

# مبادئ الإدارة

الأستاذ الدكتور

خليل "محمد حسن" الشماع الأسدي

رئيس مجلس الإدارة

شركة المستشار والمدرّب المهني  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

برعاية

فلاح "محمد حسن" الشماع الأسدي

تاجر ورجل أعمال



الطبعة الأولى



# مبادئ الإدارة

الأستاذ الدكتور

خليل "محمد حسن" الشماع الأسدي

B.B.C., with Distinction (1957), M.B.A., American University of Beirut (1959)

Ph.D., Business Administration, University of California, Berkeley, U.S.A (1962)

Ph.D., Business Management, World University, Bendon, Arizona, U.S.A (1987)

Certified Lender, Business Banking, The Institute of Certified Bankers, U.S.A (2001)

LFIBA, DDG, MOIF, U.K.

رئيس مجلس الإدارة

شركة المستشار والمدرّب المهني

عمان – المملكة الأردنية الهاشمية

برعاية

فلاح "محمد حسن" الشماع الأسدي

تاجر ورجل أعمال



الطبعة الأولى

2022

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
5	✍ الإهداء
7	✍ المحتويات
13	✍ قائمة الجداول
15	✍ قائمة الاشكال
17	✍ مقدمة المؤلف
21	✍ السيرة الذاتية للمؤلف
27	✍ مقدمة راعي طباعة ونشر الكتاب
29	الباب الأول) مقدمة عن الادارة وتطور الفكر الإداري
29	الفصل الأول) مقدمة عن الإدارة
29	القسم الأول: المدير والإدارة
32	القسم الثاني: الإدارة بين العلم والفن، وكيف يمكن ان تكون مديراً؟
39	القسم الثالث: العملية الإدارية: وظائف ، ومهارات ، وأدوار المدير
46	القسم الرابع: التغييرات والتحديات التي تواجه المدير المعاصر والمكافآت المقابلة
51	القسم الخامس: الأسئلة والتمارين
52	الفصل الثاني) تطور الفكر الإداري
52	القسم الأول: أهمية النظرية الإدارية والاستفادة من دروس التاريخ، ونماذج من الإدارة القديمة
54	القسم الثاني: الإدارة العربية والإسلامية
57	القسم الثالث: المدخل التقليدي (الكلاسيكي) للإدارة
63	القسم الرابع: المدخل السلوكي للإدارة

الصفحة	الموضوع
68	القسم الخامس: المدخل الكمي
71	القسم السادس: المدخل المعاصر او تكامل المداخل
77	القسم السابع: الأسئلة والتمرينات
79	الباب الثاني) البيئة، والثقافة، والاخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية
79	الفصل الثالث) بيئة وثقافة المنظمة وتنوع الموارد البشرية
79	القسم الأول: بيئة المنظمة
91	القسم الثاني: ثقافة المنظمة
100	القسم الثالث: تنوع الموارد البشرية في ميدان العمل
104	القسم الرابع: الاسئلة والتمرينات
105	الفصل الرابع) أخلاقيات المنظمة، والمسؤولية الاجتماعية، والأعمال الدولية
105	القسم الأول: أخلاقيات المنظمة
117	القسم الثاني: المسؤولية الاجتماعية المؤسسية
123	القسم الثالث: الأعمال الدولية
131	القسم الرابع: الاسئلة والتمرينات
133	الباب الثالث) الريادة، والتغيير، واتخاذ القرار
133	الفصل الخامس) ريادة الاعمال
133	القسم الاول: التعريف، والأهمية، والدوافع، والأنواع
138	القسم الثاني: تأسيس المشروعات الجديدة، وفرص الاعمال العائلية
143	القسم الثالث: الاستراتيجية الريادية

الصفحة	الموضوع
146	القسم الرابع: الحاضنات والتشبيك
151	القسم الخامس: حقوق الامتياز ومراكز تنمية الأعمال
157	القسم السادس: الاسئلة والتمرينات
159	الفصل السادس) إدارة التغيير، والإبداع، وسلسلة القيمة
159	القسم الاول: إدارة التغيير
171	القسم الثاني: إدارة الإبداع
180	القسم الثالث: ادارة سلسلة القيمة
185	القسم الرابع: الاسئلة والتمرينات
186	الفصل السابع) المعلومات واتخاذ القرار
186	القسم الاول: المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
199	القسم الثاني: عملية اتخاذ القرار
216	القسم الثالث: الاسئلة والتمرينات
218	الباب الرابع) وظيفة التخطيط
218	الفصل الثامن) عملية التخطيط
218	القسم الأول: تحديد الغايات
223	القسم الثاني: تحديد الاهداف
228	القسم الثالث: اعداد الخطط
231	القسم الرابع: انواع الخطط
234	القسم الخامس: الاساليب الكمية
241	القسم السادس: الاساليب المعاصرة، وكيفية مواجهة اضطرابات البيئة
246	القسم السابع: الاسئلة والتمرينات

الموضوع	الصفحة
الفصل التاسع) التخطيط الاستراتيجي (او تكوين الاستراتيجية)	248
القسم الأول: طبيعة الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية	248
القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة	287
القسم الثالث: التخطيط الاستراتيجي على مستوى خطوط الاعمال، والانشطة، وعلى المستوى الدولي	266
القسم الرابع: بعض القضايا المعاصرة في التخطيط الاستراتيجي	274
القسم الخامس: الأسئلة والتمرينات	277
الباب الخامس) وظيفة التنظيم	279
الفصل العاشر) عملية التنظيم	279
القسم الاول: التخصص والعوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي	279
القسم الثاني: اشكال الهيكل التنظيمي	287
القسم الثالث: الإمرة، والصلاحيّة، والتنسيق	298
القسم الرابع: بعض القضايا المعاصرة في التنظيم	307
القسم الخامس: الاسئلة والتمرينات	311
الفصل الحادي عشر) الموارد البشرية	312
القسم الأول: اهمية وعملية الموارد البشرية، والعوامل الخارجية المؤثرة فيها	312
القسم الثاني: التخطيط، والاستقطاب، والاختيار	316
القسم الثالث: التدريب والتنمية	324
القسم الرابع: تقييم الاداء والمكافاة	330
القسم الخامس: القضايا المعاصرة في ادارة الموارد البشرية	338

الصفحة	الموضوع
342	القسم السادس: الاسئلة والتمارينات
344	الباب السادس) وظيفة القيادة
344	الفصل الثاني عشر) عملية القيادة في اطار السلوك المنظمي
344	القسم الاول: السلوك المنظمي
362	القسم الثاني: نظريات القيادة
377	القسم الثالث : الاسئلة والتمارينات
379	الفصل الثالث عشر) الاتصال والجماعات
379	القسم الاول: الاتصال
394	القسم الثاني: الجماعات والفرق
412	القسم الثالث: الاسئلة والتمارينات
414	الفصل الرابع عشر) التحفيز
414	القسم الاول: الاهمية، والتعريف، وطبيعة التحفيز
419	القسم الثاني: نظريات المحتوى، ونظريات العملية
428	القسم الثالث: النظريات الجديدة، وتكاملها، والمكافئات التشجيعية، وبعض القضايا المعاصرة
440	القسم الرابع: الاسئلة والتمارينات
441	الباب السابع) وظيفة الرقابة
441	الفصل الخامس عشر) عملية الرقابة
441	القسم الاول: طبيعة الرقابة، وخطواتها، وانواعها
448	القسم الثاني: الرقابة الفاعلة، والانتاجية، والجودة
458	القسم الثالث: رقابة تنفيذ الاستراتيجية
463	القسم الرابع: بعض التوجهات المعاصرة في الرقابة

الصفحة	الموضوع
471	القسم الخامس: الاسئلة والتمرينات
473	الفصل السادس عشر) الاساليب المشتركة للتخطيط والرقابة
473	القسم الاول: اعداد ورقابة الموازنات، ومحاسبة المسؤولية
480	القسم الثاني: استخدام التكنولوجيا في رقابة العمليات
485	القسم الثالث: التحليل المالي، وتحليل التعادل
502	القسم الرابع: الاسئلة والتمرينات
505	ثبت المراجع
505	أ) المراجع باللغة الانجليزية
518	ب) المراجع باللغة العربية



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الباب الثالث		
الفصل السابع		
202	مثال: اثر كثافة حقول الامطار على قيمة المبيعات	1 - 7
202	الستراتيجيات التنافسية (مليون دينار)	2 - 7
203	المفاضلة بين البدائل في الستراتيجيات المتاحة (مليون دينار)	3 - 7
204	كيفية حساب الستراتيجية المفضلة في حالة التأسف (مليون دينار)	4 - 7
204	مصفوفة الستراتيجيات في حالة " التأسف "	5 - 7
213	تصدير المنتجات الى سوقين ضمن قدرة محدودة	6 - 7
الباب الرابع		
الفصل الثامن		
234	البيانات اللازمة لاعداد البرمجة الخطية	1 - 8
238	مصفوفة العائد لثلاث منتجات	2 - 8
الباب السابع		
الفصل السادس عشر		
487	شركة صناعة المنسوجات (ش.م) الميزانية العمومية كما في 2020/12/31	1 - 16
488	شركة صناعة المنسوجات (ش.م) قائمة الدخل للسنة المنتهية في 2020/12/1	2 - 16
499	تعاادل الربح والخسارة بطريقة "التجربة والخطأ"، وكذلك من خلال مفهوم "هامش الاسهم" (مليون دينار)	3 - 16

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الباب الاول		
الفصل الأول		
38	تبويات التخصصات في دراسة الادارة	1 - 1
50	التحديات والاستجابة والمكافأة المقابلة	2 - 1
الفصل الثاني		
74	الاطار التكاملي للمداخل الخمسة	1 - 2
76	الأساليب الأكثر شعبية في الاستخدام من قبل المديرين	2 - 2
الباب الثاني		
الفصل الثالث		
84	البيئة الخارجية العمومية والخاصة	1 - 3
90	أصحاب المصلحة في المنظمة	2 - 3
الباب الثالث		
الفصل السادس		
176	نظام القبعات الست	1 - 6
الفصل السابع		
214	مثال عن شجرة القرار	1 - 7
الباب الرابع		
الفصل الثامن		
235	الحل البياني لمشكلة البرمجة الخطية	1 - 8
الفصل التاسع		
259	وضع المنظمة تجاه السوق	1 - 9

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الباب الخامس		
الفصل العاشر		
288	الهيكل النشاطي	1 - 10
288	الهيكل المتركز على العميل	2 - 10
289	الهيكل المتركز على المنتجات/ الخدمات	3 - 10
290	الهيكل العملياتي	4 - 10
290	الهيكل المستند الى الاقسام شبه المستقلة	5 - 10
291	نماذج بديلة لهياكل المنظمات العاملة على الصعيد الدولي	6 - 10
292	الهيكل المصفوفي	7 - 10
293	التنظيم الشبكي	8 - 10
293	التنظيم المختلط او المركب شركة صناعة الالكترونيات	9 - 10
الباب السادس		
الفصل الثالث عشر		
383	انواع شبكات الاتصال	1 - 13
الباب السابع		
الفصل السادس عشر		
498	مخطط التعادل	1 - 16
501	مخطط التعادل النقدي	2 - 16

## بسم الله الرحمن الرحيم

### مقدمة المؤلف

الحمد لله تعالى على نعمه حيث أطال في عمري ومكّني من إعادة النظر الجذرية في كتابي " مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال "، وتطويره الى كتاب اكثر شمولاً لكي يكون مرجعاً معاصرة في الادارة، مع التركيز على ادارة الاعمال.

لقد بادرت لإعداد مسودة هذا الكتاب خلال النصف الثاني من سنة (1990)، عندما كنت استاذاً في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، وذلك بسبب عدم وجود كتاب منهجي حديث، يمكن استخدامه في الصفوف الجامعية الأولى في كل الأقسام العلمية التي تشترط وجود مثل هذه المادة العلمية أو المقرر الدراسي ضمن مناهجها الدراسية.

وأثناء مواصلة إعداد مسودة الكتاب بداية عام (1991)، تعرّض العراق الحبيب لأبشع حرب تدميرية عرفها التاريخ المعاصر، حيث تم ضرب جميع مقدراته وإمكاناته من قبل التحالف الدولي، فانقطع الكهرباء عن شعب العراق. وقد قسمت بالله تعالى أنني سوف أوصل إعداد هذا الكتاب مهما قست الظروف، لكي اطرح كتاباً جديداً يكون بين ايدي الطلبة الأعزّاء بعد انتهاء الحرب مباشرةً. وقد اضطررت، بسبب انقطاع الكهرباء نهائياً، لأن اعتمد على الشموع، فأشعل الشمعة عندما يقف القصف، ثم اطفئ الشمعة عند وجود غارة جديدة. وعلى الرغم من نصائح الأطباء بعدم مواصلة الكتابة باستخدام ضوء الشموع، واصلت الجهد. وقد أدّى ذلك إلى احتراق جزء كبير من شبكية العين اليمنى، وجزء من شبكية العين اليسرى. وبقيت على العهد من أن هذا الكتاب يجب أن يظهر إلى النور بعد انتهاء الحرب مباشرة. وهذا ما تحقق بعونه تعالى، حيث اكملت مسودة الكتاب قبل يومين فقط من إيقاف القصف على بغداد الحبيبة، ونشر الكتاب فعلاً، وصار بين يدي بناتي وأبنائي الطلبة، ليس في العراق، حسب، إنما في العديد من الدول العربية. والحمد لله تعالى.

لقد بقي هذا الكتاب مستخدماً في الجامعات والكليات الرسمية والأهلية في العراق وغير العراق، باعتباره الكتاب المنهجي المعتمد ولحوالي ثلاثة عقود من الزمن، اعتزازاً من الوسط الجامعي العراقي والعربي الكريم بما قدمته للعراق الحبيب والوطن العربي الكبير في التخصصات الإدارية المتنوعة، ومنها هذا الكتاب. وكان الجميع ينتظر مني المبادرة لإعادة

إعداد الكتاب بشكل جذري، أخذاً في الاعتبار التطور العلمي والمهني الهائل الذي تحقق خلال ثلاثة عقود من الزمن.

وخلال المدة من بداية سنة (1991) ولغاية تاريخه لم امنح ترخيصاً لأية مؤسسة علمية أو دار نشر لإعادة نشر الكتاب كما هو، سوى ما تعاقدت عليه مع دار المسيرة في الأردن، حيث تمت عملية إعادة نشر الكتاب كما هو وبدون تحديث ولخمس مرات، و"انتهى التحويل لهذه الدار سنة (2007)". و"لم أمنح التحويل بعد ذلك لأية مؤسسة كانت لإعادة نشر الكتاب". ولقد اغتربت عن العراق خلال المدة (1992 - 2020)، وسكنت في المملكة الأردنية الهاشمية، التي حظيت منها بكرم الضيافة.

على ذلك، فإن "كل ما تم من عمليات إعادة نشر الكتاب في العراق وغير العراق من قبل العديد من الجامعات والكليات الرسمية والأهلية، ودور النشر كان تزويراً وتجاوزاً فاضحاً على حقوق النشر يعاقب عليه القانون، وكذلك التجاوز على حقوق النشر من خلال استنساخ الكتاب وتوزيعه على شكل ملازم على الطلبة. لقد حصلت هذه التجاوزات والاعتداء على حقوقي من خلال استغلال هجرتي إلى خارج العراق. لقد غادرت العراق لمدة قاربت (30) سنة. وبالتالي فإن المتجاوزين على حقوقي كانوا واثقين من أنه لا يوجد في العراق من يطالب بها، كوني بعيداً عن ميدان التزوير".

"مقابل ذلك، فاني اتوجه بمزيد من التقدير والامتنان للجامعات، والكليات، والاقسام العلمية التي استمرت مستخدمة كتابي، على الرغم من مرور الوقت على نشره، وإعادة نشره، و اقدم لها هذا الجهد الجديد، الذي ينقل الادارة الى مواجهة التحديات في عالم متغير".

وعودةً الى مبادرتي الجديدة، فقد عقدت العزم وتوكلت على الله تعالى عزت قدرته، على اعادة النظر الجذرية بالكتاب لنقله من عالم سنة (1990) الى عالم سنة (2020)، مستفيداً من التقدم الواسع في العلوم الادارية خلال (30) سنة مضت. وقد تم تقسيم الكتاب الى سبعة ابواب. حيث خصصت الابواب الثلاثة الاولى "للاطار العام للوظائف الادارية"، فكان الباب الاول بعنوان "المقدمة وتطور الفكر الاداري" وبفصلين، والباب الثاني بعنوان "البيئة، والثقافة، والاخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية" بفصلين ايضاً، والباب الثالث

بعنوان "الريادة، والتغيير، واتخاذ القرار" بثلاثة فصول. ويقترح ان تتم تغطية هذه الابواب الثلاثة خلال النصف الاول من السنة الدراسية. مقابل ذلك خصصت اربعة ابواب "للووظائف الادارية"، اولهما، "وظيفة التخطيط" بفصلين، والثاني "وظيفة التنظيم" بفصلين ايضاً، والثالث "وظيفة القيادة" بثلاثة فصول، والرابع "وظيفة الرقابة" بفصلين.

كما تم حذف الفصول الخاصة "بوظائف المنشأة" الواردة في الطبعة الأولى للكتاب، باعتبارها تُغطى في مواد أو مقررات دراسية متخصصة بكل وظيفة منها، ولو ان العديد من مجالاتها، مثل الموارد البشرية (الفصل الحادي عشر)، قد طرحت ضمن الابواب السبعة من الكتاب.

هذا هو الكتاب بحلته الجديدة، وقد حمل التطورات المعاصرة، واستجاب لها، اعتماداً على أفضل وأحدث المراجع العلمية من كتب ووثائق وبحوث منشورة في الدوريات العملية المتخصصة ورسائل جامعية. وقد وضعت في بداية كل فصل أهدافاً محددة، وتم تقسيم كل فصل إلى عدد من الأقسام، وأعدت خلاصة في نهاية كل قسم. هذا بالإضافة إلى اختتام كل فصل بالأسئلة والتمرينات، وتعزيز الكتاب بالمراجع.

حمداً لله وشكراً، وبارك لبناتي وابنائي الطلاب هذا الانجاز العلمي، وأنا في العقد التاسع من عمري، حيث بلغت الآن (86) سنة من العمر، وواصل العمل على تحديث مؤلفاتي السابقة، واعداد مؤلفات جديدة في تخصصات نادرة.

وبهذه المناسبة السعيدة اتقدم بوافر الشكر والامتنان لآخي الهمام الحاج فلاح "محمد حسن" الشماع الاسدي على التكرم برعاية طباعة ونشر هذا الكتاب، والاهداء المشترك من قبلنا للوالد المرحوم تغمده الله برحمته الواسعة واسكنه فسيح جناته.

ومنه تعالى التوفيق والسداد،،،

الاستاذ الدكتور

خليل "محمد حسن" الشماع الاسدي