

# مدخل لإدارة الأعمال

2023/2024

الدكتور طيباوي بلقاسم



مدخل لإدارة الأعمال

الدكتور: طيباوي بلقاسم

# قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-تمرين : مكتسبات قبلية
11	II-الفصل الثاني: المدرسة الكلاسيكية
13.....	آ. المحور الأول: مدخل إلى المدرسة الكلاسيكية.....
13.....	1. تعريف المدرسة الكلاسيكية.....
13.....	2. مبادئ المدرسة الكلاسيكية.....
14.....	3. خصائص المدرسة الكلاسيكية.....
14.....	ب. تمرين : تمرين مستوى التذكر والمعرفة.....
14.....	پ. المحور الثاني: اتجاهات المدرسة الكلاسيكية.....
15.....	1. نظرية الإدارة العلمية (التنظيم العلمي للعمل).....
17.....	2. نظرية العملية الإدارية (التنظيم الإداري للعمل).....
19.....	3. النظرية البيروقراطية الرشيدة (التنظيم البيروقراطي الرشيد).....
21.....	ت. تمرين : تمرين مستوى الفهم والاستيعاب.....
21.....	ث. تمرين : تمرين مستوى التحليل والتركيب.....
22.....	ج. المحور الثالث: تقييم المدرسة الكلاسيكية.....
22.....	1. إيجابيات المدرسة الكلاسيكية.....
22.....	2. انتقادات المدرسة الكلاسيكية.....
23.....	چ. تمرين : تمرين مستوى التطبيق.....
25	خاتمة
27	حل التمارين
29	مراجع

# وحدة

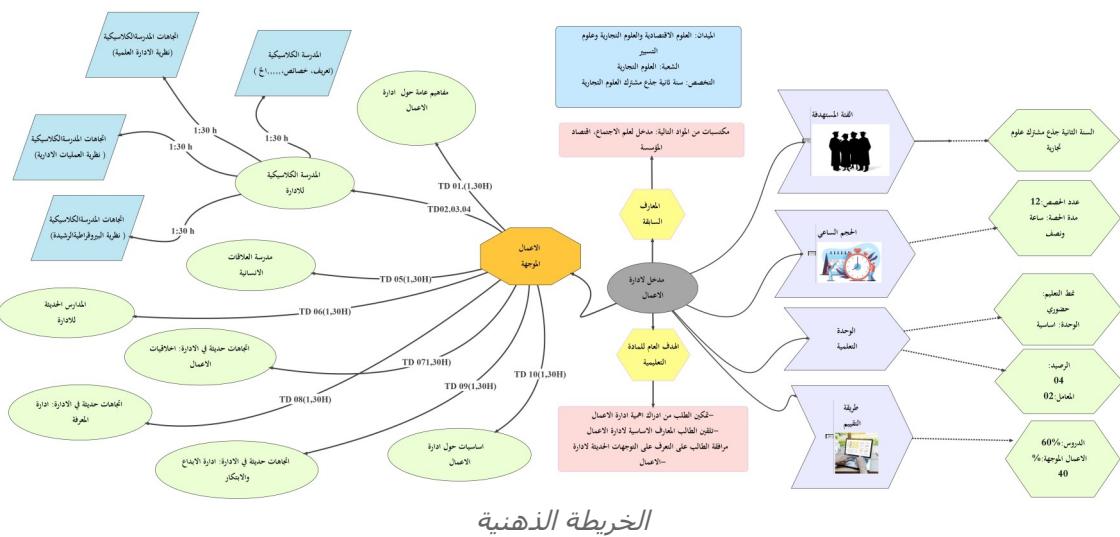
عند الانتهاء من هذه الوحدة سيكون الطالب ملما بأهداف الوحدة بناء على مستويات بلوم التعليمية:

1. **مستوى التذكر والمعرفة:** سيكون الطالب قادرا على تمييز المادة العلمية واستذكارها (المكتسبات القبلية) حيث يقوم الطالب بحفظ التعريفات المرتبطة بموضوع إدارة الأعمال، ويتم إعطاء الطالب أسئلة شفوية وكتابية من أجل قياس المعرف القبلية للطالب بموضوعية؛
2. **مستوى الفهم والاستيعاب:** سيكون الطالب قادرًا على استيعاب معنى الأشياء وبالتالي قدرة الطالب على امتلاك معنى لإدارة الأعمال وتحديد الخصائص الأساسية لها؛
3. **مستوى التطبيق:** سيكون الطالب قادرًا على استعمال وتطبيق المعرفة التي تعلمها وبالتالي مدى تطبيق مفاهيم إدارة الأعمال؛
4. **مستوى التحليل والتركيب:** سيكون الطالب قادرًا على تفكير المادة العلمية إلى أجزاء وإدراك العلاقة بينها ثم إعادة تركيبها وإدماجها؛
5. **مستوى التقييم:** سيكون الطالب قادرًا على إعطاء حكم على المادة المعلمة وبالتالي يمكن للطالب إنجاز مخططات لمشاريع إنشافاً من أفكار إدارية لأهم رواد المدارس في إدارة الأعمال.

كما سيتمكن الطالب من التعرف على إدارة الأعمال وأهم المدارس الفكرية وروادها في إدارة الأعمال وهذا من خلال:

1. التعرف على مختلف المفاهيم الخاصة بإدارة الأعمال؛
2. التعرف على الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال؛
3. التعرف على خصائص إدارة الأعمال وأهدافها؛
4. التعرف على مختلف مستويات الإدارة؛
5. التعرف على أهم المدارس الفكرية في إدارة الأعمال؛
6. التعرف على مختلف النظريات في المدرسة الكلاسيكية؛
7. التعرف على إيجابيات المدرسة الكلاسيكية وأهم الانتقادات الموجهة لها.

مقدمة



تمثل الإدارة عنصراً مهماً في نظام المؤسسات، وذلك لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقديمه، حيث نجد أن معظم الباحثين في العلوم الإدارية يعملون جاهدين بغية تحديث الأساليب الإدارية وتنمية القيادات، إذ أن رفع كفاءة العمل الإداري يعتبر عاملاً أساسياً ومهم في تطوير الأداء وتحسين جودته، فالعملية الإدارية ليست وليدة القرن العشرين، بل هي عملية عرفت منذ أن بدأ الإنسان ينظم نفسه في شكل ينلأ عملاً مع ظروف معيناته.

كان للإدارة منذ القدم أهمية كبيرة للمجتمعات المنظمة وظروف تطورها، إذ يؤكد الباحثون في مجال تطور الفكر الإداري واتخاذ القرارات، أن الحضارات السابقة عرفت وجود نوع من التنظيم الحكومي المتقدم ووسائل وأساليب جماعية وفردية لمواجهة مختلف المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة بشأنها، إلا أن هذه العملية الجوهرية لم تظل كما كانت عليه في الماضي، وإنما تطورت نتيجة التطور السريع والمستمر في حياة الإنسان، ونمط سلوكه، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية ونظريات تعبّر عن تطور الفكر الإداري في مجال اتخاذ القرارات.

# تمرين : مكتسبات قبلية

[ 27 حل رقم 1 ص]

الجميع يسمع بمصطلح الإدارة أو إدارة الأعمال إلا أن مفهومها يختلف من شخص إلى آخر، فما هو مفهوم الإدارة حسب معلوماتكم السابقة ؟

# الفصل الثاني: المدرسة الקלאسية

13	المحور الأول: مدخل إلى المدرسة الدراسية
14	تمرين: تمارين مستوى التذكر والمعرفة
14	المحور الثاني: اتجاهات المدرسة الدراسية
21	تمرين: تمارين مستوى الفهم والاستيعاب
21	تمرين: تمارين مستوى التحليل والتركيب
22	المحور الثالث: تقييم المدرسة الدراسية
23	تمرين: تمارين مستوى التطبيق

مطبوعة مدخل لإدارة الأعمال-تارزي آمنة.  
*pdf* وثيقة 1 ref2



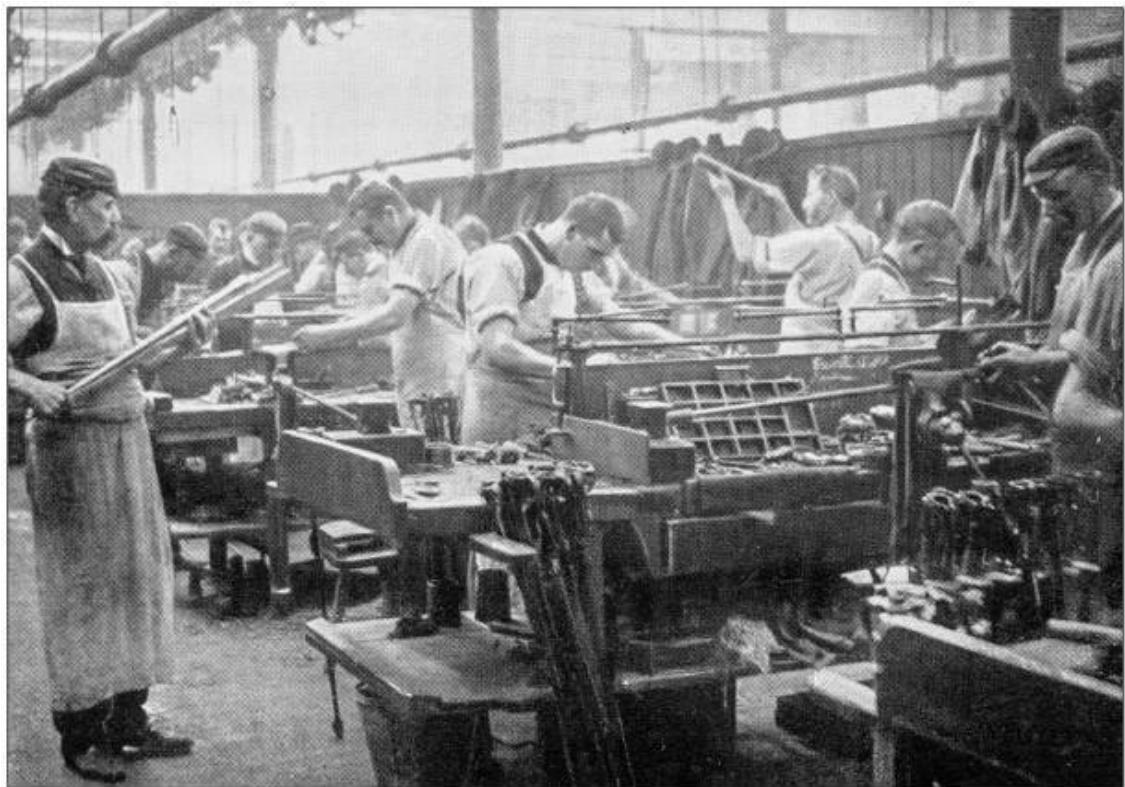
*the classic school*

ظهرت النهضة الاقتصادية كنتيجة مباشرة لأزمة الكساد الاقتصادي وتسببت في الكثير من المشاكل في أوروبا من بينها التحول من القطاع الزراعي إلى القطاع الصناعي بعد الانهيار الاقتصادي مما تسبب في هجرة السكان من الأرياف إلى المدن على أساس الالتحاق بالقطاع الصناعي، هذا الأخير الذي بدأ في التطور آنذاك، كذلك تدني الأجور ولجوء أرباب الأسر إلى إدماج نسائهم وأطفالهم في العمل لحل مشاكلهم الاقتصادية بالإضافة إلى انتشار الجريمة، هذه العوامل ساهمت في بروز نظرة تتسم بالعقلانية والواقعية لإعادة ترتيب الأوضاع الاقتصادية، إن أهم مرتكز للمدرسة الكلاسيكية هو الرشد والعقلانية أي أن المؤسسات تسعى إلى تطوير الأعمال وزيادة الإنتاجية والأرباح بسبب الباعث الاقتصادي الذي يقصد به تحسين الوضع الاقتصادي، وارتبطت المدرسة الكلاسيكية إلى حد بعيد بمفهوم الرق والعبودية ونظرت للعاملين على أنهم آلة يتلقون الأوامر وينفذونها لذلك سميت بالمدرسة الكلاسيكية أو التقليدية.



*classical school*

## آ. المحور الأول: مدخل إلى المدرسة الكلاسيكية



*classical school*

تمهيد:

ستتناول في هذا المحور مدخلاً إلى المدرسة الكلاسيكية من تعريف ومبادئ وخصائص لهذه المدرسة تمهيداً لما بعدها من المحاور.

### 1. تعريف المدرسة الكلاسيكية

تعرف المدرسة الكلاسيكية بأنها أسلوب فكري ارتبط بكل من العلوم الإدارية والاقتصادية، مما ساهم في الوصول إلى الكفاءة التي تساعد على تحقيق المصالح، وتوفير القدرة في الحصول على الأرباح، في ظل قطاعات الأعمال المختلفة، وتعرف المدرسة الكلاسيكية أيضاً بأنها المدرسة الفكرية التي استخدمت أفكارها من أجل دراسة الاقتصاد والإدارة من خلال الاعتماد على نماذج نظرية، كما تعتبر من اقدم المدارس في نشأتها التاريخية فهي أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري، بحيث ترى بأنه يمكن تنظيم العمل والواجبات حتى تتمكن من تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة.

### 2. مبادئ المدرسة الكلاسيكية

تعتمد المدرسة الكلاسيكية على عدة مبادئ، أبرزها:

- انتقاء العمال وفق أسس منهجية معينة؛
- تعزيز روح التعاون بين العمال والإدارة بضمان أداء العمل وفق الإجراءات الموصى بها؛
- تقسيم العمل على نحو يكون فيه التخطيط والتنظيم والإشراف من مهام الإدارة لا العامل؛
- وضع معايير تحدد أداء كل مهمة.

<sup>1</sup>To watch the video click [here](#)

1 - <https://www.youtube.com/watch?v=pISKIqXdX4A>

### 3. خصائص المدرسة الكلاسيكية

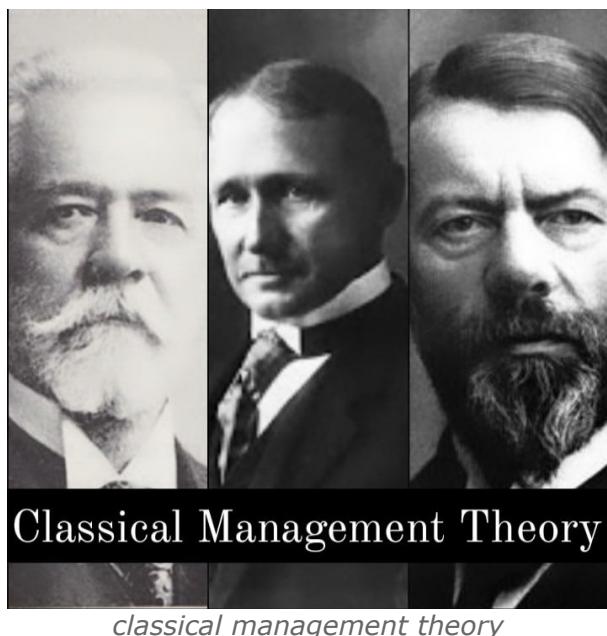
- تتميز المدرسة الكلاسيكية بالعديد من الخصائص، نذكر منها ما يلي:
- التسلسل الهرمي في المناصب الإدارية، والذي يعتمد على ضرورة أن تسطير وتحكم الإدارة العليا بالإدارات والأقسام الإدارية والفرعية الأخرى التي تساهم في تحقيق هذا التسلسل بطريقة صحيحة؛
- الاهتمام بتطبيق القوانين، خصوصاً تلك التي تعتمد على متابعة العمليات التشغيلية، مما يساهم في توفير التنسيق المناسب الذي يؤدي إلى نجاح العمل؛
- الاختصاص في دراسة القرارات أي الاعتماد على التحليل والتدقيق المناسب لكل قرار اقتصادي أو إداري قبل المباشرة في تنفيذه، عن طريق الاستعانة بأراء المتخصصين في المجالات الاقتصادية والإدارية المتنوعة.

#### ب. تمرين :تمرين مستوى التذكرة والمعرفة

[27] حل رقم 2 ص

عرف المدرسة الكلاسيكية باختصار؟

#### ب. المحور الثاني: اتجاهات المدرسة الكلاسيكية



تمهيد:

وفي هذا الصدد تبلورت ثلث مدارس أو تيارات فكرية، ظهرت في ثلاث بلدان مختلفة خلال العشريات الأولى من القرن العشرين، مشكلة بذلك ما يعرف بالنظرية التقليدية للتسيير أو النظرية التقليدية للتنظيم الرسمي وهي: نظرية الإدارة العلمية (التنظيم العلمي للعمل)، نظرية العملية الإدارية (التنظيم الإداري للعمل)، النظرية البيروقراطية الرشيدة (التنظيم البيروقراطي الرشيد).

## 1. نظرية الإدارة العلمية (التنظيم العلمي للعمل)



Fredrick Taylor

• تطلق حركة الإدارة العلمية على مجدهات الباحثين الأوائل في العمل الإداري الذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي بدلاً من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ، حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى مستوى وأقل تكاليف. وقد اهتمت هذه الإدارة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية بما يتناسب مع التطور الآلي والذي حدث في أعقاب الثورة الصناعية، ولعل أبرز الذين اهتموا بدراسة هذا الموضوع هم: Frank et Lillia, Gilbreth, Henry Gant Fredrick Taylor, حيث يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج أو الأسلوب العلمي في العمل من خلال اللجوء إلى الملاحظة والتجربة والمراقبة بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية القديمة، أي أن فلسفة الإدارة العلمية تقوم على إتباع الأسلوب العلمي في إيجاد حلول واقعية للمشكلات الإدارية وليس على الحدس والتخيّل وهذا لغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم مما يعكس إيجابياً على طرفي العلاقة (رب العمل والعاملين)، أو بمعنى آخر فإن الإدارة العلمية تهدف للتوصل إلى طرق وأساليب أكثر فعالية في استعمال الموارد المستخدمة من الآلات والأفراد بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية.

يعتبر الأمريكي Fredrick Taylor من أبرز مؤسسي هذه النظرية، وقد اهتم أساساً بالطريقة التي يؤدي بها العمال عملهم في المصنع، وقد أحدث ما توصل إليه من أفكار تتعلق بالإدارة العلمية شبه ثورة في نظم العمليات الصناعية والتي ساهمت في تطوير أساليب العمل وزيادة الإنتاجية، حيث كانت أفكاره آنذاك تبدو وكأنها أعمالاً خارقة للدرجة التي جعلت الكونгрس الأمريكي قدم له الدعوة للاستماع إلى أفكاره عام 1912. وبالرغم من كل الانتقادات التي تعرضت لها أفكاره وأعماله، إلا أنه ظل يطلق عليه "الأب الروحي للإدارة العلمية" وما زال الكثير من مساهماته تطبق حتى الآن في العديد من الصناعات الحديثة.

بدأ فريديريك تايلور حياته العملية كمراقب عمال في إحدى أكبر شركات الحديد والصلب في أمريكا ثم تدرج إلى أن أصبح مهندساً كبيراً ليصبح بعدها على قمة الهرم الوظيفي للمستشارين من المهندسين، وقد انطلقت مساهمة تايلور استناداً إلى الممارسات التي كان يلاحظها من خلال عمله، وتتلخص هذه المشاهدات فيما يلي:

- أن العاملين لم يحاولوا رفع كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الإنتاج؛
- أجر العامل في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبراته ومهاراته الإنتاجية، فـأدى ذلك إلى هبوط مستوى أداء الفرد النشيط إلى مستوى أداء غير النشيط مادام يحصل على نفس الأجر؛
- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته؛

- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب اتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين، والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعيب وضياع الوقت، فقد لاحظ تايلور تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي.

## ١) مبادئ الإدارة العلمية لكل من Lillian و Frank Gilbreth taylor

Gilbreth

في سنة 1911 نشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" والذي أوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة، حيث تمثلت أهم مبادئه فيما يلي:

- إتباع الأساليب العلمية في اختيار وتدريب العاملين لتحسين الكفاءة الإنتاجية؛
- إحلال الطرق العلمية المثبتة عن الأسس والقواعد بدلاً من الطرق والأساليب القديمة القائمة على الخبرة السابقة فقط أو على أسلوب التخمين أو القواعد التقديرية؛
- تعريف طبيعة العمل وتقسيمه إلى أجزاء مع تخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط فقط في العملية الإنتاجية الكلية؛
- تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال بشكل عادل، بحيث يتحمل المدير مسؤولية التصميم وتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل مهمة موجهة إلى العامل الذي يقتصر دوره على التنفيذ؛
- تعاون الإدارة والعامل وفقاً لمبدأ المنافع المتبادلة لغرض تحقيق الأهداف المرجوة؛
- ربط تأدية ونجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية؛
- إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى.

إن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية، فاصرار المنظمات على الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصاً على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج والأرباح سنوياً، جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن يتنظم في خط الإنتاج تماماً كالآلية، تحسب عليه حركاته، ويعمل وفقاً لخطوات روتينية متكررة تبعث على الروتين والملل، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح، وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب، فقد تبيّنوا أنهم مجرد آلات وأن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاج على حسابهم، فعارضوا تطبيقها، ودخلت النقابات العمالية، وأخيراً تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الترسانة الحكومية وغيرها من المصالح، والواقع أن اهتمام تايلور بتحقيق كفاءة الإنتاج والاقتصاد عن طريق دراسة الوقت والحركة كان دعوة للتوكيز على المشروع، ولجدب الانتباه إلى زيادة الإنتاج لدرجة أن دراسة الإدارة اقتصرت على دراسة ترشيد إدارة المصنع، بينما أهملت الاعتبارات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين فيه.

- وقد تجانست أفكار مهندس البناء Lillian Gilbreth وروجته عالمه النفس Frank Gilbreth لإكمال ما بدأه تايلور من خلال اهتمامهما بدراسة الوقت والحركة ودراسة تبسيط العمل واستعمال المقاييس المعيارية الدقيقة، قام جلبريت بدراسة الحركات المستعملة في أداء العمل والأدوات المستخدمة لذلك وكانت النتيجة أن ابتكر طرق جديدة لتحسين تأدية الإنتاجية، وقد وجد جلبريت أن بعض التصنيف المستعمل في حركة اليد واسع جد لا يسمح بالتحليل الدقيق فقام بتبسيط هذا التصنيف من جراء تقسيم الحركة إلى سبعة أجزاء رئيسية اطلق عليها لقب ثيريلوغ وهي (التهجنة العكسية لاسمها) بحيث:
- قاماً بتقسيم الأعمال إلى نشاطات يتضمن كل منها مجموعة من الحركات الضرورية والتخلص من الحركات الزائدة الغير ضرورية، بما يضمن أداء العمل بأقل ما يمكن من الوقت والجهد؛
  - قاماً بدراسة علمية لأسلوب العمل لمهامهم فلاحظا أن طريقة العمل تختلف من عامل إلى آخر، كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت إلى آخر، لذلك قررا تحليل حركات العمال ومحاولة الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة وأكثرها قبولاً من العامل، وبالتالي فقد مهد إلى ما يعرف بتبسيط العمل والمعيارية.

## Henry Gant مبادئ الإدارة العلمية ١

أما Henry Gant والذي ارتبط مع تايلور وتتعلمذ على يده وعمل معه في شركة Midvale Steel خلال الفترة الممتدة من 1887 إلى 1901، حيث تمثلت أبرز إنجازاته فيما يلي:

- تقديم فكرة المهمة والعلاوة من خلال تطوير أنظمة المكافآت المحفزة للعاملين؛
- اهتم بالعنصر البشري وكان متعاطفاً مع الجوانب الإنسانية؛
- المساهمة في وضع رسومات بيانية سميت "خرائط جانت" لمتابعة انسانية العمل، بحيث تهتم بتحديد الزمن المتوقع لإنجاز العمل ومقارنته مع الزمن الفعلي للإنجاز.

وللختـم من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية أنها بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون، وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهملت الإنسان وال العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها كانت تهتم فقط سوي بالعمل الإنتاجي على مستوى

المصنوع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم.

## 2. نظرية العملية الإدارية (التنظيم الإداري للعمل)



*Henry Fayol*

تهدف هذه النظرية إلى اكتشاف المبادئ والأسس التي تمكن الإداري من تكوين هيكل رسمي للمنظمة، الأمر الذي يساعد في إدارتها بحكمة ورشد. فقد افترض رواد هذه النظرية أنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبيئتها فإنه يوجد تشابه في هيكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية، ولذا دأب رواد هذه النظرية الأوائل على وضع المبادئ العامة التي تطبق على أية منظمة وبنفس الوقت تحل محل الطرق التقليدية من الحدس والتتخمين وفي معالجة مشاكل المنظمة الإدارية،<sup>11</sup> إن أهم ما جاءت به كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية تكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري وقد جاء دعاه هذه النظرية من بلدان مختلفة، حيث أن هنري فايول فرنسي، ولиндال أرويك بريطاني، أما لوثر جوليوك وموني ورايلي فهم أمريكيان، والذي جمعهم في مدرسة واحدة أنهم كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، وذلك فإن أفكار هذه النظرية كانت أكثر عمقاً وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري.

كما تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندساً، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة لأنه كان يشغل منصباً إدارياً، بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومن ثم اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول يطور نظاماً فكريًّا إدارياً يمكن تعليمه ودراسته. وقد كتب فايول كأحد العاملين بالإدارة، ومن هنا قدم خبراته الطويلة وملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أساس الإدارة، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقية للنشاط الإداري، وفي إيمانه القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها ووجوب تدريسها، إذ أنه اهتم بالإدارة في قطاع الأعمال، ونظرًا للحقائق المهمة التي أبرزها فإننا نقدم ملخصاً لرأيه التي أثرت في الفكر الإداري.

ولقد بُرِزَت توجُّهات رجل الأعمال الفرنسي هنري فايول Henry Fayol في تحليل طبيعة عمل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بعيداً عن الاهتمام المركّز على العاملين من خلال نشره لكتاب بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" سنة 1916 تمثلت أبرز أفكار ومساهمات فايول فيما يلي:

## (ا) العمليات الإدارية

- قسم فايول مهام وواجبات الإدارة (وظائف المدير) إلى خمسة عمليات رئيسية:
1. **التبنؤ أو التخطيط:** أي التخطيط للمستقبل من خلال وضع خطة يتم من خلالها تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها;
  2. **التنظيم:** هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمارس من قبل المدير، والتي تشتمل على اختيار الآلات والوسائل الإنتاجية والمواد
  3. **الأولية وكذلك العناصر الإدارية المرتبطة بتحديد الهيكل التنظيمي؛**
  4. **القيادة وإصدار الأوامر:** تقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل النتائج من خلال تنفيذ الخطة، حيث تمثل في توجيه جهود المسؤولين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
  5. **التنسيق:** ويقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة مطابقة الجهد مع بعضها وتقاسم المعلومات من أجل حل المشكلات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج، ويعتبر فايول أن التنسيق هو أهم وظيفة إدارية؛
  6. **الرقابة:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي موفقاً مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر، أي أنها الوظيفة التي تضمن بأن الجهد والنشاطات التي يقوم بها الأفراد تتطابق مع الخطط المرسومة والأهداف المسطرة.
- كما وقد أكد هنري فايول من خلال هذا التقسيم على الصفات الواجب توافرها في المدير حتى يقوم بالدور الموجه له على أكمل وجه، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- **صفات جسمانية أو طبيعية:** وتشمل الصحة والقوّة والعزم؛
  - **صفات ذهنية أو عقلية:** وتشمل القدرة على الفهم وإدراك الأمور بشكل سليم والتفكير المنطقي وغيرها؛
  - **صفات أدبية وخلقية:** وتشمل النشاط والحرز والرغبة والاستعدادات للمسؤولية والمبادرة والإخلاص واللباقة والكرامة وعزّة النفس؛
  - **صفات تعليمية أو ثقافية:** وتشمل الإلمام بالمسائل ذات الطابع العام التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير؛
  - **صفات فنية:** والتي تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لأداء وظيفته على أحسن وجه؛
  - **صفات متعلقة بالخبرة والتجربة:** وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة وناجحة.

## (ب) وظائف المنظمة حسب فايول

- قام فايول بتصنيف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة وظائف وهي على النحو التالي:<sup>12</sup>
- **الوظيفة التقنية:** وهي المسؤولة عن الإنتاج والصناعة؛
  - **الوظيفة التجارية:** تعنى هذه الوظيفة أمرين أساسيين هما: وظيفة الشراء والتي تتعلق بجميع عمليات شراء المواد الأولية الضرورية للإنتاج، ووظيفة البيع والمتعلقة بعمليات بيع المنتجات النهائية التامة الصنع؛
  - **الوظيفة المالية:** وترتبط بجميع الجهد الذي تنصب حول الاستخدام الأمثل للموارد المالية الضرورية للعمل، والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار؛
  - **الوظيفة المحاسبية:** والتي ترتبط على مجموعة من العمليات المحاسبية والتي تمثل في نشاط المؤسسة ، مثل: الإحصاء، حساب التكاليف، إعداد الميزانيات،.... إلخ؛
  - **الوظيفة الأمنية:** وهي كل نشاط موجه نحو ضمان حماية الممتلكات والأفراد (أمن العمال وحفظ المنتجات وكذلك سلامة وسائل الإنتاج)؛
  - **الوظيفة الإدارية:** والتي تمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه.

## ج) المبادئ الإدارية الأربع عشر

في الوقت الذي كان فريديريك تايلور يعرض أفكاره ظهرت محاولات هنري فايول في فرنسا، حيث ركز على تحليل مشاكل الإدارة العليا، ورأى وفقاً لتجربته وخبرته أن النجاح في الإدارة مررهون بمدى اعتماد المدير في مختلف المستويات الإدارية على مجموعة من المبادئ الإدارية والتي جمعها في أربعة عشر مبدأ، حيث لاحظ على هاته المبادئ ارتباطها مع كل من تحسين العلاقات الإنسانية وكفاءة الإنتاج، وارتباطها الوثيق بآدائه التنظيم. ويمكن أن نلخص هاته المبادئ في التالي:

1. **تقسيم العمل:** إعطاء كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه بحيث يكون متخصصاً في هذا الجزء؛
2. **وحدة الأمر:** يجب على كل عامل أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط؛
3. **السلطة والمسؤولية:** يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي المحاسبة عن إساءة استخدام السلطة؛
4. **القواعد المنظمة للعمل:** والتي تحدد العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدلة وقانونية؛
5. **وحدة الاتجاه:** تركيز جهود العاملين في المنظمة بنفس الهدف والاتجاه؛
6. **الخصوصية الشخصية للمصلحة العامة:** في حالة حدوث تعارض مصلحة المنظمة مع مصالح الأفراد تعطى الأولوية لمصلحة المنظمة؛
7. **المراكزية:** أي تركيز السلطة على يد شخص معين ويقصد بها مركز السلطة واتخاذ القرارات وتكون بيد الإدارة العليا؛
8. **التدرج الهرمي:** أي ضرورة تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل من أجل ضمان نجاح العمل في المنظمة؛
9. **مكافأة العاملين بعدلة:** وهي المكافأة التي يجب دفعها للفرد لقاء ما يقدمه من جهد ونشاط؛
10. **المساواة:** ترتيب لتحقيق الرؤساء نوع من العدل بين العاملين؛
11. **الاستقرار الوظيفي:** أي المحافظة على العاملين دوياً الخبرة لفترة طويلة مع دوران العمل بأقل مما يمكن؛
12. **المبادرة أو المبادأة:** أي تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط؛
13. **الترتيب:** وضع الترتيب الملائم لكل من الأدوات والآلات من جهة والأفراد العاملين في المنظمة من جهة أخرى وذلك في الأمكانية الملائمة لتنفيذ الأعمال وفي الأزمنة المناسبة؛
14. **التعاون:** أي العمل بروح الفريق الواحد والجماعة للوصول للهدف وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه

### 3. النظرية البيروقراطية الرشيدة (التنظيم البيروقراطي الرشيد)



Max Weber

يعود أصل الكلمة بيروقراطية إلى اللغة الإغريقية **Bureaucracy** وهي كلمة مركبة من مقطعين الأول **Bureau** وتعني المكتب والثاني **Crary** وتعني به الحكم أو السلطة أو قوة وبالتالي تعني الكلمة في

مجموعها حكم المكتب أو سلطة المكتب، كما أنها تعتبر من المصطلحات الأكثر تداولاً في عصرنا هذا وتعني " مجموعة الموظفين النظاميين بالمعنى المحدد وبصفة خاصة في الوظائف العليا". كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهوم متناقض: الأول يدل على التنظيم الأكثر فعالية والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقاً من إمكاناتبشرية ومادية محددة للقيام بالأعمال المطلوبة، والثاني يدل على كل الصفات السينية المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح والإجراءات.<sup>13</sup>

ومن أبرز العلماء الذين قرنت أسمائهم بالبيروقراطية هو العالم ماكس فيبر الألماني الذي ولد سنة 1864 ومن بين أهم إسهاماته الإدارية نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافية والانفعال في تنظيم شئون حياته. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.<sup>14</sup>

وقد أشار عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber من خلال كتابه "الاقتصاد والمجتمع" الذي طبع بعد موته في 1922 أن العمل الإداري في المؤسسات الاقتصادية إنما يقوم على مجموعة من القواعد والقوانين ضمن تنظيم هرمي يعكس تقسيم العمل والمهام بين المستويات الإدارية وبين الأفراد الذين يتوجب عليهم التقييد والالتزام بالإجراءات والقواعد المكتوبة والمعمول بها، حيث اعتمد في نظريته على مبدأ العقلانية والكافية:

•**العقلانية (Rationality):** وفقاً لهذا المبدأ فإن أهداف المنظمة هي التي تحدد كل النشاطات والسلوكيات التي تقع فيها، حيث يجب أن تسير كل تلك النشاطات في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛

•**الكافية (Efficiency) :** أي أن الجهد والتكلفة والوقت المبذول للوصول للأهداف يجب أن يكون مناسباً، بحيث لا يبذل مجده أو وقت أو تكلفة زائدة عن الحد المناسب للأهداف.

كما تفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وأن الاعتبارات الموضوعية والجيدة والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج الديمocrطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث ترى هذه النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

## ١) خصائص ومبادئ النموذج البيروقراطي

إن التنظيم البيروقراطي بالنسبة Max Weber هو بمثابة النموذج البديل عن الممارسات الإدارية التي كانت سائدة في ظل النظام الإقطاعي والنظام الاستبدادي، إذ اعتبر التنظيم البيروقراطي نموذجاً للهيمنة الشرعية العقلانية الموضوعية(لا الشخصية) لإلغاء المحاباة والتآثيرات الشخصية. كما كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر من الكفاءة وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالى للتنظيمات الإدارية الصغيرة، فوضع مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها البنية البيروقراطية المتماثلة، نوجز أهمها فيما يلي:

•**القواعد والأنظمة:** وجود مجموعة من القواعد والأنظمة التي تبين خطوات العمل الازمة للتنفيذ، كما يجب تثبيت هذه القواعد بشكل خطى للتقيد بها والتدريب على ممارستها؛

•**عدم التخيّر:** وجود قواعد منتظمة للعمل وملزمة للجميع تفرض البعض بعد عن الأهداف الشخصية للمدراء وعدم التخيّر في التعامل مع المسؤولين؛

•**تقسيم العمل والتخصص:** يرى ماكس فيبر أن تقسيم العمل أمر ضروري لإمكانية تخصص العاملين، مما يؤدي إلى مهارة ورفع المستوى؛

•**الدرج الوظيفي:** تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسؤوليات؛

•**استمرار الوظيفة والترقية:** يجب انتقاء وتعيين الأفراد المؤهلين بشكل جيد لتكون هذه المؤهلات سببلاً لبقاء العاملين في وظيفة دائمة لدى المنظمة؛

•**فصل الإدارة عن الملكية:** لضمان أداء أفضل وتحقيق الأهداف؛

•**السلطة:** القدرة على إصدار الأوامر وتوجيه العاملين بحيث تكون هذه السلطة مرتبطة بمستوى الوظيفة في الهرم التنظيمي.

**ب) أشكال السلطة حسب Max Weber**

وقد كانت دراسة ماكس فيبر للتنظيم تستند بصفة رئيسية على نظريته حول السلطة، فمن خلال بحثه حول هذا الموضوع ميز فيبر بين الأنواع التنظيمية وفقاً للطريقة التي يتم بها إضفاء الصفة الشرعية لـها، السلطة، فأوحى ثلثة أنواع من السلطة على أساس السلوك الاجتماعي:

**السلطة التقليدية:** سلطة تستمد شرعيتها من التقاليد والأعراف، تنشأ بالمارسة يمكن القول أنها موروثة وترسخ ويصبح تأييد القائد مرتبطاً بهذه القيم الموروثة التي يلتزم بها هذا القائد؛

**السلطة البطولية أو الكاريزمية:** تستند على الخصائص والصفات الذاتية الشخصية للمسير التي تميزه وتضعه فوق الآخرين وتجعله يسيطر عليهم ومدى قدرته على التأثير عليهم من خلال سلوكياته (الهبة، الوقار، الاحترام،...)، إلا أنها تزول بزوال الفرد وتنقص بنقص التأثير؛

**السلطة القانونية (العقلانية):** السلطة هنا تستند على أساس موضوعية وعقلانية، فهذا النوع مرتبط بالوظيفة والناس يطعونه ويخضعون للأوامر بقوة القانون لاعتقادهم بأنه عادل. كما أن التنظيم البيروقراطي يستمد مشروعيته من هذه السلطة القانونية، لأنها تميز بالرشد والعقلانية وذلك باستخدامها طرقاً وأساليب دقيقة لتحقيق محددة.

**ت. تمرين :تمرين مستوى الفهم والاستيعاب**

[27] ص 3 حل رقم

قسم فايل مهام وواجبات الإدارة (وظائف المدير) إلى خمسة عمليات رئيسية من بينها

الوظيفة التجارية	<input type="radio"/>
التنسيق	<input type="radio"/>
- الوظيفة الأمنية	<input type="radio"/>

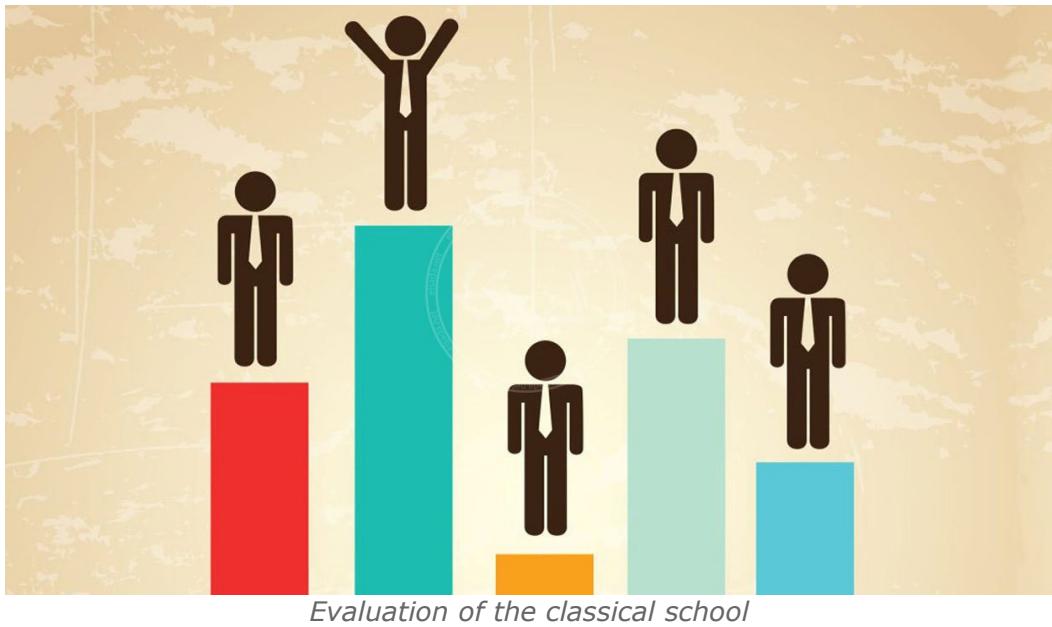
**ث. تمرين :تمرين مستوى التحليل والتركيب**

[28] ص 4 حل رقم

أشكال السلطة حسب Max Weber

السلطة التقليدية	<input type="checkbox"/>
السلطة القضائية	<input type="checkbox"/>
السلطة البطولية أو الكاريزمية	<input type="checkbox"/>
السلطة العقلانية	<input type="checkbox"/>

## ج. المحور الثالث: تقييم المدرسة الكلاسيكية



سنتناول في هذا المحور اهم إيجابيات المدرسة الكلاسيكية واهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة

### 1. إيجابيات المدرسة الكلاسيكية

من أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر منها ما يلي:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقديم المجتمعات وتطورها، ويتبين ذلك من خلال أهمية هذا الدور في عصرنا الحاضر؛
- التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها؛
- تحديد وظائف العملية الإدارية من تحطيط، تنظيم، توجيه ورقابة؛
- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً مثل: تحليل الوقت والحركة، تبسيط العمل، نظم الحوافز، جدولة الإنتاج، تحليل الوظائف، ...الخ هي مستمدة من المدرسة الكلاسيكية؛
- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين؛
- أبرزت أهمية تعويض العاملين على أساس الأداء.

### 2. انتقادات المدرسة الكلاسيكية

من خلال استعراض مضمون المدرسة الكلاسيكية وبالرغم من إسهاماتها وإيجازها، إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات يمكن إيجازها فيما يلي:

**الآلية:** نظرت إلى العنصر البشري نظرة آلية واعتبرته أداة لتنفيذ المهام فقط، ولم تعتبره عنصراً مختلفاً عن عناصر الإنتاج الأخرى؛

- **تقسيم العمل:** لا يمكن تجاهل فوائده ولكنه قد يؤدي إلى عدم الإبداع والملل؛
- **المسؤولية والمحاسبة:** يؤدي إلى جمود العمل وشعور الفرد بأنه لا مجال لرأيه واجتهاده الخاص؛
- **السلطة والنفوذ:** ضرورة استخدام السلطة والمركزية من أجل إحكام السيطرة وخصوص المسؤولين للأوامر، بالإضافة إلى احتكار القرار لدى السلطات الإدارية العليا دون إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛
- **السلوك الرشيد:** تفترض أن الفرد داخل المؤسسة إنسان اقتصادي حافزه هو المال ومن الطبيعي أن يعمل بجد لتحقيق أقصى المكاسب المادية، وما يجعل سلوكه رشيداً هو خوفه من فقدان عمله؛

- المؤسسة نظام مغلق: تطلب من الفرد الفصل بين حياته الخاصة وحياته بداخلها أي عدم وجود مؤشرات خارجية;
- إهمال النواحي الإنسانية: اقترحت نظاماً للحوافر والأجور هذا ما يؤدي إلى استغلال العامل وطاقته، وبالتالي إرهاقه دون الاهتمام لحاجاته ورغباته;
- المثالية: تصف هذه المدرسة ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة;
- إهمالها للعلاقات الغير رسمية: بحيث اعتبرت التنظيمات الغير رسمية بأنها تعمل ضد التنظيم.

### ج. تمرين :تمرين مستوى التطبيق

[28] حل رقم 5 ص

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل اكتب ملخص حول موضوع المدرسة الكلاسيكية معدداً أهم الإيجابيات والانتقادات التي وجهت إليها؟

# خاتمة

من خلال ما نطرقنا إليه في الفصل الأول (الإطار المفاهيمي للإدارة وإدارة الأعمال) وفي الفصل الثاني (المدرسة الكلاسيكية) يمكن القول بأن الطالب سيكون ملما بكل المفاهيم المتعلقة بإدارة الأعمال والاتجاهات الإدارية واهم روادها، وتعتبر المدرسة الكلاسيكية المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري وما قدمته من أفكار ونتائج هو أساس نشوء علم الإدارة، حيث ما زالت نتائج هذه المدرسة تستخدم في العمل الإداري حتى وقتنا الحاضر، فمما لا شك فيه أن هناك من مبادئ فايول مثلاً أو فيبر تعبر من القواعد الأساسية المتبعة لدى منظمات الأعمال الحالية. وما يمكن ملاحظته على هذه المدرسة أن مداخلها كانت متكاملة، حيث ركزت الإدارة العلمية على مشاكل العمل في الورشة من خلال البحوث التي قام بها تاييلور، وركز فايول على التنظيم الإداري والإدارة العليا، بينما ركز فيبر على علاقات التنظيم وضرورة أن يكون هناك قواعد وإجراءات كتابية وضرورة الالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين، كما وضع الهرم التنظيمي بشكل دقيق في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية، وبالتالي تكون بمجموعها قواعد وأسس شكلت ارتكازاً لقيام بحوث لاحقة في علم الإدارة تساهم في تطويره وإنجاحه.

وبالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لرواد المدرسة الكلاسيكية من حيث عدم شموليتها لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، إلا أنها كانت مناسبة جداً لتلك الحقبة الزمنية، كما أنها تعتبر بمثابة الأرضية التي قام عليها الفكر الإداري برمتته، فهي ببساطة من أهم النظريات التي وضعت الأساس الفكري والعلمي لعلم الإدارة ولحد الآن هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التاييلورية ولا يزال أيضاً تيار فايول إطار مرجعي في التسبيب تستند عليه العديد من المدارس.

# حل التمارين

< (ص 1)

الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص

< (ص 2)

تعرف المدرسة الكلاسيكية بأنها أسلوب فكري ارتبط بكل من العلوم الإدارية والاقتصادية، مما ساهم في الوصول إلى الكفاءة التي تساعد على تحقيق المصالح، وتوفير القدرة في الحصول على الأرباح، في ظل قطاعات الأعمال المختلفة.

< (ص 3)

<input type="radio"/>	الوظيفة التجارية
<input checked="" type="radio"/>	التنسيق
<input type="radio"/>	- الوظيفة الأمنية

< (ص 4)

السلطة التقليدية	<input checked="" type="checkbox"/>
السلطة القضائية	<input type="checkbox"/>
السلطة البطولية أو الكاريزمية	<input checked="" type="checkbox"/>
السلطة العقلانية	<input checked="" type="checkbox"/>

(ص 5 < 23)

مراجعة العناصر الأساسية التي تم شرحها في هذا الفصل

# مراجع

[11] كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1995، ص 48

[12] سويسسي عبد الوهاب، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، الطبعة الثانية، دار النجاح للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 25.

[13] سويسسي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره.

[https://www.mediafire.com/file/6nd9gzwy2pbj16q/\\_.pdf](https://www.mediafire.com/file/6nd9gzwy2pbj16q/_.pdf) [14]