

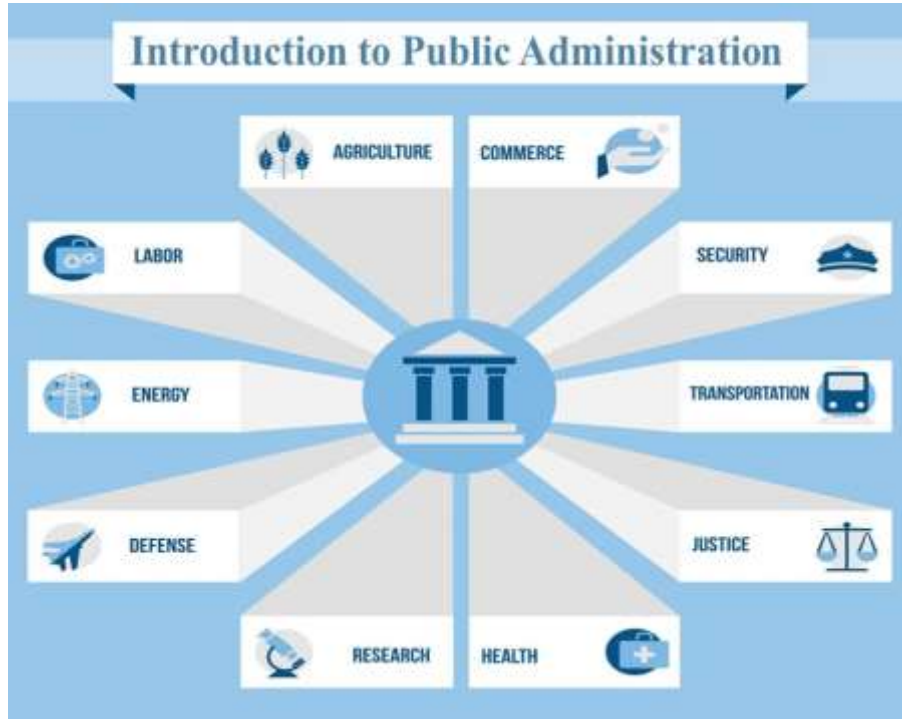
# الإدارة العامة المتقدمة

الدكتور: داود المحمد

دكتوراه في إدارة الأعمال

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

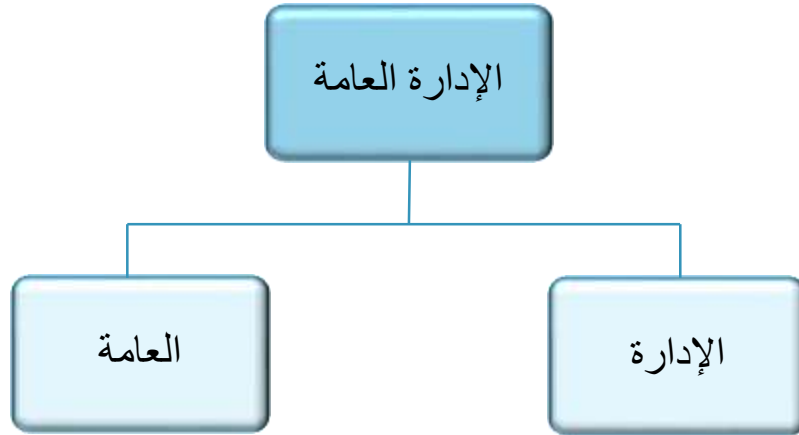
# مفهوم الإدارة العامة



هي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع و التي يتم تطبيقها في القطاع العام أي المؤسسات الحكومية المختلفة مثل الوزارات و الدوائر و المجالس و الهيئات الحكومية.

# مفهوم الإدارة العامة

الإدارة العامة لفظ مركب يتكون من كلمتين:



1. الإدارة: هي مجهود جماعي متعاون يقوم على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات و استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة و الإدارة تدور حول ظاهرتي الكفاءة والفعالية.

2. العامة: تعني عمومية الإدارة أي أنها ترمي إلى تحقيق المصلحة العامة بمضمونها الشامل، وبما ينطوي عليه ذلك من أهداف وخطط وسياسات عامة للدولة.

# نشأة الإدارة العامة

أهم المراحل:

- الحضارة المصرية القديمة: عرفت مصر القديمة نظاماً بيروقراطياً متقدماً. حيث كان لها نصيب كبير في بزوغ العمليات الإدارية المعروفة في الوقت الحالي، و في ظهور الفكر الإداري و التنظيمي. كما أنهم استعملوا التخطيط من أجل التحكم في الموارد المتاحة.
- الحضارة البابلية: خلقت هذه الحضارة العديد من الآثار الدالة على مدى الاهتمام بالمعاملات التجارية و إدارتها بفعالية هذا إلى جانب اهتمام حمورابي بالعديد من المفاهيم الإدارية لتنظيم نشاط تداول الأموال و الأراضي والعقارات والتجارة و الأسرة و العمل.

# نشأة الإدارة العامة

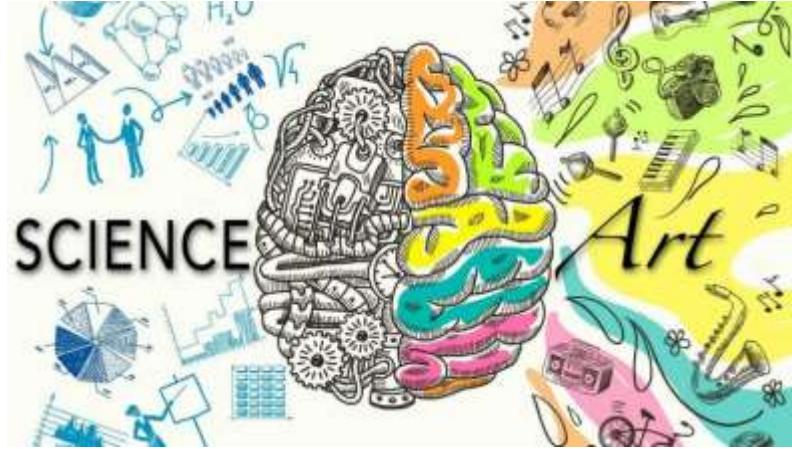
وبعد مرور ما يقرب عشر قرون استقر المعنى حتى أصبح المسمى Public Administration واستخدم في العلوم السياسية في مختلف الثورات التي ظهرت في أوروبا، وازدهر استخدامه بعد الثورة الصناعية في إنجلترا

كما أن من أهم أسباب ظهور علم الإدارة العامة و تطوره هو:

- التطور التكنولوجي الحديث والثورة الصناعية.
- زيادة مجال النشاطات البشرية و اتساعها.
- الاتجاه نحو مزيد من التخصص و التنوع في المجتمعات الحديثة.

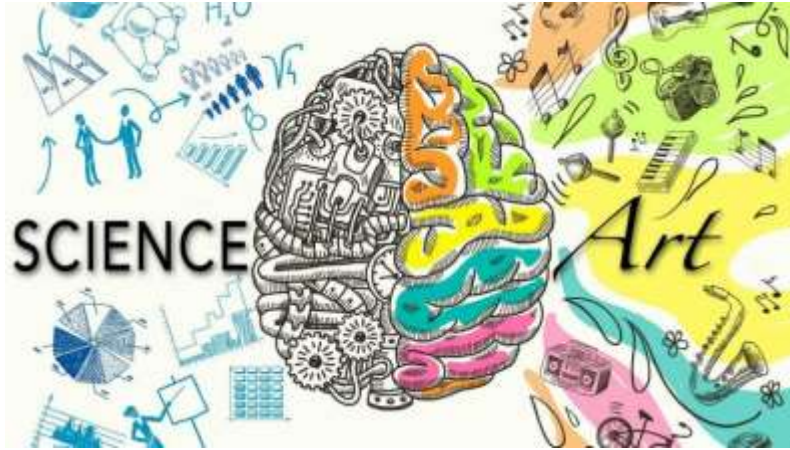
# هل الإدارة العامة علم أم فن؟

تراوحت الإجابة على السؤال بين ثلاثة اتجاهات:



**الأول:** يرى أن الإدارة العامة فن نظراً لأنها تعتمد على المهارات الشخصية والمواهب الذاتية، فهي على حد قولهم فن يولد مع الشخص لا يكتسب، وأن الإداري يولد ولا يصنع وقالوا بأن الإدارة العامة تقوم على قواعد غامضة وغير مؤكدة مما يتنافى مع مفهوم العلم، أو هي بالأحرى مجرد توجيهات يستعان بها دون أن يكون لها صبغة علمية ثابتة أو محققة.

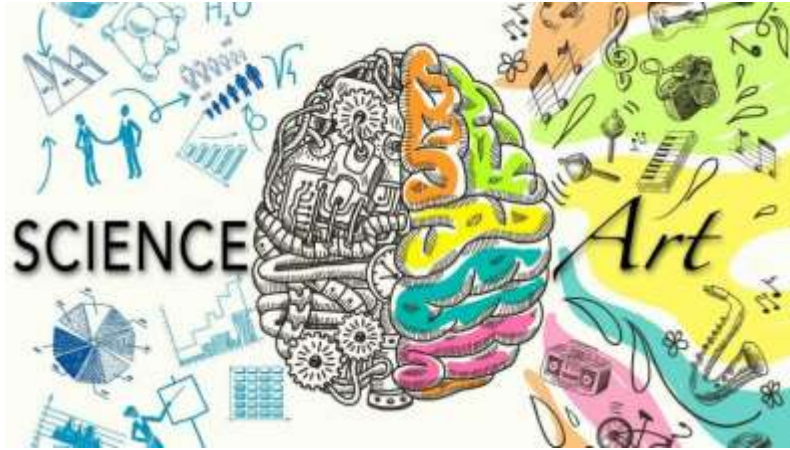
# هل الإدارة العامة علم أم فن؟



**الثاني:** يرى أن الإدارة العامة علم، واعتمدوا في التوصل إلى هذه النتيجة، إلى أن الإدارة تعتمد على مجموعة من المبادئ والقواعد التي استندت في وجودها إلى التجربة والملاحظة وبما تحويه من مراحل، كالتخطيط والتنظيم والرقابة التي تعتمد على أصول البحث العلمي وتقوم على أسس ثابتة



# هل الإدارة العامة علم أم فن؟



**الثالث:** يميل أنصار هذا الاتجاه إلى أن الإدارة العامة تجمع بين صفتي العلم والفن، فهي ليست علماً تجريدياً كسائر العلوم الطبيعية التي تعتمد على المشاهدة والظواهر، وهي ليست كذلك فناً خالصاً يعتمد فقط على المواهب والتصورات الذاتية الشخصية، وإنما هي مزيج من العلم والفن في آن واحد.



# أهمية الإدارة العامة

تستمد الإدارة العامة ضرورة وجودها وحتميتها من الدور الفعال والملموس الذي تلعبه في حياة أفراد المجتمع ويمكن أن نلمس أهميتها مما يلي:

- ❑ القيام بأنشطة لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها بسبب عدم قدرته على تحقيق الفوائد المتوقعة، و بسبب الكم الهائل من الاستثمارات الضرورية التي لن يتمكن من استيعابها.
- ❑ الحفاظ على الأمن و السلامة و الدفاع عن حقوق العمال و تقديم الخدمات الصحية و التعليمية و غيرها من الخدمات.
- ❑ القيام بأنشطة إعادة الإعمار و الإصلاح و الرعاية الاجتماعية و الحفاظ على السياسات المالية و الإدارية لأجهزة الدولة.
- ❑ تعتبر الإدارة العامة الحديثة وسيلة لتنفيذ السياسات الحكومية بشكل فعال و صادق لصالح مؤسسات المجتمع و مختلف فئات الناس.

# خصائص الإدارة العامة

## 1. الإدارة نشاط جماعي:

لا أحد يستطيع أن يشبع كل رغباته نفسه لذلك يعمل الفرد في مجموعة منظمة لتحقيق ما لا يستطيع تحقيقه بشكل فردي.

## 2. الإدارة موجهة نحو الهدف:

تتجه جهود المجموعة نحو إنجازات بعض الأهداف المحددة مسبقاً حيث تهتم الإدارة بإنشاء و تحقيق هذه الأهداف.

## 3. الإدارة عامل إنتاج:

الإدارة وسيلة لتحقيق أهداف المجموعة كما أنها عامل إنتاج يتطلب التنسيق مع عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق الأهداف و الغايات المحددة مسبقاً.

## 4. الإدارة شخصية عالمية:

المبادئ الأساسية للإدارة عالمية يمكن تطبيقها في جميع أنواع الاهتمامات الاجتماعية و الثقافية و الرياضية...

# خصائص الإدارة العامة

## 5. الإدارة مطلوبة على جميع مستويات المنظمة:

هناك حاجة للإدارة على جميع المستويات على سبيل المثال: المستوى الأعلى، المستوى المتوسط، المستوى الإشرافي.

## 6. الإدارة وظيفة مميزة:

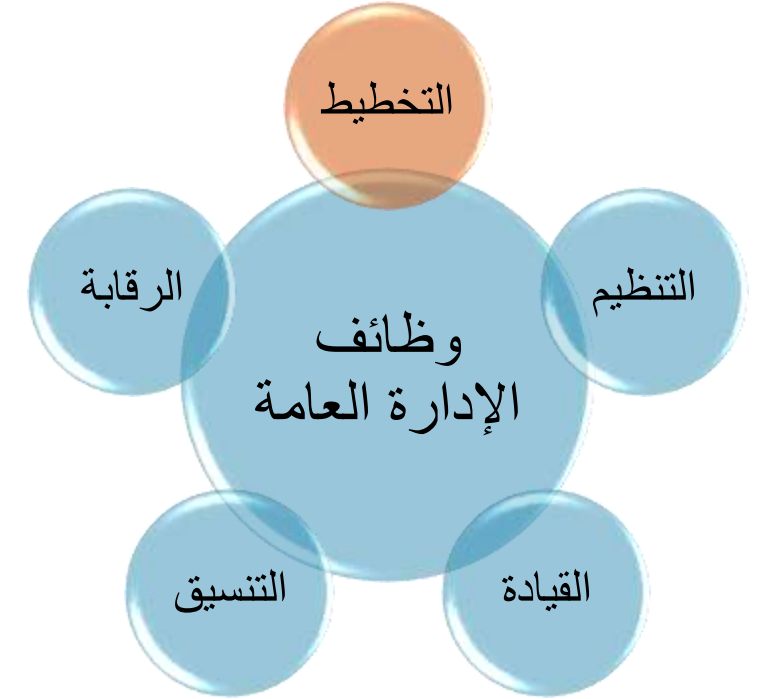
يتم إجرائها لإصلاح و تحقيق الأهداف المعلنة من خلال استخدام القوى العاملة و عوامل الإنتاج الأخرى.

## 7. الإدارة عملية اجتماعية:

يقع على عاتقها مسؤولية اجتماعية للاستفادة المعقولة من الموارد النادرة مع مراعاة مصلحة المجتمع ككل.

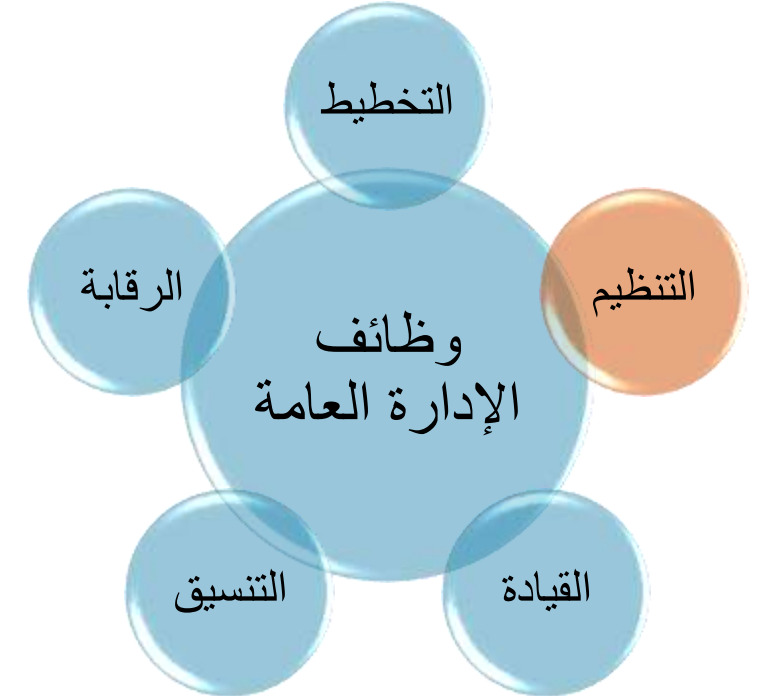
# وظائف الإدارة العامة

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الهامة للحكومة لتصممه جوانب إدارية و سياسية و اقتصادية و هو ذات أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات العامة و من أهم تعريفاته هو تعريف هنري فايول بقوله أن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.



# وظائف الإدارة العامة

يقصد بالتنظيم في مجال العوم الإدارية التنظيم الذي يتضمن تحديد أوجه النشاط الإداري اللازم لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة مع تجميع تلك الأوجه من النشاط و تخصيصها لموظف إداري محدد مع تفويضه السلطة اللازمة لتنفيذها في ضوء مجموعة من القرارات و اللوائح الموضحة لذلك.



# وظائف الإدارة العامة



كذلك تعتبر القيادة من أهم وظائف الإدارة العامة لارتباطها بكافة الوظائف الأخرى، تتضمن وظيفة القيادة إرشاد المرؤوسين و تقديم النصح لهم أثناء العمل و إعدادهم لمواجهة مشكلات التنفيذ و ذلك لضمان سير العمل بالمستوى المطلوب.

# وظائف الإدارة العامة

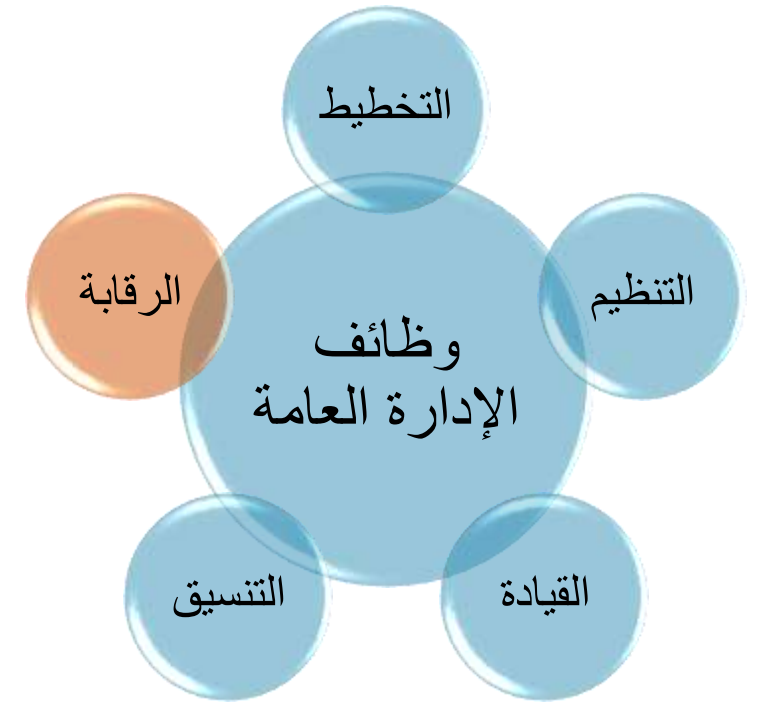
يعتبر التنسيق أحد المقومات الأساسية لنجاح وظيفة التنظيم و يعرف في الإدارة العامة بأنه تحديد العلاقة بين الوحدات المختلفة من الجهاز و تيسير قدر من الاتصال بينها مما يسمح بتوجيه نشاطها و تكفل تحقيقها و تمنع التضارب بين قراراتها.





# وظائف الإدارة العامة

يقصد بالرقابة في مجال الإدارة العامة الرقابة الإدارية على المنظمات العامة و لقد اعتبرت الإدارة العامة بأنها التحقق من إتمام التنفيذ وفقاً لمقررات الخطة التشغيلية المرسومة.



# علاقة الإدارة العامة بإدارة الأعمال

ترتبط **إدارة الأعمال** بالمشروعات الخاصة التي تستهدف أهداف خاصة، وترتبط **الإدارة العامة** بإدارة المنظمات الحكومية العامة والتي تستهدف أهداف عامة.

الإدارة العامة كنظام إداري تعد الأسبق تاريخياً بآلاف السنين عن إدارة الأعمال، حيث اقترنت الإدارة العامة بالحكم والحكومات بإدارتها لشؤون المجتمع، إلا أنها كعلم يستند إلى الأصول والنظريات العلمية قد تأخرت عن علم إدارة الأعمال من الناحية الزمنية، فعلم إدارة الأعمال كان الأسبق في الظهور بفضل رائديه فريدريك تايلور وهنري فايول.

# الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال



تتمثل أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال بما يلي:

من حيث الهدف:

تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح وخاصة في القطاع الخاص، بينما الإدارة العامة فهي لا تهدف إلى الربح بل تقوم بتقديم خدمات عامة، أو توفير سلع للجمهور

# الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال

من حيث وسائل تحقيق الأهداف:



تتصف إدارة الأعمال بالمرونة بسبب الإجراءات والقواعد التي يلتزم بها العاملين في المنظمات الخاصة، بينما تتصف الإدارة العامة بالبيروقراطية بسبب اللوائح والقوانين التي يتمسك بها الموظف العام.

يختلف التنظيم الإداري في الجهاز الإداري العام للدولة، وفي المنظمات الحكومية عن التنظيم الإداري في منظمات الأعمال وذلك بسبب ضخامة حجم الإدارة العامة واتساع تنظيمها.

# الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال

من حيث مجال التطبيق:



يتم تطبيق إدارة الأعمال في المنظمات الاقتصادية الخاصة لتحقيق الأهداف المادية، بينما يتم تطبيق الإدارة العامة في المنظمات الحكومية لتحقيق الأهداف القومية ومن ثم يمتد نشاط الإدارة العامة إلى النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية ولا يقتصر فقط على النواحي الاقتصادية.

# الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال

العلاقة بالسياسة العامة للدولة:

تعمل إدارة الأعمال وفقاً لقواعد وسياسات خاصة يحددها أصحاب المنظمات، ولا ترتبط مباشرة بالسياسة العامة للدولة أو خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ولا تعتمد على الموارد المالية للدولة. ولكن تعتمد على الموارد المتاحة لأصحابها.

بينما تعمل الإدارة العامة وفقاً لقواعد وسياسات عامة، وتعتبر وثيقة الصلة بالسياسة العامة للدولة والخطة القومية. وتعتمد على الموارد المالية للدولة وتورد الفائض للدولة.

# الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال

المدى الزمني:



إن المدى الزمني لاهتمامات إدارة الأعمال قصير نسبياً لأنه يرتبط بفترة زمنية معينة أو يرتبط بعمر أصحابها (بحسب اختلاف الشكل القانوني للمنظمات الخاصة).

ولكن المدى الزمني لاهتمامات الإدارة العامة طويل نسبياً لأن الإدارة العامة تهتم بمصالح عامة طويلة الأجل.



# الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال

## المسؤولية:

يعمل الموظف العام بصفته وليس باسمه في الإدارة العامة، ويكون الموظف العام عرضة للسؤال العام عن أي انحراف ويكون مسئولاً أمام القانون العام ويخضع لاعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية، وذلك بعكس الموظف الذي يعمل في منظمات الأعمال فقد يعمل بشخصه ويخضع للقانون الخاص، وتكون مسؤولية الموظف في إدارة الأعمال مسؤولية خاصة أمام أصحاب رأس المال.



# الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال

## الاحتكار والمنافسة:

تعد المنافسة معيار لإدارة الأعمال الخاصة بينما يعد الاحتكار أمراً استثنائياً في إدارة الأعمال، لكن لا توجد منافسة بين أجهزة الدولة حيث يقوم كل منها بنشاط مختلف عن الآخر.

وتعتبر ظروف الاحتكار هي الظروف العادية في الإدارة العامة، وفي هذه الحالة تغيب المنافسة.



# أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

توجد عدة نقاط التقاء بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من بينها:

1. لم تعد الإدارة العامة قاصرة على تقديم الخدمات العامة بل تعدتها إلى القيام بالأنشطة الاقتصادية (التجارية/ الصناعية/ الزراعية). وفي المقابل أصبحت الشركات الخاصة تساهم في تقديم الكثير من الخدمات إلى الجمهور وتوسعت مسؤوليتها تجاه المجتمع وتجاه العاملين بها مع التزامها بالسياسة العامة للدول.
2. أصبحت الحكومة تنظم الصناعة، في كثير من الأحيان تنظيماً كلياً، فهناك بعض لوائح الصناعة التي تضع بعض الشركات تحت الرقابة الكاملة للحكومة، وبصفة عامة فهذه اللوائح تربط بين القطاع العام والقطاع الخاص، بين الإدارة في الحكومة والإدارة في الشركات الخاصة.

## أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

3. من حيث تطبيق مبادئ ونشاط الإدارة تطبق كل منها مبادئ الإدارة الشاملة حيث توجد مبادئ عامة تحكم الإدارة العامة وإدارة الأعمال مثل مبادئ التنظيم أو العملية الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.
  4. تستخدم الإدارة العامة وإدارة الأعمال أدوات مشتركة بينهما مثل الموازنة، والخرائط التنظيمية، وإدارة الوقت، ويتأثر كل منها بالظروف البيئية المحيطة سواء السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية أو التكنولوجية.
- ومنه فإدارة الأعمال ليست منفصلة عن الإدارة العامة ولا تعني الاختلافات بينهما أنهما علمان مختلفان أو منفصلان تماما وإنما ينتميان لعلم الإدارة وكل له خصائصه وميزاته

# الإدارة العامة المتقدمة

« تشير الإدارة العامة المتقدمة إلى دراسة وممارسة إدارة المنظمات العامة وتنفيذ السياسات على مستوى متقدم. وهو ينطوي على تطبيق المعرفة والمهارات والتقنيات المتخصصة لمعالجة القضايا والتحديات المعقدة التي تواجهها الحكومات وكيانات القطاع العام.

« في سياق الإدارة العامة المتقدمة ، يعمل المهنيون عادةً في مناصب الإدارة العليا أو يشاركون في تحليل السياسات وتقييم البرامج والتخطيط الاستراتيجي. وهم مسؤولون عن صياغة السياسات وتنفيذها ، وإدارة الموارد ، والإشراف على الخدمات العامة ، وضمان الحوكمة الفعالة.

# الجوانب الرئيسية للإدارة العامة المتقدمة

فيما يلي بعض الجوانب الرئيسية للإدارة العامة المتقدمة:

□ **تحليل السياسات وتطويرها:** يشارك المسؤولون العامون المتقدمون في تحليل السياسات الحالية ، وتحديد الثغرات وأوجه القصور ، ووضع سياسات جديدة أو تعديل السياسات الحالية لمواجهة التحديات الناشئة. يقومون بإجراء البحوث وجمع البيانات وتقييم تأثير السياسات على مختلف أصحاب المصلحة.

□ **التخطيط الاستراتيجي:** يشارك المسؤولون العامون المتقدمون في التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل لتحديد الأهداف والغايات التنظيمية. إنهم يقيمون احتياجات المجتمع أو المنظمة العامة ويطورون استراتيجيات لتلبية تلك الاحتياجات بشكل فعال. يتضمن التخطيط الاستراتيجي النظر في العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية لتوجيه عمليات صنع القرار.

# الجوانب الرئيسية للإدارة العامة المتقدمة

□ **المالية العامة والميزانية:** المهنيون في الإدارة العامة المتقدمة لديهم خبرة في إدارة المالية العامة والميزانية. وهم مسؤولون عن تخصيص الموارد ، ومراقبة النفقات ، وضمان المساءلة المالية ، وتعظيم كفاءة وفعالية الإنفاق العام.

□ **إدارة وتقييم الأداء:** يركز المسؤولون العامون المتقدمون على إدارة الأداء وتقييمه لتقييم فعالية البرامج والخدمات العامة. يطورون مؤشرات الأداء ، ويضعون المعايير ، ويرصدون التقدم نحو تحقيق الأهداف. يساعد التقييم في تحديد مجالات التحسين ويعزز الجودة والمساءلة في الخدمات العامة.



# الجوانب الرئيسية للإدارة العامة المتقدمة

□ **القيادة والإدارة التنظيمية:** يوفر المسؤولون العامون المتقدمون القيادة ويشرفون على إدارة المنظمات العامة. إنهم يصنعون رؤية ويضعون الأهداف ويحفزون الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة. كما أنهم يديرون الموارد البشرية ، ويعززون التعاون ، ويضمنون عمليات صنع القرار الأخلاقية والشفافة.

□ **الشراكات بين القطاعين العام والخاص:** غالبًا ما يشارك المسؤولون العامون المتقدمون في التعاون مع كيانات القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية وأصحاب المصلحة الآخرين لتقديم الخدمات العامة بشكل أكثر كفاءة. إنهم ينشئون شراكات ويتفاوضون على العقود ويديرون العلاقات للاستفادة من الموارد والخبرات لصالح الجمهور.

# الجوانب الرئيسية للإدارة العامة المتقدمة

□ **تنفيذ السياسة وإشراك أصحاب المصلحة:** يلعب المسؤولون العامون المتقدمون دورًا حاسمًا في ضمان التنفيذ الفعال للسياسة. يتعاملون مع مختلف أصحاب المصلحة ، بما في ذلك المواطنين ، ومجموعات المصالح ، والوكالات الحكومية الأخرى ، لجمع المدخلات ، وبناء توافق الآراء ، ومعالجة المخاوف. كما يقومون بمراقبة عملية التنفيذ ، وتحديد العوائق ، وإجراء التعديلات اللازمة.

بشكل عام ، تتضمن الإدارة العامة المتقدمة تطبيق المعرفة والمهارات المتقدمة لمعالجة القضايا العامة المعقدة ، وتعزيز الحوكمة الفعالة ، وتعزيز تقديم الخدمات العامة. فهي تتطلب فهماً عميقاً لتطوير السياسات ، والإدارة الإستراتيجية ، والإشراف المالي ، وإشراك أصحاب المصلحة للتغلب على التحديات والفرص في القطاع العام.

# ما يميز الإدارة العامة المتقدمة

تتجاوز الإدارة العامة المتقدمة الوظائف الإدارية الأساسية وتنطوي على استخدام المعرفة والمهارات المتقدمة لمعالجة القضايا العامة المعقدة، وتعزيز الحوكمة الفعالة، وتحسين تقديم الخدمات العامة. فهي تتطلب فهماً شاملاً لمختلف المجالات الرئيسية، بما في ذلك تطوير السياسات، والإدارة الإستراتيجية، والإشراف المالي، وإشراك أصحاب المصلحة.

# مكونات الإدارة العامة المتقدمة

□ تطوير السياسات: يمتلك المسؤولون العامون المتقدمون خبرة في تحليل وصياغة السياسات التي تعالج التحديات المجتمعية المعقدة. يقومون بتقييم تأثير السياسات الحالية ، وإجراء البحوث ، وتطوير مناهج مبتكرة لتلبية الاحتياجات المتطورة للجمهور.

□ الإدارة الإستراتيجية: الإدارة الإستراتيجية الفعالة أمر حيوي في الإدارة العامة المتقدمة. يحتاج المسؤولون إلى تطوير أهداف طويلة المدى ، ووضع استراتيجيات لتحقيقها وتنفيذ خطط لضمان نتائج ناجحة. كما يجب أن تكون لديهم القدرة على التكيف والاستجابة للظروف المتغيرة والاتجاهات الناشئة.

# مكونات الإدارة العامة المتقدمة

□ الإشراف المالي: يجب على المسؤولين الحكوميين في الأدوار المتقدمة إثبات الكفاءة في الإدارة المالية والإشراف. وهم مسؤولون عن الإشراف على الميزانيات ، وتخصيص الموارد بكفاءة ، وضمان الشفافية والمساءلة في العمليات المالية. يتضمن ذلك اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين استخدام الموارد وتحقيق القيمة مقابل المال.

□ إشراك أصحاب المصلحة: بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة أمر بالغ الأهمية للإدارة العامة الفعالة. يتعامل المسؤولون المتقدمون مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة ، بما في ذلك المواطنين ومجموعات المجتمع والمنظمات غير الربحية والشركات والكيانات الحكومية الأخرى. إنهم يسعون للحصول على المدخلات ، ويتعاونون في عمليات صنع القرار ، ويعززون الشراكات لتلبية الاحتياجات العامة بشكل جماعي.

# مكونات الإدارة العامة المتقدمة

علاوة على ذلك ، تتطلب الإدارة العامة المتقدمة القدرة على:

- التنقل في المواقف السياسية.
  - توظيف صنع القرار القائم على البيانات.
  - تعزيز الابتكار.
  - تعزيز الممارسات الأخلاقية في الخدمة العامة.
- إنه تخصص متعدد الأوجه يلعب دوراً حيوياً في مواجهة التحديات المجتمعية ودفع التغيير الإيجابي داخل القطاع العام.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

# شكراً لكم