

(المحاضرة الأولى)

* **تعريف الإدارة :** عمليات **فكرية** تنعكس في الواقع العملي **للمنظمات بشكل ممارسات** في مجال

التخطيط ، ٢- التنظيم ، ٣- التوجيه ، ٤- الرقابة للموارد البشرية و المادية و المعلوماتية .

* **مفهوم الإدارة :** تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفؤ من خلال (عمليات التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة للموارد) . . (هذه تحقيق الأهداف)

* **وظائف الإدارة :** (٤) وظائف ،،، نفس اللى فى تعريف الإدارة

١. **التخطيط :** عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها . (هذه تحدد الأهداف)
٢. **التنظيم :** عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والتنسيق بينهم .
٣. **التوجيه :** عملية الإتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف . . (وهذه إنجاز الأهداف)
٤. **الرقابة :** قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها .

- * **المدير :** مسئول عن أنجازات مرؤوسيه وله سلطه وله صلاحية تقديم الأوامر لمرؤوسيه وتحفيزهم وعقابهم .
- * **مدراء الإدارة العليا :** يولون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية . (CEO "Chief Executive Officer")
- * **مدراء الإدارة الوسطى :** مهمتهم تطوير الخطط التكتيكية (تجزئة للخطط الإستراتيجية) . (Middle Managers)
- * **مدراء الإدارة الإشرافية :** لهم دور الإشراف أو الملاحظة . (Supervisors)

** **أدوار المدراء :**

١. أدوار تفاعلية : التفاعل مع (الأفراد ، مجموعات ، منظمات) لتوجيههم نحو الأهداف
٢. أدوار معلوماتية : إستلام وبلورة وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة .
٣. أدوار قسريه : إستخدام المعلومات في عملية صنع القرار ومعالجة المشاكل دخل وخارج المنظمه وتوزيع الموارد والتفاوض مع أطراف مختلفة

المهارات الضرورية للمديرين : (٣ حبات فقط) ٨.٨

١. **مهارات تقنية :** هي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة .
٢. **مهارات إنسانية :** هي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد .
٣. **مهارات إدراكية (تصويرية) :** هي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل والمعقدة .

(المحاضرة الثانية)

مفهوم المنظمة : هو تجمع أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل إنجاز أهداف محددة .

بماذا تتميز هذه المنظمة ؟ (تتميز بطابع الإستمراريه) .

اهم انواع المنظمة :

١. منظمة الأعمال : أهم المنظمات وتظهر نتيجة مبادرات فردية او جماعية أو خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الأرباح .
٢. منظمات حكومية : تظهر نتيجة لجهد الدولة وبمواردها مثل (الدفاع المدني) .
٣. مؤسسات حكومية : هي التي تنتج وتقدم السلع او الخدمات مثل (المياه والكهرباء) .

الأداء التنظيمي : هو أداء الأعمال والاستخدام الجيد للموارد بشكل فعال لخدمة المستهلك وخلق القيمة (value Creation) .

يقاس أداء المنظمة بشكل عام بمؤشرات الأداء : وهي ...

١. **الفاعلية :** هي قياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة وترتكز على المخرجات . (Effectiveness)
٢. **الكفاءة :** هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة وترتكز على المدخلات . (Efficiency)
٣. **الإنتاجية :** هي العلاقة بين كمية ونوع الاداء واستغلال الموارد . (Productivity)

التحديات المعاصرة للمنظمة .. (١٠) منظمات (لاتخافون منها ٨.٨) ركزوا على التحديات وعددها بدون تعاريفها (اتوقع ماتجي بس خذوها قرانه)

١. **أزدياد دور المعرفة :** دور رأس المال المعرفي وهو مجموع القوى العقلية والفكرية التي يتقاسمها العاملين والمنظمة .
٢. **العولمة :** التداخل العالمي بفعل تطور الاتصالات ، المواصلات من خلال حركة الموارد عامة بين الدول لزيادة المنافسة .
٣. **التطور التكنولوجي :** متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الاعمال من خلال وضع وحدات للتنبؤ التكنولوجي .
٤. **التنوع :** متعلق بالاختلافات الثقافية القائم على الجنس والعرق والدين .
٥. **أخلاقيات الاعمال وحاكمية الشركات :** هي القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف اطراف اصحاب المصالح .
٦. **تخطيط المسار الوظيفي :** عملية تخطيط وتطور الحياة المهنية للعاملين عبر مايسمى حافظة المهارات .
٧. **التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير الدولية :** ظهور تكتلات اقتصادية تخدم مصالح قوى عالمية والشركات التابعة لها مثل (النفاتا ، اوبك) .
٨. **قيود متعلقة بمعايير انتاج السلع والخدمات :** مثل معايير الجودة مثل (ISO 14000) الإيزو .
٩. **قواعد متعلقة بمحاربة الفساد .**
١٠. **البحث والتطوير والإبداع :** تمثل تحدياً للمنظمات التي تريد التطور والبقاء على قيد الحياة .

التحديات المعاصرة للمنظمة بالترجمة

Intellectual Capita	دور رأس المال المعرفي
Glbilizatio	العولمة
Technological Development	التطور التكنولوجي
Diversity	التنوع
Ethics and Corprate Governance	اخلاقيات الأعمال وحاكمية الشركات
Carees Development	تخطيط المسار الوظيفي
International Transprency Oraganization	قواعد متعلقة بمحاربة الفساد

مصطلح مدرسة (School) أو المدخل (Approach)

يشير الى مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يشاركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة .

المدرسة أو المدخل في علم الإدارة : هي مجموعة من العلماء والباحثين تابعين لمدارس معروفة ومشهورة مثل المدرسة (الكلاسيكية والسلوكية) .

الإدارة العلمية : تركز على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين ومساعدتهم.

١. الأب الروحي لهذا الاتجاه (يقصد به علم الإدارة). ٢. نشر كتاب مبادئ الإدارة الحديثة عام ١٩١١ م . ركز فيه على التعامل الاداري ودراسة الحركة والوقت . إسهامات تايلور والإدارة العلمية : • اعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي • اختيار العاملين بعناية • تدريب العاملين • دعم العاملين	فريدريك تايلور															
مساهمات الزوجين كانت في : • تطوير المعدات بهدف دراسة الوقت والحركة للتقليل من الوقت الضائع • لهم دور كبير في تطوير علم النفس الصناعي • تطوير المصطلحات كـ (Work Slimplification Standardization) .	الزوجين ليليان & فرانك جيلبرث															
أكبر رائد في تطوير مبادئ الاداره . نشر كتاباً مشهوراً في عام ١٩١٦ م بعنوان (الإدارة العليا والإدارة الصناعية) . أبرز أفكار فايول : (أ) - قسم مهام وواجبات الاداره الى خمس عمليات : ١. الإستبصار والحكمة : توضع خطة لتنفيذ مستقبلاً . ٢. التنظيم : حشد الموارد وتقسيم المهام لتنفيذ الخطة . ٣. القيادة : توجيه وتقييم العاملين . ٤. التنسيق : مطابقة الجهود مع بعضها . ٥. الرقابة : التأكد من ان مأنجز بتطابق مع الخطة . (ب) - قسم المنظمة الى عدة نشاطات : ١- إنتاجي ٢- تجاري ٣- مالي ٤- محاسبي ٥- الحماية من المخاطر ٦- الإداري المبادئ الإدارية ١٤ .. ٨ <table><tr><td>١ - تقسيم العمل</td><td>٢ - السلطة والمسؤولية</td><td>٣ - القواعد المنظمة للعمل</td></tr><tr><td>٤ - وحدة الأوامر</td><td>٥ - وحدة الاتجاه</td><td>٦ - خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة</td></tr><tr><td>٧ - مكافأة العاملين</td><td>٨ - المركزية</td><td>٩ - التدرج الهرمي</td></tr><tr><td>١٠ - الترتيب</td><td>١١ - العدالة</td><td>١٢ - استقرار العاملين</td></tr><tr><td>١٣ - المبادرة</td><td>١٤ - روح الفريق</td><td></td></tr></table>	١ - تقسيم العمل	٢ - السلطة والمسؤولية	٣ - القواعد المنظمة للعمل	٤ - وحدة الأوامر	٥ - وحدة الاتجاه	٦ - خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة	٧ - مكافأة العاملين	٨ - المركزية	٩ - التدرج الهرمي	١٠ - الترتيب	١١ - العدالة	١٢ - استقرار العاملين	١٣ - المبادرة	١٤ - روح الفريق		هنري فايول
١ - تقسيم العمل	٢ - السلطة والمسؤولية	٣ - القواعد المنظمة للعمل														
٤ - وحدة الأوامر	٥ - وحدة الاتجاه	٦ - خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة														
٧ - مكافأة العاملين	٨ - المركزية	٩ - التدرج الهرمي														
١٠ - الترتيب	١١ - العدالة	١٢ - استقرار العاملين														
١٣ - المبادرة	١٤ - روح الفريق															

الرائد الأول في الاهتمام بالبيروقراطية .. والبيروقراطية هي : صيغة عقلانية قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف . مبادئ الإدارة حسب فيبر : ١ - تقسيم واضح للعمل ٢ - قواعد واجرائات رسمية ٣ - اللاشخصية في التعامل ٤ - التدرج الوظيفي حسب الجدارة . ٥ - فصل الإدارة عن الملكية (لتحديد الوظائف والمهارات لأدائها) (لتوجيه القرارات) (لاختصاص بين شخص وآخر) (لضمان أداء أفضل)	ماكس فيبر
ركز على دراسة الحاجات في علم الإدارة . قال : أن الحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل اليه وانها تولد الضغط وتؤثر على اداء وسلوك العاملين. الحاجات الخمس هي : ١ - حاجات فسيولوجية (اساسيات الحياة كالماء والغذاء) ٢ - حاجات الاجتماعية (الحاجة للانتماء للمجتمع) ٣ - حاجات الامان (الحماية الشخصية والامن والاستقرار والحماية من الامراض) ٤ - حاجات تحقيق الذات (الانجاز المتميز واستخدام الطاقات الذاتية والتفرد باعمال استثنائية) ٥ - الحاجة الى التقدير (الحاجة الى الاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود المبذولة).	ابراهيم ماسلو (احس انه يبجي بالاختبار) 😊
له نظريتين : نظرية (X) ونظرية (Y) . تأثر ماكريغر بأعمال مايو وماسلو . ألف كتاب مشهور : (الجانب الإنسان للمشروع) (The human side of Enterprise) (ذا هيومن سايد اوف انتربرايس) نظرية (X) جميعها سيئه . ١ - عدم حب العمل ٢ - عدم تحمل المسؤولية ٣ - نقص الطموح ٤ - يقاومون التغيير ٥ - يفضلون أن يقادوا بدلاً أن يكونوا قادة ٦ - يحفزون مايداً فقط . نظرية (Y) غير نظريته وبدلها لإيجابيات .. ١ - العمال يحبون العمل ٢ - مستعدون لتحمل المسؤولية ٣ - هم مبدعون وذوي خيال واسع	ماكريغر
• انتقد أرجريس المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها التي لاتنسجم مع الشخصية الناضجة . • اقترح المزيد من المرونة . • فسح المجال للعمال لطرح الأفكار الأبداعية • أنتقد إجراءات تحديد السلطة وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات . • حسب أرجريس أن النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف .	شريس أرجريس (والله أن كفو هالعالم) أحس انه من قبيلة فحمة (آل جريس) ☺

(المحاضرة الرابعة)

البيئة : هي مختلف العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في نشاط المنظمة بصفة مباشرة او غير مباشرة.

البيئات المختلفة للمنظمة :

- **بيئة خارجية (العمامة)** : عبارة عن قوى اقتصادية ، وأجتماعية ، وتكنولوجية .
- **بيئة خارجية (الخاصة)** : عبارة عن الزبائن ، المنافسون ، الشركاء ، المشرعون ، الموردون ، الاستراتيجيين .

العلاقة بين البيئة والمنظمة :

- ❖ المنظمة مطالبة بفهم عناصر البيئة وأتجاهات تحولها واكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء .
- ويندرج تحت اسم المنظمة (العاملون ، الثقافة ، الملاك ، مجلس الإدارة ، الهيكل التنظيمي ، البيئة الإدارية .
- ❖ البيئة تتميز بالتعقيد ، الديناميكية ، عدم اليكء .

المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال :

- ✓ الإلتزام بخدمة الزبائن (فهم رغبات وإدارة العلاقة مع الزبائن)
- ✓ الإلتزام بالجودة (تقديم منتج مطابق للمواصفات العالمية)
- ✓ توظيف التكنولوجيا لخدمة الجودة (مرونة الإنتاج الأعتماء القوي على تصميم المنتج) .

ثقافة المنظمة : تتكون من (٣) . بيئة الأعمال ، القادة الاستراتيجيون ، النجاحات والمكاسب .

التنوع الثقافي في منظمة الأعمال :

(الإيجابي)	
التعددية	مساهمة الجميع في وضع السياسات
التكامل الهيكلي	الأقليات ممثلة في كل المستويات
غياب الحكم المسبق	يعمل على إزالة الفروقات والتحيز
أقل ما يمكن من النزاعات	يقلل من النزاعات الهدامة داخل المنظمة

(المحاضرة الخامسة)

- التخطيط :** هو القاعدة الأساسية وعملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الاحوال .
- الخطة :** كشف الاهداف المرغوب الوصول اليها .
- الهدف :** هو حالة أو وضع مستقبلي مرغوب فيه .

الاهداف التنظيمية :

- ✓ **مفهوم (Goals) :** أهداف عامة غير مقاسه كـ (زيادة المبيعات السنة القادمة) .
- ✓ **مفهوم (Objectives) :** للدلالة على الأهداف المقاسه والمحدده بـ(فترة زمنية معينة) .
- الأهداف الاستراتيجية من اهداف الإدارة العليا { هي الخطوات المتبعة من طرف المنظمة للوصول الى تحقيق الأهداف }
- الأهداف التكتيكية من أهداف الإدارة الوسطى { هي الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الاقسام الرئيسية للمنظمة }
- الأهداف العملياتية من أهداف الإدارة التشغيلية { هي الاهداف التي تتعلق بالاقسام الصغيرة والمجموعات والافراد }

خصائص الأهداف :

(تكون قابلة للقياس) & (أن تغطي الاهداف المجالات الرئيسية للعمل) & (تثير التحدي) & (محددة بتفرة زمنية) & (مرتبطة بالمكافآت) .

مجالات الأهداف حسب (Drucker)

الموقف في السوق ■ الإبداع ■ الإنتاجية ■ الموارد المالية والمادية ■ الربحية ■ المسؤولية الإجتماعية ■ التكنولوجيا

ⓧ أنواع الخطط ،،،

حسب مستوى الشمولية والتفصيل	١ - خطة استراتيجية ٢ - خطة تكتيكية ٣ - خطة تشغيلية
حسب المدى الزمـني	١ - بعيدة المدى (اكثر من ٣ سنوات) ٢ - متوسطة المدى (من سنة الى ٣ سنوات) ٣ - قصيرة المدى (أقل من سنة)
حسب الاستخدام	١ - الخطط القائمة (السياسات ، الإجراءات ، القواعد) ٢ - الخطط أحادية الاستخدام (البرامج ، المشاريع) ٣ - الموازنة (الثابتة ، الموازنة المرنة)

أنواع أخرى من التخطيط :

خطة موقفية ، خطة الاحداث الطارئة ، خطة طوارئ ، خطة إدارة الأزمات .

أدوات وأساليب التخطيط :

التنبؤ ، كتابة السيناريوهات ، المقارنة المرجعية ، استخدام الكوادر الخطيطيه ، المشاركة والأندماج .

(اختصارات لبقية المحاضرات لضيق الوقت)

القرار : هو اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين .

أركان القرار (٣) : (وجود البدائل ، حرية الاختيار ، وجود الهدف) **٨ مهمة ٨**

مصطلحات متعلقة بالقرار

حل مشكلة	Problem solving	تشخيص لمشكلة واتخاذ إجراء مناسب لحلها
صنع القرار	Decision Making	مجمال الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة وجمع البيانات وتطوير البدائل وتقييمها
عملية اتخاذ القرار	Decision Taking	تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه

القرارات المبرمجة	حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة لحل مشكلة روتينية .
القرارات الغير مبرمجة	حلول خاصة لمشاكل غير روتينية .
القرارات لمشاكل مهيكلية	مشاكل واضحة ذات معلومات متاحة وقليلة المخاطر ورتينية الحدث .
القرارات لمشاكله الغير مهيكلية	موقف غامض ومعلومات غير كافية يتطلب قرار غير مبرمج .
الأزمة	موقف محرج متوقع يمكن أن يقود الى الكارثة يتطلب تدخل سريع وبشكل مناسب .

نماذج اتخاذ القرار:

، كلاسيكي (قرارات مثالية)

، انتقادات (عدم واقعية)

، نموذج سلوكي للقرار (مجامل ومحدود المعلومات)

، لنموذج السياسي للقرار (اكثر واقعية)

السقف الزجاجي : أن نمنع أشخاص من الوصول إلى مناصب عليا

الجدران الزجاجية : الفرد لا يحصل على نفس المزايا التي يحصل عليها شخص آخر في نفس المنصب ونفس المميزات

الحكم ضمن قوالب جاهزة : الإشاعات، الإعلام

الفردانية : شخص معين ينفرد بسلطة معينة يحاول ممارستها بالمنظمة

الثقافة الثنائية : شخص يريد أن يتأقلم لكن ثقافته مختلفة فيحاول الجمع بين الثقافتين

صراع الأدوار : تعارض الأدوار التي يقوم بها الأفراد مع مهامهم في المنظمة

تضخيم الأدوار : تضخيم دور شخص في المنظمة لكي يعجز عن تأدية مهامه

مفهوم المبادرات الخاصة Entrepreneurship

- هي خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته.

المبادرة خصائص وهي

- القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد بأن مصيرهم يحددهون بأنفسهم ويحبون الاستقلالية.
- يتمتعون بطاقة عمل هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح؛
- يشعرون بالحاجة إلى تحقيق إنجازات متميزة؛
- يسعون وراء تحقيق أهداف فيها نسبة كبيرة من التحدي .
- يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر؛
- ثقة عالية بالنفس؛
- يتحلون بالصبر؛
- الاستقلالية وعدم الاتكال على الغير؛
- القدرة على تقبل الفشل ومن ثم تصحيح الأخطاء.

المبادرات الخاصة

Small Business:

- الأعمال الصغيرة

وهو مشروع يمتلك ويدار من قبل فرد أو أفراد محدودين وبشكل مستقل ويعمل فيه عدد قليل من العاملين ولا يهيمن بأي شكل من الأشكال على القطاع الذي ينشط فيه.

Micro Business

- الأعمال الصغيرة جدا:

وهي أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها اقل من خمسة أفراد وغالبا ما تكون أعمالا حرفية .

Family Business

- الأعمال العائلية:

وهي تلك الأعمال الصغيرة التي تمتلك من طرف افراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها (محلات تجارية، صيدليات،...) .

Home-Based Business

- الأعمال المنزلية:

وهي أعمال تمارس في المنزل ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أكثر .

مجالات نشاط الأعمال الصغيرة:

- أعمال التوزيع بكافة أشكالها (مثل تجارة الجملة والتجزئة والنقل)
- الخدمات الأخرى غير المادية (مثل الخدمات الطبية، المطاعم، التنظيف،)
- أعمال البناء (البناء، الكهرباء)
- التصنيع (مثل الحرفيين).

أهمية الأعمال الصغيرة:

- خلق وظائف (في الكثير من الدول هي المحرك الاقتصادي الاساسي لخلق الوظائف)
- مصدر للإبداع التكنولوجي (تلعب دور كبير في تحسين وابتكار المنتجات وعمليات انتاجية جديدة)
- المنافسة (تلعب دور ايجابي لخلق ودفع روح المنافسة في السوق وهذا يعد شئ ايجابي للمستهلك)
- إشباع حاجات المجتمع وقطاع الأعمال (مثل صناعة الجواهر)

المبادرة عبر الانترنت والأعمال الصغيرة:

لقد فتح الانترنت آفاقا كبيرة أمام المبادرة في إطار الأعمال، فهناك الكثير من الأعمال الناجحة التي كانت بفضل جهود عدد قليل من الأفراد

(مثل Google، e-Bay)

شخصيات ناجحة بدأت بأعمال صغيرة
الوليد بن طلال خبري فيه امير كيف بدا بمشروع صغير
اينزو
بيل
لاري

الخارطة التنظيمية : هي مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي .

الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل

- تضارب المصالح - تأثير الرشوة في اتخاذ القرارات؛
- ثقة الزبون - تسريب معلومات عن الزبائن الى اطراف أخرى؛
- التمييز - حجب الترقية بسبب الجنس، الدين او العمر؛
- التجاوز أو التحرش الجنسي- الفاظ مخجلة وتصرفات مخلة بالحياء؛
- موارد المنظمة- اساءة استخدام الموارد المادية و المالية؛
- الاتصالات - تسريب معلومات تلحق الضرر بالمنظمة)

العوامل المؤثرة في السلوك الاخلاقي

- الفرد :يتأثر الفرد بتكوينه العائلي والقيم الدينية والفكرية
- المنظمة : تتأثر في اخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي والسلطة و قواعد العمل و انظمة الحوافز
- البيئة : قوانين الحكومة وقيم واعراف المجتمع

أسأل الله أني قد أكون وفقت في تسهيل المادة
وأن وفقت فهذا من الله
وأن أخطأت فمن نفسي والعياذ بالله من الشيطان الرجيم
وأسأل الله ن يكتب لكم التوفيق والنجاح
وان يجعل لكم في كل عسراً يسراً

ولا أنسى أن أذكر أختنا (طالبة جامعية E)
حيث أنني اقتبست الكثير من موضوعها في هذا الملف
(بالعربي لطشت بس بأدب) ٨.٨

فאלله يجزاها بالخير

أخوكم / سعيد الزهراني ♣ S3eed Al-Zahrani

دعواتكم لي في ظهر الغيب بالخير والمغفرة لي ولوالهي

