحقل المعرفي، إنه يعني أن البحث العلمي الحقيقي في الإدارة يجب أن يكون في جوهره بحثاً قيمياً (Axiological) ولا بد من وجود قيمة عليا (super value) يمكن الاعتماد عليها في بناء منهجها، إنه العلم الذي يبحث في:

- ماهية القيم التي تحكم الوجود التنظيمي: إن الخطوة الأولى هي الانتقال من دراسة السلوك الظاهري إلى الكشف عن البنية القيمية العميقة (Axiological Deep-Structure) للمنظمات، هذا يتطلب تحليلاً لا يكتفي بما تقوله المنظمات عن قيمها (القيم المعلنة)، بل يبحث في القيم الحقيقية التي تتجسد في قراراتها، وممارساتها اليومية، ونظمها، وتوزيعها للموارد والسلطة (القيم الممارسة).

- كيفية الكشف عن القيمة العليا (Supreme Value): لكل منظمة، لكي تكون كياناً ذا هوية ومعنى، يجب أن تكون لها قيمة عليا أو غائية جوهرية (Core Telos) تمثل سبب وجودها الحقيقي (raison d'être)، هذه القيمة ليست الربح أو النمو (فهذه نتائج أو وسائل)، بل هي الإجابة عن سؤال لماذا؟ الجوهرية، على سبيل المثال، القيمة العليا لمستشفى قد تكون الشفاء، ولمؤسسة تعليمية قد تكون التنوير، ولشركة تكنولوجيا قد تكون الإبداع لخدمة الناس، هذه القيمة العليا هي بمثابة القانون الأساسي أو النواة المعيارية (Normative Core) التي يجب أن يُبنى عليها كل شيء آخر، إن تحديدها ليس عملية سهلة، بل يتطلب حواراً عميقاً وتأملاً جماعياً من قبل أعضاء المنظمات.

- كيفية بناء منظومة قيم متكاملة ومترابطة: حول هذه القيمة العليا، لا بد من بناء منظومة من القيم الداعمة (Supporting Values) التي تخدمها وتتوافق معها (مثل الشفافية، والتعاون، والمسؤولية، والجودة)، يجب أن تكون هذه المنظومة متسقة داخلياً (Axiologically Congruent)، بحيث لا تتعارض القيم مع بعضها البعض، وهو ما يحدث كثيراً

في المنظمات التقليدية التي تدعو للعمل الجماعي بينما تكافئ الأداء الفردي فقط، إن بناء هذه المنظومة هو عملية هندسة قيمية واعية.

- كيفية تصميم النظم والهيكل التي تجسد القيم: إن القيم تظل مجرد شعارات فارغة ما لم يتم تجسيدها في البنية المادية والاجتماعية للمنظمات، وهذا هو التحدي الأكبر: ترجمة الفلسفة إلى ممارسة، يتطلب هذا إعادة تصميم عميقة لجميع النظم الإدارية لتكون متوافقة مع منظومة القيم، على سبيل المثال:
- نظم التوظيف والاختيار: يجب أن تعطي الأولوية لاختيار عاملين يشاركون المنظمات قيمها.
- نظم تقييم الأداء والمكافآت: يجب أن تقيس وتكافئ السلوكيات التي تجسد القيم، وليس فقط المخرجات الرقمية.
- الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار: يجب أن تعزز القيم المطلوبة، فإذا كانت القيمة هي التعاون، فلا يمكن أن يكون الهيكل هرميًا صارمًا.
- القيادة: يجب أن تكون القيادة قيادة بالقدوة، حيث يكون القادة هم الحراس الأمناء على قيم المنظمات، وأفعالهم هي التعبير الأوضح عنها.

إن هذا التحول من إدارة قائمة على السيطرة إلى إدارة قائمة على القيم يمثل القطيعة المنهجية الحقيقية مع إرث الفكر الإداري التقليدي، ويفتح الباب لبناء علم إدارة أصيل وإنساني وحضاري.

2.4 ملامح نموذج الإدارة بالقيم: تجاوز الجدلية العقيمة

إن نموذج الإدارة بالقيم ليس مجرد وصفة أخلاقية أو إضافة تجميلية تُلحق بالنماذج الإدارية القائمة لتلطيف قسوتها الأداتية، إنه ليس مجرد دعوة لإدارة أكثر إنسانية ضمن نفس الإطار الفكري القديم، بل هو في جوهره إعادة تأسيس (Re-foundation) للفكر الإيم-داري على قاعدة وجودية ومنهجية مختلفة تمامًا، إن قوته الثورية تكمن في قدرته على تجاوز الجدلية العقيمة والمستمرة التي هيمنت على تاريخ التعامل مع الظاهرة الادارية، جدلية الآلة ممثلة في التaylorية، والإنسان ممثلًا في مدرسة العلاقات الإنسانية، لقد ظل الفكر الإداري يتأرجح بين هذين القطبين، معتبرًا إياهما بديلين متناقضين، دون أن يدرك أنهما وجهان لعملة واحدة هي العقلانية الأداتية، فالنموذج الأول عامل الإنسان كآلة، والثاني عامله كأداة نفسية لخدمة الآلة، يأتي نموذج الإدارة بالقيم ليحل هذه الثنائية ليس عبر التوفيق بينهما، بل عبر إخضاعهما معًا لمبدأ أسمى يوحدهما ويوجههما، وهو مبدأ الغائية (Teleology)، فبدلاً من السؤال كيف ندير بكفاءة أكبر؟ أو كيف ندير بسلاسة أكبر؟، يصبح السؤال الجوهرى لماذا ندير؟ وما هي الغاية الإنسانية العليا التي نسعى لتحقيقها من خلال تنظيمنا؟.

في هذا الإطار الجديد، لا يتم نبذ الكفاءة والقياس والأدوات التقنية التي كانت هاجس حركة الإدارة العلمية، بل يتم إعادة تأهيلها ووضعها في مكانها الصحيح، إن الخطأ الفلسفي للتaylorية لم يكن في سعيها للكفاءة، بل في جعل الكفاءة غاية نهائية في حد ذاتها، تُقرب له القرابين الإنسانية، أما في نموذج الإدارة بالقيم، فتهتم الكفاءة من غاية استبدادية إلى وسيلة ضرورية ومحترمة، إنها لم تعد أداة عمياء لا تعرف إلا حساب الزمن والتكلفة، بل تصبح أداة مبصرة تستنير بالقيمة العليا

للمنظمات وتعمل على خدمتها، عندما تكون القيمة العليا لمستشفى هي الشفاء، فإن قياس أوقات الانتظار، وتحسين كفاءة العمليات الجراحية، واستخدام البيانات لتقليل الأخطاء الطبية لا يعود مجرد إجراءات تقنية باردة، بل يصبح تعبيراً ملموساً عن الالتزام الأخلاقي بقيمة الشفاء، وهذا تكتسب الأدوات التقنية معنى إنسانياً، وتصبح ضرورية ومطلوبة ليس فقط من قبل الإدارة، بل من قبل كل عامل في المنظمات يرى فيها وسيلة لتحقيق الغاية المشتركة التي يؤمن بها، إنها لم تعد أدوات للسيطرة والرقابة، بل أدوات للتمكين في سبيل تحقيق هدف أسمى وذا قيمة.

كما ويعيد نموذج الإدارة بالقيم تعريف دور العلاقات الإنسانية بشكل عميق، منقداً إياها من شبهة التلاعب النفعي التي لصقت بها منذ تجارب هوثورن، ففي ظل النموذج التقليدي، كانت العلاقات الإنسانية الصحية، والثقة، والتعاون تُطلب كوسائل لزيادة الإنتاجية وتقليل المقاومة؛ لقد كانت مجرد أدوات اجتماعية لتسهيل حركة الآلة الإنتاجية (Bruce & Nyland, 2011)، أما في نموذج الإدارة بالقيم، فإن هذه العلاقات لا تُطلب لنتائجها المباشرة على الإنتاجية، بل لأنها تمثل البيئة الحاضنة والشرط الوجودي (Existential Condition) الذي لا يمكن للقيم العليا أن تنمو وتزدهر بدونه، إن قيمًا مثل الإبداع والشفافية والمسؤولية المشتركة لا يمكن أن تعيش في بيئة تسودها الخوف والشك والمنافسة الفردية المدمرة، لذا، فإن بناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل ليس مجرد تقنية إدارية، بل هو ضرورة حتمية لايجاد التربة الخصبة التي تتجذر فيها القيم وتؤتي ثمارها، إن التعاون هنا لا ينبع من أمر إداري، بل من إدراك مشترك بأن الغاية العليا لا يمكن تحقيقها إلا عبر تضافر الجهود، وهكذا، تصبح العلاقات الإنسانية غاية جزئية في حد ذاتها، لأنها تعكس بشكل مباشر التزام المنظمات بقيمة كرامة الإنسان، وهي في الوقت نفسه الوسيلة التي لا غنى عنها لتحقيق الغاية الكبرى.

ويتوج هذا التحول العميق في فهم الكفاءة والعلاقات الإنسانية بتحول أعمق في مفهوم القيادة، فالقائد في هذا النموذج الجديد لم يعد ذلك المهندس الاجتماعي الذي يصمم الطريق الأمثل الوحيد كما عند تايلور، ولم يعد ذلك المعالج النفسي الذي يمتص إحباطات العاملين كما عند مايو، إنه يتجاوز دور المدير الذي يدير الموارد والعمليات، ليتقمص دوراً أسمى وأكثر تعقيداً: دور حارس المعنى (The Guardian of Meaning)، وظيفته الأساسية ليست مجرد التخطيط والتنظيم والرقابة، بل هي حراسة الرواية أو السردية الكبرى للمنظمات التي تجيب عن سؤال لماذا نحن هنا؟، إن القائد هو الشخص الذي يوضح القيمة العليا باستمرار، ويربطها بالمهام اليومية، ويجعلها حية وملموسة من خلال قراراته وسلوكياته وقصصه، سلطته لا تنبع من منصبه في الهيكل التنظيمي، بل من صدقه وأصالته في تجسيد قيم المنظمات، إنه البوصلة الأخلاقية التي يسترشد بها الجميع في لحظات الحيرة والغموض، وعندما يتأكد كل فرد في المنظمات أن قرارات القائد، حتى الصعبة منها، تنبع من التزام عميق بالقيمة العليا المشتركة، فإن هذا يولد نوعاً من الثقة والولاء يتجاوز بكثير ما يمكن لأي نظام حوافز مادية أن يحققه، إن القيادة هنا تتحول من ممارسة للسلطة إلى ممارسة للتأثير الروحي، ومن إدارة للأشياء إلى قيادة للمعنى.

3.4 نحو بناء حضاري جديد

إن أكبر أوهم الفكر الإداري التقليدي هو ادعائه بالحياد التقني، لقد قدم نفسه دائماً كعلم موضوعي، مجموعة من الأدوات المحايدة التي يمكن استخدامها لتحقيق أي هدف بكفاءة وفعالية، بغض النظر عن طبيعة هذا الهدف، لكن هذا

الادعاء هو في حقيقته قناع أيديولوجي يخفي حقيقة أعمق وأخطر، إن اختيار النموذج الإداري ليس مجرد قرار تقني، بل هو في جوهره خيار حضاري، إنه قرار يتعلق ليس فقط بكيفية تنظيم العمل داخل جدران المنظمات، بل بنوع المجتمع الذي نبنيه خارجها، ونوع الإنسان الذي نشكله داخلنا، فالمنظمات، وخاصة في العصر الحديث حيث يقضي معظمنا الجزء الأكبر من حياتنا الواعية فيها، ليست مجرد آلات لإنتاج السلع والخدمات، إنها مصانع للمعنى وحاضنات للقيم، هي الخلايا الأساسية التي يتشكل منها نسيج المجتمع، والمدارس العملية التي نتعلم فيها كيف نكون، وكيف نتفاعل مع الآخرين، وما الذي يستحق أن نعيش من أجله.

عندما ننظر إليه من هذا المنظار الحضاري، يظهر النموذج الأداتي بكل ادوات خطورته، فالمنظمات القائمة على العقلانية الأداتية لا تكتفي بإنتاج سيارات أو هواتف ذكية، بل تنتج بالضرورة مجتمعًا أداتيًا، إنه مجتمع قائم على المنافسة غير الاخلاقية كقيمة عليا، حيث يُنظر إلى الآخر ليس كشريك في رحلة إنسانية مشتركة، بل كمنافس على موارد شحيحة أو كعقبة يجب تجاوزها والقضاء عليها، إنه مجتمع يقدر الاستهلاك ليس كوسيلة لتلبية الحاجات للمجتمع، بل كغاية في حد ذاته، وكآلية لتعريف الذات وتعويض الفراغ الروحي، وهو مجتمع مهووس بالبحث عن الكفاءة لذاتها، عن النمو اللامتناهي في كوكب محدود، دون طرح السؤال الأساسي: كفاءة من أجل ماذا؟ ونمو إلى أين؟ والنتيجة هي مجتمع فعال ماديًا بشكل مذهل، قادر على إرسال مركبات إلى المريخ، لكنه في الوقت نفسه يعاني من تفكك اجتماعي عميق، وأزمة معنى وجودية، وفقر روحي مدقع، إنه مجتمع العاملين المنعزلين الذين يتواصلون عبر الشاشات لكنهم يفتقدون للدء الإنساني، مجتمع القلق والاكنتاب الذي أصبح وباء العصر، لأن الإنسان فيه جُرد من غاياته الأصيلة وأصبح مجرد أداة في خدمة آلة اقتصادية لا شخصية.

في مقابل هذا الأفق المسدود، يفتح نموذج الإدارة بالقيم الباب أمام إمكانية بناء مجتمع مختلف، لأنه ينطلق من فرضية مختلفة عميقا عن الإنسان والتنظيم، إنه يفتح الأفق أمام مجتمع يقدر الغايات الإنسانية ويعتبرها المقياس الحقيقي للتقدم، في هذا المجتمع، لا تكون المنظمات مجرد مكان لكسب العيش، بل تصبح فضاءً لتحقيق الذات والمساهمة في مشروع حضاري أكبر، فالعمل لا يعود مجرد جهد يُبذل مقابل أجر، بل يصبح وسيلة للتعبير عن الإبداع، ولخدمة الآخرين، ولترك أثر إيجابي في العالم، إنه مجتمع يشجع على التعاون ليس لأنه أكثر كفاءة في بعض الأحيان، بل لأنه يعكس حقيقة وجودنا ككائنات اجتماعية مترابطة، ولأن الإنجاز الجماعي يحمل في طياته فرحًا ومعنى يتجاوز بكثير الرضا الأناني للنجاح الفردي، إن الهدف النهائي لهذا النموذج ليس مجرد تحقيق توازن سطحي بين العمل والحياة، بل هو تحقيق تكامل عميق بين السعادة الفردية والحضارة الجماعية، فالسعادة الحقيقية، كما أدرك فلاسفة من أرسطو إلى العصر الحديث، لا تكمن في اللذة العابرة، بل في عيش حياة ذات معنى وغائية، حياة مكرسة لتحقيق قيم تتجاوز الذات، والحضارة الحقيقية ليست مجرد تراكم للثروة المادية والتقنية، بل هي قدرة المجتمع على توفير الشروط التي تمكّن عاملينه من عيش مثل هذه الحياة.

إن الانتقال من النموذج الأداتي إلى نموذج الإدارة بالقيم ليس مجرد تحديث لنظريات الإدارة، بل هو جزء من تحدي أكبر يواجه الإنسانية اليوم: تحدي الانتقال من حضارة قائمة على السيطرة والاستغلال (سيطرة الإنسان على الطبيعة، وسيطرة الإنسان على الإنسان) إلى حضارة قائمة على المشاركة والتناغم والمسؤولية، إنها دعوة لإعادة التفكير في معنى التقدم، ومعنى النجاح، ومعنى أن نكون بشرًا في هذا العصر الحاسم من تاريخ كوكبنا، وهذا التحول لن يأتي من أعلى، من الحكومات أو المنظمات الدولية، بل سيبدأ من أصغر الوحدات: من المنظمات التي نختر أن نبنيها، ومن القرارات اليومية التي نتخذها كمديرين وقادة وعاملين، إن كل منظمة تختار أن تعرف نفسها بقيمها، وأن تعيش هذه القيم بصدق، هي بمثابة شمعة تضيء في وجه الظلام الأداتي، وبرهان عملي على أن طريقًا آخر ممكن.

5. الخاتمة: من إدارة الأشياء إلى قيادة المعنى

لقد أثبتت هذه الدراسة أن تاريخ الفكر الإداري ليس قصة تطور وتقدم كما يُروى عادة، بل هو في حقيقته قصة فشل منهجي عميق الجذور، وسجل حافل بالحلول التي سرعان ما تحولت إلى مشكلات جديدة، هذا الفشل ليس عرضيًا أو تقنيًا، بل هو نابع من تبني رؤية فلسفية مشوهة للمنظمات والعاملين، رؤية العقلانية الأداتية التي تتعارض بشكل صارخ مع جوهر الظواهر الإدارية كظواهر إنسانية، إن ما نشهده اليوم والذي تسميه الباحثة تروجيلو (Trujillo, 2014) بـ الهوس الحديث بالكفاءة، ليس إلا الاستمرار المنطقي لهذا الإرث المأزوم والبائس، فالهوس بالبيانات الضخمة، ومقاييس الأداء الكمية، والتحسين المستمر للعمليات التشغيلية، قد يبدو في الظاهر تطورًا علميًا، لكنه في جوهره ليس إلا النسخة الرقمية والصعبة من مطرقة تاييلور، التي لا تزال ترى في الإنسان مجرد متغير يجب ضبطه وتحسينه والسيطرة على تفكيره، وهذا المسار يدفع بمنظمتنا ومجتمعنا نحو مزيد من التجريد والافتقار، حيث تتحول بيئات العمل إلى محارق صامتة للطاقة الإنسانية والإبداع في سبيل تحقيق أهداف رقمية فارغة من المعنى.

إن الخروج من هذه الازمات الوجودية التي يعيشها الفكر الإداري لا يمكن أن يتم إلا عبر مزيد من الأدوات والتقنيات، أو عبر ابتكار موضة إدارية جديدة أكثر اقناعًا، فالمشكلة ليست في الأدوات، بل في الفلسفة التي توجهها، لذا، فإن ما نحتاجه هو ما يمكن وصفه بحق بأنه ثورة كوبرنيكية في الفكر الإداري، ثورة لا تكتفي بتغيير التفاصيل على هامش النموذج القائم، بل تقلب النموذج نفسه رأسًا على عقب، إنها ثورة تنقل مركز الاهتمام من السؤال الأداتي كيف نعمل بكفاءة أكبر؟ إلى السؤال الغائي لماذا نعمل في المقام الأول؟، إنها دعوة جريئة للانتقال من هوس الوسائل إلى شغف الغايات، من الانشغال بالعمليات المادية إلى الالتزام بالقيم، إنها دعوة لإعادة تعريف جوهر الممارسات الإدارية نفسها: الانتقال من إدارة الأشياء المادية إلى قيادة المعنى، فإدارة الأشياء تتعامل مع الموارد (عناصر الانتاج)، وخطوط الانتاج والجدول الزمنية، والميزانيات (القوائم المالية)، وهي ضرورية ولكنها ليست كافية، أما قيادة المعنى، فتتعامل مع الآمال، والإبداع، والطموحات، والحاجة الإنسانية العميقة للشعور بالانتماء والمساهمة في شيء أكبر من الذات.

إن التحدي الذي يواجه الممارسين والباحثين الجادين اليوم هو تحدٍ هائل، لأنه يتطلب شجاعة فكرية وقوة أخلاقية، إنه تحدي البدء في هذا المشروع التأسيسي الطموح: مشروع بناء علم إدارة جديد، علم لا يخشى الاعتراف بجزوره الإنسانية، ولا يخجل من وضع القيم في مركزه، علم لا ينظر إلى الكفاءة والربحية كغايات نهائية، بل كأدوات ونتائج طبيعية لمنظمة صحية وموجهة بقيم أصيلة، إنه علم لا يكتفي بتحقيق الأهداف التنظيمية الضيقة، بل يسعى بوعي للمساهمة في تحقيق الغايات العليا للوجود الإنساني: (النمو، والإبداع، والكرامة، والعدالة).

إن بناء مثل هذا العلم ليس ترفاً فكرياً أو حلمًا طوباويًا، بل هو في هذا المنعطف الحاسم من تاريخ الإنسانية، ضرورة حتمية، فنحن نقف اليوم أمام خيار وجودي واضح وعلينا ان نختر: إما أن نستمر في بناء منظمات تعمل كآلات فعالة ولكنها باردة وغير إنسانية، تستهلك طاقاتنا وتفرغ حياتنا من كل معناها وينقى ندور في حلقة دائمة، أو أن نبدأ في بناء منظمات تعمل ككائنات حية، كفضاءات للنمو الإنساني، وورش لإبداع المستقبل، وحاضنات للكرامة والقيم الإنسانية، إن الخيار بين هذين النموذجين هو في نهاية المطاف الخيار بين أن تكون منظماتنا مقابر للطموح والمعنى، أو أن تكون أماكن يولد فيها الإنسان من جديد.

قائمة المراجع

عساف، عبد المعطي (2005). *نظرية التفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم، الطريق إلى العالمية*. الرياض: دار العلوم للنشر والتوزيع.

بارتلت، كريستوفر أ.، وجوشال سومنتر (1994). *الإدارة عبر الحدود*. (ترجمة: سعاد الطنبولي). القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.

دونكان، و. جاك (1991). *أفكار عظيمة في الإدارة*. (ترجمة: محمد الحديدي). القاهرة: الدار الدولية للنشر.

Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., & Wisniewski, M. (2009). *An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making*. Cengage Learning EMEA.

Bendix, R. (1956). *Work and Authority in Industry: Managerial Ideologies in the Course of Industrialization*. New York: Wiley.

Bodrožić, Z., & Adler, P. S. (2018). The Evolution of Management Models: A Neo-Schumpeterian Theory. *Administrative Science Quarterly*, 63(1), 85-129.

Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

Braverman, H. (1976). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review.

Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*, 32(3), 383–405.

Burawoy, M. (2012). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: M.I.T. Press.

Collins, J. C., Porras, J. I., Porras, J., & Collins, J. (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House.

Cooke, B. (2003). The denial of slavery in management studies. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1895–1918.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Drucker, P. F. (1946). *Concept of the Corporation*. New York: The John Day Company.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness.

Juran, J. M. (1981). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Trujillo, T. (2014). The Modern Cult of Efficiency: Intermediary Organizations and the New Scientific Management. *Educational Policy*, 28(2), 207-232.

Uddin, N., & Hossain, F. (2015). Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of Scientific Management comprising behavioral science. *Procedia Computer Science*, 62, 578-584.

Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (p. 360). New York: Harper & Row.