

# النموذج الفوضوي ( نموذج سلة القمامة )

○ ينطلق مارتش March، من خلال أعماله مع Cyert (A) ومع (behavioral theory of the firm, 1963) ومع (Organized anarchies, ) Cohen et Olsen (1972)، من نقد نظرية العقلانية عموما والعقلانية المحدودة خصوصا في اتخاذ القرار، حيث قدم وصفا دقيقا لمواقف معقدة تنحرف فيها عملية اتخاذ القرار عن التفكير العقلاني والخطي وركز على الشروط الواقعية والسلوكية لاتخاذ القرار، في ظل مؤسسات تتميز بالفوضى المنتظمة. هذه المنظمات تخضع لضغوطات عدة ائتلافات (Coalition) ومجموعات من الأفراد والأطراف الفاعلة ذوي أهداف مختلفة، تربطهم علاقات تمزج بين الصراعات والتحالفات. هذه الفوضى تسبب لها درجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار والغموض.

◉ الهدف من هذا النموذج هو المشاركة في تحديد مشاكل و حلول تبعا لظهورها و بعد ذلك البحث في السلة عن الثنائيات (مشاكل/حلول) الموجودة، اتخاذ القرار بالنظر للتوافق بين السؤال و الجواب او بين الحل و المشكلة.

◉ يطلق على هذا النموذج ايضا نموذج الفوضى المنظمة، حيث يتميز بالفوضى لان الافراد و المشاكل و الحلول تتوافق بصورة عشوائية عند اتخاذ القرار.

⊙ يبين مارتش بشكل خاص بأن المشاكل، الحلول والأفعال والتصرفات لا تظهر إلا نادرا بشكل متسلسل وخطي كما يدعي سيمون، بل تتطور القرارات من ذاتها (بمفردها) مع تطور تصور واتجاهات وسلوكيات الأفراد الفاعلين حول الأعمال والتصرفات المنجزة في وضع معين. ركز مارتش وآخرون على ثلاثة عناصر لنقد النظرية العقلانية:

⊙ 1- الاهداف

⊙ 2-التوقعات و الاجراءات

⊙ 3- المشاركة الغامضة (الغموض)

## 1. الأهداف:

ركز هنا مارتش على وصف كيفية تحديد الأهداف في المؤسسة، وكيف تتغير الأهداف بمرور الزمن، وكيف تتصرف المنظمة لتحقيق هذه الأهداف. ينظر سايرت ومارش (1963) إلى المنظمة كائتلاف أو تحالف بين أصحاب المصلحة. يجب إذا لفهم الأهداف التنظيمية التعامل بنجاح مع احتمالات حدوث نزاعات أو صراعات داخلية فيما بين الأهداف المختلفة والتي تكون في الغالب متعارضة. ولأن وجود هذه الصراعات اللانهائية بين أصحاب المصلحة هو سمة أساسية لمنظمات اليوم، فمن الصعب تصور عملية خطية لاتخاذ القرارات قائمة على الاتساق التام بين الأهداف (كما يقول سيمون)، بل هي عملية قائمة على تعدد وعدم تجانس الأهداف، يسعى خلالها متخذي القرار لاكتشاف أهدافهم من خلال التفاوض والدخول في لعبة السلطة حتى يتم اتخاذ القرار.

⊙ بالتالي تصبح المساومة والتفاوض كرد فعل تكيفي لتعقيد العملية، رغبة في الوصول إلى اتفاقات نسبية بين المجموعات والائتلافات لبلوغ قرار مقبول. يصبح بالتالي معيار الاختيار الأساسي للقرار ليس المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية المرضية الموجودة مسبقا (كما في النموذج العقلاني) وانها درجة التوافق حول الأهداف.

التوقعات: ويدرس من خلالها مارتش كيف ومتى تقوم المنظمة بالبحث عن المعلومات أو عن بدائل جديدة وكيف يتم معالجة وتحليل هذه المعلومات من قبل مختلف أطراف المنظمة.

وينظر إلى التوقع على أنه نتيجة لما يتم الاستدلال به من المعلومات المتاحة (أي البحث في المعلومات المتوفرة عن الدلالات أو الأدلة التي على أساسها يبنى القرار)، وغالبا ما يكون هذا الاستدلال ذاتي. لأن التوقعات ليست بأي حال من الأحوال مستقلة عن الآمال (**espoirs**)، الرغبات (**souhails**) واحتياجات المساومة والتفاوض الداخلية (**besoins de négociation interne**) فيما بين الأفراد والوحدات الفرعية للمنظمة. هذا ما يجعلها عرضة للتحيز الواعي وغير الواعي وكذا فتحها لمجال التلاعب في التوقعات من قبل الأفراد (رغبة في التأثير على القرار).

## الغموض:

عدم تجانس وثبات الأهداف تجعل الأفراد يعانون من عدم الفهم الجيد لهذه الأهداف ولطريقة العمل إجمالاً. ف أطراف المنظمة يتعلمون بالتجربة والخطأ من دون القدرة على الفهم الدقيق لمسببات الأحداث.

المزج بين هذه المتغيرات الثلاثة تجعل المنظمة تعيش ضمن فوضى منتظمة  
**(Organized anarchies)** حيث تكون فيها عملية اتخاذ القرار  
معقدة، غير ثابتة وغامضة

في إطار هذه المنظمات العشوائية والفوضوية، تصبح عملية اتخاذ القرار شبيهة بسلة قمامة (Garbage Can) يلقي فيها عدة عناصر تمتزج معا وتلتقي بمحض الصدفة مشكلة إحدى المسارات التالية:

1. مشاكل وانشغالات أفراد من داخل وخارج المؤسسة يبحثون عن حلول
2. حلول وأجوبة تحتاج لمشاكل
3. مشاركين وأفراد يحاولون إيجاد فرص لفرض تفضيلاتهم وتحقيق توقعاتهم، يبحثون عن كيفية جذب الانتباه نحوهم
4. اختيارات وفرص تحتاج إلى قرارات



⊙ المشاكل Problems. المشاكل هي نقاط عدم الرضا عن الأنشطة الحالية والأداء. حيث أنها تمثل الفجوة بين الأداء المطلوب والأنشطة الحالية. ويتم النظر إلى المشاكل التي تتطلب الاهتمام. ومع ذلك، فهي متميزة Distinct من حيث الحلول والخيارات. وربما يمكن اقتراح الحل للمشكلة أو لا يمكن ذلك. وقد لا تحل المشاكل عندما يتم اعتماد الحلول.

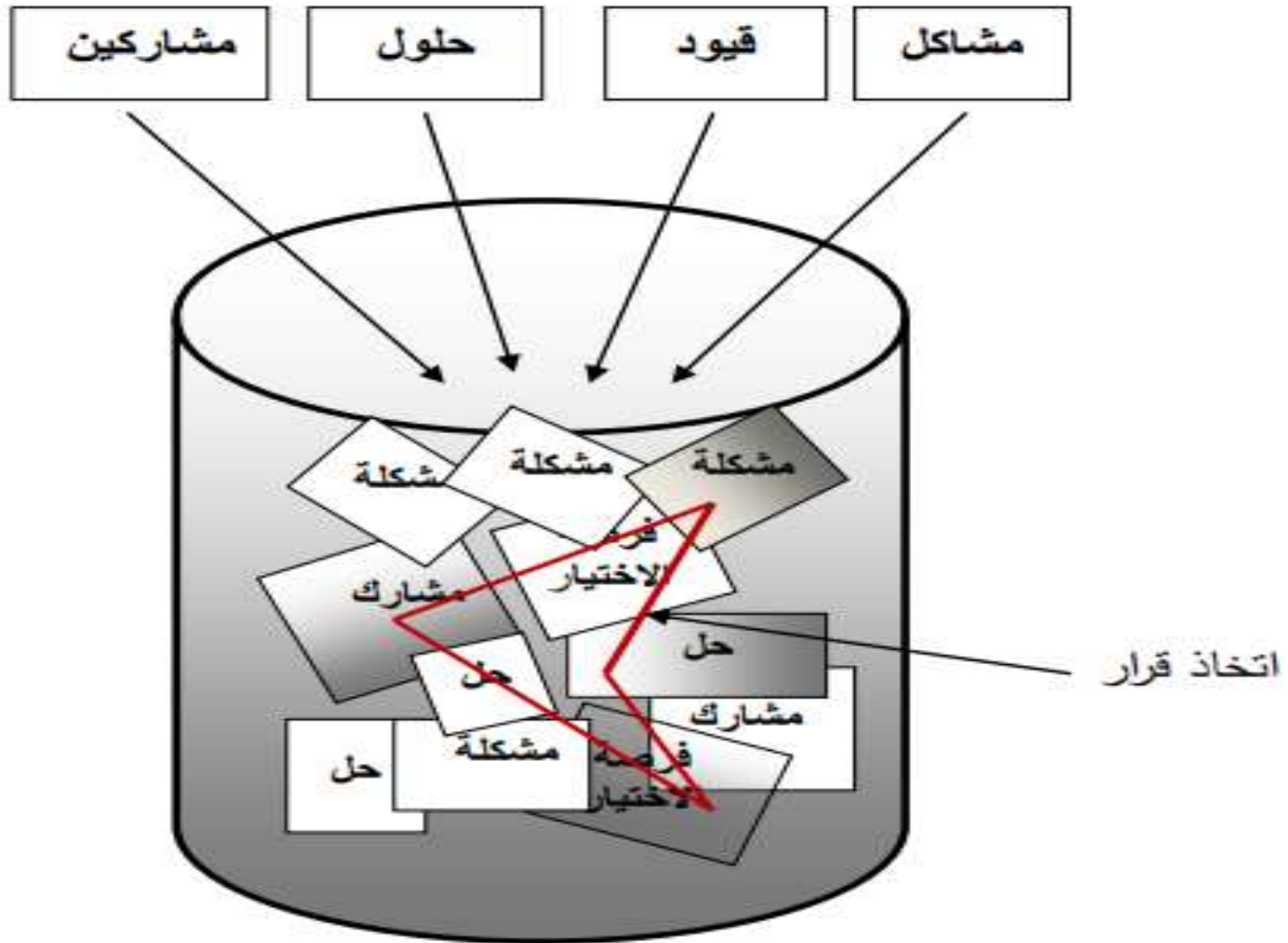
⊙ 2.الحلول المحتملة Potential solutions. الحل هو عبارة عن فكرة شخص ما يتم اقتراحها لاعتمادها. وتشكل هذه الأفكار تدفق الحلول البديلة من خلال المنظمة. ويمكن أن تعرض الأفكار في المنظمة من قبل الموظفين الجدد أو تكون قد ابتكرت من قبل الموظفين الحاليين. وقد يكون ببساطة جذب المشاركين إلى بعض الأفكار وتقديمهم الخيارات المنطقية بغض النظر عن المشاكل. والاجتذاب Attraction للفكرة قد يجعل الموظف يقوم بالبحث عن فكرة يمكن أن ترتبط بالمشكلة، وبالتالي لديه ما يبرر ذلك. وهذه النقطة هي أن الحلول الموجودة تكون مستقلة من المشاكل.

3. المشاركون Participants. المشاركون في المنظمة هم الموظفون الذين يأتون ويذهبون في جميع أنحاء المنظمة. ويتم توظيف الأشخاص، وتعيينهم، وإطلاق سراحهم. ويختلف المشاركون على نطاق واسع في أفكارهم، وتصورهم للمشاكل، والخبرة، والقيم، والتدريب. والمشاكل والحلول المعترف بها من قبل أحد المديرين تختلف عن تلك المعترف بها من قبل مدير آخر.

4. فرص الاختيار Choice opportunities. هي الحالات الخاصة بالمنظمة عندما تقوم بصنع القرار في العادة. ويتم حدوث ذلك عند التعاقد Contracts ، وعند توظيف الأشخاص، أو التصريح بمنتج جديد. وتحدث أيضا عند وجود المزيج الصحيح من المشاركين، والحلول، والمشاكل. وهكذا، فإن المدير الذي يكون على علم بالفكرة الصائبة قد يصبح فجأة يدرك المشكلة التي ينطبق عليها ذلك، وبالتالي، يمكن أن تتوفر للمنظمة فرصة الاختيار. والمباراة المنبثقة Match-ups من المشاكل والحلول في كثير من الأحيان تؤدي إلى القرارات.

⊙ لذلك، تنتج عملية اتخاذ القرار عن الالتقاء العشوائي وبالصدفة بين الاختيارات التي تبحث عن مشاكل، المشاكل التي تبحث عن اختيارات، الحلول التي تبحث عن مشاكل لتستجيب لها ومتخذي قرار يحتاجون عن قرارا لاتخاذها... يمكن لهذا الالتقاء أن يتحقق ضمن اجتماعات يعقدها متخذي القرار، مجالس إدارة، حلقات حوار ونقاش، المشاريع الشخصية التي يقدمها بعض الأفراد على شكل أفكار تطويرية... هنا البنية الرسمية وغير الرسمية للمنظمة تمتزجان معا لحل الفوضى وخلق مجالات حوار والتقاء أساسية

الشكل رقم (7): تصور لنموذج سلسلة المهملات لـ Olsen و Marh



المصدر: من تصور المؤلفة

إذا، تنتظر الحلول حتى تظهر المشاكل المقابلة، كما تنتظر الأسئلة الإجابة الصحيحة، إنها

فرصة التوافق بين سؤال وجواب، بين الحل والمشكلة، والتي تتيح الفرصة لاتخاذ قرار. وعليه:

- القرار ناتج عن إنقضاء مشاكل مطروحة وحلول مقترحة في الصندوق بالصدفة (يفسر القرار المتخذ حسب النموذج بالصدفة أكثر من الحتمية).

- غياب التزامم والتتابع. يمكن لحلول أن تسبق مشاكل والعكس، كما يمكن لحلول ومشاكل أن تبقى في السلة في انتظار فرصة الاختيار المناسبة.

- الغياب المطلق لمبدأ العقلانية في اتخاذ القرار.

- غياب البعد النظري عند تفسير عملية اتخاذ القرارات.

- التفاعل بين التدفقات الأربعة عشوائي (قائمة على الفوضى).

بالتالي فالنموذج الفوضوي يحاول إبراز أهمية الصدفة باعتبار أن

- القرار مرتبط بشدة بالتوقيت الذي يحدث فيه اللقاء العشوائي وكذا بالحظ
- يتميز القرار بالغموض والضبابية إذ يفتقر إلى بداية واضحة ونقاط نهاية محددة
- القرار لا ينتج عن التحليل العقلاني من قبل أفراد ذوي عقلانية محدودة أو تحالف فاعلين يتفوقون على تقاسم السلطة، بل أكثر من ذلك، فهو ينتج عن المزج العشوائي للظروف والأشياء