

مدخل إلى إدارة الأعمال

1.0

مدخل لإدارة الأعمال

SAADI RANDA

22-03-2022

Table des matières

Objectifs	4
Introduction	5
I - الفصل الأول أساسيات الإدارة	6
A. مفهوم الإدارة.....	6
1. أهمية الإدارة.....	6
2. مجالات الإدارة.....	6
3. مستويات الإدارة.....	6
4. أوجه الشبه وأوجه الإختلاف بين الإدارة وإدارة الأعمال.....	7
B. Exercice.....	7
II - الفصل الثاني وظائف الإدارة	8
A. وظيفة التخطيط.....	8
1. مبادئ ومقومات التخطيط.....	8
2. مراحل عملية التخطيط.....	9
B. وظيفة التنظيم.....	9
1. مبادئ التنظيم.....	9
2. أهمية التنظيم.....	10
C. وظيفة التوجيه.....	10
1. أهمية التوجيه.....	10
2. مبادئ التوجيه.....	10
D. وظيفة الرقابة.....	10
1. خصائص ومبادئ الرقابة.....	11
2. أهمية الرقابة.....	11

E. Exercice.....	11
III - الفصل الثالث علاقة الإدارة وإدارة الأعمال بالعلوم الأخرى - III	12
A. علم الاقتصاد.....	12
B. العلوم السياسية، القانونية والتاريخ.....	12
C. علم النفس والإجتماع.....	12
D. علوم الرياضيات ، بحوث العمليات والإحصاء.....	13
E. Exercice.....	13
Conclusion	14
Solution des exercices	15
Signification des abréviations	16
Références	17
Bibliographie	18

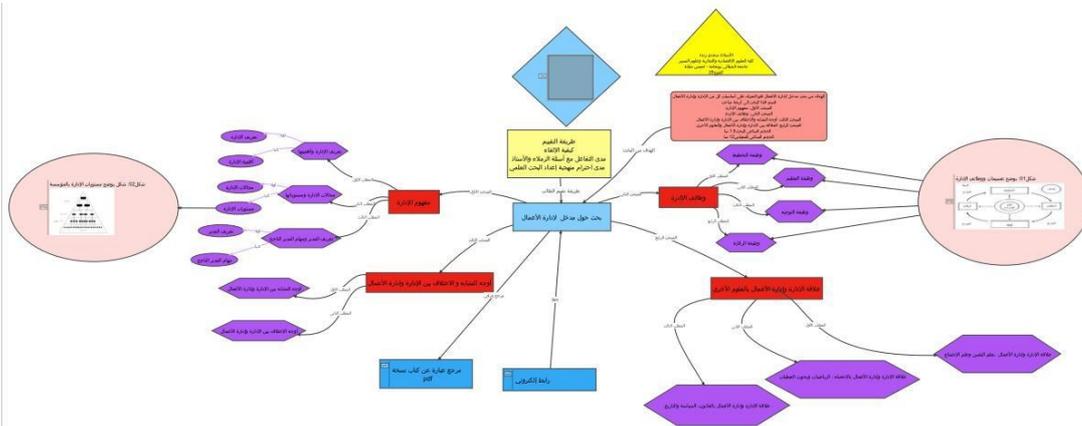
Objectifs

- : يهدف مقياس مدخل لإدارة الأعمال (م إ أ) إلى تمكين الطالب من
- التعرف على أساسيات الإدارة
 - الإلمام بجميع وظائف الإدارة
 - القدرة على التمييز بين الإدارة وإدارة الأعمال من حيث أوجه الشبه وأوجه الاختلاف
 - التعرف على بعض العلوم ذات العلاقة والصلة بالإدارة وإدارة الأعمال

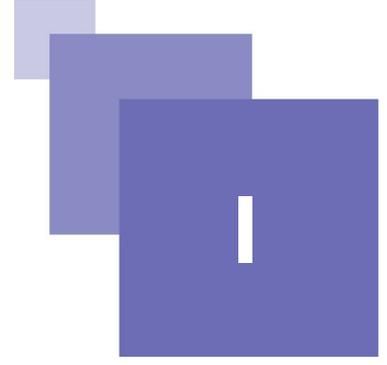
Introduction

منذ أن أدرك الإنسان ضرورة العمل وأهمية تنسيق الجهود لبلوغ أهداف العمل المشترك، برزت ضرورة هيئة أو مشروع أو منظمة، أو مؤسسة أو منشأة أو تنظيم يتولى الإشراف على سير العمل وتنسيق الجهود وتقسيم الصلاحيات بين العاملين فيه، أي إدارته، فالإدارة تعنى بصنع القرارات ومتابعة تنفيذها، كما تعنى بتنظيم جهود مجموعة الأفراد والمسؤولين الذين يصنعون هذه القرارات ويتابعون تنفيذها، ومن هذا المنطلق ظهر مفهومان لمصطلح الإدارة وهذان المفهومان هما الإدارة وإدارة الأعمال؛

وفي الفصول القادمة سيتم التفصيل فيهما بشكل أكبر



الخريطة الذهنية لمدخل إدارة الأعمال



A. مفهوم الإدارة

الإدارة عبارة عن علم يستند على مجموعة من الأسس والنظم والقواعد العلمية، فيعتمد على تنظيم كم المعلومات والبيانات والإحصائيات والملاحظات وتفسيرها من أجل الوصول إلى الحقائق، وهذا مايساعد على تفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها؛

الإدارة عبارة عن فن فهي مبنية على مهارات الموارد البشرية وخاصة المدير، فالجانب الفني للإدارة يتجلى في المهارات التي تتعلق بالقيادة والتحفيز والإتصال من أجل توجيه الموارد البشرية وتحقيق ^{كتاب}الأهداف 1 [1]

كما يمكن تعريفها على أنها: " عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة وظائف أساسية هي تخطيط تنظيم، توجيه ورقابة، باستخدام الموارد البشرية وغيرها من عوامل الإنتاج 2^{كتاب}"

1. أهمية الإدارة

تتجلى أهمية الإدارة في مجال المؤسسات والأعمال المختلفة فيمايلي:

- تساعد على مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة (سياسية، اقتصادية، تكنولوجية)؛
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تنظم قيادة عناصر الإنتاج؛
- إنجاز المهام بأقل وقت وجهد؛
- تطوير الشخصية الوظيفية و مهارات الموارد البشرية، وجعلهم أثر فاعلية وإنسجاما مع العمل.

2. مجالات الإدارة

هناك مجالات عديدة تطبق فيها الإدارة وهي:

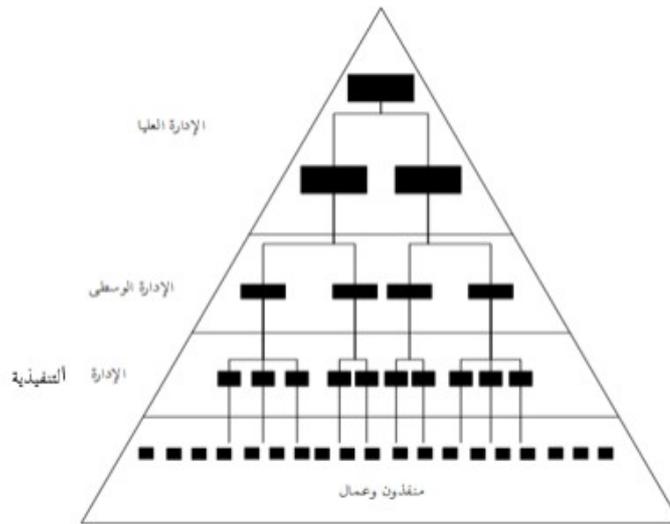
- تبعا للقطاعات: تصنف إلى الإدارة العمومية والإدارة في القطاع الاقتصادي (المنظمات والمؤسسات الاقتصادية) الهادفة للربح وتسمى إدارة الأعمال؛
- تبعا لنوع المؤسسة: إدارة المستشفيات، إدارة البنوك، إدارة الفنادق؛
- تبعا لمجالات إستخدام الإدارة: أي وفقا للأقسام التي يتضمنها الهيكل التنظيمي مثل: إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق إدارة البحث والتطوير.

3. مستويات الإدارة

: تنقسم الإدارة إلى ثلاثة مستويات وهي

- الإدارة العليا (الإستراتيجية)؛
- الإدارة الوسطى؛

الإدارة الدنيا أو التشغيلية (الفنية)



شكل يوضح مستويات الإدارة

4. أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الإدارة وإدارة الأعمال

أوجه الشبه بين الإدارة وإدارة الأعمال	أوجه الاختلاف بين الإدارة وإدارة الأعمال
كلتا الإدارتين تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين الذي يتعكس بشكل مباشر على كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها	من ناحية الهدف: تهدف الإدارة أو الإدارة العامة إلى تقديم خدمة أو تحقيق مصلحة عامة لأفراد المجتمع، من خلال النشاط الذي تقوم به بينما في إدارة الأعمال الباعث أو الدافع للقيام بأي نشاط هو تحقيق العائد الاقتصادي؛
إن ممارسة العمل الإداري في كلتا الإدارتين يعتمد إلى حد ما على الفن والإستعداد الشخصي والموهبة الذاتية؛	من ناحية المستفيدين: هنالك إختلاف بين المستفيدين في الإدارتين، ففي المشروعات الخاصة المستفيدين شريحة معينة تتألف من صاحب العمل، المساهمين، العملاء أي فئة خاصة من المجتمع، أما في الإدارة فالمستفيدين في أغلب الأحيان عدد كبير من أفراد المجتمع؛
	من ناحية المنافسة: في مجال إدارة الأعمال تسود روح المنافسة، على عكس الإدارة أو الإدارة العامة.

الجدول 01 : يوضح اوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة وإدارة الأعمال

B. Exercice

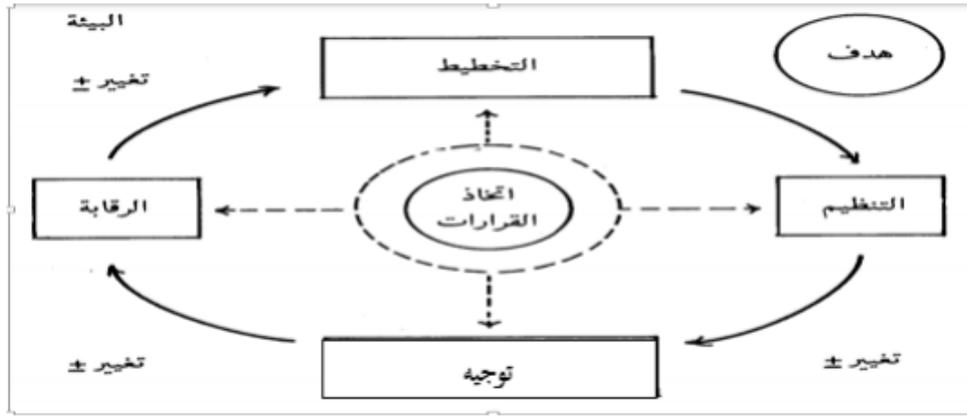
[Solution n°1 p 15]

ماهو عدد مستويات الإدارة

- 2
- 3
- 4

وظائف الإدارة الفصل الثاني

تتمثل وظائف الإدارة في كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وسيتم توضيحها أكثر في تقسيمات هذا الفصل



شكل يوضح وظائف الإدارة

A. وظيفة التخطيط

التخطيط هو عملية تحديد كيفية تحقيق لمامريده أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة في تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والإختيار المناسب من بين البدائل والفرص المتاحة للمؤسسة، كما أنه يعمل على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد له.

1. مبادئ ومقومات التخطيط

تقوم عملية التخطيط على العناصر والمقومات التالية:

- تحديد الأهداف: مقياس نجاح أي عمل أو مهمة هو مدى تحقيق الغاية أو الوصول إلى النتيجة التي يرغب في تحقيقها إذ أن تحديد الأهداف وصياغتها بشكل واضح يكون مقياسا جيدا في تقييم الأداء والنتائج؛
- التنبؤ: محاولة معرفة ماسيحدث في المستقبل من تغيرات طارئة في البيئة المحيطة بالمؤسسة - من عدة جوانب إقتصادية سياسية، تكنولوجية؛
- السياسات الإدارية: يقصد بها مجموعة القواعد والنظم والمبادئ والقوانين واللوائح التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة قصد توحيد وتوجيه مجهودات العاملين في كافة المستويات الإدارية نحو تحقيق الهدف المنشود؛

تحديد إجراءات وطرق العمل: يقصد بها تحدي طريقة العمل الصحيحة التي يجب أن يسير العمل - عليها، من خلال تحديد أحسن الطرق وأقلها تكلفة.

مراحل عملية التخطيط .2

مراحل عملية التخطيط:

- التحديد المسبق للأهداف؛
- وضع سياسات للإشراف بها في إختيار أسلوب تحقيق الهدف؛
- تحليل الوضع الحالي والموارد والإمكانيات المتوقعة؛
- المفاضلة بين البدائل والإحتمالات لتنفيذ الهدف؛
- إختيار البديل الأفضل؛
- التقيد بالترتيب الزمني؛
- مراقبة وتقييم النتائج والتأكد أن الخطة تسيير وفق ما هو متوقع -[كتاب 3]

B. وظيفة التنظيم

التنظيم وظيفة من وظائف المديرين وعنصر من عناصر الإدارة والإنتاج معا، فهو الأداة التي تستطيع بواسطتها المنظمة (المؤسسة) أن تنفذ سياساتها للوصول إلى الأهداف المسطرة، كما أن التنظيم كنشاط جزء من المنظمة (المؤسسة) ويأتي منطقياً بعد التخطيط ولا يمكن تصور إدار أي عمل دون تنظيم الجهود الجماعية؛

كما أن التنظيم هو البناء أو الهيكل التنظيمي الذي يصور المؤليات والسلطات والعلاقات وكيفية إدارتها من أجل تحقيق الأهداف

1. مبادئ التنظيم

- تحديد الأهداف يكون بدقة؛
- التخصص: أي يقتصر كل فرد على القيام بعمل معين أو وظيفة محددة؛
- التنسيق: تعاون وإتصال بين مختلف الأفراد و الإدارات؛
- تحديد السلطة: من الأعلى إلى الأسفل وهو ما يعرف بسلسلة الأوامر (المبدأ السلمي في التنظيم)؛
- تحديد المسؤولية: إلتزام الأفراد المكلفين بأداء عمل معين ويحاسبون على كيفية أداءه؛
- مراعاة السلطة وعدم التعقيد في التنظيم؛
- الكفاية: أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة و أنسب الوسائل
- بناء التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص؛
- تفويض السلطة: بمعنى أن يتنازل المسؤول عن جزء معين لسلطته لأحد مرؤوسيه؛
- وحدة الأمر: أي أن يكون الفرد مسؤولاً أما رئيس واحد فقط حتى لا يختل أداءه؛
- نطاق الإشراف والرقابة: بمعنى أن يشرف كل رئيس على عدد معين من العاملين حتى يكون بإستطاعته الإشراف عليهم إشرافاً فعالاً؛
- عدد المستويات الإدارية: تؤدي زيادة المستويات الإدارية وطوبها وتعددها إلى بقاء العمل وركوده - والعكس صحيح عن الإعتماد على سلسلة الأوامر القصيرة؛
- التوازن: كأن يكون التوازن بين حجم وكمية العمل وحجم القسم القائم به، أو توازن بين أهداف الأقسام وأهداف المنظمة (المؤسسة) ككل

أهمية التنظيم 2.

- التنظيم الجيد يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (المؤسسة)؛
- يساعد على التنسيق التام بين مختلف الغدرات والأقيام داخل المنظمة (المؤسسة)؛
- يعمل على إعداد وتهيئة المناخ والبيئة والظروف الملائمة للعمل، مما ينعكس على إنتاجية العاملين والرفع من روحهم المعنوية؛
- التنظيم الجيد يراعي الجوانب النفسية للأفراد ويقوي روابط الإتصال بينهم -

وظيفة التوجيه C.

التوجيه عملية تهدف إلى خلق العمل المنظم عن طريق دفع العاملين للعمل برغبة وحماس، والتوجيه أيضا عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين (العاملين) على العمل بكفاءة وفعالية على المدى القريب والبعيد؛ كما يعد التوجيه من المهام الصعبة لأن التعامل مع القوى البشرية معقد لأنهم قوى مركبة وذات شخصيات مختلفة لكل أهدافه ودوافعه وإحتياجاته الشخصية

أهمية التوجيه 1.

- يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف؛
- إذا تمت العملية الإدارية وإكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات أو تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه؛
- وظيفة التوجيه أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) فتتزايد أهمية التعليم لإنجاز الأهداف

مبادئ التوجيه 2.

مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فغنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد؛

مبدأ وحدة الرئاسة: وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد

وظيفة الرقابة D.

الرقابة عبارة عن أداة ووظيفة داخل المنظمة (المؤسسة)، تعمل على تحديد ماتم إنجازه أي تقييمه ومقارنته مع المبادئ والمقاييس الموضوعة سابقا مع ضرورة تطبيق الإجراءات التصحيحية إذا اتضحت أن هنالك إختلالات، وللرقابة صلة وثيقة بالتخطيط والأداء

1. خصائص ومبادئ الرقابة

- الاقتصادية: النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة؛
- التكامل والإتساق: النظام الرقابي يتكامل مع باقي النظم الموجودة في المنظمة(المؤسسة)؛
- الوضوح والبساطة: سهل التطبيق للذين سيطبقونه وللذين سيطبق عليهم؛
- سرعة كشف الإنحرافات: سرعة الكشف والإبلاغ عن الأخطاء يعكس فاعلية النظام الرقابي؛
- النظرة المستقبلية: النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل ويهتم بالتنبؤ بالإنحرافات قبل وقوعها؛
- الموضوعية: عدم تدخل العامل الذاتي في الرقابة عن طريق إستخدام معايير موضوعية محددة وواضحة؛
- الدقة والواقعية: لأن المعلومات غير الدقيقة تؤدي إلى إتخاذ قرارات كارثية؛
- القبول: أي أن لايجد النظام الرقابي مقاومة من طرف العاملين؛
- المرونة والملائمة: يعني إستجابة مرنة لنظام الرقابة وفقا للمتغيرات وأن يكون هذا النظام ملائم لطبيعة نشاط وإمكانيات المنظمة(المؤسسة)

2. أهمية الرقابة

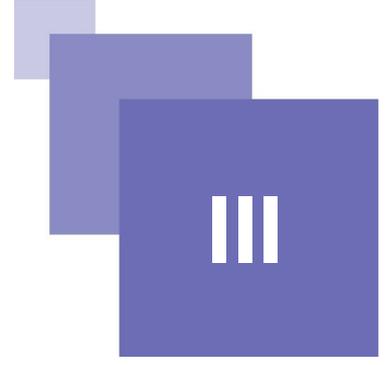
- الرقابة هي الوظيفة التي تستطيع من خلالها المنظمة(المؤسسة) معرفة مقدار ماتم إنجازه من الأهداف التي تسعة إلى تحقيقها؛
 - يمكن بواسطتها التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه خطة المؤسسة؛
 - في غياب الرقابة تسود الفوضى في المنظمة(المؤسسة)؛
 - الرقابة تزود المديرين بالمعلومات حول الموارد المالية، المادية والبشرية
 - إكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها؛
- عملية ديناميكية شاملة وذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية رسالة ماجستير 5_رسالة ماجستير

E. Exercice

[Solution n°2 p 15]

من مكتسباتك القبلية ماهو المقياس في السداسي الاول الذي تم فيه تناول وظيفة التنظيم

الفصل الثالث علاقة الإدارة وإدارة الأعمال بالعلوم الأخرى



تعد كل من الإدارة وإدارة الأعمال من العلوم المرتبطة ارتباطا وثيقا بجملة من العلوم الأخرى، التي سيتم توضيحها أكثر في هذا الفصل^{كتاب}

A. علم الاقتصاد

يبحث علم الاقتصاد في كيفية إستغلال الموارد الاقتصادية بما فيها الموارد البشرية بأقى درجة لإشباع حاجات الإنسان، والإدارة تهدف إلى تنسيق هذه الموارد والمجهودات لتحقيق أفضل إستغلال إقتصادي لها، قصد تقديم الخدمات بفعالية وأقل تكلفة؛

B. العلوم السياسية، القانونية والتاريخ

يبحث علم السياسة في وضع السياسات العامة للدولة بشكل يترجم طبيعة الحكم، المعتقدات الفكرية السائدة، والإدارة تتأثر بالإيديولوجية السياسية التي تسير عليها الدولة القانون: معظم فروع القانون لها علاقة وطيدة بالإدارة بداية بالقوانين العامة التي تحكم المجتمع وأفراده، مرورا إلى قانون العمل الذي ينظم علاقة العاملين بالإدارة، ويحدد حقوقهم وواجباتهم، القوانين التجارية التي تشمل البيع، الشراء الإستيراد، وغيرها؛ التاريخ: يوضح التاريخ وقائع الماضي، فعلى الباحثين في الإدارة والمنشغلين بهان أن يتبعوا - نظرياتها وكيفية تطورها بداية من المرحلة الكلاسيكية وصولا إلى النظريات المعاصرة ويدرسوا الفروق بينها، كما أن التاريخ يؤرخ المشكلات الإدارية والتنظيمية لأزمنة مختلفة

C. علم النفس والإجتماع

إن العلاقة بين الإدارة وعلم النفس وعلم الإجتماع علاقة وثيقة، ذلك لأن الإدارة تتعامل مع الناس (أفراد وجماعات)، و أن هؤلاء الناس لهم عاداتهم وتقاليدهم وثقافتهم السلوكية؛ فالإدارة تبحث في سؤال مهم: كيف يمكن قيادة العاملين بالشكل الذي يجعل راضيين ويمكنهم من تحقيق النتائج؟ فعلم النفس يدرس شخصيات العاملين ومكوناتها والعوامل المؤثرة فيها، ودوافعهم وحاجاتهم؛ أما علم الاجتماع فيدرس أنماط سلوك الجماعات وكيفية الإتصال فيما بينهم والعوامل التي تؤثر في سلوك الجماعة؛

D. علوم الرياضيات ، بحوث العمليات والإحصاء

تمتد العلوم الإحصائية الإدارية بالأدوات الوصفية والتحليلية والتنبؤية المختلفة التي تساعدها على - إتخاذ قراراتها، أما العلوم الرياضية فقد تزايد الاهتمام بها وإستخدامها في الإدارة عن طريق نماذج رياضية أو مايعرف ببحوث العمليات في مجالات الإنتاج والنقل والتخزين وذلك أيضا لإتخاذ القرارات المناسبة؛

E. Exercice

[Solution n°3 p 15]

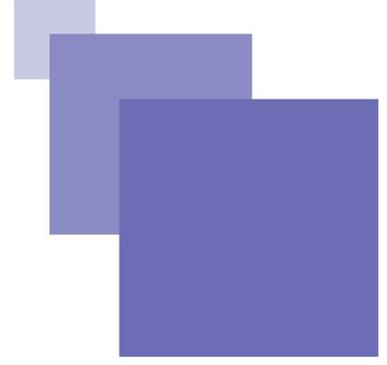
من بين العلوم التالية، اختر هي التي لها علاقة بإدارة الأعمال

علم الإجتماع

علم النفس

الإحصاء

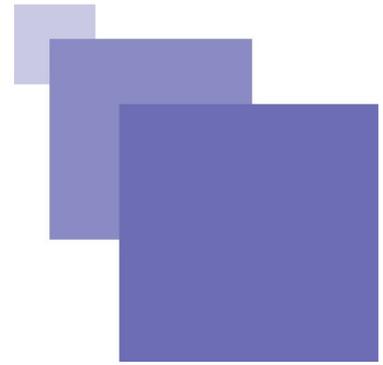
Conclusion



: كخلاصة لما سبق شرحه في الفصول السابقة يمكن القول أن

الإدارة هي عملية تحديد أهداف المؤسسة وسياساتها وتتبع ما تم إنجازه وتتلخص في كل من - التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة إدارة الأعمال يهتم بدراسة المشكلات الإدارية وإيجاد حلول لها وهذا العلم فرضه الواقع والتطور الواقع في مجال التجارة والإقتصاد بصفة عامة.

Solution des exercices



> Solution n°1 (exercice p. 7)

2

3

4

> Solution n°2 (exercice p. 11)

مقياس مدخل للاقتصاد (درس الإنتاج)

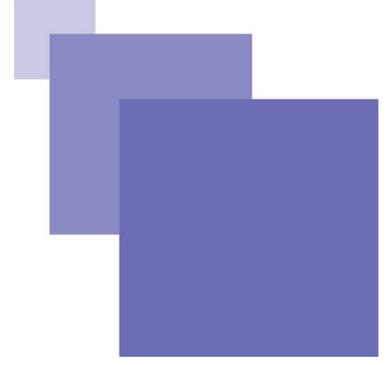
> Solution n°3 (exercice p. 13)

علم الاجتماع

علم النفس

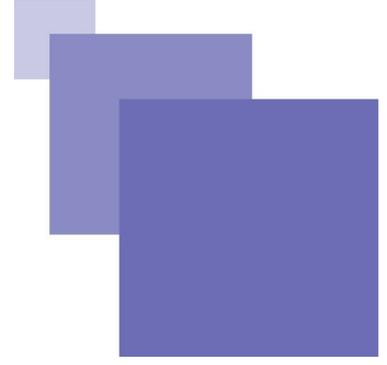
الإحصاء

Références



- [رسالة ماجستير] آمال بوسفط، "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال- مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجاً"، ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015-2016 .
- [كتاب] سمير خليل شمطو، "مدخل إلى الإدارة العامة"، بدون ذكر دار النشر، بغداد، العراق ط 1، 2017، ص:29.
- [كتاب] "على محمد عبد الوهاب، "مقدمة في الإدارة

Bibliographie



كتاب سمير خليل شمطو، "مدخل إلى الإدارة العامة"، بدون ذكر دار النشر، بغداد، العراق ط 1، 11 | 2017

محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، "مبادئ على الإدارة الحديثة"، بدون ذكر دار [كتاب]، وبلد النشر، 2014،