

3- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي: يعتبر أصحاب نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي

الاتجاهات الفكرية التي جاءت بها حصيلة منطقية لقصور النظريات السلوكية عن إعطاء صورة واضحة وكافية حول السلوك الإنساني داخل التنظيم. ويُعتبر تركيز المدرسة السلوكية على العديد من الجوانب كالقيادة، المشاركة، التنظيم غير الرسمي، الحوافز، التكامل... أفاد العديد من الباحثين في دراسة بعض المتغيرات البيئية، المناخ التنظيمي،... وغيره من الجوانب التي مهدت الاهتمام بالإدارة والنظر إليها على أنها عمليات اتخاذ القرار، وقد اقترن اسم "هربرت سيمون" **Herbert Simon** " بنظرية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث قدم تصورًا واضحًا لعملية اتخاذ القرار مبررًا أهمية القرار في تحليل ودراسة السلوك التنظيمي، إضافة إلى إسهامه مع زميله "مارج" **Marge** " في وضع نظرية التوازن التنظيمي، لذلك فإن اتجاهاته تعد امتدادًا للفكر التعاوني الذي أتى به "بارنارد".

ويرى "سيمون" أن السلوك التنظيمي الرشيد هو ذلك الذي يعتمد على المفاضلة بين البائل المتاحة ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيرًا رشيدًا، مقدمًا في ذات الوقت نموذج الرجل الإداري كبديل عن "الرجل الاقتصادي الذي افترضته المدرسة التقليدية، وقد ميز بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة وهما:

* **الرشد الموضوعي** : هو الرشد أو السلوك العقلاني الذي يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر له البدائل الكافية لاتخاذ القرار (الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات).

* **الرشد الذاتي (الشخصي)** : وهو الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يمكن للفرد من خلالها تحقيق المنافع الممكنة من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.

مستبعدًا (سيمون) فكرة الرشد المطلق عند اتخاذ القرارات لأن البدائل المتاحة محدودة إضافة إلى محدودية الفرد في الحصول على المفاضلة، معتبرًا التنظيم مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافه الشخصية.

وقد انطلق مفهوم التوازن المنظمي الذي أكدّه " مارج " و"سيمون" من حقيقة المشاركة في المنظمة واتخاذ القرارات فيها، وتضمنت نظرية "سيمون" جملة من العناصر يمكن انجازها في النقاط التالية:

* **اتخاذ القرارات** : فالتنظيم هو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات بين عناصره تقوم على أساس سلسلة من القرارات المرتبطة بتحقيق أهداف معينة عبر نشاطات مختلفة.

* **البيئة** : تتحكم بتحديد عدد البدائل المتاحة لمتخذي القرار، فالأعضاء يعملون في بيئة اجتماعية محدودة البدائل وعليه يتعين المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أنسبها ضمن محددات البيئة.

* **الجماعة** : إن عملية اتخاذ القرار تأخذ شكلاً منظماً معيناً، ووجود الجماعة إنما يؤكد اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار.

* **التخصص** : لا بد من الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل التنظيم وأن يعتمد أسلوب الهرمية في بناء هيكل التنظيم.

* **الالتزام بالقرارات** : حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه يتعين على جميع عناصر الالتزام بالقرارات المتخذة في المستويات العليا ولا يتحقق ذلك إلا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء وهي:

• استخدام السلطة.

• خلف الولاء التنظيمي.

• اعتماد معيار الكفاءة.

• الاتصالات.

• التدريب.

* **التوازن بين المغريات والإسهامات** : تعود قوة التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه إلى إسهامات الأعضاء، وتشكل مغريات (الحوافز) المقدمة لهم أسلوباً هادفاً لتعميق وتكريس الولاء للتنظيم، لذلك وجب خلق التوازن بين تلك المغريات المقدمة للأعضاء وإسهاماتهم داخل التنظيم بغية تحقيق الأهداف.

4- **نظرية الإدارة بالأهداف " إيمتاي إتزيوني Emtai Etzioni "** : يعرف المنظمة بأنها وحدة

اجتماعية هادفة و هي عبارة عن تجمعات بشرية يتم إنشاؤها أو إعادة بناؤها بغية تحقيق أهداف محددة، ويندرج ضمن هذا التعريف كافة أنواع وأشكال المنظمات على اختلاف أهدافها وأنشطتها باستثناء المنظمات الطبيعية التكوينية أو المكوّنة طبيعياً كالأُسرة و الأمة...

خصائص المنظمة حسب نظرية الإدارة بالأهداف : أوضح " إتزيوني " في تحليله للمنظمة أنه

يتعين على كل منظمة حتى تحقق الأهداف التي وجدت لأجلها أن تشمل الخصائص التالية :

* **تقسيم العمل و توزيع السلطات و مستويات الاتصال** ، و هو التقسيم الذي يعطي الصورة الحقيقية للمنظمة و يميزها.

* **مركز أو مراكز القوة** ، ضرورة وجود مركز أو عدة مراكز للقوة أي الجهة التي تصدر القرارات و تسهر على متابعة تجسيدها و تجعل الأفراد يمثلون للتعليمات و الأوامر ، وفي هذا الجانب فقد بين أن القوة تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة لجعل الأفراد يمثلون (وسائل فيزيقية، وسائل مادية ،وسائل رمزية) و منه فقد صنف القوة إلى **قوة قاهرة** كالتهديد و الجزاء ، **قوة تعويضية** كالمكافآت و المنح و الأجور ، **قوة معيارية** كتوزيع و تجريد الجزاءات الرمزية و توزيع المكافآت ، و يرى أن كل المنظمات تستخدم الأنواع الثلاث للقوة.

* **استبدال الموظفين** ، التخلي العقلاني و الواعي عن الموظفين غير المرغوب فيهم و استبدالهم لأسباب موضوعية من شأنها أن تعيق المنظمة على تحقيق أهدافها.

و قد جمع فكر "اتريوني" بين عدة تصورات نظرية في مجال التنظيم ،حيث قام تصوره النظري على نقد موضوعي لتلك التصورات دون إلغاء أهميتها ،فاهتم بمضمون مدرسة الإدارة العلمية و ما تضمنته بخصوص التحفيز المادي الذي يدفع العامل إلى بذل جهد أكثر ،كما لم يهمل ما جاءت به مدرسة العلاقات الانسانية مستفيدا من الانتقادات التي وجهتها هذه المدرسة للإدارة العلمية المتعلقة بعدم استجابة لما تقرره الإدارة كأفراد و إنما كجماعات إضافة إلى دور المكافآت والحوافز غير المادية ، كما اهتم ببعض النماذج البنائية كالبيروقراطية عند " **ماكس فيبر** " .

و يرى "اتريوني" أن المنظمات الحديثة و رغم ما تتعرض له من انتقادات و ما يسجل عليها من نقائص إلا أنها تبقى الأكثر كفاءة مقارنة بالمنظمات التقليدية ،مشيرا للانسجام الحاصل بينها و بين البيئة الاجتماعية نتيجة تطور العمليات الإدارية (التخطيط و الرقابة ...) ،حيث أوضح أن المنظمات الحديثة تمتاز بالوعي قاصدا بذلك أنها ذات أهداف واعية تسعى لتحقيق رضا و سعادة الأعضاء فبدون ذلك لا يمكنها بلوغ أهدافها ،فعدم تحقيق رضا الأعضاء و سعادتهم في المنظمة يسبب الحياد عن الأهداف لأن الموارد البشرية هي الوسيلة الأهم لبلوغ تلك الأهداف فكلما خفت من استياء العاملين زادت كفاءتهم و منه كفاءة المنظمة أي أن الترشيح أو الرشد التنظيمي و رضا العاملين و سعادتهم متوازيان و بالتالي فالبحث عن بلوغ أقصى قدر ممكن من الرشد لدى الجماعات للتقليل من الآثار والمظاهر المرفوضة و هو ما يؤدي إلى ضرورة جعل أهداف المنظمة تحقق الوظائف الأساسية التالية:

- تقوم المنظمة على فكرة محددة المعاني مما يمكنها من مواجهة مختلف العوائق.

- تحديد ملامح النشاط التنظيمي.

- تستمد المنظمة شرعية نشاطها و سبب وجودها من مكوناتها.
- الاعتماد على الأهداف كمعايير لقياس مدى نجاح المنظمة.

مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف : حددت نظرية الإدارة بالأهداف ستة مراحل أساسية لإدارة

المنظمات اعتمادا على الأهداف ،يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وضع و تحديد الأهداف العامة ، و يتم ذلك عند إنشاء المنظمة.
 - تقويم الإمكانيات المادية و البشرية للوقوف على مدى مطابقتها للأهداف .
 - اشتقاق الأهداف الفرعية أي تفكيك الأهداف الرئيسية إلى أخرى جزئية أو فرعية.
 - توزيع المهام و الصلاحيات على الأعضاء و الجماعات،
 - مرحلة التنفيذ أي الشروع في العمل لتحقيق الأهداف.
 - التقويم ويقصد به تقويم ما تم إنجازه للوقوف على النقائص و تداركها.
- و عليه فإن " اتزيوني " يرى أن دراسة المنظمة لابد أن تكون من خلال تحليل الأهداف و تحديد خصائصها ،والحرص على تجنب التحول من الاهتمام بالأهداف الأساسية إلى الاهتمام بأهداف ثانوية قد تنشأ نتيجة الصراعات بين الأعضاء الفاعلين الذين يؤثرون بصفة أو بأخرى في توجيه أهداف المنظمة.