

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



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)

الواصفات: 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
(ردمك) 2- 433- 91-9957-978 ISBN

إعادة الطبعة الاولى 2023
جميع الحقوق محفوظة للناسر



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 الناسر.

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



﴿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 بحقل 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، وإن يكون في عوننا لإعادة إخراج هذا المؤلف في صورة جديدة ومزيدة وأكثر ارتقاء في طبقات لاحقة.

والله ولي التوفيق،،،،،

المؤلفون

فهرس محتويات الكتاب

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

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
96	• المساهمات الفكرية لأندريه يوري وتشارلز دوين (1778-1857) and Charles Dupin (1873-1784)
97	• المساهمات الفكرية لهنري متكالف، في الإدارة Contributions of Captain Henry Metcalfe (1917-1847)
98	• المساهمات الفكرية لهنري تاون في الإدارة Henry Robinson (1844-1924) Contributions of
99	• Towne Contributions of
99	2- المساهمات الفكرية الرئيسة
99	3- تيار الدراسات التقليدية (الكلاسيكية)
101	• النظرية البيروقراطية Bureaucracy (نموذج ماكس فيبر) (Max Weber 1864-1920)
113	• نظرية ما اسميت بالإدارة العلمية (مساهمات فردريك تيلر 1856-1915) Taylors Scientific Management Principles
119	• نظرية مبادئ الإدارة Administrative Principles (نموذج هنري فايول 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

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

الصفحة	الموضوع
208	• نظرية الرجل العظيم أو البطل الكاريزما: Charismatic Leadership:
210	ثانيا: النظريات الاخرى
	• النظرية الموقفية أو الظرفية Situational Leadership Theory or
210 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 الاسلامية نظرية (I)
228	3- أنماط القيادة وأنواعها
234	4- المستويات القيادية الخماسية
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 التدبر
249	✓ العنصر الرابع: التخطيط يفترض التحوط أو التحرز
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 انواع التخطيط حسب قطاع الإنتاج

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 لانج)	(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" المتخطية 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 التراتيب 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	295
(5-11)	بطاقات الأداء المتوازن	295
(5-12)	نموذج آلية المتابعة والتقييم على مستوى الادارة الدنيا للخطة الاستراتيجية	296
(5-13)	نموذج آلية المتابعة والتقييم على مستوى الادارة العليا للخطة	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 المستفيدين	(6-10)
370	Departmentalization by Customers	(6-11)
371	التوزيع على أساس نوع المنتج او الخدمة Departmentalization by Product or Service Division	(6-12)
372	التوزيع على أساس مركب Combined or Composite Method of Departmentation	(6-13)
373	نموذج المصفوفة التنظيمية Matrix Organization	(6-14)
374	تطبيق لتصميم المصفوفة التنظيمية في مستشفى للأمراض النفسية	(6-15)
377	نموذج بناء هرم المنظمة	(6-16)
378	النموذج الرأسي التقليدي	(6-17)
379	النموذج الأفقي	(6-18)
380	النموذج الدائري	

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

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)