## هربرت سيمون(Herbert Simon, 1916-2001)

هربرت سيمون (Herbert Simon, 1916-2001) عالم سياسة واقتصاد وعلوم إدارية أمريكي، حائز على جائزة نوبل في الاقتصاد (1978) لنظريته حول العقلانية المحدودة.
أعماله الأساسية (1947) "Administrative Behavior" :و Models of Man (1957).

**العقلانية المحدودة :** HERBERT. وA.SIMON

مشاركة A.SIMON في نظرية اتخاذ القرار توجت بجائزة نوبل سنة 1978 نقطة انطلاق سيمون هي إثباته لفكرة أنه إذا أردنا تهيئ نظرية واقعية في التدبير مسألة القرار يجب أن نتركها جانبا نمط العقلانية اللامحدودة وتعويضه بالعقلانية المحدودة والموزعة بين أفراد التنظيم، العقلانية محدودة مادام الأفراد لهم معارف وأهليات هي نفسها محدودة وأن لهم قيم شخصية تجعلهم يبحثون عن اتجاهات معينة دون غيرها، والعقلانية موزعة لأنها ليست فقط في ملك المقاول والمدير أو الموجه للمقاولة ولن توجه اختيار أفراد التنظيم كيفما كان المستوى الذي يوجدون فيه، وقد اهتم سيمون أيضا بالسلوك البسيكولوجي للمقرر الفردي الذي اعتبره رهينا بعقلانية محدودة وموجه من طرف المحيط البسيكولوجي.

يقول سايمون "من وجهة نظر فيمونولوجية ، لا يمكننا الحديث عن العقلانية إلا بالنسبة لإطار مرجعي،و هذا الإطار المرجعي سيكون محدود بمعارف الفرد العقلاني
وبما أن العقلانية محدودة وتتغير حسب أفراد التنظيم فيستحيل الوصول إلى حد أقصى من اتخاذ القرار كما تدعي المدرسة الكلاسيكية

وعلى مستوى التنظيم أن يلاحظ هذا الأخير ببذل مجهودا لإدماج السلوكات الفردية وذلك بتحديده للمحيط السيكولوجي لأفراد التنظيم ومقابل ذلك يجب على الأفراد أن يقبلوا المشاركة في حياة التنظيم والخضوع لتأثيرها و يعملون كمقررين.
-الإنسان عقلاني ولكن عقلانيته محدودة لأنه تنقصه معارف وأهليات وهي نفسها محدودة لكونه لا يتذكر إلا بعض الاختيارات السابقة جزئيا ويصعب عليه التنبؤ بالأحداث المقبلة، فلمواجهة مشكل ما فالمقرر لا يبحث عن حل مناسب بل يرجع للبحث عن الحل السابق الذي يبدو مرضيا، هذا الحل سيكون جديدا إذا لم تكن الحلول السابقة ملائمة.
-الإنسان له اتجاهات موجهة ومحدودة بمحيطه البسيكولوجي ومكونات السيرورات البسيكولوجية لاتخاذ القرار هي:
التعلم: الكائن الإنساني يلاحظ نتائج أفعاله ويصححها للوصول إلى غاياته التكيف والملائمة.
الذاكرة: تمكن من الاستجابة لمؤثرات سابقة.
المثيرات: توجه الانتباه في اتجاه معين.
محددات المحيط البسيكولوجي: يتعلق الأمر بفهم طبيعة المؤثرات التي تحرك السيرورات

التقريرية.
-التنظيم يحدد المحيط السيكولوجي لأفراده، ويحتوي على مثيرات واتجاهات توجه سلوك أفراده، ويؤثر فيهم بأشكال مختلفة :بتقسيم العمل، بالإجراءات بالسلطة، بالتواصل بالهوية (الأمانة والصدق والإخلاص).
فالتنظيم بعبارة أخرى يكون أفراده متأثرين بالمعايير التي يريد التنظيم تطبيقها فالفرد إذا أراد المشاركة في التنظيم فعليه الارتباط به والإخلاص له واتخاذ قراره في انسجام مع أهداف التنظيم.
-الأفراد يقبلون بأن يصبحوا من عناصر التنظيم، يشاركونه ويخضعون لتأثيره إذا كان هذا الأخير يشاركهم مباشرة أو بطريقة غير مباشرة في إشباع رغباتهم وأهدافهم الخاصة.
(القانون الاجتماعي)..
في إطار نظرية سيمون فالقرار يبدو تنظيما وثنائي التحديد :
من جهة الفرد يرى عقلانيته محدودة ومتأثرة بالتنظيم ومن جهة أخرى القرار يندرج في سياق تنظيمي حيث القرارات مستقلة : (هرمية القرارات، قرارات حالية هي نتيجة لقرارات سابقة ويحد من آفاق القرارات المستقبلية.
باختصار إنه بحكم محدودية العقلانية الإنسانية فإن صيرورة اتخاذ القرار عند سيمون يمكن حصرها في ثلاث عناصر:
-1اكتشاف القرارات فالقرار نشاط ذهني.
-2بناء وتحليل الأحداث المحدثة أو الجديدة الناتجة عن عملية ما: نشاط فالتصورات والرؤية أو النموذج.
-3انتقاء نشاط أو فعل أو عملية من بين العمليات الممكنة: نشاط الاختيار

سايمون يقرر بأن سلوك الأفراد جزء كبير منه موجه نحو أهداف هذه الأهداف تعتبر مؤشر لما ينبغي أن يكون
مبدئيا اتخاذ القرارات الصغيرة والإجراءات المحددة بموجب قرارات أكثر أهمية تتعلق بأهداف و غايات يراد تحقيقها
كل قرار من هدا القبيل هو اختيار لهدف الذي هو ذاته وسيلة لتحقيق غاية أبعد و هكذا حتى تحقيق الغاية النهائية ...العقلانية مرتبطة ببناء هرمي للغايات و الوسائل ،الوسائل أداة لتحقيق الغاية التي هي نفسها وسيلة لغاية أخرى...
عامل الوقت: يمكن تحقق وضعية ما في وقت معطى لكن غايات أخرى يكونون وضعيات ما يمكنهم النجاح مع مرور الوقت ،و الاختيار يتأثر ليس فقط بغاية معطاة لكن بالأنتظارات للحالات المتحققة في مختلف اللحظات...و من جهة أخرى إدا وضعية ما تحققت في لحظة زمنية معينة أي وضعية أخرى يجري إهمالها في نفس هده اللحظة؟

و إذا كانت نفس هده الوضعية بالذات ينبغي تحقيقها في هده اللحظة المعطاة كيف هدا يعيق تحقق غايات أخرى في لحظات زمنية مستقبلية لاحقة؟ و في النهاية بعض القرارات زمنيا تعتبر نهائية ،بهدا المعنى إنها تولد وضعيات جديدة تأثر بلا رجعة في القرارات اللاحقة.
التمايز بين الوسائل /الغايات لا يرتبط بالتمايز فعل /قيمة إن سلسلة من وسائل /غايات تسجل دخول قيمة مع الوضعيات التي أوجدتها و هده الوضعيات مع السلوكيات التي أنتجتها
هدا ما قصده سايمون بان القرارات الفعلية تتخذ في ظروف الرشد المقيد
في إطار نظرية سايمون فالقرار يبدو تنظيميا وثنائي التحديد :
من جهة الفرد يرى عقلانيته محدودة ومتأثرة بالتنظيم ومن جهة أخرى القرار يندرج في سياق تنظيمي حيث القرارات مستقلة : هرمية القرارات، قرارات حالية هي نتيجة لقرارات سابقة ويحد من آفاق القرارات المستقبلية.
باختصار إنه بحكم محدودية العقلانية الإنسانية فإن صيرورة اتخاذ القرار عند سايمون يمكن حصرها في ثلاث عناصر:

1 اكتشاف القرارات فالقرار نشاط ذهني.
2 بناء وتحليل الأحداث المحدثة أو الجديدة الناتجة عن عملية ما: نشاط فالتصورات والرؤية أو النموذج.
3 انتقاء نشاط أو فعل أو عملية من بين العمليات الممكنة: نشاط الاختيار

**الرشد المقيد:**

و يعني نطاق الرشد المقيد أن العاملين يتخذون قرارات في ظروف مشحونة بعدد من القيود النفسية و الخارجية :
-يميل متخذ القرار إلى اتخاذ قرارات متعاقبة
- كلما انخفض مستوى رضا متخذ القرار بالنتائج الحالية زاد البحث عن طرق بديلة
- كلما زادت القيمة المتوقعة لنتيجة القرار ارتفعت مستويات الرضا و الطموح أو الأهداف
-كلما ارتفع مستوى الطموح انخفض مستوى الرضا

**دلالات الرشد المحدود:**

- إن عملية اتخاذ القرار و البحث عن البدائل ليست نشاطا عفويا أو مستمرا مثل التنفس ،بل لا بد من بدل الجهد لاتخاذ قرار حكيم،و لا بد من إثارة مثل هدا السلوك ...إن مستوى الطموح هو من يجعل المنظمة في حالة دينامية

- أن متخذي القرارات يستخدمون المعلومات المتوفرة في متناول أيديهم و الأقل تكلفة ،و ليس بالضرورة تلك المعلومات التي توفر قدرا وافرا من المعرفة حول النتائج و البدائل و القيم و الاحتمالات التي يتضمنها القرار
- اتجاه متخذ القرار في البحث عن الطرق البديلة يتأثر في أغلب الحالات بالمدركات و القيم و المعتقدات الشخصية لمتخذ القرار و التدريب الذي تلقاه .

تشير تلك الدلالات"أن القرار المتخذ لا يندرج في البحث عن القرار الأمثل ،بل قبول القرار الذي يشعر بالارتياح من الوهلة الأولى تحديدا من قبل الأفراد خلا عملية تحليل الوضع عند مناقشة الخيارات الممكنة"و هدا ما عناه سايمون"بالرغم من أن متخذي القرارات الإدارية لا يتخذون قرارات في ظروف مواتية ألا أنهم يتصرفون و كأنهم في ظروف مواتية

و هي نفس الدلالة التي استخلصها علي شريف"أن المديرون عند اتخاذ القرارات لا يبحثون عن الحل الأمثل بل الحل المرضي،و هدا يعني أنهم يقبلون بديلا ما طالما أن نتائجه عند حدها الأدنى تكون مقبولة ،حتى لو أدى استمرار البحث إلى التوصل إلى بديل أو بدائل أفضل "