

## مراجعة منتصف الفصل في إدارة الأعمال



### تم تحميل هذا الملف من موقع المناهج القطرية

موقع المناهج ← المناهج القطرية ← تكنولوجيا المعلومات ← ملفات متنوعة ← الملف

تاريخ إضافة الملف على موقع المناهج: 2026-10-12 13:39:38

ملفات اكتب للمعلم اكتب للطالب | اختبارات الكترونية | اختبارات | حلول | عروض بوربوينت | أوراق عمل  
منهج انجليزي | ملخصات وتقارير | مذكرات وبنوك | الامتحان النهائي | للمدرس

المزيد من مادة  
تكنولوجيا  
المعلومات:

إعداد: مدرسة جاسم بن حمد الثانوية للبنين

### التواصل الاجتماعي بحسب



صفحة المناهج  
القطرية على  
فيسبوك

### المزيد من الملفات بحسب المادة تكنولوجيا المعلومات في

### تحميل تطبيق المناهج للهواتف الذكية

تطبيق المناهج على Play Google (أندرويد)

تطبيق المناهج على Store App (آبل)



# مراجعة الصف الحادي عشر المنتصف الأول من الفصل الأول

## إدارة الأعمال





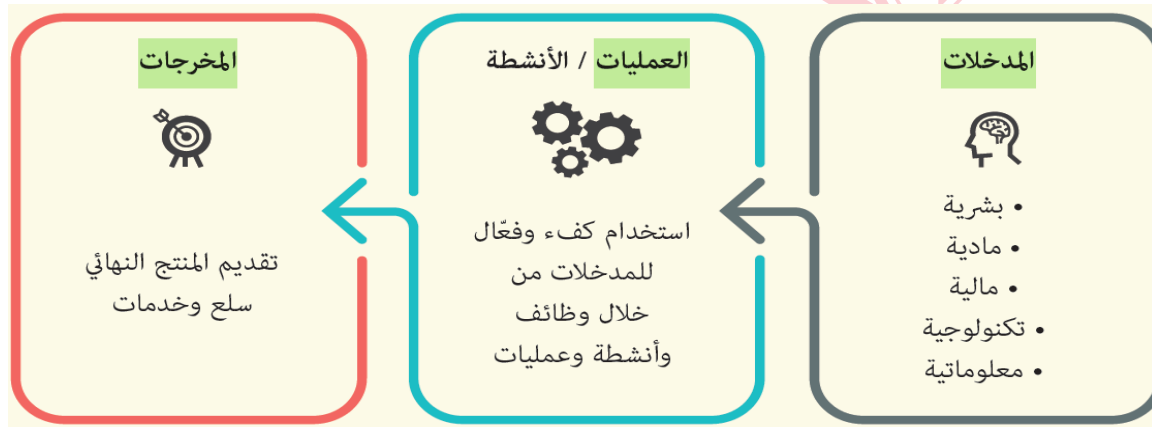
## مفهوم الإدارة

### ❖ صفات الإداري الناجح:

- (1) له أهداف واضحة.
- (2) يعمل مع مجموعة من الأفراد ليحقق الانجاز من خلالهم.
- (3) يستغل الموارد المتاحة أفضل استغلال.
- (4) يخطط للأعمال قبل البدء بالتنفيذ.
- (5) يوزع الاعمال ويحدد الصلاحيات، والمسؤوليات والسلطات.
- (6) يوجههم ويبين لهم طريقة الأداء الصحيحة.
- (7) يراقب الأعمال ويقوم أي انحرافات عما تم التخطيط له.

### ❖ تعريف الإدارة:

الاستخدام الأنسب للموارد المتاحة (بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية ومعلوماتية) لتحقيق هدف المنظمة (سلع وخدمات) بأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة. عن طريق الوظائف الأساسية للإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة).



### ❖ أهمية الإدارة.

على النحو الآتي:

#### على مستوى الأفراد:

#تحسين أداء الافراد العاملين في المنظمات. #تحسين اوضاعهم الاقتصادية والمعيشية.

#### على مستوى المنظمات:

- تحقيق اهداف المنظمات، سواء أكانت أهداف ربحية أو غير ربحية.
- تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات.
- تدريب القوى العاملة وتأهيلها.
- تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئات المختلفة.
- إدارة الموقف التنافسي في المنظمة.



## على مستوى المجتمع:

- # زيادة القيمة الاقتصادية في البلد # تحسين انتاجية الافراد والمنظمات # تحسين مستوى المعيشة في البلد. # زيادة رفاهية المجتمع # التقدم الاقتصادي والحضاري.
  - علم الادارة من العلوم الاجتماعية والانسانية، ويختلف عن العلوم الطبيعية.
  - علم الادارة ليس في دقة العلوم الطبيعية الرياضية والسبب يعود الى ان السلوك الانساني يتغير باستمرار، وبالتالي يصعب التنبؤ به وقياسه بدقة.
  - الإدارة علم وفن، فهي علم يتم تعلمه والتعرف إليه قبل ممارسته من الإداريين وفن يستخدمه المديرين عند تطبيق ما تعلموه من أمور إدارية في المنظمات التي يعملون على إدارتها.
- ❖ **تحديات تستوجب وجود ادارات حكيمة (التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة)**

- (1) **المنافسة الشديدة:** التي تفرضها الشركات الاجنبية ، مما يتطلب من المنظمات انتاج منتجات بمواصفات عالمية اذا ارادت الاستمرار المنافسة .
- (2) **المسؤولية الاجتماعية:** فالمنظمة يجب ان لا تنتج منتجات او تقيم مشاريع قد تضر بصحة الانسان والبيئة، قيام المنظمات ببعض المشاريع لصالح المجتمع.
- (3) **تحدي العصر البشري:** نتيجة للتطور العلمي والتداخل الثقافي مع الآخرين اصبح الفرد أكثر تطوراً وتفهماً لما يدور حوله، وأصبح أكثر مهارة، وأصبحت احتياجاته ورغباته أكثر تعقيداً. فالأسلوب المركزي في الادارة لم يعد يناسب تطلعات الأفراد وكذلك المنظمات العصرية، فلا بد للمنظمات ان تنتفع من الافراد العاملين لديها، من خلال افساح المجال امامهم للمشاركة في الادارة واتخاذ القرارات، والاستفادة من الطاقات المتوافرة لديهم.
- (4) **التغيرات البيئية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والدولية:** الأمر الذي يستدعي الاستفادة من نقاط القوة لديها في مواجهة هذه التغيرات.
- (5) **تحدي تكنولوجيا المعلومات:** لا نستطيع ان نجد نشاطاً من أنشطة العمل، او مجالاً من مجالات الحياة لا يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. والادارة الناجحة تعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في كافة مجالات عملها، لان ذلك يساعد في انجاز العمل بالسرعة والدقة المطلوبتين.

## نشأة الإدارة وتطورها

### ❖ المنهج الإسلامي

من المبادئ الإدارية التي أكد عليها الإسلام: مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات **(الشورى)**.  
بين القرآن الكريم أن **(التخطيط)** السليم يعتمد على معرفة الحقائق وليس على الظن والتخمين.  
الإدارة في الإسلام إدارة جماعية تسعى بكل قواها على إيجاد مجتمع تنظيمي موحد **(التنظيم)**.  
**(الرقابة)** الذاتية النابعة من مخافة الله والرقابة الخارجية المتأتية من رقابة الناس.

### ❖ المنهج الكلاسيكي:

يتضمن هذا المنهج عددا من النظريات الإدارية

#### (1) نظرية الإدارة العلمية:

يُعد **فريدريك تايلور** من أبرز رواد المدرسة الكلاسيكية، وقد **عرف الإدارة بأنها** "المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأقلها تكلفة"



## ❖ كان اهتمام تايلور منصبا على الجوانب الآتية:

A. تحقيق مبدأ **الكفاءة الإنتاجية**، أي انجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.

B. **التجارب والبحوث العلمية**: أي الاعتماد على الدراسة والتحليل

C. **تقسيم العاملين**.

D. **تدريب العاملين**، تدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.

E. **الاعتماد على القانون**، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل.

❖ **المأخذ على المبادئ التي وضعها تايلور**، إغفال الجانب الإنساني في التعامل مع العمال، وتجاهلت البيئة الخارجية للمنظمة والتنظيم غير الرسمي.

**الانتقادات** والجمود في هذه المدرسة وهي:

- **الجمود في القواعد**، الالتزام بالتعليمات على انها مسلمات هي أحد مسببات تدمير الموظفين.
- **بطء عملية اتخاذ القرار**.
- **تغليب الوسائل (الطرق والإجراءات) على الغايات (الأهداف)**.

(2) **نظرية المبادئ الإدارية:**

يُعد هنري فايول صاحب هذه النظرية، فقد عرف الإدارة بقوله:

«أن تمارس الإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب»

**أهم مساهماته**

1- تصنيف النشاطات الإدارية إلى ست مجموعات:

- **فنية**: مثل عملية الإنتاج.
- **تجارية**: مثل شراء وبيع ومبادلة.
- **مالية**: المثالية في استخدام رأس المال.
- **أمنية**: حماية الممتلكات والأفراد.
- **محاسبية**: الحسابات والميزانيات.
- **إدارية**: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

2- تحديد مهارات وصفات إدارية خاصة بالمديرين: جسدية، وعقلية، وخلقية، وثقافية، وفنية.

3- **تصنيف وظائف الإدارة إلى خمس وظائف هي:**

تنبؤ، وتخطيط، وتنظيم، وإصدار الأوامر (القيادة)، وتنسيق ورقابة.

4- تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي، حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال مفيدة للاستخدام في الإدارة الحديثة.

**بعض المبادئ التي وضعها العالم هنري فايول:**

- **السلطة**. # مبدأ تقسيم العمل. # وحدة القيادة. # لترتيب. # لمبادأة.

(3) **النظرية البيروقراطية:**

يعد ماكس فيبر راندا لهذه النظرية، وعرف البيروقراطية الإدارية.

” مجموعه من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف“

المنظمة المثالية هي التي تكون علاقات السلطة فيها مدروسة مسبقا بأسلوب علمي، وملزمة للجميع، مما يحقق الاستقرار والثبات لهذه المنظمة، حتى لو تغير أفرادها جميعا،



### خصائص النظرية البيروقراطية:

- (1) تقسيم العمل على أساس التخصص.
- (2) التدرج في السلطة والوظائف، حيث يأخذ العمل في المنظمة شكل الهرم.
- (3) وضع قواعد وتعليمات تحدد حقوق الأفراد في المنظمة وواجباتهم.
- (4) عدم التحيز، أي تنفيذ كل القوانين والتعليمات بعيدا عن المصلحة الشخصية.
- (5) التدوين الكتابي لكل القرارات، والأوامر والقوانين والمعاملات.
- (6) ضرورة الفصل بين الدور الرسمي للموظف وعلاقاته الشخصية.
- (7) الكفاءة باستخدام الخبراء واعتماد طرق علمية في تعيين الأفراد وترقيتهم.

### ❖ المنهج السلوكي:

جاء هذا المنهج كرد فعل على افتراضات المناهج الكلاسيكية وآرائها التي ركزت على الحافز الاقتصادي، بصفته يهتم بالحوافز الإنتاجية، وأهملت العنصر البشري ولم توله الأهمية اللازمة، ويرى أصحاب هذا المنهج بأن الإدارة الصحيحة هي الإدارة التي تهتم بخلق علاقات إنسانية جيدة، وتحقيق رغبات عالية بين الأفراد، وعلى رأسها الحاجات الاجتماعية والنفسية. كما يجب تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة، والتركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة في القيادة، فالمدير يحتاج إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.

### ومن أبرز الدراسات في المدخل السلوكي:

- (1) تجارب هاوثورن: ركزت على مدى تأثير العوامل الظرفية الطبيعية مثل الضوء، الحرارة، الضوضاء على ظروف العمل المادية وعلى الإنتاج.

- (2) نظرية (X) نظرية (y) حيث يرى ان هناك نمطين من السلوك

| المدير الذي يتبع نظرية y                                                                                           | المدير الذي يتبع نظرية x                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يرى المدير ان المرووسين يحبون العمل وعلى استعداد لتحمل المسؤولية ولديهم حس عال للرقابة الذاتية والابتكار والابداع. | يرى ان المرووسين لا يحبون العمل ولا يتحملون المسؤولية وليس لديهم الطموح الكافي ويجب استخدام التهديد والعقاب لتنفيذ الاعمال. |

### ❖ المناهج الحديثة:

#### (1) المنهج الظرفي (الموقفي)

يمثل هذا المنهج اعترافا من علماء الإدارة بأنه لا توجد نظرية إدارية ثابتة يمكن تطبيقها بشكل مستمر في مختلف أنواع المنظمات ولجميع الظروف. حيث أن ما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لأخرى، لذا يتم استخدام نظريات بشكل انتقائي حسب الظرف أو الموقف

#### (2) الإدارة بالأهداف

تعتمد على أسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الديمقراطية وحسن العلاقات بين المديرين والمنفذين، حيث يتشارك فيها الرئيس ومرووسوه في تحديد الأهداف المطلوب من المرووسين تحقيقها

#### وتتعدد الشروط اللازمة لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومنها:

أن تتمتع المستويات الإدارية في المنظمة بالنظرة المتكاملة الشاملة، وفهم المديرين للمرووسين و، وتوافر عمليات اتصال فاعلة، وان تكون الأهداف محددة وواضحة وواقعية وقابلة للقياس. المآخذ على أسلوب الإدارة بالأهداف، أنه يصعب معه تحويل الأهداف العامة إلى أهداف خاصة وصعوبة الاتفاق على معايير لتقييم الأداء.



## مجالات الإدارة

## أولاً: الإدارة في القطاع العام – الإدارة العامة

هي التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة للدولة، تعنى بإدارة المنظمات الحكومية المختلفة، وتشمل: الوزارات، والمستشفيات الحكومية، والمدارس

## ثانياً: الإدارة في القطاع الخاص - إدارة الأعمال

ترتبط بإدارة منظمات الأعمال، أو المنظمات والمشاريع الاستثمارية، والتي تكون على شكل شركات مساهمة عامة أو خاصة، أو شركات عمل بين اثنين أو أكثر، أو منظمات فردية، يكون مجال عملها في قطاع: الصناعة، الزراعة، التجارة أو الخدمات.

## ((ثالثاً)) الإدارة في المنظمات غير الحكومية – الأهلية

ترتبط بالمنظمات التي لا تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الربح بل تهدف إلى تقديم خدمات عامة للمجتمع، وتحقيق الرفاه له وتعتمد في تمويلها على اشتراكات أعضائها والمنح، الهبات، بالإضافة إلى تقاضياتها ائتمان الخدمات التي تقدمها للأفراد، والجمعيات التعاونية، والتطوعية، والنوادي، والغرفة التجارية، وجمعيات رجال الأعمال، ونقابات العمال، والاتحادات الصناعية، وغيرها من المنظمات التي تخدم شريحة معينة أو أكثر من شرائح المجتمع.

## مقارنة بين مجالات الإدارة في المنظمات المختلفة

| أوجه الاختلاف              | إدارة الأعمال                                                                                            | الإدارة العامة                                                                | إدارة المنظمات غير الحكومية (الأهلية)                                   |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| (1)<br>الأهداف             | - تحقيق الربح<br>- رفع مستوى المعيشة من خلال زيادة الدخل والادخار                                        | تقديم خدمات عامة لكافة المواطنين                                              | خدمة شريحة أو أكثر من شرائح المجتمع                                     |
| (2)<br>أطار العمل          | ضمن حدود السياسة الخاصة بالمنشأة الواردة في عقد التأسيس والنظام الداخلي للشركات أو ما يحدده صاحب المشروع | ضمن حدود السياسة العامة للدولة المستمدة من التشريعات والقوانين العامة للبلد   | ضمن حدود الانظمة الداخلية للمنظمة والتي قد ترتبط بالسياسة العامة للدولة |
| (3)<br>شكل التنظيم         | - شركات مساهمة عامة، أو خاصة<br>- مشروعات شراكة بين شخصين أو أكثر<br>- مشروع فردي                        | - دائرة حكومية<br>- وزارة<br>- منظمة<br>- شركة قطاع عام                       | - جمعية خيرية<br>- نقابة<br>- منظمة                                     |
| (4)<br>الرقابة على الأعمال | - الرقابة من المساهمين ومجالس الإدارة في الشركات، أو من أصحاب المشروع                                    | - المجلس التشريعي أو مجلس النواب<br>- ديوان المحاسبة<br>- هيئة الرقابة العامة | - مجالس الإدارة، وأعضاء الهيئة العامة                                   |
| (5)<br>معايير النجاح       | - حجم الأرباح<br>- حجم المبيعات<br>- الحصة السوقية<br>- تحقيق رضا الزبائن                                | حجم الخدمات المقدمة ومستواها، وتحقيق رضا الجمهور                              | حجم الخدمات ومستواها                                                    |

## خصائص وظائف الإدارة

### ❖ الشمولية:

ويقصد بها أن كل مدير أو مشرف إداري في أي مستوى إداري يمارس جميع الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) مع اختلاف في درجة الممارسة ومستوى الوظيفة ومكانتها في المستويات الإدارية للتنظيم، وهي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا.

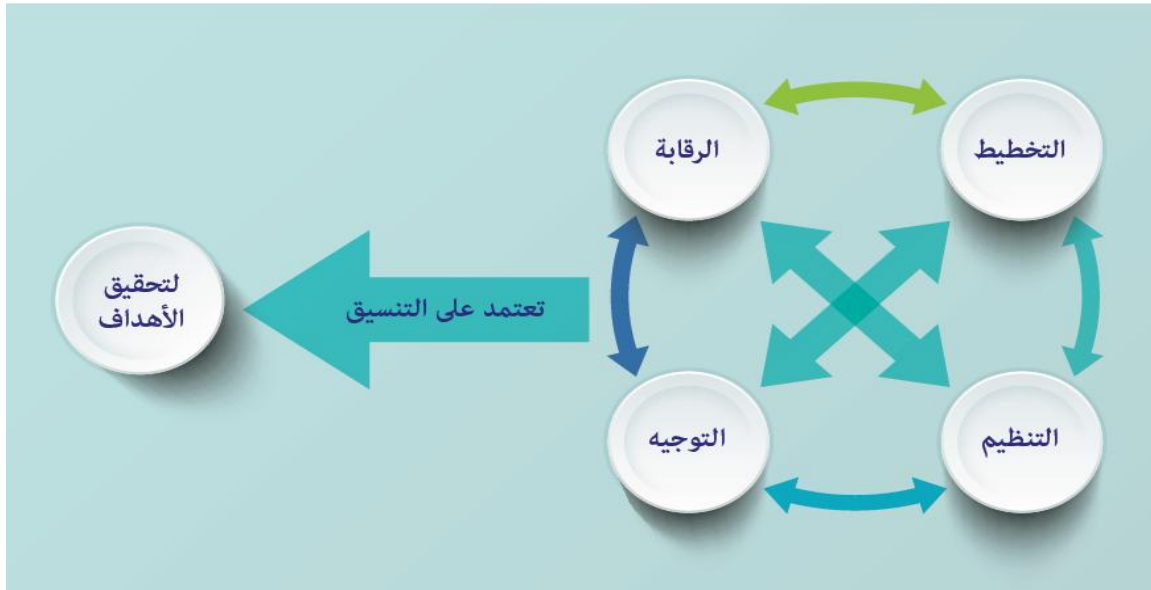
### ❖ العمومية:

بمعنى أنها لا تقتصر على نوع معين من المنظمات، فهي قابلة للتطبيق في المنظمات باختلاف أنواعها، من مدارس، وجامعات، ومستشفيات، وشركات، ومنظمات اجتماعية، وغيرها.

### ❖ التداخل:

بمعنى أن المدير ليس ملزماً بممارسة الوظائف الإدارية وفق الترتيب السابق، إذ يمكنه الانتقال من وظيفة التخطيط إلى وظيفة الرقابة مباشرة، أو القيام بالوظائف جميعها.

شكل يوضح خاصية التداخل لوظائف العملية الإدارية



## المستويات الإدارية

### ❖ أولاً: مستوى الإدارة العليا

يوجد هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ويحتله المدير العام

### ❖ مسؤوليات مستوى الإدارة العليا:

- (1) رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمنظمة.
- (2) توجيه عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.
- (3) وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة



### ❖ ثانياً: مستوى الإدارة الوسطى

ويطلق على هذا المستوى الإدارة **التنفيذية**. ويمثل هذا المستوى أكبر مجموعة من المديرين ويختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا وعادة ما يكون المديرون التنفيذيون مصدراً للابتكار والتجديد والتطوير في مجال أعمالهم.

#### ❖ مسؤوليات الإدارة الوسطى:

- 1 وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا.
- 2 استخدام الهيكل التنظيمي لتحديد السلطة للعاملين في المنظمة، والمسؤولية التي يتحملونها.
- 3 تحديد معايير الرقابة والأداء في الأقسام الإنتاجية ومقاييسها.
- 4 تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج.
- 5 الإسهام في وضع السياسة والخطة العامة، من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا.

### ❖ ثالثاً: مستوى الإدارة الدنيا

يطلق على هذا المستوى اسم الإدارة المباشرة، أو الإدارة الإشرافية، ويمثل قاعدة الهرم التنظيمي.

#### ❖ مسؤوليات الإدارة الدنيا:

- 1 الإشراف العام على تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة.
- 2 تقويم أداء العاملين للأنشطة، والعمل على تصحيح الأخطاء المكتشفة مباشرة.
- 3 إرشاد العاملين، وتوضيح خريطة تنظيمية مبين عليها موقع كل مستوى إداري.

### جدول يوضح المسميات الوظيفية ضمن المستويات الإدارية.

|                |                                         |
|----------------|-----------------------------------------|
| الإدارة العليا | تتمثل في مجلس الإدارة، المدير العام،    |
| الإدارة الوسطى | مديرو الإدارات، مديرو الدوائر.          |
| الإدارة الدنيا | رؤساء الأقسام و الوحدات، مشرفون... إلخ. |



ويكمن الاختلاف الأساسي بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة، في نوع السلطات أو الصلاحيات الممنوحة لهم بحكم مناصبهم الوظيفية، كما يكمن في اختلاف نوع المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير باختلاف المستوى الإداري

### اطيب التمنيات بالنجاح والتوفيق