



محاولة تحديد مفهوم العقلانية في حقل الإدارة

عبد النور دحاك

جامعة تيزي وزو

abdenourdahak@yahoo.fr

الملخص:

يعتبر مفهوم العقلانية من المفاهيم التي كثر عليها الجدل بين الباحثين ومنظري الإدارة والكثير من المجالات المعرفية الأخرى مثل: العلوم الاقتصادية، والإنسانية، والسلوكية. فبالرغم من كثرة الدراسات والمجالات التي اهتمت بالبحث في مثل هذه المفاهيم من خلال طرق منتظمة للحصول على المعرفة ومحاولة توضيح القواعد التي تحكمها، ومعرفة العلاقات المتداخلة بينها وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: المعلومات، الحُدس، وعملية اتخاذ القرار وفق منهج علمي، لم يتوصل فيه بعد لضبط وتحديد إلا بعض الجوانب من هذا المفهوم، الشيء الذي جعل البحث في تحديد مفهوم العقلانية في حقل الإدارة ما يزال في تطور مستمر وفي تحد كبير. لذا يهدف هذا المقال إلى محاولة تحديد مفهوم العقلانية في حقل الإدارة من خلال عرض وتحليل وجهات نظر مفكري الإدارة بالتركيز على أبحاث Simon Herbert فيما يخص تحديد محتواه، أبعاده، مداخله، وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

الكلمات الدالة:

العقلانية، العقلانية المحدودة، المعلومات، القرارات الإستراتيجية، الإدارة.

.Abstract:

The concept of rationality is one of the most controversial concepts among researchers, managers, and many other fields of knowledge such as economic, human, and behavioral sciences. In spite of the many studies and fields that interested in the research of such concepts through regular methods to obtain knowledge and try to clarify the rules governing them, and knowledge of the interrelations between them and other administrative concepts such as: information, intuition, decision-making process according to scientific method, to define and define only some aspects of this concept, which has made the search to define the concept of rationality in the field of management is still in constant evolution and in great challenge. The purpose of this article is to attempt to define the concept of rationality in the field of management by presenting and analyzing the views of the management thinkers, focusing on Herbert Simon's research in determining its content, dimensions, approaches, and its relation to other management concepts.

Key words:

Rationality, bounded rationality, information, strategic decisions, management.

يعتبر مفهوم العقلانية من المفاهيم الشائكة والمعقدة في المجال الإداري والكثير من المجالات المعرفية الأخرى. إذ أن البحوث والدراسات التي قدمت حوله في تزايد مستمر، حيث لا نجد كتاباً أو دراسة حول الإدارة إلا و تطرق أو أشار إلى مفهوم العقلانية. ويتصف مفهوم العقلانية بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً. يشير مفهوم العقلانية بشكل عام إلى الامتثال لمعايير الاختيار أثناء اتخاذ قرار ما؛ كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم العقلانية يقترن بمصطلحات وتسميات عديدة منها: العقلانية المطلقة، الخالصة أو الموضوعية، العقلانية المحدودة، العقلانية الإجرائية، العقلانية الجوهرية، والعقلانية الفردية والتنظيمية.

و سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية: ماهية العقلانية؟ وكيف تم تحديد مفهوم العقلانية في حقل الإدارة؟ وما هي مجالات تطبيق العقلانية في الإدارة؟ وذلك من خلال عرض ومناقشة نتائج دراسات وأبحاث منطري ومفكري الإدارة في الموضوع بالتركيز أساساً على أبحاث Herbert Simon.

1. تحديد مفهوم العقلانية

سننترق أولاً إلى تحديد المفهوم العام للعقلانية، ثم سنتطرق ثانياً إلى تحديد مفهوم العقلانية من وجهة نظر Simon.

1.1. مفهوم العقلانية : المفهوم العام

لقد تطور مفهوم العقلانية على مر العصور، فنجد قاموس Larousse يعرف العقلانية على أنها تمثل الأشياء التي يتم استنتاجها بالتفكير وتكون موافقة للمنطق، والعقل، والفضيلة السليمة، كما أنها تتناقض مع الحدس. أما Morgenstern و Von Neuman فيرون بأن العقلانية تتعلق بحل مشكلة ما، وفي حالة ما إذا كان الفرد حاول الحصول على أقصى منفعة ممكنة، يقال أنه يتصرف بعقلانية. أما Eilon فيرى أن العقلانية تقتصر في الامتثال لمعايير الاختيار (ففي حالة استخدام أحد المعايير، وفي حالة ما إذا كانت نتائج نشاط A أكبر من نتائج نشاط B، فإنه يطلق على الفرد أنه عقلائي إذا اختار نتائج نشاط A). ووفقاً لـ Eilon، تسمى هذه العقلانية بالإجرائية، ويعرف ذلك مع الإشارة إلى عملية أكثر من فرد، وفي كل مرة كان القرار ينحرف عن ما هو متوقع بعد العملية يمكن وصف هذا القرار بعقلاني. تبقى مشكلة تحديد معايير الاختيار والعمليات التي يمكن أن تكون فردية أو

تنظيمية، ونكون في هذه المرة أمام نوعين من العقلانية (الفردية والتنظيمية) التي يمكن أن تكون متناقضة. فإذا تم تعيين هذه المعايير من قبل منظمة لا يوافق عليها متخذ القرار ولكن في حالة الامتثال، فإن القرار سيكون عقلاني من الناحية التنظيمية لكنه سيكون غير منطقي من وجهة نظر فردية. أما إذا اختار متخذ القرار الخروج من هذه المعايير واختار المعايير الأخرى التي تناسبه أكثر، وبالتالي فإنه سوف يتصرف بعقلانية من وجهة نظر فردية وغير منطقية من الناحية التنظيمية¹.

ويرى كل من Lambert و Romelaer أنه يوجد العديد من أنواع العقلانية، كما أن عكس العقلانية لا يكون بالضرورة اللاعقلانية.² أما Elster فيقول بأن مفهوم العقلانية لم يتم استيعابه بالكامل، وبالرغم مما استخلصه من أكثر من 20 مفهوما للعقلانية إلا أنه يقول بأن كل ذلك لم يسمح له بتحديدده³.

ويمكن التعبير عن العقلانية الخالصة حسب Thépot في حالة ما إذ كانت المعلومات كاملة، فإنه يفترض في متخذ القرار المعرفة الدقيقة بالمحيط و بنفسه، وبالتالي مبادئ هذه العقلانية تتمثل في العناصر التالية⁴:

- قدرة متخذ القرار على إحصاء قائمة بكل القرارات الممكنة.
- قدرة متخذ القرار على التقييم الدقيق لنتائج كل واحدة من هذه القرارات.
- قدرة متخذ القرار أن يختار القرار الأفضل.
- ويؤكد Drucker على أن عملية اتخاذ القرار تقود إلى تحقيق قرار فعال في الحالات التالية⁵:
- التركيز على ماهية القرار، يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعا، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.
- طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل الخاصة بالموضوع ومناقشة جميع الآراء المعروضة.
- أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة .

- تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولا عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك. يفهم من توصيات Drucker في كيفية اتخاذ القرار، أنه يعبر عن مفهوم العقلانية والمعبر عنه

بمراحل أو عملية اتخاذ القرار.

تعتبر بحوث العمليات كأداة جديدة من أدوات اتخاذ القرارات العقلانية وهي تتمثل في تطبيق القواعد والتقنيات العلمية في معالجة المشاكل للحصول على أمثل توازن في النتائج. وفي بحوث العمليات تصاغ المشكلات المطلوب اتخاذ قرار بشأنها بشكل رموز رياضية وذلك على اعتبار أن الرموز والمعادلات الرياضية طريقة مختصرة وواضحة ومحددة للتعبير عن الظواهر. ولذا نجد أن القاعدة الأساسية في بحوث العمليات هي بناء نموذج يكون صورة رمزية تمثل بعض عناصر ظاهرة طبيعية معينة. فبحوث العمليات تركز بصفة أساسية على المقارنة الكمية بين البدائل المختلفة و هو ما يصعب تقديره عن طريق العقل الإنساني⁶. أي التفكير في الأمر كله في نظام خطي لأغراض الاستنتاج والبرهان⁷. وبالرغم من تلك الخطية التي ترسمها النظريات في الإدارة، إلا أنه لا توجد في العمل الإداري خطوط مستقيمة⁸.

2.1. مفهوم العقلانية من وجهة نظر Simon

يرى Simon بأن العقلانية عمليا تعني بأن كل الأفراد يتصرفون بعقلانية، لكنهم يستطيعون في غالب الوقت تفسير القرارات التي يتخذونها⁹. ويرى Pierre Louart بأن Simon بنيت نظريته على مفاهيم النظريات السابقة، ولذلك لم يتم توجيه لها انتقادات مقارنة بالنظريات الأخرى. ونظرية العقلانية المحدودة لـ Simon تندرج ضمن النظرية العقلانية الكلية، كما أن Simon لم ينكر العقلانية بل بين محدوديتها عكس Lucien Sfez الذي أنكر مبادئ النظرية العقلانية¹⁰.

وبناء على ما أورده Hogarth و Einhorn فإن العقلانية هي أساس لعمليات اتخاذ القرار في عصرنا الحالي الذي يتسم بتنامي استخدام المنهجيات العلمية وتطبيقاتها في الميادين كلها. وباختصار، تعني العقلانية في اتخاذ القرار، كما أوضحتها أعمال مجموعة من الباحثين Simon و Marsh و Sugden عند امتلاك صانع القرار المعلومات الكاملة والأكيدة عن البدائل المختلفة ونتائجها، وأن تكون الأهداف غير متعارضة، لا لبس فيها، ومعايير الاختيار غير متناقضة ولها علاقة بالسلوك الإنساني، أي أن الفرد يسعى وبشكل عقلائي إلى الوصول إلى الهدف بطريقة أفضل وبأقصر وقت، وبارتكاب عدد أقل من الأخطاء. وفي الواقع لا يوجد فرد يتصرف بموضوعية وحيادية تامتين، بل يتحايل على الحقيقة، ويدافع بقوة عن قناعاته ومعتقداته السابقة¹¹. وبما يخص كل فرد، فإنه، إذ يرضى بنفسه، فإنه يعوق فكره عن التطور، ويقوم بتعطيل تفكيره الناقد. فالعقلانية تعتمد على الحجة



والبرهان والقياس والاستدلال والاستنتاج وغيرها من الأمور المنطقية، وترفض الأحكام القائمة على العاطفة¹¹. وتتمثل أطروحة Simon الأساسية في تحديد مفهوم العقلانية المحدودة في النقاط التالية¹²:

- تحديد الإجراءات التي تسمح بتحقيق حلول مرضية و ليس حلول مثالية؛
- تحديد الإجراءات التي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الكمية التي يمكن ملاحظة وقياس درجة إنجازها؛

- تحديد الإجراءات التي تهدف إلى تفكيك عمليات اتخاذ القرار حسب هيكل التنسيق والسلطة؛
كما أن Simon لا يعتبر أبداً القرار الفردي مستقلاً عن السياق التنظيمي.

ووفقاً لـ Crozier فإن النموذج الجديد الذي وضعه Simon يعتبر بسيطاً جداً. ويمكن تلخيصه في النقاط الثلاثة التالية¹³:

- أن الفرد غير قادر على تحسين سلوكه أثناء ممارسة سلوكه الحقيقي؛
- عقلانيته لا يمكن أن تكون إلا محدودة؛
- السلوك الحقيقي لهذا الفرد في الممارسة ينبغي اعتباره كسلوك مرضي وليس كسلوك مثالي. وذكر أنه لن يختار الحل الأفضل ولكن يختار الحل الأول الذي يلبي معايير العقلانية التي حددها.

ويستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع القرارات السابقة ليطبقها على القرارات الحالية. "ويمكن أن تطبق هذه الخبرة على القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها مؤسسته، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها"¹⁴. المدير لا يستطيع افتراض العقلانية عند رؤوسه أو رؤسائه أو منافسيه. وهذا ما يزيد في الأمور تعقيداً، وبخاصة أن جميع النظريات الاقتصادية أو الغالبية الكبرى من النظريات في الإدارة تفترض العقلانية الهادئة. وعلى سبيل المثال، إن أسلوب تعامل المدير مع منافس يخضع لدوافع لا عقلانية، فهو لا يستطيع فهمها أو التنبؤ بطريقة تأثيرها في قرارات هذا المنافس. لا يوجد سبيل إلى معرفة ذلك؛ وبخاصة لأن العقلانية عصبية على التنبؤات. إذ ثمة تحدٍ آخر يواجه المديرين متمثل في قبول احتمال اللاعقلانية ومحاولة عقلنتها. ولعل هذا التحدي أصعب من كل التحديات التي يتعين على المدير أن يواجهها. وما هو أسوأ من ذلك أن فقدان العقلانية لا يقتصر على المنافسين وحدهم. بل إنه كائن في كل مكان، الغيرة، الطموح المفرط، الشجار دون سبب ظاهر، أعطال الاتصالات وما يماثل



ذلك من سلوكيات لا عقلانية كثيرة جدا في كل مؤسسة وينبغي التعامل معها بأسلوب معقول ومدروس لتحبيدها وتقليل من تأثيراتها السلبية قدر المستطاع.¹⁵

2. أهمية تحديد الأهداف والمعلومات في إطار المدخل التحليل-العقلاني في اتخاذ القرار

سننترق أولا من خلال هذا العنصر إلى أهمية تحديد الأهداف في إطار المدخل العقلاني في اتخاذ القرار، ثم سنترق ثانيا لأهمية المعلومات في إطار المدخل العقلاني من وجهة نظر Simon.

1.2. أهمية تحديد الأهداف في إطار المدخل التحليل-العقلاني في اتخاذ القرار

نظرا لأهمية ومكانة تحديد الأهداف ضمن المدخل التحليلي في اتخاذ القرار، سنحاول فيما سيأتي بتحديد مفهوم الأهداف الذي يسمح لنا بفهم مفهوم العقلانية.

يرى كل من Rutgers و Simon أن مفهوم العقلانية تم تحديده بعمل يتميز بسبب ودافع وهدف¹⁶. كما يعتبر Simon الهدف كمفهوم مركزي في الإدارة وبالتالي في موضوع اتخاذ القرار، إذ يقول: بأن كل قرار يتطلب اختيار لهدف ولسلوك ملائم، وأن العدد الكبير من السلوكيات وخاصة سلوك الفرد في المؤسسة متوجه نحو الأهداف¹⁷.

وتوجد في أدبيات الإدارة العديد من المفاهيم والتصنيفات المقدمة لكلمة "هدف" وأغلبها يتسم بعدم الوضوح والتدقيق وذلك يرجع أساسا إلى صعوبة ترجمة المفردات المستعملة في الكتابات الإنجليزية - الأمريكية - إذ يعود أصل مفهوم هذه المفردات تقريبا إلى هذه اللغة في مجال إدارة الأعمال حيث يؤكد Albert Chaperon أن "نحو 95 بالمئة من كل ما كتب لغاية الآن عن الإدارة أمريكي المصدر، والقسم الأعظم مما تبقى مقتبس مما هو وارد في المؤلفات الأمريكية أو تفسير لها. وفي طليعة المؤلفات في هذا الميدان وأكثرها رفعة في المنزلة وأوسعها انتشارا مجلة هارفارد للأعمال *Harvard Business Review* التي يبلغ عدد توزيعها 160000 نسخة. وتعد هذه المجلة، مثل الكلية التي تصدر عنها، المعين الذي ينهل منه الجميع بحوث الإدارة وبخاصة في نطاق تمييزها بين الإدارة بمعناها الواقعي، حيث يقصد بها ما يفعله المديرون وبين البحوث الإدارية والنظريات التي تشكل رؤية وأفكاراً لما يفعلونه في كبريات المؤسسات - وهي رؤية تشارك فيها كليات الأعمال واستشاريو الإدارة والعديد من المجالات المتخصصة بالأعمال والإدارة"¹⁸.

ومن الكلمات والمفردات المستعملة في هذه اللغة للتعبير عن - الهدف والغاية بالعربية نجد أساسا الكلمات التالية: Aim، End، Goal، Objective حيث يقابلها نسبيا باللغة الفرنسية: Objectif، But، Finalité. كما هو موضح في الجدول التالي:

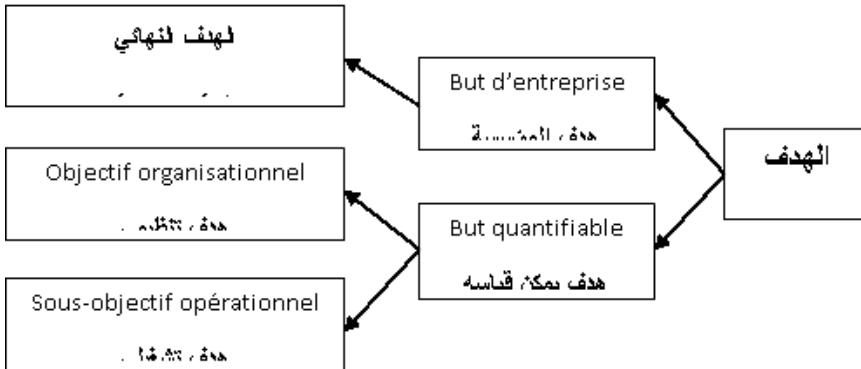
الجدول: مترادفات الأهداف

باللغة الإنجليزية	باللغة الفرنسية	باللغة العربية
Aim	Finalité	الغرض
End	Visée	المقصد
Goal	Fin	الغاية
Objective	But	الهدف
Purpose	Objectif	

المصدر: من إعداد الباحث

كما أن Simon في مقاله بعنوان: *On the concept of organizational goal* لم يميز بين الكلمات التالية: Aim، End، Goal، Objective إذ كان يستعملها كمترادفات¹⁹. ولهذا سنعتمد في بحثنا هذا على التصنيف الذي تم اقتراحه من طرف Fiol و Andreu²⁰ الذي نعتبره من أدق وأوضح التصنيفات لأهداف المؤسسة والمعبر عنه في الشكل الآتي:

الشكل رقم 1: أنواع الأهداف في المؤسسة حسب تصنيف Fiol و Solé





المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على تصنيف الباحثين

يلاحظ من الشكل أعلاه ترجمة الكلمتين الفرنسييتين *But* و *Objectif* بنفس الكلمة العربية - هدف - مع بعض الإضافات وذلك يرجع لعدم وجود ما يقابلها باللغة العربية. وعليه، يمكننا القول: أن المدخل العقلاني ينظر إلى عملية صنع القرار من مدخل اقتصادي عقلاني، بحيث تحتل الأهداف فيه مكان الصدارة، ويهتم بحصر عدد من البدائل التي تساعد على تحقيق الأهداف. كما تطرح نتائج وتدايعات كل بديل من هذه البدائل، ويصار إلى حساب ميزان الربح والخسارة المتأتية من تبني كل بديل. ومن الصعب أن نجد البدائل جميعها التي يمكن إتباعها لتحقيق الهدف وخاصة في ظل غياب أية تجارب أخرى تنطبق أو تقترب من الحالة موضع القرار. وفضلا عن ذلك، لا يمكن في معظم الحالات تحليل البدائل كلها وتوفير التقنيات التحليلية حتى مع أجهزة الحاسوب الحديثة والبرامج التطبيقية الجاهزة والمتاحة.

2.2. أهمية المعلومات في إطار المدخل العقلاني من وجهة نظر Simon

ينظر Simon إلى المؤسسة كنظام معالجة للمعلومات. إذ أن بحوث Simon تتمثل في التنسيق والتقليل من حالة عدم التأكد، وفي كلتا الحالتين، للمعلومة دور أساسي. ومن أجل تحقيق ذلك حاول Simon بتصميم نماذج خاصة بهذا النوع من القرارات عن طريق الجمع بين النماذج التي تتوفر على العديد من العقلانيات في منهج معرفي. وقد ركز Simon على ضرورة تطوير علم المعلومات أو معالجة المعلومات، التي وحدها تمكن من تحسين ذكائنا في معالجة المعلومات والتي تسمح لنا باتخاذ القرار بطريقة حرة. ولقد ميز بين هذا العلم الجديد وعلم الحاسوب، إذ يقول بأن هذا العلم: يجب أن يهتم جيدا بخصائص معالجة المعلومات وقدرات الأفراد التي تمثل النصف الباقي من النظام. كما أوضح Simon بأن المورد النادر في يومنا هذا هو ليس توفر المعلومات، وإنما القدرة على معالجة تلك المعلومات، حيث نجد أن نظام المعلومات الذي يزود المديرين بكميات هائلة من المعلومات إنما هو نظام يقدم خدمات سيئة. حيث أن المطلوب هو تصفية تلك المعلومات وضمان وصول المهم منها فقط إلى هؤلاء المديرين.

يرى Simon بأن النظم الداعمة للقرار ستساهم بالتأكيد في تحسين نوعية القرارات. وتتمثل الإشكالية الأساسية في بحوث Simon في محاولة تحليل أثر الحاسوب على فن الإدارة. وكانت أطروحته الأساسية تتمثل في أن الحاسوب يمكن أن يفعل كل ما يمكن أن يفعله الإنسان. وفكرة Simon تتمثل في أن الفرد يفكر في سياق معين، بالعقلانية المحدودة و يبحث لمشاكله عن الحل المرضي وليس على الحل الأمثل لكونه غير قادر على ذلك. كما أن الحاسوب يغطي جزء من نقائص الفرد، ويساهم أيضا في مساعدته في تطوير عقلانيته في اتخاذ القرار. ومن النتائج التي توصل إليها Simon حول أثر الحاسوب في اتخاذ القرار، أن تأثير الحاسوب على اتخاذ القرار يعتبر ضعيفا من خلال الاعتماد على بحوث العمليات والنظم الخبيرة التي تم تطويرها في مجال الذكاء الاصطناعي. وهي نفسها النتيجة التي أكدتتها العديد من الدراسات منها دراسة (A.M. Preston 1991) ، و (M.S. Silver 1991) ، و (R.J. Boland وزملاؤه 1994) ودراسة (Vidal 2000) . ومما تقدم يمكن القول بأن Simon كان هدفه الأساسي من بحوثه حول نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار تصميم برامج لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم، لكونه يرى بأن الفرد لا يمكنه أن يتخذ قرارات بدون عقلانية بمفرده بالاعتماد فقط على مهارته، ذكائه وتجربته.

3.. محاولة تحديد مدخل العقلانية المطلقة و مدخل العقلانية المحدودة

سننترق أولا من خلال هذا العنصر إلى عرض و تحليل محتوى مدخل العقلانية المطلقة، ثم سنتطرق ثانيا عرض و تحليل محتوى مدخل العقلانية المحدودة .

3.1. مدخل العقلانية المطلقة

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، حيث يتم في إطارها صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكأن المدير يعمل في ظل ظروف تأكد تام ورشد مطلق. وبناء على هذا فإن المدير يصنع قرارات مثلى وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل كما يقصد بالمدخل العقلاني الإجراءات النظامية التي تفترض الموضوعية والرشد وتوفر المعلومات الكاملة لدى صانع القرار، وتبدأ هذه الخطوات بتحديد الهدف أو تشخيص المشكلة وإيجاد البدائل والتقييم ثم الاختيار. ويشير Fahey إلى أن أدبيات صناعة القرار الإستراتيجي سيطر عليها تاريخيا المدخل الشمولي/العقلاني/الكلي/الرشد. فالقرار

المتخذ بهذه الطريقة يأخذ في الاعتبار كل البدائل وكل النتائج لكل اختيار ممكن، وترتب هذه النتائج في ضوء ميزان تفصيلي ثابت، ويختار البديل الذي يؤدي إلى تعظيم النتائج. وأن صانع القرار ليس هو الشخص المنفرد أو الوحيد في عملية صنع القرار، ولكنه جزء من العملية الخاصة بصناعة القرار بشكل عام. ويعتبر النموذج العقلاني من النماذج المعيارية لكونه يخضع لتتابع منطقي للمراحل المتبعة بدقة في أي اتخاذ قرار. ويعتمد المدخل العقلاني في اتخاذ القرار أساساً على المناهج الكمية في الاقتصاد والرياضيات والإحصاء. وعليه فإن المدير الذي يتخذ قراراته سعياً لتحقيق هدف ما، يكون:

- لديه المعلومات الكاملة المتعلقة بنموذج القرار وأن المشكلة واضحة وليست غامضة.
- لديه هدف محدد بشكل جيد ولا يوجد تضارب ما بين الأهداف.
- إمكانية تحديد العواقب الممكنة لكل بديل.
- إمكانية ترتيب البدائل حسب أهميتها.
- ثبات درجة الأهمية لكل بديل طيلة الوقت.
- لا توجد قيود خاصة بالكلفة أو الوقت.
- اختيار البديل الذي يحقق أعلى العوائد أي أن القرار المتخذ هو الذي يعظم المنافع الاقتصادية للمؤسسة.

وتمتاز عملية تعظيم المنافع للمؤسسة وفق هذه النظرية، بالآتي:

- تعد منظورا شائعا بين المهتمين بعملية اتخاذ القرارات كون أن متخذ القرار يضع جميع البدائل ويقدر الاحتمالات ويبين نتائج كل بديل.
- تسمح بطرح بدائل عديدة لبلورة القرار.
- لا تصف على وجه الدقة صنع القرارات الإنسانية، بل تضع قواعد وإجراءات يمكن أن تفيدها في تعظيم السلوك الإنساني.
- تصلح النظرية لتفسير القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى وخاصة في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة التي تمتاز عملياتها الإدارية بالتعقيد.
- قد تعرض هذا النموذج لعدة انتقادات، أهمها:
- أنه يفترض بأن متخذ القرار يعمل ضمن نطاق مغلق بعيداً عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية في حين نجد أن غالبية متخذي القرارات يحاولون إحداث تغييرات وتعديلات مستمرة



الغرض منها إبقاء المؤسسة بحالة من التوازن وإلا فإنها ستواجه العديد من الصعوبات إذا ما تجاهلوا هذه التأثيرات على المؤسسة.

- كون متخذ القرار فردا يعمل ضمن المؤسسة فهو يتأثر ويؤثر بها وبالتالي فإن كل حالة اتخاذ قرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة وبالنتيجة فان عملية الرشد قد تكون غير مضمونة .. أن استخدام الرشد والمنطق في اتخاذ القرارات لدى متخذ القرار وقدرته على التنبؤ في أحداث مستقبلية والحصول على المعلومات المطلوبة وتأمين الوقت لدراسة البدائل المتاحة ومعرفة نتائجها واختيار البديل الأفضل قد تجعل من الصعوبة تحقيق الحد الأعلى من المنفعة في سلوكه وقراراته.

- يعتبر العنصر الإنساني المحرك الأساسي للنشاطات الاقتصادية وكون أن السلوك الإنساني يخضع لعدد من القواعد والأحكام عند اتخاذ القرار بالتالي فان ذلك يعد تجاهلا للنواحي الرشيدة في السلوك الإنساني.

- أن متخذ القرار يمتلك كافة المعلومات الصحيحة والدقيقة والمتعلقة بموقف القرار وهذا أمر غير ممكن مهما بلغت دقة وسائل التحليل والتنبؤ.

- أن متخذ القرار لديه معرفة كاملة بكل بدائل التصرف والتي يمكن أن تساعد في حل المشكلة في حين أن المعرفة الكاملة لكل البدائل أمر لا يمكن تحقيقه في كثير من الحالات.

- يفترض هذا النموذج أن متخذ القرار باستطاعته تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل بدرجة كاملة.

- يفترض هذا النموذج موضوعية متخذ القرار وأنه سيضع مصلحة المؤسسة في المقام الأول حتى وإن تعارضت مع مصالحه الشخصية وهذه عملية غير منطقية كوننا لا نستطيع أن نفصل فيما بين عملية اتخاذ القرار وشخصية متخذه.

- كما أن الافتراضات التي يقوم عليها المدخل التقليدي للقرار تتصف بعدم الواقعية وانتقدت من قبل الكثير من الباحثين في المجال السلوكي لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل، لذلك فإن المديرين لا يمكن أن يكونوا على عقلانية تامة في كل الأوقات وبهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار العقلانية المحدودة.

- كما يعتبر هذا النموذج جد معقد . ويقول Bin بأن النموذج التقليدي في اتخاذ القرار قد قبل على أنه لا يصف بدقة كيفية اتخاذ القرارات عند الأفراد.

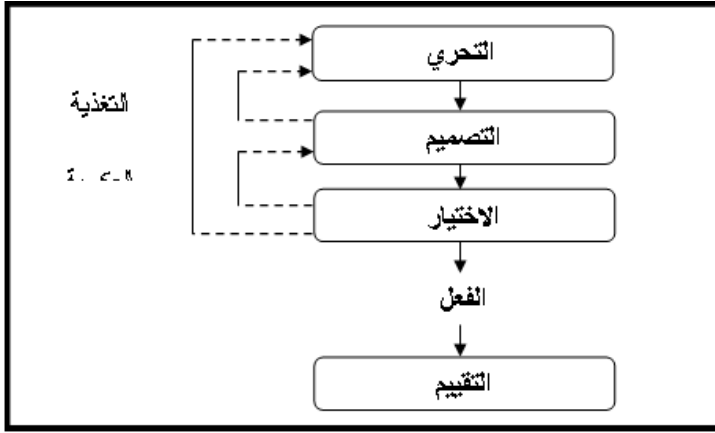


ومن الدراسات التي انتقدت بشدة مبادئ النموذج العقلاني في المجال الإداري، نجد دراسة كل من Peters و Waterman التي تم نشرها في سنة 1982 بعنوان In Search of Excellence والتي استغرق إنجازها العديد من السنوات. وتمثلت عينة الدراسة في 62 مؤسسة أمريكية من مختلف القطاعات باستثناء الخدمات المالية. وكان موضوع هذه الدراسة يتمثل في تحليل أداء هذه المؤسسات. وقد خلصت الدراسة إلى أن مؤسسات عينة الدراسة لا تعتمد على العقلانية في القيام بأعمالها وأن الاتجاه العقلاني في الإدارة مليء بالثغرات. وتم تلخيص نتائج هذه الدراسة في ثمانية مبادئ أساسية؛ وأهمها يتمثل في مبدأ تشجيع الفعل على التحليل والتفكير المعمق .

3.2. مدخل العقلانية المحدودة

تم اقتراح هذا النموذج من طرف Simon في كتابه Administrative behavior في 1947 ، ثم طوره في مقاله بعنوان A Behavioral Model of Rational Choice : ، كما تم اقتراحه أيضا من طرف كل من Cyert و March كوصف دقيق لكيفية اتخاذ القرارات في الواقع في مختلف المؤسسات . وحسب هذا المدخل فإن المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط. وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام وعلى هذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال. ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير. وقد سمي Simon هذه القرارات بالقرارات المرضية التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه و يثير انتباهه. إن هذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف عمل المدير في ظل ظروف الغموض وعدم التأكد . والشكل الآتي يوضح عناصر نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار حسب Simon.

الشكل رقم 2 : نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار حسب Simon



المصدر:

SIMON, H.A. *The New Science of Management Decision*. New York: Harper and Row. 1960.

وقد قدم Sfez انتقادا حادا لنظرية Simon في قوله بأن أهدافها هي معيارية وليست وصفية وبأن Simon يبحث عن زيادة العقلانية والفعالية بتوصيته لتقسيم القرار إلى مراحل، وذلك استنادا إلى الشكل الكلاسيكي لعملية اتخاذ القرار، إذ أنه لم يستطع التخلص من الفكرة القديمة نهائيا من رأسه. ويعلق Keradec على ذلك بقوله، أن اعتماد Simon على الشكل الذي هو معياري وغير وصفي، يعود إلى إمكانية تفسير ذلك بالقول بأن Simon يرى بأن القرار العقلاني يجب أن يتبع مراحل، حتى وإن كانت ملاحظة واقع القرار تظهر تطبيقات مختلفة تماما عن ذلك. ويضيف Keradec حتى وإن كان هناك غموض في بعض مقالات Simon حول المعيارية والوصفية، إلا أنه لا يمكن تصنيفه ضمن المعياريين، لكونه يسعى لرفع من الفعالية القرارية وبالتالي فمساهمته حول العقلانية تعتبر تطبيقية لعملية اتخاذ القرار من خلال تقسيم هذه العملية إلى مراحل.

كما أن النموذج السابق يركز على ما هو ظاهر ويمكن ملاحظته ويحدد ماذا يمكن للمدير أن يعمل كون أن البعد السلوكي يستلزم البحث عن المدير الذي يهتم بمشاعر واحتياجات الأفراد ومحاولة حل المشاكل وإيجاد نوع من التكاميل ما بين أهداف المؤسسة وأهداف الجماعات غير الرسمية وتحديد المسؤوليات ووضع معايير للأداء. وأن متخذ القرار هو إنسان له أفضلياته الخاصة به ويتأثر بالقيم والعادات والتقاليد إلى جانب ما يتسم به من دوافع لاشعورية ومهارات ومشاعر وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فضلا عن ذلك فإن متخذ القرار قد يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل

الممكنة وعن نتائج كل بديل وهنا برز مفهوم - العقلانية المحدودة - الذي يؤكد على أن متخذ القرار وفي ضوء ما ورد سابقا يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا محدودا من النتائج لكل بديل وهو بذلك يستهدف الحلول المرضية وليست تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج .وبالإضافة إلى انتقاد Sfez لهذا النموذج فقد قدمت له بعض من الانتقادات الأخرى من بعض الباحثين، إذ يقول Blanc بأن العقلانية المحدودة تبقى غامضة، وأنه نجد الصعوبة في تخيلها، كما يقول أيضا على أنها تبقى بعيدة جدا عن الواقع . وقد نستنتج من ذلك أنه بالرغم من مزايا وأهمية نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار، إلا أنه لا توجد موافقة تامة على ذلك بين الباحثين، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أنها نظرية مثل النظريات الأخرى في العلوم الاجتماعية. ويقول كل من Katsikopoulos و Lan أنه لم توجه الكثير من الانتقادات لفكرة Simon حول العقلانية المحدودة في أدبيات الإدارة. ويرون أنه ليس من الصعب إيجاد نقاط الضعف فيها، إذ يلاحظون أن فكرة العقلانية المحدودة تحتاج إلى مزيد من العمل من أجل أن تكون واضحة نظريا وعمليا.

تبين لنا مما سبق أن مفهوم العقلانية في الحقل الإداري تم ضبطه أساسا في مجال اتخاذ القرارات و تم تحديد محتواه بشكل عام في تمكن متخذي القرارات من تفسير كيفية اتخاذهم للقرارات. العقلانية تسمح للمديرين بالتوصل إلى الحل عن طريق توضيح وفهم كل الخطوات التي أدت إلى ذلك. فهم يعتمدون في ذلك على دمج وتجميع العديد من البيانات والاستنتاجات المعرفية المبنية على الخبرات المتراكمة والمعارف الضمنية، والوقائع، والنماذج، والمفاهيم، والإجراءات، والتجربيات المخزنة داخل رؤوسهم و عن طريق الفهم النسبي للمشكلة المدروسة. فالعقلانية تتمثل في قدرة متخذي القرارات في المؤسسة في معرفة الحلول الصحيحة للمشكلات واتخاذ القرارات من خلال محاكاة عقلية، ومراجعة واعية ومدروسة لمسارات العمل، بناء على خبرتهم في المقارنة بين الخيارات، واعتمادا على العديد من الإجراءات، ثم تتم معالجة هذه المدخلات عن طريق استخدام العقل الواعي والأدوات الإدارية المساعدة في ذلك، وفي الأخير يأتي الناتج من هذه العملية وهو اتخاذ القرار.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج بأن مفهوم العقلانية لم يتم استيعابه بالكامل، وحتى وإن لم يتم تحديد مفهومه بالدقة في الحقل الإداري، إلا أن العقلانية عمليا تعني إمكانية تفسير القرارات التي يتخذها المدير، فالعقلانية تعتمد على الحجة والبرهان والقياس والاستدلال والاستنتاج وغيرها من الأمور



المنطقية، وترفض الأحكام القائمة على العاطفة والحدس، ضف إلى ذلك أن العقلانية تتميز بسبب ودافع وهدف.

الإحالات:

- ¹ DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions . Scientific Bulletin- Economic Sciences,2013, Vol.12,No.2, p.67-84..managériales
- ² *Ibidem*.
- ³ ELSTER, Jon. *Sour Grapes – Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge: p.1 Cambridge University Press, 1983.
- ⁴ THEPOT, Jacques. La rationalité limitée ou l'Arlésienne de la théorie économique. *Revue française de gestion*. Juin-Juillet- Aout 1993, No. 94. p. 96-111.
- ⁵ د. دكر، بيتر. الإدارة المهام والمسؤوليات: تطبيقات. ج 3، ترجمة محمد عبد الكريم ونادية هادي. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996، ص. 56.
- ⁶ LAROCHE, Hervé. Les figures de la décision dans les organisations. *Economies et Sociétés*.1998, Série sciences de gestion. No. 8-7, p. 329-348.
- ⁷ ويستلي، فرانسيس. صنع القرار: إنه ليس ما تظن. في: هنري منتزيرغ، بروسألستراند، جوزيف لامبل. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص. 21.
- ⁸ شابيرو، ألبرت. ما تقوله الإدارة، وما يفعله المديرون. في: هنري منتزيرغ، بروسألستراند، جوزيف لامبل. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص. 34-35.
- ⁹ SIMON, Herbert A., *Rationality in Political Behavior*. Carnegie Mellon University, 1991b, p.1.
- ¹⁰ KERADEC, Hervé. Epistémologie et didactique de la gestion : Le cas du concept de décision. Thèse de doctorat en Science de gestion. Conservatoire national des arts et métiers, 2012, p. 110.
- ¹¹ EINHORN, Hillel, J., HOGARTH, Robin, M. Behavioral Decision Theory; Proecess of Judgement and Choice. *Ann. Rev. Psychol*, 1981, Vol.32, p. 53-88.
- ¹² THEPOT, Jacques. *Op.cit*.
- ¹³ CROZIER, Michel. Ce que nous a apporté Herbert Simon. *Revue française de gestion*. Juin-Juillet-Août 1993, No.94, p. 85-86.
- ¹⁴ ANSOFF, H. Planning As a Practical Management Tool. In: WADIA, M. *The Nature and Scope of Management*. New York: scott and fores man, 1966, p. 77.
- ¹⁵ ماكريداكيس، سيروس. الخطأ من طبيعة البشر. في: هنري منتزيرغ، بروسألستراند، جوزيف لامبل. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص. 112.



- DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions¹⁶ managériales. *Op.cit.*
- CROZIER, Michel. Ce que nous a apporté Herbert Simon. *Op.cit.*¹⁷
- ¹⁸.شايبورو، ألبرت. ما تقوله الإدارة، وما يفعله المديرون. في: منتزبرغ، هنري، آلستراند، بروس، لامبل، جوزيف. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص.29.
- ¹⁹.FIOL, Michel., SOLE, Andreu. La question du management selon H.A.Simon. *Revue française de gestion*. Juin-Juillet- Aout 1993, No. 94, p. 87-95.
- ²⁰.*Ibidem.*