

الوحدة الثانية

اتخاذ القرارات في ظل النظريات الكلاسيكية

أولاً: أسباب ظهور هذه النظريات:

- سيطرة الآلة على الإنسان.
- الثورة الصناعية.
- الجو الديمقراطي السائد.

روادها:

- فريدريك تايلور
- هنري فايول
- فرانك جلمبرت
- ليندول ايرويك

محور تفكير روادها:

تقسيم العمل والتخصص لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

1- نظرية الإدارة العلمية:

- رائدها: فريدريك تايلور
- تقيم فهمها للإدارة من أسس فنية.
- ترى أن الإدارة علم حقيقي.
- اتبعت الأسلوب العلمي من خلال تقديم افتراض واختباره وتحقيقه أو تعديله. وفق نتائج الاختبار.
- ترى أن العاملين يشاركون بطريقة آلية في العملية الإدارية لتحقيق أهداف التنظيم.
- المروّسين يؤدون ما يحدده المدير.
- استنتج من دراسة عنصري الحركة والوقت أن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل يتم فيها تفادي الحركات غير الضرورية التي تستهلك بعض الجهد والوقت.

من المفاهيم التي ترشد اتخاذ القرارات تطبيق:

- الأساليب العلمية بدلاً من التقليدية القائمة على التقدير الشخصي
- الانسجام بدلاً من الفرقة
- التعاون بدلاً من الفردية

وجه أنظار علماء الإدارة إلى	من نتائج أبحاث ودراسات تايلور
إيجاد الطرق الموضوعية والعلمية للوصول إلى البديل الملائم لحل المشكلة	نادى بإحلال الطريقة المثلى بدلاً من الطرق الشخصية لأداء العمل
معرفة البدائل الضرورية وغير الضرورية في عملية اتخاذ القرارات والتركيز على الضرورية للوصول للحل المطلوب واستبعاد غير الضرورية التي تضيع الوقت والجهد	توصل إلى الحركات الضرورية لأداء العمل بأقل وقت وجهد

يؤخذ على النظرية:

إغفال بعض الجوانب السلوكية والاجتماعية كعوامل مؤثرة في العملية الإدارية تنظر للعاملين كآلة يستخدمها المدير كيف يشاء

2- نظرية التقسيم الإداري:

تهتم هذه النظرية:

- التكوين الداخلي للتنظيم
- تحديد أهداف التنظيم والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف للوصول إلى الكفاءة الإدارية
- أنصارها: فايول ، جلبرت ، ايرويك

أ- هنري فايول:

- الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال
- صنف وظائف التنظيم الإداري إلى 6 مجموعات، وظائف:
 - 1- فنية
 - 2- تجارية
 - 3- مالية
 - 4- صيانة
 - 5- محاسبة
 - 6- إدارية
- يرى أن هناك 5 عناصر أساسية للوظائف الإدارية (المهام الأساسية للمدير):

- 1- وضع الخطة
- 2- التنظيم
- 3- التنسيق
- 4- إصدار الأوامر
- 5- الرقابة

- اقترح 16 توجيهًا لترشيد سلوك المدير وهي ليست جامدة بل تطبق حسب الظروف وأسهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرارات ، من أهمها:
- المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية.
- أن يتأكد المديرين أن خطة العمل أعدت بحكمة وروية وإنها ستنفذ بدقة.
- أهمية توافر صفة المبادأة لدى المديرين لكي يبتكروا ويخلقوا الحلول الملائمة للمشاكل الصعبة.
- تقوم الرقابة الشاملة على التحقق من أن كل شيء يسير وفق الخطة الموضوعية وبيان نقاط الضعف لتقويمها ومنع تكرارها، ومجالها يشمل الأشياء والناس والتصرفات.
- لزوم توافر مجموعه من السمات الفذة في المدير القائد لاتخاذ القرارات الصائبة، وهي: صفات جسمية ، ذهنية ، سعة اطلاع المدير وثقافته العامة، معرفته المتخصصة بالعمل ، خبرته.

- على المديرين أن يعملوا بكل جهد ممكن لمقاومة البيروقراطية (الإفراط في استعمال اللوائح والأنظمة في التطبيق العملي).

من أهم مبادئ فايول العشرة التي تضمن حسن أداء المدير لدوره وأسهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرارات:

1- مبدأ التدرج الرئاسي:

- ماذا يعني؟ التزام الوحدات الإدارية الدنيا بالقرارات التي تتخذها الوحدات الإدارية الأعلى منها.

ماذا يترتب على تطبيق هذا المبدأ؟

- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعاً لأهميتها (كلما اتسعت دائرة القرار وتعددت موضوعات وازدادت أهميته وازداد احتمال تحويله لأعلى المستويات الإدارية... والعكس).

- تمكين القيادة الإدارية من المحافظة على التماسك.
- مسؤولية القيادة لا تتوزع بل تحرك الجهود باتجاه أهداف محددة.
- مبدأ استقرار الموظف في مركزه الوظيفي.
- ماذا يعكس؟ صفة استمرار الموظف في وظيفته.
- إلى ماذا يؤدي؟ إلى فاعلية القيادة في أداء مهامها.

- لماذا؟ لأنها تكون مجموعة من الموظفين المدربين لخدمة الوظيفة لأنها عملهم الدائم وهذا يساعد القيادة على إشراكهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات.

2- مبدأ اللامركزية الإدارية:

ماذا يعني؟ نقل كل أو بعض الصلاحيات ومنها اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأخرى داخل المنظمة.

بماذا ينصح فايول في هذا الشأن؟ ينصح المديرين بتفويض بعض سلطاتهم في إطار محددات معينة تتمثل في: قدراتهم ومهاراتهم ، ومدى ثقتهم بأنفسهم، ومدى عمق الشعور بالطاعة لدى مرؤوسيهـم ، وأجواء العمل وظروفه.

3- مبدأ الاتصال الأفقي:

بماذا ينصح فايول في هذا الشأن؟ ينصح المديرين باللجوء إلى الاتصال الأفقي في اتخاذ قراراتهم بدلاً من الصعود إلى الرئيس الأعلى المشترك (الاتصال الصاعد) مع إخطاره بنتيجتها.

ما فائدة الاتصالات الأفقية؟

- توفر الوقت.
- تضمن الوصول إلى القرارات الواقعية المناسبة لأن الرئيس قد يكون بعيد عن موقع العمل وغريباً عنه.
- مبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه وبين موظفيه بعضهم البعض.

في ماذا يساعد تطبيق هذا المبدأ؟

- أداء العمل بروح الفريق.
- اتخاذ القرارات الصائبة.
- سلامة تنفيذها.

4- مبدأ ترتيب العمال

ماذا يعني؟ تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام المختلفة في المنظمة.

من المأخذ على إسهامات فايول

- عدم تعرضه لإدارة الأفراد عندما ذكر العناصر الأساسية للوظائف الإدارية وعدم تركيزه على بعض العمليات الأخرى – كالقيادة واتخاذ القرارات والدوافع والاتصالات – مما جعل إسهاماته غير شاملة.
- التقسيم الخماسي ذا صبغة وصفية مجردة فلم يشر إلى ما يجب أن يكون وكيف يكون مما جعلها شبيهة بالمفاهيم الإدارية التي عرفت الإدارات القديمة

بد فران جليبرت:

- من أهم افتراضاته أن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل ،وهي: "الطريقة التي تؤدي بها هذه العملية في أكثر الأوضاع راحة وبأقل عدد ممكن من الحركات وفي النطاق المكاني المتيسر".

كيف توصل إلى هذه النتيجة؟

نتيجة دراسته حيث قام بسؤال زملائه في مهنة البناء عن طريقة كل منهم في وضع الأحجار فتلقى أجوبة مختلفة ولاحظ أنهم لا يطبقون نفس الطريقة التي أجابوا عنها.

• تعتبر هذه النتيجة أساس لفكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة لحل المشكلة الإدارية والتي تعتبر من المراحل الأساسية لعملية اتخاذ القرارات

• لفت الانتباه إلى معايير وأسس تحديد البديل الأنسب ، وهي: الوقت، التكلفة، الجهد، الإمكانيات المادية المتاحة.

ج- ليندول ايرويك:-

- ابرز أهمية تأثير بعض الجوانب التنظيمية في اتخاذ القرارات.
- أكد أهمية التفويض في فاعلية القرارات الإدارية.
- يرى أن نجاح المدير في تفويض بعض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية لنجاحه في اتخاذ قراراته.

مقومات التفويض الناجح في اتخاذ القرارات:

1- شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه.

- 2- ثبات عمل الموظف.
 - 3- تحديد واجباته بوضوح (لأن عدم تحديدها يؤدي إلى الغموض الذي له تأثيره السيئ على الروح المعنوية للعاملين).
 - 4- مدى نجاح المدير في تطبيق مبدأ نطاق الإشراف وهو أساس لتقدير فاعلية تأثير المدير في مرؤوسيه.
- تأكيد أرويك على أهمية التفويض يتفق مع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يسمح للمدير بالتفرغ للمسائل الهامة والجوهرية ويحول دون تركيز السلطات في يده مما يساعده على الابتكار.

ثانياً: اتخاذ القرارات في ظل النظريات السلوكية:

- حاولت تلافي عيوب النظريات الكلاسيكية
 - ركزت على:
- دراسة العنصر البشري
 - النظر للتنظيم الإداري على أنه نظام مفتوح
 - القيادة والاتصالات واتخاذ القرارات
- استعانت بدراسات العلوم النفسية والاجتماعية.

أ- ماري فوليت:

- أسهمت في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لـ "قانون الموقف" ويعني:
- أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من شخصه وانه إذا ما تم ذلك فان المرؤوس يسعى من خلال معرفته لظروف ومتغيرات الموقف لتنفيذ ما يحقق المطلوب بالرغم من انه لا يتخذ القرار بنفسه.

صنفت القيادة على أساس معيار السلطة إلى:

- قيادة المركز (تركز على الجانب الرسمي)
النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على آخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإلهام بقصد تحقيق هدف مفيد، فقيادة المركز تجمع ما بين استخدام السلطة الرسمية والتأثير على سلوك الآخرين وإلهامهم للتعاون لتحقيق الهدف.

- قيادة الشخصية (تركز على الجانب الشخصي)

- قيادة الوظيفة (تركز على الجانب الرسمي والشخصي)
دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها وتهتم بتوزيع المسؤوليات

والمهام ووظائف القيادة (تخطيط، تنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة) ويسهم الأعضاء في القيام بأعباء ومهام القيادة

وترى أن قيادة الوظيفة هي الأكثر نجاحا...لماذا؟

لأن نجاح القيادة فيها يعتمد على الشخص الأكثر تفهما لطبيعة وظيفته وعناصرها وظروفها ومتطلباتها أكثر من الاعتماد على الشخص الذي لا يمتاز إلا بمركزه أو بشخصيته المسيطرة هذا التصور يتفق مع أساسيات الفكر الإداري الحديث التي تقيم فهمها لسلطة المدير متخذ القرار على عوامل نابعة من شخصية المدير ومركزه الوظيفي ومتطلبات هذا المركز:

قدمت مبدأ التعارض البناء رأت أن هناك ثلاث طرق تمكن للمدير من معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف المرؤوسين:

1- أن تغطي أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر... وهذا لا تعتبره حلا للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير راض.

2- استخدام المدير أسلوب المساومة في تحقيق الأهداف.

3- تحليل المدير للخلافات والتعارض وترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه.

ويعتبر التعارض عملاً بناءً لو حل بالطريقة الثالثة أكثر مما لو حل بالطريقة 1 و2... لماذا؟

لأن كل طرف يحصل على ما يرضيه وبذلك يتمكن المدير من مجابهة مشكلة تعارض الأهداف وضمن الحصول على تعاون الرؤوسين في تنفيذ القرارات التي يتخذها وبالتالي تتحقق الأهداف المرغوبة

2- تشستر بارنارد:

- اعتبرت دراساته في كتاب وظائف المنفذ النظر اتخاذ القرارات ركن أساسي وهام في العمل الإداري.
- قال أن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعه من القرارات المتداخلة والمتشابكة.
- طرح نظرية السلطة المقبولة والتي تقول أن:
 - المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ القرارات لا تنبع من شخصه وإنما من قبول الرؤوسين لهذه السلطة.
 - لا سلطة للمدير ما لم يعترف رؤوسه بها.
 - تظهر أهمية من يُصدر إليهم القرار وليس من يُصدره.
- الحكم على وجود السلطة من عدمه يكمن في الشخص الموجه إليه القرار ولي من أصدر القرار.

- عندما يرفض الموظف قرارا صدر من مديره فان القرار يفقد فاعليته بالنسبة إليه.
- عندما يتقبل الموظف القرار لا يتقبله طواعية وإنما قد يتقبله دون إدراك لمضمونه والخضوع للسلطة هنا نابع من عدم وجود خيار أمامه.
- ابرز أهمية دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات من خلال قبولهم للقرار أو رفضهم له على ضوء المكاسب التي يجنونها - ماديًا ونفسيًا واجتماعيًا- عند قبولهم للقرارات والمضار في حالة عدم قبوله.
- يجب أن يفرق المدير بين العوامل الإستراتيجية وغير الإستراتيجية (التي لا تؤثر كثيرا على اتخاذ القرار) في عملية اتخاذ القرارات وان يحدد العامل الاستراتيجي الذي هو في حقيقته اتخاذ قرار لأن يضيق مجال البحث للوصول إلى الهدف.

صنف القرارات الإدارية إلى:

- قرارات ايجابية: عمل شيء أو وقف عمل معين.
- قرارات سلبية: عدم القيام بعمل محدد، وان ادارك المدير للمواقف التي يجدر بها عدم اتخاذ قرار معين هو من صفات المدير الكفء.

3- هيربرت سيمون:

- جلل سيمون القرار الإداري إلى عنصرين أساسيين هما:
 - 1- عنصر التكلفة: يتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها.
 - 2- نتائج القرار: يتسم بالتعقيد لارتباطه بالأهداف سواء كانت تحقيق ربح أو خدمات.
- أوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيد 100٪ لأنه ليس من الممكن توافر للأهداف كل مقومات الرشد لدى المدير متخذ القرار وبالتالي يكتفى بالحلول المرضية أو المثالية النسبية أو الحلول لا بلس بها بدلاً من الحلول المثالية.
- اقترح بعض المعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل المناسب:
 - إذا كانت البدائل لها نفس النفقة (التكلفة) فنختار البديل الأكثر تحقيقاً للأهداف.
 - إذا كانت البدائل لها نفس النتيجة فنختار البديل الأقل تكلفة.

- تحدث عن حدود الرشد التي ينبغي معالجتها للوصول إلى القرارات الرشيدة.
- تحدث عن فكرة الاختيار فمحور السلوك الإداري هو الإنسان القادر على الاختيار وحل المشاكل واتخاذ القرارات فقدرته محدودة فلا يستطيع التعامل إلا جزء قليل من المعلومات المحيطة.
- أهمية اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات فمثلاً: فإذا كان هناك شخصان لديهما نفس القيم والمعارف والمعلومات والمتغيرات والظروف فلا يتخذان نفس القرار إلا إذا اتبعا المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

4- روبرت تاننباوم:

- حلل نظرية السلطة المقبولة حيث أوضح أن الرؤوس يتقبل سلطة المدير والقرارات عندما تكون:

فوائد قبوله ومضار عدم قبوله < فوائد عدم قبوله ومضار قبوله

- فوائد قبول القرار والسلطة: تحقيق أهداف التنظيم لأن تحقيقها يمكن يفيد، تقدير الزملاء، ثواب القبول أو تجنب مضار عدم القبول سواء كان مادياً أو معنوياً، ارتياحه نفسياً في العمل، الاستقرار في الوظيفة.

- مضار عدم قبول القرار والسلطة: عدم ارتياح الزملاء له، اتخاذ الإجراءات التأديبية ، ضرر مادي أو معنوي، تهديد الحياة الوظيفية.

5- جيمس ثمبسون:

حدد متغيرين أساسيين لتحليل أساليب اتخاذ القرارات هما:

- 1- الاتفاق والاختلاف حول الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار.
- 2- نتائج اتخاذ القرار.

توصل إلى أربعة أساليب لاتخاذ القرارات:

- 1- اتخاذ القرارات عن طريق المدير وحده ويفترض أن المدير يتمتع بشخصية خارقة ونفوذ قوي ويعتمد اتخاذ القرار على الهام وإيحاء المدير ويطبق عندما يكون هناك اختلافات حادة حول أسباب ونتائج القرار.
- 2- اتخاذ القرارات عن طريق التقدير والحكم الشخصي للمدير ويفترض أن المدير يتمتع بقدرات كبعد النظر وسعة أفق التفكير أطلق على القرارات التي تتخذ بهذا الأسلوب القرارات الجماعية ويطبق عندما يكون هناك اختلافات حول أسباب القرار واتفاق على نتائج القرار.
- 3- اتخاذ القرارات عن طريق التسويات أو الحل الوسط بين الأطراف ذوي الصلة بموضوع القرار وهذه القرارات ترضي الأطراف المتعارضة ويطبق عندما يكون هناك اتفاق حول أسباب القرار واختلاف على نتائج القرار.

4- اتخاذ القرارات عن طريق التقديرات الكمية التي تجريها الإدارات المختصة أطلق على القرارات التي تتخذ بهذا الأسلوب القرارات البيروقراطية ويطبق عندما يكون هناك اختلافات حول أسباب القرار ونتائج القرار.

6- ليفين وجور:

اجروا دراسات بينت اثر العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية على عملية اتخاذ القرارات، وتتمثل في: شخصية متخذ القرار، خلفيته النفسية والاجتماعية، العوامل الحضارية والثقافية، عادات وتقاليده وقيم تحكم تصرفات الأفراد والجماعات.

خاتمة للنظريات الكلاسيكية:

ركزت على الجوانب المادية.. من أين يتضح ذلك؟ من خلال:

- اتباع نظرية الإدارة العلمية المنهج العلمي في فهم العملية الإدارية
- توجهات نظرية التقسيم الإداري لترشيد سلوك المديرين

وعن أسباب تركيز رواد النظريات الكلاسيكية على تطبيق مبادئ ثابتة لحل مشاكل الإدارة، وإغفالهم للجوانب النفسية والاجتماعية وتأثيرها على الإدارة وعملية اتخاذ القرارات؟

- لوقوعهم تحت تأثير حركة الترشيح التي ترى أن التنظيم الإداري يتصف بالرشيد مادام يخضع لمجموعة من المبادئ والقواعد الرشيدة: التخصص، التسلسل الإداري، وحدة الرئاسة، الإشراف المحكم.
- تركيزها على البناء الرسمي للتنظيم الإداري وتجاهل التجمعات غير الرسمية.

الانتقادات التي تعرضت لها:

- مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي الاهتمام الكافي لمفهوم القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها.
- أغفلت أهمية العوامل السيكولوجية والبيئية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.

