

## المبحث الثالث الادارة العامة وادارة الاعمال

لقد سبق وان تناولنا مفهوم الادارة بشكل عام ، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم كل من الادارة العامة وادارة الاعمال باعتبارهما الاختصاصين التوأمين للادارة . وعلى هذا فمن الضروري ان نسلط الضوء على تعريف كل منهما اولا ومن ثم بيان العلاقة بينهما واخيرا تحديد اوجه الاختلاف بين الادارة العامة وادارة الاعمال .

### اولا : مفهوم الادارة العامة

ان وصف الادارة بانها عامة يمكن ان يشير الى احد المعاني التالية :

- أ- العام هو ما ليس بخاص . اي ما لا يتعلق بالوحدة الذاتية وانما بالوحدة الكلية . وطبقا لهذا الاستخدام يمكننا ان نقول ان هناك مصلحة عامة وقضايا عامة .
- ب- العام هو المشترك . فحينما نقول صفة او خاصية عامة فهذا يعني ان هذه الصفة او تلك الخاصية يشترك فيها غالبية المواطنين او جميعهم .
- ج- العام هو العلني الذي يعرفه الجميع .

ان هذه المعاني ترتبط بالادارة العامة حيث يرى بعضهم ان الادارة العامة تتعلق بتحقيق منفعة عامة او مصلحة عامة ولذلك فانهم يطلقون على النشاط الحكومي مفهوم الادارة العامة على اساس ان هذا النشاط تقوم به الحكومة لخدمة افراد المجتمع ككل وتنفيذا للسياسة التي تضعها تلك الحكومة .

ولذلك عرفها ليونارد هوايت بانها تتكون من جميع العمليات التي تهدف الى تنفيذ السياسة العامة للدولة ويعرفها ودررو ولسن بانها التنفيذ المفصل للقانون العام ويعرفها والدو بانها فن وعلم الادارة مطابقان في شؤون الدولة .

ويعرفها الدكتور عاصم الاعرجي والدكتور حسين الدوري بانها استخدام الموارد المادية والبشرية باساليب علمية لتحقيق اهداف عامة ، ويعرفها الدكتور حمدي امين عبد الهادي بانها تنظيم بشري جماعي يستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة .

ويمكننا ان نعرفها بانها جميع العمليات المتعلقة بصنع واتخاذ القرارات الادارية (العملية الادارية) التي تقوم بها اجهزة الدولة الادارية تنفيذا لتحقيق اهداف السياسة العامة .

وتشير هذه التعريفات الى ان الادارة العامة تتضمن مجموعة العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة الجهاز الاداري للدولة من اجل تحقيق اهدافها في اطار ما تضعه الدولة من سياسة عامة لها .

### ثانيا : مفهوم ادارة الاعمال

ويقصد بالاعمال هنا مجموعة الانشطة التي تبذل لانتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لاشباع الحاجات والرغبات الانسانية .

وهذا يعني ان هذه الاعمال ترتبط بشكل وثيق بالنشاط الاقتصادي والخاص الذي يهدف الى تحقيق المردود المادي او الاقتصادي من عملياتها .

وعلى هذا يعرفها الدكتور عبد الكريم درويش ، والدكتورة ليلى تكلا بانها تعني ادارة اوجه النشاط الاقتصادي الهادف الى تحقيق ربح .

### ثالثا : اوجه الشبه والاختلاف بين الادارة العامة وادارة الاعمال

تبين لنا من خلال الاطلاع على العديد من المراجع التي تناولت اختصاص الادارة العامة وادارة الاعمال ان بعض الكتاب يتجه الى الاعتقاد بعدم وجود اختلافات كبيرة بينهما ، انطلاقا من ايمانهم بان كلاهما يخضع لمبادئ اساسية واحدة في حين اتجه البعض الاخر الى الاعتقاد بان لكل منهما استقلاله الخاص انطلاقا من ايمان هؤلاء بان هناك فروق واختلافات جوهرية بين الاختصاصين .

وعلى الرغم من ان الادارة العامة كممارسة وفن ظهرت قبل ادارة الاعمال بالالف السنين الا ان مبادئ الادارة العامة واسسها العلمية قد تم التوصل اليها اولا في مجال المشروعات الخاصة وادارة الاعمال على اثر التجارب والدراسات التي اجراها فريدريك تايلر وهنري فايول ثم طبقت هذه المبادئ بعد ذلك على الادارة العامة وباختصار شديد يمكن القول بان الادارة العامة كفن وممارسة ظهرت قبل ادارة الاعمال اما ادارة الاعمال كعلم فقد ظهر قبل الادارة العامة على يد ودور ولسن عام ١٨٨٧ .

وجريا مع هذه المقدمة يمكن تحديد بعض نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الإدارتين حسبما ذكرهما وأكد عليها العديد من الكتاب وعلى النحو الآتي :

### ١- أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

من الملاحظ أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال تتشابهان من عدة نواح وذلك لتماثل المفاهيم والعمليات الأساسية والطرق المستعملة في كل منهما ومن بين نقاط التشابه ما يأتي :

أ- تتشابه الإدارة العامة وإدارة الأعمال في أن كل منهما تسعى إلى تطبيق نفس المبادئ والأصول العامة في الإدارة (تخطيط ، تنظيم ، تنسيق ، توجيه ، رقابة) من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف وبأدنى مجهود بشري وفي أقصر وقت ممكن .

ب- أن المدير في كلا الإدارتين يمارس نفس الوظائف الإدارية الأربع التي هي التخطيط ، التنظيم ، الرقابة والتحفيز

ج- أن كلا الإدارتين تأخذ بأسس التنظيم الإداري السليم وتطبيق قواعد التنسيق والتوجيه وخلق اتصال جيد بين الوحدات الإدارية للمنظمة ومركزها الرئيس

د- أن كلا الإدارتين بحاجة إلى علاقات إنسانية بين العاملين داخل تنظيماتها ولذلك فإن إيجاد علاقات إنسانية طيبة بين العاملين أمر لا يقتصر على ميدان إحدى الإدارتين دون غيرها بل إنه مطلوب في كليهما

هـ- أن حدوث المشكلات الإدارية لا يقتصر على مجال من دون غيره بل إن ما يحدث في مجال إدارة الأعمال يحدث أيضا في مجال الإدارة العامة ولذلك فإن الحلول الناجحة لمواجهة هذه المشكلات في إحدى الإدارتين يمكن أن يصلح لعلاج المشكلات الإدارية في الإدارة الأخرى

ونخلص مما تقدم أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مترابطتان في الأسس العلمية ويقومان على قاعدة واحدة مشتركة على الرغم من تمايزها من حيث طبيعة المنظمة التي تختص بها إدارة الأعمال قياسا بتلك التي تختص بها الإدارة العامة .

## ٢- اوجه الاختلاف بين الادارة العامة وادارة الاعمال :

لقد اختلف كتاب الادارة حول معايير التفرقة بين الادارة العامة وادارة الاعمال غير ان هذه المعايير لا يصلح على اطلاقه للاخذ به خاصة بعد دخول الدولة المعاصرة في بعض ميادين النشاط الاقتصادي الخاص ومباشرتها ومن بين تلك المعايير :

أ- ان اوجه النشاط التي تباشرها الحكومة تعتبر ادارة عامة اما اوجه النشاط غير الحكومية فتعتبر ادارة اعمال خاصة ولكن بعض اوجه النشاط الخاص تقوم بها الحكومة ولا تدرس في الادارة العامة كتصرفها في املاكها الخاصة كالبيع او الايجار مثلا شأنها في ذلك شأن سائر الافراد فذلا عن هذا المعيار الشكلي مستمد من صفة القائم بالنشاط وليس موضوعيا سيستند الى طبيعة النشاط ذاته

ب- ان اوجه النشاط التي تستهدف الصالح العام تعتبر ادارة عامة اما تلك التي تتجه نحو تحقيق نفع خاص فتعتبر ادارة خاصة ولكن هنالك نشاطات خاصة ذات نفع عام كالجمعيات الخيرية ولكنها لا تدرج بطبيعتها في الادارة العامة ج- اذا كان الباعث على النشاط تحقيق الخدمة العامة فان هذا النشاط ابتعد عن انشطة الادارة العامة اما اذا كان باعته تحقيق الربح فانه يعد نشاطا خاصا ولكن هناك مشروعات خاصة يجب ان تحقق ربحا وبالعكس توجد مشروعات خاصة لا تستهدف الربح كما اشرنا الى ذلك

د- تمتلك الادارة العامة سلطة عامة بينما تفتقر ادارة الاعمال الخاصة الى مثل هذه السلطة ولكن هناك نشاطات جماعية خاصة لها سلطتها ونفوذها كالهيئات الدينية ذات السلطة الروحية وكذلك النقابات والاتحادات العمالية التي تستند الى نفوذ القوى العاملة التي تنظم تحت لوائها

هـ- يعمل المشروع العام (الادارة العامة) عادة في ظل ظروف احتكارية بينما تسود المشروعات الخاصة (ادارة الاعمال) المنافسة الحرة غير ان هذه الخاصية يمكن ان تكون اكثر ظهورا في المشروعات الخاصة الضخمة ذات النشاطات الواسعة والمتنوعة والتي تمس حياة المواطنين ومصالحهم المختلفة بشكل اساسي

وواقع ان اوجه التفرقة السالفة الذكر لا تمس سوى بعض الجوانب التطبيقية المحدودة في كل من الادارة العامة وادارة الاعمال مما يؤكد وحدة اصولهما العلمية وعناصرها الاساسية

## ادوار المدير او الفعالية الادارية

من بين الاساليب المستخدمة في تفهم الطبيعة المعقدة للعمل الاداري في المنظمة تحديد الادوار المتعددة التي يلعبها المدير فللمدير حسب افضل الدراسات المعاصرة عشرة ادوار يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية هي : التفاعلية والمعلوماتية والقرارية

أ- **الادوار التفاعلية** : وهي ثلاثة ادوار تشمل المدير كرأس في المنظمة وكقائد وكحلقة وصل

١- الرأس : فهو الرأس الرمزي للمنظمة او للتقسيم المعني فيها وهو بذلك يمارس المهمات القانونية والاحتفاء بالآخرين واستقبال الزائرين وتوقيع المخاطبات

٢- القائد : اذ انه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهمات

٣- حلقة الوصل : وهو دور يتركز على العلاقات الافقية مع المدراء الاخرين في المنظمة ومع رؤوسائه جاهدا لخلق قاعدة للتعاون المشترك

ب- **الادوار المعلوماتية** : وهي ثلاثة ايضا تتضمن : المراقب والمرسال والناطق باسم المنظمة (او القسم المعني فيها):

١- المراقب : فالمدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الافكار والاتجاهات الجديدة

٢- المرسال : يشمل هذا الدور ارسال المعلومات المستلمة من الخارج الى افراد المنظمة او الافراد العاملين برئاسته (مثل نقل المعلومات اليهم بعد جولاته ثم عقده اجتماعا معهم)

٣- الناطق : فهو يتكلم باسم المنظمة او للتقسيم الذي يرأسه فيها وينقل المعلومات المناسبة الى خارج المنظمة او خارج ذلك التقسيم

ج- الادوار القرارية : وتضم اربعة ادوار هي : رب العمل ومعالج الارتباكات وموزع الموارد والمفاوض

١- المنظم ورب العمل : فهو يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته باجراء التغيير اللازم لحلها

٢- معالج الارتباكات : فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات وبخاصة غير المتوقع منها مثل المشكلات بين المرؤوسين او مع الزبائن

٣- موزع الموارد : فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة او للتقسيم الذي يرأسه مثل الافراد والاموال والمعدات والوقت

٤- المفاوض : فهو يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه لغرض تحقيق مصالح المنظمة او التقسيم الذي يديره فيها

### انواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي او مستويات الادارة :

هناك ثلاث انواع اساسية من المدراء تعمل سوية في ثلاثة مستويات تنظيمية هي : العليا ، الوسطى والمباشر (او الاشرافية والدنيا)

أ- الادارة العليا : سبقت الاشارة الى ان الادارة العليا تتألف من عدد قليل من المدراء يشغلون المواقع الاتية : رئيس مجلس الادارة ، المدير العام ، رئيس المنشأة ، معاون المدير العام او نائب الرئيس وقد يجمع المدير العام بين هذه الصفة وبين صفة رئيس مجلس الادارة كما هو الحال في منشآت القطاع الاشتراكي في العراق اما نائب المدير العام او (نائب الرئيس) فلكي يكون في الادارة العليا فانه لا بد ان يكون عمومي الاختصاص كالمدير العام ولكن بمستوى ادنى فهو لا يرأس قسما بصفة نائب (او مساعد) المدير العام والا اصبح من مستوى الادارة الوسطى وهذا يعني انه يمكن النظر الى الادارة العليا من حيث أنشطة المنشأة كما جاء اعلاه ثم من حيث مستويات الادارة فهي تبوب اذن مرتين لانها موجودة بالمجموعتين من التبويب .

وتختص الادارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الاجل وتقييم اداء التقسيمات الرئيسية واداء المدراء الاساسيين تمهيدا لاختيارهم لوظائف (مهمات) اعلى والتشاور مع المدراء (المرؤوسين) في تذليل المشكلات ذات الابعاد والافاق العامة فالادارة العليا تمارس وظائف المدير من مستوى عال

ب- الادارة الوسطى : تتكون هذه الادارة من مدراء التقسيمات الاساسية في المنشأة المسؤولة عن اداء وظائفها الرئيسية (العمليات ، التسويق ، الموارد

البشرية ، المالية) والمساعدة (البحث والتطوير ، العلاقات العامة والخدمات المساعدة) كما تشمل مدراء فروع المنشأة او مدراء معاملها المنتشرة جغرافيا وقد يكون لكل من هؤلاء المدراء معاونون او مساعدون يعملون في الادارة الوسطى كذلك .

وتختص هذه الادارة باعداد الخطط متوسطة الاجل انطلاقا من خطط طويلة الاجل التي تعدها الادارة العليا وتحليل اداء المدراء في المستوى الادنى لغرض تقييم قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الاقسام ومراجعة التقارير الدورية عن سير الاعمال لاجال قصيرة ومتوسطة وتقديم التوجيهات للمدراء المرؤوسين في مشكلات العمليات والتسويق والموارد البشرية والمشكلات المالية وغيرها .

ج- الادارة المباشرة او الاشرافية : وهي الادارة المسؤولة عن المستويات الادنى من تقسيمات المنشأة (الشعبة ، الوحدة) سواء اكانت تشمل وظيفة المدير او مساعديه وصولا الى ادنى مستوى في المنشأة مثل رئيس العمال . وتختص الادارة المباشرة باعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتمادا على الخطط متوسطة الاجل اعلاه ومتابعة اداء الافراد في المستويات الدنيا والمشرفين واناطة المهام التفصيلية للافراد وضمان الاتصالات المباشرة معهم

## الوظائف الادارية الفرعية في الادارة العامة

### الادارة الاستراتيجية

عرف Porter الاستراتيجية بأنها مجموعة خليط من الاهداف التي تسعى المنظمة اليها مع تحديد وسائل تحقيقها وهي عملية معقدة ومغرية لا يوجد فيها جواب او سلسلة عمليات تقنية صحيحة تحدد ما الذي يجب ان تفعله المنظمة او لا تفعله وهي قدرة المدراء في استخدام الافكار والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع .

## ادوات صياغة الاستراتيجية :

حدد الباحثون مجموعة من الادوات المختلفة لصياغة الاستراتيجية منها

- تحليل هيكل الصناعة
- تحليل سلسلة القيمة
- مجموعة بوسطن الاستشارية
- مجموعة المحفظة المتعددة
- مصفوفة الاسهم

## ادارة العمليات

تختص ادارة العمليات بالمنظومة الفرعية في المنشأة المسؤولة عن تحويل المدخلات الى مخرجات هدفها الاساسي في ذلك ان تزيد قيمة السلع والخدمات التي تنتجها على كلفة المدخلات وكلفة عملية التحويل وقد كان اول من اهتم بادارة العمليات فرديريك تايلر ثم تلاه فرانك وليميان كلبريت في دراستها عن الوقت والحركة ثم هنري كانتفي دراسته عن جدولة العمل وقد اخذ يسمي هذا الحقل من الادارة الذي يهتم بالجوانب الفنية من عمليات المنشأة بـ (ادارة الانتاج او الصنع).

## ادارة الموارد البشرية

يشكل وجود افراد في المنشأة مدفوعين للعمل بروح الفريق ، التفاهات بين الفاعلية وعدم الفاعلية ، ويتطلب بناء وصيانة هذا الفريق الكبير من الافراد جهدا متواصلا من قبل ادارة الموارد البشرية يبدأ بتخطيط تلك الموارد بما في ذلك تحليل الوظائف وتشمل اضافة لذلك اختيار الافراد وتدريبهم وتنميتهم وتحديد اجورهم وتقييم ادائهم وتقدير الحوافز لهم وتوفير السلامة المهنية والخدمات الاجتماعية لهم .

## الادارة المالية

الادارة المالية نشاط رئيس من أنشطة المنشأة يمارس بغض النظر عن حجمها او طبيعة ملكيتها وللادارة المالية مسميات عديدة منها الاعمال والمالية الادارية وقد اتجه المختصون نحو تفصيل مصطلح الادارة المالية في الاونة الاخيرة باعتباره يؤكد على تخطيط ورقابة الاموال وادارة مصادر واستخدامات الاموال معا