

المحور الثاني : المدرسة الكلاسيكية

1. نظرية التنظيم العلمي للعمل لفريدريك ونسلو تايلور: (1856-1915)

يعود الفضل في هذه النظرية لأعمال المهندس فريدريك ونسلو تايلور والذي كان متأثراً بالجانب العلمي في نهاية القرن 19 ومأخوذاً بالواقع الاجتماعي في عصره. ويعتبر تايلور الأب الروحي للمدرسة الكلاسيكية، حيث كان يعمل في مصنع للصلب في الوم أ وقد نشر كتابه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911. وتدور معظم مبادئه وأفكاره الإدارية حول التجارب الميدانية والعملية التي أجراها أثناء عمله كمشرف ومهندس. لقد أدت هذه الخلفية الهندسية (أو الفنية) به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة، فالهدف الأساسي للإدارة هو زيادة إنتاجية العامل في المنشأة من خلال التحليل العلمي لعمله. وقد اعتمد تايلور على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل) وإعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهمة العمال.

➤ مبادئ الإدارة العلمية:

للإدارة العلمية أو التنظيم العلمي للعمل لتايلور مجموعة من المبادئ منها:

- استخدام المنهج العلمي الذي يقوم على الملاحظة والقياس والتجربة في حل المشاكل الفنية والصناعية.
- التركيز على اختيار العاملين وحسن تدريبهم على الأداء وفقاً للطريقة المثلى لأداء الأعمال (one best way).
- تخفيض التكاليف بإزالة كل العوائق أمام الإنتاج.
- توفير مناخ التعاون بين العاملين والإدارة.
- فصل مسؤولية التخطيط عن التنفيذ.

بالإضافة إلى ذلك نجد:

- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.
- تقسيم العمل والتخصص.
- الأجر حسب الجهد المبذول.

➤ الانتقادات الموجهة لنظرية تايلور:

لقد وجهت للإدارة العلمية لتايلور مجموعة من الانتقادات أهمها:

- إهمالها للجانب الإنساني في المصنع واعتبارها للإنسان كآلة بيولوجية موجهة بدافع الخوف من الجوع والسعي من أجل الربح.
- لقد كان الاهتمام الأكبر لتايلور هو زيادة الإنتاج واستخدام كل الوسائل لتحقيق الأداء الأفضل، مع استبعاد كل الحوافز الإنسانية.
- العامل حسب تايلور محدد بالوقت اللازم والعمل الواجب إنجازه دون أي مبادرة أو إبداع.
- إغفال الاختلافات النفسية والجسدية بين العمال عند استخدام الطريقة المثلى للأداء، مما يبعدهم عن طبيعتهم البشرية.

2. نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول (1841-1925):

كان هنري فايول مهندس، ويعتبر عمود الفكر الإداري الحديث المرتكز على تنظيم العمل الإداري من التنبؤ إلى الرقابة مروراً باتخاذ القرار. وعمل فايول مديراً لإحدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لحوالي 30 سنة قبل أن يكتب مؤلفه (الإدارة العامة والصناعية)، وقد أشار في كتابه أن للمؤسسة 6 وظائف أساسية هي:

- الوظيفة الفنية (الإنتاج)
 - الوظيفة التجارية (الشراء، البيع، المبادلة)
 - الوظيفة المالية
 - وظيفة الأمن والوقاية
 - الوظيفة المحاسبية
 - الوظيفة الإدارية
- حيث اعتبر هذه الأخيرة تتكون من 5 وظائف إدارية وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. كما وضع قائمة بـ 14 مبدأ من مبادئ الإدارة، وهي:

- **تقسيم العمل:** بمعنى إعطاء العامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.
- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر، بينما المسؤولية هي الالتزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي للمحاسبة عن إساءة استخدام السلطة.
- **الانضباط:** هي القواعد وتحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية.
- **وحدة القيادة:** يجب أن يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد فقط.

- **وحدة التوجيه:** بمعنى جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتركز بنفس الاتجاه. فلا بد من وجود رئيس واحد وبرنامج واحد لمجموعة من المنفذين لهم هدف واحد، وهو الشرط الأساسي لتوحيد وتنسيق الجهود.
- **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** فإذا كان هناك تعارض بين المصلحتين الخاصة والعامة فالأولوية للمصلحة العامة.
- **الأجر حسب الجهد المبذول.**
- **المركزية:** فالقرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.
- **التدرج الهرمي:** أي تسلسل المناصب الإدارية من أعلى الهرم إلى أسفل.
- **الترتيب:** أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- **العدالة.**
- **استقرار الأفراد:** يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
- **المبادرة:** يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
- **روح الفريق:** حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.

➤ الانتقادات الموجهة لنظرية فايول:

بالرغم من أن فايول كان أكثر لبنا من تايلور إلا أن نظريته تعرضت لعدة انتقادات من بينها:

- لا تصلح هذه المبادئ في كل الظروف، ولا يمكن تطبيقها على أرض الواقع.
- تعارض المبادئ الإدارية مع بعضها البعض.
- انتقد فايول تايلور إلا أنه وقع في نفس الانتقادات فصنف ضمن نفس المدرسة.

3. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920):

إن كلمة بيروقراطية بالمعنى الشائع نظام يسوده الروتين الممل وضعف الإنجاز والبطء في التنفيذ. ولكن هذا المفهوم مغاير تماما للمفهوم الأساسي الذي جاء به عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، وقد استهدف فيبر وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وتأثيره في أداء المهام والسلوك التنظيمي. وتعني كلمة بيروقراطية حكم المكتب أو سلطة المكتب، وهي كلمة مكونة من كلمة بورس Burrus اللاتينية وتعني الستار أو الغطاء الذي يوضع على المكتب، وبذلك تدل على المكتب نفسه، والجزء الثاني قراطية cracy مشتقة من اللغة الإغريقية لتعني القوة أو السلطة أو الحكم.

محاضرات مقياس مدخل الى إدارة الأعمال (السنة الثانية علوم تسيير) اعداد: د. جمادي منيرة تقديم . د. قوسي سميرة 2026/2025

وعرف ماكس فيبر البيروقراطية على أنها: "عبارة عن مجموعة الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع، وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف".

➤ خصائص المنظمة البيروقراطية:

اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر على افتراضات وخصائص معينة هي:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية لتوضيح التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.
- تفويض السلطات لأفراد المنظمة لضمان سير أعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة، يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- اعتماد العلاقات الرسمية بدل العلاقات الشخصية لبناء المنظمة البيروقراطية، واستخدام الوثائق والسجلات والمستندات في التعامل مع الأفراد.
- تعيين الأفراد في المنظمة حسب قدراتهم وكفاءتهم وخبراتهم بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة.
- التدرج الهرمي للسلطة واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق.
- توفير الأمن الوظيفي للأفراد عن طريق التقاعد، وزيادة الرواتب وإيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، واستخدام الرقابة على الأداء والأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج.

➤ أنواع السلطة عند فيبر:

لقد ميز فيبر بين ثلاث أنواع للسلطة هي:

- السلطة الكاريزمية (البطولية):

وتعني وجود صفات وخصائص يتميز بها فرد عن الآخرين، وهذه السلطة تمكن الفرد من الحصول على احترام الآخرين له وطاعته، فيصبح ذلك الأفراد تابعين له. وهذه السلطة حسب فيبر نوع من الإلهام والقدرة غير الطبيعية.

- السلطة التقليدية:

وتقوم على التزام القائد الجديد الذي يأتي بعد القائد البطولي، والتمسك بنفس النهج الذي انتهجه، والترويج لنفس القيم والمبادئ التي روج لها ويصبح تأييد التابعين للقائد الجديد مرهونا بهذا الالتزام.

- السلطة القانونية الرشيدة:

محاضرات مقياس مدخل الى إدارة الأعمال (السنة الثانية علوم تسيير) اعداد: د. جمادي منيرة تقديم . د. قوسي
سميرة 2026/2025

وتستند على أسس موضوعية ورشيدة، ويمارسها الفرد انطلاقاً من المركز الوظيفي الذي يشغله في التنظيم، ويسمى رشيداً بحكم أن الوسائل فيه مصممة بطريقة واضحة، ولهدف محدد بدقة.

- الانتقادات الموجهة لنظرية ماكس فيبر:
- إهمال الفرد ومعاملته كآلة، وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان.
- إن بعض الفروض المبنية عليها قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.
- التركيز في تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف يؤدي لزيادة احتمال حدوث الانحراف عن القواعد والتعليمات.
- وجود تناقض بين خصائص التنظيم المثالي والبيروقراطية المثالية كما حددها فيبر كالتناقض بين فكرة التدرج الهرمي وفكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين.
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم.