

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.....	أ. 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.....	ب. 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.....	ث. 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.....	ج. تمرين :تمرين مستوى التطبيق.....
25	خاتمة
27	حل التمارين
29	مراجع

وحدة

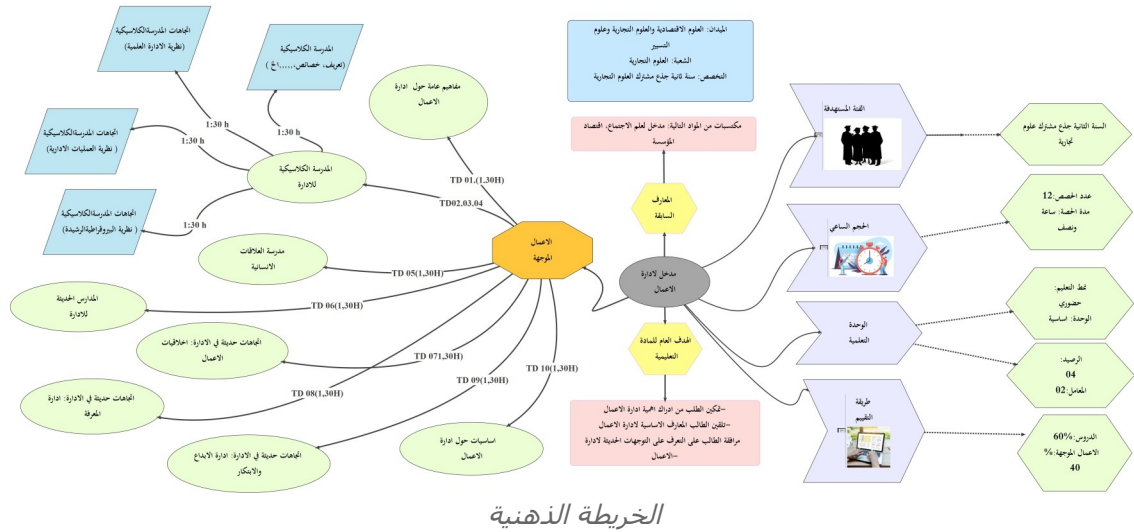
عند الانتهاء من هذه الوحدة سيكون الطالب ملما بأهداف الوحدة بناء على مستويات بلوم التعليمية:

1. **مستوى التذكر والمعرفة:** سيكون الطالب قادرا على تمييز المادة العلمية واستذكارها (المكتسبات القبلية) حيث يقوم الطلاب بحفظ التعريفات المرتبطة بموضوع إدارة الأعمال، ويتم إعطاء الطالب أسئلة شفوية وكتابية من أجل قياس المعارف القبلية للطلاب بموضوعية؛
2. **مستوى الفهم والاستيعاب:** سيكون الطالب قادرا على استيعاب معنى الأشياء وبالتالي قدرة الطالب على امتلاك معنى لإدارة الأعمال وتحديد الخصائص الأساسية لها؛
3. **مستوى التطبيق:** سيكون الطالب قادرا على استعمال وتطبيق المعرفة التي تعلمها وبالتالي مدى تطبيق مفاهيم إدارة الأعمال؛
4. **مستوى التحليل والتركيب:** سيكون الطالب قادرا على تفكيك المادة العلمية إلى أجزاء وإدراك العلاقة بينها ثم إعادة تركيبها وإدماجها؛
5. **مستوى التقييم:** سيكون الطالب قادرا على إعطاء حكم على المادة المتعلمة وبالتالي يمكن للطلاب إنجاز مخططات لمشاريع إنطافا 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 عنصرا مهما في نظام المؤسسات، وذلك لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقدمه، حيث نجد أن معظم الباحثين في العلوم الإدارية يعملون جاهدين بغية تحديث الأساليب الإدارية وتنمية القيادات، إذ أن رفع كفاءة العمل الإداري يعتبر عامل أساسي ومهم في تطوير الأداء وتحسين جودته، فالعملية الإدارية ليست وليدة القرن العشرين، بل هي عملية عرفت منذ أن بدأ الإنسان ينظم نفسه في شكل بتلاءم مع ظروف معيشتة.

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 تعبر عن تطور الفكر الإداري في مجال اتخاذ القرارات.

تمرين :مكتسبات قبلية

[27 ص 1 حل رقم]

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 الكلاسيكية



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

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



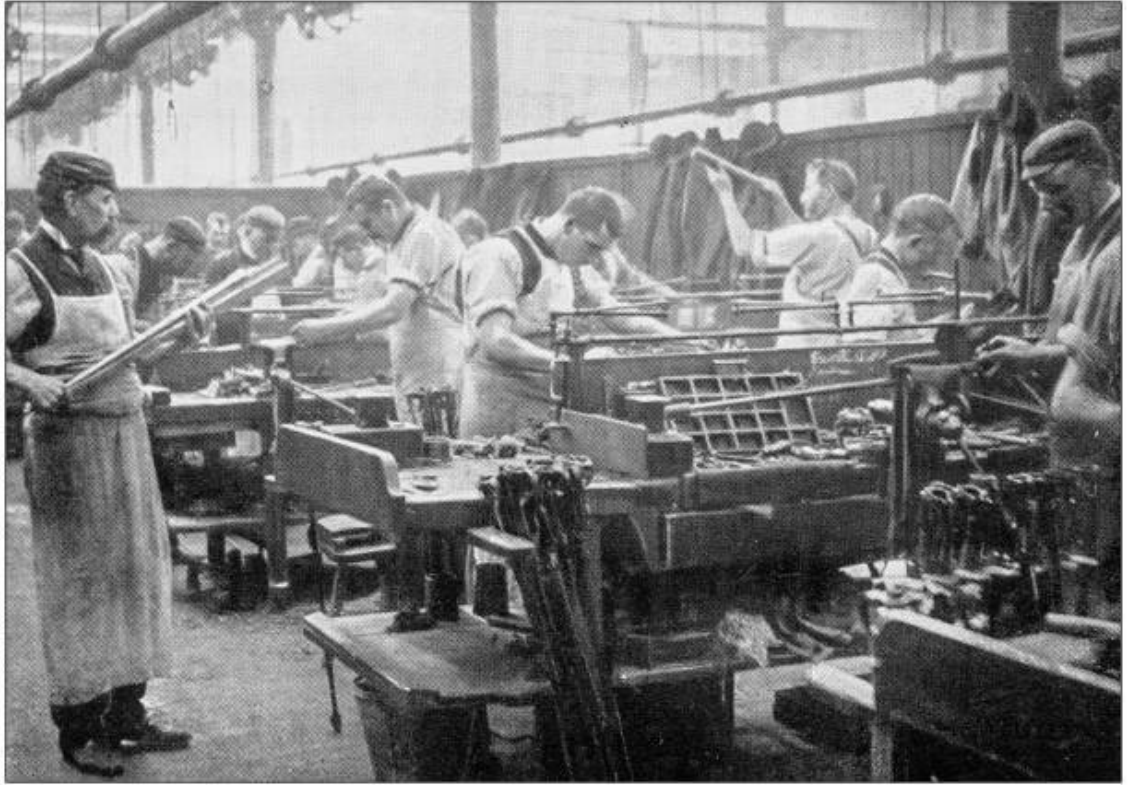
the classic school

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 بزوغ نظرة تتسم بالعقلانية والواقعية لإعادة ترتيب الأوضاع الاقتصادية، إن أهم مرتكز للمدرسة الكلاسيكية هو الرشيد 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:

سنتناول في هذا المحور مخلا إلى المدرسة الكلاسيكية من تعريف ومبادئ وخصائص لهذه المدرسة تمهيدا 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 أيضا بأنها المدرسة الفكرية التي استخدمت أفكارها من أجل دراسة الاقتصاد والإدارة من خلال الاعتماد على نماذج نظرية، كما تعتبر من أقدم 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.

¹To watch the video click [here](https://www.youtube.com/watch?v=pISKIqXdX4A)

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

3. خصائص المدرسة الكلاسيكية

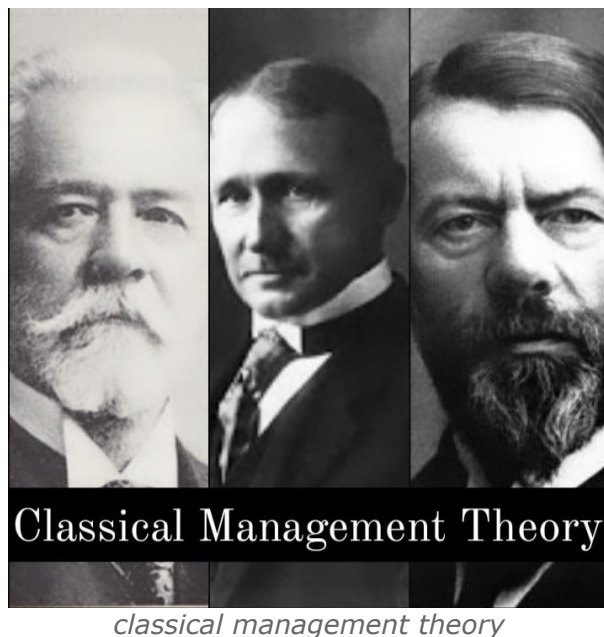
- تتميز المدرسة الكلاسيكية بالعديد من الخصائص، نذكر منها ما يلي:
- التسلسل الهرمي في المناصب الإدارية، والذي يعتمد على ضرورة أن تسيطر وتتحكم الإدارة العليا بالإدارات والأقسام الإدارية والفرعية الأخرى التي تساهم في تحقيق هذا التسلسل بطريقة صحيحة؛
- الاهتمام بتطبيق القوانين، خصوصا تلك التي تعتمد على متابعة 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 التذكر والمعرفة

[27 ص 2 حل رقم]

عرف المدرسة الكلاسيكية باختصار؟

ب. المحور الثاني: اتجاهات المدرسة الكلاسيكية



تمهيد:

و في هذا الصدد تبلورت ثلاث 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 مجهودات الباحثين الأوائل في العمل الإداري الذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي بدلا 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: et Lillia, Gilbreth, Henry Gant Fredrick Taylor, Frank بحيث يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج أو الأسلوب العلمي في العمل من خلال اللجوء إلى الملاحظة والتجربة والمراقبة بدلا 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 والتخمين وهذا لغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم مما ينعكس إيجابيا 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 أساسا بالطريقة التي يؤدي بها العمال عملهم في المصنع، ولقد 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 أعمالا خارقة للدرجة التي جعلت الكونجرس 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" ومازال الكثير من مساهماته تطبق حتى الآن في العديد من الصناعات الحديثة.

بدأ فريدريك تايلور حياته العملية كمراقب عمال في إحدى أكبر شركات الحديد والصلب في أمريكا ثم تدرج إلى أن أصبح مهندسا كبيرا ليصبح بعدها على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين، وقد انطلقت مساهمة تايلور استنادا 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، فادى 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 التلاعب وضياع الوقت، فقد لاحظ تايلور تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي.

(مبادئ الإدارة العلمية لكل من Taylor و Frank Gilbreth و Lillian 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 المنبثقة عن الأسس والقواعد بدلا 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 والعمال وفقا 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، فإصرار 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 ينتظم في خط الإنتاج تماماً كالآلة، 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 تبينوا 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 كفاية الإنتاج والاقتصاد عن طريقة دراسة الوقت والحركة كان دعوة للتركيز على المشروع، ولجذب الانتباه إلى زيادة الإنتاج لدرجة أن دراسة الإدارة اقتصر على دراسة ترشيد إدارة المصنع، بينما أهملت الاعتبارات المتصلة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين فيه. وقد تجانست أفكار مهندس البناء Frank Gilbreth وزوجته عالمة النفس Lillian Gilbreth لإكمال ما بدأه تايلور من خلال اهتمامهما بدراسة الوقت والحركة وبدراسة تبسيط العمل واستعمال المقاييس المعيارية الدقيقة، قام جليبرت بدراسة الحركات المستعملة في أداء العمل والأدوات المستخدمة لذلك وكانت النتيجة أن ابتكر طرق جديدة لتحسين تأدية الإنتاجية، وقد وجد جليبرت 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 أطلق عليها لقب ثيربلغ وهي (التهجئة العكسية لاسمه) بحيث:

- قاما 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؛
- قاما بدراسة علمية لأسلوب العمال 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.

1 مبادئ الإدارة العلمية Henry Gant

- أما Henry Gant والذي ارتبط مع تايلور وتلميذ 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 متعاطفا مع الجوانب الإنسانية؛
 - المساهمة في وضع رسومات بيانية سميت "خرائط جانت" لمتابعة انسيابية العمل، بحيث تهتم بتحديد الزمن المتوقع لإنجاز العمل ومقارنته مع الزمن الفعلي للإنجاز.

ونلخص 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 والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها كانت تهتم فقط سوى بالعمل الإنتاجي على مستوى

المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لتحقيق 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 يساعده في إدارتها بحكمة ورشد. فقد افترض رواد هذه النظرية أنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبيئاتها فإنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية، ولذا دأب رواد هذه النظرية الأوائل على وضع المبادئ العامة التي تنطبق على أية منظمة وبنفس الوقت تحل محل الطرق التقليدية من الحدس والتخمين وفي معالجة مشاكل المنظمة الإدارية،¹¹ إن أهم ما جاءت به كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري وقد جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة، حيث أن هنري فايول فرنسي، وليندال أرويك بريطاني، أما لوثر جيوليوك 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 فكرياً إدارياً يمكن تعليمه ودراسته. وقد كتب فايول كأحد العاملين بالإدارة، ومن هنا قدم خبراته الطويلة وملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقة للنشاط الإداري، وفي إيمانه القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها ووجوب تدريسها، إذ أنه اهتم بالإدارة في قطاع الأعمال، ونظراً للحقائق المهمة التي أبرزها فإننا نقدم ملخصاً لأرائه التي أثرت في الفكر الإداري.

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

(أ) العمليات الإدارية

- قسم فايول مهام وواجبات الإدارة (وظائف المدير) إلى خمسة عمليات رئيسية:
1. **التنبؤ 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 تشمل 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 تتمثل في توجيه جهود المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
 5. **التنسيق:** ويقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة مطابقة الجهود 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 موافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر، أي أنها الوظيفة التي تضمن بأن الجهود 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 والقوة والعزم؛
 - **صفات ذهنية أو عقلية:** وتشمل القدرة على الفهم وإدراك الأمور بشكل سليم والتفكير المنطقي وغيرها؛
 - **صفات أدبية وخلقية:** وتشمل النشاط والحزم والرغبة والاستعدادات للمسؤولية والمبادرة والإخلاص واللباقة والكرامة وعزة 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: ¹²
- **الوظيفة التقنية:** وهي المسؤولة عن الإنتاج والصناعة؛
 - **الوظيفة التجارية:** تعني هذه الوظيفة أمرين أساسيين هما: وظيفة الشراء والتي تتعلق بجميع عمليات شراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج، ووظيفة البيع والمتعلقة بعمليات بيع المنتجات النهائية التامة الصنع؛
 - **الوظيفة المالية:** وتتعلق بجميع الجهود التي تنصب حول الاستخدام الأمثل للموارد المالية اللازمة للعمل، والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار؛
 - **الوظيفة المحاسبية:** والتي تنطوي على مجموعة من العمليات المحاسبية والتي تتمثل 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 تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه.

(ج) المبادئ الإدارية الأربعة عشر

- في الوقت الذي كان فريدريك تايلور يعرض أفكاره ظهرت محاولات هنري فايول في فرنسا، حيث ركز على تحليل مشاكل الإدارة العليا، ورأى وفقا لتجربته وخبرته أن النجاح في الإدارة مرهون 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 بأداء التنظيم. ويمكن أن نلخص هاته المبادئ في التالي:
1. تقسيم العمل: إعطاء كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه بحيث يكون متخصصا 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 بعدالة وقانونية؛
 5. وحدة الاتجاه: تركيز جهود العاملين في المنظمة بنفس الهدف والاتجاه؛
 6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: في حالة حدوث تعارض مصلحة المنظمة مع مصالح الأفراد تعطى الأولوية لمصلحة المنظمة؛
 7. المركزية: 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. مكافئة العاملين بعدالة: وهي المكافئة التي يجب دفعها للفرد لقاء ما يقدمه من جهد ونشاط؛
 10. المساواة: ترتبط بتحقيق الرؤساء نوع من العدل بين العاملين؛
 11. الاستقرار الوظيفي: أي المحافظة على العاملين ذوي 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 الأمكنة 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 كلمة بيروقراطية إلى اللغة الإغريقية Bureaucracy وهي كلمة مركبة من مقطعين الأول Bureau وتعني المكتب والثاني Cracy 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 و تعني " 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 إمكانات بشرية ومادية محددة للقيام بالأعمال المطلوبة، والثاني يدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح والإجراءات.¹³

و من أبرز العلماء الذين قرنت أسمائهم بالبيروقراطية هو العالم ماكس فيبر الألماني الذي ولد سنة 1514 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 الخرافة والانفعال في تنظيم شئون حياته. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.¹⁴

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 التقيد والالتزام بالإجراءات والقواعد المكتوبة والمعمول بها، حيث اعتمد في نظريته على مبادئ العقلانية والكفاءة:

• **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؛

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

كما تفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أداؤهم 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 الديمقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث ترى هذه النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

(I) خصائص ومبادئ النموذج البيروقراطي

إن التنظيم البيروقراطي بالنسبة لـ 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 والتأثيرات الشخصية. كما كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر من الكفاءة وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة، فوضع مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها البنية البيروقراطية المثالية، نوجز أهمها فيما يلي:

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

• **عدم التحيز:** وجود قواعد منظمة للعمل وملزمة للجميع تفرض البعد عن الأهداف الشخصية للمدراء وعدم التحيز في التعامل مع المسؤولين؛

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

• **التردد 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 سبباً 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 وفقا للطريقة التي يتم بها إضفاء الصفة الشرعية لهاته السلطة، فأوجز ثلاثة أنواع من السلطة على أساس السلوك الاجتماعي:

السلطة التقليدية: سلطة تستمد شرعيتها من التقاليد والأعراف، تنشأ بالممارسة يمكن القول أنها مورثة وترسخ ويصبح تأييد القائد مرتبطا 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 (الهمة، الوفاق، الاحترام،...)، إلا أنها تزول بزوال الفرد وتنقص بنقص التأثير؛

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

ت. تمرين: تمرين مستوى الفهم والاستيعاب

[27 ص 3 حل رقم]

قسم فايول 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



Evaluation of the classical school

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 نذكر منها ما يلي:
 - أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها، ويتضح 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 تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة؛
 - إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حاليا 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 وإيجابياتها، إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات يمكن إيجازها فيما يلي:
 - الآلية: نظرت إلى العنصر البشري نظرة آلية واعتبرته أداة لتنفيذ المهام فقط، ولم تعتبره عنصرا مختلفا 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 وخضوع المرؤوسين 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 رشيدا هو خوفه من فقدان عمله؛

- المؤسسة نظام مغلق: تطلب من الفرد الفصل بين حياته الخاصة وحياته بداخلها أي عدم وجود مؤثرات خارجية؛
- إهمال النواحي الإنسانية: اقترحت نظاما للحوافز 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 الرسمية: بحيث اعتبرت التنظيمات الغير رسمية بأنها تعمل ضد التنظيم.

ج. تمرين :تمرين مستوى التطبيق

[28 ص 5 حل رقم]

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

خاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل الأول (الإطار المفاهيمي للإدارة وإدارة الأعمال) وفي الفصل الثاني (المدرسة الكلاسيكية) يمكن القول بأن الطالب سيكون ملم بكل المفاهيم المتعلقة بإدارة الأعمال والاتجاهات الإدارية وأهم 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 تعتبر 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 تايلور، 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 كونت 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 برمته، فهي ببساطة من أهم النظريات التي وضعت الأساس الفكري والعلمي لعلم الإدارة ولحد الآن هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التaylorية ولا يزال أيضاً تيار فايول إطار مرجعي في التسيير تستند عليه العديد من المدارس.

حل التمارين

< 1 (ص 9)

الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص

< 2 (ص 14)

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.

< 3 (ص 21)

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

< 4 (ص 21)

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"/>

< 5 (ص 23)

مراعاة 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] سويسبي عبد الوهاب، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، الطبعة الثانية، دار النجاح للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 25.

[13] سويسبي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره.

[14] https://www.mediafire.com/file/6nd9gzw2pbj16q/_pdf