

نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند "هربرت سايمون" ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية
دراسة سوسيولوجية

*The theory of decision-making and organizational balance for "Herbert Simon" and areas of application in the Algerian institution
A sociological study*

سعيد زيوش

المركز الجامعي بركة (الجزائر)، saidziouche@cu-barika.dz

تاريخ النشر: 2022/01/31

تاريخ القبول: 2021/11/06

تاريخ الاستلام: 2021/05/16

ملخص:

اقترح "هربرت سيمون" أن يكون هناك سلوك إداري (علم الإدارة) حيث تمثل القرارات التنظيمية وحدات التحليل الأساسية في بناء إطار عمل مفاهيمي لتوجيه هذا العلم، إذ ألهم السلوك الإداري الباحثين الذين يبحثون في الممارسات المؤسسية والتنظيمية على النظر في تأثير السلوك الإداري في السياسة العامة والإدارة العامة، تم تسليط الضوء في هذا المقال على نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي، من أجل الوصول إلى معرفة أهمية السلوك الإداري في المؤسسة الجزائرية، حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها أنه لا يمكن تحقيق التوازن داخل المؤسسة مالم يكن هناك قرار يخدمها ويحافظ على خططها المستقبلية.

كلمات مفتاحية: اتخاذ القرار، التوازن التنظيمي، المنظمة، العلاقة الاجتماعية، السلوك الإنساني.

Abstract:

Herbert Simon suggested that there should be a managerial behavior (the science of management) where organizational decisions represent the basic units of analysis in building a conceptual framework to guide this science. The theory of decision-making and organizational balance has been highlighted, in order to arrive at a knowledge of the importance of managerial behavior in the Algerian institution. We came to the conclusion that it is not possible to achieve balance within the organization unless there is a decision that serves it and maintains its future plans.

Keywords: decision-making, organizational balance, organization, social relationship, human behavior.

1. مقدمة:

لقد ساهم مختلف الفاعلون الاجتماعيون بدراساتهم في تفسير وتحليل الظاهرة الاجتماعية ككل ومن بين هؤلاء الباحثين نجد الباحث الاجتماعي "هربرت سايمون" الذي درس التنظيمات الاجتماعية خصوصا الإدارية منها، عبر نقده للمدرسة الكلاسيكية ومدرسة الإدارة العلمية، ومن هنا كان منطلق بحوثه العلمية التي ركزت على الفرد من خلال متغيرين هما: العلاقة الاجتماعية والسلوك الإنساني داخل التنظيمات مقدما

آراء وتنظيرات تختلف عن المدارس السابق ذكرها، حيث ساهم هذا الباحث في تقديم تفسير جديد للتنظيم عبر اهتمامه بالعلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق سلوك تنظيمي متزن، والبحث الذي بين أيدينا يتناول نوعين من السلوكيات السوية أحاطها "هربرت سايمون" بالدراسة وهي سلوك اتخاذ القرارات وسلوك التوازن التنظيمي، مما يدفعنا إلى طرح سؤالين هامين هما:

- كيف يفسر هربرت سايمون سلوك اتخاذ القرار؟
- ما هي أهم مؤشرات تحقيق التوازن التنظيمي؟

2. تعريف المنظمة:

هي مجموعة من الأفكار التي تراود الشباب هو العمل عن طريق قيام شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص بتكوين كيان مثل شركة أو حكومة أو ائتمان تجاري وغيرها من الأفكار الأخرى، ويطلق على هذا الكيان الذي تم تكوينه اسم منظمة Organization، ويكون الهدف الرئيسي من هذه المنظمة هو تحقيق ربح معين أو تحقيق غرض ما يدور في عقولهم.

من خلال ما ذكرناه سابقا نجد أن مفهوم المنظمة هو عبارة عن الكيان الذي تم تنظيمه من قبل شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف العمل سويا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة لهم، وتعتبر المنظمة هي العمود الفقري وحجر الأساس لأي إدارة تعمل في شركة أو مؤسسة معينة، لذلك فهي من أهم الأمور التي يجب توافرها في كافة المؤسسات، حيث عدم وجود المنظمة في مكان ما، يعني ذلك عدم قدرة الإدارة الخاصة بهذه المؤسسة على القيام بعملها بالأداء المطلوب، وتكمن أهمية المنظمة في أي مؤسسة في مساعدة الإدارة من أجل الحصول على كافة الأنشطة التجارية وجمعها ومعرفة هذه الأنشطة جيدا من أجل تحقيق كافة الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا. (حيدر، 2020)

وقد تتشكل هذه المنظمة على هيئة شركة أو حكومة أو ائتمان تجاري أو عقار وما إلى ذلك، أو عن طريق شخصين أو مجموعة من الأشخاص تجمعهم المصلحة المشتركة، حيث يقومون بإنشاء هذه المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم، كما يوجد العديد من الأشكال الأخرى للمنظمة، فعلى سبيل المثال تعتبر الأسرة شكل من أشكال المنظمة، حيث أنها قائمة بشكل أساسي على التنظيم، والجدير بالذكر أن طريقة التنظيم تختلف من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى، وذلك وفقا لثقافة الأفراد، وطبيعة القيادة وغيرها. (حيدر، 2020)

3. ماهية اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار في أبسط معانيه هو اختيار بين مجموعة من البدائل، وهو عملية تمارس فيه خطوات التفكير

المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدف يُراد الوصول إليه أو مشكلة يُراد حلها بشرط وجود معلومات حول المشكلة، ويقوم متخذ القرار بتحليلها قصد الوصول لبدائل أخرى، ثم يتم اختيار الأفضل منها، وهذا هو الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار مع الابتعاد عن التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان (المغربي، 2018، صفحة 258)

ويعرفها "سايمون" بأنها عملية مرادفة للعملية الإدارية نفسها أو هي الإدارة ككل ويعتبرها القلب النابض للإدارة وهي عبارة عن سلوكيات سيكولوجية ومنطقية تدل على الاختيار الإنساني في التنظيم (الوهاب، 1982، صفحة 39)

ويعرفها أيضاً في كتابه عملية اتخاذ القرار بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يستعملها (المغربي، 2018، صفحة 259)

1.3 أهمية عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي لب وجوهر التنظيمات وتنتشر في جميع مستوياتها ويقوم بها كل فرد بغية الوصول للمشاكل الحقيقية التي يواجهها التنظيم ككل، وإيجاد أفضل البدائل والحلول وتقييمها واختيار الأفضل والمناسب وتنفيذها لديمومة وسيورة المنظمة.

2.3 انواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات من زوايا متعددة كما يلي:

1- من حيث النشاط: نجد هناك قرارات تتعلق بالعنصر البشري وأخرى تتعلق بالإنتاج والتمويل وغيرها من نشاطات التنظيم

2- القرارات المخططة وغير المخططة:

- القرارات المخططة: وتُسمى بالقرارات الروتينية أي هي التي تتكرر بصفة مستمرة وأصبحت جزءاً أساسياً من حياة المنظمة.

- القرارات غير المخططة: وهي التي تسمى القرارات الأساسية فهي تلك التي لا يتكرر حدوثها حيث أنها تعالج مشاكل معقدة وذات أهمية استراتيجية لحياة المنظمة

3- القرارات التنظيمية والشخصية:

أ- القرارات التنظيمية: هي القرارات التي يتخذها القائد أو عضو في التنظيم ومن ثم فإن القرار يمس المنظمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة ويُتخذ القرار بصفة رسمية وبالسلطة التي يخولها التنظيم.

ب-القرارات الفردية أو الشخصية: وهي تلك القرارات التي يتخذها الشخص كفرد عادي وتؤثر في حياته وكيانه والشخص المعني بالقرار هو القادر على اتخاذها. (محمد، 2011، صفحة 22)

3.3 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

قد تتأثر القرارات التنظيمية بعوامل تعيق صدورها بصورة صحيحة أو قد تؤدي إلى إلغائها أو معارضتها، ومن بين هذه المؤثرات نذكر ما يلي:

- 1- **البنية الخارجية:** وذلك باعتبار المنظمة خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم الطرق التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى كالتعامل التنظيمي أو التنافس إذا كان كل قرار يتخذ في المنظمة لابد له أن يؤثر ويتأثر بالاتجاهات الأخرى.
- 2- **البنية الداخلية:** اذ تعتبر المنظمة مؤثر هام في عملية اتخاذ القرار وذلك عبر حجم المنظمة ومدى نموها، ويظهر هذا التأثير أيضاً بالظروف الداخلية المحيطة بالموارد المالية والبشرية والتقنية (ونقصد هنا طبيعة العلاقات الإنسانية، الإمكانيات الفنية للأفراد وقدراتهم، المستلزمات والوسائل، ...)
- 3- **تأثير متخذ القرار:** حيث تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بالصفات التقنية للفرد ومدى مستوى ذكائه وكذلك الخبرة والمهارات التي تؤدي إلى حدوث أربع أنواع من السلوك عنده وهي المجازفة والحذر والتسرع والتهور.

- 4- **تأثير مواقف اتخاذ القرار:** تختلف مواقف اتخاذ القرار من حيث تأكد التنظيم أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار نفسه، ويقصد بالموقف هنا هي تلك العوامل والظروف المحيطة والمؤثرة على اتخاذ القرار وكذلك مدى نجاح ودقة المعلومات المتوفرة عليها. (محمد، 2011، صفحة 24)

4. ماهية التوازن التنظيمي:

يُعرف التوازن التنظيمي عند "برنارد" بوصفه مجموعة من العلاقات تنشأ بين العاملين عند قبولهم بالسلطة واقتناعهم بأن انضمامهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية أو هو القدرة على الحفاظ على كفاءة المنظمة (محمد، 2011)

أما التوازن التنظيمي عند "سايمون" فإنه يقوم على الدافعية فالتوازن ناجم عن قرار العاملين بالمشاركة، وفي نفس الوقت هو نجاح المنظمة بتحفيزهم على الاستمرار في الاسهامات، كما فصل "سايمون" القرارات داخل المنظمة عن قرار المشاركة وافترض أن القرارات داخل المنظمة تتعلق بالإنتاجية مع عدم الرضا على الانتاج الحالي، أما قرار المشاركة فيتعلق بالرضا عن الحوافز.

وقد أكد "برنارد" أن المنظمة عبارة عن نظام تعاوني ولا بد من توافر عنصر الرغبة في الاشتراك لتحقيق الهدف، أما "سايمون" فقد عرف المنظمة بأنها أكبر التجمعات في المجتمع والتي تبدوا جميعها مرتبطة بنظام منسق بصفة مركزية إذ عد المنظمة كنظام اجتماعي يقوم باتخاذ القرارات فانصبت دراسة المنظمة على أساس تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى الهدف. (المغربي، 2018، صفحة 262)

ويعرف أيضا: هو مدى قدرة المنظمة على دفع المغريات* (راتب، تعويضات، ترقية، فرص تطوير، ...) الناجمة عن الإسهامات (الإنجاز، تنوع المهام، العلاقة مع زملاء العمل والعلاقة مع الرؤساء) التي من خلالها يتم دفع المغريات. (المغربي، 2018، صفحة 263)

1.4 أفكار التوازن التنظيمي لسايون:

طور "سايمون" أعمال "برنارد" في كتابه والتي يعكس التواصل الفكري بين هذين العالمين خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة، فالقرارات من وجهة نظره هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة وقد أطلق على نظريته في التنظيم "الرشد المحدود" لكونها تبحث عن البديل الذي يحقق الرضا للمدير، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى كما أنه يرى بوجود توفر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية وهما:

- أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة

- أن يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضع موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.

كما أنه يرى أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من الرؤوسين، كما أخذت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، حيث تشكل نظرية التوازن التنظيمي أو البقاء واحدة من أهم إسهامات "سايمون" في مجالات المشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين المغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره لها، وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة وضمحلها (الصرن، 2004، صفحة 89)

* يُقصد بالمغريات تلك المدفوعات التي تؤدي عبر المنظمة إلى مساهماتها، وتقاس بوحدات مستقلة في منفعتها للعاملين.

5. مضمون نظرية التوازن التنظيمي لسايمون:

تقوم نظرية التوازن التنظيمي عند "سايمون" على ان الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل مهتم في صنع القرار، كون الأفراد على علم بان هذه المشاركة سوف يترتب عليها اشباع لحاجاتهم ورغباتهم، أي أن يتحقق "توازن" بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد.

فالمنظمة ونتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على استقرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الادارية ونجاح سياستها الداخلية لبقاء الأفراد في حالة عطاء مستمر، ويجب على الادارة أن تحافظ على حالة التوازن وأن تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثلة فيما يلي:

- عملية اتخاذ القرارات
- البيئة المحيطة
- التخصص
- الجماعة
- تنفيذ القرارات
- التوازن والمحافظة عليه
- التعاون (عيسى، 2016)

1.5 مجال تطبيق نظرية التوازن في المؤسسة الجزائرية:

السؤال الذي يطرح نفسه هل يمكن تطبيق هذه النظرية على المؤسسة الجزائرية بنوعيتها (العامة والخاصة)؟ بطبيعة الإجابة على هذا السؤال يقودنا إلى توضيح ما ساهمت به هذه النظرية في إثراء المنظمة ومحاولة تنظيمها بما يعود بالنفع على المؤسسة ككل، وتتعلق هذه المساهمات بما يلي: الترسيم بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص هندسة نظم المعلومات أو لاستخدام مصطلح عصري "إدارة نظم المعلومات"، وتطوير البرمجة المنظمة وتطوير الأنظمة الخبيرة؛ تطوير نظرية اللوائح التنظيمية؛ محاسبة التكاليف، ولا سيما أداة التكلفة القياسية وعلى العكس من ذلك، الإدارة عن طريق تقنيات الاستثناء من كتاب السلوك الإداري ينبع من الدراسة (التي تُفهم على أنها حقيقة إسقاط الأنظمة السابقة أو إجراء تحليل نقدي للأنظمة الحالية) لأنظمة اتخاذ القرار تهم بجمع وأرشفة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وفي تحديد التدفقات التي يجب أن تتبعها المعلومات وفي القواعد التي يجب على أساسها تطوير هذه المعلومات ومعالجتها.

ثم تطورت دراسة أنظمة تطوير المعلومات ومعالجتها إلى تطوير أنظمة خبيرة، أي الأنظمة التي يمكن

أن تتعلم من تجاربها السابقة والتي تعرف كيفية تعديل قواعد تطوير المعلومات. الأمثلة النموذجية هي الأنظمة الخبيرة لإدارة المخزون (حيث "يتعلم" النظام تغيير مستويات نقص العرض بناءً على أداء المبيعات السابق) وأنظمة الإدارة المالية (حيث "يتعلم" النظام عندما يفعل ذلك. يناسبه بيع أو شراء الأمن وفقاً لتطور أسعار السوق المالية). تعتمد جميع التحليلات المنهجية وتطوراتها على عمل سيمون. لإعطاء فكرة عن التحليل المنهجي، يكفي أن نقبس هنا طريقة Merise، وضع عمل سيمون أيضاً أسس البرمجة المنظمة.

إن قبول نظرية اللوائح التنظيمية يتعلق بطريقة خاصة بتلاميذ سايمون الأوروبيين. يُنظر إلى القواعد التنظيمية على أنها أماكن صنع القرار، والتي لا تهدف كثيراً إلى تحديد سلوك مختلف أعضاء المنظمة لتوجيه سلوكهم فيما يتعلق بالأحداث المهمة للمنظمة على هذا النحو. يمكن وضع هذه المقدمات في سلسلة متصلة، وفي نهايتها لدينا من ناحية قرارات مبرمجة للغاية ومن ناحية أخرى قرارات غير مبرمجة على الإطلاق، يخصص "دبليو كيرش"، على طول هذه السلسلة المتصلة، ثلاثة أنواع من اللوائح التنظيمية الفرعية: اللوائح المشروطة، واللوائح التكميلية، واللوائح النهائية، تعتبر التسويات مشروطة عندما يكون القرار بشأن إجراء ما منسوباً إليها مباشرة. هذه قواعد اتخاذ القرار تستند إلى منطق روتيني مثل "في أي وقت ... ثم ...". على سبيل المثال "في كل مرة يرى ضابط الشرطة سيارة متوقفة في مكان ممنوع، فإنه يفرض غرامة قدرها 2000 دج".

تعتبر اللوائح قابلة للتكيف عندما يكون القرار بشأن إجراء ما قابلاً للخصم منطقياً ولكن ليس بشكل مباشر، حيث يجب أن يستند إلى معلومات محددة في مكان آخر ولكنها ثابتة مع ذلك. تلعب هذه المعايير الموضوعية في أماكن أخرى دور "الإجراءات الفرعية" لصنع القرار. على سبيل المثال: "في كل مرة يرى ضابط شرطة سيارة متوقفة تنتهك اللوائح، فإنه يطبق تذكرة تتناسب مع الأضرار المرورية الناجمة عن هذا الانتهاك". يجب أن تكون خطورة الضرر والمبلغ النسبي للغرامة قابلة للحساب بشكل موضوعي على أساس المعايير المحددة بشكل منفصل (الإجراءات الفرعية) اعتماداً على سبيل المثال: على مسافة السيارة بالنسبة إلى الزاوية القريبة من الرصيف، وعرض الطريق وحجم السيارة وما إلى ذلك.

تعتبر اللوائح نهائية عندما تحدد الهدف المراد تحقيقه فقط دون قول أي شيء عن الإجراءات اللازمة لتحقيقه، مثال على قاعدة نهائية يمكن أن يكون: "يجب علينا زيادة الكفاءة"، أو "يجب علينا زيادة الإنتاج". بشكل عام تعتمد درجة جمود القواعد التي تُفهم على أنها أماكن صنع القرار، على مدى تعقيد الموقف الذي يجب مواجهته، كلما كان الموقف أبسط كان من الأسهل تخصيص قواعد السلوك الصارمة التي تجعل من الممكن التحكم في نفس الموقف، على العكس من ذلك كلما كان الوضع البيئي أكثر تعقيداً كلما كان

من الضروري معرفة كيفية الاكتفاء بقواعد السلوك الدقيقة في حدود البيانات البسيطة للرغبات (اللوائح النهائية) .

يمثل تطوير منهجية التكلفة القياسية أحد الأمثلة الأكثر وضوحاً على أهمية مفهوم مباني القرار وفقاً لهذه الطريقة، يمكن لأي مؤسسة يُطلب منها إجراء تنبؤات استخدام التكلفة القياسية التي يمنحها لها نظام المعلومات الخاص بالمنظمة، إما في شكل تكلفة تاريخية أو في شكل متوسط التكلفة. يمكن لأي شخص لديه مسؤوليات إدارية التحقق مما إذا كانت تكاليف وحدة تنظيمية معينة تتماشى مع المعايير أو تنحرف بشكل كبير عنها، أو بالإضافة إلى ذلك (في هذه الحالة سوف يحاولون فهم الظروف المختلفة التي حددت هذه الفجوة السلبية من أجل تصحيحه)، أو أقل (سنحاول فهم الشروط الوظيفية التي حددت هذه الفجوة الإيجابية من أجل السعي إلى توسيع تطبيقها ليشمل الوحدات التنظيمية الأخرى).

2.5 مؤشرات تحقيق التوازن التنظيمي:

على الرغم من اختلاف وجهات نظر المختصون حول ماهية التوازن التنظيمي وأبعاده، إلا أنهم يجمعون على أنه يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ويشير "سايمون" إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ثلاث مؤشرات رئيسية وهي :

- 1- إن أول وأهم هذه المؤشرات هي تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
 - 2- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، فالهيكل التنظيمي يفرض ضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.
 - 3- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار المنهجي ضمن ممارسة القوة (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي المؤشرات التي تمتلك القوة في المنظمة)، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات، فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة .
- ذكرنا من قبل أن التوازن التنظيمي هو وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يعتقد الباحث "بيتر تراكر" (Peter Trucker) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاث مجالات رئيسية:

- 1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير سبل التنسيق فيما بينها.
- 2- تحديد أدوار الأفراد المنظمة ما يتوقع من كل فرد عمله.
- 3- المساعدة في اتخاذ القرارات.

وأما المجالات الأساسية لتطبيقها في المؤسسة الجزائرية نذكر ما يلي: (Balducci, 2009)

- 1- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.
 - 2- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.
 - 3- تجنب الاختلافات في العمل.
 - 4- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات التنظيمية والأدوار.
 - 5- تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخليا وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.
- كما يُنظر إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عرض النتائج والآثار السلبية العديدة والخطيرة التي تنشأ عن طريق هيكل تنظيمي غير سليم ومنها :
- 1- تدني معنويات العاملين وحافزيتهم وذلك بسبب :**

- التناقض في القرارات وعدم الموضوعية نتيجة عدم وجود قواعد ومعايير محددة.
- قد يرى الأفراد أن مسؤولياتهم محدودة، وكذلك فرص التقدم والاعتراف بإنجازاتهم نتيجة عدم تفويض سلطات كافية لهم، وقد يكون لذلك علاقة بنطاق الإشراف.
- عدم وضوح دور كل فرد وما هو متوقع منه، وهذا ناشئ من عدم تعريف وتحديد مهام الوظائف
- تعرض الأفراد لضغوط ومتطلبات متضاربة من وحدات مختلفة في المنظمة، ونتيجة عدم وجود سلم أولويات أو قواعد لاتخاذ القرارات.
- قد يكون بعض الأفراد مثقلين بالأعباء والمسؤوليات الكثيرة لأن الوحدات المساندة غير ملائمة.

2- بطء تنفيذ القرارات و اتخاذ قرارات غير سليمة بسبب :

- عدم إيصال المعلومات، وفي الوقت المناسب بسبب طول السلم الهرمي.
- عدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات في المنظمة.
- الأعباء الكبيرة الملقاة على صانعي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة من قبلهم
- عدم توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات السابقة المشابهة.

3- حدوث الإحتكاك و النزاع و الإفتقار و التنسيق بسبب :

- وجود أهداف متضاربة.
- يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض بدون توافر وسائط ارتباط، وتنسيق فيما بينهم.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ.

4- قد لا تستجيب المنظمة على نحو إبداعي للمستجدات بسبب :

- عدم تضمين الهيكل التنظيم وظائف أو ادوار تعني بالقيم والنظم ومراقبة التغيرات
- عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية أي نشاط إبداعي أو خطط التغيير الايجابي وعدم دعمهما .
- عدم وجود تنسيق كاف بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات السوق المتغيرة، والجهة المسؤولة عن البحث والتقنيات.

5- تزايد النفقات والمصروفات وبخاصة في المجالات الإدارية بسبب :

- طول السلم الهرمي وينشأ عنه رؤساء (مسؤولين) أكثر.
- المغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي.

ومن الآثار والنتائج السلبية للهيكل التنظيمي التي نالته ولا تزال اهتمامها زائدة من قبل العديد من المختصين والباحثين، تلك التي تمس العاملين في المنظمة ككل، ومن بين تلك الآثار التي أشارت إليها الدراسات: العزلة والاعترا ب، والملل والرتابة، والشعور بعدم التأثير على شؤون العمل، وحملهم الاستقرار النفسي وغيرها (Mintrom، 2016).

رغم أهمية نظرية "سيمون" فإنها تواجه عدة انتقادات من أبرزها التركيز الأساسي على إدارة التنسيق حيث يرى "كروب" أن التركيز الأكبر من اهتمامات "سيمون" كان دراسة وظائف الصراع وفحص البيئة من خلال الرؤية الذاتية لصناع القرار وحدهم دون غيرهم، وكيف تؤثر تلك الرؤية في مشكلات التنظيم في حين تواجه التنظيمات كأنساق اجتماعية مشكلات متنوعة تتفاوت من حيث القوة ومدى التأثير من وجهة نظر جميع المشاركين في التنظيم وليس من وجهة تنظر صناع القرار وحدهم. (علام، 1994، الصفحات 108-109)

6. الخريطة التنظيمية Organization Chart :

تعرف الخريطة التنظيمية بأنها " شكل من الأشكال البيانية يوضح الشكل التنظيمي مثل الخريطة الموجودة في الإدارات الرئيسية والفرعية، وعلاقة بعضها ببعض، حيث نجد قنوات الإشراف الإداري، وكذلك حدود ساحات الموظفين في إطار الوظائف الإدارية. (إدريس، 2015، صفحة 28) ومن هذا التعريف يتضح أن الخريطة التنظيمية لا تعني أكثر من توضيح خطوط السلطة لهذه المنظمة.

وتعرف الخريطة التنظيمية بأنها صورة أو مخطط هيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، الوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها (المنظمة).

وترسم الخرائط التنظيمية لتوضيح الهيكل الحالي للمنظمات، أي لبيان التنظيم الإداري الأهلي المتبع

في الوقت الحاضر والذي ستكون عليه المنظمات في المستقبل. (إدريس، 2015، صفحة 30)

والخرائط التنظيمية يمكن تقسيمها إلى نوعين هما: الخرائط الرئيسية Waster charts والخرائط المساعدة Supplementary charts ويظهر هذا النوع الأول من الخرائط الصورة الشاملة للتنظيم الإداري بالمنظمة بما فيه من إدارات وأقسام، ووحدات وشُعَبًا، والعلاقات بين هذا الأجزاء أما الخرائط المساعدة، فتخص بعض الإدارات أو الأقسام وتظهر طبيعة العلاقات والواجبات، وحدود السلطة في الإدارة أو القسم المختص.

1.6 أهداف الخرائط التنظيمية:

تستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق العديد من الأهداف، ومنها ما يلي:

- 1- تحديد إطار المنظمة، والوحدات الإدارية فيها، الوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.
- 2- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في المنظمة.
- 3- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية المنظمة.
- 4- توضيح العلاقات، بين مختلف الإدارات والأقسام.
- 5- تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.
- 6- توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة.
- 7- بيان اللجان الموجودة في المنظمة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمة.
- 8- تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الموظفين الجدد، فبواسطتها يتم تعريفه الموظفين الجدد بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان المراكز التي سيشغلونها فيها، وتحديد الأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم، سواء أكانوا رؤساء لهم أو مرؤوسين تابعين لهم.
- 9- تؤدي الخريطة التنظيمية أغراضا إعلامية، فهي تساعد الزائرين (من خارج المنظمة في التعرف على أقسام المنظمة، وعلى الأشخاص الموجودين فيها).
- 10- تساعد الخريطة التنظيمية في اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في التنظيم فعند رسم الخريطة التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة في هيكل المنظمة، والمخالفات القواعد التنظيم الإداري. ومن أمثلة ذلك أن يكون للموظف رئيسان أو أكثر (مخالفة المبدأ وحدة السلطة)، أو أن يزيد عدد المستويات الإدارية من الحدود السليمة أو أن يكون نطاق الإشراف لبعض الإداريين واسعا جدا مخالفا مبدأ نطاق الإشراف (إدريس، 2015، صفحة 33).

2.6 الدليل التنظيمي Organization Guide :

إضافة إلى الخرائط التنظيمية فقد جرت العادة أن تقوم منظمات الأعمال بإصدار ما يسمى بالدليل التنظيمي، والدليل التنظيمي بعكس الخريطة التنظيمية يتميز بالشمول والتفاصيل. وأهم محتويات الدليل هي:

• الوظائف.

• السلطات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة.

• الواجبات المحددة لكل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة ممن يشغلها.

• العلاقات بين الإدارات الرئيسية في المنظمة.

فمثلا يستطيع الفارين من خلال الدليل أن يعرف معلومات مفصلة عن إدارة الأفراد حول طبيعة هذه الوظيفة، السلطات والمسؤوليات - واجباته الوظيفة بالتفصيل، وبالعلاقتها بالإدارات الأخرى بالمنظمة. (إدريس، 2015، صفحة 34)

3.6 مزايا الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي: (عيسى، 2016)

1- تقدم الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي خاصة في مرحلة الإعداد أو المراجعة، مساعدة القائمين بهذه العملية على فهم طبيعة العمليات الإدارية والتعرف على نشاطات المنظمة الأمر الذي يساعد على تجنب الازدواجية الواجبات والمسؤوليات.

2- تقدم الخريطة والدليل بما تحتويه من معلومات مسما بمدة للمديرين ومساعدتهم وتحتمس أوجه النقص من قدراتهم ومؤهلاتهم من ثم العمل على تطويرها من خلال الالتحاق بالبرامج التدريبية.

3- توضيح خطوات الترقية الإدارية للموظفين

4- تقدم الخريطة والدليل مصدرا مهما من المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية أو الأفراد والمنظمات الخارجية.

5- تقدم الخريطة والدليل أيضا معلومات مفصلة عن أشم الواجبات التي يجب أن يركز اهتمام المسؤولين حولها.

4.6 عيوب الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي:

1- من عيوب الخريطة التنظيمية والدليل إنها توصفان بالثبات والجمود وطول الفترة التي تنع فيها المراجعة والتقويم .

2- ومن عيوب الخريطة التنظيمية والدليل هي إنها لا تظهر إلا الجوانب الرسمية، في الوقت الذي نجد

أن تأثير التنظيم غير الرسمي قد يكون كبيرا بحيث أن ما هو مكتوب ومحدد في الخريطة أو الدليل لا يمثل الواقع الفعلي للعلاقات القائمة بين أطراف التنظيم.

3- إن الخريطة والدليل لا تضمنان نجاح الممارسة الإدارية بالقدر الذي قدم فيه الوسيلة والمساعدة للمدربين والمسؤولين في فهم طبيعة أعمالهم.

7. خاتمة:

باختصار يمكن القول أن المساهمة الأصلية للسلوك الإداري (وبالتالي سبب نجاحه) تكمن في حقيقة أن "سيمون" يرى المنظمة في البيئة المضطربة في عصرنا، وليس كآلة لتحقيق مخرجات ملموسة (سلع وخدمات)، ولكن قبل كل شيء كآلة لإنتاج مخرجات رمزية أي قرارات تمثل مساهمته، بالتالي الأساس المفاهيمي الذي تستند إليه بوعي أو بغير وعي هي أهم مساهمات العلوم الإدارية المعاصرة سواء كانت أنظمة إدارة المعلومات أو ما يسمى بالأنظمة ذات الخبرة أو الإدارة المعرفية، على سبيل المثال.

تنقسم مهمة صنع القرار عند "سامون" إلى استيعاب الحقائق والقيم ذات الصلة - وهو تمييز ينسبه إلى الوضعية المنطقية في النص الأصلي ولكنه يجعله أكثر عمومية في التعليق. تتطلب الإجابة على السؤال "ماذا يجب أن نفعل؟" إجابة واضحة لنوعين من الأسئلة: ما هي القيم التي نحاول تحقيقها؟ وكيف يعمل العالم بحيث تؤدي التدخلات إلى تحقيق هذه القيم؟

ويشير إلى ثلاثة أنواع من التأثير الذي يمكن أن يتمتع به المسؤولون التنفيذيون والمشرفون على "العاملين": السلطة الرسمية (التي تفرضها سلطة التوظيف والفصل)، والولاء التنظيمي (الذي ينشأ من خلال وسائل محددة داخل المنظمة)، إذ يرى أن الدور الحاسم للقيادة الإدارية هو مهمة تحفيز موظفي المنظمة على تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية.

لكن كل هذه الآراء التي قدمها لنا "سايمون" تعتبر غير (مجدية) بالنسبة للمؤسسات الجزائرية التي تفتقر إلى ما يسمى بروح المبادرة أو العمل من أجل سيرورة المنظمة، وهنا نشير إلى مجموعة من العوامل الأخرى كالحبابة والتملق من أجل كسب ترقية أو مسؤولية معينة، مما يجعلنا نفكر في مآل هذه المؤسسة مستقبلاً، حيث نجد مجموعة عمال تُعطي تكاليف الإجهاد على مجموعة عمال آخرين، الأمر الذي سيقود حتماً إلى المبالاة في العمل ومنه إلى الإفلاس واندثار هذه المنظمة.

وللمحافظة على المؤسسة الجزائرية يجب التقيد بالموضوعية في كل ما له علاقة بالمنظمة بدء من هيكلها التنظيمي والإداري إلى غاية الأنظمة المسيرة للخطط المستقبلية مع التشديد على الرقابة المستمرة لكل الفاعلين في المؤسسة وبهذا نضمن الانتاج ونضمن ديمومتها بما يكفل مصالح المتسبين إليها.

قائمة المراجع:

- Balducci, M. (2009, 3). *Revue française d'administration publique*. Consulté le 05 12, 2021, sur cairn.info: <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2009-3-page-541.htm>
- Michael Mintrom. (2016, 07). *Herbert A. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* تاريخ .
The Oxford Handbook: الاسترداد 05 05, 2021، من
<https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199646135.001.0001/oxfordhb-9780199646135-e-22>
- أحمد عيسى. (2016, 05 21). *نظرية التوازن التنظيمي*. تاريخ الاسترداد 05 15, 2021، من علم ادارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr114219.html>
- الراحلة عبد الرزاق سالم و عزام زكريا أحمد محمد. (2011). *السلوك التنظيمي في المنظمات*. جدة، السعودية: مكتبة المجتمع العربي.
- جعفر عبد الله موسى إدريس. (2015). *أصول التنظيم وأساليب العمل*. جدة، السعودية: خوارزم العلمية.
- رعد حسن الصرن. (2004). *نظريات الإدارة والأعمال*. القاهرة: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- علي محمد عبد الوهاب. (1982). *مقدمة في الإدارة*. الكويت: معهد الإدارة العامة.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2018). *أصول الإدارة والتنظيم*. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- محمد علام. (1994). *دراسات في علم الاجتماع التنظيمي*. القاهرة: المكتبة الأنجلومصرية.
- هبة حيدر. (2020, 12 21). *تعريف المنظمة*. تاريخ الاسترداد 04 01, 2021، من عالم المعرفة: <https://m3refh.com>