



جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



عنوان المذكرة

الإدارة العامة وإدارة الأعمال (دراسة مقارنة)

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق
تخصص قانون الإداري

إشراف الدكتور:

- رابح نهايلي

إعداد الطالبين:

- مسعود بن صالح عيسى
- الحاج عمر بن إبراهيم سعيد

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مشرفا	غرداية	دكتور	رابح نهايلي
مناقشا	غرداية	أستاذ	بشير الشيخ صالح
رئيسا	غرداية	أستاذة	ايمان لخضاري

السنة الجامعية

1438هـ - 1439هـ / 2017م - 2018م

جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق

عنوان المذكرة

الإدارة العامة وإدارة الأعمال (دراسة مقارنة)

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق
تخصص قانون الإداري

إشراف الدكتور:

- رابح نهايلي

إعداد الطالبين:

- مسعود بن صالح عيسى

- الحاج عمر بن إبراهيم سعيد

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مشرفا	غرداية	دكتور	رابح نهايلي
مناقشا	غرداية	أستاذ	بشير الشيخ صالح
رئيسا	غرداية	أستاذة	ايمان لخضاري

السنة الجامعية

1438هـ - 1439هـ / 2017م - 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلْيَتْلُوهُ بَعْدَ الْفَلَاحِ
بِأَمْرِ اللَّهِ الْعَلِيِّ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الْعَلِيِّ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الْعَلِيِّ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

صدق رسول الله

الحمد لله على إحسانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه، ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، تعظيماً لشأنه، ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله، الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وسلم. بخالص الود والاحترام، بكامل الفضل والامتنان، وبغامر السعادة والعرفان، نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الحسن إلى قامات العلم وهامات المعرفة.

إلى أستاذنا الذي شرفنا بإشرافه **الدكتور راجح نهايلي**، فلن نفي حقه مهما شكرنا جزاء صبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل، فله مئاة الشكر والثناء والتقدير والاحترام، فشكر الله سعيه وتوجيهه السديد ونصحه الخالص الرشيد.

وإلى أساتذتي الفضلاء أعضاء لجنة المناقشة، الذين تكرموا بالاطلاع على هذا العمل المتواضع، فأشكر لكم هذا الجهد المبذول، وأسأله سبحانه أن يوفقنا للعمل بما قلتم والتقييد بما أسديتم. إلى من زرعو التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلهم منا كل الشكر والتقدير، وبالأخص أساتذتنا خلال مسيرتنا الدراسية حفظكم الله ورعاكم. إلى كل من مد لنا يد العون وساهم من قريب أو بعيد في خدمة هذا البحث، توجيهها وتسديدا، نصحا وإرشادا.

إليكم جميعا نوجه شكرنا وخالص امتناننا

الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

أمي الحبيبة

إلى إخواني ورفقاء دربي في الحياة .. معكم أكون و بدونكم أكون مثل أي شيء .. إلى من أرى التفاؤل بعينه والسعادة في ابتسامتكم .. إلى من تطلعتم لنجاحي بنظرات الأمل .. في نهاية مشواري أريد أن أشكرم على مواقفكم النبيلة ..

إلى إخواني وأخواتي

إلى الزملاء والأصدقاء .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء .. إلى ينابيع الصدق الصافي .. إلى من معهم سعدت و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت .. إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير .. إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

أصدقائي

قائمة المختصرات

الكلمة المختصرة	معناها باللغة الفرنسية	معناها باللغة العربية
د.س.ن		دون سنة النشر
PCD	Plane Communaux de Développement	المخطط البلدي للتنمية
PSD	Plane Sectoriels de Développement	المخططات التنموية القطاعية
TMS	Techno Moderne Stationner	التقنية الحديثة القرطاسية

ملخص البحث:

أ. باللغة العربية:

لقد تناول بحثنا هذا الإدارة العامة وإدارة الأعمال، تطرقنا فيه إلى تبيين مفهوم كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، فخلاصة الأولى يقصد بها مباشرة الجهاز الإداري للدولة لمجموعة من العمليات الإدارية التي تستهدف تحقيق الأهداف المنوط به، أما الثانية فكان مجمل التعريف تصب على أنها التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي، مع شرح مختصر لنشأة الإدارة بصفة عامة. ثم انتقلنا بعد ذلك إلى التمييز بين الإدارتين، فكان استنتاجنا بأن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مختلفين في الشكل ومتفقان في الجوهر والأساس، حيث عرجنا بعد ذلك لإثراء هذه النتيجة في عرض الهيكل التنظيمي للإدارة العامة فكانت إدارة الولاية نموذجاً، والهيكل التنظيمي لإدارة الأعمال حيث كانت مؤسسة TMS نموذجاً لها.

ب. باللغة الإنجليزية:

Our research dealt with public administration and business administration, where we discussed the definition of the concept of public administration and business management. The first part is directly meant by the administrative body of the state for a set of administrative processes that aim at achieving the objectives assigned to it. Effective resources available through integrated planning, organization, direction and control processes to achieve teamwork objectives, with a brief explanation of the management's overall emergence.

We then proceeded to distinguish between the two departments. Our conclusion was that public administration and business management were different in form and agreed in substance and foundation. We then proceeded to enrich this result in the presentation of the organizational structure of public administration. State administration was a model, Model.

مقدمة:

إن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي، يتجمع مع بني جنسه في مجموعات بشرية عند اهتمامات متنوعة ومختلفة، لذلك فوجود الإدارة أمر ضروري وحتمي في كل التجمعات البشرية، التي تمتلك إمكانيات واسعة طبيعية وفنية ومادية، تؤهلها إلى تحقيق أهدافها مع تنفيذ واجباتها، فالإدارة بوجه عام تعتبر الركيزة الأساسية لكل عمل، مبني على قواعد علمية إذ لا بد من وجود هيكل تنفيذي فعال يركز على قواعد وأساليب إدارية حديثة، تكفل بتقديم خدمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

إن كلا من مصطلحي الإدارة العامة وإدارة الأعمال هما من المصطلحات والأقسام الإدارية المهمة في علم الإدارة، حيث يهتم كل منهما في تقديم دراسات وأبحاث متخصصة في العديد من الفروع الإدارية.

فالإدارة العامة تطور مفهومها بالتزامن مع تطور المجتمعات، وتأثر هذا التطور بمجموعة من العوامل، من أهمها النهوض الاقتصادي، مع وجود أزمات اقتصادية وظهور الأنظمة السياسية، مما أدى ذلك إلى تراكم أعباء جديدة على الدول، نتج عنها تطور في الإدارات الحديثة والأدوات المستخدمة فيها، حيث حصلت الإدارة العامة على اهتمام وحرص من قبل العلماء في كافة أنحاء العالم، وساهم ذلك في ظهور علم الإدارة العامة، ففي الوقت الحالي أصبح للإدارة العامة أهمية كبيرة للوصول إلى النمو الاقتصادي وتنظيم الشؤون الاجتماعية عن طريق الاستعانة بأجهزة الدولة.

كما يعد علم إدارة الأعمال من العلوم حديثة النشأة في مجال الإدارة والاقتصاد، فهو يستند أساساً إلى سلطة الرؤساء وخضوع المرؤوسين لهم، وقد طبقت مؤسسات ضخمة عريقة الأصول مفهوم الإدارة في تنظيماتها من أجل تنسيق العمل في دوائرها، ويرتكز علم إدارة الأعمال اليوم على قواعد ونظريات خاصة به، ومزال بعض هذه القواعد والنظريات موضع جدل بين عدة اتجاهات لم تتوصل بعد إلى رأي واحد حول مفهوم الإدارة بالمعنى العلمي التقني الملائم للتطور المعاصر، وتسعى إدارة الأعمال في الوقت الراهن إلى التوفيق بين القيم الإنسانية، ومتطلبات التطور التقني، وتحليل سلوك العوامل المؤثرة في الإنتاج والبيئة الداخلية للتنظيم، والتحكم بذلك السلوك في إطار العلاقة التي تربط تلك البيئة، بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية في العالم الخارجي.

الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما المقصود بالإدارة العامة وإدارة الأعمال؟ وفيما تتمثل معايير التمييز بينهما؟ وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
- 1. ما تعريف الإدارة العامة وإدارة الأعمال؟
- 2. ما مدى فعالية الوظائف الإدارية في تحقيق أهداف الإدارة؟
- 3. ماهي نقاط التشابه والاختلاف بين الإدارتين؟

نطاق الدراسة الزماني والمكاني:

أما عن نطاق دراستنا لهذا الموضوع، فالزماني كان في الفترة الممتدة ما بين 10 فيفري 2018 إلى 10 جوان 2018، أما المكاني كان في مدينة غرداية، عند هيكلين: إدارة ولاية غرداية، وفرع مؤسسة TMS بغرداية.

أهمية الموضوع:

تعتبر الإدارة من العلوم الحيوية والجوهرية في وقتنا الحالي، نظرا لأنها تسهم وتضيف بشكل فعال في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على تحقيق الأهداف، كما تؤدي الإدارة دورا هاما في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف محدد، تظهر أهمية الإدارة وتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية، فلإدارة دور هام في توجيه الجهود الجماعية، ومن هنا تظهر أهميتها في ترشيد استخدام الموارد عن طريق انتاج ما أو تقديم خدمة معينة.

أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

- الأسباب الذاتية: رغبة وشغف علمي في تناول الموضوع قصد الاستزادة في المعرفة، وتعلم أكثر لمنهجية البحث العلمي، توفر المؤهلات والقدرات المادية والمعنوية لتناول هذا الموضوع.

- الأسباب الموضوعية: تكمن الأسباب الموضوعية في أهمية الموضوع في الواقع المهني مع حدائته، كذلك الارتباط الوثيق بمسيرتنا التعليمية الجامعية، مع توفر مراجع أساسية في الموضوع متمثلة في الكتب وموظفين إداريين كفاء.

أهداف الدراسة:

- تكمن أهدافنا في دراسة هذا الموضوع، في النقاط التالية:
- التعرف أكثر على منهجية البحث العلمي.
- تزويد الطلبة الباحثين بالمعلومات الأساسية لموضوع البحث.
- معرفة ما يجب أن يعرف من الإدارة العامة وإدارة الأعمال.
- الاطلاع على هيكل تنظيمي من الإدارة العامة حيث اخترنا إدارة الولاية نموذجاً، وهيكل تنظيمي من إدارة الأعمال وكانت مؤسسة TMS نموذجاً، لرؤية ما مدى تجسيد النظري في التطبيقي.
- التعرف على نقاط التشابه والاختلاف بين الإدارتين، بهدف التمييز بينهما وكيفية التعامل معها.

الدراسات السابقة:

صعب علينا إيجاد دراسات سابقة في موضوع بحثنا هذا، لكون الموضوع ذو تخصصين مختلفين (الإدارة العامة من تخصص القانون، وإدارة الأعمال من تخصص الاقتصاد والمحاسبة)، فقد تم دراسة سبقت من تخصص الاقتصاد والمحاسبة، حيث تناولتها من الجانب المالي، وأما دراستنا تناولناها من الجانب التنظيمي والإداري.

صعوبات الباحث:

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجازنا لهذا البحث، عدم توفر مراجع ثانوية حول موضوع بحثنا المتمثلة في المجالات والأطروحات... إلخ، مع نقص في المراجع الوطنية إذ أغلبها أجنبية، كذلك نقص معتبر في الدراسات السابقة في موضوع بحثنا.

المنهج المتبع في الدراسة:

لقد اعتمدنا لدراسة بحثنا هذا على منهجين، الوصفي والمقارن، فالأول يخولنا إلى تحديد المفاهيم الأساسية لكل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، أما المنهج الثاني استخدمناه لتبيين أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من عدة جوانب.

خطة البحث:

من خلال الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على الخطة التالية لدراسة بحثنا، فهي كما يلي:

الفصل الأول: تناولنا فيه، الإطار المفاهيمي للإدارة العامة وإدارة الأعمال، وذلك من خلال محاولة الإلمام بجميع نواحيهما، فقد خصصنا المبحث الأول للإدارة العامة، في مطلبين، أما المطلب الأول يتضمن مفهوم الإدارة العامة، نشأتها، وتعريفها، وفي المطلب الثاني طبيعة الإدارة العامة وخصائصها. أما عن المبحث الثاني تناولنا فيه إدارة الأعمال، في مطلبين، أما المطلب الأول يتضمن مفهوم إدارة الأعمال، مدارسها، تعريفها، وخصائصها، وفي المطلب الثاني وظائف إدارة الأعمال، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه، تمييز الإدارة العامة عن إدارة الأعمال، حيث خصصنا المبحث الأول لأوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، في مطلبين، أما عن المطلب الأول فقد يحتوي على أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وأما في المطلب الثاني أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، أما المبحث الثاني خصص لدراسة حالة تطبيقية للإدارة العامة وإدارة الأعمال، في مطلبين، يتناول المطلب الأول حالة للإدارة العامة (إدارة الولاية نموذجاً)، وأما في المطلب الثاني حالة لإدارة الأعمال (مؤسسة TMS نموذجاً).

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العامة وإدارة الأعمال:

نتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لكل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، حيث يحتوي على مبحثين، أما الأول يتعلق بالإدارة العامة والثاني يتعلق بإدارة الأعمال.

المبحث الأول: الإدارة العامة:

يحتوي هذا المبحث على الإدارة العامة في مطلبين، يتضمن المطلب الأول مفهوم الإدارة العامة نشأتها وتعريفها، والمطلب الثاني يتناول طبيعة الإدارة العامة وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العامة:

يسود الاعتقاد بين الفقهاء في كافة العلوم بأن التوصل الى تعريف أمر ما من أشق المشاكل وأكثرها تعقيدا، إذ ينذر الاتفاق على تعريف جامع مانع كما يقال للشيء المعرف، فتعريف الإدارة العامة ينطبق على ما سلف، فكثير من الفقه يهتم بالجانب الموضوعي منها والمتصل بالعملية الإدارية، والبعض يضيف الى ذلك الجانب العضوي فيها والذي يتعلق بالجهاز التنظيمي والوظيفة العامة والموظفين العموميين، وكثير من الآراء في هذا المجال¹.

وفي تقدير الدكتور سامي جمال الدين أنه لتحديد مدلول الإدارة العامة، يجب توفر عناصر تتضمن، أولا وجود منظمات إدارية حكومية، ثانيا الأنشطة والعمليات الإدارية التي تتولاها هذه المنظمات، وأخيرا ما تهدف هذه المنظمات الى تحقيقه من جراء تلك الأنشطة والعمليات كأهداف عامة يراد بلوغها².

ومن هذا المنطلق فإننا نرى تعريف أن الإدارة العامة يمكن أن يتم من خلال الجمع بين العناصر المشار اليها، ومن تم تعني الإدارة العامة: مباشرة الجهاز الإداري للدولة مجموعة من العمليات الإدارية التي تستهدف تحقيق الأهداف المنوط به³.

1. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 19.

2. نفس المرجع، ص 20.

3. نفس المرجع، ص 21.

الفرع الأول: نشأة علم الإدارة العامة:

بدأ الاهتمام بالإدارة العامة منذ ظهور الولايات المتحدة الأمريكية كدولة فيدرالية في نهايات القرن الثامن عشر، عندما نشر هاملتون وزير الخزانة آنذاك في عهد جورج واشنطن بحثًا تضمن ملاحظاته حول الإدارة العامة، وضرورة استنادها إلى المنطق والعقل الإداريين، وقد وضع في بحثه هذا فلسفة للإدارة العامة المركزية سارت عليها أمريكا وطبقتها حتى عام 1839¹.

ويعتبر الرئيس الأمريكي وودرو ويلسون هو المؤسس لعلم الإدارة العامة، إذ كان له دور فعال في حركة الإصلاح الوظيفي في أمريكا وفي إرساء الإدارة العامة على قواعد علمية².
أولاً: فريدريك تايلور وحركة الإدارة العلمية:

حمل تايلور في تاريخ الإدارة العامة اسم "مؤسس الإدارة العلمية" أو الإدارة الحديثة وقد ولد تايلور في فيلادلفيا عام 1856م³، كما ولدت الفكرة الأولى للإدارة العلمية في ذهن تايلور عندما كان يعمل عاملاً صغيراً في شركة للصلب، حيث لاحظ كيف كان العمال يتباطؤون متعمدين في انجاز الأعمال المطلوبة منهم، وعندما رقى إلى مركز ملاحظ في المصنع، شعر بأنه أصبح مسؤولاً عن إيجاد حل لهذه المشكلة⁴.

1. صبري جليبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2011، ص 14.

2. نفس المرجع، ص .

3. نفس المرجع، ص 15.

4. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1983، ص 22.

لذلك عمل تايلور جاهدا على معالجة هذه المشاكل، فنادى بالزيادة الإنتاجية عن طريق ربط الأجر بالإنتاج ومكافأة العمال الذين يزيد إنتاجهم عن المعدل المطلوب بمنحهم أجورا إضافية، وعمل على تنفيذ ذلك بواسطة خطته المسماة بالخطة التفاضلية للعمل بالقطعة والزمن، خلالها أثبت تايلور صحة افتراضيين أساسيين من الافتراضات التي تقوم عليها حركة الإدارة العلمية، هما¹:

1. إن الإنتاجية يمكن رفعها من خلال تطبيق المنهج العلمي في الإدارة.

2. إن دفع أجور إضافية حافزة يحقق مصلحة كل من العامل وحاجة العمل على السواء.

ويمكن استخلاص النتائج والأفكار التي ضمنها تايلور فيما يلي²:

- غرس مفهوم البحث العلمي وإبراز أهمية الإدارة كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات، وأن دور الإدارة يتركز في وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وتحديد طرق الأداء، وتتركز مهمة الأفراد العاملين في تنفيذ الأعمال، مع ضرورة الأخذ بتقسيم العمل وتحليل خطواته كمدخل لرفع الإنتاجية.
- علاج نقص الكفاية يتطلب منهجا إداريا منظما وليس شخصا ذا قدرة غير عادية.
- أفضل أنماط الإدارة يقوم على أساس واضح ومحدد من القوانين والقواعد والأسس العلمية، وأن هذه المبادئ والأسس تسري على كافة أنواع النشاط الإداري.
- تحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق دراسة الوقت والحركة، التي تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كل عملية واستبعاد الحركات غير الضرورية وتحديد الحركات الضرورية للعامل الممتاز، لكي يؤدي العملية المكلف بها في أقصر وقت وبأقل جهد ممكنين.
- اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية منهجية، ووضع العامل في العمل المناسب له، حتى يستطيع القيام به بكفاءة عالية.
- ضرورة تحقيق التعاون بين المديرين والعمال، وتقسيم المسؤولية بين الجانبين.

¹. صبري جليبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 17.

². محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، 1991، ص 48.

ثانياً: هنري فايول ومساهمته في تكون نظرية الإدارة العلمية:

ولد هنري فايول عام 1841م في مدينة ليون بفرنسا، فقد لخص فايول فلسفته حول الإدارة في مقولته الشهيرة "بدون مبادئ...يعيش المرء في الظلام والفضى...إن المبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد بها، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها"¹. وقد توصل فايول إلى أن أوجه النشاط يمكن تقسيمها إلى 06 مجموعات، هي²:

- أوجه نشاط فنية: تشمل الصنع أو الإنتاج أو التعديل.
- أوجه نشاط تجارية: تشمل عمليات البيع والشراء والمبادلة.
- أوجه نشاط مالية: تشمل تدبير رأس المال واستخدامه بأفضل طريقة اقتصادية.
- أوجه نشاط تأمينية: تتمثل في حماية ممتلكات المنشأة وتأمين أفراد القوة العاملة.
- أوجه نشاط محاسبية: تشمل طرق المحاسبة، أعمال الجرد وإعداد الميزانية، واستخراج التكاليف، وعمل الإحصائيات.
- أوجه نشاط إدارية: تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

كما توصل فايول إلى عدة مبادئ تمثل المبادئ العامة للإدارة، وهذه المبادئ وإن تطور مفهومها في الوقت الحاضر إلا أنها تعد ركيزة لا غنى عنها في عالم الإدارة أياً كان موقعها، ونذكر من هذه المبادئ ما يلي³:

- تقسيم العمل الذي يعتمد على التخصص، وهو ضروري للاستخدام الأمثل للقوى البشرية.
- السلطة والمسؤولية، ويجب أن يكون بينهما تلازم وتناسب.
- الانضباط، ويعني ضرورة التزام العاملين بالقواعد واللوائح التي تحكم المنظمة وطاعة الأوامر، والالتزام بأخلاقيات المهنة وأسرارها.

¹. صبري جليبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 19.

². نفس المرجع، ص 20.

³. نفس المرجع، ص 21.

- وحدة السلطة الأمرة، حيث يتلقى الموظف أوامره من الرئيس أو مشرف واحد، لعدم تضارب الأوامر.
- وحدة التوجيه، فكل مجموعة من الأنشطة متحدة الهدف يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة.
- مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصالح العامة، حيث يجب على الإدارة عند تعارض المصلحتين ترجيح مصلحة المجموع على الفردية.
- الأجر والثواب أو المكافأة، فيجب أن يحصل الموظف على أجر عادل ومناسب يحقق المساواة والرضا لكل من العامل وصاحب العمل.
- مبدأ المركزية، تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا في بعض الحالات، وتوزيعها في حالات أخرى حسب ظروف كل منطقة.
- تسلسل القيادة أو مبدأ التدرج الرئاسي، ويقصد به تدرج المستويات القيادية من أعلى إلى أسفل، ويرى فايول أنه لا يجوز للرئيس تجاوز حدود سلطته دون داع، وعدم تخطيه رئيسه المباشر في الاتصال.
- مبدأ الترتيب والنظام، ويقصد به وجود مكان لكل شخص ومكان لكل شيء، ويجب أن يبقى كل شخص وكل شيء في مكانه المخصص له.
- مبدأ العدالة أو المساواة، ويقصد به أن ولاء المرؤوسين للرؤساء وإخلاصهم يجب أن يكون قائماً على العدل والمساواة في معاملة الرؤساء للمرؤوسين، حتى لا تضعف الروح المعنوية لدى العاملين، نتيجة تفضيل بعضهم على بعض لأسباب لا تتعلق ببذل الجهد في العمل.
- مبدأ الاستقرار الوظيفي، حيث يرى فايول أن الدوران السريع للموظفين والعمل مؤثر لسوء الإدارة واضطرابها، فضلاً عن أنه يكلف المنظمة الكثير من الجهد والمال، في حين أن الاستقرار الوظيفي هو استقرار للعمل وانتظامه¹.

1. صبري جليبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 22.

- مبدأ تشجيع روح المبادرة والابتكار، فعلى الرئيس تشجيع العاملين على الابتكار وتطوير قدراتهم على الإبداع والتفكير والنشاط المتميز.
- مبدأ روح الفريق، ويقصد به الاهتمام بالعمل الجماعي، وضرورة الاتصالات بين الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة¹.

ويقول فايول: إن بث الفرقة بين قوى الأعداء لإضعافهم يعتبر عملاً يتصف بالمهارة، بينما الفرقة بين أعضاء نفس الفريق الذي ينتمي إليه شخص يعتبر إثماً كبيراً. ورأى فايول أن هذه المبادئ تتسم بطابع العمومية، ونادى بتطبيقها على كل إدارة مهما كان نشاطها².

الفرع الثاني: تعريف الإدارة العامة:

تعني كلمة إدارة لغة، تقديم خدمة للغير، أو خدمة الآخرين، أما المعنى الفني أو الاصطلاحي للإدارة، فيقصد به توجيه الجهود البشرية في منظمة عامة أو خاصة لتحقيق هدف معين، أو أنها تعني تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين من أجل تحقيق هدف معين، ويتضح لنا من هذا التعريف أنه لا بد من وجود شرطان حتى نكون بصدد إدارة، هما³:

- أن يكون هناك جهد بشري جماعي، أي مجموعة من الأفراد يقومون بعمل جماعي، أما إذا كان العمل فردياً فلا نكون بصدد نشاط إداري.
 - أن يخضع القائمون بنشاط المنظمة لفكرة التدرج الإداري، لأن مشكلة الإدارة لا تثور طالما كان الفرد يعمل بنفسه، وتثور إذا ما تعدد القائمون بنشاط المنظمة واختلفت مستوياتهم، بحيث يكون بعضهم تحت إمرة بعض، ومن ثم إذا كان القائمون بنشاط معين حتى ولو تعدداً على قدم المساواة، فلا يمكن اعتبارهم مديرين، ولا نكون بصدد إدارة.
- وواضح من التعريف السابق للإدارة أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري، والكيفية التي يمكن بها تحقيق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة بهدف الوصول إلى

1. صبري جلبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 22.

2. نفس المرجع.

3. نفس المرجع، ص 23.

تحقيق أهداف معينة، وهذا يضيف على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وانسانية من جهة، واقتصادية وسياسية من جهة أخرى.¹

سبق الإشارة إلى أن الإدارة تعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، مع جمع بشري في منظمة معينة لتحقيق أهداف محددة، ويجدر الإشارة إلى أن هذه الإدارة إذا كانت تهتم بمصالح أشخاص القانون الخاص كفرد أو شركة كنا بصدد إدارة خاصة، أما إذا كانت هذه الإدارة تستهدف تنفيذ السياسة العامة عن طريق هيئات عامة كنا بصدد إدارة عامة، فالإدارة العامة تستهدف تحقيق المصلحة العامة. فعلى الرغم من سهولة التمييز بين الإدارة العامة والخاصة، إلا أنه ثار خلاف بين كتاب الإدارة حول تحديد مفهوم الإدارة العامة، حيث تعددت التعريفات في هذا الشأن واختلفت باختلاف زاوية البحث عند أصحابها، ونذكر بعضا من هذه التعريفات: يعد وودرو ويلسون من الذين حاولوا دراسة الإدارة العامة، حيث أسبغ عليها معنا واسعا، كما اعتبرها من الأعمال المتعلقة بأهداف الحكومة، والتي تبغي تحقيق الأعمال العامة بكفاءة عالية وبقدر المستطاع وفقا لرغبات الناس وتطلعات الجماهير.²

ويذهب البعض إلى أن الإدارة العامة تعني أمرين، أولهما متسع، ويتضمن مباشرة الحكومة لشتى أنشطتها بواسطة مؤسساتها، وثانيهما ضيق، ويشمل النشاط الحكومي الذي تمارسه المؤسسات التنفيذية، ويعرف ليونارد وايت الإدارة العامة في أوسع معانيها، بأنها تتضمن جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة، وهذا التعريف من وجهة نظر صاحبه يغطي مختلف الأنشطة في شتى الميادين، حتى أنه يشمل المسائل العسكرية، والشؤون المدنية، وكثيرا من أعمال المحاكم، كما أنه يتناول كافة أوجه النشاط الحكومي، التعليم، الصحة، الأشغال العمومية، وغيرها.³

¹. صيري جليبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 37.

². نفس المرجع، ص 38.

³. نفس المرجع، ص 37.

ويعرف الدكتور حسن توفيق الإدارة العامة بأنها، تدور حول دراسة النشاط الإداري الذي يقوم به موظفو الحكومة في قطاع السلطة التنفيذية للدولة، فلا تشمل دراسة الإدارة العامة ما يدور في نطاق السلطة التشريعية أو السلطة القضائية¹.

فلو نظرنا إلى هذه التعاريف نجد أنها ترد على اتجاهين، الأول وجوب الربط بين الإدارة العامة والسياسة العامة، حيث الإدارة هي تنفيذ للسياسة العامة، الثاني وجوب الربط بين الإدارة العامة والنشاط الإداري، حيث الإدارة هي النشاط التي تقوم به جهة الإدارة. أما من جهة الدكتور صبري جليبي أحمد عبد العال أن تعريف الإدارة العامة عليه أن يتضمن ثلاثة أمور، هي²:

- العملية الإدارية (الجانب الموضوعي للإدارة).
- أن يقوم بهذه العملية جهاز إداري (الجانب العضوي للإدارة).
- أن يكون القيام بهذه العملية تحقيقا للسياسة العامة للدولة (أهداف الإدارة العامة).

ومن هذا المنطلق فإننا نرى كما يرى الدكتور سامي جمال الدين أن تعريف الإدارة العامة يمكن أن يتم من خلال الجمع بين العناصر المشار إليها، ومن ثم فإن الإدارة العامة تعني: مباشرة الجهاز الإداري للدولة مجموعة من العمليات الإدارية التي تستهدف تحقيق الأهداف المنوط به³.

1. صبري جليبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، المرجع السابق، ص ص 38-39.

2. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 21.

3. نفس المرجع.

المطلب الثاني: طبيعة الإدارة العامة وخصائصها:

نتناول في هذا المطلب طبيعة وخصائص الإدارة العامة، حيث خصصنا الفرع الأول لطبيعة الإدارة العامة، أما الفرع الثاني يحتوي على خصائص الإدارة العامة.

الفرع الأول: طبيعة الإدارة العامة:

منذ بداية الاهتمام بالإدارة العامة وظهر أهميتها في المجتمعات الحديثة ثار جدل بين الباحثين وعلماء الإدارة العامة حول طبيعة الإدارة العامة، هل هي علم أم فن؟، حيث يرجع سبب هذا الجدل إلى أن الإدارة في بادئ الأمر، كانت تعتمد المهارات والقدرات الخاصة والذاتية أكثر من اعتمادها على الدراسات والأسس العلمية، فضلا عن أنه لم يكن هناك متخصصون في الإدارة، حيث كان يمارسها من يرغب فيها، وقبل التعرض لهذا الجدل نوضح مفهوم العلم، ومفهوم الفن حتى نستطيع معرفة ما ينطبق على الإدارة العامة¹.

فالعلم بالمعنى الاصطلاحي، يتكون من مجموعة من القواعد تكتشف بالتجربة والبحث ولا تختلف قيمتها من مجال إلى مجال آخر، كما هو الشأن بالنسبة للعلوم الرياضية والطبيعية، فالعلم كما يقول ستيوارت بل يبحث عما هو كائن، لا فيما ينبغي أن يكون، ويبحث في المسائل التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقة عن طريق البحث والتجربة، وعلى ذلك فإن العلم يستهدف وصف وتحليل الظواهر الطبيعية والتنبؤ بها².

أما الفن فيراد به المهارات الذهنية والقدرات الشخصية التي يختص بها الإنسان، ويستخدمها في تطبيق المبادئ والنظريات العلمية، وهي تختلف من شخص لآخر، فالعلم يقوم على أساس موضوعي، والفن يعتمد على المهارة الإنسانية وعلى الملكات والمواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية³.

¹. صيري جليبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 41.

². نفس المرجع.

³. نفس المرجع، ص 42.

أولاً: الإدارة العامة فن:

يرى فريق أن الإدارة العامة فن، فهي تعتمد فقط على الموهبة والخبرة والقدرات الخاصة للمدير، وفي ذلك يقول جلاذن أن الإدارة فن يولد مع الشخص ولكنه لا يكتسب، وأن الإداري يولد ولا يصنع، ويستند أنصار هذا الرأي إلى أن الإدارة بكل ما تعنيه من افتراضات وما ترمي إليه من أهداف كانت موجودة في العصور القديمة قبل ظهور المبادئ العلمية للإدارة العامة، مما يؤكد أن نشاط الإدارة في ذلك الوقت كان يقوم على الحس الإداري والبصيرة النافذة، مما يدل على أن الإدارة في الأصل نسيج متميز من المهارات والقدرات الذاتية. كما استند أنصار هذا الاتجاه إلى أن كل مشكلة إدارية تعد مشكلة متميزة في خصائصها تتطلب حلاً سريعاً خاصاً به، وأنه ليست هناك قواعد عامة تصلح لحل جميع المشاكل، ولكن يعتمد حلها على موهبة المدير دون حاجة إلى أي مصادر علمية في هذا الشأن¹.

لكن، إن كانت ممارسة الإدارة العامة بشكل ناجح في الماضي يفسر على أنه تأكيداً لمبدأ فنية الإدارة، إلا أنه من الصعب نجاح الإدارة في الوقت الحالي، التي تقوم على اعتبارات الفن والموهبة فقط، وعليه فإن المهارات الذهنية الخاصة لا تكفي وحدها لنجاح الإدارة، بل يلزم لها دراسات علمية جادة تسير عليها، حيث إن النجاح الباهر والحقيقي لن يمكن الوصول إليه دون المزج بين العلم والموهبة إلا مصادفة².

ثانياً: الإدارة العامة علم:

يذهب أعضاء هذا الاتجاه إلى أن الإدارة العامة علم، حيث تتميز بخصائص محددة ثابتة يمكن التنبؤ بها والقياس عليها في حل المشكلات الإدارية، ومن ثم تحكم الإدارة العامة أسس وقوانين ثابتة لا تخضع للقيم غير الموضوعية، وإذا استخدمت في ظروف معينة وفقاً للأساليب والطرق العلمية المعروفة لترتب عليها نتائج محددة ثابتة، يمكن التنبؤ بها عادة، وعلى ذلك

1. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 36.

2. نفس المرجع.

يمكن تعليمها ودراستها في الكليات والمعاهد، وبالتالي تطبيقها على المؤسسات والمنشآت، بشكل يؤدي إلى تحقيق أهدافها على أساس علمي¹.

وينتقد أنصار هذا الاتجاه القول بأن الإدارة فن، لأن وصف الإدارة بأنها فن يخلط بين الدراسة والتطبيق، فالإدارة العامة علم شأنه مثل شأن العلوم الإنسانية الأخرى، له مبادئ وأساليب في البحث والدراسة، وأما التطبيق مثله مثل العلوم الإنسانية الأخرى فن، حيث يعتمد على مهارات وقدرات شخصية معينة يتحلى بها من يتولى مهام الإدارة ويمارسها، فالمهارات والقدرات الخاصة ماهي إلا الدقة في تطبيق المبدأ العلمي².

ولا شك في أنه في الوقت الحالي قد تبلورت مجموعة من القواعد والمبادئ العامة التي تصلح للتطبيق من جانب العاملين في الأجهزة الإدارية تساهم مساهمة حادة وفعالة في حل مشكلات الإدارة، ويبقى على المدير الكفاء أن يختار من بينهما ما يتلاءم مع ظروف التطبيق³.

ثالثاً: الإدارة العامة علم وفن:

يكاد ينعقد الاجتماع على أن الإدارة العامة علم وفن معا. فالإدارة تمارس الآن وفقا لأساليب وقواعد علمية، يطبقها المديرون كقواعد التنظيم الإداري والقيادة الإدارية والرقابة وغيرها، وعلى ذلك فعلم الإدارة العامة له مبادئه وأساليبه العلمية مثله مثل العلوم الأخرى، وعلى الرغم من وجود المبادئ العلمية للإدارة، فإنه يجب أن يكون باديا للذهن، أن وجود هذه المبادئ لا يكفي وحده لنجاح المدير أو القائد في أدائه لوظائف الإدارة، إذ يجب لنجاح المدير أن يعرف بفنه ومهاراته الشخصية وقدراته الذهنية، كيف يستخدم هذه المبادئ، وكيف يوفق بينها في حالة تعارضها، وكيف يستطيع أن يطوع هذه المبادئ، إذا كان في ذلك زيادة في الإنتاج أو تقليل

1. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 37.

2. صبري جليبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 44.

3. نفس المرجع، ص.

في النفقات، وهذا ما يفسر لنا نجاح وتفوق بعض المنظمات الإدارية على بعض، بالرغم من أن القواعد العلمية المقررة موحدة للجميع¹.

فالمزج بين العلم والفن في مجال الإدارة العامة يحقق أفضل نتائج ممكنة، ووصف الإدارة العامة بأنها علم وفن لا ينطوي على تناقض، لأن الفن والعلم يكمل كل منهما الآخر، فكل تقدم يحرزه العلم في نشاط معين يؤدي إلى تقدم مماثل في فن أدائه².

الفرع الثاني: خصائص الإدارة العامة:

تتميز الإدارات العامة بمجموعة من الخصائص التالية:

أولاً: تقيّمها الدولة:

أي أنها تقيّمها الدولة وتعود إليها، كممثل لعموم المواطنين، وليس لأفراد أو أشخاص³.

ثانياً: غرضها الأساسي هو تحقيق سيادة الدولة والرفاهية لأفراد المجتمع:

فالغرض الرئيسي من إقامة أية منظمة حكومية، هو تعزيز سيادة الدولة، لتتولى تحقيق الرفاه الاجتماعي وإنشاء النظام والاستقرار وتعزيز مكانة الجماعة، وغالباً ما توصف هذه النقطة بالخدمة العامة، أي خدمة مصالح عموم المواطنين، وهذا هو سبب تسمية الإدارة فيها بالإدارة العامة⁴.

ثالثاً: تشمل الأجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية:

تشمل كافة الأجهزة الحكومية التي تنفذ الأنشطة التي تحتاجها الدولة المعاصرة من البرلمانات التي تقوم بالتشريع، والأجهزة القضائية المسؤولة عن تنفيذ القوانين، بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي، المتمثل في الوزارات المختلفة كالأمن الداخلي والدفاع...إلخ، كما تشمل على الأجهزة المسؤولة عن تنظيم الاقتصاد وتنظيم الحياة السياسية والحياة الاجتماعية...إلخ، وكذلك

1. صبري جلبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 44.

2. نفس المرجع، ص 45.

3. سعاد نانف برونطوي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2008، ص ص 99-100.

4. نفس المرجع، ص 99.

الأجهزة التي تمكن الدولة من تمويل أنشطتها بواسطة فرض الضرائب وغيرها. حيث من الواضح أن لكل من هذه الأجهزة متطلبات فنية مختلفة، حيث أن عمل وزارات الدفاع يختلف عن عمل وزارات المالية وهكذا¹.

رابعاً: تختلف قائمة الأجهزة الحكومية باختلاف النظام السياسي:

تختلف أعداد ونشاطات الأجهزة الحكومية من دولة إلى أخرى لعدد من الأسباب، إلا أن واحداً من الأسباب الرئيسية، هو طبيعة النظام السياسي فيها، فالدولة التي تعتمد نظام سياسي ليبرالي تسعى نظرياً للاحتفاظ فقط بأجهزة ضرورية لتحقيق السيادة، وتشمل بالإضافة إلى الجهازين التشريعي والقضائي والوزارات الأساسية لذلك، تتمثل في: الدفاع، الداخلية، الخارجية، العدل، المالية².

أما الدول التي تعتمد النظام الاشتراكي، فتقيم وزارات لتنظيم أوجه أخرى من الحياة، ومنها: الاقتصاد، الثقافة والإعلام، التربية، التعليم...إلخ، لذلك نجد بأن عدد الوزارات في الدول الاشتراكية يصل إلى العشرات، في حين يكون محدوداً في الدول الليبرالية، كما يختلف حجم نشاط هذه الوزارات فيها، وبالتالي حاجتها لموظفين وإداريين أكثر³.

خامساً: ذات طابع احتكاري:

تتميز الأجهزة الحكومية بأن كل منها هو الوحيد في الدولة، ينفذ نشاطه بدون منافس، فهناك وزارة واحدة للتجارة أو الخارجية، وهناك مديرية واحدة للضرائب أو التعليم... إلخ، قد تكون لكل من هذه فروع، كأن يكون لمديرية التعليم فروع مختلفة، إلا أنها جميعاً تابعة لكيان واحد. حيث هذا الاحتكار يؤدي إلى جعلها كبيرة الحجم، ومن دون أن تكون هناك جهة أخرى تقارن نفسها

1. سعاد نائف برونوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، المرجع السابق، ص 99.

2. نفس المرجع، ص 100.

3. نفس المرجع.

بها، ولأنها حكومية فهي تبقى حتى لو كانت فاشلة أو مقصرة في عملها، وهذا يجعل من الصعب تقييم وضع المؤسسة الحكومية واكتشاف الأخطاء في عملها¹.

المبحث الثاني: إدارة الأعمال:

نتناول في هذا المبحث إدارة الأعمال في مطلبين، إذ خصصنا المطلب الأول لمفهوم إدارة الأعمال، حيث يحتوي على المدارس الإدارية مع تعريف إدارة الأعمال وخصائصها، أما المطلب الثاني فقد خصص لوظائف إدارة الأعمال، المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأعمال:

يتضمن هذا المطلب مفهوم إدارة الأعمال، إذ قسم إلى ثلاثة فروع، أما الأول فقد تناول المدارس الإدارية، والثاني خصص للتعريف بإدارة الأعمال، أما الثالث والأخير فقد يحتوي على خصائص إدارة الأعمال.

الفرع الأول: المدارس الإدارية:

مازال العلماء غير متفقين على تعريف الإدارة وما تشمل وكيف يدرسونها، أي أنه ما زالت لا توجد نظرية واحدة مقنعة تعرف ماهية الإدارة. هذه الاختلافات أدت الى وجود عدت مدارس علمية، لكل مدرسة ومجموعة من العلماء، تعريفهم للإدارة وما تشمل، وما يهتمون به، وكيفية دراستها. كل هذه المدارس مقنعة ومفيدة، وقد ساهمت فعلا في المساعدة في تطوير العلم، إلا أنها ما زالت غير كافية، لدرجة تجعلنا نستغني عن المدارس الأخرى².

نتعرف على هذه المدارس كما يلي:

¹. سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، المرجع السابق، ص 101.

². نفس المرجع، ص 133.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

لقد تطور الفكر الإداري نتيجة لجهود الاختصاصيين والباحثين في حقول العلوم الإنسانية المختلفة، فقد تطور تدريجياً عبر مناخات فكرية متعددة، حيث استندت النظريات الكلاسيكية التي سادت الفكر الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، على أساس العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العلاقات الانتاجية السائدة آنذاك¹.

النظريات الكلاسيكية (التقليدية):

لقد اتسمت النظريات الفكرية الكلاسيكية بافتراضات نظرية، تنطلق من حقيقة الرشد والعقلانية والباعث الاقتصادي للأفراد العاملين في مختلف ميادين العمل، وقد تمخضت من هذا الاتجاه الفكري ثلاث نظريات وهي كالتالي²:

1. الإدارة العلمية: لقد شهدت التطورات الفكرية والفلسفية خلال الفترة الواقعة بين 1900م -

1920م تطوراً ملحوظاً، نتيجة التوسعات المتزايدة في الميادين الاقتصادية، وخاصة في القطاع الصناعي، واستغلال الاختراعات العلمية، والتطور التكنولوجي. كما ظهر العديد من الرواد المعاصرين في ميدان حركة الإدارة العلمية آنذاك أمثال **فردريك تاييلور** و**هنري جانت** و**هاتون أم رسون** وغيرهم من المفكرين، وقد ترعرعت في ظل حركة الإدارة العلمية مرتكزات نظرية وفكرية تجلت فيما يلي³:

- استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاجية، واعتماد الصيغ الإدارية السليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشكلات التطور الصناعي.
- اعتماد تقسيم العمل أو (التخصص)، لرفع مستوى الأداء الإنتاجي وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم، على وفق الأسس العلمية في الإدارة.

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 54.

2. نفس المرجع، ص 55.

3. نفس المرجع.

- اعتماد الأسس العلمية في قياس الأداء الإنتاجي، من خلال دراسة الوقت والحركة ودراسة الحركات البدنية (العضلية) غير الضرورية في الأداء الإنتاجي، واستبعادها لتحقيق سلسلة الأداء الضروري في الإنتاج.

- الاسهام في انشاء قدرا من التفاعل والتعاون بين الإدارة والعاملين، من خلال استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة، من قبل كافة الأفراد العاملين في الخطوط التنفيذية والاستشارية معا، والاسهام في تأطير وظائف المدير في مجموعة من الوظائف الشاملة لكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة¹.

خصائص حركة الإدارة العلمية:

لقد ركزت حركة الإدارة العلمية جملة من السمات والخصائص، التي أطرت اتجاهاتها الفكرية والفلسفية، وأعطتها تميزا عن سواها من الاتجاهات الفكرية الأخرى، ويمكن إيراد تلك الخصائص وفقا لما يلي²:

- التخصص وتقسيم العمل كمرتكز لرفع الكفاءة الإنتاجية في الأداء.
- الرشد والعقلانية في الأداء.
- التركيز على الهيكل التنظيمي في ضمان توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين.
- تحديد نطاق الإشراف.
- الاهتمام بالجوانب المادية في التفاعل مع الأفراد وتحفيزهم نحو الإنجاز.
- الاهتمام بالجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل، والنظر للعامل وكأنه آلة إنتاجية.
- الاهتمام بدراسة الوقت والحركة.
- التركيز على المنظمة باعتبارها نظاما مغلقا.
- التركيز على التعليمات والإرشادات وتنظيم العمل والأساليب والإجراءات الرسمية.
- التركيز على الجوانب الفنية والهندسية في الأداء الإنتاجي.
- توحيد الوظائف التنظيمية، ومنع الازدواجية في الأداء أو العمل.

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص ص 55-56.

2. نفس المرجع، ص 60.

2. نظرية التقسيمات الإدارية:

لقد برز عدد من المفكرين والباحثين في مدرسة التقسيمات الإدارية الذين أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها ومنهم: هنري فايول، جيمس مونيه، ليندول ارويك¹، كما ركزت هذه النظرية بالعمليات الداخلية للتنظيم، والمظاهر الرئيسية للأداء المادي في العمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمل وليس الجوانب الإنسانية للأداء. وقد شرعت هذه النظرية في التركيز على مستويات الهيكل التنظيمي، ويمكن إيجاز المبادئ الأساسية التي شكلت محور اهتمام هذه النظرية ما يلي²:

- تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.
- تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- القيام بتجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة أو المتماثلة في شكل وظائف إدارية متماثلة ومتكاملة.
- تجميع الوظائف المتماثلة في هيئة أقسام إدارية.
- تجميع الأقسام المتماثلة أو المتشابهة في هيئة إدارات تنظيمية تناط بالأفراد.

3. النظرية البيروقراطية:

البيروقراطية ظاهرة تنظيمية قديمة، أثرت بشأنه العديد من المواقف الداعمة والمتعارضة معها، وقد ارتبطت البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر، حيث حدد صفة المنظمة البيروقراطية (المنظمة المثالية)، ويعني به ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر، الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ³.

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 68.

2. نفس المرجع، ص 62.

3. نفس المرجع، ص 71.

وقد ميز ماكس ويبير بين ثلاثة نماذج للسلطة وهي¹:

- السلطة الكيرزماتية (الملهمة).
- السلطة التقليدية.
- السلطة القانونية.

خصائص المنظمة البيروقراطية:

لقد اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس ويبير على جملة من الافتراضات والخصائص التي يمكن ايجازها بما يلي²:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية للأفراد في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح، والتعليمات المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في جوانب تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات على الافراد العاملين في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية وبأسلوب مستقر وثابت ومحدد لكل وظيفة.
- تخويل السلطات أو الصلاحيات للعاملين في المنظمة البيروقراطية، لغرض ضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة، ويتم في ضوءها تحديد نطاق الاشراف لكل مسؤول إداري في المنظمة.
- الفصل كلياً بين الأعمال والأنشطة الرسمية وبين العلاقات الغير رسمية، التي يمارسها الأفراد في الوسط الاجتماعي أو التنظيمي وعدم الخلط بينهما، وتجاوز النوازع الشخصية أو العاطفية في التعامل مع العاملين بالمنظمة، واعتماد أولوية العلاقات الرسمية والموضوعية، وتجاوز التحيز الشخصي في إطار المنظمة البيروقراطية.
- اختيار الأفراد وتعيينهم في المنظمة البيروقراطية وفق اعتبار القدرة والكفاءة والخبرة المتراكمة في الأداء، بما يتلاءم مع طبيعة الأنشطة والأعمال المراد إنجازها في المنظمة البيروقراطية.

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 71.

2. نفس المرجع، ص ص 71-72.

ثانيا: المدرسة السلوكية:

تعد المدرسة السلوكية اتجاها فكريا متميزا في مسارات التطورات الادارية خلال الفترة الزمنية التي بدأت بدراسات **التون مايو** وجماعته آنذاك، ومن هنا فسوف يتم دراسة أكثر هذه النظريات أهمية، وسنتطرق اليها كالتالي¹:

1. دراسات هوثرون:

تعتبر تجارب **التون مايو** في مصانع **هوثرون** البداية المميزة للدراسات الإنسانية، التي اعتمدت الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات الجارية في العمل، وأثر ذلك على الإنتاجية، حيث أن الباحثين قاموا بإخضاع ستة فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقد قام هؤلاء الباحثون إلى إجراء تغييرات متعددة في فترات الاستراحة وطول الوقت والاضاءة...إلخ من الظروف المادية في حقل العمل، ولذا فقد تركزت دراسات **مايو** على جملة من الحقائق التي أفرزتها تجاربه في مصانع **هوثرون**، وهي²:

- ركزت على الجوانب السلوكية للفرد.
- أن الفرد العامل لا يعمل بمعزل على الوسط الاجتماعي.
- أن الفرد يتفاعل مع الآخرين (جماعة العمل) في صورة مختلفة.
- يتأثر الفرد بجماعة العمل وبالقيم والمعتقدات والطموحات الجماعية.
- يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين الاتجاهات الجماعية واتجاهات الفرد ذاته.
- التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي، وعبرت عنه بالقيم وأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية.
- أن أنماط وقواعد التنظيم غير الرسمي لا تتسم بالاستقرار أو الثبات كما هو حال التنظيم الرسمي الذي غالبا ما يوطر بقواعد وسياسات واضحة ومحددة تنظيميا.
- التأكيد على الروح المعنوية للأفراد والعاملين والدافعية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي بأفاهه المختلفة.

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 74.

2. نفس المرجع، ص ص 75-76.

2. نظرية الحاجات الإنسانية:

لقد ساهم المفكر ابراهام ماسلو بصياغة نظريته شائعة الصيت، والتي سميت باسمه سلم ماسلو، حيث تمت الإشارة من خلالها بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يجمع الفرد اشباعها، وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه، كما أن الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في السلوك الإنساني بتفاوت نسبي وفقا لأهميتها النسبية، إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام تأتي من عاملين أساسيين، هما: درجة الحرمان أو مستوى الاشباع، وقوة المنبه (المؤثر) ¹.

وقد قدم ابراهام ماسلو نظرية أو سلم ماسلو للحاجات، حدد بموجب الحاجات الإنسانية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية كما يأتي²:

- الحاجات الفسيولوجية: (حاجة الطعام والماء والهواء والجنس والنوم والملابس...إلخ).
- حاجات الأمن والطمأنينة.
- الحاجات الاجتماعية: (الود والمحبة والألفة والتعاطف...إلخ).
- الحاجة للتقدير: (الاحترام واعتراف الآخرين له...إلخ).
- حاجة تحقيق الذات: (من خلال المواهب والقدرات والطموحات).

يتضح من خلال سلم الحاجات التي أظهرها ابراهام ماسلو بأن الحاجات الإنسانية متباينة، وما إن يشبع المرء حاجة إلا وظهرت حاجات أخرى يتطلع لإشباعها، وليس هناك مرحلة تاريخية متناهية في تحقيق اشباع حاجاته اطلاقا، فالإنسان بذاته ينطوي على حاجات متنامية ويرغب في اشباعها كلما توفرت أو استحدثت الظروف الملائمة للرغبة في تحقيق الاشباع³.

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص ص 78-79.

2. نفس المرجع، ص 79.

3. نفس المرجع، ص ص 79-80.

3. نظرية دوكلس مكريكور:

تقوم نظرية دوكلس ميكريكور على افتراض منطقي، يؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة، وتتطلق من فكر نظري واطار فلسفي محدد لها، كما أن هذه النظرية تركز على السلوك الذي يمارسه أي مدير وفي أي مستوى تنظيمي معين، حيث أن المدير في إطار إدارته للمنظمة التي يعمل بها يستند إلى فكر فلسفي معين، وهذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية، وقد أطر مكريكور هذا الاتجاه من خلال نظرية X ونظرية Y التي تشير الأولى إلى الفكر الكلاسيكي (التقليدي) وفلسفته بالتعامل مع الأفراد، ونظرية Y التي تعبر عن الفكر الإنساني (السلوكي)، ويمكن إيجاز هذه النظريتين وفقا لما يلي:

أ. نظرية X: تقوم هذه النظرية على إيراد الافتراضات التالية¹:

- أن متوسط الأفراد العاملين يكرهون العمل، ويحاولون تجنبه من خلال عدم تحملهم المسؤولية المناطة بالعمل ذاته، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم في إنجاز الأعمال بأقل من الطاقة التي ينبغي أن يسهمون فيها بالإنجاز.
- نظرا بكون الأفراد يكرهون العمل ويتجنبون المسؤولية، فإن ذلك يعد أساسا في رقابة سلوكهم وتوجه أدائهم في الإنجاز، وفق أسلوب التهديد والعقاب وتركيز كافة الجهود في إطار الرقابة المحكمة في توجيه سلوك الأفراد نحو الإنجاز المستهدف، واعتبار أسلوب التهديد والعقاب أهم السبل الكفيلة بإنجازهم للأداء.
- يحاول الأفراد تجنب المسؤولية وعدم تحملها، إذ أنهم يرغبون بالاستقرار والأمن ويرغبون بتحقيق أهدافهم الذاتية من خلال قبول توجيه ورقابة الآخرين عليهم، كما أن الأفراد لا يمتلكون أي طموحات ذاتية يرغبون بتحقيقها.

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص ص 81-82.

إن المؤشرات التي تؤكد هذه النظرية تنطلق من الفكر الكلاسيكي (التقليدي)، التي تتمحور أبعادها الفكرية في إطار الرشد والعقلانية والرجل الاقتصادي والنزعة المادية التي استندت إليها الأفكار التقليدية آنذاك.

ب. نظرية Y: استندت هذه النظرية إلى الافتراضات التالية¹:

- أن متوسط الأفراد يحبون العمل، ويعتبرون الجهد المبذول من قبلهم فاعلا في تحقيق ذاتهم وتصيد وتائر رغبتهم وفق منظار (الهوية)، التي يحقق الفرد من خلالها اشباع حاجاته وطموحاته، وإن كراهية العمل وإن وجدت فإنما تحصل نتيجة متغيرات خارجية يتعرض لها العامل في أداءه للعمل كسوء الإدارة وتعاملها خلال سياقات غير إيجابية.

- لا تشكل الرقابة ووسائل التهديد وقسوة العقاب دورا فاعلا في تحقيق الإنجاز الهادف للعمل بل العكس، أن قيام الفرد بمراقبة ذاته أكثر عطاء للمنظمة، وقد أشار الله سبحانه وتعالى لذلك بقوله: ﴿فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ، لَسْتَ عَلَيْهِمْ بِمُصَيِّرٍ﴾² إذ أن السيطرة والعقاب لا تحقق أهداف المنظمة.

- أن متوسط الأفراد لا يكرهون تحمل المسؤولية، سيما إذا كانت هادفة لتحقيق اشباع حاجاتهم الذاتية، ولذا فإنهم يرغبون بها إذا أسهمت في تحقيق طموحاتهم وأهدافهم، وهذا يظهر بشكل واضح من خلال الابداع وسبل الابتكار التي يحققها الأفراد عند العمل، حيث أن مثل هذه المواقف إنما تحصل نتيجة المسؤولية وتحملها، ورغبة الآخرين في تحقيق الإنجاز الفعال.

ومن هنا يتضح بأن هذه النظرية تنطلق من الأفاق الفكرية التي تستمد من الفكر الإنساني والسلوكي أثره في انجاز الفرد وتحقيق أهداف المنظمة³.

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 82.

2. الآية رقم 21 و22 من سورة الغاشية.

3. نفس المرجع، ص ص 82-83.

4. نظرية الشخصية والمنظمة:

لقد استندت نظرية الشخصية والمنظمة التي جاء بها المفكر كرس اركيرس، على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني، والأنماط السلوكية المختلفة له، في مختلف آفاق المنظمات الإنسانية العاملة، وهذا يتأتى من خلال التركيز على عاملين أساسيين هما¹:

- اعتبار الانسان هو الحقل الرئيسي في ميدان السلوك المنظمي القائم في مختلف المنظمات.

- القواعد التنظيمية والتنظيم الرسمي الذي يتحكم في العلاقات السائدة في مختلف المنظمات الإنسانية.

وقد ركز كرس اكيرس على أن تجديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات وفق المتغيرات التالية: العوامل الذاتية، العوامل التنظيمية الرسمية، العوامل المتعلقة بالإطار غير الرسمي².

وفي ضوء اعتماد تلك المتغيرات أو العوامل الواردة أعلاه، يمكن القول بأن: أنماط السلوك الإنساني يمكن التنبؤ بها وفق هذه السياقات، وفي إطار يمكن التنبؤ بالسلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمات المختلفة³.

ثالثاً: المدارس الحديثة:

1. مدرسة علم الإدارة: تتمثل جوانب هذه المدرسة في⁴:

- استخدام النماذج الرياضية في حل مشكلات الصناعة، التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.

- اهتمت المدرسة بالاستعانة بخبراء بحوث العمليات، لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية.

- ساعد تطور أجهزة الاعلام الآلي على ظهور مدرسة علم الإدارة.

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 83.

2. نفس المرجع.

3. نفس المرجع، ص 84.

4. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 122.

- تستخدم النماذج الإدارية في التخطيط والرقابة وصياغة استراتيجية الإنتاج.
- ويمكن تلخيص أهم مرتكزات النظرية الكمية في الإدارة كما يلي:
- الالتزام بالمنهج العلمي في التعامل مع المشاكل الإدارية.
- توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات.
- استخدام النماذج الرياضية في بلورة القضايا المختلفة التي تحتاج الى حل.
- استخدام الحسابات الالكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات.

نظرية النظم:

المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق - إنتاج - تمويل)، هذه الأنظمة يقوم كل نظام منها مجموعة من الوظائف المتخصصة، ولكنها جميعا تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل¹.

نظرية النظام:

المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار، تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، فمن المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم، وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات، وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء. كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه².

2. المدرسة الظرفية (الموقفية):

إن مختلف التوجهات الفكرية والتطويرية قد بزغت في أوائل الستينات من القرن الماضي، النظرية الموقفية (الظرفية) التي أكدت على وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، كما هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة، وهذا المدخل الفكري يؤكد على عدم وجود طريقة مثلى للعمل الإداري والتنظيمي، قابلة للتطبيق في مختلف الظروف المكانية والزمانية، فيما تراه اليوم ملائما قد لا تراه إذا يصلح للتطبيق، حيث أن هذه الظاهرة بعدم الثبات والاستقرار تكمن وراء حقيقة وضرورة الفهم الشامل للسلوك المنطقي وأبعاد التغير الزمني

1. نعيم إبراهيم الظاهرة، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، المرجع السابق، ص 122.

2. نفس المرجع، ص ص 122-123.

والمكاني، ووجود بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمة، والتي يمكن اجمالها بما يأتي¹:

- عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانيا ومكانيا).
 - الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة.
 - تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة.
 - طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات ودرجات تأثير كل منها.
- ولذا فإن المفكرين والباحثين في إطار النظرية الموقفية قد ركزوا على حقيقتين أساسيتين وهما²:

- المتغيرات البيئية، التي تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية كالاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والحضرية...إلخ.
 - المتغيرات الهيكلية، وتتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالهيكل التنظيمية، وحجم المنظمة، واختيار التصميم التنظيمي المناسب، وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة ذاتها³.
- 3. الإدارة بالأهداف:**

تبلورت آفاق التطورات الفلسفية والفكرية عبر حقب طويلة من الزمن، وقد جاءت نظرية الإدارة بالأهداف كرد فعل هادف حول أسلوب الإدارة بالأنظمة والقوانين واللوائح، التي بقيت فترة طويلة من الزمن تتحكم بالسلوك المنظمي للعديد من المنظمات الانسانية، التي كانت تدين بالولاء للفكر الكلاسيكي آنذاك. وقد أكد بيتر باركر جملة من المتطلبات وهي⁴:

- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
- الاسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع بالأهداف والتخطيط والتنفيذ.
- اعتماد أسلوب التغيير في الاجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الإنجاز ذلك، أي اتباع مبدأ (المرونة في التنظيم).

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 91.

2. نفس المرجع، ص 92.

3. نفس المرجع، ص ص 92-93.

4. نفس المرجع، ص 93.

- الحد من الرقابة إلى حد معين، مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارستها، لمتابعة انجاز الدواء بغية تصحيح الانحراف في العمل.
- القيام باتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين.
- اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي.
- اتباع نظام متطور للمعلومات، الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية (المرتجعة) بصورة فعالة، وأن المشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية التالية: المهارة في وضع الأهداف، المهارة في تطبيق الأهداف، المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.

إن الركون لاعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف، من شأنه أن يحقق للمنظمة العديد من الجوانب الايجابية الهادفة في التطور والنمو وبرز حالات الابداع والمبادرة والابتكار، ويطلق فاعلية العنصر البشري بكفاءة وفاعلية هادفة¹.

4. النظرية اليابانية Japanese Management Theory:

حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين، لما آلت إليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار تطوير الانتاجية وتحسين النوعية، وما تمخضت عنه تلك التجربة من تحسين مستمر في الاقتصاد الوطني والقومي، محققة من خلاله وتائر تنمية عالية فاقت التصورات التي حظيت بها كافة المفاهيم الادارية والتنظيمية في المجتمعات الانسانية المتقدم خصوصا أمريكا ودول أوروبا الشرقية².

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، المرجع السابق، ص 95.

2. نفس المرجع.

إن اعتماد الخصائص والأسس المميزة التي يتسم بها النظام الانتاجي في اليابان على ضوء واقع الأمم الناهضة من شأنه أن يحقق الأبعاد التطويرية المستهدفة للبناء، وسط آفاق التي تعيشها المجتمعات الإنسانية حالياً، ويمكن إيجاز أهم الخصائص والسمات التي يتسم بها النظام الانتاجي في اليابان بما يلي¹:

- لقد استمد النظام الإنتاجي في اليابان مقوماته الأساسية من خلال القيم الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني، كما كان طبيعة المجتمع وروح الأمة ومتطلبات النهوض الحضاري لليابان المركز الرئيسي في النظام الانتاجي، متميزة عن الأنظمة الأخرى السائدة في العالم.
- لقد اطلعت اليابان لنقل التكنولوجيا المستوردة مع بدايات النهوض الحضاري لها، بعد الحرب العالمية الثانية، وتعرض مدنها للدمار والتخريب، لذا فإنها قامت بتطويرها وفقاً لمتطلبات البناء رغم ما تتسم به هذه الجوانب العلمية من سمة مشتركة بين الأمم.
- لقد استطاع النظام الإنتاجي في اليابان من تطور أدائه ومواده من خلال جزوة النهوض الهادف وتأطيرها بأصالة القيم والتقاليد والأعراف المهيمنة، وعدم الانسياق وراء تجارب الأمم واقتباس آفاق النهوض، من خلال الانطلاق الفني والانتاجي من القاعدة الهادفة للتطوير والبناء بروح جماعية متفاعلة.
- اعتماد اليابان على بناء القاعدة العلمية التقنية الصناعية، معتمدة في هذا المجال على كافة الجوانب النظرية البراقة في خلق قاعدة العمل الانتاجية.
- تتسم علاقة الأفراد في أنظمة الانتاج اليابانية بأن ورشة العمل بمثابة المكان الذي يتمكن من خلاله العاملين ممارسة القدرة على (التفكير وتحكيم العقل والمنطق) في أدائهم الإنتاجي.
- اعتماد المؤسسات والشركات اليابانية على أسلوب التشغيل مدى الحياة، مما يجعل حركة انتقال العاملين مقيدة بأعراف العمل السائدة.

¹. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، المرجع السابق، ص 95.

- تعتمد الأنظمة الانتاجية اليابانية أسلوب الترقية والتقويم البطيء للعاملين، وتقوم الأساليب التنوعية على أساس اعتماد المعايير والمؤشرات الموضوعية التالية¹:
 - المساهمات في تطوير العمل ورفع الكفاءة الانتاجية للمنشأة وتحسين نوعية المنتجات.
 - درجة الارتباط العضوي للفرد العامل في المؤسسة، ودرجة ولائه للمنشأة أو المشروع.
 - مدى رغبته ومساهمته في تعليم العمال الآخرين من زملائه في العمل.
 - المهارة والكفاءة الذاتية للفرد ومنها تحصيله العلمي والدراسي.
- اعتماد العنصر الانساني واعتباره المركز الأساسي لتطوير الإنتاج والإنتاجية، واعتماد الفرد في إطار المجموع العاملة.
- اعتماد الإدارة اليابانية للنظام الإنتاجي على الأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة كالإدارة بالأهداف، مع اعتماد نظام المعلومات والتخطيط الفعال الأداء.
- لا تعتبر الربحية هدفاً رئيسياً بحد ذاته، وإنما لابد وأن تحقق المنشأة المركز السوقي المرموق بين المنشأة والمنافسة أو ذات المنتجات البديلة، لكي تحظى بالاستمرارية والديمومة في السوق.
- اعتماد الثقة والتعاون والمودة بين العاملين والإدارة وتعميق أسس التفاعل والتكامل البناء لديهم، من أجل تحقيق أهداف المنشأة².

1. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، نفس المرجع، ص 97.

2. نفس المرجع، ص 95 وما يليها.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الأعمال:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة الإدارة لاقى الكثير من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، والوقت الذي صيغ فيه التعريف. يمكن طرح التعريف التالي للإدارة للدكتور عبد الغفار حنفي حيث يقول: الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لذاك العمل¹.

الفرع الثالث: خصائص إدارة الأعمال:

إدارة الأعمال هي منظمات تمتلك الخصائص التالية²:

أولاً: يقيمها ويملكها أشخاص:

يمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص أفراداً وشخصيات أهلية أو منظمات أخرى، أي شخصيات معنوية (اعتبارية)، كما يمكن أن تملك الحكومة اسمها فيها، إلا أنها لا تملك الهيمنة، أي أن حصتها هي أقل من 50%.

ثانياً: تمارس نشاطاً اقتصادياً:

أي أن نشاطها هو ليس نشاطاً تربوياً، وليس اجتماعياً، وليس سياسياً، وليس قانونياً...إلخ.

ثالثاً: الغرض من إقامتها هو الربح:

فالغرض الرئيسي من إقامة مجموعة من المستثمرين لعمل ما، هو تحقيق الربح وعوائد على هذا الاستثمار، فهم لا يقيمونها لتقديم خدمات معينة، على الرغم من أن تقديم خدمة قد يكون هدفاً جانبياً. إلا أن السبب الرئيسي لإقامتها هو الاستثمار أو تحقيق دخل يعيشون منه.

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، [د.س.ن]، ص 12.
2. سعاد نائف برونوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، المرجع السابق، ص ص 95-96.

رابعاً: تحقيق الربح من بيع منفعة ما للجمهور:

يحقق العمل ربح نتيجة خلق وبيع شيء ما، قد يكون منتج أو خدمة، يجد آخرون نافعاً فيدفعون ثمناً له. أي أن الذي يشتري هذه المنفعة هم زبائن وأشخاص آخريين وليس المالكين أنفسهم (كما هو الحال بالنسبة للتعاونيات مثلاً).

خامساً: لها وجود وشكل قانوني:

ممكن أن يقام عمل ما بشكل غير قانوني، ولكننا في الإدارة كتخصص علمي نهتم بالأعمال القانونية التي تقام بشكل قانوني، وغالباً ما توفر القوانين بدائل عليها أن تختار من بينها، فقد تكون شركة أفراد، مشروع فردي، شركة تضامن، أو شركة أموال، هذا الشكل القانوني يؤثر على مسؤوليات إدارتها والكثير من خصائصها.

سادساً: الأبعاد الإدارية لإدارة الأعمال:

تتطلب الخصائص أعلاه من الإدارة في منظمات الأعمال ما يلي¹:

- إجراءات تأسيس واضحة.
- اختيار شكل قانوني من بين بدائل متوفرة.
- لها أهمية كبيرة للربحية وللأداء الاقتصادي الكفاء.
- لها أهمية كبيرة للجانب الفني للنشاط.
- أهمية كبيرة لنشاط البيع.
- أهمية المعارف والتكنولوجيا، البحث والتطوير.

¹. سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، المرجع السابق، ص ص 96-97.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة:

إن تحقيق أهداف العمل الجماعي يتم من خلال القيام بالعمليات الإدارية للتنسيق والاستخدام الفعال للموارد المتاحة، وتشكل مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك التنسيق، ما يسمى بالوظائف الإدارية. وبالنظر إلى الكتابات الإدارية المختلفة نجد اتفاقاً ملحوظاً بين المفكرين في ماهية الوظائف الإدارية التي يجب على المدير الاضطلاع بها لتحقيق أهدافه، فعلى سبيل المثال نجد أن فايول قد تناول وظائف الإدارة في التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، وبينما يضيف بعض الكتاب الآخرين وظيفة اتخاذ القرارات إلى المزيج السابق للوظائف الإدارية، فإن البعض الآخر يعتبر وظيفة التشكيل من ضمن الوظائف الأساسية. ومن وجهة نظر شاملة يمكن النظر إلى العملية الإدارية من خلال أربعة وظائف أساسية، تشكل فيما بينها مزيجاً متكاملًا يمكن للمدير من خلالها الوصول إلى أهداف، وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة¹.

الفرع الأول: التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، فعن طريق التخطيط تحدد الأهداف المطلوب إنجازها لكل مستوى من التنظيم والوسائل الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف².

أولاً: طبيعة التخطيط وأهدافه:

إن الخطط الموضوعة في كل مستوى من المستويات الإدارية تحدد طريقة الأهداف وتمدنا في نفس الوقت بالأساس الذي يمكننا من الحكم على درجة النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والبرامج والقواعد والميزانيات أمثلة للخطط التي تساعد في إنجاز الأهداف، لذلك لا بد أن يأخذ التخطيط الجيد في الحسبان الظروف المستقبلية للفترة التي يغطيها، كذلك تحديد وسائل العمل المناسبة بما يضمن تحقيق هذه الأهداف³.

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 337.

2. نفس المرجع، ص 338.

3. نفس المرجع.

وهناك مجموعتان أساسيتان من الخطط، الأولى منها تعطى عادة فترة زمنية طويلة نسبياً مثل خطط تقديم المنتجات وتطوير المنتجات الحالية وخطط التوسع في الطاقة الإنتاجية، أما الثانية نجد أن التخطيط قصير الأجل يتضمن الخطط التي توضع لجدولة الإنتاج خلال الأسبوع أو الشهر، وخطط المبيعات خلال الستة أشهر أو أقل...إلخ، ولهذا نجد أن كافة المديرين يقومون بالتخطيط وإن اختلفت الأهمية النسبية والنطاق الذي تغطيه عملية التخطيط¹.

ثانياً: مبادئ وأساسيات التخطيط:

تكمن مبادئ وأساسيات التخطيط فيما يلي²:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.
- مبدأ شمولية التخطيط.
- مبدأ فاعلية وكفاءة التخطيط³.

ثالثاً: أنواع التخطيط:

يمكن تصنيف الخطط إلى عدة أنواع، وهي: الأهداف objectives، السياسات polices، الإجراءات procédures، القواعد roules، الموازنات التخطيطية budgets، البرامج programmes، الاستراتيجيات stratégies⁴.

1. الأهداف objectives: الأهداف هي نهاية ما يسعى إليه النشاط خلال فترة زمنية معينة وبذلك يسعى التخطيط والتنظيم وحشد الموارد والتوجيه والرقابة إلى تحقيق هذه الأهداف، وتعكس الخطة الرئيسية للشركة الأهداف التي تسعى إليها⁵.

2. السياسات polices: السياسات هي تصريح عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين، وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تحدد نطاق

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 339.

2. نفس المرجع.

3. نفس المرجع.

4. نفس المرجع، ص 341.

5. نفس المرجع.

التصرف واتخاذ القرار وتعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها، حيث يتم اعداد السياسات مسبقا، وهي بهذا الشكل تحقق وتعطي إطارا موحدا للأنواع الأخرى من الخطط وبذلك فهي تساعد المدير في تفويض السلطة مع احتفاظه بالرقابة على النشاط¹.

3. الإجراءات procédures: الإجراءات هي نوع من الخطط فهي تحدد مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل، فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشدا للتفكير، حيث تحدد تفصيليا طريقة أداء العمل وبشكل متسلسل ومتتابع، كما أن هذه الإجراءات موجودة في كل المستويات الإدارية ولكنها مختلفة فيما بينها وفقا للمستويات الإدارية².

4. القواعد Ruiles: القواعد هي نوع من الخطط فهي تحدد خط سير التصرف المطلوب، تتطوي على عملية الاختيار وهي أبسط أنواع الخطط، وتختلف القواعد عن السياسات، فالسياسة هي مرشد للفكر والتصرف في مجال اتخاذ القرارات بتحديد مجاله ونطاقه، ومع ذلك قد تصلح القاعدة كمرشد ولكنها تختلف عن السياسة في كونها لا تسمح بأي تجاوز في التطبيق³.

5. الموازنات التخطيطية Budgets: الموازنة كخطة عبارة عن بيان أو تقرير بالنتائج المتوقعة معبرا عن ذلك في شكل رقمي، وقد يعبر عن ذلك في شكل مالي أو في شكل ساعات عمل، أو وحدات الإنتاج، أو ساعات عمل للآلات، أو أي معايير أخرى. وقد تكون هذه الموازنات خاصة بالنشاط أو العمليات، لذلك توضع ميزانية للنفقات، وقد تعبر عن التدفقات الرأسمالية الخارجية وتسمى بالميزانية الرأسمالية، وقد تركز على التدفقات النقدية وتسمى بالميزانية النقدية⁴.

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 342.

2. نفس المرجع، ص 344.

3. نفس المرجع، ص 345.

4. نفس المرجع.

6. البرامج Programmes: تتطلب البرامج مزيج من السياسات والإجراءات والقواعد وتخصيص للمهام والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ إجراء معين، حيث يتطلب البرنامج موازنة للإنفاق الرأسمالي وأخرى للتشغيل، وقد تكون البرامج رئيسية أو استراتيجية، أو تكون البرامج ثانوية¹.

7. الاستراتيجيات Stratégies: الاستراتيجيات هي الإفصاح أو التعبير عن الخطط التي تتبع لمواجهة المنافسة، فطالما وجد شخصان أو أكثر يتصارعان حول نفس الأهداف في ظل ظروف، يصعب على أحدهم بمفرده أن يحققها، لذلك فإن كل منهم يبني خطته على ضوء ما يتوقع أن يفعله منافسيه، لذلك فإن الاستراتيجيات هي تعبير لما ينتظر أن تفعله المنظمة للتعايش مع الظروف المتوقعة².

رابعاً: أهمية التخطيط:

بدون التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربعة أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط، وهي³:

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.
- التركيز على الأهداف.
- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.
- تسهيل عملية الرقابة.

خامساً: خطوات التخطيط:

- يتضمن التخطيط خمسة خطوات أو مراحل، هي⁴:
- التعرف على الفرص المتاحة واكتشافها.
 - وضع الفروض التخطيطية.
 - تحديد البدائل من إجراءات العمل.
 - تقييم البدائل من إجراءات العمل.

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 346.

2. نفس المرجع، ص 347.

3. نفس المرجع، ص 348.

4. نفس المرجع، ص 349.

- اختيار إجراء العمل المناسب.

الفرع الثاني: التنظيم:

تتضمن وظيفة التنظيم تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابق وضعها، وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه، وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة¹.

وهناك العديد من المبادئ الإدارية التي تستند عليها العملية التنظيمية، مثل: مبدأ تقسيم العمل، المركزية واللامركزية...إلخ، ومن ثم فمن الممكن أن يختلف التنظيم المطلوب لإنجاز الأهداف في منظمة عن أخرى تبعا لاختلاف توجهات الإدارة العليا للمنظمة وتاريخها في هذا الصدد².

أولاً: مبادئ التنظيم:

نلخص مبادئ التنظيم فيما يلي: مبدأ وحدة الهدف، مبدأ الفاعلية، مبدأ الشرعية، مبدأ الثبات، مبدأ تقسيم العمل، مبدأ الوظيفة، مبدأ تحديد المسؤولية، مبدأ التعادل بين السلطة والمسؤولية، مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة، مبدأ نطاق الإشراف الإداري، مبدأ ديناميكية التنظيم، إضافة لما سبق، عندما ننظر إلى التنظيم بأنه عملية إدارية فهو عبارة عن هيكل لتجميع الأنشطة وتحديد لعلاقات السلطة بطريقة رسمية، فلتوصل إلى هذه الغاية لابد من توفر عدد من الأساسيات، هي³:

- يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي الأهداف والخطط والتي منها تشتق الأنشطة والمهام.
- يجب أن يعكس التنظيم السلطة اللازمة لإدارة المنظمة، سواء في المنظمات العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية فهي مرتبطة بالتنظيم وعرضه للتغيير.

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 401.

2. نفس المرجع، ص 402.

3. نفس المرجع، ص 402 وما يليها.

- إن التنظيم كأى خطة يجب أن يعكس وينسجم مع بيئته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأن يساعد الأفراد على العمل الجماعي المنسق لبلوغ الأهداف بفاعلية.
- يجب عند بناء التنظيم وتكوين وحداته تحديد نوعية الكفاءات المطلوبة للعمل، ولا يعني هذا بناء التنظيم حول الأفراد وليس حول الوظائف، وإنما يجب التفكير في نوعية الأفراد ومستوى الكفاءة المطلوبة لكل مجال من مجالات الأنشطة بالتنظيم سواء على المستوى الإداري أو غيره.

الفرع الثالث: التوجيه:

طالما أن كل المديرين يعملون مع أفراد، فيجب عليهم أن يوفرؤ الظروف التي تشجع المرؤوسين على العمل بكفاءة، ويطلق على وظيفة التوجيه العديد من المسميات، مثل: التحفيز والقيادة والتأثير، وإن كانت كلها تدور حول معنى واحد، وهو كيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمات. يتبين لنا مما سبق أن عملية التوجيه هي عملية مركبة تتم من خلال عدة جوانب، تتمثل في¹:

- **الدافعية والتحفيز:** ويعني هذا ضرورة معرفة الدافعية الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط القدرات والمهارات الكامنة لدى الفرد.
- **الحوافز الإيجابية:** تتكون هذه الحوافز التي استخدمت على نطاق واسع بالمشروعات التجارية والصناعية من الحوافز النقدية، الأمن والاستقرار الوظيفي، الثناء والمدح والتقدير، المنافسة، المعرفة والابلاغ بالنتائج، المشاركة.
- **الحوافز السلبية:** تتمثل في الوسائل التالية: التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل.

¹. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 479.

أولاً: الاتصال:

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازها¹.

ومن خلال ما سبق يعرّف الاتصال بأنه عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو: حوادث تبادل، وأن يتم بين شخصين أو أكثر. تتصف الأهداف الأساسية للاتصال بأنها ثلاثية الأبعاد وهي: 1. الاستعلام والتحري، 2. الإخبار، 3. التأثير².

حيث أن: الإعلام أو الإخبار + التأثير = العمل الجماعي (فريق عمل). وفيما يتمثل عن أنواع الاتصال، فرغم وجود العديد من التصنيفات للاتصال إلا أنه يكفي أن نذكر بأن الاتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي³.

- الاتصال الرسمي formal communication :

هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتخذ هذا النوع من الاتصالات عدة أشكال، أهمها: الاتصال اللغوي Verbal Communication وغير الشفوي Non Verbal⁴.

- الاتصال غير الرسمي Informal Communication :

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف واشباع الحاجات. ورغم أن هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذاً للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، حيث

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 509.

2. نفس المرجع، ص 512.

3. نفس المرجع، ص 513.

4. نفس المرجع.

يأخذ الشكل العنقودي فهو يمتد وينتشر داخل التنظيم بصرف النظر عن شكل الهيكل التنظيمي¹.

1. معوقات الاتصال:

قد يعوق الاتصال ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى²:

- العقبات المادية: هي مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة، الضوضاء، المزعج والأصم.
- العقبات الشخصية: تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد.
- الحواجز التعبيرية: تتمثل في الاختلافات الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية.

2. مبادئ الاتصال:

تساعد المبادئ الآتية المدير في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة المتصلة بالاتصال وهي: نوعية الرسالة، ظروف استقبال الرسالة، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة، الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي³:

- مبدأ الوضوح.
- مبدأ الاهتمام والتركيز.
- مبدأ التكامل والوحدة.
- مبدأ استراتيجية استخدم التنظيم غير الرسمي.

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 515.

2. نفس المرجع، ص 519.

3. نفس المرجع، ص 521.

ثانياً: القيادة:

يرى Kohn أن القيادة هي: نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد. فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص¹.

ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي: القدرة على حث وتحفيز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية، ومن خلال هذا نجد أن التعريف ينطوي على بعدين هما²:

- التسليم بقدرة ومهارة القائد على تحفيز الآخرين لإنجاز ما يجب أدائه.
 - ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.
- ومع ذلك نجد أن القيادة سيف ذو حدين، فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغبه، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم، وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، وفي نفس الوقت لابد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين³.

أنماط القيادة:

لقد أسهمت العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها مثل دراسة جامعة أوهايو ودراسة جامعة ميشيغان، وقد حددت ثلاثة أنماط قيادية⁴:

- القيادة الاستبدادية: تتسم بالنزعة الفردية وشيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية.
- القيادة الديمقراطية: تتسم بالاستشارة وأخذ الآراء وتفويض الصلاحيات.
- القيادة الفوضوية: تتسم بالحرية المطلقة في اتخاذ القرارات.

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 532.

2. نفس المرجع، ص 533.

3. نفس المرجع.

4. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 306.

الفرع الرابع: الرقابة:

تمثل الرقابة الوظيفية الأخيرة من العملية الإدارية، حيث تكتمل الأخيرة بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، وفي حالة اختلافهما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات، وتتعدد الإجراءات الواجب اتخاذها حسب طبيعة الانحرافات وأسبابها، حيث توجد إجراءات قصيرة الأجل تستخدم إذا كانت الانحرافات ناتجة عن أسباب يمكن معالجتها في المدى القصير، وقد تكون الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل إذا كانت بسبب تقادم الآلات أو اختلال الهيكل التنظيمي. ومن ثم نجد أن وظيفة الرقابة من خلال عملية تصحيح الانحرافات تلتقي مع الوظائف الإدارية الأخرى حيث يترتب على عملية التصحيح إجراء تعديلات في الخطط أو التنظيم أو عمليات القيادة... إلخ¹.

أولاً: تعريف الرقابة:

يمكن تعريف الرقابة بأنها قياس الأداء وتصحيحه، وبمعنى آخر الرقابة هي التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم بما في ذلك تحديد للانحرافات إن وجدت مع أسبابها وطرق علاجها².

ثانياً: خطوات الرقابة:

كبداية تجدر الإشارة إلى أن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد أو تمارسه المنظمة، كما أنها لا تختلف أيضاً باختلاف المستوى الإداري، وتتطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات أساسية، نذكرها باختصار على النحو التالي: تحديد مستويات ومعايير الأداء، قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات (إن وجد)، تصحيح الانحرافات³.

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 556.

2. نفس المرجع.

3. نفس المرجع، ص 558.

ثالثاً: أنواع ومستويات الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة، وتلخيصاً لذلك فمن الممكن استعراض الأنواع الآتية¹:

1. التصنيف على توقيت القيام بالرقابة: يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- الرقابة السابقة.

- الرقابة المتزامنة (أثناء الإنجاز).

- الرقابة اللاحقة.

2. التصنيف على أساس المستوى التنظيمي: يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس

المستوى التنظيمي إلى الأنواع الآتية:

- الرقابة على مستوى الفرد.

- الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية.

- الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة.

3. التصنيف من حيث طبيعة التوجه بالرقابة: يمكن تصنيف الرقابة من حيث طبيعة توجهها

إلى الأنواع التالية²:

- الرقابة المركزة على الفرد أو الرقابة الشخصية (كيفية اتخاذ القرارات، السلوك القيادي

والإشراف).

- الرقابة البيروقراطية حيث يكون الاهتمام على إجراءات تنفيذ الأعمال والأنشطة ومدى

التمسك بالقواعد والطرق والأساليب المستخدمة.

- الرقابة على النواتج والمخرجات (حجم الإنتاج والأرباح...).

- الرقابة الثقافية (مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد،

والاختيار والتدريب ونظم الحوافز المطبقة والموجهة نحو حاجات الأمان والرفق والتقدم

في العمل... إلخ).

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص ص 560-561.

2. نفس المرجع، ص 563.

4. التصنيف على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: في هذا الصدد يمكن التفرقة بين نوعين أساسيين من الرقابة هما¹:

- الرقابة الداخلية: حيث يكون التركيز على الأنشطة والمهام ونظم الإشراف والتحفيز... إلخ الخاصة بأطراف التعامل الداخلي مع المنظمة، مثل: الرقابة على العمال، الرقابة الإدارية... إلخ.

- الرقابة الخارجية: حيث يكون الاهتمام مركزا على علاقة المنظمة بأطراف التعامل الخارجي (الموردين، العملاء، العلاقة مع الأجهزة الحكومية... إلخ)، بالإضافة إلى كافة الأنشطة المجتمعية التي تمارسها أو تساهم فيها المنظمة.

رابعاً: أساليب وأدوات الرقابة:

سبقت الإشارة إلى أن الكثير من أساليب التخطيط من الممكن استخدامها أو اعتبارها أساليباً للرقابة، فمن بين أساليب وأدوات الرقابة الموازنات، وهي عبارة عن خطط مترجمة إلى لغة الأرقام، وتنقسم الموازنات إلى عدة أنواع، هي²:

- الموازنات التقديرية النقدية للإيرادات.
- الموازنات التقديرية النقدية للتكاليف.
- الموازنات التقديرية للوقت والمكان والمنتجات والمواد.
- التقارير بأنواعها، وكذلك السجلات.
- جداول الإنتاج، والإجراءات.
- الملاحظة.
- الأساليب والأدوات الإحصائية وبحوث العمليات، سواء تمت بطريقة يدوية تقليدية أو باستخدام الحاسوب.

1. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 563.

2. نفس المرجع، ص ص 565-566.

الفصل الثاني: تمييز الإدارة العامة عن إدارة الأعمال:

تعتبر الإدارة العامة جزء من الموضوع العام المعروف بالإدارة، وهذا الجزء متخصص في الإدارة الحكومية، وكما سبق التعريف فإن الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة تنسيق جهود الآخرين وتنظيمها، وتوجيههم، ورقابتهم، فإذا كانت هذه الأعمال تتعلق بتنفيذ السياسة الحكومية العامة، فإن الإدارة في هذه الحالة يطلق عليها الإدارة العامة، وعلى هذا فإن الإدارة العامة تشمل جميع الأعمال الحكومية زراعية، صناعية، اجتماعية، تجارية، مالية، صحية، دفاعية، تعليمية...إلخ، وإذا رجعنا إلى مصطلح العامة نرى الأهمية الكافية في المصطلح، تتجلى في مهمة التفريق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة، إدارة الأعمال، إذ على الرغم من وجود التشابه بين الإدارتين في مجالات شكلية تجمع موضوعات الإدارتين، كالوظائف مثلا التنظيم، التوجيه....إلخ، إلا أن الاختلاف بينهما يبقى جوهريا، وهذا الاختلاف ينطلق من العلاقات القائمة بين كل من الإدارتين ومحيطهما، وظروف عملهما، وإجراءاتهما، ووسائل السيطرة على سلوكهما، وطرائق تقويم الأداء داخل دوائرها¹.

¹. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص ص 44-45.

المبحث الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

نتناول في هذا المبحث أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في مطلبين، حيث يتضمن المطلب الأول أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وأما المطلب الثاني فقد تناولنا فيه أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

المطلب الأول: أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

يحتوي هذا المطلب على أوجه التشابه والاتفاق بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

الفرع الأول: من حيث الخصائص:

من خلال تعريف الفقهاء للإدارة العامة وإدارة الأعمال، نستخلص أن¹:

- الإدارة جهد بشري يتعاون من خلاله مجموعة من الأفراد، فهي تتعامل مع الجماعة وليس الفرد.
- الاهتمام بالإنسان حيث أصبحت الإدارة عملية إنسانية.
- الإدارة عملية هادفة، فتعتبر وسيلة وليست غاية.
- الأهداف الموضوعية والمراد تحقيقها تكون ضمن الإمكانيات المتاحة.
- الإدارة مجموعة من الوظائف تتضمن: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، كل ذلك لاستخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف.
- الإدارة تعكس الظروف البيئية السائدة².

¹. محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص ص 17-18.

². نفس المرجع، ص 18.

الفرع الثاني: من حيث المبادئ:

توصل فايول من خلال خبرته وتجاربه الطويلة إلى تحديد أربعة عشر مبدأ تمثل المبادئ العامة للإدارة، وهي مبادئ وإن تطور مفهومها اليوم إلا أنها تمثل ركيزة لا غنى عنها في عالم الإدارة أياً كان موقعها، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي¹:

أولاً: مبدأ تقسيم العمل:

يقوم هذا المبدأ على أساس التخصص وذلك من خلال تبسيط وتحليل مهام العمل الإداري إلى مكوناتها الأساسية، ومن ثم تقسيم العملية الإدارية إلى أنشطة جزئية ومستويات هرمية وفقاً لمعايير متعددة، أهمها الهدف والوسيلة والمنطقة الجغرافية وجمهور المنتفعين بخدمات المنظمة، وبذلك ترتفع المهارات ويزيد الإنتاج الذي تحققه نفس الجهود المبذولة، وربما بجهد أقل من ذلك الذي كان يبذل قبل التقسيم.

ثانياً: مبدأ المسؤولية والسلطة:

حيث يقصد به فايول حتمية التلازم بينهما أولاً، ثم ضرورة التناسب بينهما ثانياً، كما يرى فايول أن المسؤولية نتيجة طبيعة للسلطة، ومن الأهمية بمكان إيجاد التوازن بينهما حتى لا تسوء الإدارة، وعليه يتعين البدء بتحديد نطاق ودرجة المسؤولية أولاً ثم يخول الشخص المسؤول بعد ذلك السلطة التي تتناسب مع المسؤولية الملقاة على عاتقه.

ثالثاً: مبدأ الانضباط:

ضرورة التزام العاملين بالقواعد والتعليمات والأنظمة التي تحكم المنظمة، علاوة على الالتزام بأخلاقيات المهنة وأسرارها، إذ يتحقق بذلك الانضباط الوظيفي والسلوكي مما يبرز قيمة احترام العاملين لأنظمة العمل بغض النظر عن مدى مشاركتهم في وضعها، ولذلك يتعين انشاء نظام للتأديب داخل المنظمة، يتسم بالوضوح في النصوص، على أن يتم تطبيقه بروح العدالة، وبمراعاة طبيعة العمل في هذه المنظمة².

¹. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 80-81.

². نفس المرجع، ص 81.

رابعاً: مبدأ وحدة الأمر أو القيادة:

على خلاف تايلور الذي أجاز تعدد الرؤساء للعامل الواحد، فقد رأى فايول بحق أنه لا يجب أن يتلقى الموظف الأوامر إلا من رئيس واحد فقط، يكون معروفاً للموظف، وذلك بهدف تحقيق سهولة انسياب الأوامر وتدفقها عبر قنوات الاتصال الهرمية دون تشويه، إذ أن عدم احترام هذه القاعدة يؤدي إلى تضارب الأوامر، وبالتالي استهانة العاملين بالسلطة والاخلال بالنظام، فتتعرض المنظمة لعدم الاستقرار نتيجة نشوب الصراع بين الرؤساء بالإضافة إلى غرس بذور الأحقاد والكراهية بين الجميع في المنظمة¹.

خامساً: مبدأ وحدة التوجيه:

إذا كان مبدأ وحدة الأمر والقيادة يتصل بالعلاقة المباشرة بين العاملين ورؤسائهم في المنظمة، فإن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وكيفية أداء العمل من خلاله، إذ بمقتضاه أن يتم تجميع كل مجموعة من الأنشطة متحدة الهدف، تحت رئاسة واحدة تقوم بالتنسيق بين القوى وتركيز الجهود، ومنع التضارب أو التعارض في ممارسة الاختصاصات من خلال خطة عمل واحدة متكاملة، ترمي إلى تحقيق الهدف المنوط بالمجموعة تنفيذه².

سادساً: مبدأ خضوع المصالح الفردية لمصالح المجموعة:

يقوم هذا المبدأ على أساس أنه في حالة وقوع التعارض بين مصالح أي عامل أو مجموعة من العاملين أو أي قسم من أقسامها مع مصلحة المنظمة في مجموعها، فإنه يتعين تغليب هذه الأخيرة، إذ من الضروري أن تتبع المصالح والأهداف الخاصة المصلحة أو الأهداف العامة لجموع العاملين بالمنظمة، وخاصة إذا تبين استحالة التوفيق بين هذه المصالح المتضاربة³.

1. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 81.

2. نفس مرجع، ص ص 81-82.

3. نفس المرجع، ص 82.

سابعاً: مبدأ الأجر والثواب أو المكافأة:

يرى فايول أن الأجر المقابل لعمل الموظف أو العامل في المنظمة، يجب أن يكون عادلاً ومناسباً، يحقق المساواة والرضا لكل من العامل ورب العمل، حتى لا يشعر الموظف بأنه محلاً للسخرية، وليستطيع أن يحقق من خلال هذا الأمر مجموعة أهدافه الشخصية¹.

ثامناً: مبدأ المركزية:

حيث يركز فايول على ضرورة الأخذ بمركزية الإدارة، أي في المستويات العليا للإدارة أو القيادة، حتى في المنظمات الضخمة التي لا مفر من تطبيق قدر من اللامركزية في إدارتها، لأن مركزية الإدارة هي المحرك الدافع الباعث للحركة في المنظمة والضابط لمسيرتها، وفي تقدير فايول أن المركزية أمر يطلبه منطق الطبيعة، فمن الملاحظ في كل شيء حي أنه يوجد جانب تتجمع فيه مشاعره وأحاسيسه، وتخرج منه الأوامر والتعليمات إلى مختلف الأجزاء والأعضاء، فيؤدي كل منها عمله بما يتمتع به من قدرة على الحركة والأداء وفقاً لهذه التعليمات والأوامر².

تاسعاً: مبدأ تسلسل القيادة أو التدرج الرئاسي:

يقوم هذا المبدأ على أساس تدرج السلطة من خلال سلاسل أو درجات هرمية تعد بمثابة قنوات لانسياب السلطة من أعلى المستويات إلى أدناها، أو بالأحرى من القمة إلى القاعدة، بحيث لا يجوز تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات. ويعتبر هذا المبدأ تطبيقاً لمبدأ وحدة الأمر والقيادة وضماناً له³.

كما أن هذا المبدأ يرتبط بقاعدة تحديد نطاق الإشراف، إذ يتعين الأخذ بهما على نحو يحقق الفاعلية والسرعة في الأداء، وتنفيذ العمل بحسب نوعية وطبيعة نشاط المنظمة⁴.

1. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 82.

2. نفس المرجع، ص ص 82-83.

3. نفس المرجع، ص 83.

4. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 227.

عاشرا: مبدأ الترتيب:

مقتضى هذا المبدأ هو ترتيب العناصر المادية والبشرية بطريقة منطقية، أي وضع كل شيء وكل شخص في مكانه المناسب، ويهدف ترتيب الأشياء إلى تجنب ضياعها وسهولة التعرف على مكانها واستعمالها بيسر وأقل جهد ممكن، أما ترتيب الأشخاص العاملين بالمنظمة، فإنه يعني تخصيص مكان محدد ومعروف لكل منهم، يتناسب مع وضع الموظف ومكانته وطبيعة عمله¹.

حادي عشر: مبدأ العدالة:

ذهب فايول إلى أن تشجيع القوى العاملة لأداء وظائفها بأعلى ما في طاقتها وقدرتها من الولاء والإخلاص يتطلب ضرورة اتباع قاعدة العدالة، حتى لا تضعف الروح المعنوية لدى العاملين، فيضطرون إلى محاولة الحصول على أكثر مما يستحقونه بطرق شتى، بعيدا عن بذل الجهد في عملهم².

وليس من شك أن من شأن إقرار العدالة بين العاملين، ازدياد ولائهم وانتمائهم للإدارة، بشرط التماثل في الظروف والمراكز القانونية، إذ تعني العدالة هنا المساواة بين العاملين في المغام والمغارم، أما إذا اختلفت الظروف فإن المساواة هنا ليست واردة، وإنما الإنصاف هو المطلوب، وهو نوع من العدالة الخاصة المبصرة للظروف الذاتية، فليس من العدالة أن يكون معدل الأداء أساسا للمقارنة بين موظف معاق وآخر سليم عند الترقية بالاختيار للكفاءة، إذ لن يكتب للأول أية فرصة للترقية على الإطلاق ما لم يقارن بينه وبين مثيله في مسألة الإعاقة³.

ثاني عشر: مبدأ الاستقرار الوظيفي:

نادى فايول بضرورة توفير استقرار العاملين في وظائفهم، بمعنى عدم تعرضهم للاستبعاد بعد فترات وجيزة من التحاقهم بالعمل، إذ يتعين إتاحة الفرصة الكافية للموظف الجديد حتى

1. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 83.

2. نفس المرجع.

3. نفس المرجع، ص 84.

يعتاد على عمله ويألف ظروفه، ومن ثم يتقن أداء واجبات وظيفته، خاصة إذا كانت تحتاج على مران طويل، وعليه فإن عدم الاستقرار الوظيفي بما يعني الدوران السريع لفرص العمل، هو مؤشر لسوء الإدارة واضطرابها علاوة على أنه يكلف المنظمة كثير من الجهد والمال، على حين أن الاستقرار الوظيفي هو استقرار للعمل وانتظامه، وعلامة على حسن الإدارة وسلامة نظم الاختيار المتبعة، وسبيل يساعد على إيجاد كوادر وظيفية مؤهلة ذات خبرات طويلة بما يؤدي إلى نجاح المنظمة وضمان ولاء العاملين فيها¹.

ثالث عشر: مبدأ تشجيع روح المبادرة والابتكار:

يعكس هذا المبدأ أهمية تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار وتطوير قدراتهم على الابداع والتفكير الخلاق والنشاط المتميز، وفي تقدير فايول أن نجاح المدير يتوقف على استعداداه ورغبته في التضحية، من خلال اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات لإتاحة الفرصة أمامهم للكشف عن قدراتهم الخلاقة والمبدعة والإحساس بأهميتهم الذاتية، خاصة وأن المبادرة تعد في مقدمة العوامل التي تبعث في الرجل الذكي الإحساس بالرضا والسعادة².

رابع عشر: مبدأ روح الفريق:

يعني هذا المبدأ لدى فايول ضرورة وحدة عمال الإدارة واتحادهم في أداء العمل الجماعي المنوط بهم بانسجام وتآلف، إذ يعتبر ذلك قوة كبيرة دافعة لتقدم ونجاح المنظمة، خلافا لما ينهجه كثير من القادة، الذين يرون أن إشاعة روح العداة والصراع بين العاملين وغرس الكراهية وإحداث الفتن وإيقاظها من خلال زرع المنافسة والتحدي على صغائر الأمور واتباع سياسة فرق تسد، من شأنها سهولة السيطرة والهيمنة عليهم، غير مدركين أن هذه السياسة تؤدي إلى تفرغ هؤلاء العاملين للصراع فيما بينهم على حساب أداء العمل ومسيرة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. وفي ذلك يقول فايول: إن بث الفرقة بين قوى الأعداء لإضعافهم يعتبر عملا يتصف بالمهارة، بينما بث الفرقة بين أعضاء نفس الفريق الذي ينتمي إليه الشخص يعتبر إثما كبيرا.

¹. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 84.

². نفس المرجع، ص 85.

وهكذا رأى فايول أن هذه المبادئ تتسم بطابع العمومية، ونادى بالتالي بتطبيقها بصفة عامة أيًا كانت طبيعة نشاط المنشآت أو المنظمات الإدارية، من خلال وظائف الإدارة المذكورة سابقاً¹.

الفرع الثالث: من حيث الأركان:

من خلال التعاريف التي سبقت حول الإدارة العامة وإدارة الأعمال، نستنتج أن للإدارة ركنين أساسيين، هما:

أولاً: أن يكون هناك جهد جماعي مشترك:

معنى ذلك أن يكون هناك مجموعة من الأفراد يقومون بعمل جماعي ومشترك، فيتولى نشاط المنظمة أكثر من فرد، ويقوم شخص منهم بالتنسيق بين أفراد الجماعة وتوجيه جهودهم والإشراف عليها وتحفيزهم للوصول إلى الهدف المنشود، وهو ما يسمى بالمدير أو القائد، أما إذا كان النشاط يقوم به شخص بمفرده فلا نكون بصدد إدارة، ولا يمكن اعتبار القائم بالعمل مديراً ومثال ذلك: المحامي، الطبيب، الحرفي، صاحب متجر صغير... إلخ، ذلك أن كلا من هؤلاء يعمل بمفرده وبجهد أو بماله الخاص لتحقيق أهدافه الشخصية، فليس هناك إذن جهد جماعي مشترك وإنما مجرد جهد فردي².

ثانياً: أن يخضع القائمون بنشاط المنظمة لفكرة التدرج أو السلم الإداري:

ومعنى ذلك أن ينتظم الجمع البشري داخل المنظمة في تنظيم تدرجي، ويستلزم هذا التدرج أن يعمل الأعضاء تحت كنف أو سلطة شخص معين يشغل عادة مركزاً متميزاً عن بقية الأعضاء يمكنه من مباشرة مهام الإدارة، ويستوي أن يكون قد وصل إليه عن طريق الاختبار أو الانتخاب أو التعيين، وعلى هذا النحو لا تنثور مشكلة الإدارة إذا كان الفرد يعمل بنفسه أي دون أن يكون رئيساً لأحد، وتنثور فقط إذا ما تعدد القائمون بنشاط المنظمة واختلفت مستوياتهم، بحيث يعمل بعضهم تحت إمرة البعض الآخر، وهم الذين يطلق عليهم المديرون أو القادة، ويترتب على تطلب فكرة التدرج أو السلم الإداري داخل المنظمة أنه إذا كان القائمون بنشاط

1. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 86.

2. إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، المكتبة القانونية، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 1993، ص 30.

معين يعملون على قدم المساواة، فلا نكون بصدد إدارة، ولا يعد أحد هؤلاء مديرا، ومثال ذلك: أعضاء الجمعيات الخيرية والشركاء في الشركات التجارية...إلخ. أما إذا كان بالمنظمة أفراد يقومون بمهمة توجيه عمل الآخرين والتنسيق بينهم، كنا بصدد إدارة وعُدَّ هؤلاء الأفراد مديرين، فمدير الجامعة إداريا ولو كان أستاذا، ورئيس مجلس الدولة يعتبر إداريا ولو كان قاضيا، ومدير الإدارة الهندسية يعتبر إداريا لو كان مهندسا، ذلك أن كلا من هؤلاء يقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على أعمال من يليهم في المرتبة في الوحدة التي يعمل فيها.

وعلى هذا النحو يقول الدكتور ابراهيم عبد العزيز شيحا أن الإدارة تتمثل في قيام من تؤهله قدراته أن يشغل درجة عليا في التنظيم بين أفراد الجماعة، ويلتزم كل من يشغل درجة أدنى من درجته بتوجيهاته وأوامره بحيث يتحقق في النهاية الهدف المنشود والمتفق عليه¹.

الفرع الرابع: من حيث الحاجة:

قد أدرك المفكرون الأوائل الحاجة إلى تنمية مفاهيم واضحة ومبادئ تستخدم كمرشد لمديري اليوم، من أجل ضمان تكوين هيكل معرفي للإدارة، يمكن معه الوصول إلى نظريات ومبادئ يمكن تطبيقها على جميع أنواع العمل الجماعي، بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من الأسباب التي تظهر الحاجة إلى دراسة الإدارة وتطبيق مفاهيمها وممارستها في الواقع العملي منها²:

أولا: تحقيق أهداف العمل الجماعي:

إن معيار نجاح المنظمات إنما يتوقف على قدرتها على تحقيق الأهداف التي من أجلها تم إنشائها وتشغيلها، فالإدارة مسؤولة عن استغلال الموارد المتاحة للمنظمة أفضل استغلال ممكن، بما يمكن من الوصول إلى الأهداف الموضوعية. والملاحظ لأسباب تعثر وفشل الشركات والمنظمات المختلفة، يجد أن السبب الرئيس لهذا الفشل إنما يرجع إلى عدم قدرة الإدارة على استخدام مواردها المتاحة للاستخدام الأمثل، بما يعود على المنظمة بالفوائد المتوقعة، وزيادة كفاءة الأداء³.

1. ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 32.

2. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 07.

3. نفس المرجع، ص 08.

إن توافر المعرفة الإدارية المنظمة وتتميتها يؤدي بالطبيعة إلى تحقيق العملية الإدارية داخل المنظمة، ومن ثم قدرتها على زيادة الكفاءة، فهدف أي مدير في أي مستوى هو زيادة كفاءة أداء مرؤوسيه داخل وحدته التنظيمية وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، ويؤدي توافر الأدلة والمبادئ الإدارية الراسخة إلى زيادة قدرته على حل المشكلات التي تواجهه دون الدخول في محاولات التجربة والخطأ، كما أن دراسة الإدارة ومفاهيمها تمد المدير بالإطار الذي يعمل من خلاله لحل هذه المشكلات أو تفادي وقوعها، فعلى سبيل المثال فإن مبادئ الإدارة تخبر المدير أن المرؤوس داخل المنظمة يجب أن يحصل على أوامره من شخص واحد فقط (وهو رئيسه المباشر)، وأن السلطة الممنوحة لهذا الرئيس يجب أن تتعادل مع مسؤوليته، وتطبيق هذا المبدأ يمكن للمدير من تفادي الوقوع في العديد من المشكلات وحل البعض القائم منها¹.

ثانياً: تدريب الأفراد لزيادة كفاءة الأداء:

إن نقص المعرفة والفهم للمفاهيم والمبادئ والأساليب الإدارية، يجعل من الصعوبة بمكان تحليل المهام الإدارية وتدريب الأفراد داخل المنظمات، فبدون توافر هذه المعرفة فإن تدريب المديرين سيعتمد بالدرجة الأولى على التجربة والخطأ، وبدلاً من ذلك، فإن دراسة المفاهيم والمبادئ الإدارية وتطبيقها بشكل علمي، يمكن من تحسين تدريب المديرين، ويوفر الفرص لشغل مراكز إدارية أعلى، تكون قادرة على حل المشكلات بكفاءة².

ثالثاً: تحسين البحث العلمي:

إن الإدارة من الميادين التي لم تكتمل لها المقومات الأساسية لتصبح من المعارف الثابتة، ومن ثم فإن تطوير الإدارة يكون عن طريق تطوير البحث العلمي في هذا الميدان، وذلك من خلال بناء إطار هيكلي للمعرفة يتيح للممارسين والمفكرين دراسة العلاقة بين المتغيرات الإدارية المختلفة، ومن المهم للمشغلين في الميدان أن يقوم بمتابعة التغيرات المستمرة ويستوعب اتجاهاتها، ولا يتحقق ذلك إلا بدراسة الإدارة. ويلاحظ أن متابعة البحث العلمي في ميدان الإدارة للوصول إلى مقدمة ثابتة نسبياً، ليس بالأمر اليسير، طالما أن الإدارة تتعامل مع أفراد،

¹. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 09.

². نفس المرجع.

وأن سلوك هذه الجماعات معقد ويصعب التنبؤ به، وبالرغم من ذلك فإن متابعة عملية البحث في مجال الإدارة يمكن أن يحسن من الممارسات الإدارية¹.

رابعاً: تحقيق الأهداف الاجتماعية وزيادة رفاهية المجتمع:

من وجهة نظر شاملة، تعمل الإدارة على التنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة، والتي تسهم بطريق غير مباشر في تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع الذي يعملون فيه عن طريق الإدارة، ومن خلال زيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية على حد سواء، تزيد رفاهية المجتمع ومستوى معيشة أفرادها، ويلاحظ أن معظم المجتمعات المتقدمة تتميز بنجاح نمط الإدارة في منظماتها المختلفة على النحو الذي يعكس في الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، مما يزيد من الفوائد المتاحة وتوجيهها إلى مشروعات أخرى لخدمة المجتمع².

¹. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 10.

². نفس المرجع.

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

يتضمن هذا المطلب أوجه الاختلاف بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

الفرع الأول: من حيث النشأة والهدف:

يتناول هذا الفرع أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من حيث النشأة والهدف.

أولاً: من حيث النشأة:

تختلف الإدارة العامة من الناحية العضوية، أي الجهاز الإداري للدولة وما يضمنه من مصالح وإدارات ومرافق عامة عن إدارة الأعمال، في أن الأولى من إنشاء الدولة على حين أن الثانية من إنشاء الأفراد، ويستتبع لك أن الأولى تكون مملوكة للدولة، بينما الثانية تكون مملوكة للأفراد¹.

وليس من شك في صحة هذا الاختلاف كقاعدة عامة، مع ملاحظة أن بعض المشروعات التي يقيمها الأفراد قد تؤول ملكيتها للدولة بالتأميم أو نزع الملكية أو حتى بالشراء، والعكس صحيح حيث تؤول بعض المشروعات العامة للأفراد وخاصة في ظل سياسات الخصخصة التي بمقتضاها يتم بيع وحدات قطاع الأعمال العام للأفراد. ومن هنا يثور التساؤل عن مدى تأثير ملكية المشروع على إدارة المشروع، فمن الثابت أن ديناميكية العمل الإداري لم تتأثر في المشروعات المؤممة مثلاً، عما كان عليه الوضع قبل التأميم، وإلى حد ما فالعكس أيضاً صحيح، وإذا اختلف الأمر فإن الاختلاف ينحصر في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة وتوفير ضمانات دقة تطبيق هذه المبادئ بما يؤدي إلى تحقيق العائد المرجو منها. ولا ننسى في هذا الصدد أن السائد في معظم وحدات قطاع إدارة الأعمال الخاصة*، هو مبدأ فصل الملكية عن الإدارة مما يدعم أو يضعف تماماً تأثير عنصر الملكية على تحديد طرق وأساليب الإدارة، ومن ثم يتبين أن إدارة وحدات الأعمال الخاصة وكذلك إدارة وحدات الإدارة العامة، قد غدت موكلة

1. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 58.

*. على الأخص قطاعات الصحف والتلفزيون ووسائل الأعمال، وكذلك المستشفيات والمدارس والفنادق.

لطبقة المديرين المحترفين، واقتصر دور المالك*، على وضع السياسة العامة للمشروع وبمشاركة من هؤلاء المديرين¹.

وهذا لا يمنع من وجود مشروعات خاصة من صنع الأفراد ذات نفع عام، تخضع لقدر كبير من تدخل الدولة في إنشائها وإدارتها، وبالتالي فإن هذه المشروعات تستند في إنشائها وإدارتها إلى تدخل الأفراد والدولة معا².

ثانياً: من حيث الهدف:

يختلف هدف الإدارة العامة عن أهداف إدارة الأعمال الخاصة، فالإدارة العامة لا تستهدف سوى تحقيق النفع العام بتوفير الخدمات الضرورية للمجتمع، وتنفيذ السياسة العامة للدولة، دون أن تسعى إلى تحقيق الربح، وإنما فقط مراعاة الجوانب القانونية والسياسية عند أداء العمل الإداري، ويستتبع ذلك أن يكون معيار نجاح الإدارة العامة مرتبطاً بمدى كفاءة وفاعلية العمل الإداري في تحقيق هذه الأهداف، أما إدارة الأعمال الخاصة فإنها تهدف إلى تحقيق الصالح الخاص متمثلاً في الربح المادي والعمل على تحقيقه بل وتعظيمه، ومن ثم يتسم نشاط الإدارة العامة بطابع أخلاقي لا يتعارض مع القيم الأخلاقية أو يسبب الضرر للمجتمع، على حين لا يحكم إدارة الأعمال الخاصة سوى قاعدة تحقيق الربح بصرف النظر عن أي اعتبار آخر³.

يمكن إضافة رأي الدكتور صبري جلبي أحمد عبد العال في هذه النقطة، حيث يرى أن الإدارة العامة تنشأ من أجل إشباع حاجات الجمهور العامة التي لا غنى عنها، لذا كان لزاماً على الإدارة العامة أن تؤدي خدماتها على نحو يمكن الجمهور من الاستفادة منها، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا بضمان تجرد الإدارة العامة من السعي إلى تحقيق الربح، أما إدارة الأعمال فهدفها الأساسي تحقيق الربح والسعي وراء المكاسب المادية، ويترتب على ذلك أن معيار قياس مدى كفاءة الإدارة يختلف في إدارة الأعمال عن الإدارة العامة، حيث إن معيار

* . أي الدولة بالنسبة للإدارة العامة، وأصحاب رأس المال في مشروعات إدارة الأعمال.

¹ . سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 58-59.

² . صبري جلبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 52.

³ . سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 59.

قياس كفاءة ونجاح إدارة الأعمال يتوقف على ما حققته من أرباح ومكاسب مادية، أما في الإدارة العامة فإن معيار قياس كفاءتها ونجاحها يتوقف على مدى رضا الجمهور المستفيدين من الخدمات العامة¹.

فاختلاف الإدارتين في الهدف لا يمنع من وجود مشروعات خاصة ذات نفع عام تهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة، كما لا يمنع وجود مشروعات عامة اقتصادية أنشأتها الدولة نتيجة تدخلها في المجالات الاقتصادية لتحقيق الرفاهية، أن يكون من ضمن أهدافها تحقيق ربح مادي².

الفرع الثاني: من حيث الموضوع والفلسفة:

يتناول هذا الفرع أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من حيث الموضوع والفلسفة.
أولاً: من حيث الموضوع:

بخلاف مسألتي الإنشاء والهدف، يتجه الفقه المؤيد لاستقلال واختلاف مبادئ الإدارة العامة عن مبادئ إدارة الأعمال، إلى القول ببعض الاختلافات الموضوعية، فيما يتصل بالقواعد الإدارية والفنية أو القانونية التي تحكم كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال. فمن الناحية القانونية يشير الفقه إلى أن نشاط الإدارة العامة يحكمه كقاعدة عامة القانون العام والقانون الإداري بصفة خاصة، أما إدارة الأعمال فيحكمها دائماً القانون الخاص (القانون المدني و القانون التجاري على وجه الخصوص)، كما أن القانون الإداري يحكم أساساً المرافق والمصالح الإدارية، على حين أن القانون الخاص يحكم المرافق والمصالح الاقتصادية وجانب من نشاط المرافق المهنية، مثلها في ذلك مثل مشروعات إدارة الأعمال، ويجدر بالإشارة هنا طرح تساؤل الدكتور سامي جمال الدين الذي يدور حول: ما مدى تأثير اختلاف الأنظمة القانونية على طرق وأساليب وقواعد الإدارة؟ فيجيب حسب تقديره أنه تأثير ضعيف، استند في ذلك إلى أن النظام القانوني الخاص الذي يحكم مشروعات إدارة الأعمال ليس موحداً، بعضها يخضع للقانون المدني مثل الجمعيات وبعض الشركات، وبعضها يخضع للقانون التجاري مثل

¹. صبري جليبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 52.

². نفس المرجع، ص 53.

الشركات التجارية والبنوك التجارية... إلخ، وفي بعض جوانب الإدارة وهي تلك المتعلقة بالعاملين فيها، تخضع هذه المشروعات لقانون العمل وهكذا، ولم يكن لهذا الاختلاف تأثيره الواضح على مبادئ الإدارة التي تكاد أن تتماثل في كل هذه المشروعات، مما يشير إلى ضعف تأثير هذا الاختلاف على مبادئ إدارة كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال¹.

يشار أيضا إلى ما يؤدي إليه الاختلاف السابق، من تمتع الإدارة العامة بجزء من السلطة العامة، لا تتمتع إدارة الأعمال به، وهنا يتعين التنبيه إلى أن ما يشار إليه من سلطة عامة بالمعنى الموضوعي بطبيعة الحال لا يعني فحسب مجموعة من الامتيازات، مثل سلطة نزع الملكية والتنفيذ الجبري والمباشر وقواعد الحماية الجبائية للمال العام، وإنما تعني كذلك مجموعة من القيود لا تخضع لها إدارة الأعمال، مثل تقييد الحق في اختيار الموظف العام أو المتعاقد مع الإدارة أو في التصرف في المال العام، وعموما فإن هذه المسألة تدخل في إطار اختلاف النظام القانوني بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، كذلك يجدر الإشارة إلى أن القاعدة التي تحكم المتعاملين مع الإدارة العامة هي قاعدة المساواة، أما في إدارة الأعمال فإن هذه القاعدة ليست سوى قاعدة أخلاقية لا ترقى إلى مستوى القاعدة القانونية الملزمة، التي يساندها توقيع الجزاء على مخالفتها، ومؤدى ذلك أن تقديم الخدمة من خلال الإدارة العامة يتم على أساس المعاملة المتماثلة من خلال سياسات ثابتة تحكمها إجراءات ولوائح ملزمة، على حين أن إدارة الأعمال لا تحكمها سوى إجراءات تهدف إلى ضمان حرية الحركة وتعظيم الربح، حيث يجوز مثلا تمييز بعض العملاء بخصومات سعرية معينة مثلا².

والواقع أنه يتعين أولا ملاحظة أن قاعدة المساواة هي قاعدة دستورية أصولية تطبق على الكافة دون تمييز بين أنشطة الإدارة العامة أو أنشطة إدارة الأعمال، ومن ثم فهي ضمانة منوط بالمشروع تحقيقها في كافة المجالات، وإذا كان القانون الإداري يحرص دوما على كفالة هذه الضمانة بوضوح بالغ قياسا على القانون الخاص، فإن مرجع ذلك إنما يعود إلى أن نشاط الإدارة العامة يتسم بالاحتكار فهي وحدها التي تباشر خدمات الأمن والكهرباء والمياه وغير

¹. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص ص 62-63.

². نفس المرجع، ص ص 63-64.

ذلك، مما يستلزم فرض قيود صارمة على شروط تقديم هذه الخدمات لكفالة المساواة بين المنتفعين بها وعدم الاستثناء إلا لأسباب موضوعية مقبولة¹.

أما عن نشاط إدارة الأعمال، فالقاعدة فيها عدم جواز الاحتكار وإنما على العكس فإنها تعمل وفقا لقواعد المنافسة، وفي ظل هذه القواعد يصعب تصور حرمان بعض الأفراد من الخدمات التي تؤديها مشروعات إدارة الأعمال، بل السائد في هذه المشروعات هو تقديم الخدمة لمن يطلبها ودون شروط، على خلاف الإدارة العامة التي لا تقدم الخدمة بمجرد طلبها وإنما بعد التأكد من توافر شروط تقديمها، أما عن الخصومات السعرية المشار إليها سابقا، فإنها لا تمس بمبدأ المساواة من قريب أو بعيد وإنما هي مسألة تتصل بقواعد المنافسة التي في النهاية تحقق أفضل الظروف للمنتفع أو المستهلك².

وأخيرا يقال أن الموظف العام في الإدارة العامة يعمل دائما بصفته ولذلك فإنه لا يكون مسؤولا شخصيا عن العمل، على حين أن الفرد في إدارة الأعمال يعمل في الغالب باسمه، وبالتالي يتحمل المسؤولية عن عمله، وهذا الفارق في الواقع غير صحيح إذ الأغلب الأعم في مشروعات إدارة الأعمال هو أن يتم التعامل فيها على أساس صفة القائم بالعمل، حتى ولو كان مالكا لرأس المال أو بعضه، كما أنه من ناحية أخرى فإن أعمال الموظف العام ومسؤوليته عنها تنقسم إلى مسؤولية مصلحية ومسؤولية شخصية، إذ ينص القانون صراحة على مسؤوليته عن أخطائه الشخصية، على أساس أنه في هذه الحالات لا يمثل جهة الإدارة التي يعمل بها، وإنما ينسب العمل لشخصه³.

ثانيا: من حيث الفلسفة:

تتمثل فلسفة الإدارة العامة في التركيز على المصلحة السياسية، والشؤون العامة، وهذا يدل ضمنا على التقليل من التركيب التقني والتركيز على القضايا القيمة ذات المساس بالمجتمع السياسي، على خلاف فلسفة إدارة الأعمال التي تركز على العلم المجرد للإدارة وعلى تنظيم

1. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، المرجع السابق، ص 64.

2. نفس المرجع.

3. نفس المرجع، ص ص 64-65.

الربح، فإدارة الأعمال تهدف إلى تقليل نفوذ السلطة التنفيذية لتحقيق المصلحة الفردية، فيما نجد الإدارة العامة تهدف إلى زيادة فاعلية السلطة السياسية وقوتها وتحقيق أقصى ما يمكن من المصلحة العامة¹.

الفرع الثالث: من حيث الأساس القانوني وطبيعة النشاط:

يتناول هذا الفرع أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من حيث الأساس القانوني وطبيعة النشاط.

أولاً: من حيث الأساس القانوني:

تختلف الإدارة العامة عن إدارة الأعمال من حيث الأساس القانوني، إذ لكل منهما له أساسه، فالإدارة العامة تحكمها تشريعات وأنظمة يستوجب تعديلها أو إلغاؤها اتخاذ إجراءات وتدابير معقدة تستغرق وقتاً طويلاً بسبب الرجوع إلى السلطة التشريعية نفسها التي وضعتها، وهذا ما يجعل الإدارة العامة صعبة التطور وغير مرنة، وعلى العكس من ذلك فإن إدارة الأعمال تحكمها أنظمة خاصة، يضعها مجلس إدارة المؤسسة أو السلطة الصالحة لديها، وبديهي أن إلغاؤها أو تعديلها أمر سهل لأن مجلس الإدارة يعمل في المؤسسة نفسها وهو جزء لا يتجزأ منها، ولكن يجب ألا تتعارض هذه الأنظمة مع القانون العام في الدولة².

ثانياً: من حيث طبيعة نشاط الإدارة:

كذلك يختلف نشاط الإدارة العامة عن نشاط إدارة الأعمال، فقد تلجأ المؤسسات الخاصة إلى القيام بنشاطات وأعمال لا تقرها الإدارة العامة، لأنها تتعارض مع القيم الأخلاقية أو قد تؤدي إلى الإضرار بالمجتمع، فالإنجاز بالخمور وإدارة النوادي الليلية ونوادي القمار... إلخ، كلها نشاطات تبتعد عنها الإدارة العامة مبدئياً، في حين أن الإدارة الخاصة لا تتورع عن ممارستها لمزيد من الربح المادي³.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، المرجع السابق، ص 73.

² طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003، ص 164.

³ نفس المرجع، ص 165.

الفرع الرابع: من حيث مسألة المنافسة وتحقيق التنمية الشاملة:

يتناول هذا الفرع أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من حيث مسألة المنافسة وتحقيق التنمية الشاملة.

أولاً: من حيث مسألة المنافسة:

أما عن الاختلاف في هذه النقطة يكمن في مسألة المنافسة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، إن نشاط الإدارة العامة يتم بعضه البعض، فالتنسيق القائم بين مختلف الإدارات العامة يهدف إلى منع التداخل في الصلاحيات والنشاطات، بحيث يصعب وجود منافسة بينها، وحتى بعيدة كل البعد عن المنافسة، في حين نجد في إدارة الأعمال المنافسة الحرة التي تتميز بالإقدام واقتناص الفرص وتجنب المخاطر، وكل ذلك في سبيل تأمين الربح المادي وتجنب الخسارة¹.

ثانياً: من حيث تحقيق التنمية الشاملة:

يتجلى هذا الاختلاف في دور كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال في تحقيق التنمية الشاملة، تستطيع الإدارة العامة من خلال سلطتها وإدارتها للمشاريع والمرافق العامة أن توجه نشاطات الدولة وإمكاناتها المادية والبشرية وفقاً لخطة عملية للتنمية الشاملة في البلاد، بحيث تضمن العدالة في التوزيع والتوازن في تطور المناطق والقطاعات على اختلافها، بينما تؤدي نشاطات إدارة الأعمال في كثير من الأحيان إلى تبيد الجهود الوطنية العامة بسبب التنافس الذي ينجم عن تعدد المشاريع الخاصة التي تقوم بنفس النشاط وتمركزها في مناطق جغرافية واحدة، فتنتعش هذه المناطق على حساب غيرها من المناطق².

الفرع الخامس: من حيث النشاط والحجم:

يتناول هذا الفرع أوجه الاختلاف بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال من حيث النشاط والحجم.

¹. طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، المرجع سابق، ص 165.

². نفس المرجع.

أولاً: من حيث النشاط:

أما من حيث تمييز مجال النشاط، فيمكننا أن نتساءل: ما هي الوظائف أو أوجه النشاط التي يعتقد أفراد مجتمع ما أنها عامة؟ والإجابة على السؤال قد لا تخلو من فائدة أولية باعتبار أن هناك بعض الوظائف التقليدية مثل إدارة الشؤون الحربية التي لا يمكن إلا أن تكون عامة، بينما إدارة مبيعات السيارات مثلا تكون في الغالب إدارة خاصة، ولكن الأخذ بهذا الاتجاه عند تحديد مجال نشاط المنظمات العامة لا يلبث أن يواجه بعض المشاكل، لأن آراء الناس تختلف فيما بينها، ومن ناحية أخرى فإن مبيعات السيارات فإنها قد تخضع لكثير من أوجه الرقابة العامة بواسطة الدولة، وأخيرا فإن مجموعة الأنشطة أو الوظائف الداخلة في مفهوم النشاط العام في تطور مستمر ويتفاوت من مجتمع لآخر، وبالتالي ليس من الأمور المستبعدة أن يرى مجتمع ما أن وظيفة معينة تدخل ضمن فئة النشاط الخاص في وقت معين، ثم لا تلبث نفس الوظيفة أن تنتقل إلى فئة النشاط العام في وقت لاحق، نتيجة لاتساع مجال النشاط العام في هذا المجتمع¹.

ثانياً: من حيث الحجم:

ثمة هناك اختلافان آخران يرتبطان بالحجم والاتجاهات السياسية، فمن حيث الحجم فإن درجة تعقد العمليات التنظيمية تزداد بازدياد حجم التنظيم، ومهما نما حجم المنظمات الخاصة (إدارة الأعمال) فإنها لا يمكن أن تصل إلى حجم وحدود التنظيم الإداري للدولة، وهذا من شأنه أن يجعل المشاكل التنظيمية في وحدات الإدارة العامة مختلفة من حيث المدى عن المشاكل التنظيمية في وحدات إدارة الأعمال. أما من حيث الاتجاهات السياسية فإن نشاط الإدارة العامة كله يرتبط بتنفيذ السياسات العامة للدولة، وبالتالي فإن خضوع نشاط الإدارة العامة للفكر السياسي القائم والنظريات السياسية المعمول بها يمثل علاقة عضوية، في حين أن نشاط إدارة الأعمال الخاصة يرتبط أساسا بالنشاط الاقتصادي دون الارتباط الكامل بالنواحي السياسية².

¹. علي شريف، الإدارة العامة (مدخل الأنظمة)، الدار الجامعية، لبنان، 1989، ص 29.

². نفس المرجع، ص ص 33-34.

المبحث الثاني: دراسة حالة تطبيقية للإدارة العامة وإدارة الأعمال:

نتناول في المبحث الثاني دراسة حالة تطبيقية للإدارة العامة وإدارة الأعمال، حيث يحتوي المطلب الأول حالة للإدارة العامة فقد إدارة الولاية نموذجا، أما المطلب الثاني حالة لإدارة الأعمال حيث اخترنا مؤسسة TMS نموذجا.

المطلب الأول: حالة للإدارة العامة (إدارة الولاية نموذجا):

تعرف المادة الأولى من قانون الولاية رقم 12 - 07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فيفري 2012 على أن: الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة... إلخ¹.

يتكون الهيكل الإداري للولاية من: الوالي، الديوان، الأمانة العامة، المفتشية، بالإضافة الى المجلس الشعبي الولائي².

الفرع الأول: الوالي:

تعرف المادة 110 من قانون الولاية 12 - 07 على أن: الوالي هو ممثل الدولة على مستوى الولاية، وهو مفوض الحكومة³. كما يخول له القانون المهام التالية⁴:

- ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، الوالي وبصفته هيئة تنفيذية بالولاية ينفذ القرارات التي تسفر عن مداوات المجلس الولائي، ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداوات.
- يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين وحررياتهم حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون.

1. قانون الولاية رقم 12 - 07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فيفري 2012.

2. كريم، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري www.mouwazaf-dz.net، بتاريخ 2018/05/15، على الساعة 08:15.

3. المادة 110 من قانون الولاية 12 - 07.

4. كريم، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، المرجع السابق.

- الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العامة.
- يسهر الوالي على إقامة وحسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية ويتولى أعمالها ومراقبتها طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعياً أو مدعى عليه، ما دامت الحالات التي يكون فيها طرفاً نزاع الدولة والجماعات المحلية.
- يعد الوالي المستوى التقني لمشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها، وهو الأمر بالصرف.
- توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها، كما يجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية.

الفرع الثاني: الديوان:

1. هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة، وتحت رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه بالولاية وفي هذا الإطار مكلف بما يلي¹:
 - العلاقة الخارجية والبروتوكولات.
 - العلاقات مع أجهزة الإعلام والصحافة.
 - أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة.
 - يساعده خمسة إلى عشرة ملحقين بالديوان ويتم توظيفهم بناءً على قرار وزاري مشترك بين وزير المالية.
 - رئيس الديوان وفي حدود صلاحياته يتلقى توجيهات من الوالي.

¹. كريم، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، المرجع السابق.

2. ينبثق عن الديوان كل من¹:

- **الخلايا:** الإعلام والاتصال، المشاريع الكبرى، التنمية البشرية، التضامن والتشغيل، البيئة ونوعية الحياة، السكن والإطار المعيشي، التلخيص والاستشراف، النشاط الاقتصادي.
- هي ملحقة بالديوان مكلفة بالعلاقات مع الصحافة وأجهزة الإعلام على مستوى الولاية.
- **مكتب الوسيط الإداري:** ملحق بالديوان وهو بمثابة الوسيط بين المواطن والديوان.
- **مكتب التنظيم:** ملحق بالديوان وهو مكلف بنشاط مصلحة الاتصال والأرقام، ويساهم في التنظيم على مستوى الولاية.

الفرع الثالث: الأمانة العامة:

- هي تحت إشراف الوالي، ويمكن تنظيم هياكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تضم كل واحد منها ثلاث مكاتب على الأكثر، وحسب المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي رقم 94 - 215 تتمثل مهمة الأمين العام فيما يلي²:
- السهر على ضمان استمرارية العمل الإداري.
 - متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية.
 - تنسيق أعمال المديرين في الولاية.
 - تنشيط الهياكل المكلفة بالتوثيق والأرشيف والتركيب والتنسيق فيما بينها.
 - متابعة عمل أجهزة الولاية وهياكلها مع تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد ومراقبتها وعلى هذا الأساس، فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضو أو عدة أعضاء من مجلس الولاية لدراسة المسائل الخاصة والتي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال.
 - تنشيط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها، كذلك متابعة مداورات المجلس الشعبي الولائي القرارات التي يتخذها مجلس الولاية.

¹. كريم، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، المرجع السابق.

². المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 94 - 215، المؤرخ في 27 جويلية 1994.

تتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب، هي¹:

1. **مصلحة التلخيص:** هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية ابتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، وذلك عن طريق متابعة دورية ودقيقة للمشروع حيث في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية وفي جميع القطاعات بدون استثناء ولها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية PSD*، أو المخططات التنموية البلدية PCD*. كما تتكون مصلحة التلخيص من: مكتب الصفقات العمومية، مكتب التنسيق، مكتب التنظيم.

تقوم بمتابعة دورية وذلك بعد تسجيل لمشروع ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، ولا يكون المتابعة الدورية إلا بعد توفر المراحل التالية²:

- اقتراح للمشروع (تحضير البطاقة التقنية، المبلغ التقديري ...).
- عند قبول تسجيل المشروع تتم المرحلة الثانية وهي دراسة المشروع.
- الانطلاقة في انجاز المشروع والذي بدوره يمر بعدة مراحل تحضيرية ومتابعة المشروع بدقة.

2. **مصلحة التوثيق:** تتكون هذه المصلحة من مكتبين³:

- مكتب التوثيق وبنك المعلومات:** هو المكتب الذي يهتم بجمع ونشر واستغلال كل وثيقة إدارية نشرية، والتي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذية الولائية، كذلك:
- تكوين وتسيير القاعدة الوثائقية للولاية.
 - تحضير وإنجاز ونشر المجلات ونشرية إعلامية داخلية للولاية.

¹. كريم، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري ، المرجع السابق.

* PSD: Plane Sectoriels de Développement.

* PCD: Plane Communaux de Développement

². نفس المرجع.

³. نفس المرجع.

- إنجاز دلائل إحصائية Monographie اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية حول الولاية والعمل على تحليلها.

- تكوين بنك المعطيات والعمل على تحيينه الدائم.

مكتب التلخيص: يقوم بالجمع والتحليل لغرض التنسيق بين البرامج والنشاطات السنوية للمديريات الولائية، كذلك:

- تنظيم سير المعلومات.

- جمع التقارير وحصائل النشاطات السنوية وتحليلها وتلخيصها.

3. **مصلحة الأرشيف والمحفوظات:** تتكون هذه المصلحة من مكاتبين¹:

مكتب الإعلام والمساعدة: يقوم ببحث ونشر القواعد المطبقة في الموارد المعالجة وحفظ وسير الأرشيف ومساعدة مديريات الولاية حول الوثائق الخاصة بهم.

مكتب الحفظ: يقوم بحفظ العقود، الملصقات، الوثائق، المنشورات الرسمية من طرف مديريات الولاية.

4. **مديرية الإدارة المحلية:** تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاثة مكاتب، هي²:

مصلحة الميزانية والممتلكات: وهي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي:

- **مكتب ميزانية الدولة:** يقوم بتحضير ميزانية الولاية وتقسيمها على القطاعات المعنية به،

وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية سنويا، تقوم بتوزيعها

على مختلف ولايات الجزائر، وتقوم الولاية بدورها بتوزيع على قطاعات معينة، مثلا: على

شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية (عتاد، خدمات اجتماعية، ترميم

مباني الدولة...إلخ).

1. كريم، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، المرجع السابق.

2. نفس المرجع.

- **مكتب ميزانية الولاية:** تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا: شراء ألبسة لحراس أمن الولاية، نفقات متعلقة بتسيير الولاية، بناء طرق...إلخ.
- **مكتب الممتلكات:** وهي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، وتتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية ودوائرها وبلدياتها، فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حظيرة السيارات...إلخ.
- **مصلحة المستخدمين في الولاية:** هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على المستوى المحلي، تتكون بدورها من مكاتبين¹:
- **مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية:** هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، وتقديمها للتأشيرة، بالإضافة إلى التوظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة والرتبة.
- **مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات:** تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية والرقابة عن طريق التوجيهات والتعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، وكذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.
- **مصلحة التنشيط المحلي:** تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر والبلديات التابعة للولاية والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأموالها، ودراسة الميزانية ومراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي وجانب الأملاك (العقارية، المنقولة). بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية والجماعات المحلية والاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات².

1. كريم ، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، المرجع السابق.

2. نفس المرجع.

5. مديرية التنظيم والشؤون العامة: تم إنشاء مديرية التنظيم والشؤون العامة وفق الهيكل والصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية وهي المسؤولة على¹:

- ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية وتنظيمية).
- ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا (مداولات المجلس الشعبي الولائي والمجالس الشعبية البلدية).
- ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية والبلديات التابعة لها.
- التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة بنزع الملكية ووضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة، قصد إنجاز مشاريع اقتصادية واجتماعية وتربوية ورياضية، في إطار مختلف برامج التنمية المحلية وكذلك برامج التنمية القطاعية، وتتكون هذه المديریات من ثلاث مصالح، هي:

مصلحة التنظيم العام:

- **مكتب المؤسسات المصنفة:** ويتكفل بملفات إنشاء المؤسسات المصنفة مثل المقاهي والمخابز والحمامات، وكذلك المؤسسات المصنفة من درجة أعلى مثل تربية الحيوانات والدواجن، حيث تخضع هذه المؤسسات إلى تقديم ملفات لتمكين أصحابها من ممارسة نشاطاتهم وفقا لما ينص عليه التنظيم الخاص بهذه المؤسسات المصنفة².
- **مكتب الانتخابات والجمعيات:** ويتكفل هذا المكتب بتنظيم مختلف الانتخابات على مستوى الولاية، من انتخاب أعضاء البرلمان بغرفتيه المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، وكذلك الانتخابات المحلية للمجالس الشعبية البلدية والمجلس الشعبي الولائي، كما يتكفل بتسيير المنتخبين لكل هذه المجالس خلال العهدة التي يقومون بها وهذا بمتابعة ملفاتهم الإدارية وكل ما تتضمنه من عقوبات إدارية مسلطة على المنتخبين، كما أن هذا المكتب

1. كريم، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، المرجع السابق.

2. نفس المرجع.

يتكفل بسير جمعيات المجتمع المدني والجمعيات الدينية والخيرية والثقافية المعتمدة، ويتابع نشاطاتها ويتكفل كذلك بتجديدها دوريا¹.

مصلحة تنقل الأشخاص: وهي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية والخدمة الوطنية والأجانب وتنقل المواطنين، حيث تتكون من ثلاثة مكاتب هي²:

● **مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية:** يتكفل هذا المكتب بتسيير الحالة المدنية للبلديات ومتابعتها، وهذا بتلقيه للإحصائيات الخاصة بالبلديات لكل ثلاثة (ميلاد، زواج، وفاة)، ويقوم بإرسالها دوريا لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، كما يقوم هذا المكتب بتنظيم عملية تسجيل شباب الخدمة الوطنية، حيث يقوم بإحصاء الدفعات خلال شهري جانفي وفيفري في كل سنة ويضبط القوائم الإسمية في سندات ورقية وسند قرص مضغوط وتحولها إلى مكتب الخدمة الوطنية بالناحية العسكرية للولاية في شهر مارس من كل سنة.

● **مكتب تنقل المواطنين:** هو مكتب يتكفل بوثائق الهوية والسفر لفائدة المواطنين من جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية، حيث يقوم بصفة مستمرة منتظمة بمتابعة إحصائيات لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، كما يقوم بجلب حصص الولاية من جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية من المطبعة الرسمية بالجزائر والمطبوعات البيومترية التي رافقت هذه الوثائق عند انطلاق عملية انجاز بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية. كما يقوم دوريا بجلب حصة الولاية من شهادة الميلاد رقم 12 الخاصة التي تستعمل في ملفات جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية. بالإضافة إلى ذلك يقوم المكتب بتسيير ملفات الأمراض العقلية، بحيث تستقبل ملفاتهم من البلديات عبر الدوائر ويقوم بتحضير قرار ولائي لكل مرض استوفى الشروط لاسيما شهادة طبية تكون صادرة عن طبيب أخصائي، حتى يبعث إلى مستشفى الأمراض العقلية بالبلدية، كما أن هذا المكتب يتكفل أيضا بملف التسجيل للحج وتستقبل ملفات الحج للناجحين في القرعة

1. كريم ، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، المرجع السابق.

2. نفس المرجع.

من كافة بلديات الولاية، ويقوم بملاّ دفاتر الحج لكل موسم وإرسالها لوزارة الداخلية والجماعات المحلية للحصول على التأشيرة اللازمة من سفارة المملكة العربية السعودية قصد أداء مناسك الحج¹.

● **مكتب تنقل الأجانب:** يقوم هذا المكتب بالتكفل بالأجانب عند تنقلهم وإقامتهم، وكذا ممارستهم لمختلف النشاطات الاستثمارية والتجارية، حيث يتكفل بالتنسيق مع مصالح أمن الولاية بإنجاز بطاقات الإقامة للأجانب، علاوة على هذه المهام فإن هذا المكتب يتكفل أيضا بعملية الزواج المختلط بين جزائري بأجنبية أو العكس، فبالنسبة للجزائرية التي تتزوج من شخص أجنبي غير مسلم توجب عليهم إثبات الديانة عن طريق إجراءات مديرية الشؤون الدينية والأوقاف للولاية².

مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: وتتكفل هذه المصلحة بالشؤون القانونية والمنازعات للولاية والمجلس الولائي، حيث تقوم بمراقبة مشاريع القرارات الولائية والقرارات التي يقدمها المجلس الولائي، ويتم إمضاءها من طرف الوالي أو من يفوضه، وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب، هي³:

● **مكتب نزع الملكية والمنازعات:** يتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة، كما أن هذا المكتب من صلاحياته دراسة ومتابعة المنازعات التي تكون بين الولاية والمواطنين.

● **مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية:** يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية المتمثلة في القرارات التي يصدرها الوالي أو المجلس الولائي، وهذا لأجل تنفيذها، كما يتابع المداولات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي والتي يتم تجسيدها بواسطة قرارات ولائية، تتعلق بكافة النشاطات التنموية في جميع المجالات، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها في المجالات الأخرى المتعلقة بفائدة المصلحة العامة.

1. كريم، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، المرجع السابق.

2. نفس المرجع.

3. نفس المرجع.

• مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية: يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية البلدية المتمثلة في القرارات التي تصدرها البلديات في جميع مجالات التنمية المحلية وكذلك مداولات البلديات ومدى تطبيقها وتجسيدها، وتخص هذه المداولات التنمية المحلية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها من المجالات الأخرى المتعلقة بالمصلحة العامة.

الفرع الرابع: المفتشية العامة:

يعين موظفيها بمرسوم رئاسي، حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط المؤسسات، يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة من نفس المرسوم، تتمثل مهامها فيما يلي¹:

- تقوم باستمرار عمل الهياكل والأجهزة والمؤسسات قصد النقائص واقتراح التصحيحات اللازمة.
- تسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما والمطبقين على مهام أعمال الهياكل والأجهزة والمؤسسات.
- بناء على طلب الوالي يؤهل للقيام بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة ترتبط بمهام وأعمال الأجهزة والهياكل والمؤسسات.
- تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي، يندرج في إطار مخطط أعمال يقرره الوالي.
- ترفع إلى الوالي تقارير المفتشين التي يقررونها عقب إنهاء مهامهم، ويرسل ملخص منها دوريا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

¹. كريم، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، المرجع السابق.

الفرع الخامس: المجلس الشعبي الولائي:

تنص المادة 12 من قانون الولاية 12 - 07 على أن: للولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام ويدعى المجلس الشعبي الولائي، وهو هيئة المداولة في الولاية¹.
يتم انتخابه لمدة خمسة (05) سنوات، يعقد أربع دورات عادية في السنة، مدة كل دورة منها 15 يوما على الأكثر، ويمكن تمديدها عند الاقتضاء بقرار من أغلبية أعضائه، لمدة لا تتجاوز 07 أيام أو بطلب من الوالي، وينتخب الرئيس من بين الأعضاء، وتنص المادة 28 من نفس القانون المذكور أعلاه على أن: للمجلس الشعبي الولائي مكتب يتكون من الأعضاء الآتي ذكرهم²:

- رئيس المجلس الشعبي الولائي، رئيسا.
- نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي، أعضاء.
- رؤساء اللجان الدائمة، أعضاء.
- تحدد مهام هذا المكتب وكيفيات سيره عن طريق النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولائي.
- أما عن اللجان المجلس الشعبي الولائي فقد نصت عليها المادة 33 من نفس القانون المذكور أعلاه على أن: يشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه ولا سيما المتعلقة بما يأتي³:
- التربية والتعليم العالي والتكوين المهني.
- الاقتصاد والمالية.
- الصحة والنظافة حماية البيئة.
- الاتصال وتكنولوجيات الإعلام.
- تهيئة الإقليم والنقل.
- التعمير والسكن.
- الري والفلاحة والغابات والصيد البحري والسياحة.

1. المادة 12 من قانون الولاية 12 - 07.

2. المادة 28 من قانون الولاية 12 - 07.

3. المادة 33 من قانون الولاية 12 - 07.

- الشؤون الاجتماعية والثقافة والشؤون الدينية والوقف والرياضة والشباب.

- التنمية المحلية، التجهيز والاستثمار والتشغيل.

ويمكنه أيضا تشكيل لجان خاصة لدراسة كل المسائل الأخرى التي تهم الولاية.

يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع الشؤون التابعة لاختصاصه عن طريق المداولة.

يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات، كما يمكنه أن يقدم

الاقتراحات أو الملاحظات الخاصة بشؤون الولاية التي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة

برأيه في أجل أقصاه 30 يوم¹.

¹. كريم، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، المرجع السابق.

المطلب الثاني: حالة لإدارة الأعمال (مؤسسة TMS نموذجاً):

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بمؤسسة TMS¹ التجارية وتحليل هيكلها التنظيمي، إضافة إلى تقديم بعض المؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة، كذلك تقديم المصلحة الأساسية والتي لا تقل أهمية عن المصالح الأخرى وهي مصلحة المالية والمحاسبة ومهامها.

تعتبر مؤسسة TMS من المؤسسات الرائدة في مجال الأدوات المكتبية والمدرسية في الجزائر منذ عدة سنوات، سنحاول من خلال الفرع الأول التعريف بالمؤسسة ومجال نشاطها².

الفرع الأول: نشأة مؤسسة TMS:

مؤسسة TMS هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة متخصصة في استيراد وتوزيع الأدوات المدرسية، أثاث المكاتب، مستلزمات الفنون الجميلة، وتجهيزات الفنادق والرفوف. تأسست سنة 1996 من طرف المهندس المعماري الحاج سعيد حمودة مدعم من طرف شركاء جادين، وهذا في محل عن طريق الكراء بمنطقة الحمير، وقد مرت بمراحل عديدة إلى أن أضحت اليوم تمتلك معرضاً لمنتجاتها في منطقة الصنوبر البحري وآخر في منطقة وهران، قسنطينة وغرداية وكذا 10 محلات للبيع بالتجزئة، وللعلم فالشركة تشغل اليوم ما يزيد عن 160 عامل. يقع المبنى الإداري لها في منطقة الصنوبر البحري³.

من بين الفروع التابعة لمؤسسة TMS:

فرع قسنطينة: CIRTA OFFICE . فرع غرداية: BURAU MAGIC .

فرع وهران: SMART OFFICE . فرع الجزائر: TECHNO EQUIPEMENTS .

¹ .TMS: Techno Moderne Stationner .

² وثائق إدارية من مؤسسة TMS (تقارير وسجلات).

³ . نفس المرجع.

من أهم الشركات العالمية المتعاقدة مع المؤسسة نجد:

اسم الشركة	مجال النشاط
MAPED	الأدوات المدرسية
FLAMINGO	المستلزمات المكتبية
ARK	التجهيزات المكتبية والأدوات المدرسية
OXFORD	الأدوات المدرسية
CASIO	التجهيزات المكتبية والاعلام الآلي
UHN	الفنون الجميلة

تقوم المؤسسة بتسويق حوالي 1500 منتج منقسمة كما يلي¹:

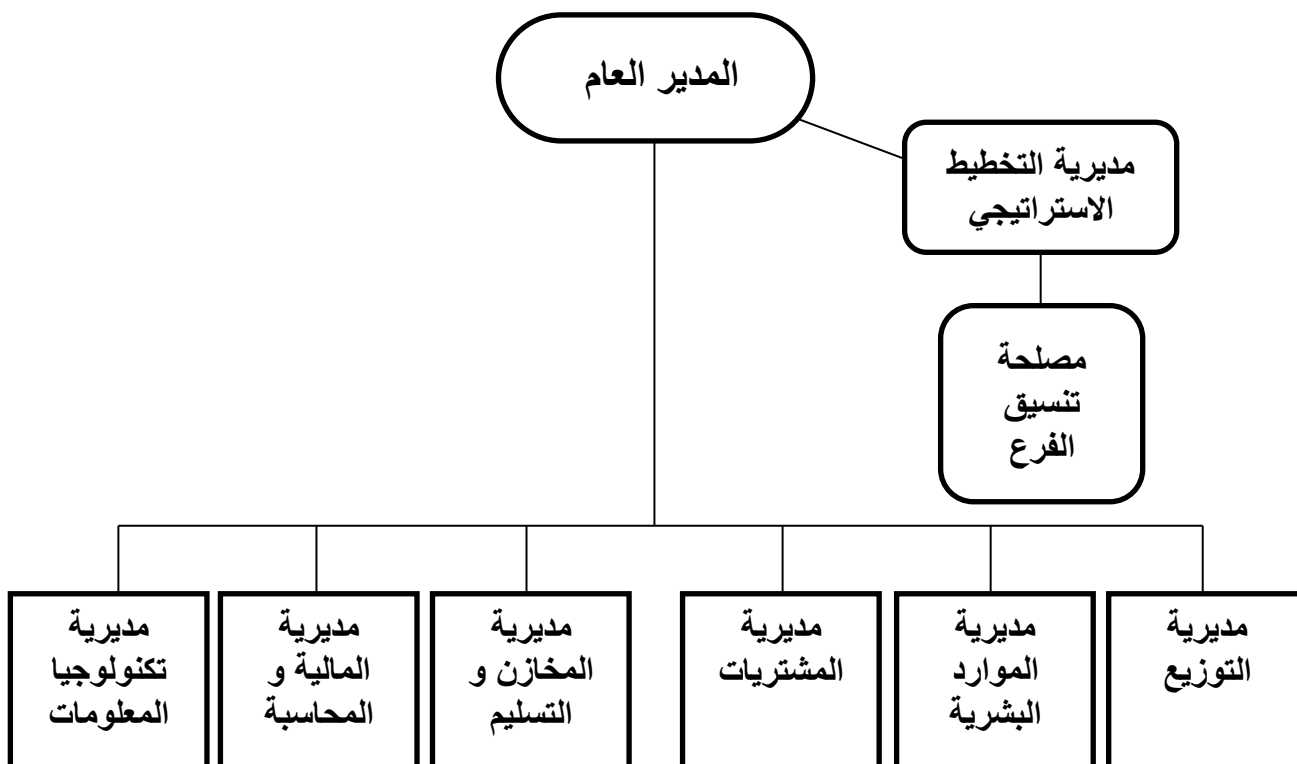
- الأدوات المدرسية.
- التجهيزات المكتبية والاعلام الآلي.
- مستلزمات الفنون الجميلة.
- تجهيزات الفنادق.
- أثاث المكاتب والفنادق.

¹. وثائق إدارية من مؤسسة TMS (تقارير وسجلات).

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة TMS:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة TMS يعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة، ويتمثل على النحو التالي¹:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة TMS



ملاحظة: قد يتغير مخطط المؤسسة من سنة لأخرى، حسب حاجة المؤسسة، فنجد على سبيل المثال مديرية التخطيط الاستراتيجي ومصلحة تنسيق الفرع يمكن الاستغناء عنها في بعض الأحيان.

¹. وثائق إدارية من مؤسسة TMS (تقارير وسجلات).

أولاً: المدير العام:

والمتمثل منصبه في السيد حاج اسعيد حمودة والذي يتولى أمور الإدارة العليا في المؤسسة ورسم الأهداف الاستراتيجية والعمل على تحقيقها على أحسن وجه¹.

ثانياً: مديرية المشتريات:

تُعد إدارة المشتريات إحدى الإدارات الأكثر أهمية في المؤسسة، حيث تقوم باستيراد المنتجات التي تحمل العلامة التجارية TECHNO، أو المنتجات التي تمثلها حصرياً².

ثالثاً: مديرية تكنولوجيا المعلومات:

وتتمثل وظيفتها أساساً في مراقبة الأجهزة الإلكترونية والاتصالات في المؤسسة التجارية (الداخلية والخارجية) وأجهزة الحاسوب وملحقاتها وكذا التنسيق المستمر بين فروع المؤسسة³.

رابعاً: مديرية المخازن والتسليم:

تهتم هذه المصلحة بما يتعلق بالمنتجات داخل المخازن وخارجه بما في ذلك عمليات التسليم للزبائن⁴.

سادساً: مديرية الموارد البشرية:

تقوم مديرية الموارد البشرية بإدارة شؤون العمال من حيث طلبات العمل والإشراف على سير العمال وتقييم مردودية العمل⁵.

1. وثائق إدارية من مؤسسة TMS (تقارير وسجلات).

2. نفس المرجع.

3. نفس المرجع.

4. نفس المرجع.

5. نفس المرجع.

الفرع الثالث: مديرية المحاسبة والمالية:

تسعى هذه المصلحة إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية. تظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل. وباختصار فإن مهمة الوظيفة المالية تنحصر في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المؤسسة¹.

أولاً: مهام مصلحة المحاسبة والمالية:

تعد مصلحة المحاسبة من أهم المصالح في المؤسسة حيث من أهم اختصاصاتها نذكر²:

1. التسيير المحاسبي:

- ضمان مسك منتظم للمحاسبية والجبائية القانونية وفي التاريخ المحدد.
- إعداد وتحليل الميزانية السنوية في آجال الشرعية.

2. التسيير المالي:

- ضمان تسيير مالي أمثل.
- إعداد مخططات تمويل الشركة.
- تتبع تطورات الخزينة وديون الشركة.
- تقدير التمويل اللازم.
- مسؤولية تحصيل حقوق الشركة وتسديد ديونها.

¹. وثائق إدارية من مؤسسة TMS (تقارير وسجلات).

². نفس المرجع.

ثانيا: أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة:

تظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة لمؤسسة TMS في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن النتائج بتكاليف أقل ما يمكن، كما تقوم الوظيفة المالية أيضا بمراقبة البرامج المالية و هذا بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا، من مهام الوظيفة المالية أيضا أنها تقوم بالتخطيط المالي البعيد والقريب المدى¹.

تمتاز مصلحة المحاسبة في مؤسسة TMS بأن عملها لا يقتصر فقط على فرع واحد، بل يمكن لها أن تقوم بإرسال ممثل لها إلى أحد الفروع الأخرى، فمثلا لو حدث خلل في حسابات فرع وهران يتم الاستعانة بأحد المحاسبين من فرع آخر، ليحاول إيجاد الحل المناسب للمشكلة ومواصلة العمل المحاسبي فيها².

من خلال دراستنا للمطلب الثاني والمتعلق بالتعريف بمؤسسة TMS نجد أن المؤسسة تحاول تحقيق أهدافها من جهة وإرضاء المستهلكين من جهة أخرى، من خلال تقديم أجود المنتجات، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تسعى إلى زيادة فروعها في العديد من ولايات الوطن، نذكر من بين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ما يلي³:

- تحقيق الأرباح والاستمرارية في السوق الجزائرية.
- زيادة عدد المتعاملين الاقتصاديين واشباع رغباتهم.
- توفير أكبر عدد من المنتجات التي تلبي رغبات المستهلكين.

1. وثائق إدارية من مؤسسة TMS (تقارير وسجلات).

2. نفس المرجع.

3. نفس المرجع.

خاتمة:

إن الإدارة العامة لها أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمعات، ذلك أنها تستند الدولة عليها في تنفيذ وظائفها، كما أن الأساليب التي تتبعها الإدارة العامة تعتبر أساليب حديثة حيث هدفها الأول يتمثل في خدمة المواطنين، وأن نجاح المؤسسات والهيئات مرتبط في المقام الأول بنجاح الإدارة العامة، كما تشهد دراسة إدارة الأعمال اهتماما متزايدا وهذا راجع إلى زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة، مما يتطلب زيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخل تلك المنظمات، وكما تسعى هذه الدراسة في الوقت الراهن إلى التوفيق بين القيم الإنسانية ومتطلبات التطور التقني، وتحليل سلوك العوامل المؤثرة في الإنتاج والبيئة الداخلية للتنظيم، والتحكم بذلك السلوك في إطار العلاقة التي تربط تلك البيئة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية في العالم الخارجي، فمن خلال ما تعرضنا إليه في بحثنا هذا إلى التمييز بين الإدارتين العامة وإدارة الأعمال، استخلصنا بأن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مختلفين في الشكل فقط، لكنهما متفقان في الجوهر والأساس، لأن الإدارة عملية مشتركة بكافة النشاطات الجماعية العامة والخاصة، ولهذا يجب علينا أن ننشأ الجو التنافسي بين الإدارة العامة والخاصة من أجل أن تساهم كلا الإدارتين في خدمة الوطن، مع تحديث وتطوير وعصرنة الإدارة.

وقد توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى مجموعة من الملاحظات والاستنتاجات نريدها كما يلي:

- الإدارة تعكس الظروف البيئية السائدة.
- الإدارة عملية هادفة تعتبر وسيلة وليست غاية.
- الهيكل التنظيمي للإدارة العامة أكثر توسعا وتعقيدا من إدارة الأعمال.
- الإدارة العامة تدخل تحت نطاق القانون العام، أما إدارة الأعمال ضمن القانون الخاص.
- تطوير الإدارة يكون عن طريق تطوير البحث العلمي في هذا الميدان.
- للإدارة ركنين أساسيين: وجود جهد جماعي مشترك، وخضوع القائمون بنشاط المنظمة لفكرة السلم الإداري.

وكتوصيات نقترح ما يلي:

- تنظيم تبادلات علمية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال قصد التحسين والتطوير لخدمة الوطن.
- سعي كل مدير إلى تحقيق المعرفة الإدارية وتمييزها داخل إدارته، قصد إنجاز العملية الإدارية.
- الحرص على دراسة المفاهيم والمبادئ والأساليب الإدارية وتطبيقها بشكل علمي، يمكن من تحسين العملية الإدارية.

قائمة المراجع:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المصادر:

1. الدساتير:

- دستور 1996.

- التعديل الدستوري 2016.

2. القوانين والمراسيم:

- قانون رقم 12 - 07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فيفري 2012، يحدد القواعد المتعلقة بقانون الولاية.

- المرسوم التنفيذي رقم 94 - 215، المؤرخ في 27 جويلية 1994، الذي يحدد القواعد المتعلقة بالأمانة العامة للولاية.

ثانياً: الكتب:

1. ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، المكتبة القانونية، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 1993.

2. حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2007.

3. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

4. زكريا الدوري، ونجم العزاوي، وشفيق شاكر العملة، ومحمد عبد القادر، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها (في القرن الحادي والعشرين)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

5. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

6. سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2008.

7. سعيد محمد المصري، أساسيات في دراسة الإدارة العامة، دار المرية للنشر، الرياض، ط3، 1983.

8. صبري جلبي أحمد عبد العال، مبادئ علم الإدارة العامة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2011.
 9. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1983.
 10. طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003.
 11. عبد السلام أبو قحف، ود. عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، [د.س.ن].
 12. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة، الأردن، 2009.
 13. محمد شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية (أسس ومبادئ علم الإدارة العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
 14. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
 15. محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، 1991.
 16. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
 17. علي شريف، الإدارة العامة (مدخل الأنظمة)، الدار الجامعية، لبنان، 1989.
- ثالثا: الأطروحات:**
18. لبشري رميني حورية، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، دكتوراه في القانون، جامعة الجزائر 01، كلية الحقوق، الجزائر، 20.
- رابعا: تقارير وسجلات:**
19. وثائق إدارية من مؤسسة TMS (تقارير وسجلات).
- خامسا: مواقع الأنترنت:**
20. كريم، الهيكل التنظيمي للولاية، منتديات ملتقى الموظف الجزائري - www.mouwazaf-dz.net، بتاريخ 2018/05/15، على الساعة 08:15.

الفهرس

01.....	مقدمة.....
05.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العامة وإدارة الأعمال.....
05.....	المبحث الأول: الإدارة العامة.....
05.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة العامة.....
06.....	الفرع الأول: نشأة الإدارة العامة.....
10.....	الفرع الثاني: تعريف الإدارة العامة.....
13.....	المطلب الثاني: طبيعة الإدارة العامة وخصائصها.....
13.....	الفرع الأول: طبيعة الإدارة العامة.....
16.....	الفرع الثاني: خصائص الإدارة العامة.....
18.....	المبحث الثاني: إدارة الأعمال.....
18.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأعمال.....
18.....	الفرع الأول: المدارس الإدارية.....
33.....	الفرع الثاني: تعريف إدارة الأعمال.....
33.....	الفرع الثالث: خصائص إدارة الأعمال.....
35.....	المطلب الثاني: وظائف إدارة الأعمال.....
35.....	الفرع الأول: التخطيط.....
39.....	الفرع الثاني: التنظيم.....
40.....	الفرع الثالث: التوجيه.....
44.....	الفرع الرابع: الرقابة.....

47.....	الفصل الثاني: تمييز الإدارة العامة عن إدارة الأعمال
48.....	المبحث الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
48.....	المطلب الأول: أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
48.....	الفرع الأول: من حيث الخصائص
49.....	الفرع الثاني: من حيث المبادئ
54.....	الفرع الثالث: من حيث الأركان
55.....	الفرع الرابع: من حيث الحاجة
58.....	المطلب الثاني: أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
58.....	الفرع الأول: من حيث النشأة والهدف
60.....	الفرع الثاني: من حيث الموضوع والفلسفة
63.....	الفرع الثالث: من حيث الأساس القانوني وطبيعة النشاط
64.....	الفرع الرابع: من حيث مسألة المنافسة وتحقيق التنمية الشاملة
64.....	الفرع الخامس: من حيث النشاط والحجم
66.....	المبحث الثاني: دراسة حالة تطبيقية للإدارة العامة وإدارة الأعمال
66.....	المطلب الأول: حالة للإدارة العامة (إدارة الولاية نموذجاً)
66.....	الفرع الأول: الوالي
67.....	الفرع الثاني: الديوان
68.....	الفرع الثالث: الأمانة العامة
75.....	الفرع الرابع: المفتشية العامة
76.....	الفرع الخامس: المجلس الشعبي الولائي
78.....	المطلب الثاني: حالة لإدارة الأعمال (مؤسسة TMS نموذجاً)
78.....	الفرع الأول: نشأة مؤسسة TMS
80.....	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة TMS
82.....	الفرع الثالث: مديرية المحاسبة والمالية

84.....	الخاتمة.....
85.....	قائمة المراجع.....
88.....	الفهرس.....