

# المحاضرة رقم 02 / المدرسة الكلاسيكية

Dr nourhane goun

[Nourhane.goun@univ-biskra.dz](mailto:Nourhane.goun@univ-biskra.dz)



# أهداف المحاضرة

أولا

التعرف على أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية

ثانيا

التعرف على أهم مبادئ التنظيم من وجهة نظر  
المدرسة الكلاسيكية

ثالثا

التعرف على أهم رواد المدرسة الكلاسيكية

# المدرسة الكلاسيكية (المدخل الميكانيكي، الآلي أو التقليدي)

تعتبر المدرسة الكلاسيكية توجه فكري نظري مبني على أدلة وبراهين يركز على تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإدارية من خلال تحديد وتطبيق مبادئ وقوانين عامة للإدارة لتحقيق الأهداف المسطرة مع ضمان الرشد في استخدام الموارد.

جاءت هذه المدرسة بمجموعة من المبادئ انطلاقاً من عدة نظريات ممثلة في مجموعة من المفكرين.

# أهم ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية

- اعتبرت الإنسان كائن إقتصادي.
- جعلت من متخذ القرار رجل إقتصادي.
- عاملت المنظمة على أنها نظام مغلق.
- دعت لتطبيق الرشد والمثالية في الأداء.
- تبنت التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي الهرمي.
- دعت للتقسيم الإداري.

ما هي أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية ومن هم روادها؟

# أولاً: نظرية الإدارة العلمية

جاءت أفكار هذه النظرية على يد مجموعة من المفكرين على رأسهم المهندس الأمريكي فردريك تايلور في الفترة الممتدة من 1900 – 1925م ، وأعتبر فردريك تايلور المفكر الرئيسي لهذه النظرية حيث أصدر سنة 1911 كتابه "مبادئ الإدارة العلمية".

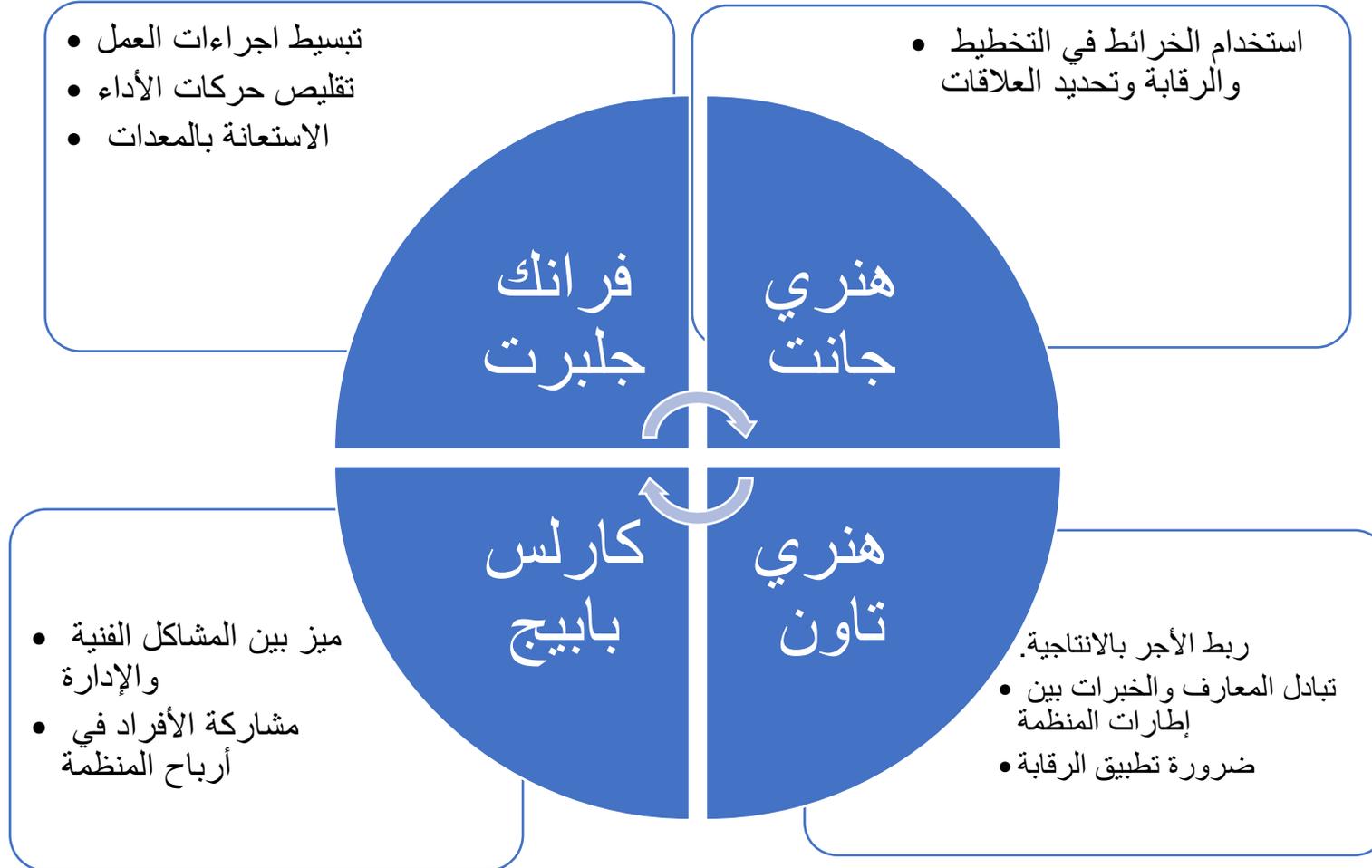
باشر تايلور دراساته لإيجاد حلول لمشكلة الانتاجية محاولاً استغلال المورد البشري والمادي استغلالاً أمثلاً يتصف بالرشد لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة الانتاجية وما ساعد تايلور هو عمله كمهندس في خط الإنتاج أي كان يلاحظ تحركات العمال المهمة وغير المهمة في نظره والذي اعتبرها مضيعة للوقت.

واعتمدت هذه النظرية على دراسة **(الحركة والوقت)** واستخدام البحوث العلمية لتنتقل أساليب الإدارة من أسلوب التجربة، الحدس والتخمين إلى أساليب الإدارة العلمية في الرفع من الانتاجية.

# مبادئ نظرية الإدارة العلمية

- إحلال الأسلوب العلمي محل أسلوب الحدس والتقدير.
- الإعتماد على الحافز المادي تعويضا لأداء الأفراد وإنتاجيتهم.
- مراقبة أداء العاملين وتوجيههم بشكل فعال لتحقيق الأهداف الانتاجية بكفاءة.
- الاعتماد على الرشد الوظيفي أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب انطلاقا من تدريب العاملين بطريقة علمية على مهامهم.
- التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين لبلوغ أهداف المنظمة وتحقيق المنفعة المتبادلة.

# أهم رواد نظرية الإدارة العلمية:



## ثانيا: نظرية التقسيم الإداري

- جاءت أفكار هذه النظرية على يد المهندس الفرنسي هنري فايول الذي كان يعمل كمدير في مناجم الفحم بفرنسا، اهتم بعملية الإدارة وساهم بكتابه "الإدارة الصناعية والعامة" سنة 1916. كما ساهم مجموعة من المفكرين كذلك في تعزيز أفكار هذه النظرية كالبريطاني ليندال اوريك، والأمريكيين جيوليك لوثر وموني ورايلي.
- اهتم فايول بالمستويات الإدارية، وعمل على تطوير نظاما فكريا إداريا يمكن استخدامه وتعليمه، يتضمن أسس الإدارة، مبادئ إدارية عامة وظائف الإدارة وتقسيم التنظيم وهدف كل ذلك لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

# إسهامات هنري فايول (تصنيف أنشطة المنظمة)

تصنيف أنشطة المنظمة إلى ستة مجموعات:

- الأنشطة الفنية. (الإنتاج والتصنيع)
- الأنشطة التجارية. (الشراء، البيع والتبادل)
- الأنشطة المالية. (التمويل، الاستثمار والمصاريف)
- أنشطة محاسبية. (محاسبة التكاليف)
- أنشطة أمنية. (الموارد والأشخاص)
- أنشطة إدارية. (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة)

# إسهامات هنري فايول (مبادئ الإدارة الـ 14)

1. تقسيم العمل: تطبيق مبدأ التخصص.
2. السلطة والمسؤولية: ربط فايول السلطة بالمسؤولية في علاقة طردية وثيقة.
3. الإلتزام بالقواعد: من ناحية المديرين والأفراد.
4. وحدة الأمر: لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيه.
5. وحدة الإتجاه: ويرتبط هذا المبدأ بالأنشطة لا بالأفراد حيث أن لكل نشاط رئيس واحد.
6. الخضوع للمصلحة العامة: لاستقرار التنظيم واستمراريته يجب أن تخضع المصالح الخاصة للأفراد للمصلحة العامة أي إعطاء الأولوية دائماً لمصلحة المنظمة وهدفها.
7. المكافآت: يجب أن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين بالمنظمة.

# إسهامات هنري فايول (مبادئ الإدارة الـ 14)

8. المركزية: ويقصد بذلك نطاق اتخاذ القرار أو مدى توزيع السلطة أو تركيزها.
9. التسلسل الهرمي: أي التدرج في المستويات القيادية بشكل هرمي.
10. النظام: وهو ترتيب الأمور ووضع كل شيء وكل شخص في مكانه مع تنسيق الجهود بين أنشطة الوحدات المختلفة في التنظيم.
11. العدالة: أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته ويحصل في المقابل على حقوقه على أكمل وجه.
12. الإستقرار الوظيفي: يهدف إلى استقرار العامل في عمله ويؤكد على أن نجاح المنظمة يعتمد على استقرارها.
13. المبادرة: وتعني المبادرة لإعداد الخطط وتنفيذها، ويطالب فايول بالسماح للمرؤوسين بالمبادرة في العمل وإبداء المقترحات لتنمية روح الإبداع والإبتكار.
14. العمل بروح الفريق: يؤكد هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل.

## ما الذي يميز تايلور عن فايول؟

اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية – بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير.

ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل (المستوى التشغيلي).  
سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة وركز على أهمية المستوى التكتيكي أي الإدارة الوسطى.

# النظرية البيروقراطية ( ما هي البيروقراطية؟)

يعود أصل كلمة **البيروقراطية** إلى بيرو، وهي كلمة فرنسية ومعناها مكتب، وتستخدم للتعبير عن الشركة، وأماكن العمل.

وكلمة قراطية وأصلها إغريقي "كراتس" وتشير لـ القانون/ أحكام المكتب، القوة/ السلطة السياسية للمكتب.

**البيروقراطية** نقصد بها الرسمية العالية جدا والمبنية على القوانين والخضوع للسلطة وتحديد الصلاحيات وتحديد المسؤولين وترتيبهم، وفق إطار منظم (تنظيم/ منظمة).

# النظرية البيروقراطية ( ما هي البيروقراطية؟)

من مفاهيم البيروقراطية في المعاجم ما يلي:

عرفها قاموس الأكاديمية الفرنسية: ("القوة والنفوذ اللذان يمارسهما رؤساء الحكومة وموظفو الهيئات الحكومية").

عرفها القاموس الألماني: ("القوة والسلطة التي تمنح للأقسام الحكومية وفروعها وتمارسها على المواطنين").

عرفتها الموسوعة البريطانية: ("تركيز السلطة الإدارية في المكاتب والإدارات").

عرفها معجم وبستر: ("مجموعة من الموظفين الرسميين" وأنها "الإجراءات الحكومية الرسمية أو الروتين غير المرن") المقصود بغير المرن بسبب إلزامها الحرفي والحيادي واللاشخصي بالقوانين والأنظمة دون أي تقدير شخصي أو استثناءات.

# النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر (1864م - 1920م) من أهم المفكرين الذي ساهموا في بناء النظرية البيروقراطية، كان باحثاً في علم الاجتماع وكان لآرائه تأثير على علماء الاجتماع والسياسة.

اهتم بدراسة هيكل المجتمع الاقتصادي والسياسي وأثر التصنيع على تنظيم المنظمات الكبيرة والمعقدة، ولم تكن أفكاره عن النموذج المثالي للبيروقراطية سوى جزءاً من نظرية اجتماعية عامة كان يعمل عليها.

ويعتبر النموذج البيروقراطي أول نموذج متكامل للمنظمات، وحجر الأساس لنظرية التنظيم الإداري، وأحد النظريات الثلاثة للمدرسة الكلاسيكية بالإضافة لنظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ونظرية التقسيم الإداري لهنري فايول.

# النظرية البيروقراطية:

اهتم ماكس فيبر بالمنظمات كبيرة الحجم بصفة خاصة بالاضافة الى جميع أنواع المنظمات بعض النظر عن قطاعها والتي أسماها بيروقراطيات وهدف بذلك لوصف الجهاز والأسلوب الإداري لهذه المنظمات وتأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي.

**وقد** أشار لحاجة قادة هذه المنظمات لجهاز إداري يساهم في تنفيذ الأنظمة والقواعد والإجراءات والتعليمات وفق هيكل تنظيمي ذو سلطة هرمية تتجه من الأعلى إلى الأسفل وهذا ما سماه بالبيروقراطية.

# تصنيف السلطة حسب ماكس فيبر:

قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة سلطات وهي:

**السلطة البطولية (الكارزمية):** تعتمد على الصفات الشخصية، واشتق المنظرين منها لاحقاً العديد من الدراسات في القيادة ومنها نظرية سمات الرجل العظيم، والتي ترى أن القائد يولد بصفات جسمانية وشخصية معينة، ولا يصنع.

**السلطة التقليدية:** يقصد بها السلطات المتوارثة حسب التقاليد. وهذه السلطة كانت المهيمنة في زمن الإقطاع الأوروبي، ومنها أيضاً انتقال المركز أو المنصب بالإرث أو ببيعه كما كان يحصل في فرنسا حتى القرن التاسع عشر.

**السلطة الرشيدة (العقلانية):** أي تفويض السلطة حسب القواعد والقوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي يكتسب الموظف شرعية منصبه منها. أي أن الشرعية ليست بالكرزما أو الصفة الشخصية وليست بالإرث، إنما يكتسبها الفرد من القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات أي بالاستحقاق أن يستحق المنصب نظراً لقدراته وإمكانياته وخبرته في مجاله. وذلك ما جاء به نموذج فيبر الذي يتصف **بالموضوعية والجدارة والحيادية والدقة والانضباط والعقلانية** في تحديد أصحاب السلطة.

# خصائص النموذج البيروقراطي:

- الالتزام التام بالقواعد والقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات هو ما يحدد تخصص الموظفين.
- أنشطة العمل هي واجبات رسمية منظمة وموزعة على الأفراد في تسلسل هرمي.
- السلطة القانونية: توزيع السلطة على الموظفين حسب جدارتهم في الانجاز وتحمل المسؤولية.
- إعداد وتوثيق وحفظ المستندات وأساليب العمل العقلاني من طرف ذوي الخبرة.
- الالتزام التام بالأنظمة والقواعد والتعليمات في المنظمة.
- هرمية التنظيم من أعلى إلى أسفل مما يؤدي إلى تركيز السلطة واتخاذ القرار وغياب المشاركة.
- الخضوع التام.
- تحقيق الرشد والعقلانية في المؤسسة بالمعرفة والمهارة ضرورة حتمية.

# الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي:

- السلوك البيروقراطي للفرد سيؤدي إلى جمود التنظيم.
- صعوبة التكيف مع الظروف والمشاكل لعدم وجود مرونة في التنظيم.
- التركيز على القوانين والأنظمة وإهمال الهدف الرئيسي للمنظمة مما أدى لإنخفاض الإنتاجية.
- عدم استخدام الموقفية والتعامل على أن المنظمة نظام مغلق يمكن أن يعمم عليها النموذج الواحد.
- الحد من العلاقات بسبب الرسمية، المركزية والهرمية العالية مما يؤدي إلى التنافس بدل الإتحاد.
- غموض الفرق بين الإدارات والأقسام، بسبب الخضوع لنفس القواعد.
- انعدام الشعور بالأمان اللوظيفي والولاء التنظيمي مما يؤدي إلى الميول للأهداف الشخصية بدل الإنتماء وتحقيق الهدف المشترك.
- انخفاض المبادرة والابتكار والتفكير الإبداعي.

# انتقادات المدرسة الكلاسيكية:

- الإهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الإجتماعية والإنسانية والثقافية والنفسية في التحليل.
- عاملت الإنسان كآلة.
- تبني الرشد والمثالية.
- المحدودية في تفسير الظواهر الإجتماعية.
- الإهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية.
- عدم مراعاتها للتغيرات الحاصلة حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية وهذا ما اختلف في الوقت الحالي.
- الإهتمام بزيادة الانتاجية وإهمال التنوع، الجودة ونوعية المنتجات والمنافسة التي تؤدي للإبداع.

من وجهة نظريك ما هي أهم المزايا والأفكار التي جاءت بها نظريات  
المدرسة الكلاسيكية؟