

اساسيات الإدارة

في منظمات الاعمال المعاصرة

«دليل المدرس والدارس والممارس»

الدكتور

مازن عبد العزيز مسوده

الدكتور

عبد المعطي محمد عساف



أساسيات الإدارة

في منظمات الأعمال المعاصرة

"دليل المدرس والدارس والممارس"

تأليف

الدكتور

مازن عبد العزيز مسوده

الدكتور

عبد المعطي محمد عساف

دار النشر

2023

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2017 / 8 / 3860)

عساف، عبد المعطي محمد

أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة / عبد المعطي محمد عساف، مازن عبد العزيز مسوده. - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2017 .

(616) ص

ر.إ. : (2017/8/3860)

الوصفات: إدارة الأعمال // الإدارة/

* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658
ISBN 978-9957-91-433-2 (ردمك)

إعادة الطبعة الاولى 2023
جميع الحقوق محفوظة للناشر



دار وائل للنشر والتوزيع

دار وائل للنشر عمان - الأردن - الجبيهة - شارع الجمعية العلمية الملكية
مقابل الباب الشمالي للجامعة الأردنية

E-Mail : sales@darwael.com – wael@darwael.com

TEL +962 6 533583 7

FAX: +962 6 5331661

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو استنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

للتواصل مع المؤلفين للكتاب:

abdassaf47@gmail.com

mazenmaswadey@gmail.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا

وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾ (٣٣)

سورة فصلت (33)

المقدمة

الحمد لله دائماً على توفيقه وعونه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه، وبعد فإنه يسعدنا أن نتقدم بهذا المؤلف في أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة، كدليل للمدرس والدارس في جامعاتنا ومؤسساتنا التعليمية، وللممارسين في منظماتنا وأجهزتنا الإدارية، علّه يساعدهم على توصيل أهم المفاهيم والاتجاهات المتعلقة بمجقل الإدارة بالصورة المناسبة، وبما يخدم الهدف في تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية.

وقد حرصنا أن نضع معظم محتويات هذا المؤلف بصورة حوارية تعزز لدى مختلف الدارسين التفكير النقدي، وبناء القدرات المعرفية والذهنية لديه، وتحديد نواتج التعلم لكل وحدة من الكتاب لتناسب مع الأساليب الحديثة في توصيل المادة إلى المعنيين بها، وفي ذلك خدمة مزدوجة للطلاب أو المتدرب أو القارئ أو الممارس، حيث يتمكن من التعلم والمتابعة الذاتية بسهولة، وكذلك خدمة للأستاذ أو المدرس أو المدرب، حيث يمكنه ذلك من بناء عرضه بصورة متسلسلة وواضحة وتحظى على قبول المستمعين.

والله نسأل أن يكون قد وفقنا إلى ما فيه الخير والصواب، وان يكون في عوننا لإعادة إخراج هذا المؤلف في صورة جديدة ومزيدة وأكثر ارتقاء في طبعات لاحقة.

واللهم وإلى التوفيق،،،،،

المؤلفون

فهرس محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
5	المقدمة
الوحدة الأولى	
88-25	ماهية الإدارة ومجالاتها What Is Management
28	1- مفهوم مصطلح الإدارة
29	• الفكرة الأولى: الظاهرة الادارية
31	• الفكرة الثانية: عقلانية الإدارة
35	• الفكرة الثالثة: اختلاف العمل الإداري عن العمل التنفيذي
39	• الفكرة الرابعة: وظيفة الإدارة ووظائفها الفرعية
45	• الفكرة الخامسة: علم الإدارة هو علم الفعلية
60	• الفكرة السادسة: على من تقع الوظيفة الإدارية
61	• النتيجة النهائية لمفهوم الإدارة
62	2- مفهوم الادارة العامة: (Public Administration) او الإدارة الحكومية (Government Administration)
64	3- العملية الإدارية وعناصرها
64	• التمييز بين العملية والحركة
66	• هدف العملية الإدارية
67	• نموذج العملية الإدارية
67	4- نشأة الظاهرة الإدارية
71	5- دراسة الإدارة
73	6- العلاقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال (الإدارة الخاصة) (Relationship Between Public Administration and Business Administration)
77	7- الإدارة بين العلم والفن
82	8- مهنية الإدارة
83	9- المناهج في دراسة الإدارة
84	• ما هو المنهج العلمي

الصفحة	الموضوع
86	• المناهج الفرعية
87	• المناهج المساعدة
الوحدة الثانية	
160-89	تطور الفكر الإداري والنظريات الرئيسية في الإدارة Evolution of Management Thought & Theories
92	1- المساهمات الفكرية التأسيسية
92	• المساهمات الفكرية لأدم سميث (1723-1790) Contributions of Adam Smith
93	• المساهمات الفكرية لروبرت أوينز (1771-1858) Robert Owens Contributions of
94	• المساهمات الفكرية لشارلز باباج (1792-1871) of Charles Babbage Contributions
94 Contributions
94	• المساهمات الفكرية لأندرية يوري وتشارلز دوين Contributions of Andrew Ure
96 and Charles Dupin (1778-1857) (1873-1784)
96	• المساهمات الفكرية لهنري متكالف، في الإدارة Contributions of Captain Henry
97 Metcalfe (1917-1847)
97	• المساهمات الفكرية لهنري تاون في الإدارة Henry Robinson (1844-1924)
98 Towne Contributions of
99	2- المساهمات الفكرية الرئيسة
99	3- تيار الدراسات التقليدية (الكلاسيكية)
99	• النظرية البيروقراطية Bureaucracy (نموذج ماكس فيبر) (Max Weber 1864-
101 1920)
101	• نظرية ما اسميت بالإدارة العلمية (مساهمات فردريك تيلر 1856-1915) Taylors
113 Scientific Management Principles
113	• نظرية مبادئ الإدارة Administrative Principles (نموذج هنري فايول
119 Henri Fayol 1841-1925)
123	4- تيار الدراسات الحديثة: المداخل السلوكية
124	• نظرية العلاقات الإنسانية: Human Relations Theory
131	• النظريات السلوكية Behavioral Sciences Theories
134	• النظرية البيئية

الصفحة	الموضوع
139	5- نظريات إدارة الجودة الشاملة
144	• الخلط بين الجودة، والجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة، وضرورة التمييز بينها
145	• مفهوم الجودة: Concept of Quality
152	• مفهوم الجودة الشاملة (الكلية): Concept of Total Quality(TQ)
154	• مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management Concept
156	• مقومات إدارة الجودة الشاملة
160	6- مقارنة ما بين الاتجاهات الإدارية التقليدية والاتجاهات الإدارية الحديثة.....
الوحدة الثالثة	
198-161	القرارات الإدارية Managerial Decisions
164	1- مقدمة
164	2- مفهوم القرار الإداري
169	3- معايير القرار الرشيد (الأركان الموضوعية)
171	4- أركان القرارات القانونية
172	5- أنواع القرارات
174	6- عملية صنع واتخاذ القرارات
187	7- قواعد عامة لاتخاذ القرارات
189	8- محاذير يفترض تجنبها في عملية صنع واتخاذ القرارات
191	9- معوقات أمام عملية اتخاذ القرار
192	10- إيجابيات المشاركة وسلباتها في عملية اتخاذ القرارات
194	11- صنع واتخاذ القرارات في البلاد العربية
الوحدة الرابعة	
240-199	القيادة الإدارية Managerial Leadership
202	1- مفهوم القيادة
205	2- نظريات القيادة
206	أولاً: النظريات التقليدية
206	• نظرية السمات او الصفات: Traits Theory

الصفحة	الموضوع
208	• نظرية الرجل العظيم أو البطل الكاريزما: Charismatic Leadership:
210	ثانياً: النظريات الأخرى
210	• النظرية الموقفية أو الظرفية Situational Leadership Theory or Contingency Theory of Leadership
212	• نظرية المسار والهدف Path-Goal Theory of Leadership
213	• النظرية التكاملية أو التفاعلية
216	• نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership)
216	• نظرية القيادة التحولية (Transformational Leadership)
217	• نظرية القيادة الإسلامية نظرية (I)
228	3- أنماط القيادة وأنواعها
234	4- المستويات القيادية الحماسية
237	5- أساليب القادة في التعامل مع المشكلات
الوحدة الخامسة	
306-241	التخطيط الإداري Managerial Planning
244	1- مفهوم التخطيط
245	• عناصر مفهوم التخطيط
245	✓ العنصر الأول: التخطيط عمل ارادي عاقل (علمي)
245	✓ العنصر الثاني: التخطيط عمل يعتمد على التنبؤ (التوقع) العلمي
248	✓ العنصر الثالث: التخطيط يتضمن عملية التدبير
249	✓ العنصر الرابع: التخطيط يفترض التحوُّط أو التحرُّز
250	✓ العنصر الخامس: التخطيط يحتاج إلى التكامل
251	2- أهمية التخطيط (لماذا التخطيط)
253	3- موقع التخطيط في إطار العملية الإدارية
254	4- أنواع التخطيط
254	• تصنيف أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية للخطة
257	• تصنيف أنواع التخطيط حسب المستوى الذي تطبق فيه الخطة
258	• تصنيف أنواع التخطيط حسب قطاع الإنتاج

الصفحة	الموضوع
258	• التصنيف حسب الإطار الوظيفي أو مجال العمل
258	5- التمييز بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
266	6- خلاصات
268	7- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
268	• المرحلة الأولى: عملية إعداد الخطة الاستراتيجية
274	• المرحلة الثانية: التصديق على مشروع الخطة
275	• المرحلة الثالثة: تنفيذ الخطة
276	• المرحلة الرابعة: الرقابة ومتابعة الخطة
278	8- مكونات أو محاور عملية التخطيط
278	• تخطيط الأهداف
284	• تخطيط الأولويات
287	• تخطيط السياسات
288	• تخطيط الاجراءات والأنشطة
289	• تخطيط البرامج
	9- بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية التخطيط الاستراتيجي: Balanced Scorecards
289 and The Methodology of Strategic Planning
289	• منظورات بطاقات الاداء المتوازن
291	• خارطة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط
293	• خارطة تصميم الخطة الاستراتيجية حسب نظام بطاقات الأداء المتوازن
295	• آلية تنفيذ الخطة الاستراتيجية بحسب بطاقات الأداء المتوازن
299	10- صعوبات عملية التخطيط وكيفية مواجهتها
300	11- التخطيط في العالم العربي
300	• أولاً: طبيعة التخطيط في العالم العربي
303	• ثانياً: مشكلات التخطيط في العالم العربي
	الوحدة السادسة
390-307	التنظيم الإداري
	Organizing
310	1- مفهوم التنظيم (Organizing)

الصفحة	الموضوع
311	2- هدف التنظيم الإداري
313	3- اهداف التنظيم في المنظمات المعاصرة
314	4- عناصر المنظمة: Organization Components
316	• زوايا التنظيم
316	✓ اولاً: الزاوية الوظيفية
317	✓ ثانياً: الزاوية الهيكلية أو البنائية
319	✓ ثالثاً: الزاوية العلائقية
320	✓ رابعاً: الزاوية التحكمية (المركزية)
322	5- الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية التنظيم (مبادئ أساسية في التنظيم)
322	• السلم الإداري: Hierarchy
329	• تقسيم العمل والتخصص: (Division of Labor and Work Specialization)
331	✓ شروط أساسية لتقسيم العمل
335	✓ أهمية مبدأ التخصص وتقسيم العمل ونتائج تطبيقاته
338	• وحدة الأمر: (Unity of Command)
342	• نطاق الإشراف: (Span of Management)
351	• التوازن بين السلطة والمسؤولية (Balancing Authority and Responsibility)
352	• تفويض السلطة (Delegation of Authority)
	✓ التمييز بين تفويض السلطة ونقل السلطة (Differentiation between
353	Delegation of Authority and Transfer of Authority)
354	✓ مزايا التفويض وأهدافه
355	✓ قواعد عملية التفويض وضوابطها
356	✓ محددات التفويض
358	✓ التفويض المعاكس
	6- عملية التنظيم الإداري، كيف نبي نظاماً إدارياً. تصميم المنظمة (Organization
360	Design)
	• عملية تقسيم العمل وإنشاء الوظائف والوحدات الإدارية (بناء وتصميم المنظمة):
362	Designing and Structuring of Organizations
367	• أسس تقسيم وتوزيع الوظائف والوحدات الإدارية

الصفحة	الموضوع
368	✓ أولاً: التوزيع على أساس نوع الوظيفة: Departmentalization by Function (الأساس الوظيفي) (Functional Structure)
369	✓ ثانياً: التوزيع على أساس جغرافي (الأساس الجغرافي) Departmentalization by Geographical Location
370	✓ ثالثاً: التوزيع على أساس العملاء او المستهلكين أو جمهور المنتفعين Departmentalization by Customers
370	✓ رابعاً: التوزيع على أساس نوع المنتج أو نوع الخدمة: Departmentalization by Product or Service Division
371	✓ خامساً: التوزيع على أساس مركب Combined or Composite Method of Departmentation
372	✓ سادساً: نموذج المصفوفة A Matrix Design او المصفوفة التنظيمية Matrix Organization
375	• بناء الهياكل التنظيمية
377	• هياكل التنظيم ونماذج الخرائط التنظيمية
377	✓ أولاً: النموذج الرأسي Vertical Structure
378	✓ ثانياً: النموذج الأفقي Horizontal Structure
380	✓ ثالثاً: النموذج الدائري
381	7- عملية التنسيق
381	• كيف يتحقق التنسيق؟
382	✓ أولاً: وحدة الأمر، وقد سبق أن أوضحنا مفهومها وأهميتها
383	✓ ثانياً: سلسلة الأمر
383	✓ ثالثاً: تحديد الأوصاف الوظيفية في كل وظيفة، وتحديد حدود الصلاحيات بينهم
383	✓ رابعاً: لجان أو مكاتب التنسيق
384	✓ خامساً: مراعاة العلاقة بين المشورة والتنفيذ
387	✓ سادساً: التمييز بين المركزية واللامركزية
388	• تقدير المركزية واللامركزية

الصفحة	الموضوع
	الوحدة السابعة
	الاتصالات
	Communications
428-391	
394	1- أهمية الاتصالات
397	2- مفهوم الاتصالات الادارية
398	• عناصر عملية الاتصال
399	✓ أولاً: وجود مرسل Sender
399	✓ ثانياً: ولادة فكرة ما في ذهن المرسل
399	✓ ثالثاً: صياغة الرسالة
400	✓ رابعاً: البحث عن قناة ملائمة للاتصال Communication Charnel
401	✓ خامساً: استقبال الرسالة
401	✓ سادساً: فك رموز الرسالة وفهمها
401	✓ سابعاً: تصرف المستقبل
401	✓ ثامناً: التغذية العكسية Feedback Loop
402	3- مقومات عملية الاتصال
403	4- أنواع الاتصالات
403	• أولاً: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية
405	• ثانياً: الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة
405	• ثالثاً: الاتصالات الصاعدة والاتصالات الهابطة
406	• رابعاً: الاتصالات الأفقية والاتصالات من جميع الجهات
407	5- أساليب الاتصال
407	• أولاً: الاتصالات المكتوبة
408	• ثانياً: الاتصالات الشفوية
408	✓ الاتصالات خلال الاجتماعات والمؤتمرات
409	✓ الاتصالات خلال المقابلات
409	• ثالثاً: الاتصالات المرزومة والمصورة
409	• رابعاً: الاتصالات باللمس أو الإشارة أو بتعابير الوجه
411	6- مهارات الاتصال

الصفحة	الموضوع
411	• أولاً: مهارة الكتابة
412	• ثانياً: مهارات القراءة
413	• ثالثاً: مهارات المحادثة
414	• رابعاً: مهارات الإصغاء
416	7- مشكلات الاتصال
416	• أولاً: مشكلة اللغة
417	• ثانياً: الانطباعات والاتجاهات والمواقف والآراء السابقة
417	• ثالثاً: تعدد قنوات الاتصال
418	• رابعاً: التباعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل
418	• خامساً: كبر الحجم والإغراق في الرسمية
418	8- الاتصالات وإدارة المعلومات في البلاد العربية
419	• التحول نحو اقتصاد المعرفة في العالم العربي
424	• آفاق مستقبلية للاقتصاد المعرفي في العالم العربي
الوحدة الثامنة	
452-429	الرقابة الإدارية Management Control
432	1- ماهية الرقابة
437	2- مستويات الرقابة
438	3- تصنيفات الرقابة وأنواعها
438	• أولاً: التصنيف بحسب موضوع الرقابة
438	✓ رقابة الاعمال (الأنشطة)
438	✓ رقابة العمليات (Processes Control)
440	✓ الرقابة على الأشخاص
440	• ثانياً: التصنيف حسب حداثة نظام الرقابة
440	✓ الرقابة التقليدية
440	✓ الرقابة الحديثة وقواعدها
441	- القاعدة الاولى: قاعدة الشرعية (القانونية) (legality)
442	- القاعدة الثانية: قاعدة المشروعية (legitimacy)

الصفحة	الموضوع
443	• ثالثاً: التصنيف حسب مصادر الرقابة وجهاتها
443	✓ الرقابة الذاتية
444	✓ رقابة السلطة العليا
444	✓ الرقابة الرئاسية
446	✓ الأجهزة الادارية والمركزية للرقابة (على مستوى الدولة)
447	✓ الرقابة القضائية
451	✓ الرقابة الخارجية
الوحدة التاسعة	
476-453	الإدارة المالية
	Financial Management
456	1- مقدمة
457	2- لمحة تاريخية: نشوء وتطور منحى الإدارة المالية
457	• المرحلة الأولى: مرحلة الاهتمام بالتمويل
458	• المرحلة الثانية: مرحلة الاهتمام بالتمويل والاستثمار
459	3- التعريف بالإدارة المالية
460	4- مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي وموقع وظيفة المدير المالي
462	• وظيفة الإدارة المالية ونشاطاتها
465	5- أدوات الادارة المالية
466	• تعريف الميزانية (الموازنة)
467	• أهمية الميزانية
468	6- قواعد الميزانية
469	• أولاً: قاعدة الشمول
469	• ثانياً: قاعدة السنوية
470	• ثالثاً: قاعدة الوحدة
470	• رابعاً: قاعدة تحديد الميزانية
470	• خامساً: قاعدة عدم التخصيص
471	• سادساً: قاعدة الدقة والوضوح
472	7- استثناءات على قواعد الميزانية

الصفحة	الموضوع
473	8- أنواع الميزانية
473	أولاً: التقسيم على أساس نوع الانفاق
473	• الانفاق الجاري
473	• الانفاق الاستثماري
474	• الإنفاق الرأسمالي
474	ثانياً: التقسيم على أساس طريقة تبويب الميزانية
474	• الميزانية التقليدية
474	• ميزانيات البرامج والأداء
475	ثالثاً: الاتجاهات الحديثة في الميزانية
الوحدة العاشرة	
504-477	إدارة الموارد البشرية
	Human Resources Management
	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية What is The Meaning of Human Resources Management
480
	2- تطور ونشأة مفهوم إدارة الموارد البشرية Evolution of Human Resources Management: Concept
480
481	• أولاً: مفهوم إدارة الأفراد
481	• ثانياً: مفهوم "إدارة شؤون الموظفين أو شؤون العاملين" Personnel Management
482	• ثالثاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية Concept of Human Resources Management
483
485	3- ادارة الموارد البشرية في الدولة
487	4- تنظيم ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال
487	5- مهمات إدارة الموارد البشرية (المهام المتصلة بالوظيفة)
487	• تصميم الوظائف
487	• وصف الوظائف وتحليلها
491	• تقييم الوظائف وتصنيفها
491	6- مهمات إدارة الموارد البشرية (المهام المتصلة بالموظفين أو الأفراد)
491	• استقطاب الأفراد (العاملين)
492	• الاختيار والتعيين

الصفحة	الموضوع
495	• تدريب العاملين وتطويرهم
495	• أهداف التدريب وأنواعه
496	• عملية التدريب
497	6- تحفيز العاملين
497	• عملية الحفز
500	• أنواع الحوافز
501	7- تقييم العاملين
الوحدة الحادية عشرة	
522-505	العلاقات العامة
	Public Relations
508	1- مفهوم العلاقات العامة: Concept of Public Relations
510	2- طبيعة العلاقات العامة
512	3- نشأة العلاقات العامة
513	• أسباب نشوء وتطور العلاقات العامة
513	✓ أولاً: التطورات التكنولوجية
513	- الانفتاح العالمي وبروز ظاهرة العولمة
514	- التخصص المهني والوظيفي
515	- ظهور المنظمات المعاصرة الضخمة
515	- ثورة الاتصالات التي شملت المعلومات
516	✓ ثانياً: الدور المتعاظم للرأي العام
516	✓ ثالثاً: بروز ظاهرة الإدارة كظاهرة مستقلة
516	✓ رابعاً: اشتداد الصراعات والمنازعات
516	4- جوهر أهداف العلاقات العامة ووظائفها
517	• أولاً: العمل على دراسة وفهم المطالب والأهداف
518	• ثانياً: ربط المنظمة المعنية مع الخارج
519	• ثالثاً: ربط الجهات الخارجية مع المنظمة المعنية
522	5- خلاصة

الصفحة	الموضوع
	الوحدة الثانية عشرة
536-523	الحكومة الإلكترونية eGovernment
526	1- مفهوم الحكومة الإلكترونية
528	2- أسباب بروز مفهوم الحكومة الإلكترونية
530	3- أهداف الحكومة الإلكترونية
530	4- آلية الحكومة الإلكترونية
533	5- تحديات الحكومة الإلكترونية
	• مسرد باللغة الإنجليزية بأهم المصطلحات الادارية المستخدمة في منظمات الاعمال
537 المعاصرة مترجمة الى اللغة العربية
597 مراجع ومصادر الكتاب REFERENCES

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الوحدة الأولى: ماهية الإدارة ومجالاتها What Is Management		
37	الإداريون والتنفيذيون	(1-1)
41	مصفوفة تكامل وظائف الإدارة مع وظائف المنظمة	(1-2)
44	الدور المعاصر للإداريين والإدارة	(1-3)
56	ثلاثية التطوير المستمر	(1-4)
61	مجالات الوظيفة الإدارية	(1-5)
67	نموذج توضيحي للعملية الإدارية	(1-6)
88	شبكة مناهج البحث العلمي	(1-7)
الوحدة الثانية: تطور الفكر الإداري والنظريات الرئيسية في الإدارة Evolution of Management Thought & Theories		
105	مستويات التنظيم البيروقراطي	(2-1)
110	شكل التسلسل الهرمي	(2-2)
127	هرم الحاجات (د. والتر لانجز)	(2-4)
128	هرم سلم الحاجات (مازلو) Maslow's Hierarchy of Needs	(2-5)
145	محددات الأداء والإنتاج	(2-6)
149	استراتيجية المطابقة بين المنتجات ومتطلبات الزبائن (المستهلكين)	(2-7)
150	استراتيجية "النوعية العالية" المتخفية لمتطلبات الزبائن (المستهلكين)	(2-8)
152	استراتيجية الإنتاجية بالجودة المميزة (المتفوقة)	(2-9)
153	نموذج الجودة الشاملة	(2-10)
الوحدة الثالثة: القرارات الإدارية Managerial Decisions		
169	تداخل وتكامل عملية صنع واتخاذ القرار مع الوظائف الادارية	(3-1)
171	مصفوفة معايير القرار الرشيد	(3-2)
179	الإطار العام لمراحل صنع واتخاذ القرارات وتنفيذها	(3-3)

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(3-4)	العوامل المؤثرة في حل المشكلات وصنع القرارات الإدارية	183
(3-5)	العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرار ومدى رشده	194
الوحدة الرابعة: القيادة الإدارية Managerial Leadership		
(4-1)	المحددات لنمط القيادة وفعاليتها	215
(4-2)	نموذج الشبكة الادارية لروبرت بلاك وجين مؤتون	233
(4-3)	المستويات الخماسية للقيادة	237
الوحدة الخامسة: التخطيط الإداري Managerial Planning		
(5-1)	نماذج الخطط بحسب المستويات التنظيمية	267
(5-2)	نموذج اعداد الخطة	273
(5-3)	نموذج تجزئة الأهداف على أساس تنظيمي	283
(5-4)	نموذج الترتيب لأولويات الاهداف	286
(5-5)	خريطة تدفق الأعمال	286
(5-6)	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	290
(5-7)	نموذج خارطة تفاعل وتكامل منظورات بطاقة الاداء المتوازن	291
(5-8)	خارطة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط	292
(5-9)	نموذج خارطة تصميم الخطة الاستراتيجية لنظام بطاقات الأداء المتوازن	294
(5-10)	نموذج مراجعة الجداول الزمنية الخاصة بكل مبادرة لمحاور/ مجالات بطاقات الأداء المتوازن	295
(5-11)	نموذج آلية المتابعة على مستوى الادارة الدنيا للخطة الاستراتيجية بحسب بطاقات الأداء المتوازن	296
(5-12)	نموذج آلية المتابعة والتقييم على مستوى الادارة الوسطى للخطة الاستراتيجية بحسب بطاقات الأداء المتوازن	297
(5-13)	نموذج آلية المتابعة والتقييم على مستوى الادارة العليا للخطة الاستراتيجية بحسب بطاقات الأداء المتوازن	297
(5-14)	رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن	298

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	الوحدة السادسة: التنظيم الإداري Organizing	
321	عناصر التنظيم	(6-1)
322	المهرم الإداري	(6-2)
322	المستويات الإدارية	(6-3)
328	شكل التنظيم في المنظمات الحديثة	(6-4)
329	شكل التنظيم في المجتمعات التقليدية	(6-5)
	مستويات التصميم التنظيمي في المنظمة (Levels of Organizational Design in Organizations)	(6-6)
364	المكونات الأساسية الخمسة للمنظمات	(6-7)
367	التوزيع على أساس نوع الوظيفة Departmentalization by Function ..	(6-8)
368	التوزيع على أساس جغرافي (الأساس الجغرافي) Departmentalization by Geographical Location	(6-9)
369	التوزيع على أساس العملاء او المستهلكين أو جمهور المنتفعين Departmentalization by Customers	(6-10)
370	التوزيع على أساس نوع المنتج او الخدمة Departmentalization by Product or Service Division	(6-11)
371	التوزيع على أساس مركب Combined or Composite Method of Departmentation	(6-12)
372	نموذج المصفوفة التنظيمية Matrix Organization	(6-13)
373	تطبيق لتصميم المصفوفة التنظيمية في مستشفى للأمراض النفسية	(6-14)
374	نموذج بناء هرم المنظمة	(6-15)
377	النموذج الرأسي التقليدي	(6-16)
378	النموذج الأفقي	(6-17)
379	النموذج الدائري	(6-18)
380		

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الوحدة السابعة: الاتصالات Communications		
402	Model of Communication Process نموذج عملية الاتصال	(7-1)
الوحدة الثامنة: الرقابة الإدارية Management Control		
436 الآلية المتكاملة لعملية الرقابة بأبعادها المختلفة	(8-1)
439 الرقابة الشاملة على العمليات	(8-2)
الوحدة التاسعة: الإدارة المالية Financial Management		
461 موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمنظمة	(9-1)
الوحدة العاشرة: إدارة الموارد البشرية Human Resources Management		
486 الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	(10-1)
489 عملية تحليل الوظائف	(10-2)
490 الأهداف الأساسية لعملية تحليل الوظيفة	(10-3)
الوحدة الثانية عشرة: الحكومة الإلكترونية eGovernment		
527 شبكة الاتصال الإلكتروني	(12-1)
529 أسباب التحولات نحو الحكومة الإلكترونية	(12-2)
531 نموذج مجمع المعلومات الحكومية	(12-3)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الوحدة الثانية: تطور الفكر الإداري والنظريات الرئيسية في الإدارة	
	Evolution of Management Thought & Theories	
160	أهم الفروق بين الاتجاهات التقليدية والحديثة في الإدارة	(2-1)
	الوحدة الثالثة: القرارات الإدارية Managerial Decisions	
190	أهم أسباب الفشل في اتخاذ القرارات	(3-1)
	الوحدة الخامسة: التخطيط الإداري Managerial Planning	
284	تمرين للمقارنة بين الاهداف غير القابلة للقياس والأهداف القابلة للقياس	(5-1)