

أولا المدخل الكمي

ظهر هذا المدخل خلال الحرب العالمية الثانية 1945، نتيجة احتياج السلطات العسكرية لاستعمال الطرق العلمية في اتخاذ قراراتهم العاجلة. وما شجع على بروز هذا التيار أكثر هو ظهور الإعلام الآلي الذي قدم الطرق الحسابية اللازمة لإيجاد الحلول للمشاكل الإدارية.

تقوم فلسفة هذا المدخل على فكرة أساسها ان النشاطات والعمليات في المنظمة يمكن التعبير عنها في شكل نماذج ومعادلات ورموز رياضية. أن ما تقوم به من مهام ما هو إلا عمليات منطقية يمكن نمذجتها من اجل حل العديد من المشاكل التنظيمية المعقدة والمركبة.

ويعتبر التيار الرياضي امتدادا للفكر التaylorي، حيث يتميز بكونه يعتمد على التحليل الكمي البحث، ويستند على التقنيات والوسائل كالبرمجة الخطية، شجرة القرارات، المصفوفات... وينظر أنصار هذا المدخل إلى المنظمة باعتبارها "كيان أو وحدة منطقية يمكن التعبير عن أفعالها ونشاطاتها بواسطة رموز مجردة في شكل علاقات رياضية ومعطيات يمكن تكميمها وقياسها"

ويرتكز الفكر الرياضي على محورين أساسيين:

- ❖ الأمثلية: أي تعظيم الإنتاج أو تدنية التكاليف وتحقيق الأهداف الأعظمية؛
- ❖ استعمال النماذج الرياضية من أجل اتخاذ القرار الناجح والمناسب في التسيير.

ويمكن تلخيص جوانب هذا المدخل في:

- ✓ استخدام النماذج الرياضية والأساليب الإحصائية في حل مشكلات الصناعة التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية؛
- ✓ اهتم هذا المدخل بالاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية؛
- ✓ ساعد تطور أجهزة الحاسب الآلي على ظهور هذه المدرسة؛
- ✓ تستخدم النماذج الإدارية في التخطيط والرقابة وصيغة استراتيجية الإنتاج.

ومع حلول سنة 1945 شهد هذا التيار انتشارا واسعا في مجال التطبيق المؤسساتي، وبالرغم من النجاح الباهر للأدوات الكمية في حل الكثير من المشكلات الإدارية، خاصة تلك التي تحتوي على عدة متغيرات، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعوبة بما كان ترجمتها عدديا أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين، الرضا الوظيفي وغيرها...

ثانياً: مدخل اتخاذ القرار

يشكل القرار أحد الموارد الأساسية للمنظمة بحكم انه من هلاله يمكن تحويل الرؤية، الأفكار ومشاريع الأشخاص إلى اعمال استراتيجية، وعليه يمكننا التمييز بين عدة مفاهيم في إطار هذا المدخل:

➤ النموذج الكلاسيكي لاتخاذ القرار (النموذج العقلاني لهارفارد):

الإنسان حسب هذا النموذج يجري خيارات عقلانية، والقرار بالتالي هو نتيجة تفكير فاعل وحيد يسعى إلى تعظيم النتائج بأقل الوسائل الممكنة أو المتوفرة. وبذلك يمكن تقسيم مسار القرار إلى أربع مراحل: إدراك وتحديد المشكلة/ تحديد وتوضيح كل التدابير الممكنة/ انتقاء الحل الأحسن/ تنفيذ الحل

وترتكز النماذج العقلانية لاتخاذ القرار على عدد من المسلمات الضمنية هي:

- ✓ للمقرر أفضليات واضحة ويعود إليه اتخاذ القرار بشأن الأهداف المنشودة؛
- ✓ تتوفر للمقرر معلومات كاملة عن المحيط وعن عواقب اختياراته، وتعتبر تكلفة الوصول للمعلومة غير ذات أهمية؛
- ✓ القرار يسبق العمل ولا تراعى أي قرارات نابعة من النشاط الاستراتيجي بشكل مبدئي؛
- ✓ على أساس هذا التصور لا يخضع تغيير النظام إلا إلى التقلب المتعمد لمقرر وحيد وعقلاني.

➤ نموذج العقلانية المحدودة لهربرت سايمون (H. Simon)

عارض سايمون في نظريته عن اتخاذ القرار مسلمة العقلانية التامة التي صاغها أساتذة هارفارد واقترح بدلها مفهوم العقلانية المحدودة أو العقلانية الإجرائية من اجل تحليل السلوك التنظيمي واتخاذ القرار.

يعتبر هذا النموذج أكثر واقعية من النموذج الكلاسيكي إذ ينطلق من ملاحظة السلوكيات البشرية ويتوافق مع التحليل المعرفي لمتخذ القرار. هذا الأخير يتميز بثلاثة خصائص كبرى حسب سايمون:

- ✓ متخذ القرار لا يمتلك نظرة شاملة لمحيط المؤسسة ولا يستطيع معالجة كل المعلومات المتوفرة؛
- ✓ ليست للإنسان أفضليات واضحة ومرتبطة لشكل تدرجي بل لديه تطلعات متغيرة بتغير الأزمنة؛
- ✓ متخذ القرار لا يسعى إلى تضخيم نتائج اختياراته بل يهدف إلى تحقيق مستوى معين من الرضا.

ويرى هذا النموذج أن عقلانية الفرد محدودة بسبب ضيق الوقت، نقص القدرات وقلة المعلومات وعليه ميز سايمون بين نوعين من القرارات:

- ✓ **القرارات المبرمجة:** هي عبارة عن قرارات تكرارية (روتينية)، مثل معالجة الطلبات؛

✓ **القرارات غير المبرمجة:** هي قرارات فريدة تتعلق بمعالجة مشاكل غير رسمية أو ذات أهمية كبيرة مثل الانطلاق في منتج جديد.

➤ النظرية السلوكية للمنظمة ل سيارت ومارش (Cyert & Mar)

ترتكز النظرية التي صاغها سيارت ومارش على فكرة وجود أربعة مبادئ قاعدية لانتخاذ القرار:

✚ **المعالجة التقريبية للمشاكل:** تمارس غالبا في ظل وضعية عقلانية محلية وتعالج المشاكل بطريقة تجريبية بدل تجاوزها بواسطة

حل نهائي. أي بعبارة أخرى معالجة المشاكل الواحدة تلو الأخرى دون محاولة دمجها.

✚ **إزالة اللاتأكد:** تواجه المنظمة حالات عديدة من اللاتأكد (مثل السوق، اضراب العمال،...) وعليه يرى الباحثان أنه

على المنظمة السعي وراء إزالة اللاتأكد خطوة بخطوة.

✚ **البحث عن الحلول بصيغة المشاكل الشبيهة:** أمام مشكلة معينة يتوجب على الفاعلين في المنظمة البحث عن حلول

محددة بدقة، هذا البحث يجرى طبيعيا بطريقة مشابهة المشكلة، وغالبا ما تنفذ حلول معروفة مسبقا.

✚ **التعلم التنظيمي:** الخبرة المكتسبة عن آثار القرارات المتخذة سلفا تحول تدريجيا السلوك التنظيمي للمنظمة. هذه الظاهرة

التنظيمية تساعد في تغيير ثقافة المنظمة، مبادئ تسييرها وكذا مناهجها وأدواتها.