

الملخص الشامل في

# الإدارة

التعليمية والنظرية والتطبيقية والعملية والتنموية

إدارة المناقصات	إدارة المصانع	الإدارة
إدارة الصراعات	إدارة المدارس	إدارة الأعمال
الإدارة السريعة	إدارة المستشفيات	الإدارة العامة
الإدارة اليابانية	إدارة البنوك	الإدارة المالية
الإدارة المرححة	إدارة المعاهد	إدارة الأفراد
الإدارة الصريحة	الإدارة الحكومية	إدارة المشتريات
الإدارة بالحب	الإدارة العسكرية	إدارة المبيعات
الإدارة بضمير	الإدارة اللوجستية	إدارة الإنتاج
الإدارة الافتراضية	إدارة الخدمات	إدارة العمليات
إدارة المستحيل	إدارة الأزمات	إدارة المخازن
إدارة الانتباه	إدارة المخاطر	إدارة المكاتب
الإدارة بالسيناريوهات	إدارة الفوضى	الإدارة الدولية
إدارة الأولويات	إدارة الكوارث	الإدارة الإستراتيجية
إدارة الأداء	إدارة الوقت	إدارة التسويق
إدارة الأوهام والاعتقادات	إدارة الفرص	إدارة الكراكيب
إدارة الأسهم والمؤشرات	إدارة الأسواق	إدارة المشاريع

## الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الإدارة

### ❖ أهمية الإدارة :

هي القوة الدافعة للوصول إلى الغايات المستهدفة ، وبأحسن الوسائل وأقل التكاليف وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة.

### ❖ مفهوم الإدارة :

هناك عدة أنواع لمفهوم الإدارة :

- ١- إنها الرئاسية المتمثلة في سلطة الأمر والنهي.
- ٢- إنها قيادة ومسئوليه وتكليف.
- ٣- إنها نشاط أو أشخاص يقومون بنشاط.
- ٤- لها كلمتين باللغة الانجليزية هما: Administration و Management

### ❖ تعريف الإدارة :

رجال الفكر وعلماء الإدارة عرفوا بما يلي:

- (١) فردريك تايلور:  
هي التحديد الدقيق للأعمال التي يجب أن يقول بها الأفراد والتأكد من ذلك.
- (٢) هنري فايول:  
هي بمعنى أن تتنبأ وتخطط وتنظيم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.
- (٣) اوليفر شيلدون:  
هي المتعلقة بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين وظائفه المختلفة.
- (٤) رالف دافيز:  
هي وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسية هي : تخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة
- (٥) هوايت:  
هي توجيه وتنسيق ورقابه عدد من الأشخاص لتحقيق هدف معلوم.
- (٦) سيد الهواري:  
هي مسؤولية تحقيق النتائج التي وجدت من اجلها هذه المنظمة.
- (٧) علي السلمى:  
هي عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري والموارد المتاحة.

## ٨) طارق سويدان:

### ٩) أحمد فرحان:

هي التخطيط من أجل اتخاذ القرار والتنظيم والتوجيه والرقابة.

### ١٠) المعادلة:

الإدارة = أنشطة + موارد مادية وبشرية ومعلوماتية ← أهداف

### ❖ مسئولية الإدارة:

من التعريفات السابقة يمكن القول بأن مسؤوليات الإدارة هي :

١. اختيار أفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة.

٢. استخدام هذه الموارد الاستخدام الأمثل.

٣. تحقيق النتائج أو الأهداف بأفضل صورة ممكنة.

٤. التنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة.

### ❖ العملية الإدارية :-

هي مجموعة من الوظائف المرتبطة بعضها البعض التي تؤثر كلاً منها في الأخرى، وتتأثر بها في

تكامل واستمرارية.

### ❖ وظائف الإدارة :-

هي تلك الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية، ويتولها المديرون ويطلق عليها وظائف

المدير . وهي كالتالي: ١- التخطيط ، ٢- التنظيم ، ٣- التوجيه ، ٤- الرقابة

### ١) التخطيط (Planning):

هو تحديد الأهداف ووضع السياسات والنظم والإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيقها وهو التنبؤ

باحتمالات المستقبل القريب والبعيد من الموارد البشرية والمادية والنمو المتوقع لحجم العمل والظروف

المختلفة وعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضلها .

### ٢) التنظيم (ORGANING):

هو تحديد الأعمال والمهام الرئيسية للمنظمة وتجميعها في وظائف وأنشطة وإسنادها إلى العاملين

وتوضيح اختصاص ومسئولية كل منهم . ويعد هو وسيلة لإيجاد التعاون الفعال والترابط الجيد بين

الأقسام والإدارات وتحديد أساليب الاتصال بينها .

### ٣) التوجيه (DIRECTING) :

هو عملية مستمرة تلازم وتلاحق تنفيذ الأنشطة للتأكد من أنها تسير في اتجاه الخطط والبرامج

والاكتشاف المبكر للأخطاء والانحرافات ومعالجتها ، و وضوح الواجبات والتعليمات والأعمال

والأوامر للحد من الازدواج .

## ٤) الرقابة (CONTROLLING) :

هي تقييم أعمال المنظمة للتأكد من أن ما تم منها وفق الخطة المصنوعة ويحقق الأهداف المنشودة، وفق ثلاث خطوات هي: ( وضع معايير رقابية – قياس الأداء – تشخيص المشكلات وحلها ) .

### ❖ تعريف المدير :

هو ذلك الشخص الذي يقوم بانجاز الأعمال مع ومن خلال الآخرين ، ويقوم بالتخطيط واتخاذ القرار ومن ثم التنظيم والتوجيه والرقابة ، حتى يتسنى له تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة .

### ❖ أنواع المدراء :

- المدير العام : وظيفته التوجيه .
- والمدير الإداري : وظيفته الأمر .
- والمدير الفني : وظيفته المتابعة والأشراف .

### ❖ المستويات الإدارية :-

تضم المنظمات ثلاث مستويات إدارية هي :

#### ( ١) المستوى الإداري الأعلى :

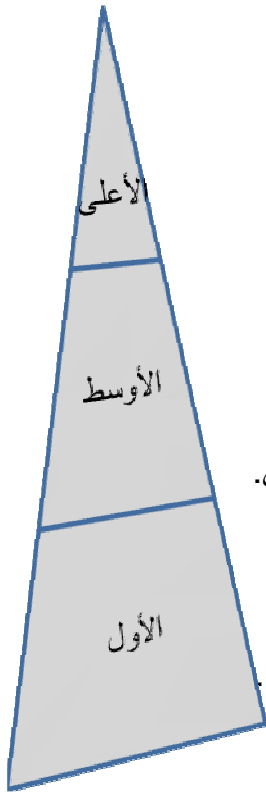
ويمثل قمة الهرم ويهتم المدير فيه بوضع الخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة .  
مثل: مدير العموم ورؤساء القطاعات ومجلس الإدارة .

#### ( ٢) المستوى الإداري الأوسط :

منتصف الهرم ويعمل فيه المدير كحلقة اتصال بين مستوى الإدارة الأول والأعلى .  
مثل: إدارة الإنتاج أو التسويق أو المبيعات .

#### ( ٣) المستوى الإداري الأول :

ويوجد في قاعدة الهرم حيث يقوم المدير بالأشراف على العاملين في مواقع التنفيذ .  
مثل: مشرفي الإنتاج ورؤساء الأقسام .



### ❑ ملاحظة :

تختلف القدرات المطلوبة في المدير من قدرات فنية وأداريه فكرية من مستوى لآخر.

## ❖ تطور الفكر الإداري

مراحل الفكر الإداري الرئيسية :-

### ١- المرحلة الأولى :

المدرسة التقليدية ( الكلاسيكية ) أو حركة الإدارة العلمية .  
وأهم روادها ( فردريك تايلور - هنري فايول )

### ٢- المرحلة الثانية :

المدرسة السلوكية ( الإنسانية ) أو حركة العلاقات الإنسانية .  
وأهم روادها ( إلتون مايو - ماسلو )

### ٣- المرحلة الثالثة :

المدارس الحديثة في الإدارة أو حركة المنظور التكاملي .  
وأهم روادها ( بيرتالنفي )

## ( ١ ) إدارة الأعمال ( B . A )

✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بقطاعات الأعمال الخاصة.

✓ تعريفها:

هي إدارة الأنشطة التي تؤديها المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مادية أو معنوية للمجتمع عامة أو لقطاعات معينة بقصد الربح.

✓ أهدافها:

تسعى إلى تحقيق بقاء المشروع واستمراره ونموه وازدهاره ، عن طريق تقديم خدمة نافعة للمجتمع لتحصل على أرباح ملائمة تحقق بها أهدافها.

✓ تطبيقاتها:

في مجال قطاعات الأعمال الخاصة الهادفة للربح بشكل أساسي من مشاريع فردية أو شركات.

✓ إطار العمل:

١. تعمل ضمن حدود السياسة الخاصة بالمنشأة والتي يرسمها مجلس الإدارة ضمن نطاق المصلحة العامة وفي حدود القانون لتحقيق مصلحة المنشأة.
٢. تعمل في جو تنافسي.
٣. تعمل معتمداً على سمعتها الشخصية واسمها وثقة الجمهور المتعاملين معها.
٤. مقياس النجاح بمدى الربح الذي تحققه.
٥. يعمل الموظف بصفة شخصية.

## ( ٢ ) الإدارة العامة ( P . A )

✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بالأعمال العامة والحكومية.

✓ تعريفها:

هي إدارة الأنشطة التي تقوم بها الأجهزة الحكومية المختلفة لتنفيذ السياسة العامة للدولة ، بهدف تقديم خدمات تخدم فائدتها كل قطاعات المجتمع ، والتأكيد على سيادة الدولة.

✓ أهدافها:

هدفها الأساسي هو تقديم خدمة نافعة للمجتمع بغض النظر عن الربح من عدمه.

✓ تطبيقاتها:

في مجال الخدمة العامة ، أي الدوائر والمؤسسات الحكومية.

✓ إطار العمل:

١. تعمل ضمن إطار السياسة العامة للدولة ، وتستمد سلطتها من التشريعات والقوانين والأنظمة.
٢. تعمل في جو احتكاري.
٣. تعمل الدوائر والمؤسسات الحكومية بصفة رسمية.
٤. مقياس النجاح بمدى رضا الجمهور عنها.
٥. يعمل الموظف بصفة رسمية.
٦. تخضع إلى الرقابة.

## ( ٣ ) الإدارة المالية

### ✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بالقرارات والأبعاد الاقتصادية والعمليات المحاسبية والاستثمارية والتمويلية.

### ✓ تعريفها:

هي مجموعة الوظائف التي تتعلق بتحديد نتائج أعمال المنظمة ، وتقدير احتياجاتها من الأموال وتوفيرها بأنسب الشروط وبأقل تكلفة ممكنة واستخدامها الاستخدام الأمثل.

### ✓ أهدافها:

١. زيادة الأرباح.
٢. ضبط العمليات والحسابات المالية.
٣. زيادة قيمة ثروة المنظمة.
٤. المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

### ✓ أهدافها المساندة لمنظمات الأعمال:

١. تحقيق مستوى ملائم من الأرباح.
٢. تحقيق سيولة نقدية كافية.
٣. مواجهة توقعات أصحاب المنظمة.
٤. مواجهة توقعات العاملين والمتعاملين.
٥. مواجهة توقعات ومتطلبات المجتمع.

### ✓ وظائفها:

١. التحليل المالي: بهدف تحديد نقاط القوة والضعف.
٢. التخطيط المالي: لإغراض السيولة والربحية والاستثمار.
٣. إدارة الأنشطة التمويلية للمنظمة (التمويل).
٤. إدارة الأصول الثابتة وإدارة رأس المال العامل (الاستثمار).
٥. الرقابة المالية وتقييم الأداء.



### ✓ أقسامها:

- ١ . قسم الحسابات المالية.
- ٢ . قسم محاسبة التكاليف.
- ٣ . قسم المراجعة.
- ٤ . قسم حسابات الضرائب.
- ٥ . قسم حسابات العملاء.
- ٦ . قسم الخزينة (الصندوق).

### ✓ بيئتها الاقتصادية:

- ١ . التضخم النقدي.
- ٢ . تقلب أسعار الفائدة وأسعار الصرف.
- ٣ . المنظمات المالية.

### ✓ التحليل المالي:

هو أسلوب منظم لمعالجة البيانات والمعلومات بهدف التعرف على الموقف المالي للمنظمة ، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

### ✓ أدوات التحليل المالي:

- ١ . التحليل المالي بالنسب.
- ٢ . قائمة المصادر والاستخدامات.
- ٣ . الموازنة التقديرية النقدية.
- ٤ . القوائم المالية التقديرية.

### ✓ الميزانية التقديرية:

هي خطة متناسقة شاملة لأنشطة المشروع وموارده واحتياجاته المستقبلية اللازمة لتحقيق أهدافه.

## ( ٤ ) إدارة الأفراد ( الموارد البشرية )

✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بالعاملين والتعامل معهم في المنظمة.

✓ تعريفها:

هي مجموعة النشاطات الخاصة باستقطاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم ، بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

✓ أهدافها:

- ١ . استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة والقدرة.
- ٢ . الاستخدام الكفء والفعال للعنصر البشري.
- ٣ . رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ٤ . العمل على إيجاد توافق بين أهداف الفرد والمنظمة.
- ٥ . احترام وتطبيق التشريعات الحكومية.
- ٦ . إحداث التطوير المستمر في المنظمة.

✓ وظائفها:

- ١ . تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية.
- ٢ . تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف.
- ٣ . تجميع الأنشطة والأعمال المتشابهة.
- ٤ . تحديد السلطات والمسئوليات.
- ٥ . تحديد علاقة إدارة الموارد بالإدارات الأخرى.

✓ تخطيط الموارد البشرية:

هو ذلك النشاط الذي تمارسه المنظمة ، والذي بموجبه تعمل على تحديد احتياجاتها من العنصر البشري.

✓ أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- ١ . إحداث التوازن الكمي والنوعي.
- ٢ . دراسة وتقويم الوضع الحالي للعمالة.
- ٣ . تحديد حجم ونوع العمالة المطلوبة في الوقت المناسب.
- ٤ . التعرف على مصادر العمالة.

## ✓ أهمية تخطيط الموارد البشرية:

١. يحدد مقدماً الاحتياجات البشرية.
٢. يعمل على تفادي المفاجآت.
٣. يسهل من عملية الرقابة.
٤. يساعد على إعداد الموازنة التقديرية للرواتب.
٥. التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقع حدوثها.

## ✓ الوظائف المرتبطة بالوظيفة:

١. تصميم الوظائف.
٢. تحليل الوظائف.
٣. التوصيف الوظيفي.
٤. تخطيط الموارد البشرية.

## ✓ الوظائف الخاصة بالتوظيف:

١. الاستقطاب.
٢. الاختيار.
٣. التعيين.

## ✓ الوظائف الخاصة بالتطوير:

١. التدريب.
٢. التنمية الإدارية.
٣. تقييم الأداء.
٤. التطوير التنظيمي.

## ✓ الوظائف الخاصة بالاحتفاظ:

١. التعويضات المباشرة.
٢. تقييم الوظائف.
٣. الحوافز.
٤. المنافع والخدمات.
٥. المسار الوظيفي.
٦. الحركة الوظيفية.
٧. الصحة والسلامة.
٨. الانضباط والنظام.

## ( ٥ ) إدارة المشتريات

### ✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بتوفير احتياجات المنظمة.

### ✓ تعريفها:

هي المسؤولة عن النشاط الإداري الذي تمارسه المنظمة لضمان توفير الاحتياجات المطلوبة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب.

### ✓ أهدافها:

١. ضمان استمرار عمليات المنظمة.
٢. الاستمرار بالمخزون بأقل ما يمكن.
٣. تحديد مستويات الجودة.
٤. الحصول على أفضل الأسعار.
٥. المحافظة على المركز التنافسي في السوق.
٦. تجنب الازدواجية والإهدار والإهمال.
٧. تنمية العلاقات داخل وخارج المنظمة.
٨. تحديد أنسب مصادر التوريد.

### ✓ وظائفها:

١. التخطيط السليم لأنشطة الشراء المختلفة.
٢. اتخاذ قرارات الشراء الرشيدة.
٣. القيام بالدراسات والأبحاث اللازمة.
٤. مراجعة المواصفات والخصائص المطلوبة.
٥. توقيع وإبرام عقود الشراء مع الموردين وتنمية العلاقات.
٦. الاحتفاظ بالسجلات والمستندات المتعلقة بأعمال الشراء.
٧. القيام بأعمال النقل واستلام المواد المشتراه.
٨. وضع برنامج العمل والجدول الزمنية للمشتريات.

### ✓ سياساتها:

١. سياسة الشراء حسب الحاجة.
٢. سياسة الشراء بهدف التخزين.
٣. سياسات الشراء بهدف المضاربة.

## ✓ عوامل اختيار السياسة:

١. معدل استخدام المواد والمستلزمات المشتراة.
٢. مدى الحاجة للمواد والمستلزمات المشتراة.
٣. مدى توفر الأموال لدى المنظمة.
٤. إمكانية التخزين واحتمالات التلف والتقادم.
٥. الأسعار ومدى احتمال تغيرها.
٦. طبيعة نظام الإنتاج مستمر أو متغير.
٧. تكاليف الشراء والنقل والتخزين.
٨. ظروف السوق ومدى توفر الأصناف المطلوبة.
٩. أهمية المواد والمستلزمات المطلوب شرائها.
١٠. مركز المنظمة التنافسي.
١١. الخصومات الممكن الحصول عليها (خصم الكمية ، خصم تجاري ، الخصم النقدي).
١٢. ظروف الموردين ( مصادر الشراء ) .

## ✓ إجراءاتها:

١. استقبال الطلبات من الإدارات وتحديد الحاجة.
٢. توصيف الاحتياجات.
٣. اختيار مصدر الشراء.
٤. تحديد الأسعار.
٥. إصدار أوامر الشراء.
٦. متابعة أوامر الشراء.
٧. الاستعلام والفحص.
٨. مراجعة الفواتير.
٩. الحفظ في السجلات والملفات.

## ✓ طرق توصيف الجودة:

١. بالعلامات التجارية.
٢. بتحديد المواصفات.
٣. بتحديد الخصائص.
٤. عن طريق الرتب.
٥. عن طريق الأداء.
٦. عن طريق العينات.

## ✓ طرق تحديد السعر المناسب:

١. طريقة المناقصات.
٢. طريق التفاوض.

## ✓ عوامل تحديد كمية الشراء:

١. نظام الإنتاج والعمليات المتبعة.
٢. سياسة المنظمة الشرائية.
٣. معدل الاستخدام.
٤. السياسات التخزينية.
٥. طبيعة المواد والمستلزمات.
٦. تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
٧. قدرة المنظمة المالية.
٨. العرض والطلب.
٩. اتجاهات الأسعار.
١٠. مدى توفر الأصناف البديلة.
١١. فترة التوريد.

## ✓ تكاليف الشراء:

١. أجور ومرتبات العاملين.
٢. تكاليف العطاءات والإجراءات.
٣. قيمة اللوازم الكتابية المختلفة.
٤. تكاليف الاتصالات المختلفة.
٥. تكاليف النقل.

## ( ٦ ) إدارة المخازن

### ✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بالاحتفاظ بالأشياء.

### ✓ تعريفها:

هي المسؤولة عن عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها ، وتوفيرها حسب الحاجة إليها وحين الطلب.

### ✓ أهدافها:

١. الهدف الرئيسي تقديم الخدمة للوظائف الإنتاجية وجميع الوحدات الإدارية.
٢. الهدف التنظيمي تحديد الكمية وتوقيت الوارد والمنصرف.
٣. أهداف متعلقة بالحیطة والحذر (احتياطي المخزون).
٤. إدخال بعض المتغيرات على طبيعة السلعة.
٥. تلبية احتياجات الإنتاج التجميعي.
٦. تحقيق اقتصاديات التخزين.
٧. تحقيق خفض أوقات التعطل.
٨. تحقيق استمرارية الوفاء بالطلبات.

### ✓ وظائفها:

١. إجراءات الاستلام.
٢. إجراءات التخزين.
٣. إجراءات الصرف.
٤. التنسيق مع الإدارات الأخرى.
٥. المحافظة على المخزون.
٦. إجراءات التوبيب والترميز والفرز والجرد.

### ✓ سياسة تحديد حجم المخزون السنوي:

١. حجم المبيعات المقدرة أو التي يتم التنبؤ بها.
٢. الطاقة الإنتاجية للمنشأة.
٣. درجة استقرار السوق.
٤. طبيعة التوزيع.
٥. نظام الإنتاج.
٦. درجة تخصص المنشأة.

## ✓ عوامل اختيار الموقع:

١. الأهداف الرئيسية للمخزون.
٢. القرب من الطرق الرئيسية.
٣. توفير القوى العاملة والقرب منها.
٤. توفير الخدمات الأساسية (كهرباء - ماء - هاتف - صرف صحي - ...).
٥. توفر الأرض المناسبة و المناخ.
٦. تكلفة وقيمة المخزون.
٧. تكاليف التشغيل.
٨. القوانين والتشريعات.
٩. شكل ونوع وتصميم المبنى.
١٠. طبيعة المواد المطلوب تخزينها

## ✓ تكاليف التخزين:

١. تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال.
٢. تكلفة التأمين.
٣. تكلفة المخزون ( إيجار - ماء - كهرباء - ... ).
٤. أجور العاملين.
٥. تكاليف التلف والتقادم.
٦. تكاليف المناولة.

## ✓ أنواع الرقابة على المخزون:

١. الرقابة المخزنية السابقة ( الوقائية ).
٢. الرقابة المخزنية الجارية.
٣. الرقابة المخزنية اللاحقة.
٤. الرقابة المفاجئة.
٥. الرقابة الدورية.
٦. الرقابة المستمرة.
٧. الرقابة الإستراتيجية.
٨. الرقابة النوعية للمخزون.
٩. الرقابة الكمية.
١٠. الرقابة الزمنية.
١١. رقابة التكلفة.



## ( ٧ ) إدارة الإنتاج

### ✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بإيجاد منتج أو سلعة جديدة لم تكن موجودة من قبل.

### ✓ تعريفها:

هي المسؤولة عن الأنشطة المختلفة والتي يمكن من خلالها خلق أو إيجاد سلعة أو أشياء مادية ملموسة، لإشباع حاجات ورغبات المستهلك.

### ✓ أهدافها:

١. تحقيق أعلى ناتج ممكن من السلع.
٢. العمل على تخفيض التكاليف والمصروفات.
٣. العمل على توفير السلع بمستوى الجودة المطلوبة.
٤. العمل على توفير السلع في الوقت المناسب.
٥. إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي.
٦. الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة.

### ✓ وظائفها:

١. تصميم وتطوير السلع.
٢. اختيار موقع المنشأة.
٣. الترتيب الداخلي للمنشأة.
٤. تهيئة الظروف المادية للعمل.
٥. تصميم وقياس طرق العمل.
٦. التنبؤ بحجم الإنتاج من السلعة.
٧. تخطيط ورقابة الإنتاج.
٨. الرقابة على الجودة.

### ✓ أمثلتها:

إنتاج ( السيارات – الأجهزة الكهربائية والإلكترونية – الأثاث والمفروشات – أدوات التجميل والتنظيف – المواد الغذائية – مواد البناء – ... الخ ).

## ✓ مميزاتها:

١. مخرجاتها أشياء مادية ولموسة.
٢. في الأغلب لا تستهلك بسرعة.
٣. تعتمد على آلات ومعدات كثيرة.
٤. تعتمد على عدد قليل من العمال.
٥. درجة اتصال العميل بالمنتج للسلعة نادر ما يحدث.
٦. تستخدم أدوات وطرق قياس علمية.

## ✓ المكونات الرئيسية للنظام:

- ١- المُدخلات ( المعلومات - الخامات - الأجزاء - العمالة - رأس المال - الآلات والمعدات ).
- ٢- التشغيل ( الإنتاج - نظام العمل - نظام الإشراف ).
- ٣- المخرجات ( السلع ).

## ✓ خصائص نظام الإنتاج:

١. المنتجات لها كيان مادي ملموس.
٢. المنتجات قابلة للتخزين ولفترات طويلة.
٣. الطلب على المنتجات ثابت على مدار الساعة.
٤. يمكن تجربة المنتجات قبل شرائها.
٥. المنتجات قد تكون قريبة أو بعيدة من العملاء ( محلية أو دولية ).

## ✓ عوامل التنبؤ بالطلب على السلع:

١. مستوى المنتج.
٢. العوامل الاقتصادية.
٣. السوق والمنافسة.
٤. القوانين والتشريعات.

## ( ٨ ) إدارة العمليات

### ✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بتقديم خدمة جديدة أو خدمات مرافقة.

### ✓ تعريفها:

هي المسؤولة عن الأنشطة المختلفة والتي يمكن من خلالها تقديم الخدمات أو أشياء غير الملموسة، لإشباع حاجات ورغبات المستهلك.

### ✓ أهدافها:

١. تحقيق أعلى مستوى ممكن من الخدمة.
٢. العمل على تخفيض التكاليف والمصروفات.
٣. العمل على توفير الخدمات بمستوى الجودة المطلوبة.
٤. العمل على توفير الخدمات في الوقت المناسب.
٥. إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي.
٦. الاستغلال الأمثل لعناصر العمليات المتاحة.

### ✓ وظائفها:

١. تصميم وتطوير الخدمات.
٢. اختيار موقع المنشأة.
٣. الترتيب الداخلي للمنشأة.
٤. تهيئة الظروف المادية للعمل.
٥. تصميم وقياس طرق العمل.
٦. التنبؤ بحجم العمليات من الخدمة.
٧. تخطيط ورقابة العمليات.
٨. الرقابة على الجودة.

### ✓ أمثلتها:

خدمات ( المصارف - شركات الطيران - المدارس - المستشفيات - الجامعات - المعاهد والمراكز - خدمات ما بعد البيع - الصيانة - المواصلات - الاتصالات - ... الخ ).

## ✓ مميزات:

١. مخرجاتها أشياء غير ملموسة.
٢. تستهلك بسرعة.
٣. تعتمد على آلات ومعدات محدودة.
٤. تعتمد على عدد كبير من العمال.
٥. درجة اتصال العميل بمقدم الخدمة تكون متكررة.
٦. تستخدم أدوات وطرق قياس في الغالب تقليدية.

## ✓ المكونات الرئيسية للنظام:

- ١- المُدخلات ( المعلومات - العمالة - رأس المال - الآلات والمعدات ).
- ٢- التشغيل ( الإنتاج - نظام العمل - نظام الإشراف ).
- ٣- المخرجات ( الخدمات ).

## ✓ خصائص نظام العمليات:

١. الخدمات ليس لها كيان مادي ملموس.
٢. الخدمات غير قابلة للتخزين أو التأجيل.
٣. الطلب على الخدمات متغير على مدار الساعة.
٤. لا يمكن تجربة الخدمات قبل استخدامها.
٥. الخدمات تكون قريبة من العملاء ( محلية ).

## ✓ عوامل التنبؤ بالطلب على السلع:

١. مستوى الخدمة.
٢. العوامل الاقتصادية.
٣. السوق والمنافسة.
٤. القوانين والتشريعات.

## ( ٩ ) إدارة المكاتب

### ✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بجمع وتسجيل وتحليل وتبويب البيانات والتقارير.

### ✓ تعريفها:

هي المسئولة عن الموظفين القائمين بالأعمال الكتابية وعن طريقهم يتم الاتصال بالجمهور والتي تشرف على حفظ السجلات والمستندات والملفات.

### ✓ أهدافها:

١. تحديد واجبات الوظائف.
٢. التنسيق بين الوظائف.
٣. تحديد قنوات الاتصال.
٤. تحديد السلطة والمسؤولية.
٥. تحديد وتسهيل سير العمل.

### ✓ وظائفها:

١. استقبال المعلومات.
٢. تسجيل البيانات.
٣. تبويب وتصنيف المعلومات.
٤. تقديم البيانات والتقارير.
٥. المحافظة على الممتلكات.
٦. التخطيط للأعمال المكتبية.

### ✓ عناصرها:

١. الأفراد.
٢. الوسائل المكتبية.
٣. أهداف العمل المكتبي.
٤. المحيط.

### ✓ أنواع المكاتب:

- ١- المكاتب المفتوحة : قاعدة كبيرة لا يفصل بينهم جدران.
- ٢- المكاتب المغلقة أو الخاصة : مكان يخصص ليعمل وحده وله جدران فاصلة.

## ✓ مبادئ تصميم المكتب:

١. تسلسل العمل في اتجاه واحد.
٢. ترتيب الإدارات والأقسام المتشابهة أو المكملة لتوفير الوقت والجهد.
٣. حرية التنقل في المكتب واتساع الممرات.
٤. قرب الإدارات والأقسام التي لها اتصال مباشر مع الزبائن.
٥. وضع المعدات والآلات قريباً من احتياجات الأقسام.
٦. وضع المعدات والآلات التي تسبب ضجة في مكان بعيد.
٧. تهيئة الأجواء الملائمة للعمل ( الإضاءة – التهوية - .... ).
٨. الحد قدر الإمكان من المكاتب الخاصة.
٩. مراعاة تصميم المكتب لمواجهة المستجدات.
١٠. تنظيم جلوس المواطنين في اتجاه واحد.

## ✓ شروط تأثيث المكتب:

١. الأناقة والبساطة وانسجام الألوان.
٢. سهولة انسياب العمل.
٣. استغلال المكان والمساحة.
٤. سهولة الإشراف والرقابة.
٥. مرونة العمل في المكتب.
٦. تحقيق أقصى درجات الراحة.

## ✓ عناصر الاتصال:

١. المرسل.
٢. الرسالة.
٣. قناة الاتصال.
٤. المستقبل.
٥. التغذية العكسية.
٦. التشويش.

## ✓ طرق الاتصال المباشر:

١. الاجتماعات.
٢. المقابلات الشخصية.
٣. الندوات.

✓ طرق الاتصال غير المباشر:

١. التعميم.
٢. المذكرة.
٣. الهاتف.
٤. المراسلين.

✓ المكننة أو الأتمتة:

هي تركيز استخدام الآلات والمعدات في إنجاز الأعمال الروتينية.

✓ مميزات المكننة أو الأتمتة:

١. توفير الاقصادي في النفقات.
٢. التجديد والتحديث.
٣. زيادة الإنتاجية في المكتب.
٤. تحقيق الكفاية في الأداء.
٥. التخصص وتحسين الصورة.

✓ أنواع التقارير:

أ- حسب الموضوعات:

١. الإخبارية.
٢. التحليلية.
٣. المالية.
٤. السنوية.
٥. الإحصائية.
٦. الإدارية.
٧. الدورية.
٨. الإشرافية.

ب- حسب الشكل:

١. رسمي.
٢. غير رسمي.

ج- حسب الجهة الموجهة إليه:

١. داخلية.
٢. خارجية.

## ( ١٠ ) الإدارة الدولية

### ✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بالأعمال بين الدول.

### ✓ تعريفها:

هي المسؤولة عن العمليات الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة دولياً بكفاءة وفاعلية.

### ✓ أهدافها:

١. تحديد نطاق العمليات الدولية للمنظمة.
٢. الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة .
٣. تكوين الجدارة المتميزة.
٤. تحقيق هدف التعاضد.
٥. إدارة وتنظيم الأعمال الدولية.

### ✓ وظائفها:

١. محاولة التأثير في البيئة الدولية لصالح المنظمة.
٢. التقليل من الأضرار والتهديدات.
٣. تحديد بعض الاتجاهات والتطورات والمنافسة فيها.
٤. العمل من أجل استثمار أكثر الفرص المتاحة.
٥. تحديد المنتجات أو الخدمات المؤهلة للمنافسة.
٦. ضمان استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.
٧. إدارة التحالفات والاستراتيجيات الدولية.
٨. اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات العلاقة في السوق العالمية.

### ✓ مميزاتها:

١. النمو المستمر في حجم النشاط الاقتصادي.
٢. النمو المستمر في رأس المال المستثمر.
٣. تنوع المنتجات والخدمات المقدمة.
٤. تطوير النوعية والتقنية المستخدمة.
٥. تنصف أنشطتها بالديمومة والتواصل.
٦. أهم مبررات وجودها استمرارها وليست وقتية أو عابرة.
٧. ممارسة لعبة الأعمال بصورة صحيحة.
٨. تنصف بالمنافسة في مجال الأعمال.



## ✓ أسباب ظهورها:

١. بيئة الأعمال الدولية.
٢. الأسواق العالمية.
٣. التحديات والمتغيرات.

## ✓ مضمناها:

١. الشركات الكونية.
٢. الشركات المتعددة الجنسية.
٣. الشركات الدولية الكثيفة.
٤. شركات التصدير المحدودة.

## ✓ العوامل المؤثرة في تطورها:

١. التغيرات الجذرية في البيئة الدولية.
٢. عولمة الاقتصاد.
٣. انبثاق الشركات الكونية.
٤. انفجار المعلومات.
٥. كونية المنافسة.
٦. الانتقال إلى مجتمعات المعرفة.
٧. تسارع التغير النوعي والكمي في بيئة الأعمال.
٨. التطور السريع في منظمات الأعمال.

## ✓ الشركات الكونية:

هي الشركات ذات الإدارات متعددة الجنسيات، والتي تكونت نتيجة اندماجها الكثيف في الأعمال والأنشطة، وتتمثل أكبر مظاهر العولمة تجسيدا وأكثرها وضوحاً في الموارد والتكنولوجيا .

## ✓ العمليات الإستراتيجية للشركات الكونية:

١. التصنيع.
٢. التسويق.
٣. البحوث وتطوير المنتجات.
٤. الخدمات ذات مواصفات نوعية عالية التقنية.
٥. التوزيع من خلال شبكة عالمية معقدة، في كل أنحاء العالم.

✓ الاعتبارات التي زادة أهمية الشركات الكبرى:

١. رأس المال.
٢. حجم الأعمال.
٣. القوة الاقتصادية.

✓ العوامل المؤثرة في اختيار مدخل الانتقال:

١. مزايا الملكية.
٢. مزايا المكان.
٣. مزايا التدويل.

✓ مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية:

- أ- مداخل تقليدية:
١. التصدير المباشر وغير المباشر.
  ٢. الترخيص الدولي.
  ٣. الامتياز الدولي.
- ب- مداخل خاصة:
١. عقود الإدارة.
  ٢. الاستثمار المباشر.

✓ مزايا الملكية:

هي الموارد التي تملكها الشركة من خلال سياق المنافسة، وتستخدمها لامتلاك الميزة التنافسية المؤكدة في قطاع صناعتها.

✓ مزايا المكان:

هي العوامل التي تؤثر على مزايا الإنتاج في البلد المضيف بدلاً من البلد الأصلي.

✓ مزايا التدويل:

هي العوامل التي تؤثر في رغبة الشركة في التصنيع منتجاتها أو خدماتها بنفسها، أكثر من الاعتماد على عقود المشاركة أو الشراكة مع شركات محلية في البلد المضيف.

✓ الترخيص الدولي:

هو أن تقوم الشركة المرخصة ببيع حقوق إلى أخرى، وذلك مقابل أجور أو رسوم يتفق عليها الطرفان.

✓ الامتياز الدولي:

هو شكل خاص من التراخيص الذي يسمح بموجبة للمرخص سيطرة أكبر على المرخص له.

## ( ١١ ) الإدارة التسويقية

### ✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بتعريف المستهلك بالمنتجات وتوصيلها إليه.

### ✓ تعريفها:

هي المسؤولة عن مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي المكان والزمان المناسبين.

### ✓ أهدافها:

١. إيجاد المستهلك المقتنع بالشراء.
٢. إشباع حاجات ورغبات المستهلك.
٣. المحافظة على قناعة المستهلك فترة أطول.
٤. تحقيق مصالح المنظمة والمجتمع.
٥. المنافسة بفاعلية وكفاءة أكبر من المنافسين.

### ✓ وظائفها:

١. التخطيط والتنظيم والرقابة.
٢. الشراء والبيع والتسعير والترويج.
٣. التوزيع وإيصال السلع إلى المستهلك.
٤. توفير السلع في الوقت المناسب.
٥. توفير المعلومات ودراسة السوق.

### ✓ عناصرها:

١. المنتج.
٢. التسعيرة.
٣. التوزيع.
٤. الترويج.

### ✓ أبعاد أساسية للمنتج:

- أ- البعد الجوهري: وهو عبارة عن المنفعة التي يدركها المستهلك.
- ب- البعد الملموس: هو عبارة عن التجسيد للمنتج من ناحية الجودة.
- ج- البعد الإضافي (المكمل): وهو عبارة عن الخدمات لما بعد البيع.

## ✓ أنواع المنتجات:

١. السلع.
٢. الخدمات.

## ✓ أنواع السلع:

١. سلع استهلاكية.
٢. سلع صناعية.
٣. سلع تسويقية.
٤. سلع خاصة.

## ✓ أصناف السلع الاستهلاكية:

١. سلع معمرة.
٢. سلع غير معمرة.
٣. سلع كمالية.
٤. سلع ضرورية.

## ✓ أقسام السلع الإنتاجية (الصناعية):

١. الخامات والمواد الأولية.
٢. التركيبات والآلات الثقيلة.
٣. الأجهزة والعُدَد الصغيرة.
٤. الأجزاء التكميلية أو تامة الصنع.
٥. مهمات التشغيل والصيانة.

## ✓ عناصر السلع التسويقية:

١. الماركات.
٢. الأشكال.
٣. الألوان.
٤. الجودة.
٥. السعر.
٦. الموضحة.
٧. المتانة.

## ✓ أنواع الخدمات:

١. خدمات تعليمية.
٢. خدمات دعائية.
٣. خدمات طبية.
٤. خدمات مرافقة.

## ✓ مراحل المنتج:

- ١- مرحلة التقديم: عندما يوزع المنتج أول مره.
- ٢- مرحلة النمو: عند زيادة المبيعات وانتشار المنتج.
- ٣- مرحلة النضوج: عند فترة استقرار نسبة المبيعات.
- ٤- مرحلة التدهور: عند فترة استمرار الانخفاض في نسبة المبيعات.

## ✓ أبعاد مزيج المنتجات:

١. الاتساع.
٢. الطول.
٣. العمق.
٤. الاتساق ( الارتباط ).

## ✓ العوامل المؤثرة على قرار تحديد السعر:

- ١- العوامل الداخلية:
  ١. الأهداف التسويقية.
  ٢. المزيج التسويقي.
  ٣. التكاليف.
  ٤. اعتبارات تنظيمية.
- ٢- العوامل الخارجية:
  ١. نوع السوق.
  ٢. الطلب.
  ٣. المنافسة.
  ٤. مدركات العملاء للسعر والقيمة.
  ٥. الظروف الاقتصادية.
  ٦. التشريعات والقوانين.
  ٧. القيود الدولية.

## ✓ طرق التسعير الشائعة:

١. طرق التسعير التي تعتمد على التكلفة.
٢. طرق التسعير التي تعتمد على المشتري.
٣. طرق التسعير التي تعتمد على المنافسة.

## ✓ استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة:

- ١- جديد ابتكاري ( كشط السوق – غزو السوق ).
- ٢- جديد تقليدي ( سعر – جودة ).

## ✓ استراتيجيات تسعير مزيج المنتجات:

١. تسعير خط المنتجات.
٢. تسعير المنتجات المكملة للمنتج الأصلي.
٣. تسعير المنتجات المشتقة.

## ✓ استراتيجيات تعديل السعر:

١. الخصومات والمسموحات السعرية.
٢. التمييز السعري.
٣. التسعير الترويجي.
٤. التسعير الجغرافي.

## ✓ وظائف قناة التوزيع:

١. جمع المعلومات.
٢. الترويج.
٣. الاتصال.
٤. تحقيق التجانس.
٥. التفاوض.
٦. التوزيع المادي.
٧. التمويل.
٨. تعمل المخاطر.

## ✓ عناصر المزيج الترويجي:

١. الإعلان.
٢. البيع الشخصي.
٣. ترويج المبيعات.
٤. الدعاية.

## ( ١٢ ) الإدارة الإستراتيجية

✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل.

✓ تعريفها:

هي المسئولة عن مجموعة القرارات و النظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية ، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

✓ أهدافها:

..١

✓ وظائفها:

١. صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، تعكس غرضها وفلسفتها وأهدافها.
٢. تنمية صورة للمنظمة، تُظهر ظروفها وقدرتها ومواردها.
٣. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، بما تتضمنه من قوى.
٤. تحليل البدائل الإستراتيجية، لإحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة.
٥. تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية، في ضوء رسالة المنظمة.
٦. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
٧. تحديد الأهداف السنوية وقصيرة الأجل، التي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل.
٨. تنفيذ الخيارات الإستراتيجية، من خلال تخصيص الموارد.
٩. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، لزيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

✓ أهميتها:

١. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
٢. اتخاذ القرارات الصائبة.
٣. الحد من مقاومة التغيير.
٤. وضوح الرؤية المستقبلية.
٥. تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل.
٦. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.
٧. التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات.
٨. تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية.

## ✓ مراحلها:

١. التخطيط المالي الأساسي.
٢. التخطيط بناءً على التوقعات.
٣. التخطيط في ضوء العوامل الخارجية.
٤. الإدارة الإستراتيجية.

## ✓ مكوناتها:

١. المسح البيئي.
٢. تكوين الإستراتيجية.
٣. تنفيذ الإستراتيجية.
٤. التقييم والرقابة.

## ✓ مستوياتها:

١. إستراتيجية المنظمة.
٢. إستراتيجية الأعمال.
٣. الإستراتيجية الوظيفية.

## ✓ خواصها:

### ١- البيئة الخارجية.

١. البيئة الكلية (العامة).
  ١. القوة الطبيعية.
  ٢. القوة الاقتصادية (التضخم - الركود - النمو).
  ٣. القوة السياسية.
  ٤. القوة القانونية.
  ٥. القوة التكنولوجية.
  ٦. القوة الاجتماعية.
  ٧. القوة التعليمية.
  ٨. القوة الأخلاقية.
٢. البيئة المرتبطة (بيئة العمل).
  ١. المستهلكون.
  ٢. الموردون.
  ٣. الموزعون.
  ٤. البنوك.
  ٥. المساهمون.
  ٦. المجتمع المحلي.
  ٧. الوسطاء.
  ٨. الحكومة.



## ٢- البيئة الداخلية.

١. البناء التنظيمي (الهيكل).
  ١. هيكل بسيط.
  ٢. هيكل وظيفي.
٢. الثقافة التنظيمية.
  ١. ثقافة القوة.
  ٢. ثقافة الدور.
  ٣. ثقافة المهمة.
  ٤. الثقافة الشخصية.
٣. الموارد المتاحة.
  ١. الموارد التسويقية.
  ٢. الموارد المالية.
  ٣. موارد البحث والتطوير.
  ٤. الموارد البشرية.
  ٥. نظم المعلومات الإدارية.

### ✓ خطوات بناء الإطار الاستراتيجي (التخطيط):

١. تحديد الفرص.
٢. تحديد الإمكانيات.
٣. الأساليب الإدارية المتبعة.
٤. المسؤولية الاجتماعية.

### ✓ خطوات السير حسب ما هو مخطط له (التنفيذ):

١. البناء التنظيمي الهيكلي الذي يحدد الواجبات والمسؤوليات والمهام.
٢. تسير العمليات التنظيمية السلوكية.
٣. تسير العمل اليومي.
٤. القيادة العليا للمنظمة (نوع القيادة).

### ✓ عناصر النجاح والفشل ضمن البيئة التنافسية:

١. القوة النسبية للمشتريين.
٢. القوة النسبية للمزودين.
٣. خطر المنافسين الجدد.
٤. مستوى التنافس الحالي.
٥. التخطيط للمنتجات البديلة.

## ✓ طرق مقاومة خطر المنافسين الجدد:

١. تنويع المنتجات.
٢. زيادة رأس المال.
٣. الاستفادة من الإنتاج الواسع.
٤. امتلاك قنوات توزيع فاعلة.
٥. توصل المنظمة لطرق جديدة.

## ✓ أصحاب المصالح:

١. المساهمون.
٢. المستهلكون.
٣. الحكومة.
٤. المجتمع المحلي.
٥. نقابات العمل.
٦. المنافسون.
٧. الموظفون.
٨. المقرضون.

## ✓ طرق بناء التخطيط:

١. وضع الأهداف على كافة المستويات.
٢. صياغة البدائل الإستراتيجية.
٣. تحليل عوامل القوة والضعف.
٤. اختيار البديل الأنسب.
٥. وضع الخطط المناسبة لتنفيذ البديل الاستراتيجي.

## ✓ عوامل البحث عن التميز:

١. البناء التنظيمي.
٢. الإستراتيجية.
٣. المهارات.
٤. الموارد البشرية.
٥. الأساليب الإدارية المتبعة.
٦. النظام الرقابي المعمول فيه.
٧. الغايات.

### ✓ صفات القرارات الإستراتيجية:

١. التميز بالندرة ( قليله وليس لها سوابق ).
٢. التكلفة العالية.
٣. تمتاز بالريادة ( المظلة لبقية القرارات الأقل أهمية).

### ✓ فعالية الإدارة الإستراتيجية:

١. تعتمد على التجارب العملية الميدانية.
٢. تعتمد على الأفكار الأكاديمية.

## ( ١٣ ) الإدارة العسكرية

✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة بالدفاع عن البلد وحفظ الأمن.

✓ تعريفها:

هي المسؤولة عن الأمن والأمان في البلد ضد أي تدخل أجنبي، وهي التي تحفظ لكل رتبة حقوقاً على الرتبة الأدنى منها، وتفرض واجبات على الرتبة الأدنى تجاه الرتبة الأعلى.

✓ أهدافها:

١. الدفاع على البلد ضد أي تدخل خارجي أو داخلي.
٢. حماية المدنيين وضمان الأمن في البلد.
- ٣.

✓ وظائفها:

١. الحسم في اتخاذ القرارات.
٢. عدم السماح بالتهاون والتقصير المتعمد.
٣. تجميع المعلومات.
٤. دراسة أحوال الأعداء.

✓ مميزاتها:

١. إعطاء الأوامر والتعليمات.
٢. السيطرة الكاملة.
٣. الجزاءات فيها أكثر من المكافآت.
٤. انقياد الآخرين له.
٥. مؤسساتها يسودها الانضباط والالتزام.
٦. العلاقات الإنسانية يختفي تأثيرها وأهميتها إلى حد كبير.

## ( ١٤ ) الإدارة اللوجستية

✓ مفهومها:

هي الإدارة المتعلقة.

✓ تعريفها:

هي المسئولة عن.

✓ أهدافها:

✓ وظائفها:

# تابع باقي الإدارات في الجزء الثاني

مع تحيات الأستاذ: نزار عبدالرسول علي النسيري

[Nzr\\_nosairy@yahoo.com](mailto:Nzr_nosairy@yahoo.com)

فيسبوك : نزار النسيري

لمزيد من المعلومات : جوجل : نزار النسيري