

## المحور الثالث: نظريات التنظيم الحديثة:

في الوقت الذي كان تيار العلاقات الإنسانية والنظريات المعدلة للتنظيم سائدا ومنتشرا، كان هناك تيار آخر من الفكر التنظيمي أكثر عمقا وأصالة يتطور ببطء ولكن بشكل ترك أثرا كبيرا في النظرية التنظيمية. ففي عام 1938م ظهر كتاب "وظائف المديرين" لبرنارد شستر، وتلاه كتاب "السلوك الإداري" لهيربرت سيمون. وقد أثار هذان الكتابان تأثيرا قويا في طبيعة الفكر التنظيمي وأحدثا تحولا أساسيا في نظريات التنظيم. فبعد أن كانت النظريات الكلاسيكية تركز على العمل والهيكل التنظيمي وبعد أن بلغت النظريات المعدلة في وصف أهمية العنصر البشري وخصائصه وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لحفز الأفراد على الإسهام في العمل التنظيمي، جاء برنارد و سيمون ووضعوا أساسا جديدا في النظر إلى التنظيم بوصفه نظاما اجتماعيا يقوم باتخاذ القرارات وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منصبة أساسا على تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى القرار. كذلك فقد ركز برنارد على اعتبار التنظيم نشاطا تعاونيا وبالتالي لا بد من توفير عنصر الرغبة في الاشتراك لكي يتم تحقيق الهدف، وبذلك وضع دور الفرد في موضعه الصحيح. من ناحية أخرى اتجه برنارد و سيمون إلى توسيع فكرة النظام المفتوح بأن جعلوا أعضاء التنظيم يضمنون أصحاب رأس المال ورجال الإدارة والعاملين بالمشروع من ناحية، كذلك العملاء والمتعاملين مع التنظيم، وبذلك أعطوا لفكرة البيئة معنى جديدا.

أولا: نظرية النظام التعاوني لبرنارد شستر:

### 1- تعريف التنظيم عند شستر:

يهدف كتاب برنارد "وظائف المدير التنفيذي" إلى وضع نظرية للتعاون والتنظيم وعرض وصف للإدارة التنفيذية. فقد بدأ كتابه من خلال البحث عن أصول المنظمة من خلال محدودية اختيار الفرد حيث يرى أن قدرة الإنسان على الاختيار محدودة بعوامل طبيعية بيولوجية واجتماعية. وهذه العوامل تحد من البدائل المتاحة له وتحصر خياراته في بعض البدائل القليلة الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف قدرته على الاختيار لأنه يكون مضطرا أحيانا إلى الاختيار من بين بدائل قليلة. ويرى أن الفرد يختار بغض النظر عن تعاونه مع الآخرين، أو عدمه في حالات معينة. وهذا الاختيار يركز على:

أ- أغراضه، رغباته، دوافعه أو بواعثه في تلك اللحظة.

ب- البدائل الظاهرة له والمتاحة.

ونظرا لمحدودية الفرد فإنه لا يستطيع تحقيق أهدافه إلا إذا تعاون ونسق مع الآخرين نتيجة لعوائق البيئية المحيطة به والتي لا يستطيع التحكم فيها لأنها خارجة عن نطاق قدرته.

ولهذا يرى شستر أن التنظيم هو عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد. والتنظيم بهذا المنطق يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية كما أنه سيضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى. فالتنظيم إذن نظام مفتوح ومن ثم هناك عدد من الاستنتاجات المترتبة على هذه الحقيقة هي:

أ- أن المناخ المادي المحيط يمثل جزءا أو عنصرا رئيسيا في التنظيم وبالتالي فإن تشكيل التنظيم يجب أن يتوافق مع خصائص هذا المناخ.

ب- أن المناخ الاجتماعي المحيط يمثل جزءا أهم وأكثر خطورة في التأثير على التنظيم. ويصل تأثير هذا المناخ الاجتماعي إلى التنظيم بوسائل مختلفة منها الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه ومن خلال اتصال التنظيم بغيره من التنظيمات في المجتمع.

ج- أن السمة المميزة للتنظيم حقيقة ليست في اتصاله بالمناخ المادي أو الاجتماعي ولكنها في تكوينه من جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة.

د- أن عضوية التنظيم لا تقتصر على العاملين فيه، ولكنها تشمل أيضا المتعاملين معه والمستفيدين منه. وعلى ذلك فتنظيمات الأعمال تضم عضوية فئات أربع هم أصحاب رأس المال ومن يمثلهم من المديرين ثم العاملين بأجر والمستهلكين والعملاء بصفة عامة.

ويعتبر برنارد شستر التنظيم بمثابة نظام من الناشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور. وهو يعمم هذا التعريف على جميع التنظيمات في شتى المجالات صناعية كانت أو عسكرية أو حكومية وغيرها.

و تقوم نظرية برنارد في التنظيم الرسمي على أساس توفر ثلاثة عناصر هي:

أ - هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.

ب - إمكانيات للاتصال بين الأعضاء.

ج - الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء.

ومن ذلك نرى أن برنارد يجعل للعنصر الإنساني والدوافع الإنسانية مركزا حيويا في نظريته، وهو بذلك يمثل تيارا فكريا مختلفا تماما عما كان سائدا في الفكر الكلاسيكي، وهو يعتبر كذلك مبشرا بالفكر السلوكي الجديد في دراسة التنظيم.

والتنظيم في نظره هو نظام تعاوني يعتمد على فاعلية تعاون أعضائه من ناحية، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته في تحقيق أهدافه من ناحية أخرى. ويفرق في نظريته بين أنواع التنظيمات ويقسمها إلى منظمات كاملة وناقصة وأخرى تابعة. وهو يرى انه في المجتمعات الحديثة لا توجد تنظيمات رسمية وحيدة تكون هي البارزة أو الغالبة. ولكن يوجد في المجتمع الحديث عادة تنظيم كبير (الدولة) تتبعه باقي تنظيمات المجتمع. وتكون تبعية التنظيمات للدولة إما مباشرة أو غير مباشرة أو الاثنتين معا. والنتيجة التي يخلص إليها أن تبعية المنظمات لتنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة أو قاصرة أو ناقصة.

ويفسر برنارد في نظريته نشأة التنظيم بأنه يحدث بوحدة أو بأخرى من الطرق الآتية:

أ - النشأة التلقائية.

ب - النشأة نتيجة لجهود أحد الأفراد ومبادرته لإدراك هدف معين ومن ثم قيامه بإغراء أفراد آخرين للمساهمة معه.

ج - النشأة نتيجة توسع تنظيمات قائمة فعلا وتفرعها إلى تنظيمات جديدة فرعية.

د - النشأة بالانفصال عن تنظيمات قائمة بالفعل.

وهو يرى أن النمو هو الصفة الطبيعية للتنظيم حيث يكبر في الحجم نتيجة للتوسع وضم تنظيمات أخرى إليه وأن هناك حدا لما يمكن أن يصل إليه هذا الحجم يتحدد بفعل العوامل الآتية:

أ - تعقد الأهداف والظروف التكنولوجية السائدة.

ب - صعوبة عمليات الاتصال بين أجزاء التنظيم.

ج - تعقد العلاقات والتفاعلات الشخصية بين الأعضاء.

## 2- التنظيم غير الرسمي:

في الوقت الذي تجاهلت النظريات الكلاسيكية موضوع التنظيم غير الرسمي، فإن نظرية برنارد تعترف بهذا التنظيم وتطرح أفكارا واضحة حول علاقته بالتنظيم الرسمي وأنواع الوظائف التي يمكنه القيام بها.

هذا وقد عرف برنارد التنظيم الرسمي بأنه تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود الهادف، ويعرفه كذلك بأنه نظام أنشطة أو قوى منسقة عن قصد من اثنين أو أكثر من الناس. وهذا التنظيم هو شيء محدد وليس له تركيب معين كما ليس له أقسام فرعية محددة فهو في حالة حركة دائمة و عرضة للتغيير المستمر. ويختلف حجم وتأثير التنظيم غير الرسمي باختلاف الأعضاء الداخليين في تركيبه وتنوع علاقاتهم وأهدافهم وأنماط سلوكهم. وبصفة عامة فإن برنارد يرى بأن هناك تنظيما غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي، ويرى أن للتنظيم غير الرسمي أثارا مهمة تتبلور في أمرين:

أ - أنه يخلق لدى الأعضاء اتجاهات ومفاهيم وعادات ويشكل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة.

ب- أنه يسهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة.

وفي تحليل العلاقة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي فإن نظرية برنارد ترى أن كل تنظيم رسمي ينشأ بالضرورة عن تنظيم غير رسمي ثم عندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل فإن تنظيما غير رسمي ينبع من داخله. أي أن العلاقة بين التنظيمين هي علاقة دائرية الأصل فيها هو التنظيم غير الرسمي. ولعل هذه الفكرة تمثل تطورا مهما في الفكر

التنظيمي، إذ أن الاستنتاج المنطقي منها هو ضرورة اتجاه المسؤولين في التنظيمات الرسمية إلى رعاية التنظيم غير الرسمي ومحاولة الإفادة منه في خدمة الأهداف الرسمية وهذا عكس ما دعت إليه النظريات الكلاسيكية التي نادى بمقاومة التنظيم غير الرسمي والعمل على القضاء عليه.

ومن أهم الوظائف التي يرى برنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم بها داخل التنظيم الرسمي ما يلي:

- أ- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
- ب- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- ج- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي.

### 3 - التخصص التنظيمي:

يعتقد برنارد أن قيام التنظيم يترتب عليه بالضرورة ظهور ظاهرة التخصص، الذي يعبر عن حالة من التوافق والترابط بين جهود وأعضاء التنظيم في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة، ويقوم التخصص على خمسة أسس:

- أ- التخصص على أساس جغرافي.
- ب- التخصص على أساس زمني.
- ج- التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لهم العمل.
- د- التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل.
- هـ- التخصص على أساس طرق وأساليب العمل.

وقد أوضح أن للتخصص أهمية أساسية في فعالية التنظيم، ومن ثم فكل تنظيم يسعى إلى ابتكار أنماط تخصص تتناسب وظروفه وإمكانياته كما أن النجاح في الوصول إلى نمط تخصصي مناسب يتطلب الاسترشاد بأهداف التنظيم وتحليلها من أهداف عامة إلى أهداف وسيطة ثم إلى أهداف دقيقة أو متوسطة.

تخص نظرية برنارد العنصر الإنساني في التنظيم باهتمام كبير فقد رأينا أنها تعد الأفراد الراغبين في العمل عنصرا من عناصر التنظيم الرئيسية كما أن اتصالات هؤلاء وتفاعلاتهم في إطار التنظيم غير الرسمي تحتل مكانا بارزا في حركة التنظيم.

ولكي يتعاون الفرد على تحقيق أهداف التنظيم لابد من وجود مغريات أو حوافز تحفزه على العطاء والعمل. لذلك نجد برنارد يطرح لأول مرة فكرة المغريات التي يقدمها التنظيم لأعضائه لكي يستقطب في مقابلها مساهمات هؤلاء الأفراد ويحدد برنارد أنه في كل أنواع التنظيمات يصبح تقديم الحوافز الكافية أدق وأخطر مهمة في وجودها.

وتعكس فكرة المغريات والمساهمات منطق التوازن الذي يستهدفه الفرد فهو ينظر إلى صافي المزايا الإيجابية التي يحصل عليها بعد استبعاد التضحيات أو الأضرار السلبية التي تترتب على تعاونه مع التنظيم. وعلى ذلك فإن مشكلة التنظيم التي يسعى إلى الحصول على مساهمات أعضائه هي العمل على إيجاد حوافز إيجابية أو تقليل (أو استبعاد) الحوافز السالبة. وبصفة عامة، فإن التنظيم شأنه شأن الفرد يسعى إلى توازن بين المغريات والمساهمات حيث أن مساهمات الأعضاء هي المصدر الذي يقدم منه التنظيم المغريات لأعضائه.

ويقسم برنارد المغريات إلى:

أ- المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.

ب- ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعا من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.

ج- المغريات المعنوية مثل الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء لتنظيم.

د- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.

هـ- حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة للإسهام في القرارات.

ويعرض برنارد بعض الطرق التي قد يلجأ إليها التنظيم للحصول على اقتناع الأفراد بالحوافز المتاحة وأهمها: القهر، أو الترويج للحوافز وتبريرها لكي يقبل عليها الأعضاء أو العمل على خلق الدوافع والرغبات المناسبة للحوافز من خلال عمليات التعليم والتدريب. و لا شك أن نجاح التنظيم في إدارة الحوافز يتوقف على التكامل والتناسق بين الحوافز المعروضة من ناحية وبينها وبين المساهمات المتوقعة من الأعضاء من ناحية أخرى.

##### 5- مفهوم السلطة واتخاذ القرار عند شستر:

السلطة عند برنارد هي قبول المرؤوسين سلطة الشخص الذي يصدر الأمر أو قبول القرار. وبمعنى آخر فإن القرار الإداري يتخذ شرعيته من المرؤوس وليس من الشخص الذي يصدر الأمر. وبهذا فقد أتاحت له فرصة تطوير نظرية السلطة المقبولة لتفسير سلطة المدير متخذ القرار والتي مفادها أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في إصدار الأمر أو اتخاذ القرار يكمن في قبول المرؤوسين لهذه السلطة ولا تكمن في شخص المدير متخذ القرار. أي أن تحديد سلطة القرار أو الأمر هي اختصاص الشخص الذي يوجه إليه الأمر وليس الشخص الذي يصدر القرار. وأنه لا سلطة لرئيس ما لم تقبل هذه السلطة من المرؤوس. وتفسير ذلك عند برنارد أن الموظف عندما يرفض أمراً أو قراراً صادراً إليه من مديره فإن الأمر أو القرار يفقد فاعليته بالنسبة إليه، وأنه حتى عندما يتقبل الموظف مثل هذا الأمر أو القرار لا يمكن تقبله عن طواعية واختيار في جميع الأحوال، وإنما قد يتقبله دون إدراك لمضمونه أو اعتراض عليه، وغالباً ما يكون خضوعه للسلطة في مثل هذا الموقف نابعا عن عدم وجود خيار أمامه. والنظرية لا تعلق أهمية على من يتخذ القرار بل على من يستقبل القرار، وعليه، فإن قبول النفس للسلطة من المرؤوس أهم بكثير من السلطة القانونية.

وفي مجال اتخاذ القرارات، فقد فرق برنارد بين السلوك الفردي والسلوك التنظيمي، وكذا القرار الشخصي والقرار التنظيمي. فبالنسبة للسلوك الفردي فهو يتميز بالعفوية، أما السلوك التنظيمي فيعتمد على العقلانية والتأني والقصد. كما أن القرارات التنظيمية تبنى على الحساب الدقيق للأسباب والنتائج سواء أكانت تلك القرارات تتعلق بوضع الأهداف أو بوسائل تنفيذها.

أما بالنسبة للفرق بين القرار الشخصي والقرار التنظيمي، فيرى برنارد أن القرار الشخصي هو قرار بالمساهمة في أعمال المنظمة ولا يفوض. أما القرار التنظيمي فهو عملية تجرد القرار من صفاته الشخصية لأنه جزء من العمل التنظيمي ويمكن تفويضه للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، وهو يتضمن مجموعة من القرارات الفرعية التي تمر بعدة مراحل وتأخذ طابعا جديدا وأبعادا مختلفة في كل مرحلة يمر بها.

ثانيا: نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي لهيربرت سيمون (Herbert A. Simon):

ولد هيربرت سيمون عام 1916م ودرس العلوم السياسية وهو أستاذ العلوم الاجتماعية والسياسية في جامعة كارنيغي ميلون بالولايات المتحدة الأمريكية، ويعتبر من أكثر الكتاب مساهمة واهتماما بموضوع اتخاذ القرارات وأشهرهم وأشدهم انتقادا للنظريات الإدارية التقليدية، منح جائزة نوبل عام 1978م نظرا لمساهماته وكتاباتاته الرائدة في مجال اتخاذ القرارات وقد امتدت مساهماته في تطوير الفكر الإداري على مدار نصف قرن.

ويعتبر كتابه "السلوك الإداري" كتابا مهما لفهم أهمية وتضمن اتخاذ القرارات على العملية الإدارية. ويرى فيه أن المنظمات وجدت من أجل تعظيم عقلانية الإنسان معتمدا في مناقشته على أن العنصر البشري محدود في قدرته للتعامل مع المشكلات المعقدة التي تواجهه، وأن قدرة العقل البشري قليلة لاستتباط وحل المشكلات المعقدة إذا ما قرنت مع حجم هذه المشكلات التي تتطلب سلوك الرشيد الموضوعي (السلوك المثالي لتعظيم المنفعة) في العالم الواقعي الحقيقي. وما دام العنصر البشري محدود في درجة بلوغ العقلانية الفعلية أن ينضم مع غيره لتكوين مجموعات ومنظمات العمل للتعامل بفعالية مع العالم المحيط بهم. أما كتابه المشترك مع جيمس مارتش "التنظيم" فيعتبر دعما إضافيا لأعمال سيمون الرائدة في دمج العلوم الاجتماعية بالفكر الإداري.

يرى سيمون قبل كل شيء كمقدمة منطقية لدراساته وأبحاثه المختصة باتخاذ القرارات أن اتخاذ القرارات هي الإدارة، حيث يعتبر أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات لأن في رأيه الأعمال التي تجري في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة. كما يرى أن عملية السلوك الإداري تتأثر هي الأخرى بعملية اتخاذ القرارات، لأن التأثير في السلوك يقتضي ارتكاز القرارات على جوانب إنسانية حتى يمكنها أن تحقق الاستجابة التي يهدف إليها مصدر القرار. وقد أكد أن الجوانب الرشيدة



وغير الرشيدة في السلوك الاجتماعي للإنسان هي من العناصر الهامة لنظرية التنظيم. وهو يرى أن نظرية التنظيم هي نظرية عن الرشد المحدود لأن ما يتطلع إليه الفرد في الواقع هو الوصول إلى قرارات معقولة وليست قرارات رشيدة. لذلك فإن هذه النظرية تبحث في سلوك الناس الذين يقنعون ويرضون بأقل من الحد الأقصى للمنفعة لأنهم لا يستطيعون الوصول إلى هذا الحد الأقصى.

يطلق سيمون وغيره من علماء الإدارة الحديثة مصطلح المثالية الجزئية على مستوى المثالية غير الكامل والذي يتحقق عند مستوى معقول ومقبول من الرشد الإداري ويطلق عليه المستوى المرضي.

وجدير بالذكر، أن الرشد الكامل في عملية اتخاذ القرارات يتحقق عند المستوى الأمثل، وعندما تكون الظروف مثالية، وعندما يكون الهدف من القرار هو تحقيق العائد الأقصى أو التكلفة الدنيا. أما على المستوى المرضي من الرشد فهو الذي يتحقق عندما تتم عملية اتخاذ القرارات عند مستوى أقل من المستوى الأمثل يتلاءم مع الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، والتي قد لا تكون مثالية هي أيضا.

ويرى سيمون أن عملية اتخاذ القرارات على أي مستوى إداري تتكون من ثلاث مراحل

هي:

1 - مرحلة البحث والاستطلاع وهي عملية البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات. وفي هذه المرحلة يتم الحصول على البيانات، تشغيلها وإعدادها ثم فحصها للوصول إلى مؤشرات تدل على طبيعة المشكلة الموجودة أو الفرص المتاحة.

2 - مرحلة التصميم وهي عملية إيجاد بدائل مختلفة أو محتملة للعمل لمواجهة هذه المواقف. وتشمل هذه العملية فهم مدى المشكلة وطبيعتها، ووضع الحلول الملائمة العامة، واختبار هذه الحلول لمعرفة مدى تطبيقها واستخدامها.

3 - مرحلة الاختيار وهي عملية اختيار البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الأهداف من بين البدائل التي سبق التوصل إليها في مرحلة التصميم. وتشمل هذه المرحلة عملية الاختيار والتطبيق لهذه البدائل.

ويرى أنه على الرغم من أن هذه المراحل الثلاث غير واضحة العالم وتهدف إلى أغراض تحليلية، فإنها تكون بمجموعها قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات.

يعد هيربرت سيمون أحد المفكرين الذين انتقدوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم وبينوا ما بها من قصور وتناقض. من ناحية أخرى قدم نظرية في التنظيم تختلف تماما عن الفكر الكلاسيكي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة. أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن مفهوم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات في الوحدات التنظيمية و ما هي المؤثرات التي تحددتها.

إن إضافة سيمون الحقيقية لنظرية التنظيم أنه قدم نموذجا أكثر تعقيدا أو واقعية للإنسان مما كانت النظريات الكلاسيكية تقدمه. لقد عدل عن افتراض الرشد والرغبة في تعظيم المنفعة التي استندت إليه النظريات الكلاسيكية للتنظيم، بأن فرق بين نوعين من الرشد:

1 - الرشد الموضوعي: وهو ذلك السلوك الصحيح أو المثالي لتعظيم المنفعة الذي يفترض وجود تفضيلات محددة للإنسان وكذلك معلومات كاملة عن البدائل ونتائجها المتوقعة.

2 - الرشد الشخصي: وهو ذلك السلوك لتعظيم المنفعة في ضوء المعلومات المتاحة للإنسان وأخذا في الاعتبار القيود المختلفة التي قد تحد من قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل.

إن تفكير سيمون يعتبر في بعض النواحي امتدادا لأفكار ونظرية برنارد شستر عن التنظيم كما أن أفكاره قد وجدت أنصارا ومؤيدين لها وامتدت لتنعكس في أعمال زملائه بمعهد كارنيغي وعلى الأخص سيرت و مارش.

إن الفارق الأساسي بين نظريته والنظريات الكلاسيكية أن الأخيرة عمدت إلى إلغاء عمليات البحث عن المعلومات وعمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها الفرد في التنظيم في حين ركز سيمون على هذه العمليات بوصفها من المتغيرات الإنسانية المحددة للسلوك التنظيمي.

ويحدد سيمون مراحل تكوين نظرية التنظيم في الآتي:

- 1 - أن الخطوة الأولى في بناء نظرية التنظيم هي التوصل إلى مجموعة من المفاهيم التي يمكن استخدامها في وصف مختلف المواقف الإدارية.
- 2 - أن المفاهيم ينبغي أن تكون قابلة للقياس العلمي أي يمكن تعريفها بشكل علمي وتطبيقي حيث يجب أن تتفق مع حقائق ومواقف يمكن مشاهدتها عمليا.
- 3 - أن وصف التنظيم من خلال ذكر أقسامه وكيفية توزيع الوظائف المختلفة على هذه الأقسام ليس كافيا في وصف مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- 4 - يجب أن تهتم نظرية التنظيم بتحديد العوامل المختلفة التي تحيط بعضو التنظيم وتحدد قدرته على الأداء واتخاذ القرارات أو ما يسميه سيمون "حدود الرشد".
- 5 - أن تعريف وحصر حدود لرشد تساعد نظرية التنظيم على تنمية بعض المعايير التي تستخدم في تقييم التنظيم والسلوك التنظيمي.
- 6 - كذلك ينبغي أن توضح نظرية التنظيم الأهمية النسبية من تلك المعايير المستخدمة في تقييم التنظيم.

ويرى سيمون أن محل الاهتمام الرئيسي لنظرية التنظيم هو الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة في السلوك الاجتماعي للإنسان. إن نظرية التنظيم في رأيه هي نظرية عن الرشد المحدود وهي بذلك تبحث في سلوك الناس الذين يقنعون بأقل من الحد الأقصى للمنفعة لأنهم لا يستطيعون الوصول إلى هذا الحد الأقصى. وهو بذلك يقدم تعبيرا جديدا وهو الرضا بأقل من الحد الأقصى بدلا من التعبير الذي كانت تستخدمه النظريات الكلاسيكية وهو السعي للتعظيم والحصول على الحد الأقصى، ويقدم نموذجا لما يسميه بالرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي افترضت وجوده النظرية الكلاسيكية الاقتصادية واستعارته نظريات التنظيم التقليدية وأهم ملامح أو صفات الرجل الإداري، هي:

- 1 - أن الرجل الإداري يهدف إلى التوصل إلى حلول مرضية للمشاكل التي تواجهه مثال ذلك حين يسعى للحصول على نصيب من السوق أو ربح معقول.

2 - أن الرجل الإداري حين يتخذ قراراته فإنه يبنى تلك القرارات على أساس صورة مبسطة للعالم حيث يترك جانبا عددا من العوامل التي لا ترتبط مباشرة بموضوع بحثه.

3 - أن الرجل الإداري حين يتخذ قراراته لا يبحث عن كل البدائل وهو يعتمد على عدد من القواعد البسيطة في اتخاذ تلك القرارات.

### 1 - تعريف التنظيم عند سيمون:

التنظيم عن سيمون هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذه للقرارات. كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل.

نلمس من هذا تأثر سيمون بالعلوم السلوكية وخاصة علم الاجتماع حيث يطابق تعريفه للتنظيم الذي يعطيه علماء الاجتماع لفكرة الدور، كذلك نلاحظ تركيز سيمون على عملية اتخاذ القرارات والأثر المتبادل بين أعضاء التنظيم فهو يركز على التفاعل بينهم كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرارات. ويعبر سيمون عن ذلك بأن كل مدير حين يتخذ قرارا فإنه ينظر بعين الاعتبار إلى القرار الذي يبحثه وينظر بالعين الأخرى إلى الآثار المتوقعة لهذا القرار ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم. وهذا ما يدعونا إلى القول بأن سيمون قد جمع بين مفهوم برنارد للتنظيم بوصفه نظاما اجتماعيا قائما على العلاقات والاتصالات بين الأعضاء المختلفين وبين مفهوم المباراة الذي قدمه فون نيومان ومورجنستون فيما يطلق عليه اسم نظرية المباريات.

### 2 - عناصر نظرية سيمون حول التنظيم:

يقدم سيمون نظريته عن التنظيم والسلوك الإداري بوصفها دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيمات الإدارية. ومن هذا المنطلق الأساسي نستطيع أن نتتبع عناصر أو خيوط تلك النظرية:

أ - أن وراء كافة أنواع الأعمال والتصرفات التنظيمية عملية اختيار أي تحديد لما يجب أن يتم وهذا يسبق الأداء الفعلي وبالتالي فإن الاهتمام جدير بالتحول من دراسة الأعمال أو

الوظائف إلى دراسة عمليات الاختيار واتخاذ القرارات التي تسبق تلك الأعمال بل وتحققها بداية.

ب - أن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم أو عند رسم السياسات العامة له، بل على العكس من ذلك فإن اتخاذ القرارات يشمل التنظيم الإداري كله بنفس القدر الذي يصله الأداء الفعلي للأعمال. وبالتالي فإن النظرية العامة للتنظيم يجب أن تتضمن الأسس والمبادئ التنظيمية التي تضمن التوصل إلى قرارات صحيحة تماما كما يجب أن تتضمن المبادئ التي تحقق الأداء الصحيح للأعمال.

ج - أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي عادة أن يقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين: المنفذين وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال وتنفيذ القرارات وهؤلاء يوجدون عادة في المستويات الدنيا من التنظيم. والفئة الثانية وهم فئة متخذي القرارات وهم في المستويات الإدارية العليا.

د - أن وظيفة متخذ القرار هي عملية الاختيار بين البدائل وتقرير نوع العمل الواجب القيام به في التنظيم ولكن حيث أن التنفيذ يقع على عاتق أفراد آخرين لذا فإن إسهام متخذ القرارات في تحقيق أهداف التنظيم يتمثل في:

- أنه يتخذ قرارات مناسبة.

- أنه يستطيع التأثير على المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرارات موضع التنفيذ وإلا انعدمت فائدته.

وبالتالي نجد أن سيمون يربط بكفاءة نادرة بين عنصرين أساسيين من عناصر التنظيم وهما اتخاذ القرارات والتأثير أو النفوذ على أعضاء التنظيم، وسنرى كيف يؤدي به هذا الربط إلى إدخال السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي.

هـ - حيث تتعدد المستويات التنظيمية فإن الفاصل بين المنفذين وبين متخذي القرارات من أعضاء التنظيم يكون كبيرا. وبالتالي فإن محاولات التأثير على المنفذين تتم بواسطة المستويات العليا من التنظيم مارة من خلال عدد من المستويات الوسيطة من المشرفين الذين يقومون بنقل وتوضيح وتعديل محاولات التأثير المبدولة من متخذي القرارات.

و - وبذلك يصبح التنظيم من وجهة عمليتي اتخاذ القرارات ومحاولات التأثير عبارة عن: مجموعة من المنفذين الذي يعملون تحت إشراف هيئة من المشرفين لديهم القدرة على التأثير في سلوك المنفذين وتوجيه ذلك السلوك ناحية نمط من السلوك التناسق والمنتج.

ز - تتم عمليات التأثير في التنظيم من خلال استعمال السلطة وغيرها من أساليب توجيه السلوك الإنساني.

ح - أن محل التركيز والاهتمام في التنظيم ينبغي أن يكون للأعضاء المنفذين حيث يتوقف على أدائهم نجاح التنظيم أو فشله. لذلك فإن دراسة هيكل التنظيم ووظائفه يجب أن تتجه ناحية التعرف على كيفية تأثير قرارات وسلوك هؤلاء المنفذين بواسطة التنظيم.

ط - أن عمليات الاختيار التي تسبق أداء أي عمل تعني أن الفرد يختار بين عدة بدائل متاحة أمامه طريقا معيناً للعمل، وهو بذلك يضحي بالبدائل الأخرى التي لم يقع عليها الاختيار وهذا النوع من التصرف يطلق عليه أنه تصرف رشيد حيث يهدف إلى تحقيق هدف محدد بغض النظر عما إذا كان الاختيار قد تم شعوريا أم لا.

ك - في بعض الأحيان تكون عملية الاختيار نتيجة لعملية طويلة من التخطيط، وبالتالي فإن عملية الاختيار أو اتخاذ القرارات يمكن تصويرها ببساطة على أنها أي موقف يواجه فيه الفرد عددا من البدائل حيث يتم اختيار واحد منها يتم تنفيذه.

ل - أن جانبا كبيرا من السلوك الفردي في التنظيمات الإدارية سلوك هادف بمعنى أنه يتجه إلى تحقيق هدف معين، ووجود هذا الهدف هو الذي يحقق التجانس والتكامل بين أنماط السلوك المختلفة.

م - يجب النظر إلى القرار على أنه يرمي إلى تحقيق هدف وأن هذا الهدف في ذاته يعد وسيلة لتحقيق هدف آخر وهكذا. وبالتالي فإنه في أي تنظيم نجد سلسلة من القرارات المتداخلة.

ن - أن عملية اتخاذ قرار هي دائما عملية بحث عن حل وسط بمعنى أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما ولكن البديل الذي يتم اختياره يكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة حيث أن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة وبالتالي تضع حدا أقصى لدرجة تحقيق الأهداف التي يستطيع التنظيم الوصول إليها.

من ذلك نرى أن سيمون في علاجه لموضوع اتخاذ القرارات لا يرى أن الاختيار يتوقف على المتغيرات الداخلية للتنظيم بل إن جانباً كبيراً من الاختيار يتحدد وفقاً للظروف البيئية السائدة وكيف أن المجتمع عادة يضع حداً أقصى لقدرة التنظيم على تحقيق أهدافه من خلال الحد من عدد البدائل المتاحة له.

س - أن العمل التنظيمي هو عمل جماعي في الأساس وبالتالي فإنه ينبغي توفير بعض العمليات التي تسهل تنظيم العمل الجماعي. تلك هي عمليات اتخاذ القرارات في المقام الأول. تقوم هذه العمليات على أساس استبعاد بعض عناصر القرارات التي ينبغي أن يتخذها أعضاء التنظيم ووضعتها في صورة إجراءات عامة منتظمة ويحل محلها عملية قرارات على مستوى التنظيم. وأنواع القرارات التي يتخذها التنظيم بدلاً من الفرد هي:

- تحديد وظيفة الفرد، أي واجباته العامة.

- تحديد السلطة، أي تقرير من الذي يملك حق اتخاذ قرارات أخرى بدلاً من الفرد.

- وضع القيود على مجالات الاختيار المتاحة أمام الفرد وذلك للتنسيق بين أنشطة الأفراد المختلفين في التنظيم.

ع - ومعنى العملية السابقة أنه يتم تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يتدرج من القمة إلى القاعدة ويتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة. إن هذا التخصص في اتخاذ القرارات يحقق المزايا التالية:

- التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

- زيادة خبرة متخذي القرارات.

- تحديد المسؤوليات بين أعضاء التنظيم.

### 3- أساليب التأثير على سلوك أعضاء التنظيم:

إن القرارات التي تتخذ في مستويات التنظيم العليا لا قيمة لها إلا إذا تم تنفيذها لذلك ينبغي تبليغها للمنفذين من أعضاء التنظيم والتأثير عليهم بشكل يجعلهم يقبلون تنفيذها. وتختلف أساليب التأثير على المنفذين ولكنها تنقسم عادة إلى نوعين:

أ - أن يتم تنمية عادات واتجاهات وأساليب تفكير معينة في أعضاء التنظيم المنفذين تجعلهم على استعداد دائم لتقبل تنفيذ القرارات بطريقة تحقق أهداف التنظيم.

ب - إجبار المنفذين على قبول القرارات التي اتخذت في مستويات أعلى من التنظيم.

ويتم الأسلوب الأول من خلال خلق الولاء للتنظيم وإقناع الأعضاء بهدف الكفاءة والتدريب. أما الأسلوب الثاني فيعتمد أساسا على السلطة ويستعير سيمون تعريف شستر للسلطة بأنها: "قبول شخص أن يتخذ قرارات شخص آخر كمحدد لسلوكه دون أن يحاول مناقشة صلاحية هذه القرارات". ولكن سيمون يضيف عنصرا جديدا لفكرة السلطة وهو أن الفرد يقبل سلطة الرؤساء ما دامت لا تتعدى نقطة معينة وهي التي تمثل منطقة القبول للفرد (ويلاحظ أن شستر يطلق على هذه الفكرة منطقة السواء) ويقول سيمون أن مساحة منطقة القبول أي مدى استعداد الفرد لقبول سلطة الرؤساء تتوقف على نوع وحدة الجزاءات المقررة للخروج عن السلطة، وبالتالي فإننا نستطيع أن نتصور أن اتجاه السلطة أي عمليات التأثير يمكن أن يكون إلى أسفل من الرؤساء إلى المرؤوسين أو إلى أعلى جانبيا وذلك طبقا لطريقة تقسيم العمل والتخصص في مجال اتخاذ القرارات.

#### 4- فكرة الولاء التنظيمي ومعيار الكفاءة:

يقدم سيمون مفهوم الولاء التنظيمي بوصفه متغيرا يساعد في عملية اتخاذ القرارات حيث يدفع الفرد حين محاولة الاختيار بين البدائل إلى اختيار البدائل التي تحقق مصلحة التنظيم الذي ينتمي إليه. وقد يكون الولاء لجزء معين من التنظيم كالجماعة مثلا وهذا يساعد على تحديد مسؤولية متخذ القرار. ولكن هذه الفوائد لم تجعل سيمون يغفل عن الاحتمالات التي يمكن أن يؤدي إليها الولاء لجزء من التنظيم من تناقض بين مصالح هذا الجزء ومصالح التنظيم العام وهي النتائج غير المتوقعة التي أوضحها نموذج سلزنيك عن البيروقراطية.

كما أن اتخاذ الكفاءة كمعيار للعمل يساعد على تسهيل مهمة متخذي القرارات حيث يعتمدون إلى اختيار البديل الذي يعطي نتيجة أفضل وتكلفة أقل، أو تحقيقا أعلى لأهداف التنظيم.



## 5 - الاتصالات والتدريب:

من الوسائل الإضافية التي يسهم بها التنظيم في مساعدة أعضائه على اتخاذ القرارات وسيلتي الاتصالات التي تعمل على توفير المعلومات لأعضاء التنظيم والتدريب الذي يؤثر على كيفية اتخاذ القرار بتغيير أسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل وأيسر. أي أن التنظيم يستطيع التأثير على أعضائه في عملية اتخاذ القرارات وفي تنفيذهم لتلك القرارات بأساليب مختلفة نلخصها في:

أ - خلق والولاء التنظيمي.

ب - نشر معيار الكفاءة.

ج - الاتصالات ( النصح وإعطاء المعلومات).

د - استخدام السلطة.

## 6 - توازن التنظيم:

إن عناصر التنظيم التي أوضحناها حتى الآن لا تقدم بعد تفسيراً لظاهرة انضمام الأفراد إلى التنظيم وقبولهم بسلطة المستويات العليا فيه وإطاعتهم لما يصدر من قرارات. إن التنظيم كما عبر عنه سيمون هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين عدد من الناس وأي شيء يتم تحقيقه داخل التنظيم إنما يتحقق بمعرفة هؤلاء الناس، أي أن السلوك الإنساني لا يعد سلوكاً تنظيمياً إلا في حالة قبول مجموعة من الأفراد أن تتأثر قراراتهم وسلوكهم باشتراكهم في التنظيم.

ويرى سيمون أن السبب الذي يدفع إلى الانضمام إلى التنظيم وقبولهم للسلطة هو اقتناعهم بأن هذا التنظيم ومشاركتهم في أعمال التنظيم سوف يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية. وبالتالي فنحن نستطيع أن نتصور الإنسان وكأنه نظام مفتوح هو الآخر يحصل على الموارد اللازمة لبفائه في المجتمع ويؤدي عدداً من الأنشطة في سبيل الحصول على الموارد وصيانتها واستخدامها وكذلك هو يقدم إنتاجاً معيناً للمجتمع. والتنظيم يمثل أحد عناصر المجتمع الأساسية التي يتصل بها الإنسان ويجد فيه مجالاً لتحقيق أهدافه وتشجيع رغباته.

وعلى هذا الأساس يقدم سيمون فكرة التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد للتنظيم والمغريات التي يحصل عليها من التنظيم ويعدها أساسا لتفسير إقبال الناس على الاشتراك في الأعمال التنظيمية. إن الفرد يسعى لتحقيق احتياجاته الشخصية وهو يقبل العمل في التنظيم ويخضع لسلطته ما دام هذا العمل مؤديا إلى مساعدته على تحقيق أهدافه:

- أ - أصحاب رؤوس الأموال وهؤلاء يقدمون أموالهم للمشروع ويحصلون مقابل ذلك على أرباح.
- ب - المديرون والعمال (العاملون بصفة عامة) وهؤلاء يقدمون للمشروع وقتهم وجهودهم وخبراتهم ويحصلون مقابل ذلك على الأجور والمكافآت المختلفة المادية منها والمعنوية.
- ج - المستهلكون وهؤلاء يقدمون للمشروع نفدا في صورة ثمن السلعة أو الخدمة ويحصلون لقاء ذلك على السلعة أو الخدمة التي يرغبون فيها كذلك ينطبق هذا النوع على العملاء والوكلاء والمتعاملين مع المشروع بصفة عامة.

وتقوم فكرة التوازن التنظيمي على أساس أن التنظيم بوصفه نظاما مفتوحا يسعى إلى حالة من التوازن بين ما يقدمه من مغريات وما يحصل عليه من مساهمات. وإذا أخذت بعين الاعتبار أن مساهمات الأعضاء هي المصدر الذي يقدم منه التنظيم مغرياته لوجدنا أن شرط التوازن يصبح أساسيا وإلا فإن التنظيم يعجز عن الاستمرار. فإذا تصورنا أن المغريات فاقت المساهمات فإن هذا التنظيم يتحمل تكلفة أعلى مما يجب وأن ما يحصل عليه من مساهمات لن يكفي لدفع تلك المغريات المتزايدة وبالتالي يحدث نوع من الاختلال أو عدم التوازن. نفس الشيء ممكن الحدوث لو زاد ما يقدمه الأعضاء من مساهمات عما يحصلون عليه من مغريات وبالتالي نجد في هذه الحالة إنهم في سعيهم لتحقيق التوازن بين ما يقدمه التنظيم وبين ما يحصلون عليه منه سوف يلجؤون إلى تقييد مساهماتهم.

إن الفرد والجماعة أو التنظيم كل يتصف بخصائص التنظيم المفتوح. التي من بينها الاتجاه إلى تحقيق درجة من الاستقرار الحركي أو ما يسمى التوازن الديناميكي وبالتالي ففي أي موقف يحدث فيه ما يخل بتوازن النظام فإن هناك وسائل تلقائية فيه وظيفتها العمل على استعادة التوازن مرة أخرى. وعلى هذا الأساس فإن التنظيم حين يستشعر ما يخل بالتوازن

بين المساهمات والمغريات فيه فإنه يعمد إلى استعادة هذا التوازن مرة أخرى وذلك عن طريق أحد السبيلين الآتيين:

أ - زيادة المساهمات للتعاادل مع المغريات المقدم (في حالة انخفاض المساهمات) أو زيادة المغريات للتعاادل مع المساهمات في حالة العكس.

ب- تخفيض المغريات لتتفق مع مستوى المساهمات التي يحصل عليها (أو تخفيض المساهمات) لتتناسب مع قدرة التنظيم على دفع المغريات وقد يتخذ هذا الإجراء شكل تقليل حجم القوة العاملة أو تغيير تركيبها بتعيين أفراد حديثي الخبرة والتجربة بمرتبات بسيطة بدلا من كبار الموظفين القدامى الذين يحصلون على مرتبات مرتفعة.

ونلاحظ أن الفرد أو الجماعة داخل التنظيم يحولان أيضا استعادة التوازن في حالة حدوث أي اختلال فيه. ويوضح سيمون أن الفرد يسعى أساسا إلى تحقيق أهدافه من خلال عمله بالتنظيم.

وقد تم تطوير فكرة التوازن التنظيمي في نموذج سيمون ومارتش **March Model** **Simon and** فيما بعد، حيث نصت على أن أعضاء التنظيم يقدمون للتنظيم مساهماتهم لقاء المغريات التي قدمها التنظيم لهم. ومساهمات مجموعة من الأعضاء تمثل المصدر الذي يحصل منه على المغريات التي قدمها لمجموعة أخرى من الأعضاء. وإذا كان مجموع المساهمات من حيث النوع والكم كافيا لتوفير أنواع وكميات المغريات المطلوبة فإن التنظيم يبقى وينمو. والعكس من ذلك إذا اختلت العلاقة يتقلص ويختفي إلا إذا أمكن استعادة التوازن مرة أخرى.

ويبرز مارش وسيمون أن فكرة التوازن التنظيمي تلك تستند أساسا إلى قرار أعضاء التنظيم الاشتراك فيه. فالتوازن التنظيمي يعكس نجاح التنظيم في تدبير المغريات المطلوبة لأعضائه بشكل يسمح بحفزهم للاستمرار في المساهمة في أعمال التنظيم. ويرى مارش وسيمون أن التي يستطيع التنظيم في ظلها إقناع الأعضاء بالاستمرار في المشاركة في أعماله. ومن هنا تختلف نظرية التوازن التنظيمي عن نظريات التنظيم الكلاسيكية حيث أن هذه الأخيرة تصف خصائص وصفات التنظيم المثالي إلا أنها عجزت عن تحديد الشروط التي يجب أن تتوفر حتى نستطيع إقامة تلك التنظيمات المثالية وترجمتها إلى الواقع، ولكن

نظرية التوازن التنظيمي تخطت هذا النقص إذ تحدد الشرط الأساسي اللازم لبقاء التنظيم وفاعليته وهو إحداث التوازن بين المغريات والمساهمات.

وقد يكون من المفيد أن نعرض بتركيز أهم مبادئ نظرية التوازن التنظيمي كما تطورت إليه في أعمال سيمون الحديثة حيث شاركه مارش في تحديد وبلورة النظرية:

1 - التنظيم عبارة عن نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد هم المشتركون في أعماله.

2 - يحصل كل مشترك (وكل مجموعة من المشتركين) على مغريات من التنظيم لقاء ما يبذله من أجل التنظيم من مساهمات.

3 - يستمر كل مشترك في تقديم خدماته ومساهماته للتنظيم ما دامت المغريات التي تقدم له تعادل أو تزيد عن قيمة مساهماته من وجهة نظره الشخصية وأخذاً بالاعتبار البدائل المتاحة له.

4 - المساهمات المقدمة من جماعات المشتركين المختلفة هي المصدر الذي يستمد منه المغريات التي يقدمها للمشاركين.

5 - إن يعد التنظيم في موقف متعادل ويستمر في البقاء ما دامت المساهمات كافية لتوفير المغريات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات.

ومن جهة أخرى قدم لنا هيربرت سيمون وجيمس مارتش رؤية جديدة حول عملية اتخاذ القرارات تنطلق من أن القاعدة التي تقوم عليها النظريات التفكيرية غير واقعية لأن المدير متخذ القرار ليس على علم كامل بجميع البدائل ونتائجها، كما أنه لا يستطيع أن يتنبأ بأثار كل بديل ونتيجته. ويعود السبب في ذلك إلى أن مقدرة المدير متخذ القرار التقديرية والحسابية محدودة، بالإضافة إلى أنه لا يملك نظاماً ثابتاً لتصنيف البدائل حسب أولويتها وأهميتها. لذا، فإن المدير متخذ القرار لا يتمتع بالعقلانية. فالعقلانية عند المدير مقيدة بمحدودية تفكيره وبيئته. وعليه، فإنه لا يدرك إلا بدائل قليلة ونتائج أقل. لذا، فإنه لا يستطيع أن يختار البديل الأمثل وإنما يكفي بالبديل المعقول.