

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شط العرب

كلية الإدارة والاقتصاد

MANAGEMENT READING

القرارات الإدارية

مدرس المادة

م. م. مـيرهان ماجد

المرحلة الأولى.. الكورس الثاني

٢٠٢٦

Nature and concept of management

It is well known that management represents as one of the most important human activities, ever since people began forming groups to accomplish aims, they could not achieve as individual efforts. As society has come to rely increasingly on group effort and as many organized groups have come large the task of manager has been rising in importance. Managers are charged with the responsibility of taking actions that will make it possible for individuals to make their best contributions to group objectives.

In fact, management applies to all organizations regardless of whether they are large or small, profit-seeking or non-for-profit, domestic or multinational, they use some combination of human, financial, physical and information resources to achieve their goals. These resources are generally obtained from the organization's environment. Moreover, managers are responsible for combining and coordinating these various resources to achieve the organization's goals through four basic managerial functions: planning, organizing, directing and controlling

طبيعة ومفهوم الادارة

من المعروف أن الإدارة تمثل أحد أهم الأنشطة البشرية، فمنذ الازل بدأ الناس في تكوين مجموعات لتحقيق الأهداف التي لم يتمكنوا من تحقيقها كجهود فردية. ونظرًا لأن المجتمع أصبح يعتمد بشكل متزايد على جهد المجموعة ومع تزايد عدد المجموعات المنظمة، زادت أهمية مهمة المدير. فالمديرون يتحملون مسؤولية القيام بالأنشطة أو اتخاذ الإجراءات التي تجعل من الممكن للأفراد تقديم أفضل مساهماتهم خدمةً لأهداف المجموعة.

في الواقع ، تنطبق الإدارة على جميع المنظمات بغض النظر عما إذا كانت كبيرة أو صغيرة ، هادفة للربح أو غير هادفة للربح ، محلية أو متعددة الجنسيات، فهي بالنتيجة تستخدم مزيجًا من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية لتحقيق أهدافها. يتم الحصول على هذه الموارد بشكل عام من بيئة المنظمة. علاوة على ذلك ، فإن المديرين مسؤولين عن الجمع بين هذه الموارد المختلفة وتنسيقها لتحقيق أهداف المنظمة من خلال أربع وظائف إدارية أساسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

Management:

Is the process of achieving organizational goals through engaging in the four major functions of planning, organizing, directing and controlling.

الادارة :

هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الانخراط في الوظائف الأربع الرئيسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

1. Planning:

Is the management function that involves two separate processes, setting goals and deciding how best to achieve them.

التخطيط: هي وظيفة الإدارة التي تنطوي على عمليتين منفصلتين ، هما تحديد الأهداف وتحديد أفضل السبل لتحقيقها أو الوصول إليها.

2. Organizing:

Is the management function that focuses on allocating and arranging human and non-human resources so that plans can be carried out successfully.

التنظيم: هي وظيفة الإدارة التي تركز على تخصيص وترتيب الموارد البشرية وغير البشرية بحيث يمكن تنفيذ الخطط بنجاح.

3. Directing / Leading

Is the management function that involves influencing others to engaged in the work behaviors necessary to reach organizational goals.

التوجيه: هي وظيفة الإدارة التي تنطوي على التأثير على الآخرين للانخراط في سلوكيات العمل اللازمة للوصول إلى الأهداف التنظيمية.

4. Controlling

Is the management function that is aimed at regulating organizational activities so that the actual performance conforms to expected organizational standards and goals.

الرقابة: هي وظيفة الإدارة التي تهدف إلى تنظيم الأنشطة والفعاليات التنظيمية بحيث يتوافق الأداء الفعلي مع المعايير والأهداف التنظيمية المتوقعة.

Basically, the four management functions are interrelated because the performance of one depends on the performance of the others. Therefore, managers must understand how the four management functions must be practiced not only how they are defined and related.

في الأساس، **فوظائف الإدارة الأربعة مترابطة مع بعضها** وذلك لأن أداء أحدها يعتمد على أداء الوظائف الأخرى. لذلك يجب على المديرين فهم كيفية ممارسة هذه الوظائف الإدارية الأربعة وليس فقط كيفية تعريفها وارتباطها.



Manager



What is the definition of manager? Or who is the manager?

ما هو تعريف المدير؟ او من هو المدير؟

Manager:

Is the person who undertakes the tasks and the functions of management, at any level in any kind of organization.

المدير: هو الشخص الذي يتولى مهام ووظائف الإدارة على أي مستوى وفي أي نوع من المنظمات

Levels of management and kinds of managers within the organization

Organizations generally have three levels of management represented by **top level managers, middle level managers and operational level managers.**

Regardless, of level, managers are also associated with specific types of management within the organization, such as operations, financial, marketing, human resources or other management.

مستويات الإدارة وأنواع المديرين داخل المنظمة

تتمتع المنظمات عمومًا بثلاثة مستويات من الإدارة تتمثل بمدرء المستوى الأعلى ومدرء المستوى الأوسط ومدرء المستوى التشغيلي (مدير المستوى الإشرافي). وبغض النظر عن المستوى، يرتبط المديرون أيضًا بأنواع معينة من الإدارة داخل المنظمة ، مثل العمليات أو المالية أو التسويق أو الموارد البشرية أو إدارة أخرى

١. Top Level Managers:

Are those managers at the very top levels of the hierarchy, who have the most authority and responsible for the organization.

مدراء المستوى الأعلى:

هم المدراء في أعلى مستويات التسلسل الهرمي ، الذين يتمتعون بأكبر قدر من السلطة و المسؤولية في نهاية المطاف عن المنظمة بأكملها.

2.Middle Level Managers:

Are those managers who are primarily responsible for implementing the policies and plans developed by top level managers and for supervising and coordinating the activities of operational level managers.

مدراء المستوى الأوسط:

هم المدراء المسؤولون في المقام الأول عن تنفيذ السياسات والخطط التي وضعها مديرو المستوى الأعلى وتنسيق أنشطة مدراء المستوى التشغيلي.

٣. Operational Level Managers:

Are those managers having the least authority and are at the lowest levels in the hierarchy of the organization. They are directly responsible for the works and activities done by the employees and workers.

مدراء المستوى التشغيلي:

هم أولئك المديرين الذين لديهم أقل صلاحية وهم في أدنى المستويات في التسلسل الهرمي للمنظمة. وهم مسؤولون مباشرة عن الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الموظفون والعمال.



مستويات الإدارة



صفات ومهام المدير Qualities and tasks of a manager

مهام المدير tasks of a manager

Strategic planning , resource organization, leadership, employee motivation, and performance monitoring. Decision-making , operations management, recruitment, training, budget management, productivity improvement, time management, change management, problem-solving, and evaluation.

التخطيط الاستراتيجي، تنظيم الموارد، القيادة، تحفيز الموظفين، والرقابة على الأداء. اتخاذ القرارات، إدارة العمليات، توظيف، وتدريب، وإدارة الميزانيات، تحسين الإنتاجية، إدارة الوقت، التعامل مع التغيير، حل المشكلات، التقييم

صفات المدير Qualities of a manager

Strategic planning skills, communication, decision-making, team development, and flexibility. Honesty, time management skills, leadership skills, emotional intelligence, employee support, patience, self-improvement, passion, problem-solving skills, and creativity.

القدرة على التخطيط الاستراتيجي، التواصل ، اتخاذ القرارات ، تطوير أداء الفريق، والمرونة. الصدق، مهارة في إدارة الوقت، المهارات القيادية، الذكاء العاطفي، يدعم الموظفين، الصبر، تحسين الذات، الشغف، مهارة حل المشكلات، الابداع

Managerial Roles or Manager's Roles

A role is an organized set of behaviors that associated with a particular office or position.

Generally, managerial roles can be divided into three major groups:

الأدوار الإدارية أو أدوار المدير

الدور عبارة عن مجموعة منظمة من السلوكيات المرتبطة بمركز وظيفي أو منصب معين. وبشكل عام ، يمكن تقسيم الأدوار الإدارية إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

١. Interpersonal Roles:

Which refer to manager interaction and directing of people.

١. الأدوار الشخصية:

والتي تشير إلى تفاعل المدير وتوجيهه للأفراد العاملين.

٢. Informational Roles:

Which refer to manager receiving and transmitting information related to organization and its environment.

٢. الأدوار المعلوماتية:

والتي تشير إلى تلقي وإرسال المدير للمعلومات المتعلقة بالمنظمة وبيئتها.

٣. Decisional Roles:

Involve making decisions that affect on the organization.

٣. الأدوار القرارية:

تتضمن اتخاذ قرارات مهمة تؤثر على المنظمة ككل.

ماهي القيادة؟ ومن هو القائد؟ وما هي أنواع القيادة؟

القيادة هي عملية تأثير اجتماعي وديناميكي تهدف إلى توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق رؤية وأهداف مشتركة. هي مزيج من القدرة على الإلهام، بناء الثقة، إدارة التغيير، واتخاذ القرارات السليمة، مما يضمن كفاءة العمل وتطوير

Leadership is a dynamic and influential social process aimed at guiding and motivating individuals toward achieving shared visions and goals. It is a combination of the ability to inspire, build trust, manage change, and make decisions, ensuring work efficiency and development.

القائد هو الشخص الذي يهدف إلى إلهام الناس وتحفيزهم نحو تحقيق هدف معين. كما أنه يمتلك رؤية وشغفاً للوصول إلى وجهة محددة.

A leader is someone who aims to inspire and motivate people toward achieving a specific goal. They also possess a vision and passion for reaching a particular destination.

Types of Leadership أنواع القيادة

١- القيادة الكاريزماتية

ويعني مصطلح الكاريزما سحر الشخصية والموهبة والقوة التي يتحلّى بها القائد من حيث تأثيره في الآخرين

١-Charismatic Leadership

The term charisma refers to the charm, talent, and power a leader possesses in terms of their influence on others.

٢- القيادة التبادلية

تقوم نظرية القيادة التبادلية على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق اهداف معينة وعندما يتخذ القائد المبادرة للتواصل مع المرؤوسين بقصد تبادل اشياء ذات قيمة للمنظمة

Transactional Leadership

Transactional leadership theory is based on the exchange between the leader and their subordinates towards achieving specific goals. This occurs when the leader takes the initiative to communicate with subordinates with the intention of exchanging valuable information for the organization

٣- القيادة التحويلية

يتناول مفهوم القيادة التحويلية تأثير تفاعل القائد مع مرؤوسيه عن طريق تغيير الوضع الحالي للمنظمة من خلال تحديد وتوضيح الاعمال والمهام وتشجيعهم على ابتكار الاساليب الجديدة للتعامل مع المشكلات الادارية والتنظيمية والاجتماعية وزيادة الثقة بقدراتهم وامكانياتهم.

Transformational Leadership

The concept of transformational leadership addresses the impact of the leader's interaction with their subordinates by changing the current state of the organization. This is achieved by defining and clarifying tasks and responsibilities, encouraging them to develop new approaches to dealing with administrative, organizational, and social problems, and increased confidence in their abilities and potential

القيادة الخدمية:

تُركز على خدمة الفريق وتلبية احتياجاتهم.

Service Leadership:

This focuses on serving the team and meeting their needs.

الأنواع الأساسية للإدارة في المنظمة Basic types of management in the organization

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| ١- Human resource management | إدارة الموارد البشرية |
| 2- Operations management | إدارة العمليات |
| 4-Marketing management | إدارة التسويق |
| 5- Financial management | الإدارة المالية |

١. Human resource management:

Is the management of all the various activities designed to enhance the effectiveness of an organization's work force in achieving organizational goals.

١. إدارة الموارد البشرية:

هي إدارة جميع الأنشطة المختلفة المصممة لتعزيز فعالية القوى العاملة في المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

Human Resource managers are responsible for **hiring and developing employees**. They are typically involved with the following responsibility:

- Human resource planning.
- Recruiting, selecting and placing employees.
- Training and development.
- Designing compensation and benefit systems.
- Formulating performance appraisal systems.
- Discharging low-performing and problem of employees.

مديرو الموارد البشرية مسؤولون عن **توظيف وتطوير الموظفين**. وعادة ما يشاركون في المسؤولية التالية:

أ. تخطيط الموارد البشرية.

ب. استقطاب واختيار وتعيين الموظفين.

ج- التدريب والتطوير.

د- تصميم أنظمة التعويضات والمزايا.

هـ- صياغة أنظمة تقييم الأداء

و- فصل، أو (إنهاء أعمال) الموظفين ذوي الأداء المنخفض.

٢. Operation management:

Is the management of the productive processes that converted **inputs into outputs** ... into goods and services.

إدارة العمليات: هي إدارة العمليات الإنتاجية التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، أي إلى سلع وخدمات.

Operation managers are concerned with creating and managing the systems that create an organization's products and services. Typical responsibilities of operations managers include the following:

- production control
- Inventory control
- Plant layout
- Site selection.

يهتم مديرو العمليات بإنشاء وإدارة الأنظمة التي تنشئ منتجات وخدمات المؤسسة وتشمل المسؤوليات النموذجية لمديري العمليات ما يلي:

أ. مراقبة الإنتاج

ب. مراقبة المخزون

ج. تخطيط المصنع

د. اختيار الموقع

٣. Marketing management:

Is the management of all the various activities associated with pricing, promotion and distributing of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals.

إدارة التسويق:

هي إدارة جميع الأنشطة المختلفة المرتبطة بالتسعير والترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات للقيام بالتبادلات التي تلبي الأهداف الفردية والتنظيمية.

Marketing managers work in areas related to the marketing function which is focusing on getting consumes and clients to buy the organization's products or services. These areas include:

يعمل مديرو التسويق في المجالات المتعلقة بوظيفة التسويق التي تركز على الحصول على المستهلكين والعملاء لشراء منتجات أو خدمات المنظمة. تشمل هذه المجالات:

- Product development تطوير المنتج
- Promotion الترويج
- Pricing التسعير
- Distribution (Place) التوزيع (المكان)

المجالات أو الأنشطة الأربعة المذكورة أعلاه تسمى المزيج التسويقي أو (4Ps)

The four areas or activities mentioned above are called the marketing mix or (4Ps).

4. Financial management:

Is the management of all the various activities that related to managing and utilizing monetary sources in order to achieve organizational goals.

الإدارة المالية:

هي إدارة جميع الأنشطة المختلفة التي تتعلق بإدارة واستخدام المصادر النقدية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

Financial managers deal primarily with an organization's financial resources.

They are responsible for many activities such as:

يتعامل المديرون الماليون بشكل أساسي مع الموارد المالية للمنظمة. وهم مسؤولون عن العديد من الأنشطة

- | | |
|-----------------|-------------|
| Accounting | المحاسبة |
| Cash management | أدارة النقد |
| Investment | الاستثمار |

Pioneering and Contemporary Schools in Management

An understanding of the history of management is necessary to help the modern management coping with today's managerial problems and to develop feel of confidence with the managerial approaches that worked in the earlier time and still have effective results in practicing them in nowadays.

المدارس الرائدة والمعاصرة في الإدارة

يعد فهم تاريخ الإدارة أمرًا ضروريًا لمساعدة الإدارة الحديثة في التعامل مع المشكلات الإدارية الحالية وتنمية الشعور بالثقة مع الأساليب الإدارية التي عملت في وقت سابق والتي لا تزال لها نتائج فعالة في ممارستها في الوقت الحاضر.

Classical School or (Classical Approach)

١-Scientific Management School

2-Departmentalization or Administrative Management School

3-Bureaucratic Management School

المدرسة الكلاسيكية أو (المنهج الكلاسيكي).

١. مدرسة الإدارة العلمية

٢. مدرسه التقسيمات الاداريه

٣. مدرسة الإدارة البيروقراطية

١ . Scientific Management School (by Frederick Taylor)

Fredrick Taylor is often called the "father of scientific management". Taylor believed that organizations should study tasks and develop precise procedures. Scientific management approach focuses on the work to be done by the people and determining the best way to do it.

1- مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلر)

غالبًا ما يُطلق على فريدريك تايلور لقب "أبو الإدارة العلمية". يعتقد تايلر أن المنظمات يجب أن تدرس المهام وتطور إجراءات دقيقة. يركز نهج الإدارة العلمية على العمل الذي يتعين على الناس القيام به وتحديد أفضل طريقة للقيام بذلك.

٢ . Departmentalization School or Administrative Approach (by Henry Fayol)

Henry Fayol, a French mining engineer, developed 14 principles of management based on his management experiences. These principles provide modern-day managers with general guidelines on how a supervisor should organize his department and manage his staff.

٢. مدرسة التقسيمات الإدارية أو النهج الإداري (هنري فايول)

طور هنري فايول، وهو مهندس تعدين فرنسي، ١٤ مبدأ للإدارة بناءً على خبرته الإدارية. توفر هذه المبادئ للمديرين المعاصرين إرشادات عامة حول كيفية قيام المدير بتنظيم إدارته وإدارة موظفيه.

وهذه المبادئ هي These principles

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Division of work | تقسيم العمل |
| ٢. Authority and responsibility | الصلاحية والمسؤولية |
| 3. Discipline | الانضباط |
| 4. Unity of command | وحدة الاوامر |
| 5. Unity of direction | وحدة التوجيه |
| 6. Subordination of individual interest to the general interest | خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة |
| 7. Remuneration of personal | العوائد المالية الشخصية |

8. Centralization	المركزية
9. Scalar chain	السلسلة الهرمية
10. Equity	الانصاف
11. Order	النظام
12. Stability of tenure of personnel	استقرار الموظفين / اليد العاملة
13. Initiative	المبادرة
14. Esprit de corps	روح العمل الجماعي

٣. Bureaucratic management approach (by Max Weber)

Max Weber, a German thinker and one of the most famous pioneers of bureaucracy. In the late of 1800s, Weber disliked that many European organizations were managed on a "personal" family-like basis and that employees were loyal to individual supervisors rather than to the organization. He believed that organizations should be managed impersonally and that formal organizational structure, where specific rules were followed, was important. In other word he didn't think that authority should be based on a person's personality. He thought authority should be something that was part of a person's job and passed from individual to individual as one person left and another took over. This nonperson, objective form of organization was called a bureaucracy.

منهج الإدارة البيروقراطية (لماكس ويبر)

ماكس ويبر، مفكر ألماني وأحد أشهر رواد البيروقراطية. في أواخر القرن التاسع عشر، فيبر كان يمقت الوضع القائم آنذاك وهو أن العديد من المنظمات الأوروبية كانت تدار على أساس "شخصي" شبيه بالنظام القائم على العائلة حيث يكون فيه الموظفين مخلصين للمديرين بدلاً من المنظمة. ورأى أنه يجب ان تدار المنظمات بشكل غير شخصي وأكد على أهمية الهيكل لتنظيمي الرسمي، الذي يتم بموجبه اتباع قواعد محددة، وبعبارة أخرى، لم يعتقد فيبر أن السلطة يجب أن تستند إلى شخصية لشخص. بل كان يعتقد أن السلطة يجب أن تكون جزءاً من وظيفة الشخص وتنتقل من فرد إلى آخر. هذا الشكل المنظم والموضوعي للتنظيم يسمى البيروقراطية

Systems Management Theory

The systems management theory has had a significant effect on management science. A system is interrelated set of elements functioning as a whole in pursuit of common goals. An organization as a system is composed of four elements. The major components of a system are:

نظرية النظم في الادارة

لنظرية النظم في الادارة تأثير كبير على علم الإدارة. ويعرف النظام بأنه عبارة عن مجموعة مترابطة من العناصر التي تعمل ككل في السعي لتحقيق الاهداف المشتركة. تتكون المنظمة كنظام من اربعة عناصر. المكونات الرئيسية للنظام هي

1. Inputs:

The various men power, materials, machines, money and informational resources required to produce goods and services.

١. المدخلات:

هي مختلف انواع الموارد التي تضم القوى العاملة والمواد والآلات والاموال والمعلومات المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات

٢. **Transformational processes:** The organization's managerial and technological abilities that are applied to convert inputs into outputs.

٢. العمليات التحويلية:

القدرات الإدارية والتكنولوجية للمنظمة التي يتم تطبيقها لتحويل المدخلات إلى مخرجات

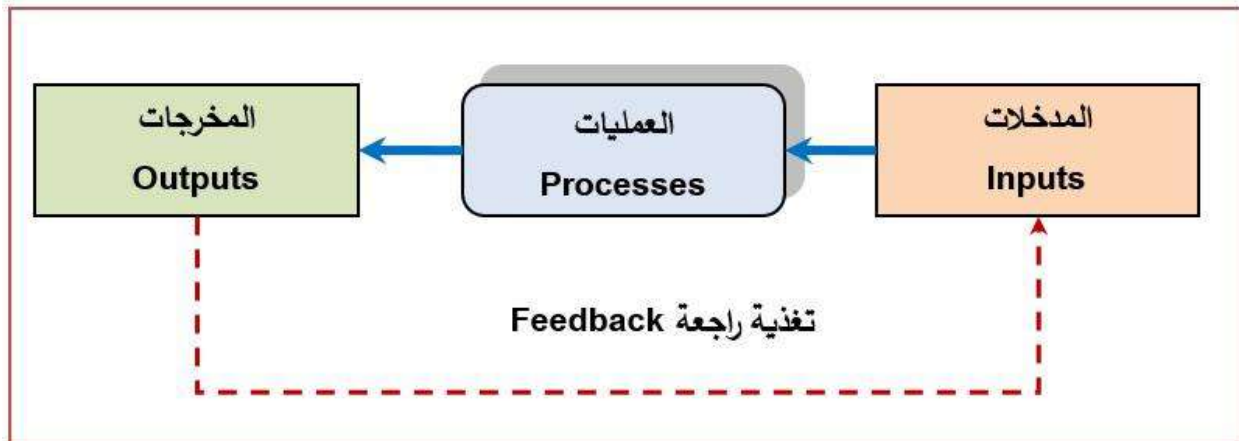
3. **Outputs:** The products and services produced by organization.

٣. المخرجات: المنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة

4. **Feedback:** Information about results and organizational status relative to its environment, in other words the reactions from the environment.

4. التغذية العكسية:

معلومات حول النتائج والحالة التنظيمية المتعلقة ببيئتها ، بمعنى آخر ردود الفعل من البيئة تجاه المنظمة



The system theory encourages managers to look at the organization from a broader perspective.

Managers are beginning to recognize the various parts of the organization and in particular the interaction of the parts. Also, the system theory suggests that managers are likely to be more successful if they attempt to operate their units as open systems rather than as closed systems.

تشجع نظرية النظام المديرين على النظر إلى المنظمة من منظور أوسع. حيث بدأ المدراء في التعرف على الأجزاء المختلفة من المنظمة ولا سيما تفاعل هذه الأجزاء. كذلك، تقترح نظرية النظام أن المديرين من المرجح أن يكونوا أكثر نجاحًا إذا حاولوا تشغيل وحداتهم كنظم مفتوحة بدلاً من أنظمة مغلقة.

