

2- النموذج التنظيمي :

يجمع النموذج التنظيمي بين المجالات السلوكية والتحليل الكمي على عكس النموذج العقلاني الذي يركز على المجالات الكمية في اتخاذ القرارات. لذلك فإن خيار متخذ القرار يأخذ بالاعتبار العوائق في البيئة الخارجية.

يقدم النموذج التنظيمي طريقة كلاسيكية جديدة لاتخاذ القرارات في المنظمات الرسمية. حيث يضع معايير محددة وتفسيرات للنموذج الكلاسيكي ، واستبداله بطرق أكثر انفتاحا تزود بالمحددات السلوكية والبيئية التي تفرض على متخذي القرارات في المنظمات

- أمثلة على النماذج التنظيمية:

- أولاً: نظرية العقلانية المحدودة (Théorie de la rationalité limitée):

يعتبر هيربرت سيمون¹ (H. Simon) من رواد النموذج التنظيمي وخاصة من خلال من مساهمته في نظرية القرار بنظرية العقلانية المحدودة والتي توج على إثرها بجائزة نوبل سنة 1978.

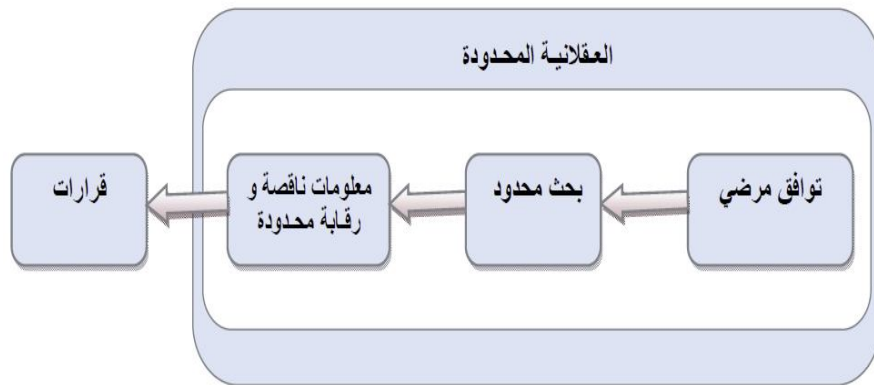
فبالنظر لمثالية النموذج العقلاني وعدم واقعيته ، فإنه يمكن حسب سيمون (H. Simon) تعديله و تقريبه من الواقع ليصبح أقرب ما يكون إلى نموذج للعقلانية النسبية أو المحدودة . فهذا النموذج يركز على استخدام المعلومات المتعلقة بالخبرات و التجارب السابقة و تميمها و استخلاص العبر منها عند اتخاذ القرارات . حيث يرى سيمون (H. Simon) أن العقلانية المحدودة تقوم على حدين اثنين :

- شخصية متخذ القرار: التي تعتبر عاملا مهما عند عملية اتخاذ القرار (من خلال نظرة المقرر الخاصة لنفسه ، و ثقته بالأفعال التي يقوم بها (Son amour propre)، و حساسيته للبيئة المحيطة به...).

- المعارف و القدرات غير الكاملة لمتخذ القرار: فالمقرر يقوم بالاختيار انطلاقا من معرفته الشخصية للأشياء ؛ حيث تلعب المعلومات المتوفرة عند اتخاذ القرار دورا حاسما في تخفيض درجة عدم اليقين ، أو قد يؤدي سوء التقدير إلى نتائج سلبية (اختيار إستراتيجية التابع « Le suiveur » ظنا أن المنافسين أعلم بواقع المؤسسة قد تكون له نتائج غير طيبة بالنسبة للمؤسسة).

فهذا النموذج كشف حدود النموذج العقلاني و ثمن عمليات (سيرورات) اتخاذ القرارات المستخدمة من طرف الأفراد أو المجموعات (الفرق) ؛ حيث بين لماذا تختلف القرارات باختلاف الأفراد أو المجموعات التي تقوم باتخاذها رغم اعتمادهم على نفس الكم من المعلومات ، و أشار واضعو هذا النموذج و بالأخص هيربرت سيمون (H.Simon) إلى محدودية الوصول إلى معلومات كاملة - حول المشاكل المختلفة أو طرق العمل المختلفة - بغض النظر عن الوقت الممنوح

و الموارد المتوفرة لأداء مهمة ما . و الشكل الموالي يوضح كيف يعكس نموذج العقلانية المحدودة توجهات الأفراد أو المجموعة (الفريق):



- من غير الضروري اختيار أحسن الأهداف/ الحلول الممكنة ، إذ يمكن الاكتفاء بالتوافق على حل مرضي : ذلك يعني الاتجاه إلى اختيار القرار الذي يقود إلى حلول مرضية و ليس بالضرورة عظمى ؛ حيث يمكن أن يكون الحل المقبول هو أسهل هدف يمكن تحديده و بلوغه و يحقق إجماع مختلف الأطراف (الأقل جلبا للنزاعات). و يرى هيربرت سيمون (H.Simon) أن التوافق على حل مرضي لا يعني بالضرورة أن المديرين يختارون أول حل يخطر على بالهم أو يظهر على حواسيهم ، حيث يمكن أن يرتقي مستوى الرضا من خلال الإصرار و الطموح الفردي ، و وضع معايير فردية أو تنظيمية أعلى و اللجوء إلى توسيع نطاق استخدام التقنيات و الحلول التي يتيحها التقدم الحاصل في مجال المعلوماتية و إدارة الأعمال .

- القيام ببحث محدود عن الحلول/ البدائل الممكنة : من خلال عدم توسيع دائرة الأهداف و الحلول الممكنة لمشكلة ما ، فمثلا من خلال تفضيل متخرج جديد لوظيفة ما فإن ذلك لا يمكنه من تقييم كل الوظائف الممكنة في تخصصه لأن ذلك قد يستغرق منه وقتا طويلا و قد يصل به إلى سن التقاعد حتى يتمكن من الحصول على كل المعلومات و تحليلها و معالجتها من أجل اتخاذ القرار بشأن الوظيفة الأمثل التي سيختارها. كما قد يتشبث الأفراد باختيار معين لا لسبب سوى لاعتقادهم أن الانسجام في العمل يعتبر شكلا للسلوك المرغوب فيه ، و يستمرون في العمل بالطريقة التي ألفوها ، مما يجعل كل محاولة للتغيير لا تحقق بالضرورة الإجماع .

- الاكتفاء بما توفر من معلومات ، مع رقابة محدودة على القوى الداخلية و الخارجية للبيئة و غير متناسبة مع النتائج المتوقعة من القرارات المتخذة : بحيث أنه غالبا ما يكون هنالك نقص في المعلومات لدى متخذي القرارات حول المشاكل المطروحة مما يضعهم في مركز تجاذب قوى يصعب التحكم فيها ، و هي وضعيات غير متوقعة تؤثر على سيرورة (عملية) اتخاذ القرارات و على النتائج المراد تحقيقها من خلالها.

كما أن للسلوك تجاه المخاطرة لدى شخص ما أو فريق ما تأثيراً كبيراً على البدائل المختارة ؛ فالشخص أو الفريق الحذر غير المخاطر قد يرفع من درجة التشاؤم من خلال ترجيح كفة الخسارة المحتملة مقابل الربح المتوقع و العكس صحيح ، و في بعض الأحيان يتم اختيار أخف الاحتمالات ضرراً بالنسبة للمنظمة كما يعتقد متخذو القرار أو الاكتفاء باختيار القرارات التي تؤدي إلى نتائج مرضية مضمونة على حساب المخاطرة بقرارات غير مضمونة العوائد .

- ثانياً: النظرية السلوكية للمنشأة:

في نفس سياق إسهامات هربرت سيمون طوّر كل من سيارت و مارش¹ (R.M. Cyert & J.G. March) النظرية السلوكية للمنشأة التي كان الهدف منها شرح طموح قرارات المؤسسات انطلاقاً من الملاحظة .
تقوم هذه النظرية على أربعة مفاهيم :

- المنظمة مصممة كائتلاف لأفراد لديهم أهداف مختلفة. وبالتالي فإن أهداف المنظمة تتم التعامل معها من طرف الأفراد كقيود يجب الوفاء بها، بالمقابل يجب على المنظمة وبصفة مستمرة ، مواجهة الصراعات المحتملة والكامنة. و حتى يتم حل المشاكل ؛ يتم تجزئتها إلى مشاكل فرعية يتم إسنادها لمختلف الوحدات الفرعية للمنظمة ، التي تعالج كل منها الجزء المناسب ، وفقاً للعقلانية الخاصة بها، وفي ظل احترام قيد الهدف المسطر. وبالتالي، فإن المنظمة لا تتحرك ككتلة وبحركة واحدة، بل هي عبارة عن مزيج من العقلانيات المحلية المحددة وفقاً لمستوى معين من الأداء. و بالتالي يتم التغلّي عن أي تعظيم شامل.

يمكن تلخيص سيرورة (عملية) اتخاذ القرار على النحو التالي:

- تنطلق السيرورة نتيجة مشكلة تنشأ من المقارنة بين المعلومات المتأتية من البيئة والأهداف المسطرة؛
- تتم تجزئة المشكلة إلى مشكلات فرعية تتم معالجتها بواسطة الأجزاء الفرعية للمنظمة وفقاً للأهداف المسؤولة عنها؛
- يميل كل جزء فرعي من المنظمة إلى معالجة المشكلة وفقاً للإجراءات المعتادة ولا يقوم بالبحث عن حل خاص إلا إذا تبين أن هذه الإجراءات لم تعد مناسبة؛
- يتوقف هذا البحث بمجرد العثور على حل مرضي (قياساً بهدف معين)؛
- يتكوّن الحل الشامل للمشكلة من مجموعة من الحلول الفرعية التي تقدمها الوحدات الفرعية للمنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار للتوافقات التي تم الحصول عليها من خلال المعالجة المتتابعة للمشاكل والقبول بالحلول المرضية².

3- نطاق وحدود النموذج التنظيمي:

من خلال ملاحظة الممارسات الفعلية للقرارات، أبرز هيربرت سيمون (H. Simon) وأتباعه أهمية التنظيم والإجراءات في خيارات المؤسسة. وقاموا بشرح سبب اختلاف السلوكات الفعلية عما يطرحه النموذج الأحادي العقلاني (monorational) الذي يلخص ضمنيا النظريات التقليدية.

قد يبدو أن استخدام النموذج التنظيمي لغايات التحليل أقل سهولة من النموذج الأحادي العقلاني: لأنه بالإضافة إلى التحكم في العديد من المفاهيم الصعبة، يتطلب بيانات ذات طبيعة معقدة و داخلية من المؤسسات (الإجراءات، إلخ). كما أن النموذج يعاني من بعض أوجه القصور، المتمثلة في:

- لا يشرح جيّداً بوضوح ظاهرتي الابتكار والتغيير الفجائي، لأنه يستند إلى افتراض أن الخيارات مشروطة إلى حد كبير بالهيكل والإجراءات القائمة؛

- لا يوضح بدقّة كيفية تفاعل الوحدات الفرعية للمنظمة، و دمجها ، ودور الإدارة العامة، و الكيفية التي يتم بها وضع الهياكل والإجراءات؛ وبعبارة أخرى، لا يزال النموذج محتشماً للغاية في تطرقه لمسألة السلطة؛

- يعترف هذا النموذج بسهولة كبيرة بأن القواعد تتبع فعلياً بطريقة حرفية دون الأخذ بعين الاعتبار ألعاب واستراتيجيات أعضاء المنظمة فيما يتعلق بإجراءات وأدوات الإدارة والتسيير.