

الإدارة في عالم متغير

التركيز على إدارة الأعمال

الجزء الأول

الإطار العام لممارسة الوظائف الإدارية

الأستاذ الدكتور

خليل "محمد حسن" الشماع الأسدي

رئيس مجلس الإدارة

شركة المستشار والمدرّب المهني

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية



برعاية

المهندسة سها زكي الكفائي: المصرف الدولي الإسلامي

الطبعة الأولى



الإدارة في عالم متغير

التركيز على إدارة الأعمال

الجزء الأول

الإطار العام لممارسة الوظائف الإدارية

مقدمة عن الإدارة وتطور الفكر الإداري

البيئة، والثقافة، والأخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية

الريادة، والتغيير، واتخاذ القرار

الأستاذ الدكتور

خليل "محمد حسن" الشماع الاسدي

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

المهندسة سها زكي الكفائي

المصرف الدولي الاسلامي



الطبعة الأولى

2022

الإهداء

لوالدي المرحوم ،،،

"محمد حسن" حمود الشمّاع الاسدي

منك تعلمت صدق الايمان

ومحبة أرض الوطن المفدى

وشعب العراق الحبيب

والتضحية لبلوغ الهدف

تغمّدك الله تعالى برحمته الواسعة

وأسكنك فسيح جناته

وجزاك عنا خير الجزاء

المحتويات

الصفحة	الموضوع
5	📖 الإهداء
7	📖 المحتويات
13	📖 قائمة الجداول
17	📖 قائمة الاشكال
35	📖 مقدمة المؤلف
39	📖 السيرة الذاتية للمؤلف
45	📖 مقدمة راعي طباعة ونشر الكتاب
	الجزء الأول
47	الاطار العام للوظائف الادارية
49	الباب الأول) مقدمة عن الادارة وتطور الفكر الإداري
51	الفصل الأول) مقدمة عن الإدارة
52	القسم الأول: المدير والإدارة
58	القسم الثاني: الإدارة بين العلم والفن، وكيف يمكن ان تكون مديراً ؟
68	القسم الثالث: العملية الإدارية: وظائف ، ومهارات ، وأدوار المدير
82	القسم الرابع: التغييرات والتحديات التي تواجه المدير المعاصر والمكافآت المقابلة
91	القسم الخامس: الأسئلة والتمرينات
97	الفصل الثاني) تطور الفكر الإداري
98	القسم الأول: أهمية النظرية الإدارية، والاستفادة من دروس التاريخ، ونماذج من الإدارة القديمة
100	القسم الثاني: الإدارة العربية الإسلامية
110	القسم الثالث: المدخل التقليدي (الكلاسيكي) للإدارة

الصفحة	الموضوع
120	القسم الرابع: المدخل السلوكي للإدارة
128	القسم الخامس: المدخل الكمي
132	القسم السادس: المدخل المعاصر او تكامل المداخل
143	القسم السابع: الأسئلة والتمرينات
150	الباب الثاني) البيئة، والثقافة، والاخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية
151	الفصل الثالث) بيئة وثقافة المنظمة وتنوع الموارد البشرية
152	القسم الأول: بيئة المنظمة
179	القسم الثاني: ثقافة المنظمة
194	القسم الثالث: تنوع الموارد البشرية في ميدان العمل
203	القسم الرابع: الاسئلة والتمرينات
211	الفصل الرابع) أخلاقيات المنظمة، والمسؤولية الاجتماعية، والأعمال الدولية
212	القسم الأول: أخلاقيات المنظمة
234	القسم الثاني: المسؤولية الاجتماعية المؤسسية
243	القسم الثالث: الأعمال الدولية
274	القسم الرابع: الاسئلة والتمرينات
286	الباب الثالث) الريادة، والتغيير، واتخاذ القرار
287	الفصل الخامس) ريادة الاعمال
288	القسم الاول: التعريف، والأهمية، والدوافع، والأنواع
298	القسم الثاني: تأسيس المشروعات الجديدة، وفرص الاعمال العائلية
310	القسم الثالث: الاستراتيجية الريادية
317	القسم الرابع: الحاضنات والتشبيك
329	القسم الخامس: حقوق الامتياز، ومراكز تنمية الأعمال
344	القسم السادس: الاسئلة والتمرينات

الصفحة	الموضوع
353	الفصل السادس) إدارة التغيير، والإبداع، وسلسلة القيمة
354	القسم الاول: إدارة التغيير
379	القسم الثاني: إدارة الإبداع
402	القسم الثالث: ادارة سلسلة القيمة
410	القسم الرابع: الاسئلة والتمارين
418	الفصل السابع) المعلومات واتخاذ القرار
419	القسم الاول: المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
446	القسم الثاني: عملية اتخاذ القرار
477	القسم الثالث: الاسئلة والتمارين
487	الجزء الثاني الوظائف الادارية
491	الباب الرابع) وظيفة التخطيط
493	الفصل الثامن) عملية التخطيط
494	القسم الأول: تحديد الغايات، والاهداف
515	القسم الثاني: اعداد الخطط، وانواعها
525	القسم الثالث: الاساليب الكمية
538	القسم الرابع: الاساليب المعاصرة وكيفية مواجهة اضطرابات البيئة
546	القسم الخامس: الاسئلة والتمارين
554	الفصل التاسع) التخطيط الاستراتيجي (او تكوين الاستراتيجية)
555	القسم الأول: طبيعة الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية
568	القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة
594	القسم الثالث: التخطيط الاستراتيجي على مستوى خطوط الاعمال، والانشطة، وعلى المستوى الدولي

الصفحة	الموضوع
617	القسم الرابع: بعض القضايا المعاصرة في التخطيط الاستراتيجي
623	القسم الخامس: الأسئلة والتمرينات
632	الباب الخامس) وظيفة التنظيم
633	الفصل العاشر) عملية التنظيم
634	القسم الأول: التخصص والعوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي
650	القسم الثاني: أشكال الهيكل التنظيمي
669	القسم الثالث: الإمرة، والصلاحيات، والتنسيق
694	القسم الرابع: بعض القضايا المعاصرة في التنظيم
701	القسم الخامس: الأسئلة والتمرينات
712	الفصل الحادي عشر) الموارد البشرية
713	القسم الأول: أهمية وعملية الموارد البشرية، والعوامل الخارجية المؤثرة فيها
720	القسم الثاني: التخطيط، والاستقطاب، والاختيار
737	القسم الثالث: التدريب والتنمية
750	القسم الرابع: تقييم الأداء والمكافأة
767	القسم الخامس: القضايا المعاصرة في إدارة الموارد البشرية
775	القسم السادس: الأسئلة والتمرينات
785	الباب السادس) وظيفة القيادة
786	الفصل الثاني عشر) عملية القيادة في إطار السلوك المنظمي
787	القسم الأول: السلوك المنظمي
826	القسم الثاني: نظريات القيادة
878	القسم الثالث : الأسئلة والتمرينات
894	الفصل الثالث عشر) الاتصال والجماعات
896	القسم الأول: الاتصال
930	القسم الثاني: الجماعات والفرق

الصفحة	الموضوع
978	القسم الثالث: الاسئلة والتمرينات
991	الفصل الرابع عشر) التحفيز
992	القسم الاول: الاهمية، والتعريف، وطبيعة التحفيز
1002	القسم الثاني: نظريات المحتوى، ونظريات العملية
1020	القسم الثالث: النظريات الجديدة، وتكاملها، والمكافئات التشجيعية، وبعض القضايا المعاصرة
1051	القسم الرابع: الاسئلة والتمرينات
1061	الباب السابع) وظيفة الرقابة
1062	الفصل الخامس عشر) عملية الرقابة
1063	القسم الاول: طبيعة الرقابة، وخطواتها، وانواعها
1084	القسم الثاني: الرقابة الفاعلة، والانتاجية، والجودة
1108	القسم الثالث: رقابة تنفيذ الاستراتيجية
1125	القسم الرابع: بعض التوجهات المعاصرة في الرقابة
1147	القسم الخامس: الاسئلة والتمرينات
1157	الفصل السادس عشر) الاساليب المشتركة للتخطيط والرقابة
1159	القسم الاول: اعداد ورقابة الموازنات، ومحاسبة المسؤولية
1181	القسم الثاني: استخدام التكنولوجيا في رقابة العمليات
1189	القسم الثالث: التحليل المالي، وتحليل التعادل
1223	القسم الرابع: رقابة المخزون
1232	القسم الخامس: الاسئلة والتمرينات
1242	ثبت المراجع
1242	أ) المراجع باللغة الانجليزية
1337	ب) المراجع باللغة العربية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجزء الاول		
الباب الاول		
الفصل الثاني		
1 - 2	اهتمامات المديرين الأوليين بالمفاهيم الإدارية المعاصرة	140
الباب الثاني		
الفصل الرابع		
1 - 4	أكبر الاقتصادات في العالم مقاسة بالإنتاج المحلي الاجمالي للسنوات (2009 - 2050) (متوقعة) (مليون دولار) مقومة بالقوة الشرائية بأسعار التعادل	260
2 - 4	أكبر الاقتصادات في العالم سنة (2009) وسنة (2050) (متوقعة) مقاسة بحجم الإنتاج المحلي الاجمالي بأسعار الصرف بالسوق (مليون دولار)	261
3 - 4	الدول المتوقع إسهامها الأكبر في تحقيق النمو الاقتصادي الدولي لسنة (2006 - 2020)	262
4 - 4	التغير في سكان العالم: الدول النامية ذات النسب المرتفعة	263
الباب الثالث		
الفصل السادس		
1 - 6	الاهمية النسبية للإجراءات المتخذة في قيادة التغيير	372
الفصل السابع		
1 - 7	مثال: اثر كثافة حقول الامطار على قيمة المبيعات	449
2 - 7	الاستراتيجيات التنافسية (مليون دينار)	449
3 - 7	المفاضلة بين البدائل في الاستراتيجيات المتاحة (مليون دينار)	450

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
4 - 7	كيفية حساب الاستراتيجية المفضلة في حالة التأسف (مليون دينار)	451
5 - 7	مصفوفة الاستراتيجيات في حالة " التأسف "	451
الجزء الثاني		
الباب الرابع		
الفصل الثامن		
1 - 8	البيانات اللازمة لاعداد البرمجة الخطية	526
2 - 8	مصفوفة العائد لثلاث منتجات	532
الفصل التاسع		
1 - 9	مصفوفة تقييم العوامل الداخلية لمنظمة لتجارة التجزئة	609
الباب السابع		
الفصل الخامس عشر		
1 - 15	مقارنة المبيعات المخططة والمتحققة في احد مخازن التجزئة على الاساس الربعي (الف دينار)	1068
2 - 15	رقابة وتقييم الابتعاذات الاداء	1123
الفصل السادس عشر		
1 - 16	قائمة الدخل الأداء المتحقق والمستهدف، والابتعاذات خلال السنتين المنتهيتين في / /	1169
2 - 16	المركز المالي (الميزانية العمومية) التقديري لسنة	1170
3 - 16	تكاليف نظام محاسبة المسؤولية في المنظمة (بأربعة مستويات) لأقرب ألف دينار	1180
4 - 16	شركة صناعة المنسوجات (ش.م) الميزانية العمومية كما في 2020/12/31	1194

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
4 - 7	كيفية حساب الاستراتيجية المفضلة في حالة التأسف (مليون دينار)	451
5 - 7	مصفوفة الاستراتيجيات في حالة " التأسف "	451
الجزء الثاني		
الباب الرابع		
الفصل الثامن		
1 - 8	البيانات اللازمة لاعداد البرمجة الخطية	526
2 - 8	مصفوفة العائد لثلاث منتجات	532
الفصل التاسع		
1 - 9	مصفوفة تقييم العوامل الداخلية لمنظمة لتجارة التجزئة	609
الباب السابع		
الفصل الخامس عشر		
1 - 15	مقارنة المبيعات المخططة والمتحققة في احد مخازن التجزئة على الاساس الربعي (الف دينار)	1068
2 - 15	رقابة وتقييم الابتعادات الاداء	1123
الفصل السادس عشر		
1 - 16	قائمة الدخل الأداء المتحقق والمستهدف، والابتعادات خلال السنتين المنتهيتين في / /	1169
2 - 16	المركز المالي (الميزانية العمومية) التقديري لسنة	1170
3 - 16	تكاليف نظام محاسبة المسؤولية في المنظمة (بأربعة مستويات) لأقرب ألف دينار	1180
4 - 16	شركة صناعة المنسوجات (ش.م) الميزانية العمومية كما في 2020/12/31	1194

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
5 - 16	شركة صناعة المنسوجات (ش.م) قائمة الدخل للسنة المنتهية في 2020/12/31	1195
6 - 16	الرفع المالي (مثال مفترض) (دينار)	1203
7 - 16	شركة صناعة المنسوجات (ش.م) التحليل المالي بنسب مختارة	1209
8 - 16	تعاذل الربح والخسارة بطريقة "التجربة والخطأ"، وكذلك من خلال مفهوم "هامش الاسهام" (مليون دينار)	1217
9 - 16	حساب تكلفة التخزين	1225
10 - 16	حساب تكلفة المخزون استخدام طريقة التجربة والخطأ في تحديد ادنى تكلفة لكمية (حجم) اعادة الطلب	1227

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الجزء الاول		
الباب الاول		
الفصل الأول		
54	الحاجة إلى الإدارة في المنظمات	1 - 1
55	الكفاية والفاعلية	2 - 1
57	صفات المنظمة	3 - 1
60	التحول من شخصية الفرد إلى شخصية المدير	4 - 1
64	مصادر مهارات الإدارة	5 - 1
67	تبويات التخصصات في دراسة الادارة	6 - 1
70	وظائف الإدارة	7 - 1
71	تناسب المهارات في مستويات الإدارة في المنظمة	8 - 1
72	تبويب بديل للمهارات الإدارية	9 - 1
75	أدوار المدير في المنظمة	10 - 1
76	عرض الأدوار التي يلعبها المدير	11 - 1
77	محددات العمل الإداري	12 - 1
78	من المدخل التقليدي إلى القدرات الجديدة	13 - 1
80	المستويات الثلاثة في الهيكل التنظيمي	14 - 1
81	أنواع المديرين بحسب المستوى التنظيمي	15 - 1
86	نماذج مختارة من التغييرات المعاصرة التي تواجه المديرين وأثارها	16 - 1
90	التحديات والاستجابة والمكافأة المقابلة	17 - 1

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الثاني		
106	الدواوين في الادارة العربية الاسلامية	1 - 2
113	تقييم الادارة العلمية	2 - 2
114	نموذج البيروقراطية	3 - 2
116	القواعد الادارية لهنري فايول	4 - 2
119	تقييم المدخل التقليدي للإدارة	5 - 2
126	مدخل السلوك المنظمي	6 - 2
127	تقييم المدخل السلوكي للإدارة	7 - 2
132	تقييم المدخل الكمي	8 - 2
134	عناصر المنظومة وبيئتها	9 - 2
135	الإدارة الموقفية	10 - 2
136	النظرة الموقفية للإدارة	11 - 2
138	مدخل الإدارة عبر الوقت	12 - 2
139	الإطار التكاملي للمداخل الخمسة	13 - 2
142	الأساليب الأكثر شعبية في الاستخدام من قبل المديرين	14 - 2
الباب الثاني		
الفصل الثالث		
153	البيئة الخارجية العمومية	1 - 3
153	متغيرات البعد السياسي	2 - 3
155	متغيرات البعد الاقتصادي	3 - 3
156	متغيرات البعد الاجتماعي - الثقافي	4 - 3
157	متغيرات البعد التكنولوجي	5 - 3
158	متغيرات البعد الدولي	6 - 3
159	متغيرات البعد القانوني	7 - 3

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
160	متغيرات البعد البيئي	8 - 3
160	متغيرات البعد الطبيعي	9 - 3
161	البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة المهمات	10 - 3
164	البيئة الخارجية العمومية والخاصة	11 - 3
166	التحليل الرباعي: التفاعل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة	12 - 3
167	تفاعل التغيير مع التعقيد واللاتأكد في المنظمة	13 - 3
168	اثر درجي التغيير والتعقيد في بيئة المنظمة	14 - 3
169	المخاطر البيئية وكيفية الاستجابة لها	15 - 3
169	عينة من التقسيمات المتفاعلة بسرعة مع البيئة	16 - 3
172	آليات تكييف المنظمة مع بيئتها	17 - 3
175	البيئة وفاعلية المنظمة	18 - 3
177	أصحاب المصلحة في المنظمة	19 - 3
180	أبعاد ثقافة المنظمة	20 - 3
182	مقارنة بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة	21 - 3
183	احتياجات البيئة الداخلية	22 - 3
184	إنشاء الثقافة والمحافظة عليها	23 - 3
188	مستويات ثقافة المنظمة	24 - 3
189	أنواع القرارات الإدارية المتأثرة بالثقافة في اطار ممارسة وظائف المدير	25 - 3
190	خصائص الثقافة المستجيبة للعميل ومبادرات المديرين تجاهها	26 - 3
192	توحيد الثقافة والأداء	27 - 3

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الرابع		
214	المجالات الثلاثة للقرار الأخلاقي للفرد	1 - 4
216	اتخاذ القرارات الأخلاقية	2 - 4
217	أخلاقيات الإدارة : العلاقة بين المنظمة والموظف، وبين الموظف والمنظمة، وبين المنظمة واصحاب المصلحة	3 - 4
218	نماذج السلوك المنظمي "غير الأخلاقي" نحو عَيِّنة من اهم اصحاب المصلحة	4 - 4
220	العوامل المحددة للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي في مواجهة المعضلة الاخلاقية	5 - 4
222	مستويات التطور الأخلاقي للفرد	6 - 4
224	شدة القضية	7 - 4
228	بناء المنظمة الأخلاقية في الاطارين المحلي والدولي	8 - 4
229	ميثاق الامم المتحدة لسنة 2012 الخاص بالقيم الجوهرية لـ اخلاقيات المنظمات (United Nations Global Compact)	9 - 4
235	معايير الأداء الاجتماعي للمنظمة	10 - 4
237	مداخل المسؤولية الاجتماعية المؤسسية	11 - 4
240	مبررات تأييد ومعارضة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية	12 - 4
241	المبررات المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية	13 - 4
242	تبادل الآثار بين المنظمة والحكومة	14 - 4
الباب الثالث		
الفصل الخامس		
312	نموذج عملية الاستراتيجية الريادية	1 - 5
314	دورة التعلم من التجربة	2 - 5
316	استكشاف الاستراتيجية الريادية	3 - 5

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
4 - 5	مجالات عمل الحاضنات	319
5 - 5	المجالات التدريبية والتأهيلية التي تقدمها الحاضنات	321
الفصل السادس		
1 - 6	الخطوات السبع لعملية التغيير	358
2 - 6	أربعة أنواع من التغيير	360
3 - 6	عملية إعادة الهندسة	361
4 - 6	الاساليب الشائعة للتطوير المنظمي	364
5 - 6	النموذجان التقليدي والجديد لتطوير المنظمة	368
6 - 6	اساليب التخفيف من مقاومة التغيير	371
7 - 6	مواصفات المنظمات القادرة على تنفيذ التغيير	373
8 - 6	تكييف او تغيير الثقافة	375
9 - 6	اعراض الضغط	377
10 - 6	متغيرات الابداع	379
11 - 6	استراتيجيات الابداع الموجهة للعمليات والمنتجات/ الخدمات الجديدة	383
12 - 6	خصائص المنظمة المبدعة	385
13 - 6	نظام القبعات الست	386
14 - 6	نموذج تنسيق الابداع	387
15 - 6	ادوار الريادة في المنظمة	389
16 - 6	مراحل عملية الابداع	398
17 - 6	المنظمة كسلسلة للقيمة، في اطار مدخل المنظومات المفتوحة	403
18 - 6	خلاصة نظام العمليات في اطار مدخل المنظومات	404
19 - 6	متطلبات استراتيجية سلسلة القيمة	406

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
409	العقبات بوجه ادارة سلسلة القيمة	20 - 6
الفصل السابع		
420	المدير معالج للمعلومات	1 - 7
421	استخدام المعلومات في الرقابة	2 - 7
421	مكونات نظام تكنولوجيا المعلومات	3 - 7
424	بيئة الاعمال التنافسية	4 - 7
425	شبكة نظام "تخطيط موارد المشروع"	5 - 7
427	المكونات الاساسية للاعمال الالكترونية لشريحتين: شركة صناعية وسلسلة متاجر تجزئة	6 - 7
428	كيفية تحقيق الترابط بين تقسيمات المنظمة من خلال الانترنت	7 - 7
435	محددات احتياجات معالجة المعلومات في المنظمة	8 - 7
440	اساليب التنبؤ	9 - 7
443	تجليس نظام المعلومات	10 - 7
448	الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار	11 - 7
453	اوجه الاختلاف بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	12 - 7
454	نماذج اتخاذ القرارات من قبل المديرين عند ممارسة الوظائف الادارية	13 - 7
457	الحدس	14 - 7
459	انماط اتخاذ القرار الشخصي	15 - 7
461	افتراضات المدخل التقليدي لاتخاذ القرار	16 - 7
463	عملية تقييم البدائل	17 - 7
464	خطوات عملية اتخاذ القرار	18 - 7
465	خطوات عملية اتخاذ القرار	19 - 7

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
20 - 7	النموذج الإداري في اتخاذ القرار	446
21 - 7	المقارنة بين نماذج اتخاذ القرار	468
22 - 7	خصائص النماذج التقليدية والإداري والسياسي لاتخاذ القرار	469
23 - 7	مثال عن شجرة القرار	471
24 - 7	إيجابيات وسلبيات القرارات المستندة للجماعة/ الفريق	473
25 - 7	مجالات التحيز الاعتيادية في اتخاذ القرار	475
الجزء الثاني		
الباب الرابع		
الفصل الثامن		
1 - 8	بيان رسالة المنظمة	498
2 - 8	بيان رسالة لشركة زراعية	499
3 - 8	نموذج بيان الرسالة لشركة المستشار والمدرّب المهني	499
4 - 8	عملية التخطيط: العلاقة بين رسالة المنظمة، وغاياتها، وأهدافها الأساسية والفرعية، مثال: شركة لسلسلة مطاعم	504
5 - 8	مواصفات الأهداف الأساسية الفاعلة	507
6 - 8	وضع الأهداف بالأسلوب التقليدي	508
7 - 8	عملية الإدارة بالأهداف	511
8 - 8	مزايا الإدارة بالأهداف	512
9 - 8	عملية التخطيط في المنظمة	516
10 - 8	أنواع الخطط وحيدة الاستعمال والخطط المستمرة	521
11 - 8	تكامل الخطط زمنياً في المنظمة	523
12 - 8	العلاقة بين الخطط النشاطية والشاملة	524
13 - 8	الحل البياني لمشكلة البرمجة الخطية	528

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
530	تحديد الفعاليات والاحداث في شبكة بيرت	14 - 8
531	استخدام شبكة بيرت في ادخال منتج جديد للسوق	15 - 8
533	تحليل السلاسل الزمنية	16 - 8
534	خارطة جانن	17 - 8
535	خارطة الاعباء	18 - 8
539	التخطيط الموقفي	19 - 8
542	المراحل الاساسية للتخطيط اللازم لمواجهة الازمات	20 - 8
الفصل التاسع		
559	التساؤلات الاساسية للاستراتيجية المستمدة من رؤية ورسالة المنظمة	1 - 9
563	مهام مراحل الاستراتيجية	2 - 9
565	ترابط القرارات الاستراتيجية	3 - 9
567	هرمية عملية تكوين استراتيجية المنظمة	4 - 9
567	مستويات الاستراتيجية في اطار التخطيط الاستراتيجي	5 - 9
570	نموذج للمقابلة بين المنظمة والبيئة الخارجية	6 - 9
571	وضع المنظمة تجاه السوق	7 - 9
573	عملية الادارة الاستراتيجية	8 - 9
574	"التحليل الرباعي" (SWOT)	9 - 9
574	المقابلة بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية	10 - 9
576	النموذج الثاني: مقترح شركة جنرال موتورز	11 - 9
577	الانماط المستقبلية لامكانية تعاون المنظمة مع الغير ضمن نموذج الارتباطات الاربعة	12 - 9
579	حجم السوق والحصة من السوق	13 - 9
580	الربحية والحصة من السوق	14 - 9

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
15 - 9	المنافسة واستراتيجية توسيع السوق	581
16 - 9	أنواع الاستراتيجيات الجغرافية للمنظمة	582
17 - 9	القوى التنافسية في القطاع	583
18 - 9	القطاعات الجذابة (ذات الأرباح العالية) والقطاعات غير الجذابة (ذات الأرباح المنخفضة)	584
19 - 9	مصفوفة خيارات السوق	590
20 - 9	الخصائص المنظمية لاستراتيجيات التنافسية لبورتر	596
21 - 9	دورة حياة المنتج	600
22 - 9	نموذج مايلز وسنو	602
23 - 9	مثال عن سلسلة القيمة في شركة صناعية	604
24 - 9	استراتيجية دخول الساحة الدولية	615
25 - 9	الاستراتيجيات الدولية على مستوى المنظمة	616
26 - 9	القيادة الاستراتيجية الفاعلة	618
27 - 9	إيجابيات وسلبيات استراتيجيات "المحرك الأول"	622
الباب الخامس		
الفصل العاشر		
1 - 10	مسارات إيجابيات وسلبيات تخصص الوظيفة	636
2 - 10	مدخل خصائص الوظيفة	638
3 - 10	العوامل الموقفية المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي	639
4 - 10	إعادة ترتيب العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي في مجموعتين	640
5 - 10	العلاقة بين تكنولوجيا الإنتاج، والحجم، والتعقيد، والهيكل التنظيمي	641
6 - 10	العلاقة بين "الاستراتيجية"، و"البيئة"، و"الهيكل التنظيمي"	642

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
644	خلاصة لاستنتاجات وود وارد عن الاشكال الثلاثة لاثر التكنولوجيا على الهيكل	7 - 10
649	المقارنة بين الهيكل الميكانيكي والسلوكي بحسب مدخل لكرك	8 - 10
651	الهيكل النشاطي	9 - 10
652	الهيكل المتركز على العميل	10 - 10
653	الهيكل المتركز على المنتجات/ الخدمات	11 - 10
655	الهيكل العملياتي	12 - 10
656	الهيكل المستند الى الاقسام شبه المستقلة	13 - 10
657	مقارنة بين اهم الهياكل التنظيمية التقليدية	14 - 10
658	نماذج بديلة لهياكل المنظمات العاملة على الصعيد الدولي	15 - 10
659	الهيكل المصفوفي	16 - 10
660	التنظيم الشبكي	17 - 10
661	التنظيم المختلط او المركب: شركة صناعة الالكترونيات	18 - 10
671	خصائص سلسلة الإمرة	19 - 10
672	الاتصال من خلال سلسلة الإمرة	20 - 10
674	الهيكل الطويل، والهيكل المنبسط	21 - 10
680	الصلاحيات والمسؤولية	22 - 10
684	التنسيق الافقي	23 - 10
685	العلاقات بين التقسيمات الرأسية والاستشارية	24 - 10
690	المقارنة بين المركزية واللامركزية	25 - 10
695	ايجابيات وسلبيات الهياكل التنظيمية المفتوحة للابداع	26 - 10
696	الهيكل المستند لفرق العمل	27 - 10
698	الهيكل الافتراضي	28 - 10

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الحادي عشر		
715	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	1 - 11
715	عملية ادارة الموارد البشرية	2 - 11
720	تخطيط، واستقطاب، واختيار الموارد البشرية	3 - 11
722	عملية تخطيط الموارد البشرية	4 - 11
724	مكونات الوصف الوظيفي	5 - 11
725	المقارنة بين وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة	6 - 11
730	المقارنة بين ايجابيات وسلبيات مصادر استقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة	7 - 11
731	خيارات الاستغناء عن العاملين	8 - 11
733	نتائج قرارات الاختيار	9 - 11
735	ادوات اختيار الموارد البشرية	10 - 11
738	عملية التدريب	11 - 11
747	اساليب التدريب والتنمية التقليدية والمستندة للتكنولوجيا	12 - 11
749	دور وقيمة الاستثمار في راس المال البشري في المنظمات	13 - 11
753	عرض بياني لمقاييس التدريب مثال: "موظف شباك" (Teller) في المصرف	14 - 11
754	مقياس تدريب مستند الى السلوك مثال عنوان الوظيفة: المشرف على الانتاج في المستوى التنظيمي الادنى	15 - 11
754	مقياس التدرج المرتبط بالسلوك مثال الوظيفة: مدير مخزن في شركة للتجارة بالتجزئة	16 - 11
755	مقياس التدريب	17 - 11
757	خلاصة اساليب تقييم الاداء	18 - 11
761	محددات الرواتب والمنافع الاضافية	19 - 11

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
767	عيّنة من التغيرات في ادارة الموارد البشرية المعاصرة مع التركيز على ممارسات العمل عالي الاداء	20 - 11
768	المقارنة بين خصائص العقد الاجتماعي القديم والعقد الجديد	21 - 11
الباب السادس		
الفصل الثاني عشر		
788	النظرة للمنظمة	1 - 12
790	العقد النفسي بين الفرد والمنظمة	2 - 12
792	مفتاحان للوعي الذاتي	3 - 12
793	العمليات الادراكية	4 - 12
794	مراحل عملية الادراك	5 - 12
794	الادراك: ماذا ترى؟	6 - 12
800	ما هي درجة رضاك عن الوظيفة؟	7 - 12
803	عيّنة من مسوحات اتجاهات الموظفين	8 - 12
805	نموذج الابعاد الخمسة الكبيرة	9 - 12
806	تجميع الصفات بموجب نموذج مايلز - برجز	10 - 12
807	نموذج مايرز - برجز: عيّنة من انماط حل المشكلات والوظائف المناسبة لها	11 - 12
813	نظرية هولاند في تحقيق التوافق بين "الشخصية" و"الوظيفة"	12 - 12
814	العواطف السلبية و العواطف الايجابية	13 - 12
817	منحنى الضغط: يركيس - دودسن	14 - 12
818	المجموعة المتزامنة للتكيف العام	15 - 12
819	اسباب الضغط	16 - 12

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
17 - 12	كيفية توليد الضغط على الموظفين من قبل المديرين	821
18 - 12	الخطوات المقترحة لتنظيم الاستجابات	822
19 - 12	كيفية مواجهة المرؤوس للأساءات في العمل من قبل الرئيس/ المدير	824
20 - 12	صفات المدير وصفات القائد	828
21 - 12	اوجه الاختلاف بين الادارة والقيادة	829
22 - 12	سمات القيادة	831
23 - 12	السمات الشخصية للقائد	832
24 - 12	النموذج المنصبي للقيادة	833
25 - 12	شبكة او عقدة القيادة	834
26 - 12	مقاييس العلاقة مع الشخص الاخر	838
27 - 12	نظرية فيدلر حول القيادة المستندة الى زميل العمل الاقل تفضيلاً	839
28 - 12	نموذج فيدلر	840
29 - 12	مقاييس العلاقة مع الشخص الاخر	840
30 - 12	انماط القيادة المقترحة من قبل هيرسي وبلانشارد	843
31 - 12	اطار المسار - الغاية	845
32 - 12	السلسلة المتصلة للقيادة بموجب نظرية "تانينبوم وشميت" (Tanenbaum and Schmidt)	848
33 - 12	شجرة فروم لاتخاذ القرارات المتوجهة للزمن	850
34 - 12	شجرة فروم لاتخاذ القرارات المتوجهة للتنمية	851
35 - 12	نموذج التبادل بين القائد والاعضاء	852
36 - 12	خصائص "القائد" الفاعل و"التابع" الفاعل	853
37 - 12	انماط التابعية	853

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
38 - 12	معوّضات ومحيّدات القيادة	857
39 - 12	ادوار قائد الفريق	864
40 - 12	كيفية بناء الثقة	866
41 - 12	الخصائص الاساسية للقائد الجدير بالثقة	868
42 - 12	هيكل القيادة	869
43 - 12	مكونات القيادة الجديرة بالثقة	870
44 - 12	الفروقات بين الجنسين من حيث السلوك القيادي	871
45 - 12	عيّنة من اساليب التأثير التفاعلي	876
الفصل الثالث عشر		
1 - 13	عملية الاتصال بعرض مبسط	897
2 - 13	تعقيدات عملية الاتصال	897
3 - 13	المدير بطل الاتصال	899
4 - 13	نموذج الاتصال	900
5 - 13	انواع الاتصالات الجارية في المنظمة	901
6 - 13	الشبكات المركزية واللامركزية	904
7 - 13	انواع شبكات الاتصال	905
8 - 13	الشبكات الاعتيادية للمعلومات السرية والاشاعات في المنظمات	906
9 - 13	خصائص بعض شبكات الاتصال	907
10 - 13	شبكات الاتصال في المنظمة	908
11 - 13	كيفية اتاحة المجالات امام الموظفين لمعرفة نتائج مدخلاتهم المعلوماتية المعروضة امام المديرين	911
12 - 13	تنوع ثراء القنوات	912
13 - 13	الاتصال الرسمي النازل والصاعد والافقي في المنظمة	915

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
13 - 14	نموذج التواصل الاجتماعي بين موظفي المنظمة	919
13 - 15	الاتصال غير التام	922
13 - 16	مهارات الاستماع الفاعل	927
13 - 17	أوجه التفاوت بين الجماعة والفريق	932
13 - 18	إسهامات الفريق	935
13 - 19	مكونات الجماعة	936
13 - 20	المراحل الخمس لتكوين وتطور الجماعة/ الفرق	937
13 - 21	حركية أفراد الجماعة/ الفريق أثناء مراحل التكوين والتطور	938
13 - 22	خصائص الفريق الفاعل	941
13 - 23	نموذج فريق العمل الفاعل	942
13 - 24	الجماعات/ الفرق العابرة للأنشطة/ التقسيمات	945
13 - 25	أنواع الجماعات في المنظمة	947
13 - 26	مهام قائد الفرق الافتراضية الفاعلة	949
13 - 27	خصائص الجماعة المؤثرة في أدائها ورضى أعضائها	954
13 - 28	نموذج آخر من أداء الجماعة والرضى	954
13 - 29	المقارنة بين الخصائص الإيجابية والسلبية للجماعات/ الفرق	955
13 - 30	مصادر نشوء معايير الجماعة/ الفرق	958
13 - 31	القائدان الرسمي وغير الرسمي في الجماعة	961
13 - 32	تطور الدور في الجماعة/ الفريق	962
13 - 33	اتخاذ القرار الإبداعي من قبل الجماعة/ الفريق	968
13 - 34	العوامل المؤثرة في درجة التماسك	969
13 - 35	العلاقة بين الصراع وأداء الجماعة	973
13 - 36	مجموعة من أساليب إدارة الصراع	975

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
37 - 13	انماط معالجة او ادارة الصراع	977
الفصل الرابع عشر		
1 - 14	اربع شرائح من الحوافز الممكن استخدامها	995
2 - 14	نموذج مبسّط للتحفيز	996
3 - 14	الاطار العام للتحفيز	997
4 - 14	ابعاد الاداء الوظيفي	1000
5 - 14	نظرية ماسلو لهرمية الحاجات	1003
6 - 14	نظرية التوقع - العرض الاول	1010
7 - 14	نظرية التوقع - العرض الثاني	1011
8 - 14	نظرية تحديد الغاية بشكلها الموسع	1012
9 - 14	نظرية الانصاف	1015
10 - 14	نظرية العاملين (العنصرين) لهرزبرج	1017
11 - 14	المقارنة بين النظرة للرضى وعدم الرضى الوظيفي	1018
12 - 14	السلوك المتغيّر بسبب التدعيم	1021
13 - 14	ادارة تحفيز واداء الموظف	1022
14 - 14	نموذج انخراط/ انغماس الموظف	1028
15 - 14	نموذج خصائص الوظيفة	1032
16 - 14	النظريات المعاصرة لتكامل التحفيز	1038
17 - 14	البرامج التحفيزية الجديدة لمكافاة الموارد البشرية	1046
الباب السابع		
الفصل الخامس عشر		
1 - 15	الرقابة واحدة من الوظائف الادارية الاربع	1064
2 - 15	اغراض الرقابة الفاعلة	1065
3 - 15	خطوات الرقابة	1067

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
1068	نماذج من مصادر المعلومات اللازمة لقياس الاداء وتقديم التقارير الدورية	4 - 15
1069	المدى المقبول من الابتعادات عن المعيار عند المقارنة بين المعيار والاداء المتحقق مثال: الابتعادات ضمن الحدود المقبولة	5 - 15
1070	القرارات الخاصة بمعالجة الابتعادات بين الاداء المتحقق والمعايير	6 - 15
1071	مستويات الرقابة في المنظمة	7 - 15
1074	الرقابة الهيكلية (البيروقراطية) والرقابة اللامركزية	8 - 15
1075	الرقابة الهيكلية (البيروقراطية) واللامركزية	9 - 15
1076	اشكال الرقابة العملية	10 - 15
1087	النقاط الاستراتيجية للرقابة	11 - 15
1094	مجالات الانضباط وانواع المشكلات مع الامثلة	12 - 15
1095	"ابعاد" (Dimension) الجودة	13 - 15
1098	مكونات ادارة الجودة الشاملة	14 - 15
1101	خطوات التقييم المرجعي	15 - 15
1102	الخطوات الخمس للقياس المرجعي	16 - 15
1103	مقترحات لتحسين التقييم المرجعي الداخلي	17 - 15
1108	عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة	18 - 15
1112	كيفية رقابة تنفيذ الاستراتيجية	19 - 15
1121	مهام رقابة تنفيذ الاستراتيجية	20 - 15
1124	نظام التحفيز السنوي مع إستشراف طويل الأجل	21 - 15
1124	أهمية الأبعاد المختلفة في تحديد المكافآت التشجيعية	22 - 15
1126	كيفية معالجة رقابة العنف في مواقع العمل	23 - 15

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
24 - 15	رقابة سرقات العاملين	1127
25 - 13	علاقة المحاور الاربعة بالستراتيجية	1138
الفصل السادس عشر		
1 - 16	عملية اعداد الموازنات	1160
2 - 16	انواع الموازنات	1163
3 - 16	الهيكل التنظيمي لشركة صناعية مفترضة	1180
4 - 16	سلسلة التوريد المتكاملة	1185
5 - 16	الرفع المالي (قبل الضريبة)	1204
6 - 16	مخطط التعادل	1215
7 - 16	مخطط التعادل النقدي	1220
8 - 16	تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية الواحدة بالشكل البياني	1228
9 - 16	مستوى المخزون بدون مخزون الامان	1231

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة المؤلف

الحمد لله تعالى على نعمته حيث أطال في عمري ومكنتني 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 قمت بإعداد 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، تعرّض العراق الحبيب لأبشع حرب تدميرية عرفها التاريخ المعاصر، حيث تم ضرب جميع مقدراته وإمكاناته من قبل التحالف الدولي، فانقطع الكهرباء. مقابل هذا العدوان، 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، أن 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، لكي تكون تضحية بسيطة أمام عدوان غادر على مهد الحضارات، وموطن الأنبياء، والرسل، والأئمة، وصانع التاريخ. 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 العدوان الغاشم مباشرة. وهذا ما تحقق بعونه تعالى، حيث اكملت مسودة الكتاب قبل يومين فقط من إيقاف القصف على بغداد، 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، 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 بدون تحديث ولخمس مرات، وانتهى التحويل لهذه الدار سنة (2007). ولم أمنح التحويل بعد ذلك لأية مؤسسة كانت لإعادة نشر الكتاب. ولقد اغتربت عن العراق خلال المدة (1991 - 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 (28) 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".

وخلال المدة (2020 - 2021) قمت باعادة النظر الجذرية في الكتاب، وتحويله الى مرجع شامل في الادارة المعاصرة، مع التركيز على ادارة الاعمال. وقد حاولت التفاعل مع الحوار الدولي المتواصل فيما يخص مكونات كل وظيفة ادارية، من جهة، وما يؤلف اطاراً عاماً لممارستها. وقد استفدت من هذا الحوار، الى جانب الاعتماد على قناعاتي العلمية والمهنية التي تبلورت خلال السنين الماضية.

وعند اكتمالي هذا الكتاب وجدت انه من السعة، بحيث لا يمكن اعتماده كتاباً منهجياً في السنة الجامعية الاولى، لذلك قمت بتلخيصه، بدون التأثير على تبويب الكتاب واهم ما طرح فيه، وغدا هذا الملخص في كتاب مستقل بعنوان "مبادئ الادارة، مع التركيز على ادارة الاعمال".

اما الكتاب الحالي فقد تم عرضه في جزئين (اول وثاني)، وذلك على النحو الاتي:

أ) خصص "الجزء الاول" من الكتاب "للاطار العام للوظائف الادارية"، وهو يتكون من ثلاثة ابواب، اولهما "المقدمة وتطور الفكر الاداري" بفصلين، والثاني بعنوان "البيئة، والثقافة، والاخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية" بفصلين ايضاً، والثالث بعنوان "الريادة، والتغيير، واتخاذ القرار" بثلاثة فصول.

الإدارة في عالم متغير

التركيز على إدارة الأعمال

الجزء الثاني

الوظائف الإدارية

الأستاذ الدكتور

خليل "محمد حسن" الشماع الأسدي

رئيس مجلس الإدارة

شركة المستشار والمدرّب المهني

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية



برعاية

المهندسة سها زكي الكفائي: المصرف الدولي الإسلامي

الطبعة الأولى



الإدارة في عالم متغير

التركيز على إدارة الأعمال

الجزء الثاني

الوظائف الإدارية

التخطيط القيادة

التنظيم الرقابة

الأستاذ الدكتور

خليل "محمد حسن" الشماع الاسدي

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

المهندسة سها زكي الكفائي

المصرف الدولي الاسلامي



الطبعة الأولى

2022

الجزء الثاني

الوظائف الإدارية

الباب الرابع : وظيفة التخطيط

الباب الخامس : وظيفة التنظيم

الباب السادس : وظيفة القيادة

الباب السابع : وظيفة الرقابة

الباب الرابع

وظيفة التخطيط

الفصل الثامن : عملية التخطيط

الفصل التاسع : التخطيط الاستراتيجي (او تكوين

الاستراتيجية)

الفصل الثامن

عملية التخطيط

القسم الاول : تحديد الغايات، والاهداف

القسم الثاني : اعداد الخطط، وانواعها

القسم الثالث : الاساليب الكمية

القسم الرابع : الاساليب المعاصرة وكيفية مواجهة

اضطرابات البيئة

القسم الخامس : الاسئلة والتمرينات