Comprehensive Journal of Science
Volume (10), Issue (39), (March, 2026)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (10) ملحق العدد 39 مارس 2026
ردمد: 3014-6266

أشكليه الخلط بين الادارة العامة وادارة الاعمال في المؤسسات

عبدالكريم يوسف عقل
المعهد العالي للعلوم والتقنية / الزهراء
abdlkaremyosf@gmil.com

تاريخ الاستلام:2026/02/15 –تاريخ المراجعة:2026/03/12– تاريخ القبول: 2026/03/13– تاريخ للنشر 2026/04/25

المستخلص

تُعد الإدارة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، سواء كانت حكومية أو خاصة .ومع تطور الفكر الإداري، برزت تخصصات متعددة، من أبرزها الإدارة العامة وإدارة الأعمال، حيث لكل منهما خصائصه وأهدافه ومجالات تطبيقه. إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود خلط واضح بين هذين المفهومين داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى ضعف الأداء التنظيمي وعدم وضوح الأهداف والسياسات. تكمن مشكلة الدراسة في وجود تداخل واضح بين مفاهيم وممارسات الإدارة العامة وإدارة الأعمال داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تطبيق غير صحيح للأساليب الإدارية، ويؤثر سلباً على تحقيق الأهداف. إلى أي مدى يؤدي الخلط بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى التأثير على كفاءة الأداء المؤسسي؟ تهدف الدراسة إلى توضيح الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وتحليل أسباب الخلط بينهما، وتحديد آثاره، واقتراح حلول مناسبة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات الإدارية ذات الصلة ويتضح أن الخلط بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال يمثل تحديًا حقيقيًا أمام المؤسسات، ويتطلب معالجة علمية وتطبيقية لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمصلحة العامة. و محاولة تخصيص الإدارة العامة (تطبيق أساليب العمل عليها)، متجاهلين أن إدارة الدولة تتطلب اعتبارات سياسية واجتماعية لا تظهر في إدارة الشركات الربحية. ان الخلط بين المنهجين ليس مجرد خطأ أكاديمي، بل هو تغريب للمؤسسة عن بيئتها. المؤسسة التي لا تدرك هويتها الإدارية (هل هي عامة أم خاصة؟) ستعاني من انفصام إداري، فلا هي حققت كفاءة القطاع الخاص، ولا حافظت على نزاهة القطاع العام. وتوصلت الدراسة إلى أن الخلط بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال يمثل عائقاً أمام تطوير الأداء المؤسسي. وتوصي الدراسة ضرورة التمييز بين المفاهيم، تطوير البرامج التدريبية، وتبني سياسات إدارية مناسبة لكل نوع من المؤسسات.

Abstract

Management is considered one of the fundamental pillars for the success of institutions of all types, whether public or private. With the development of administrative thought, several specializations have emerged, most notably Public Administration and Business Administration, each possessing its own characteristics, objectives, and fields of application. However, practical reality indicates a clear confusion between these two concepts within institutions, which leads to weak organizational performance and unclear objectives and policies. The problem of the study lies in the evident overlap between the concepts and practices of Public Administration and Business Administration within institutions, resulting in the improper application of administrative methods and negatively affecting the achievement of objectives. To what extent does the confusion between Public Administration and Business Administration affect the efficiency of institutional performance? The study aims to clarify the differences between Public Administration and Business Administration, analyze the causes of confusion between them, identify its effects, and propose appropriate solutions. This study adopted the analytical approach through reviewing related literature and administrative theories. The findings indicate that the confusion between Public Administration and Business Administration represents a real challenge for institutions and requires both scientific and practical treatment to ensure a balance between economic efficiency and public interest. Attempts to privatize public administration by applying business-oriented methods while ignoring that state administration requires political and social considerations not present in

profit-oriented companies further deepen the issue. The confusion between the two approaches is not merely an academic mistake, but rather an alienation of the institution from its own environment. An institution that does not recognize its administrative identity (whether public or private) will suffer from administrative fragmentation; it will neither achieve the efficiency of the private sector nor preserve the integrity of the public sector. The study concluded that the confusion between Public Administration and Business Administration constitutes an obstacle to the development of institutional performance. The study recommends the necessity of distinguishing between the two concepts, developing training programs, and adopting administrative policies appropriate for each type of institution.

المقدمة:

تُعد الإدارة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، سواء كانت حكومية أو خاصة .ومع تطور الفكر الإداري، برزت تخصصات متعددة، من أبرزها الإدارة العامة وإدارة الأعمال، حيث لكل منهما خصائصه وأهدافه ومجالات تطبيقه.

إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود خلط واضح بين هذين المفهومين داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى ضعف الأداء التنظيمي وعدم وضوح الأهداف والسياسات.

علي الرغم من ان الادارة العامة تعد فرعا مستقلا من فروع العلوم الادارية له خصوصيته المرتبطة بالدولة واجهزتها الحكومية الا الا ان العديد من الاكاديميين يخلطون بينها بينها وبين ادارة الاعمال نظرا لتشابه المفاهيم الادارية كالوظائف (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة)

فبينما تهدف ادارة الاعمال الي تحقيق الربح والكفاءة الاقتصادية في القطاع الخاص فان الادارة العامة تسعى الي تحقيق المصلحة العامة وتطبيق السياسات الحكومية ومن هنا تبرز الاشكالية

يكمن التحدي الأبرز أمام تطوير قطاع الإدارة الحكومية بالافتقار إلى الفكر التنافسي القادر على مواكبة التطورات المتسارعة في الأدوات الإدارية من جهة، وتوسع نطاق الخدمات الإدارية الحكومية التي تقدمها للغير ومستوى جودتها في آن معاً من جهة أخرى.

وعليه، يهدف هذا البحث إلى تحليل ظاهرة الخلط بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من منظور نظري.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في وجود تداخل واضح بين مفاهيم وممارسات الإدارة العامة وإدارة الأعمال داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تطبيق غير صحيح للأساليب الإدارية، ويؤثر سلباً على تحقيق الأهداف.

تساؤلات الدراسة

ما الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال؟ ما أسباب الخلط بينهما؟ وما الآثار المترتبة على هذا الخلط داخل المؤسسات؟
إلى أي مدى يؤدي الخلط بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى التأثير على كفاءة الأداء المؤسسي؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى توضيح الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وتحليل أسباب الخلط بينهما، وتحديد آثاره، واقتراح حلول مناسبة.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تقديم إطار نظري واضح يساعد الباحثين وصناع القرار على فهم طبيعة كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات الإدارية ذات الصلة

نشأة وتطور الإدارة العامة

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين على فكرة أن الإدارة العامة كممارسة تنظيمية تعود إلى آلاف السنين، حيث تطورت مع تطور البلدان متأثرة بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية. حيث نجد أن الحضارات المصرية والصينية واليونانية كانت تنظم الشؤون العامة عن طريق المكاتب التي اعتبر أصحابها مسؤولين عن المحافظة على النظام. (بوطويل 2021، ص 725)

وجد المؤرخون أن ممارسات الإدارة العامة كانت قديمة قدم الحضارة الإنسانية؛ حيث كانت تمارس الإدارة العامة على أساس الوساطة والمحسوبية السياسية للتعيينات في المجال الإداري والتي كانت هي الأنسب للحكام في ذلك الوقت في العصر السومري 5000 قبل الميلاد اقتصرت الإدارة على الاحتفاظ بسجلات الحكومة والتجارة.

برز دور الإدارة العامة في مصر القديمة 4000 قبل الميلاد مع تطور الحكومات الرسمية الأولى. في مصر القديمة، حيث قام الفراعنة بنشر الخدم للقيام بالمناقصات وتحصيل الضرائب لتوفير الموارد وإدارتها وضمان تدفقها. (Baradei, L. 2021)

كما قدم الرومان تحت إمبراطوريتهم 300 ق.م - 300 م نظاما أكثر تطورا، فأنشأوا مستويات إدارية مميزة للعدالة والشؤون العسكرية والمالية والضرائب والشؤون الخارجية (الهيتي،صلاح والخفاجي 2015 ص 27)

أولا: مفهوم الإدارة العامة:

الإدارة العامة هي جانب من جوانب مجال الإدارة. وترتبط بالنظام السياسي ووجدت لتحقيق الغايات والأهداف التي صاغها صناع القرار السياسي. ومن المعروف أيضا باسم إدارة حكومية لأن صفة "عام" في كلمة "إدارة عامة" تعني "الحكومي". ومن ثم، فإن تركيز الإدارة العامة ينصب على البيروقراطية العامة، أي البيروقراطية التنظيمية أو (التنظيم الإداري) للحكومة.

إن الإدارة العامة لفظ مركب يتكون من اسم وصفة فالاسم وهو:

الإدارة تتضمن خاصيتين: وهما هدف المنظمة والعمل الجماعي، ومن خلالها يتحقق العمل المشترك.

كلمة "عامة تعني ببساطة ممارسة الإدارة في جزء معين من المجتمع، مجتمع القطاع العام. وبالتالي فإن الإدارة العامة هي إدارة حكومية وتعمل في مجال معين من الحكومة. إنها آلية التنفيذ سياسة الحكومة.

تعرض العديد من علماء وكتاب علم الإدارة والعلوم السياسية وعلم الاجتماع والقانون وعلم الاقتصاد التعريف بالإدارة العامة، لذا توجد بعض التعريفات ذات طابع علمي فني وعلمي بحت، وبعض التعريفات ذات صبغة سياسية، والأخرى يغلب عليها الجانب السلوكي والاجتماعي، وبعض. التعريفات ذات طابع قانوني وبعضها ذات صبغة اقتصادية.

يعرّف علي السلمي الإدارة العامة بأنها:

عملية تنظيم وتوجيه جهود الأفراد داخل الأجهزة الحكومية لتحقيق أهداف المجتمع وفق السياسة العامة للدولة (السلمي 2001، ص 18)

الإدارة العامة هي فرع من العلوم الإدارية التي تختص بدراسة كافة الجوانب الإدارية والمالية المتعلقة بالأنشطة الحكومية، وتطبيق السياسات العامة للدولة، وتوفير الخدمات العامة للمواطنين، بهدف تحقيق المصلحة العامة. (القريوتي 2020 ص35)

الإدارة العامة هي النشاط المنظم والمخطط الذي تقوم به الأجهزة الحكومية (المركزية والمحلية) لتنفيذ التشريعات والسياسات العامة للدولة، وتشمل إدارة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف الدولة. (حبتور 2010)

الإدارة العامة هي مجموعة الأنشطة الحكومية الهادفة إلى خدمة المصلحة العامة، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد العامة، وهي تطبيق فعلي للسياسات العامة للدولة. (ياغي 2002 ص25)

الإدارة العامة الحديثة هي عملية إدارية فاعلة تتضمن وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتهدف إلى تحقيق أهداف الدولة بكفاءة وفعالية عالية، مع التركيز على خدمة الصالح العام بأساليب إبداعية. (المعاني 2021ص-15)

الإدارة العامة هي كافة الأنشطة والممارسات التي تقوم بها السلطة التنفيذية في الدولة لتطبيق القوانين، تنفيذ السياسات العامة، وإدارة المرافق العامة. (درويش 1968 ص ص 44- 45)

ملخص العناصر المشتركة في التعريفات:

1. الهدف: تحقيق المصلحة العامة والخدمات العامة.
2. النطاق: النشاط الحكومي والمؤسسات العامة.
3. الوظيفة: تنفيذ السياسات العامة والقوانين.
4. الأدوات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

وعرف Lane, F. S. 1993), Lane) الإدارة العامة هي إدارة شئون المؤسسات التي تدير حياة مجموعة من الناس في نطاق جغرافي وسياسي معين، وتكون هذه الإدارة تعبر عن احتياجات الناس وترتقي لمطالبهم وآمالهم وتعمل لتحقيق تطلعاتهم. يُعرف فريدريك لين الإدارة بانها تنظيم وصيانة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف مجموعة بشرية معينة.

أن الإدارة العامة يمكن اعتبارها مجموعة من السلطات التي تعمل معاً كنظام متماسك يعمل بشكل متكامل، يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة بشكل مستمر ووفقاً للتوقعات المجتمع.(Zaharia, P. 2011 p.119)

تمثّل الإدارة العامة الجهاز التنفيذي لأنشطة الحكومة، والأداة العملية لتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة، والقيم المرتجاة. لذلك فإن للإدارة العامة موقعها الحساس فهي تؤثر وتتأثر بالنظام السياسي، وهي الأداة المباشرة لتحقيق تنمية مستدامة. (بن زعرور,2016 ص 32)

الإدارة العامة هي أسلوب لتنفيذ أهداف السياسات العامة أو ممارسة الوجبات والمهام الحكومية من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدولة بشكل خدمات للمواطنين وإشباع حاجاتهم وحاجات موظفيها (عبدالقادروهلسه2021 ص 15)

يمكن اعتبار الإدارة العامة منظمة أو مؤسسة منفصلة لها خصائص محددة ويُفهم على أنها نشاط تنظيمي ترتبط بالقرارات السياسية لسلطات الدولة. ونظرياً، بمكن تمييز الإدارة العامة من عدة نواحي تنظيمية ومادية وشكلية. من الناحية التنظيمية أو الموضوعية، فإن الإدارة العامة هي هيئات إدارية وأجهزة أخرى تقوم بوظائف معينة في مجال الإدارة العامة. من الناحية المادية، فإن الإدارة العامة هي أنشطة الدولة وتتعلق بأداء المهام والاختصاصات المرتبطة بالسلطة التنفيذية. من الناحية الرسمية، الإدارة العامة هي نشاط تؤديه الأجهزة الإدارية بغض النظر عما إذا كانت ذا طبيعة إدارية أم لا. (Stroińska, E. 2020 p.8)

وحدد علماء الادارة ستة عناصر رئيسية للإدارة العامة تبين خصائصها وأدوارها وتتمثل تلك العناصر في أن الإدارة العامة:

- مجهود تعاوني جماعي.
- تغطي السلطات الحكومية الثلاث: التنفيذية والتشريعية والقضائية وعلاقتها المتداخلة.
- لها دوراً في تكوين السياسة العامة، ولذا فهي جزء من العملية السياسية وترتبط بالعلوم السياسية.
- تختلف عن الإدارة الخاصة في جوانب عديدة، بل إنها أهم منها.
- تعد حقلا دراسيًا مستقلاً، وتأثرت في السنوات الأخيرة بمنهج العلاقات الإنسانية.
- تتصل اتصالاً وثيقًا بعدد من الجماعات الخاصة والأفراد حين تأديتها للخدمات الإنسانية للجماعة.

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن التوصل إلى العناصر والمقومات الأساسية للإدارة العامة، التالية:

1. أن الإدارة العامة هي إدارة بالمعنى الفني والعلمي الضيق للإدارة، أي أنها فن وعلم ومهنة جمع الجهود والوسائل البشرية والمادية وتنسيقها وتوجيهها. لتحقيق هدف مشترك مراد تحقيقه
2. إن الإدارة العامة هي مجموعة الوسائل البشرية والمادية والتنظيمية العامة المسخرة لتحقيق الأهداف العامة الرسمية المحددة والمراد تحقيقها.
3. إن للإدارة العامة أهداف عامة رسمية محددة في السياسة العامة للدولة والمرسومة في كافة الوثائق والمواثيق والنصوص القانونية والتنظيمية الرسمية والنافذة المفعول في الدولة، فهذه المقومات والعناصر الثلاثة التي تكون الإدارة العامة وتميزها عن الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال بالإضافة إلى معايير تكميلية.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة، يمكن تعريف الإدارة العامة على أنها " مجموعة الوظائف والعمليات الإدارية المتعددة والمتفاعلة التي تهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والأنشطة التي تمارسها مؤسسات وأجهزة الدولة الحكومية المختلفة والرقابة عليها بهدف تحقيق الصالح العام في المجتمع، مع مراعاة عوامل ومتغيرات الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

ثانيا تعريفات ومفاهيم إدارة الأعمال

نشأت الإدارة كممارسة منذ الحضارات القديمة، مثل:

- العصور القديمة: طبق المصريون القدماء تقسيم العمل والتنسيق، بينما استخدم السومريون الوثائق المكتوبة للتجارة.
- الثورة الصناعية: كانت نقطة تحول كبرى، حيث ظهرت الحاجة لتنظيم المصانع الكبيرة والإنتاج الضخم.
- العصر الحديث: تأسست أولى كليات إدارة الأعمال في القرن التاسع عشر، مثل المدرسة العليا للتجارة بباريس (1819) وكلية وارتون (1881).

عرف (الصيرفي 2007، ص .15) إدارة الأعمال بأنها :عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة موارد المنظمة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

يرى (ماهر 2010، ص .22) أن إدارة الأعمال هي :مجموعة الأنشطة المتعلقة بتنسيق واستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية. وعرف (السلمي 2001، ص .11) إدارة الأعمال بأنها :نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

يشير (الصحن 2002، ص .18) إلى أن إدارة الأعمال :تختص بإدارة الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية داخل منظمات الأعمال لتحقيق الربح والاستمرارية.

يرى (حمود 2014 ص.27)، أن :إدارة الأعمال تُعنى بإدارة المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي والربحي، بينما تهدف الإدارة العامة إلى تقديم الخدمات العامة وتحقيق المصلحة العامة.

تتفق معظم التعريفات على أن إدارة الأعمال تهدف إلى إدارة الموارد والأنشطة الاقتصادية داخل منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع التركيز على الربحية والاستمرارية، وهو ما يميزها عن الإدارة العامة.

. خصائص إدارة الأعمال

تتميز إدارة الأعمال بعدة سمات جوهرية تجعلها ركيزة لأي منظمة:

- موجهة نحو الهدف: تسعى دائماً لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل جهد وتكلفة.

- عملية مستمرة: لا تتوقف عند مرحلة معينة، بل تواكب دورة حياة المؤسسة وتتطور بتغير البيئة.
- الشمولية: لا تقتصر على أفراد معينين، بل تشمل كافة الاختصاصات داخل المؤسسة من تمويل، تسويق، وموارد بشرية.

تركز إدارة الأعمال على إدارة الموارد المتاحة (بشرية، مالية، ومادية) لتحسين أداء المنظمة. تشمل الوظائف الإدارية الأربع الكبرى ما يلي:

التخطيط: وضع الأهداف والخرائط الزمنية لتحقيقها.

التنظيم: توزيع الموارد والمهام بين الأفراد والإدارات.

التوجيه والقيادة: تحفيز الموظفين وإرشادهم لتحقيق رؤية الشركة.

الرقابة: متابعة الأداء ومقارنته بالأهداف وتصحيح المسار عند الحاجة.

تعريف إدارة الأعمال (بما يميزها عن الإدارة العامة)

إدارة الأعمال هي نشاط إداري يُعنى بتوظيف الموارد البشرية والمادية والمالية داخل المنظمات الاقتصادية، بهدف تحقيق الربحية والاستمرارية في ظل بيئة تنافسية، مع الاعتماد على مبادئ الكفاءة والفعالية، وهو ما يميزها عن الإدارة العامة التي تهدف إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات الحكومية بعيدًا عن منطق الربح.

تتمثل أهداف إدارة الأعمال في مجموعة من النقاط الأساسية:

تحقيق الربحية

من أبرز أهداف أي منظمة هو تحقيق أقصى قدر من الربح من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة للسوق.

تحقيق الكفاءة

العمل على تحسين أداء العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك استخدام الموارد بأعلى مستوى من الكفاءة.

الاستدامة والنمو

تعزيز النمو المستدام من خلال استراتيجيات التوسع والتطوير المستمر في المنتجات والأسواق.

تحقيق رضا العملاء

ضمان تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال تقديم خدمات عالية الجودة.

تطوير بيئة عمل إيجابية

خلق بيئة عمل تدعم الإبداع والتعاون بين الموظفين، مما يعزز من الأداء العام للمؤسسة.

القيادة وإدارة الفرق

القيادة وإدارة الفرق تعدان من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل أي منظمة فالقيادة ليست مجرد توجيه الأفراد لتحقيق أهداف محددة بل هي عملية تحفيز وتوجيه. بالإضافة إلى ذلك تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين وأهداف الشركة والقائد الفعال هو الذي يمتلك رؤية واضحة ويستطيع تحفيز فرقته على العمل باتجاه تحقيق هذه الرؤية من خلال استراتيجيات مناسبة.

الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال

الهدف:

إدارة الأعمال←الربح

الإدارة العامة ← الخدمة العامة

طبيعة النشاط:

إدارة الأعمال ← تنافس وسوق

الإدارة العامة ← تنظيم وخدمات حكومية

معيار النجاح:

إدارة الأعمال ← الكفاءة والربحية

الإدارة العامة ← رضا المواطنين وتحقيق المصلحة العامة

أسباب الخلط

من أبرز أسباب الخلط :ضعف التأهيل الإداري، نقل الأساليب دون تكييف، التشابه الظاهري في الوظائف الإدارية، وتأثير العولمة.

اسباب الخلط بين الادارة العامة وادارة الاعمال

يعود السبب الرئيسي للخلط بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى اشتراكهما في القواعد والمبادئ الأساسية للإدارة كعلم، حيث يطبقان نفس الوظائف الإدارية لتحقيق أهدافهما.

تتلخص أبرز أسباب هذا الخلط في النقاط التالية:

- وحدة العمليات الإدارية: يعتمد كلا المجالين على نفس الركائز الأساسية، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

- تشابه الهياكل التنظيمية: تستخدم المؤسسات في كلا القطاعين (العام والخاص) هياكل متشابهة، مثل التدرج الوظيفي، وتوزيع المسؤوليات، وإدارة الموارد البشرية.
- تداخل المصطلحات: تُستخدم مصطلحات مشتركة في كلا العلمين، مثل "القيادة ، صنع القراروالميزانية مما يوحي للمراقب غير المتخصص بأنهما مجال واحد.
- تلاشـــي الفوارق تدريجياً: مع توجه الحكومات الحديثة لتبني أســـاليب إدارة القطاع الخاص لرفع الكفاءة (مثل التخصيص أو الإدارة الموجهة بالنتائج)، أصبحت الفوارق بينهما تتقلص عملياً.
- التشـابه في المناهج الأكاديمية: تركز برامج الدراســة في كلا التخصـصـين على مجالات متقاطعة مثل الاقتصــاد، والتمويل، والسلوك التنظيمي، مما يجعل التمييز بينهما صعباً في المراحل الأولى.

بناءً على المعلومات الموثقة، يمكن تلخيص الفرق بينهما في النقاط التالية:

وجه المقارنة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف الأساسي	تقديم خدمة عامة وتحقيق المصلحة العامة	تحقيق الربح المادي والكفاءة الاقتصادية
مجال التطبيق	المؤسسات الحكومية والوزارات	لشركات والمشروعات الخاصة
إطار العمل	محكومة بالقوانين واللوائح السياسية	محكومة بقرارات الملاك ومجلس الإدارة
المرونة	أقل مرونة، تتقيد بالقوانين واللوائح الصارمة.	مرونة عالية في اتخاذ القرارات (السرعة).

نقاط التشابه:

على الرغم من الاختلاف، كلاهما (الإدارة العامة وإدارة الأعمال) يتشـــابهان في اســـتخدام المبادئ الإدارية الأســـاســـية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).
يُعد الخلط بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من القضايا الجدلية المستمرة في الفكر الإداري، وهو ما يُعرف بـــــ إشكالية التمايز والتشابه :

1- الوحدة الموضوعية للمبادئ الإدارية

السـبب الجوهري للخلط يكمن في أن كلاهما فرعان لعلم واحد هو "علم الإدارة". يشـترك المجالان في الوظائف الإدارية الخمس (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة). هذا التماثل في "العملية" يجعل الممارس يشـعر بأنه يقوم بنفس الدور سواء كان في وزارة أو في شركة خاصة .

2- التداخل الأكاديمي والمنهجي

تعتمد البرامج الدراسية في كلا التخصصين على علوم مشتركة مثل الاقتصاد، والتمويل، والسلوك التنظيمي، وعلم النفس.
هذا التشــابه في المناهج والأدوات التحليلية (مثل الميزانية وإدارة الموارد البشــرية) يؤدي إلى انطباع بأن التخصـصـين قابلان للتبادل، رغم اختلاف السياق والأهداف

3- حركة الإدارة العامة الجديدة(NPM)

منذ ثمانينيات القرن الماضي، اتجهت المؤسسات الحكومية لتبني أساليب القطاع الخاص لرفع الكفاءة، مثل :
الخصخصة :تحويل مهام حكومية لشركات خاصة.
المنافسة :إدخال روح السوق في تقديم الخدمات العامة.
الإدارة بــالــنــتـــائـج : الـتـركـيـز عـلـى مـؤشـــرات الأداء الـكـمـيـة بـدلاً مـن مـجـرد الالـتـزام بـالـلـوائـح.
هذا التجير في القطاع العام جعل الحدود الفاصلة بينهما تتقلص عملياً .

4- تعقيد البيئة والاعتماد المتبادل

في العصــر الحديث، زاد الاعتماد المتبادل بين الدولة والقطاع الخاص (مثل الشــراكات بين القطاعين العام والخاص) .
أدى هذا التداخل في تنفيذ المشاريع القومية إلى ظهور هياكل هجينة تجمع بين سمات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مما عمّق الخلط لدى الباحثين والجمهور.

آثار الخلط

يؤدي الخلط إلى سوء اتخاذ القرار، ضعف الأداء، تضارب الأهداف، وانخفاض الكفاءة المؤسسية.
تؤدي حالة الخلط بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى آثار سـلبية عميقة ومباشـرة على اسـتقرار المؤسـسـات وكفاءتها، لأنها تجعل المؤسسة تعمل بفلسفة لا تتناسب مع طبيعة وجودها.

إليك أبرز هذه الآثار المترتبة على المؤسسات:

1- ضياع الهوية المؤسسية

عندما يختلط الأمر على القيادات، تفقد المؤسسة بوصلتها. فالمؤسسة العامة التي تتبنى فكر إدارة الأعمال تبدأ في البحث عن الربح وتنسى الخدمة والشركة الخاصة التي تتبنى فكر الإدارة العامة تغرق في الروتين وتنسى الابتكار

2- تهميش العدالة الاجتماعية

هذا أخطر أثر على **المؤسسات العامة؛** فالخلط يدفعها لمعاملة المواطن كـــ زبون . والنتيجة هي تقديم الخدمة لمن يملك المال فقط أو لمن يسكن في المدن الكبرى (لأن خدمته أرخص)، وتجاهل المناطق النائية أو الفقيرة لأنها غير مربحة من منظور إدارة الأعمال.

3- الترهل البيروقراطي في القطاع الخاص

إذا استوردت الشركات الخاصة أساليب الإدارة العامة (مثل التعقيد في اتخاذ القرار وكثرة التواقيع والرقابة المسبقة)، فإنها تفقد ميزتها التنافسية (السرعة)، مما يؤدي إلى خسارة حصتها السوقية أمام المنافسين الأكثر مرونة.

4- ضعف الرقابة والمساءلة

في الإدارة العامة، الرقابة هدفها منع الفساد (رقابة قانونية)

في إدارة الأعمال، الرقابة هدفها منع الخسارة (رقابة مالية)

الأثر :الخلط قد يجعل مدير القطاع العام يبرر تجاوز القوانين بحجة سرعة الإنجاز (على طريقة الشركات)، مما يسهل عمليات الفساد الإداري لغياب الضوابط القانونية الصارمة.

5- صراع الثقافة التنظيمية لدى الموظفين

يصاب الموظفون بحالة من التخبط؛ فهل المطلوب منهم إرضاء المسؤول (سياسياً) أم إرضاء العميل (تجارياً)؟ هذا الخلط يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف الانتماء للمؤسسة لأن المعايير التي يُحاسب عليها الموظف تصبح غير واضحة.

6- خلل في تقييم النجاح والفشل

يؤدي الخلط إلى استخدام مسطرة قياس خاطئة. فالمؤسسة العامة قد تُعتبر فاشلة لأن ميزانيتها فيها عجز، رغم أنها حققت نجاحاً باهراً في تعليم المواطنين أو حماية الأمن. وبالمقابل، قد تُعتبر الشركة ناجحة لأن أرباحها عالية، رغم أنها تتبع أساليب إدارية روتينية تقتل مستقبلها.

خلاصة القول:

الخلط بينهما ينتج **مؤسسات هجينة ؛** فهي ليست شركات ناجحة قادرة على المنافسة، وليست مؤسسات حكومية نزيهة قادرة على تحقيق العدالة.

أن عدم التمييز بين القطاعين يؤدي إلى تطبيق سياسات غير ملائمة، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسات.

لتحليل هذا الخلط، يجب أن نبحث عن الفجوة بين النظرية والتطبيق من خلال ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: وهم التماثل

هناك تيار يرى أن الإدارة هي إدارة أينما وجدت . لكن التحليل النقدي يثبت أن:

القرار في إدارة الأعمال: قرار اقتصادي بحت، يهدف لتعظيم المنفعة الخاصة.

القرار في الإدارة العامة: قرار سياسي-اجتماعي بامتياز، محكوم بالتوازنات والعدالة.

وهم التماثل في الإدارة يشير إلى الاعتقاد الخاطئ بأن الإدارة العامة وإدارة الأعمال تتماثلان تماماً في الأهداف والأساليب لمجرد استخدامهما نفس المبادئ الإدارية كالتخطيط والتنظيم. في الواقع، تختلفان جوهرياً في الغاية (خدمة عامة مقابل ربح)، البيئة القانونية (قيود قانونية مقابل حرية تصرف)، والمسؤولية (أمام الجمهور مقابل أصحاب الأسهم).

جوانب وهم التماثل والاختلافات الحقيقية:

الهدف الجوهري: تهدف الإدارة العامة إلى تقديم الخدمات، تحقيق الصالح العام، وتنفيذ السياسات الحكومية، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تعظيم الأرباح، الكفاءة المالية، والقدرة التنافسية.

البيئة والقيود: تعمل الإدارة العامة تحت إشراف قانوني، سياسي، ورقابة برلمانية صارمة، مما يقلل من سرعة اتخاذ القرار، في حين تتمتع إدارة الأعمال بحرية تصرف ومرونة أعلى في التغيير واتخاذ القرارات السريعة.

المسؤولية: الإداري العام مسؤول أمام المواطنين والقانون، بينما الإداري الخاص مسؤول أمام مجلس الإدارة والمساهمين.

المساواة مقابل الانتقائية: الإدارة العامة ملزمة بتقديم الخدمة للجميع (المساواة)، بينما إدارة الأعمال تنتقي عملاءها لتحقيق ربح أعلى.

أوجه الشبه (أساس الوهم):

على الرغم من الاختلافات، تتشابه الإدارتان في استخدام الأدوات الإدارية الأساسية (تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه)، وضرورة التمسك برفع الكفاءة الإنتاجية واستخدام الموارد البشرية والمادية بفعالية.

خلاصة:يتمثل وهم التماثل في محاولة تخصيص الإدارة العامة (تطبيق أساليب العمل عليها)، متجاهلين أن إدارة الدولة تتطلب اعتبارات سياسية واجتماعية لا تظهر في إدارة الشركات الربحية.

المحور الثاني: الربحية كمعيار وحيد

اثر تبنى المؤسسات العامة فكر إدارة الأعمال (تحقيق الربح):

تحويل الخدمة إلى سلعة: هنا يتحول المواطن إلى زبون .

النتيجة التحليلية: المؤسسة العامة تبدأ في إغلاق الفروع في المناطق النائية لأنها غير مربحة ، وهذا يضرب شرعية الدولة وغيرها مثل الامن والصحة .

المحور الثالث: البيروقراطية كحماية وليس كعائق

يُنتقد الخلط لأنه يصور البيروقراطية (الموجودة في الإدارة العامة) كعيب يجب التخلص منه بأساليب إدارة الأعمال.

التحليل: البيروقراطية في الدولة هي "ضمانة قانونية للمساواة ومنع المحسوبية.

الأثر: عندما نخلط ونستورد "المرونة المفرطة" من إدارة الأعمال إلى الوزارات، نجد أننا سهّلنا (بدون قصد) تمرير قرارات قائمة على العلاقات الشخصية تحت مسمى السرعة في الإنجاز .

المحور الرابع: التحليل القانوني (قاعدة ما لا يُحظر فهو مباح)

في إدارة الأعمال: الأصل هو الحرية؛ المدير يفعل كل ما لا يمنعه القانون.

في الإدارة العامة: الأصل هو التقييد؛ المدير لا يفعل إلا ما يأمره به القانون.

التحليل : الخلط هنا يؤدي إلى تجاوز السلطة . المدير المتأثر بإدارة الأعمال قد يتخذ قرارات "إبداعية" في القطاع العام لكنها "غير قانونية"، مما يعرض المؤسسة للمساءلة الجنائية.

خلاصة:

الخلط بين العلمين ليس مجرد خطأ أكاديمي، بل هو **تغريب للمؤسسة عن بيئتها** . المؤسسة التي لا تدرك هويتها الإدارية (هل هي عامة أم خاصة؟) ستعاني من انفصام إداري، فلا هي حققت كفاءة القطاع الخاص، ولا حافظت على نزاهة القطاع العام .

أولاً: نتائج الدراسة

1. **تباين الغايات** : أثبت التحليل أن الهدف النهائي للإدارة العامة هو المصلحة العامة بينما إدارة الأعمال هدفها الربح ، وأن محاولة دمج الهدفين في قالب واحد تؤدي إلى تشتت الهوية المؤسسية.
2. **خطر تسيليع الخدمات** : الخلط يؤدي إلى تحويل الخدمات الأساسية (أمن، صحة، تعليم) إلى سلع، مما يهدد مبدأ العدالة الاجتماعية والمساواة بين المواطنين.
3. **وهم المرونة المطلقة** : تبين أن استيراد مرونة القطاع الخاص إلى القطاع العام دون ضوابط قانونية يضعف الرقابة ويفتح ثغرات للمحسوبية والفساد الإداري.
4. **فشل القياس الموحد** : النتائج تشير إلى أن معايير النجاح المالي في الشركات لا تصلح كأداة وحيدة لتقييم كفاءة المؤسسات الحكومية التي تقاس نجاحاتها بالأثر الاجتماعي والسياسي.

ثانياً: التوصيات

1. **التمييز الوظيفي** :ضرورة صياغة لوائح تنظيمية واضحة داخل المؤسسات العامة تفرق بين الوسائل الإدارية الحديثة (التي يمكن استعارتها من إدارة الأعمال كالتكنولوجيا) وبين الأهداف السيادية التي يجب أن تظل حكومية خالصة.
2. **تطوير مؤشرات أداء نوعية** : التوصية بوضع "مؤشرات أداء اجتماعية للمؤسسات العامة، بحيث لا يُقاس المدير العام بمقدار ما وفره من ميزانية، بل بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين عنها.
3. **التدريب القيادي المتخصص** : يجب إعداد برامج تدريبية للقياديين الذين ينتقلون من القطاع الخاص إلى العام، تهدف إلى إعادة توجيه الذهنية نحو مفهوم الخدمة العامة وسيادة القانون لتجنب التجاوزات الإدارية.
4. **الحوكمة قبل الخصخصة** :عند الرغبة في تبني أساليب إدارة الأعمال في القطاع العام، يجب أولاً وضع إطار حوكمة صارم يضمن عدم تأثر حقوق المواطنين بالمعايير الربحية.
5. **التكامل لا الاندماج** :تشجيع التعاون بين العلمين في مجالات "الإدارة المساندة (مثل تكنولوجيا المعلومات، اللوجستيات) مع الحفاظ على استقلالية الإدارة الاستراتيجية لكل قطاع بما يتوافق مع فلسفته.

المراجع

1. **محمد قاسم القريوتي مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2020 ص. 35**
2. **عبدالعزيز صالح بن حبتور الإدارة العامة المقارنة دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010 ص 38**
3. **محمد عبدالفتاح ياغي مبادئ الإدارة العامة الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002 ص. 25**

4. عبدالكريم أبو الفتوح درويش أصول الإدارة العامة : دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 1968 ص. 44-45
5. أيمن عودة المعاني الإدارة العامة الحديثة 2021 الأكاديمية السورية الدولية، دمشق ص. 12-15
6. بن زعرور شكري. (2016)، الإدارة العامة: بعض الأمراض المستعصية وطرق مواجهتها، ص32.
7. عبدالقادر حسين خليل وهلسه محمد احمد 2021 الإدارة العامة المداخل العناصر المهارات الطبعة الثانية دارة الاستقلال للثقافة والنشر رام الله فلسطين ص 15
8. الهيثي، صلاح الدين حسين والخفاجي، نعمة عباس ، 2015 تحليل أسس الإدارة العامة "منظور معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ص 27
9. السلمي، علي. الإدارة العامة. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 18.
10. المرجع :محمد الصيرفي، إدارة المصارف المبادئ والأسس العلمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص .15
11. عبدالقادر حسين خليل وهلسه محمد احمد 2021 الإدارة العامة المداخل العناصر المهارات الطبعة الثانية دارة الاستقلال للثقافة والنشر رام الله فلسطين ص 15
12. أحمد ماهر، الإدارة :المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص .22
13. محمد عبد الفتاح الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 2002، ص .18
14. خضير كاظم حمود، إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2014، ص .27
15. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص .11

1. Lane, F. S. (1993), Current Issues in Public Administration. Boston: Bedford/st Martins; 5 edition.
2. Zaharia, P. (2011), Public Administration and Local Autonomy-Public Management Theory Approaches. Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series, 63(4), .(http://upg-bulletin-se.ro/old_site/archive/2011-4/12.%20Zaharia.pdf .
3. Stroińska, E. (2020), New Public Management as a Tool for Changes in Public Administration, Journal of Intercultural Management, 12(4), p.8. http://joim.pl/wp-content/ uploads/2020/12/joim-2020-0048.pdf. 29/5/2022 .
4. F. A. Nigro. (1970), Modern Public Administration; New York.
5. Algerian Journal of Economic Performance n° 1, 2016.
6. Baradei, L. 2021,November 3 Public administration: how it all started in Egypt, China and Rome. PA Times. Available at: https://patimes.org/public-administration-how-it-all-started-in-egypt-china-and-rome/ [Accessed 2/1/2022].