

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

تعريف الإدارة

1- تعريف فريدريك تايلور (ابو الإدارة العلمية):
” الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، مع التأكد أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وقلل التكاليف (الفعالية والكفاءة).“

2- تعريف هنري فايول:
” هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (وظائف الإدارة) ”

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

تعريف الإدارة

3- تعريف شيلدون:

” تحديد سياسات المنظمة والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع. وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة على أعمال التنفيذ“

4- تعريف هايمان:

” هي الوظيفة التي تؤدي إلى فعل الأشياء بواسطة الأشخاص، وتوجيه جهود الأفراد نحو غرض معروف (هدف)“.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

تعريف الإدارة

تعريف تعرض لانتقادات شديدة:

”الإدارة هي هيمنة (سيطرة) فئة من الأفراد أو فرد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة”. (التركيز على الجانب السلطوي والعقابي في التسيير)

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

تعريف الإدارة

التعريف الأشمل

”الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة وفق منهج محدد،
وضمن بيئة معينة“.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

تعريف الإدارة

ما المقصود بالهدف؟

”النتيجة النهائية التي نسعى للوصول إليها“

يجب أن يكون:

واقعي \neq خيالي

مرتبط برقم أو بقيمة (حتى يمكن التأكد من مدى تحقيقه).

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

تعريف الإدارة

ما المقصود بالموارد:

**Men, Money, Machines, Materials, Market,
Management + Time, Information.**

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

الفرق بين المدير والإدارة



- يمارس النشاط الإداري

- يحتاج لمهارات للقيام

بالنشاط الإداري

- نشاط مخصص يمارسه المدراء، ويختلف حسب طبيعته وتخصصه عن الأعمال الفنية التي يمارسها المنفذون الذين ينتجون السلع والخدمات.
- تتطلب قدرات ومهارات.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

الفرق بين المدير والإدارة

Distinguer entre le personnel d'**Encadrement** et le
personnel d'**Exécution**

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

ما هي مهارات المدير؟

- 1- المهارات الفكرية: حل المشاكل، التنبؤ، التخطيط.....
- 2- المهارات الإنسانية: فن التواصل والتعامل مع الآخرين.
- 3- المهارات الفنية: الإعلام الآلي.
- 4- المهارات الإدارية: إدارة الوقت، إدارة المجموعات، التفاوض.....

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مبدأ عمومية وظيفة الإدارة

أي أن الإدارة ضرورية بغض النظر عن:

- نوع المؤسسة.

- حجمها.

- نشاطها.

- شكلها.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

وظائف الإدارة

1- التخطيط:

تتضمن وظيفة التخطيط محاولة الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية:

1- أين تقف الجهة التي تقوم بالتخطيط الآن؟ (تحديد الوضع أو الموقف الحالي).

2- إلى أين تريد أن تذهب؟ (تحديد الأهداف).

3- كيف تذهب؟ (وضع الإستراتيجيات والخطط التي تمكن من تحقيق الأهداف

المسطرة).

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

وظائف الإدارة

2- التنظيم:

يتطلب تنظيم أي وظيفة داخل المنظمة أن يتم تحديد أوجه النشاط لهذه الوظيفة، ثم تجميع هذه الأنشطة في مجموعات متناسقة. وأخيرا تحديد علاقات السلطة والمسؤولية سواء داخل الوظيفة الواحدة أو الوظائف فيما بينها داخل المنظمة.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

وظائف الإدارة

3- التوجيه:

هي الوظيفة التي تكون موجهة للعنصر البشري في المنظمة. أي توجيه الموظفين للطريق الصحيح لتحقيق أهداف هذه المنظمة.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

وظائف الإدارة

4- الرقابة:

تهدف إلى التأكد أن الأداء يتم وفقا للخطة أو المعايير أو الأهداف الموضوعية، وتحديد مدى وجود انحرافات في الأداء ودرجة هذه الانحرافات إن وجدت. مع تحديد المسؤول عنها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها و/أو منع تكرار حدوثها.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

وظائف الإدارة

هناك أربع مراحل لتطبيق الرقابة:

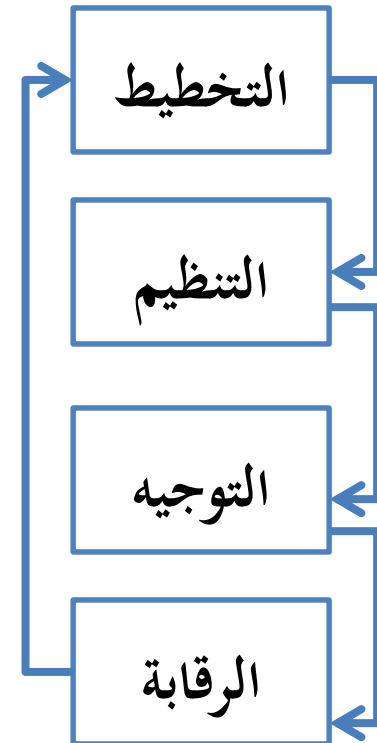
- 1- تحديد معايير أو مستويات للأداء.
 - 2- قياس الأداء الفعلي.
 - 3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها.
 - 4- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- مواصفات منظمة ISO على سبيل المثال.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

طبيعة العلاقة بين الوظائف الإدارية

حلقة مستمرة ومتواصلة، لا تتوقف

Boucle continue



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مستويات الإدارة

1- الإدارة العليا Top/Senior Management

(التخطيط، وضع السياسات، وضع الإستراتيجيات، وضع الأهداف، التنظيم...)

2- الإدارة الوسطى Middle Management

(ترجمة الأهداف والسياسات العامة إلى خطط وبرامج)

3- الإدارة الدنيا Lower/Junior Management

(الإشراف على تنفيذ الخطط ومتابعة العمل اليومي)

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

المدرسة السلوكية

المدرسة الكلاسيكية

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية

البيروقراطية

المبادئ أو العمليات
الإدارية

الإدارة العلمية

فريدريك تايلور
1915-1856



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية

- ركزت الإدارة العلمية على إختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل.

- يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لهذا الإتجاه.

- نشر كتاب مبادئ الإدارة الحديثة عام 1911 ركز فيه على التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية الإدارة العلمية

إسهامات تايلور في نظرية الإدارة العلمية:

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي.
- اختيار العاملين الذين يمتلكون المهارات المطلوبة بعناية.
- تدريب العاملين لأداء أعمالهم ودفح أجور تتلاءم مع مستوى أداءهم.
- دعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل.

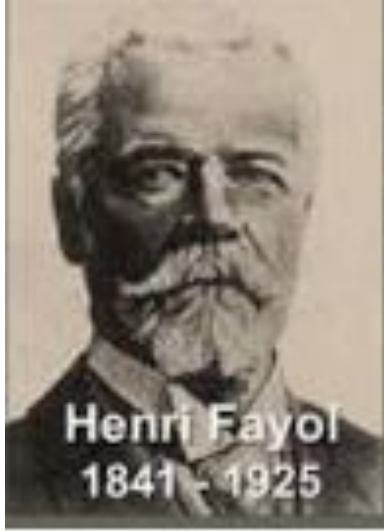
مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية
الإدارة العلمية



علم النفس الصناعي + Standardization



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

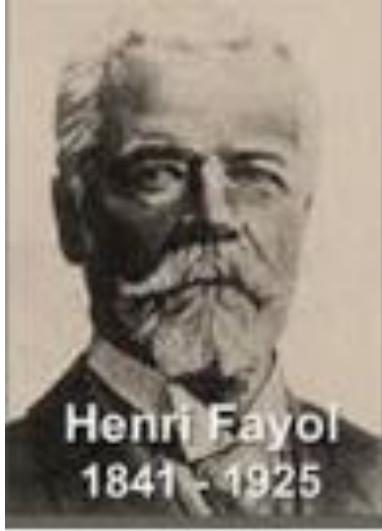
المدرسة الكلاسيكية

المبادئ أو العمليات الإدارية

- نظرة مكتملة لنظرية الإدارة العلمية.

- الإدارة العلمية تركز على إنتاجية الفرد \neq المبادئ الإدارية تركز على المنظمة كوحدة واحدة.

- كتاب "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" سنة 1916.



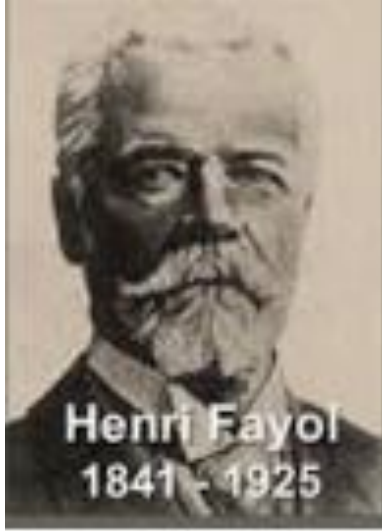
مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية

المبادئ أو العمليات الإدارية

أبرز أفكار فايول: مهام وواجبات الإدارة:

- 1- الإستبصار والحكمة (التنبؤ): توضع الخطة لتنفيذ مستقبلها.
- 2- التنظيم: حشد الموارد وتقسيم المهام لتنفيذ الخطة.
- 3- القيادة: لتوجيه وتقييم العاملين.
- 4- التنسيق: لمطابقة الجهود مع بعضها.
- 5- الرقابة: للتأكد من أن ما أنجز يتطابق مع الخطة.



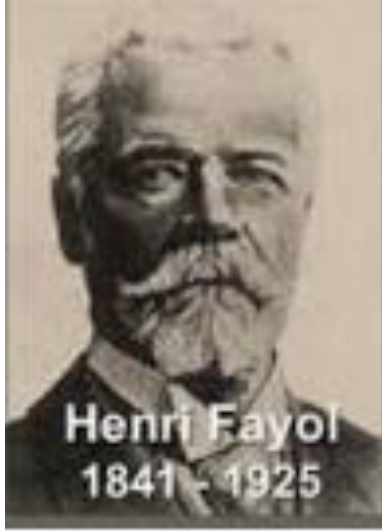
مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية

المبادئ أو العمليات الإدارية

المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول:

- 1- تقسيم العمل (تخصص كل عامل في جزء صغير من العمل).
- 2- السلطة والمسؤولية (حق إصدار الأوامر والالتزام بمسؤولية محددة).
- 3- القواعد المنظمة للعمل (تحديد العلاقة بين الأطراف بوضوح).
- 4- وحدة الأوامر (كل موظف يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط).
- 5- وحدة الإتجاه (جهود العاملين نحو اتجاه واحد).



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية

المبادئ أو العمليات الإدارية

المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول:

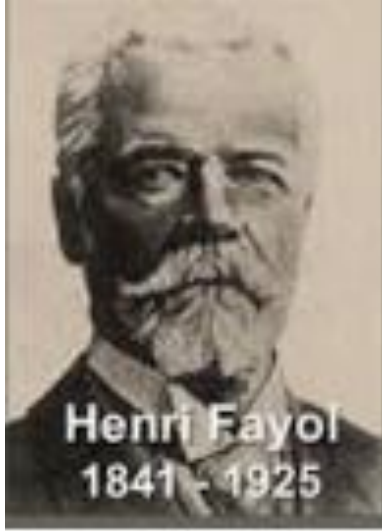
6- خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة.

7- مكافأة العاملين بعدالة.

8- المركزية (السياسات وأهم القرارات بيد الإدارة العليا).

9- التدرج الهرمي (الاتصالات والقرارات).

10- الترتيب (وضع الشيء المناسب في المكان المناسب).



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية

المبادئ أو العمليات الإدارية

المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول:

11- العدالة.

12- استقرار العاملين.

13- المبادرة (تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة)

14- روح الفريق (تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق).



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية
البيروقراطية

وهي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيدة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
اهتم ماكس فيبر بإيجاد آليات العمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي.



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية

البيروقراطية

Le véritable esprit des lois en France est cette **bureaucratie** dont feu M. de Gournay se plaignait tant .

المعنى 1 (المعنى الأصلي):

البيروقراطية هي جميع موظفي الخدمة المدنية أو بشكل عام الموظفين المكلفين بمهام إدارية. يتميز عمل البيروقراطية بتسلسل هرمي واضح ومناصب عمل محددة جيدًا وتقسيم للمسؤوليات وإجراءات صارمة وإدارة دقيقة للملفات ...
انتشر مصطلح البيروقراطية بواسطة ماكس فيبر (1864-1920) وينطبق على جميع أشكال التنظيم ، على الرغم من أنه غالبًا ما يرتبط بالسلطات العمومية.



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية
البيروقراطية

المعنى 2:

يشير مصطلح البيروقراطية مجازاً إلى التأثير المفرط أو السلطة المفرطة للإدارة في الشؤون العامة أو السياسة. ومن ثم، فإن البيروقراطية تتميز ببطئها وثقلها وافتقارها إلى المرونة. وعدم قدرتها على التعامل مع حالات معينة. يصعب فهم القرارات البيروقراطية، ولا تكاد تتوافق مع الفطرة السليمة أو الديمقراطية.



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية
البيروقراطية

المعنى 2:

بالنسبة لعامة الناس، غالبًا ما تكون "البيروقراطية" مرادفة لعدم الكفاءة، والكسل، والنفقات غير الضرورية، والتوظيف المفرط، والامتيازات. الهدف الوحيد للبيروقراطية هو ضمان استدامتها والنمو أكثر من أي وقت مضى، على حساب "العمال الحقيقيين". كثيرا ما تستخدم الأحزاب الشعبوية ونقابات أصحاب العمل هذا النوع من الحججة.



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الكلاسيكية

البيروقراطية

مبادئ الإدارة حسب فيبر:

- تقسيم واضح للعمل (تقسيم الوظائف والمهارات لأدائها).
- هيكل واضحة للسلطة.
- قواعد وإجراءات عمل رسمية (مكتوبة لتوجيه القرارات).
- اللاشخصية في التعامل (لا تفضيل بين شخص وآخر).
- التدرج الوظيفي حسب الجدارة.
- فصل الإدارة عن الملكية (لضمان أداء أفضل).

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة السلوكية

الاهتمام بالعامل ك**فرد** و**إنسان** (إدراج الجوانب الإنسانية والسلوكية في تنظيم العمل ودراسة أثرها على مستوى أداء العامل أو الموظف)

– دراسات هوثورن.

– نظرية الحاجات الإنسانية.

– نظرية X ونظرية Y.

– الشخصية والمنظمة.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة السلوكية

دراسات هوثورن (Elton Mayo):

- وهي مجموعة ممن التجارب في شركة Western Electric في موقع هوثورن فتحت المجال للتركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في إنجاز العمل.
- الحوافز المادية والاقتصادية لا تكفي لتحسين الأداء.
 - اكتشف مايو أن تحسين الأداء يتحقق عبر:
 - مناخ العمل الجماعي (تقاسم علاقات اجتماعية طيبة).
 - الإشراف المشترك (الاتصال والأخذ بآراء العاملين).
 - ساهمت دراسات مايو في ظهور حركة "العلاقات الإنسانية" التي أصبحت مدخلا لما يسمى "بالسلوك التنظيمي".

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة السلوكية

نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (Abraham Maslow)

- ركز ماسلو على دراسة الحاجات في علم الإدارة.
- الحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.
- الحاجات تولد ضغطا يؤثر على أداء وسلوك العاملين داخل المنظمة.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

هرم الحاجات لماسلو

Pyramide des
besoins de
Maslow



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة السلوكية

نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (Abraham Maslow)

- ركز ماسلو على دراسة الحاجات في علم الإدارة.
- الحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.
- الحاجات تولد ضغطا يؤثر على أداء وسلوك العاملين داخل المنظمة.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة السلوكية

نظرية X ونظرية Y لماكريغر (Douglas Mc Gregor)

-تأثر ماكريغر بأعمال مايو وماسلو.

-الف كتاب **The Human Side of Enterprise**.

-نظرية X تقوم على:

-عدم حب العاملين للعمل.

-نقص الطموح.

-عدم تحمل المسؤولية.

-يقاومون التغيير.

-يفضلون أن يقادوا بدلا من القيادة.

-يحفزون ماديا فقط.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة السلوكية

نظرية X ونظرية Y لماكريغر (Douglas Mc Gregor)

نظرية Y تقوم على:

- العمال يحبون عملهم.
- مستعدون لتحمل المسؤولية.
- قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية.
- مبدعون وهم خيال واسع.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري
مدارس الفكر الإداري

المدرسة السلوكية

نظرية X ونظرية Y لماكريغر (Douglas Mc Gregor)

حسب ماكريغر، في نظرية X على المدراء أن:

- لا يعطون المجال للعمال لإبداء الرأي.

- يخلقون جوا سلبيا.

- يجعلون العاملين يشعرون بالتبعية.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة السلوكية

نظرية X ونظرية Y لماكريغر (Douglas Mc Gregor)

أما في نظرية Y على المدراء أن:

- يؤمنون بالمشاركة.

- يخلقون جوا من الحرية.

- يشجعون العمال على تحمل المسؤولية.

- يشعرون العمال بالتقدير والرضا.

- يشجعون العمال على تقديم المبادرات.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة السلوكية

نظرية الشخصية الناضجة لأرجريس (Chris Argyris)

انتقد ارجريس النظرية الكلاسيكية بشدة لأنها لا تنسجم مع العقلية الناضجة
(Mature Personality).

- يرى بأنه على المدراء معاملة العمال كشخصيات ناضجة.

- تقسيم العمل بدقة يتناقض مع مبدأ تحقيق الذات للعامل.

- اقترح المزيد من المرونة.

- فتح المجال للعمال لطرح الأفكار الإبداعية (Brainstorming).

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة السلوكية

نظرية الشخصية الناضجة لأرجريس (Chris Argyris)

انتقد ارجريس النظرية الكلاسيكية بشدة لأنها لا تنسجم مع العقلية الناضجة
(Mature Personality).

-انتقد إجراءات تحديد السلطة وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات (كل هذا يؤدي إلى
المزيد من الجمود ويقلل نشاط العمال).

-النجاح حسب ارجريس يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

مدرسة الاحتمالية
**Ecole de la
contingence**

Joan Woodward

المقاربة النظامية
**Approche
systemique**

مقاربة المسارات
**Approche par les
processus**

Harold Koontz, 1961

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

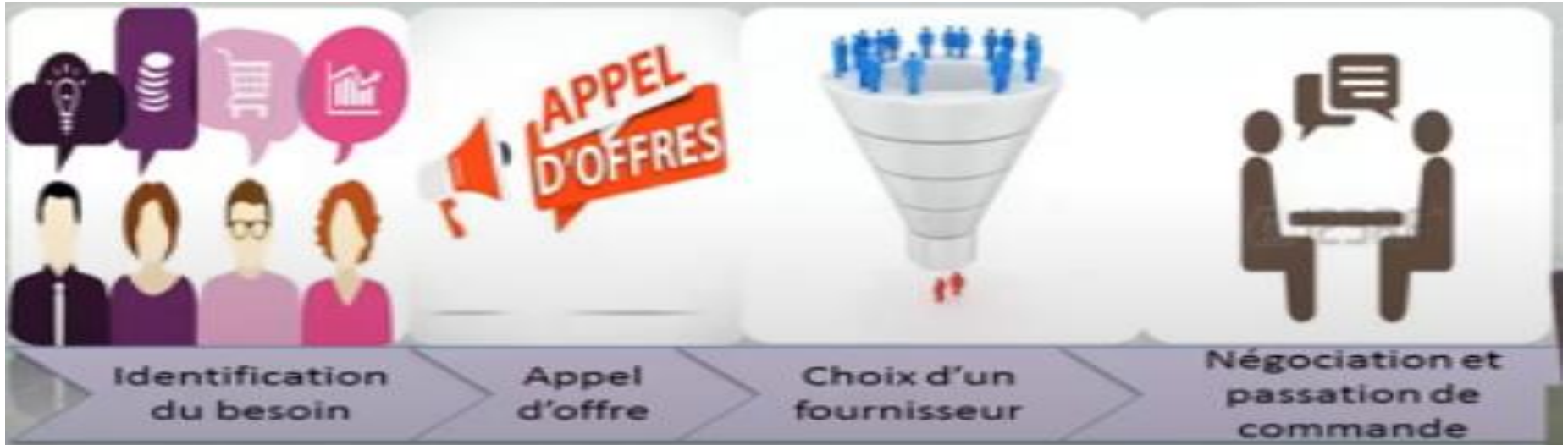
المدرسة الحديثة

مقاربة المسارات

Approche par les processus

تعريف المسار:

نظرة شاملة لنشاطات المنظمة، وربط هذه النشاطات ببعضها البعض لتحقيق هدف معين.
مثال: مسار عملية الشراء يتكون من النشاطات التالية:



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

مقاربة المسارات

Approche par les processus

تقوم المقاربة بالمسارات على النشاطات الربيع التي تشكل وظائف الإدارة لفايول.
مثال:



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

مقاربة المسارات

Approche par les processus

تقوم المقاربة بالمسارات على النشاطات الربع التي تشكل وظائف الإدارة لفايول.
مثال:



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

مقاربة المسارات

Approche par les processus

تقوم المقاربة بالمسارات على النشاطات الربع التي تشكل وظائف الإدارة لفايول.
مثال:



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

مقاربة المسارات

Approche par les processus

تقوم المقاربة بالمسارات على النشاطات الربع التي تشكل وظائف الإدارة لفايول.
مثال:



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

مقاربة المسارات

Approche par les processus

المقاربة بالمسارات هي طريقة تسيير تنظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات والمسارات المترابطة والمتكاملة، وليس كمجموعة من الوظائف أو المصالح الإدارية.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

المقاربة النظامية

Approche systémique

مقاربة تعتبر المؤسسة كنظام
ما هو النظام؟



Définition du système:

C'est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'une finalité.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

المقاربة النظامية

Approche systémique

هناك نوعين من النظم:

Un système fermé: qui n'interagit pas avec son environnement



Un système ouvert: qui est en interaction dynamique avec son environnement



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

المقاربة النظامية

Approche systémique

ما هي المقاربة النظامية؟

La systémique est une approche globale qui permet d'observer les relations entre les éléments, sans s'attarder sur les éléments eux-mêmes.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

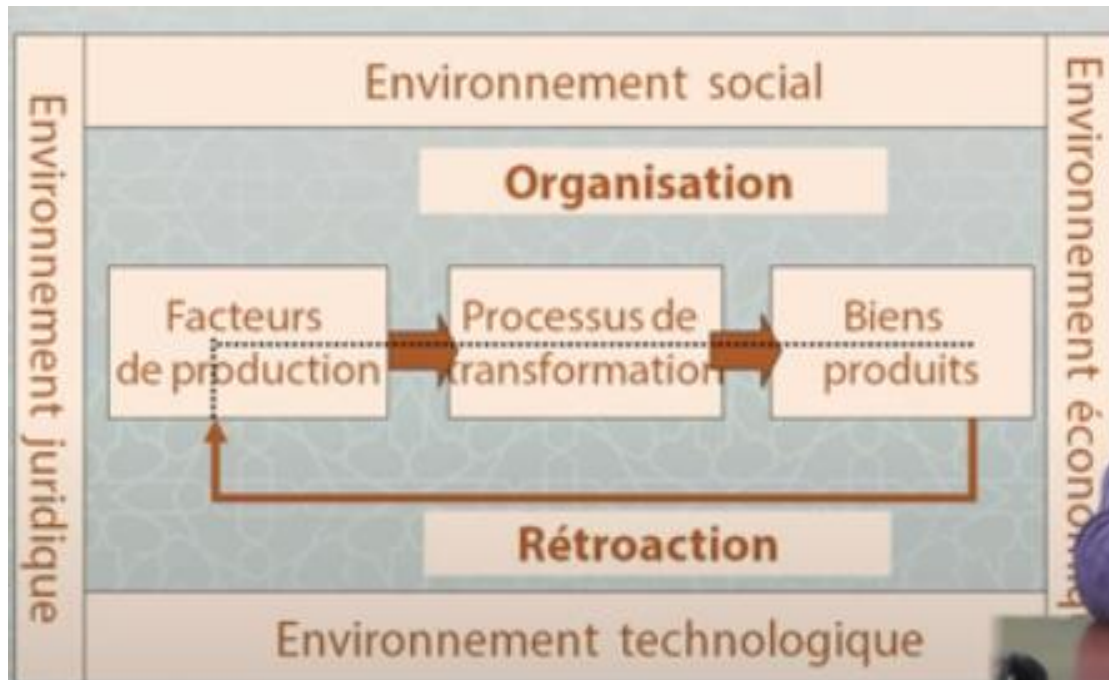
مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

المقاربة النظامية

Approche systémique

المقاربة النظامية تنظر إلى المنظمة على أنها نظام معقد مفتوح



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

المقاربة النظامية

Approche systémique

المقاربة النظامية تنظر إلى المنظمة على أنها نظام معقد مفتوح

L'entreprise en tant que système ouvert doit dialoguer avec ses partenaires, tels que les employés, les clients, les fournisseurs.....



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

مدرسة الاحتمالية

Ecole de la contingence

Principe des théories de la contingence:

La solution peut varier selon le cas,
du fait que chaque entreprise est un
cas différent.



مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

مدرسة الاحتمالية

Ecole de la contingence

عكس المدرسة الكلاسيكية للإدارة التي تعتبر بأنه يمكن تطبيق طريقة تسيير واحدة على جميع المنظمات، فإن المدرسة الاحتمالية تعتبر بأن لكل منظمة الحلول والطرق والأساليب التسييرية الخاصة بها دون غيرها، لكونها تختلف بطبيعتها عن بقية المنظمات الأخرى.

مفاهيم في التنظيم والتسيير الإداري

مدارس الفكر الإداري

المدرسة الحديثة

مدرسة الاحتمالية

Ecole de la contingence

هناك عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية تؤثر على تنظيم المنظمة وهيكلتها:

- المتغيرات الداخلية: الحجم، العمر، البيئة التكنولوجية.

- المتغيرات الخارجية: البيئة الخارجية.