

## دور طبيعة القرار في استقرار

### ❖ المقابلة الاجتماعية

❖ الأستاذ عبد الكريم القنبي. أستاذ باحث ' كلية الآداب والعلوم الإنسانية- ظهر المهرار- جامعة سيدي محمد بن عبد الله-فاس

## القرار و اتخاذ القرار : Décision et prise de décision

### تمهيد:

إن القرارات في حد ذاتها خطوات متخذة، تهدف إلى الإجابة على متغيرات المحيط، مثلا: (منافسون جدد، تكنولوجيا جديدة، قواعد جديدة...)، وكذا مواجهة نتائج فعل التنظيم مثلا: (تعديل عملية تكثيف التسويق، قرارات الاستثمار، توظيف الأفراد/المستخدمين....).

لهذا يجب على المقرر (أي متخذ القرار) أن يضع في الاعتبار العديد من المعايير<sup>(1)</sup> لتحديد وتحليل الحلول الممكنة، وتعتبر هذه الأخيرة مرجعا توضيحيا لأهداف التنظيم، (البحث عن الربح بالنسبة للمؤسسة، إنشاء جمعية للفاعلين، مصلحة عامة للإدارة...)، وللوسائل المتاحة (التقنية، البشرية، المالية...)، وللإكراهات الخارجية (الوضعية التنافسية للمؤسسة، التقنين، موقف الزبناء، جماعات الضغط....)، وتعتبر هذه المعايير عاملا محددًا لملائمة القرار في اختيار معايير القرار الذي يجب - في الأخير- أن يتنبأ بطريقة تفعيله ( أي بدء تنفيذه ومراقبة عملية تنفيذه).

### أولا: مفهوم القرار:

يعرف القرار بأنه المهمة الصعبة والخطوة الأكثر عقلانية، والأكثر خطورة على مستوى التبليغ، والقرار الناجح والصائب يعتبر القنطرة الثابتة التي يتم عبرها الانتقال من

---

<sup>1</sup> - هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار الأمان، الرباط. ط II، 2003، ص 82.

وضعية الأزمة إلى وضعية ما بعد الأزمة، ولهذا الغرض تعتمد المرحلة الانتقالية على نوعية / طبيعة القرار أو القرارات المتخذة في مجال معين، من هنا، يمكن أن نقول بأن القرار أو عملية اتخاذ القرار اكتست صبغة الصعوبة، وأصبح القرار مفهوما يلفه التعقيد والخطورة حتى بات مؤشرا ومحددا لفشل أو لنجاح أي إدارة وأي تدبير، إن القيادة هي صنع القرار، بصيغة أخرى، كلما كان القرار صائبا كلما كانت القيادة ناجحة.

إذا كان القرار يكتسي هذه الصبغة من حيث الدلالات والمعنى، فما هو القرار إذن؟ القرار هو عملية اختيار بدائل مطروحة لحل مشكلة ما، أو أزمة ما، أو تسيير عمل معين. نحن كأفراد نتخذ قرارات يومية سواء في العمل أو خارج العمل، وهذه القرارات منها ما يخضع إلى الدراسة والتبصر والتخمين، ومنها من يفلت للعمليات الذهنية العليا ويؤخذ عشوائيا نظرا لطبيعة الوضعية/الموقف الذي اتخذ فيه.

إن القرار الصائب يحتاج إلى القائد المتبصر المحنك الذي يستطيع من خلال مشواره المهني، اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بعد دراسة الجوانب الايجابية والسلبية لتنفيذ هذا القرار، وتشبته ببعض العناصر التي تساعد على إشراك باقي الأعضاء في القرار الذي يود أخذه، ومنها:

- الحرص على المشاورة.
  - إتاحة الفرصة للآخرين لإبداء الرأي.
  - محاولة تحديد القرار بالرجوع إلى العلوم الجديدة والاستفادة منها.
  - الثبات على القرار وتحمل العواقب وعدم التردد بعد اتخاذ القرار.
  - دراسة كل الظروف المتعلقة بالمجال المراد اتخاذ القرار في شأنه.
  - مراعاة الحالة النفسية للأعضاء مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلبية للقرار.
- في هذا السياق، يمكن أن نقول بأن القرار هو مجموعة من الخطوات المتدرجة التي يجب اتباعها على أساس الوصول إلى الهدف المنشود في وقت وجيز وجهد قليل، وعدم الإلتزام بالخطوات الممكنة حتما يؤدي إلى الفشل في تنفيذ القرار، ولهذا من الواجب اتباع مجموعة من الخطوات قبل اتخاذ القرار نذكر منها الأهم:

- حصر مجموعة من الخيارات الطموحة والقابلة للإنجاز.

- عدم التسرع والاستعجال للوصول إلى النتائج.
  - ترتيب الأهداف حسب الأولويات المتوخاة.
- إن خطوات اتخاذ القرار هي خمسة (5)، و يجب المرور من الواحدة إلى الأخرى بغية الوصول إلى القرار الصائب وهي(2):

- Etude = الدراسة
- Consultation = الاستشارة
- Préparation = الإعداد
- Clarification = التوضيح
- Evaluation = التقويم

و سنعرض لكل خطوة على حدة وللمحددات المتضمنة لها بإيجاز(3).

#### الخطوة الأولى: الدراسة = Etude

وتتضمن ثلاث مراحل مهمة:

##### المرحلة الأولى: تحديد المشكلة :

يعني حصر المشكلة بدقة من جميع الجوانب على مستوى الحجم والتأثير، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهورها وحدثها والوقوف على مكامن الضعف التي أحدثت المشكلة.

##### المرحلة الثانية: وضع البدائل:

أي جمع مجموعة من البدائل قابلة لحل المشكلة المطروحة واختيار الأكثر نجاعة، والأكثر انسجاما مع حل المشكلة.

##### المرحلة الثالثة: الاختيار:

عملية اختيار البديل المناسب لحل المشكلة مع الاحتفاظ بالبديل الذي يأتي في المرتبة الثانية على أساس التطبيق الواقعي، ومدى الإيجابيات والسلبيات المتوقعة من التطبيق، ومدى اتساع رقعة المستفيدين، ومدة التكلفة والتضحية المقدمة.

#### الخطوة الثانية(4): الاستشارة = Consultation

<sup>2</sup> - Psychologie du travail et des organisations. Ibid p 275.

<sup>3</sup> - Ibid. P 277 et 278 et 279.

يرمي هدف هذه الخطوة إلى تبادل الأفكار، وما يترتب عن طرح للآراء ونقد آراء الآخرين بغية الوصول إلى أفضل القرارات، لأن العمل بهذه الخطوة لا يعني أن القائد تملص من مسؤولية القرار، لكن يجب عليه أن يخبر من يستشيرهم، لأن هناك من يأخذون عنصر الاستشارة كنقطة ضعف من القائد في اتخاذ القرار، ولهذا يجب على القائد أن يستشير ذوي المعرفة بالموضوع، أو المشكلة المطروحة، وذوي الخبرة ومن يمتلكون سلطة تمكنهم من دعم قراره، أو المشاركة في إعانته أو تطبيقه.

### **الخطوة الثالثة(5): الإعداد = Préparation**

والمقصود بهذه الخطوة، اتخاذ التدابير اللازمة والضرورية لتنفيذ القرار، إلا أن هذه الخطوة تقوم على بعض العناصر الأساسية التي لو تشبث بها القائد، وعمل بها يضمن نجاح تنفيذ القرار، وحله للمشكلة، والانتقال من وضعية الأزمة الراهنة إلى وضعية ما بعد الأزمة.

هذه العناصر هي كالتالي:

- الاقتناع بالقرار المتخذ وجدواه.
- أن يكون القرار واضحا محددا وقابلا للإنجاز.
- توقع وحساب الأخطار التي يمكن أن تحدث.
- وضع استراتيجية محددة لإنجاز القرار ( مع مراعاة عنصر الزمان والمكان).
- اختيار الجهة المنفذة للقرار.
- التنسيق بين المصالح والأقسام للإشعار بالبدا بتنفيذ القرار.

### **الخطوة الرابعة(6): التوضيح = Clarification**

تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا لأنها المفتاح الوحيد لكشف النقاب عن الغموض والصعوبات التي يمكن أن تلف القرار، ولهذا كلما كان القرار واضحا كلما سهل على

---

<sup>4</sup> - Ibid. P 278.

<sup>5</sup> - Ibid. P 278.

<sup>6</sup> - Ibid. P 279

الجهة المنفذة النجاح في مهمة التنفيذ، وهذا التوضيح يستدعي الالتزام ببعض السلوكات التي من شأنها أن تساعد على توضيح فعال وهادف وهي:

- اختيار طاقم مساعد في/على توضيح القرار.
- منح الفرصة للسؤال والجواب للجميع.
- إظهار الجوانب الإيجابية للقرار.
- تعليل اختيار القرار.

### **الخطوة الخامسة(7): التقييم = Evaluation**

تسعى هذه الخطوة إلى قياس مسار إنجاز القرار، ومراقبة الأداء، ومتابعته للوقوف على عملية التنفيذ وتقييمها تقييما عقلانيا للوقوف على مكامن القوة والضعف أثناء عملية الإنجاز لتدارك كل عرقلة.

كما تعتبر هذه الخطوة ضرورية لإنجاح تنفيذ القرار، لأنها تستدعي من القائد/المقرر المعاشية والانصهار مع باقي أعضاء الجهة المنفذة. إن معاشية وانصهار القائد/المقرر مع أعضاء الجهة/الفريق المنفذ، يفرض عليه عملا خاصا ومتميزا يتم عن طريق:

- وضع مؤشرات واضحة لتحقيق الهدف.
- وصف هذه المؤشرات بوضوح تام.
- رسم خطاطة التدرج من الأسفل إلى الأعلى.
- تحفيز فريق العمل/الجهة المنفذة على تحقيق التفوق في الإنجاز.
- طلب صياغة تقارير دورية عن مراحل الإنجاز.
- ضرورة المراقبة المستمرة، و المتسلسلة (أي تتبع مراحل الإنجاز خطوة خطوة).
- وضع استراتيجيات لتطوير الأداء ولتحقيق التفوق في الإنجاز.

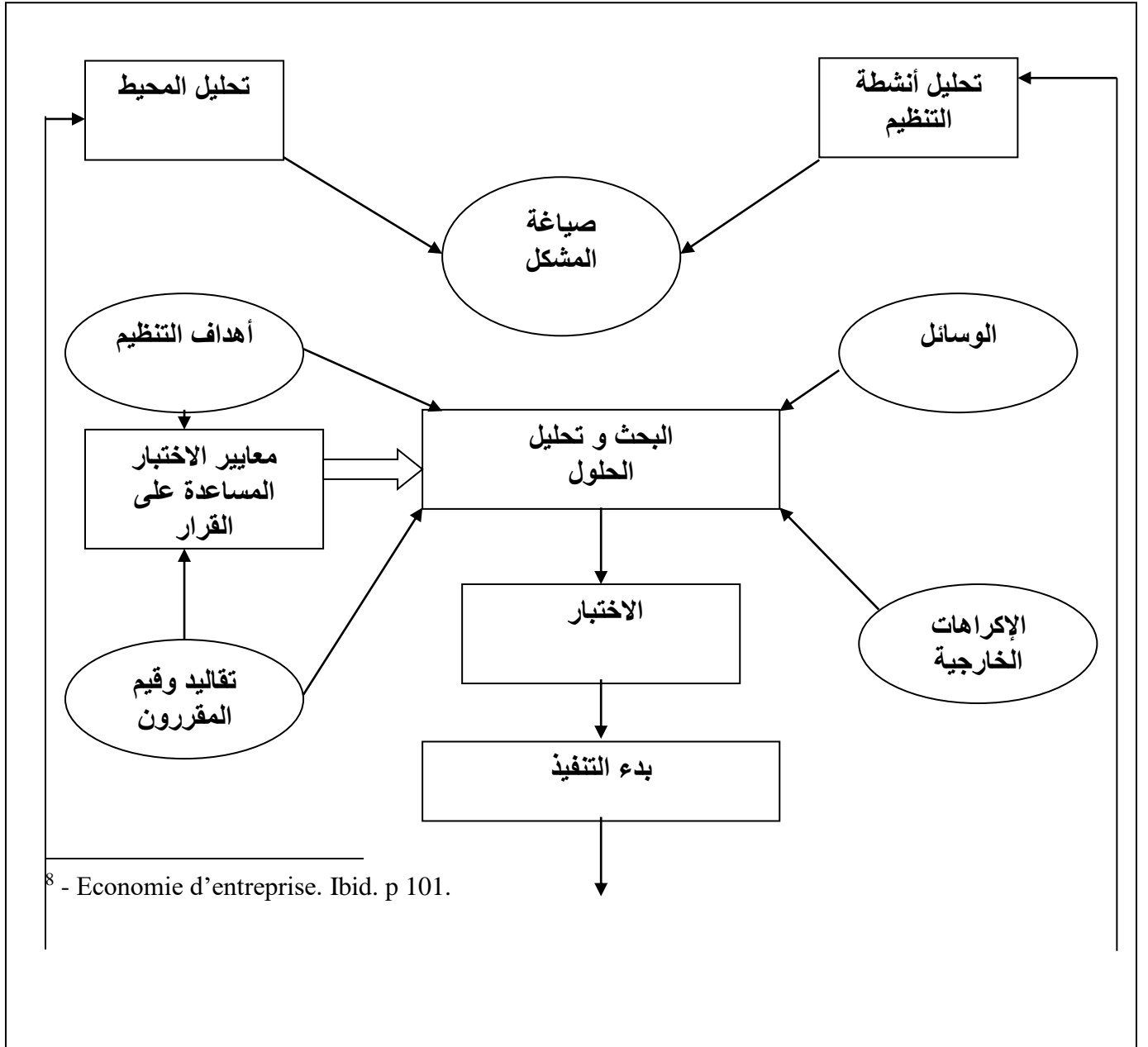
---

<sup>7</sup> - Ibid. P 279.

من خلال ما سبق من النقط المدرجة في خانة اتخاذ القرار، نتضح وبجلاء العلاقة الوطيدة بين عنصري القيادة والقرار، ولهذا فالقيادة كيفما كان نوعها و طبيعتها تحتاج إلى نوعية من القرارات الجريئة الناجحة من خلال قادة أكفاء.

### ثانياً: سيرورة اتخاذ القرار<sup>(8)</sup>:

خطاظة توضيحية رقم 4: سيرورة اتخاذ القرار



<sup>8</sup> - Economie d'entreprise. Ibid. p 101.

### 1- سلطة القرار في التنظيم:

إن بنية التنظيم/ المؤسسة هي المحددة كما رأينا مع J.Woodward و كما تعرضنا إليه في دراسة السلطة<sup>(9)</sup> في التنظيم، يعني أن بنية التنظيم تلعب دورا كبيرا في تحديد من يأخذ القرار ونوع القرار وكيف يأخذ هذا القرار، من هذه المرجعية الفكرية لابد أن نطرح الأسئلة التالية:

- هل التنظيم خاضع للمركزية أم لللامركزية؟.
  - ما هي درجة تفويض السلطة في التنظيم؟.
  - هل نشاط التنظيم يعتبر إلى حد ما روتينيا لتوقع إجراءات للقرار أو كل قرار يمكن اعتباره وحيدا؟.
  - ما هي الكفايات الضرورية؟.
- إن هذه الأسئلة المطروحة - وغيرها - هي التي تمكننا مع معرفة متخذي القرارات وحدود سلطتهم، إلا أن الواقع المعيش يفرض على التنظيم الأجندة التالية في اتخاذ القرار:
- المسكرون (المدراء العامون، والوكلاء) هم الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية.
  - الأطر العليا: هم الذين يتخذون القرارات ذات طابع تكتيكي وإجرائي.

<sup>9</sup> - Ibid. P 102.

• الأطر المتوسطة ( رؤساء المصالح والورشات) هم الذين يتخذون القرارات الإجرائية ذات مستوى منخفض، وهم يشكلون حلقة وصل للتبليغ مع قاعدة التنظيم (أي الفاعلين).

يجب أن نسجل (أن نضيف إلى معارفنا)، أن بعض الفاعلين في التنظيم وبدون سلطة (Pouvoir) تراتبية يمكن لهم أن يتخذوا قرارات مهمة من خلال كفاءاتهم التقنية (أي من خلال تخصصهم)، ومن خلال استقلاليتهم في العمل، مثال ( لا يمكن مجادلة/معارضة أي تقني متخصص في مجال تخصصه لأنه أدري بما بين يديه وتحت تصرفه)، ويعتبر هذا المعيار مفسرا لظهور ما يسمى بالتقنية البنيوية التي ظهرت في الستينات (1960). يمكن للقرار أن يؤخذ جماعة، أي من طرف لجنة، أو بكيفية لا رسمية من طرف التقنية البنيوية، و يمثل هذا النموذج من القرار مساوئ إضعاف / تضيق مسؤولية متخذي القرار، حيث يصبح القرار لا شخصيا في الإطار التقنوبنيوية.

## **2- معايير الاختيار:**

### **2-1-1 إكراه الوسائل:**

**2-1-1- الوقت:** يعتبر عنصر الوقت إكراها أساسيا وجوهريا، لهذا كلما أخذنا وقتا كبيرا في البحث عن الحلول المناسبة كلما عملنا على تحسين النتائج، وهذا السياق يحيلنا على قانون Cyril M. Parkinson "كل عمل يجب أن يتمدد ليشغل كل مجال الوقت المتاح له" لهذا، لا يجب أن نترك وقتا كبيرا "لفعل معين" مادام هذا الفعل يمكن أن يتم في أقل وقت مما أتيح له، وبالتالي ليس دائما ممكنا منح كل الوقت الضروري لاتخاذ القرار<sup>(10)</sup>، لأن متخذي القرار يجب أن يولوا اهتماما لمهام أخرى، لأن هناك أشياء أخرى يجب مراعاتها واحترامها، لأن الوقت الذي يستغرق في دراسة مشكلة صعبة له ثمن (على الأخص ثمن الوقت في العمل)، ولهذا يجب تحديد - أولا وقبل كل شيء- الوقت الممنوح لكل قرار.

<sup>10</sup> - Ibid. P 102.



إن تحديد القرار حسب الأولوية يؤدي إلى الأخذ في الاعتبار تراتبية القرارات، كما سنرى لاحقاً عندما سنميز بين مستويات القرارات الإستراتيجية، و القرارات التكتيكية، و القرارات الإجرائية.

**2-1-2 الوسائل البشرية، المادية والمالية:** لابد من تدبير الموارد القليلة بطريقة حسنة ، الأمر الذي يستدعي أن نضع في الاعتبار الوسائل المتاحة، والتي يمكن أن تشكل نقط القوة أو نقط الضعف للتنظيم، و الذي يمكن حسابه، و قياسه، لأن تدبير الموارد البشرية، و تدبير الإنتاج، و تدبير الموارد المالية، لابد أن يخضع لهدف مسطر مسبقاً وفق نوعية القرار المتخذ في تحقيق الهدف.

## **2-2- أنواع الحلول<sup>(11)</sup>:**

عندما تكون الأسئلة المطروحة واضحة، والوسائل المتاحة معروفة، تكون أول مرحلة في اتخاذ القرار محددة للحلول الممكنة، وعلى إثر هذه الحلول يمكن التمييز بين فئتين من الحلول:

- الحلول المتكررة.
- الحلول المتجددة.

**2-2-1 الحلول المتكررة:** وهي الحلول التي يمكن أن تكون نموذجية، أو يمكن أن تحدد في الإجراءات، إن النموذج هو الإطار الذي يمكن أن نكيّفه مع الظروف الخاصة، كما يتيح نموذج أجندة الأنشطة اختيار المنتجات المصنعة من طرف المؤسسة (الخدمات المقترحة في حال المؤسسة الخدماتية) التي تساهم في نموها، ولهذا فتكرار القرارات يؤدي إلى العمل بهذا النموذج لأنه يطابق عامة المستويات الاستراتيجية والتكتيكية.

إن الحلول للمشاكل العادية توجد في الإجراءات حسب هذا الرسم.

[ الحدث ← ردة الفعل ]

---

<sup>11</sup> - Les principes de management. Ibid. P 153.

نتحدث كذلك على القرارات المبرمجة، فالمثال الأفضل للإجراءات يمكن أن يعطى من خلال تدبير المخزون، (نقط تفويت الطلبات) وتدبير الموارد البشرية (الترقية حسب الأقدمية).

**2-2-2 الحلول المتجددة:** تواجه المؤسسة في قليل من الحالات وضعيات تتطلب أجوبة جديدة، ولهذا فحسن تصرف المقرر أي تجربته ومبادرته يكونان محدداً التي من خلالها يعالج المشاكل غير المباشرة من خلال طرق جديدة يتخذها كقرارات لحل هذه المشاكل.

### **2-3- اختيار الأهداف:**

لكي نتمكن من تحليل القرارات تحليلًا سليماً، وصائباً، يكون من الضروري تحديد نسق من الأهداف، فمن خلال هذه الأخيرة يمكن لنا أن نختار معايير تقييم تعاقب وتناوب القرارات، فتحديد هذه الأهداف يكون ذو طبيعة استراتيجية، وتكون المعايير المختارة ذات احتمالية، كما أن هناك بعض المعايير التي تفرض على المؤسسة: مثل المتطلبات التقنية، و القوانين، والقواعد، و الإكراهات المالية... و تكون هذه المعايير تابعة في نفس الوقت إلى أهداف التنظيم/المؤسسة من جهة، وإلى تقاليد وقيم متخذي القرارات من جهة ثانية، كما يمكن أن تكون عقلانية، (أدوات خاصة بالرياضيات، الذكاء الاصطناعي...) أو حدسية (خبرة وحسن تدبير متخذ القرار).

### **3- مراقبة القرارات(12):**

لا يمكن اعتبار القرار كحدث معزول عن التنظيم، لأن كل قرار هو مكون لنسق من القرارات المعقدة، فالقرارات ذات المستوى الاستراتيجي ينتج عنها قرارات ذات مستوى تكتيكي، والتي تحدد من طرف قرارات إجرائية، لأن كل استراتيجية لابد أن تكون مجسدة بأهداف يتم من خلالها تحديد وسائل المراقبة، فمراقبة القرار تأخذ أشكالاً متنوعة: مراقبة الإجراءات، مراقبة النتائج، المراقبة الذاتية.

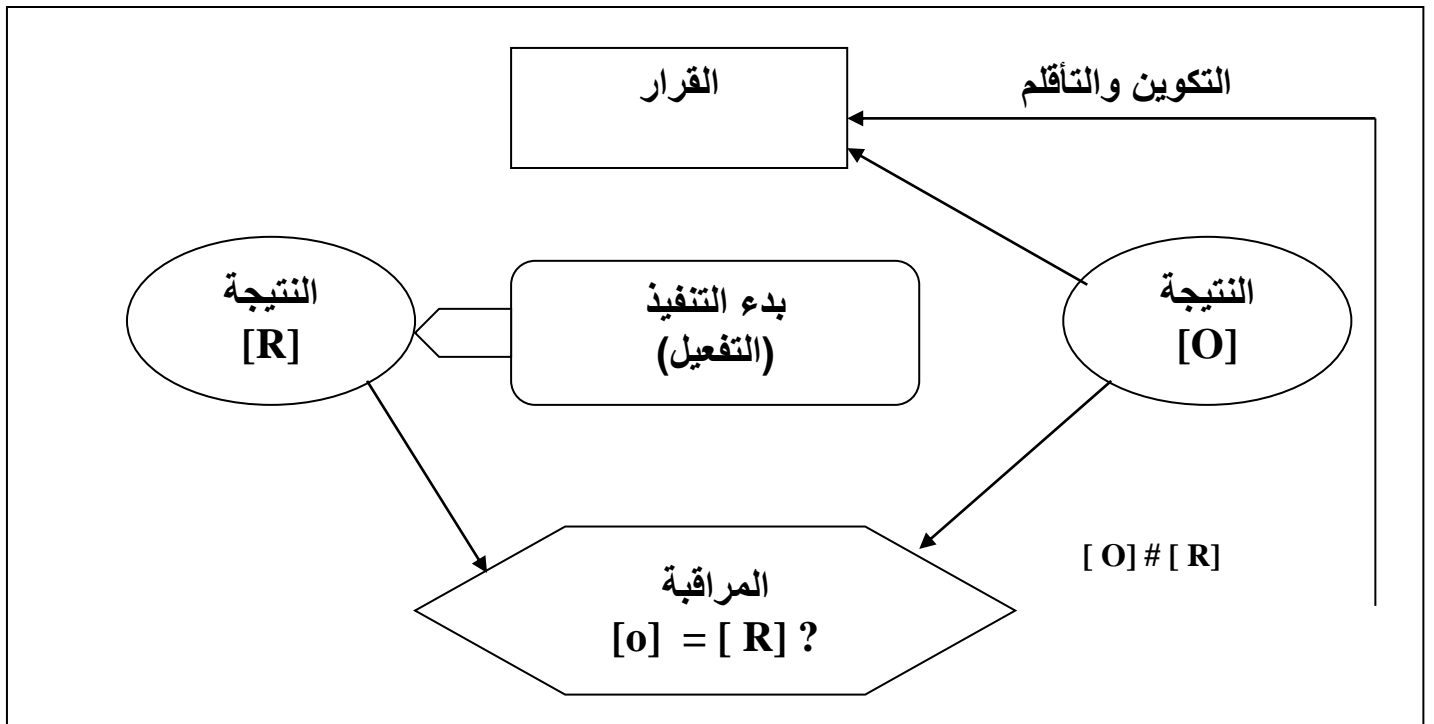
تشكل مراقبة النتائج الشكل الأكثر شيوعاً/انتشاراً، ويهدف إلى التحقق من ملائمة النتائج مع الأهداف من أجل إيجاد التصحيحات الضرورية عند الاقتضاء: تتميز هذه

---

<sup>12</sup> - Economie d'entreprise. Ibid p 104.

المراقبة بالتغذية الراجعة (Rétro-action)، ونجد هذا النوع من المراقبة في طريقة<sup>13</sup> « M.R.P », « D.P.P.O » مراقبة التدبير و مراقبة الميزانية.

#### خطاطة رقم 5: مراقبة النتائج



<sup>13</sup> - M.R.P : Manufacturing Ressource Planning, J.M. Auriac A. Cavaniol, G. Hoffbeck, F. Lemoine, J.waleter : EdE tome 1 B.T.S ed Techniplus. 1995. P 104.

تتيح المراقبة الذاتية تجنب مساوئ مراقبة النتائج، وهي تحيل إلى حد ما على مراقبة الإجراءات التي لا تطبق على النتائج، ولكن تطبق على النماذج العملية، يعني أنها تعمل على المراجعة و التحقق من مراحل القرار، و من عملية بدء تنفيذه محترمة بذلك المعايير المنتظرة، كما هو الشأن في مراقبة جودة المحاسبة في الميدان المحاسباتي، أما في الميدان القضائي فنجدها مشخصة في دور محكمة النقض.

يعتبر التدقيق الداخلي (الاختصاص الداخلي) **Audite interne** (14) شكلا من أشكال المراقبة العادية داخل التنظيمات/المؤسسات الاقتصادية/المالية.

يتيح هذا الشكل من المراقبة التحقق من مدى ملائمة/مطابقة القواعد الداخلية بالمعايير القانونية/الشرعية، وسياسة المؤسسة/التنظيم، كما يحق له التحقق من فعالية المراقبات الخاصة بالإجراءات.

### 1- نماذج اتخاذ القرار:

تأرجحت سيرورة القرار بين العديد من النماذج، خاصة خلال سنة 1945 على إثر نموذج IMC (15) **(Intelligence Modélisation choix)** "لهربرت سيمون" **Herbert Simon**، الذي وصف ثلاثة مراحل للقرار:

- الذكاء ( إدراك الظاهرة والبحث عن المعلومات).
- ابتكار النموذج (تحليل الحلول الممكنة باقتراح سيناريوهات عديدة).
- الاختيار (اختيار أفضل وأنجح الحلول).

يحدد **H.Simon** بأن القرارات تأخذ غالبا وضعية من العقلانية المحدودة، ولهذا فطموح متخذ القرار، و قدراته ومعرفته غير التامة بالمحيط، كل ذلك يؤدي به إلى اختبار الحل الذي يراه مناسبا دون أن يكون متيقنا من دقته وصحته.

هناك العديد من النماذج التي اقترحت كنموذج **C.D.R** لـ **Bertrand Munier** 1989: **Croyances, désirs, rationalité** (إيمان، طموح، عقلانية) بالنسبة لهذا التحليل، يشير طموح متخذي القرار، إلى تشخيص الحاجة لفعل شيء ما، ثم إيمانه بوضعه أمام

<sup>14</sup> - Audit interne = l'audit externe est une pratique distincte. Il peut avoir le même rôle que l'audit interne en étant fait par des intervenants extérieurs, mais il consiste plus généralement en une expertise d'une activité de l'entreprise.

<sup>15</sup> - IMC= Intelligence (au sens de compréhension) modélisation, choix.

تقييم وسائله ووضعية المحيط، وفي الأخير يتيح له مفهوم العقلانية فعل الاختبار، ويعني الاختبار هنا أن يحكم بين طموحاته ومسؤولياته، و يمكن لهذا النموذج أن يتحسن بتحديد مختلف العناصر التي تتدخل في سيرورة القرار.

لقد قدم كل من **James March** و **Johan Olsen** مساعده لفهم سيرورة القرار، فبعد تطوير مختلف النماذج مع (**R.M Cyert**) اقترحا نموذج "**Garbage can**" (وهو مفهوم يحيلنا أدبيا على سلة المهملات).

يقر كل من **J.March** و **J.Olsen** بأنه في الوضعية المتأزمة (أي حدوث أزمة) يولي أعضاء التنظيم اهتماما متغيرا للمشاكل المطروحة، وللحلول المقترحة كل حسب مركزه، لهذا يبحث كل مسؤول عن التعبير عن ميله كلما وجد أمام فعل الاختبار<sup>(16)</sup>، و يعتبر نموذج هذا القرار كسيرورة سياسية للتفاوض، وكنتيجة لعلاقات القوى وليس كالبحت عن الحل الذي يكون أكثر عقلانية، في هذه الحالة، يكون الحل المتخذ هو الذي يمنح أفضل تسوية حتى ولو لم تكن هذه التسوية حسنة.

#### **5- تفبيء/تصنيف سيرورات القرار:**

كما يبين لنا الجدول التالي: يأخذ "اتخاذ القرار" أشكالا متغيرة حسب الظروف التي تمت فيها، أو اتخذت فيها، فالمحددات الأساسية لفحوى "اتخاذ القرار" هي:

- **مستوى القرار** : استراتيجي، تكتيكي، إجرائي.
- **مدى القرار** : المدى البعيد، المدى المتوسط، المدى القصير.
- **دورية القرار** : استثنائي، عادي أو متكرر.
- **مستوى شخصانية القرار** : و يتخذ أربعة مستويات و هي :
  - أن يكون فرديا مستقلا.
  - أن يكون من خلال اللجنة (قرار تقنوقراطي، سياسي: (Politique).
  - أن يكون مقنن (تخفيض مسموح به لأحد الزبناء حسب رقم معاملاته).
  - أن يكون مبرمجا (تدبير المخزون).

<sup>16</sup> - Au sens de décision prise par une institution politique (conseil municipal, gouvernement, etc....)

**جدول رقم 6 : تفىء سيرورات القرار<sup>(17)</sup>**

طبيعة القرارات	أمثلة للقرارات	- أهمية القرار - المجازفة - ثمن الأخطاء	سلم التوقيت	تراتبية متخذي القرار	طبيعة المعلومات	سيرورة اتخاذ القرار
القرارات الاستراتيجية (السياسات العامة)	* تحديد الأهداف العامة * الاختيار * تحديد الحجم العام للموارد * التخطيط	* قرار * قرار هام جدا * قرار أكثر مجازفة * الأخطاء تكلف كثيرا	المدى البعيد	* الإدارة العامة * الإدارة العليا Management	* اللايقين جهل جزئي	* قرارات غير متكررة * قرارات وحيدة * قرارات جماعية * دور الحدس

<sup>17</sup> - Ibid. P 106.

القرارات التكتيكية (الإدارية، الخاصة بالتدبير)	* تنظيم البنيات - دورة المعلومات - علاقات تراتبية * تقدير وتنظيم الموارد - الأفراد - المال - التزويد - تجهيز * قيادة	* تدبير المشتريات والمخزونات * تصميم * تكوين الفاعلين * تعيين مكان الإنتاج * السياسة المالية	* مجازفة مهمة لكن ليست حيوية  * يمكن تصحيح الأخطاء (الأخطاء تكلف أيضا أكثر)	المدى القصير	* الإدارات الوظيفية المتخصصة (STAFF) * الإدارات الإجرائية	* تامة إلى حد ما	* قرارات في أغلبها متكررة -استعمال تقنيات كلاسيكية في التدبير * التدبير المالي *المخزون: نموذج wilson
القرارات الإجرائية (أدائية، للتنفيذ، للاستغلال)	* قرارات تتعلق بالحياة العادية للمؤسسة  * الضبط	* هندسة المصنع * تقوية الطلب  * اختيار الأدوات	* مجازفة قليلة * الأخطاء قابلة للتصحيح  * العقاب	المدى القصير جدا	* رؤساء المصالح  * رؤساء الورشات	* تامة	* قرارات متكررة يعني مبرمجة وتحيل على سيرورات متكررة لبعض الروتينات * قرارات متعددة *قرارات فردية * دور التجربة

### ثالثاً: ممارسة اتخاذ القرار:

يجب أن يقتنع المسير من حقيقة واقعية مفادها أنه لا يمكن له أن يصل إلى أي تحقيق للأهداف دون حماس، وتعاون مرؤوسيه معه خاصة على مستوى اتخاذ القرار، ولهذا، فالمسير يمكن – بالتأكيد – أن يقرر ما يراه صالحاً. لكن، بعد هذا العمل يجب أن يضع قراراته موقع التنفيذ، بصيغة أخرى، يجب عليه أن يقوم بعملية تفعيلها وأجرائها على أرض الواقع المعيش، إضافة على هذا هناك الكثير من الفاعلين في شتى المجالات يعترفون بأن الخطوة الأكثر صعوبة ليست هي اتخاذ القرارات لكن تتجلى في كيفية إقناع الآخرين بهذه القرارات وطريقة حثهم على المشاركة في عملية تفعيلها واجرائها (تنفيذها)(18).

<sup>18</sup> - Le Leader, homme d'action. Ibid. p 75.

إن القيادة و الحافزية والتفويض من العناصر التي تحت / تدفع المتعاونين للانخراط الفعال في المشاركة في عملية تنفيذ هذه القرارات.

### **1- القرارات الواجب اتخاذها:**

من بين الصعوبات التي تواجهها التنظيمات/المؤسسات على العموم، أو التي يواجهها المسير على الخصوص، لا تتمثل في كيفية خفض تكاليف هذه العملية أو تلك، أو تكيف معادلة رياضية لطبيعة عمل معين، بقدر ما تكمن هذه الصعوبة في تفعيل القرارات<sup>(19)</sup>، لأنه من جهة، ليست هناك وصفة محددة صالحة لكل العمليات و خاضعة لمعايير طبيعة الأعمال، ومن جهة أخرى، لا يمكن الإيمان دوماً بأن هناك مسيرين أكفاء، لكن بالرجوع إلى النظر في بعض المبادئ التي من شأنها تسهيل وتبسيط الحياة العملية للمسير وللمتعاونين معه، خاصة في عملية الأخذ والرد بالنسبة لطريقة تنفيذ القرار المتخذ و المتعلق بميدان العمل...

يجب قبل كل شيء، التساؤل حول طبيعة القرارات: أي القرارات المراد اتخاذها؟ انطلاقاً من هذا السؤال، سنحاول دراسة مختلف المقاربات الممكنة، فعندما تتخذ القرارات التي تخص الأفراد، أو جماعات العمل في محيط العمل العادي، نستطيع نحن من خلال هذه الخطوة أن نميز بين ثلاث أنواع من القرارات:

**1-1- القرارات التوقعية (القابلة للتقدير) والصريحة (أي الواضحة) والتي لا تتطلب أي استياء.**

**1-2- القرارات الناجمة عن وضعية مستعجلة والتي تمنع كل استشارة قبلية**

**1-3- القرارات الأخرى.**

بالنسبة للفئة الأخيرة، نرتب القرارات المتخذة عن طريق تفكير عميق: يعني تلك القرارات التي لا يمكن أن تحقق إلا<sup>(20)</sup>:

- إلا إذا تم العمل بالاستشارة.
- إلا إذا تم اتخاذها بسرعة.
- إلا إذا تم عرضها بوضوح.

<sup>19</sup> - Les principes de management. Ibid. p 139.

<sup>20</sup> - Ibid. p 76.



- إلا إذا تم اتباعها بطريقة حذرة.

يعني هذا، أن تكون هذه القرارات من نوع القرارات التي تؤثر في الأفراد (الفاعلين في أنماط وظروف عملهم)، خاصة تلك التي ندفع الثمن عند اتخاذها وعند تطبيقها بكل حماس وفعالية.

إن الشيء الواجب معرفته والالتزام به عند اتخاذ أي قرار، ووضعه حيز التطبيق دون تجاهل العنصر البشري، بل ووضعه ضمن أوليات عملية التطبيق والتنفيذ، لأنه يعتبر الميكانيزم الذي يمر عبره القرار إلى التنفيذ، فإذا تمت عملية المرور في ظروف حسنة يلفها نوع من الوضوح، والشرح المفصل مع توسيع رقعة هامش حرية الفاعلين (الجهة المنفذة)، ومنح درجة عالية من المسؤوليات للأفراد، وخلق لديهم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، والإحساس بالأهمية في تحقيق الأهداف التي اتخذت من أجلها القرارات، ستنفذ هذه القرارات بطريقة تجعل كل الفاعلين ينخرطون بشكل جيد وجماعي لتحقيق الأهداف عبر الالتزام بكل القرارات الصادرة من الجهة المقررة (أي القمة) بشكل بسيط و سهل، أي أن يكون هناك نوع من التواصل الفعال بين الجهة المقررة، والجهة المنفذة لضمان تفعيل القرارات.

إن التوافق والانسجام الذي يجب أن يسود بين الجهتين المذكورتين، لخير دليل على عدم وجود عبارة "لماذا هذه القرارات بالضبط في هذا الوقت بالتحديد؟" وتكون أداة التساؤل "لماذا"، والتي ترافق كل قرار و تكون بمثابة العصى التي تمنع دوران العجلة نحو الأمام.

## **2- تصميم شبكة اتخاذ القرارات وتفعيلها:**

من خلال بعض الدراسات وبعض اللقاءات مع العديد من المسيرين في مجال الإدارة والتدبير والتسيير (استطلاع للرأي)، و ما وصلنا إليه كخلاصات من التجارب المتعلقة بتدبير و تسيير مسلك علم الاجتماع بكل تجلياته على مدى خمس سنوات، لوحظ أن كل هذه الفعاليات اتفقت على وضع تصميم أو شبكة لاتخاذ وتطبيق القرارات، إلا أنه ليست هناك وضعية معينة تناسب بالتحديد هذا التصميم/الشبكة أو ذاك، إلا أن أغلبها قد يقترن شيئاً ما بالتصميم الناجم عن خصوصية المؤسسة، وطبيعة إنتاجها وظروف

الوضعية المتخذ في شأنها القرار، وهذا كفيل جدا بإظهار الاختلاف الجوهرى لكل وضعية على حدة، وبالتالي لكل قرار مقابل بالتصميم، إلا أن المتفق عليه، هو العمل على تكييف القرار مع التصميم الموضوع قبل اتخاذ وتفعيل القرار.

تعتبر هذه المقاربة التنظيمية لوضع التصميم قبل اتخاذ وتطبيق القرار، محفزا على الانسجام والفعالية التي تقوم على مبدأ: "Principe des cinq C" يعني أن المسير قبل أن يتخذ القرار، ويعمل على تطبيقه، يجب أن يمر عبر خمسة مراحل كبرى:

<b>considérer</b>	=	<b>المرحلة الأولى: الفحص</b>
<b>consulter</b>	=	<b>المرحلة الثانية: الاستشارة</b>
<b>conclure</b>	=	<b>المرحلة الثالثة: استخلاص/استنتاج</b>
<b>communiquer</b>	=	<b>المرحلة الرابعة: التواصل</b>
<b>contrôler</b>	=	<b>المرحلة الخامسة: المراقبة</b>

بالتأكيد هناك الكثير من المراحل الأخرى التي يمكن أن تتداخل وتتشابك فيما بينها، والتي يمكن للمسير الاعتماد عليها والعمل بها: فمثلا، يمكن للمسير أن يبدأ مرحلة التواصل قبل أن ينهي مرحلة التشاور، وهذا بديهي جدا، لأن المرحلتين (التشاور والتواصل) متداخلتين ويصعب التفريق بينهما، وعليه، فعندما نتحدث عن التشاور فإننا نكرس لمرحلة التواصل، وهي مرحلة قد نجدها حاضرة وباستمرار في حياتنا خارج إطار العمل.

### **3- كيفية استعمال الشبكة:**

مهما كان عدد المراحل المراد تجاوزها وتخطيها قبل اتخاذ القرار، فيجب البدء بمعرفة من سيقدر، في هذا المستوى، يكون من الضروري والحيوي أيضا، العمل بمبدأ التفويض "Déléguer" لأن كل مسير يريد أن يظهر حماسا في تنفيذ قرار اتخذه بنفسه (بمفرده)، مع العلم، أن القرار لا يتخذ بشكل فردي مهما كان الأمر، خاصة في ميدان العمل، ولهذا فمن الواجب عليه أولا، أن يشرك المتعاونين، والعاملين معه في اتخاذ القرار، ثانيا، أن يعمل على تفويض حد أقصى من القرارات إلى المرؤوسين، لأن هذه العملية تمنح الفاعلين الثقة بالنفس من جهة، ومن جهة أخرى، يكون مستعدا لتحمل

المسؤولية في حالة الإخفاق التي تهدد تطبيق القرار وتنفيذه، بالمقابل، يستحسن أن يجازف ويغامر بهذا العمل ليحصل على فريق عمل نشيط ومحفز عوض أن ينجز كل شيء بنفسه. إن الحافزية يمكن كذلك أن تطرح مشكلا، إذا كان القرار المتخذ بطريقة جماعية ينتج عن إجماع أو اتفاق الآراء، لأنها (الحافزية) في هذه الحالة تظهر القليل من الحماس، يعني، لا أحد مطالب بالمسؤولية، بصيغة أخرى، إذا أعلنت الأغلبية عن موقفها إزاء الأقلية، فهذه الأخيرة لا تعتبر نفسها معنية بالأمر في حالة وقوع مشكل ما، عندئذ يمكن لأعضائها أن يتملصوا من المسؤولية رغم انخراطهم في نفس العملية بتبنيهم موقف الرفض في بداية الأمر، ولهذا فالبحث عن من سيتخذ القرار يتطلب من المسير طرح الأسئلة الثلاثة التالية:

- من هو الفرد/ الفاعل الأكثر حماسا وحافزية لهذا القرار؟.
  - هل يمكن العمل بالتفويض؟ (أي الفاعلين أختار؟).
  - الفرد الذي خطر بالبال، هل له الكفايات والسلطة اللازمة للانخراط في سيرورة القرار في خطها الزمني؟.
- إن اتخاذ القرار عملية مصيرية تحكم في أغلب الأحيان على حياة المؤسسة في سيرها العام، وتعطي صورة واضحة عن الفاعلين فيها سواء رؤساء أو مرؤوسين، فالواجب يستدعي من متخذي القرار أن يمر من مراحل خمسة تسمى بـ :
- « Les cinq C » كما سبقت الإشارة إلى ذلك قبل قليل، ونظرا لأهمية هذه المراحل الخمسة، والتي تعرضنا لها في أسمائها، نرى من الواجب التعرض إليها بشكل مفصل لتقريب الدارس إلى حقيقة مجرى الأمور، وسيرها الطبيعي بعيدا عن كل عشوائية وارتجالية كما هو معروف لدى رؤساء الأقسام والمصالح الذين يستغلون هذه المناصب دون تكوين متخصص في الميدان، ودون معرفة مسبقة بطبيعة المنصب أو المهمة أو الدور الذي يناط بهم، وحتى نكون صادقين مع أنفسنا، فإنهم يتقاسمون المشكل مع أصحاب القرار الذين يقررون تعيين هذا أو ذاك في منصب، أو آخر دون وضع الشروط اللازمة، و المطابقة لطبيعة المنصب المعلن عنه في المذكرة المنظمة لشغل المناصب الشاغرة الخاصة بالتسيير الإداري ، (كما هو الشأن بالنسبة للتعليم المدرسي خاصة عندما يعين

أستاذ في منصب إداري: مدير، حارس عام للداخلية أو الخارجية ، ناظر، و الأدهى من ذلك عندما يعين أستاذ في منصب مقتصد مع العلم أن تخصص هذا الأستاذ بعيد كل البعد عن مجال الاقتصاد)، فالأمر عندما يقتصر على مستوى المؤسسة التعليمية لا يؤثر بشكل كبير على مجرى السير العام العادي للمؤسسة، لكن عندما يتعلق الأمر بمؤسسة إدارية ذات طابع خدماتي، فهنا يكمن الخلل الرئيسي لمن يتولى منصبا شاغرا، فنحن نعلم علم اليقين أن أبواب الترشيح تكون مفتوحة أمام السادة الأساتذة للحصول على هذه المناصب باعتبارهم فاعلين تربويين، فالانتقال من التدريس في القسم إلى التسيير الإداري أو إلى قيادة قسم أو مصلحة دون تكوين مسبق أو تخصص في المجال حتما يؤدي إلى العشوائية، والارتجالية في العمل، مما يجعل العمل نفسه يسير بطريقة غير محنكة، ويعرف بعض التضارب والتناقض في الآراء، مما يؤدي إلى بروز السلطة المطلقة من دافع الجهل بالأمر والفراغ المعرفي، ولهذا سنعرض للمراحل الخمسة المعروفة بـ "Cinq C" كل واحدة على حدة بشيء من التفصيل والشرح (\*).

#### • المرحلة الأولى: Considérer: وتعني في هذا المجال: الفحص / وازن بين /

##### قدر / أخذ في الاعتبار.

إن سيرورة اتخاذ القرار تبدأ حين يتخذ المسير المبادرة أو القرار، يعني عندما يستعد لمواجهة المشكل الحقيقي، وليس التصدي لأعراضه، ولهذا فقبل المواجهة لابد من التحقق من أن التدخل هنا ضروري ومهم جدا، لأن هناك بعض المشاكل في العمل يمكن أن تحل بطريقة سهلة، ولا داعي لفعل التدخل بطريقة أو بأخرى لأنه في بعض الوضعيات يعمل على عرقلة المسائل.

إن، من الأفضل أن يفحص المسير الوضعية و يوازن بينها و بين طبيعة العمل و محيط العمل، و يقدر أمرها، لكي يتيقن من ضرورة أو عدم ضرورة فعل التدخل، إن القيام بهذه العملية يجعل المسير يحدد الأهداف التي يجب أن يسطرها لرسم طريقة العمل الفردية، والجماعية (الخاصة به والخاصة بفريق العمل) مع توسيع هامش الوقت بالتفكير في الوسائل والآليات المساعدة على العمل، أو التي من شأنها أن تكون حجرة عترة أمام

---

\*- لقد تم التعرض بتفصيل "Les 5 C" في أطروحة المؤلف لنيل شهادة الدكتوراه نظرا لأهميتهم القصوى (انظر الأطروحة بعنوان: أنماط السلوك و مردودية الفاعلين في الإدارة....

الإنجاز: منها الإكراهات المفروضة من طرف المؤسسة، والتي تتمثل في سياستها العامة وطبيعة برمجتها، الإكراهات المالية ووضعية النقابات، كل هذه الإكراهات تؤثر بشكل كبير على القرار، ولهذا فعنصر الوقت مهم جدا في القرار: مثلا في أي وقت يجب أن يؤخذ هذا القرار؟ إن مثل هذا السؤال، لا يجعل المسير يسرع في اتخاذ القرار بل بالعكس يجعله يتريث لكي يحصل على قدر كبير من المعلومات من جهة، ومن جهة أخرى، التفكير في بعض العناصر المهمة والتأني في اتخاذ القرار أفضل من التردد في أخذه لأنه يعرقل عمل بعض الفاعلين في المؤسسة.

#### • المرحلة الثانية: **Consulter** (\*): وتعني هنا: الاستشارة / المشاورة.

أي الفعل التشاركي في اتخاذ القرار بصيغة معكوسة، إذا تم إقصاء الأفراد المعنيين بتنفيذ وإنجاز القرار المتخذ في صناعة القرار، أو في عدم انخراطهم في الفعل التشاركي لاتخاذ القرار، و عليه، يكون الأمر صعبا جدا في جعلهم يقبلون هذا القرار بصدر رحب و بالأحرى العمل على تنفيذه، ولهذا فمن الواجب بل ومن الضروري أيضا، من جمعهم عن طريق عقد اجتماع واطلاعهم على مجريات القرارات قبل اتخاذها، حتى يكونوا على علم تام بالوضعيات الجديدة المقبلة التي سيتواجدون فيها ببساطة، و لهذا يجب تهيئهم للعمل المقبل عن طريق توضيح خطة العمل، ولا يتم هذا إلا عن طريق المشاورة والاستشارة، وكأنا نخوض حربا ضد مجهول، أما إذا تعذر الوقت نتيجة لبعض الطوارئ، أو أن القرار يجب أن يحاط بالسرية، ففي هذه الحالة، يجب شرح وتوضيح الظروف التي حالت دون ذلك في أول خطوة/فرصة من تنفيذ القرار، لأن الفاعلين سيفاجئون بتغيير الوضعيات، الشيء الذي يجعلهم عرضة للعديد من التساؤلات مما يولد في أنفسهم عنصر مقاومة الوضعيات الجديدة الحاصلة عن

---

\* - IDEM.

طريق التغيير في طريقة وكيفية العمل، وسيره المؤلف وإلا لأدى الأمر إلى ما لا يحمد عقباه.

إن التفاعل الحاصل بين الرئيس/المسير والفاعلين/المرووسين يخضع في تحليله إلى الأخذ في الاعتبار الدوافع والانفعالات التي تؤسس لهذا التفاعل، ولهذا فهؤلاء الأفراد طبيعياً أن تكون لهم نقط القوة ونقط الضعف، كما أنهم يرون الأشياء بطريقة مخالفة لما يراه المسير، وبالتالي لهم شعور ومصالح يجب مراعاتها حتى لا يفقدون الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة، أو يعانون من هاجس عدم الأمن والاستقرار في مكان العمل (عنصر الاستلاب)، إنهم يتوفرون على تجربة ومعرفة خاصة بالعمل (خاصة التخصص في ورشة الإنتاج/خلية الإنجاز)، الشيء الذي لا يتوفر عليه المسير: إنهم نتاج لثقافة المؤسسة العامة مما يكون لهم تاريخاً مشتركاً، الأمر الذي يجعلهم يعتبرون أنفسهم جزءاً منها، أي لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرار من جراء فعل المشاركة في التسيير والتدبير.

يجب أن تسيير الأمور على هذا النحو وليس على غيره، وكفانا القول والكتابة، فقد ولى زمن الكلام وحن وقت العمل ، وتفعيل كل بنود ودعامات الفعل التشاركي في صناعة واتخاذ القرار ، و تنفيذ القرار.

إن ما يجب معرفته هو أن الاستشارة تتحدد في فريق العمل المعني بالأمر مباشرة خاصة في القرارات الإجرائية (**Décisions opérationnelles**) ، أما فيما يخص القرارات التكتيكية (**Décisions tactiques**) والقرارات الاستراتيجية (**Décisions stratégiques**) ، فيجب أن تطال كل الأقسام والمصالح وتصل إلى المكاتب، وذلك عن طريق الاعتماد على الوسائل الرسمية التي تتوفر عليها المؤسسة، وقد تصل أهمية القرار إلى استدعاء النقابات الممثلة للفاعلين في المؤسسة للتشاور معهم حول القرارات الواجب اتخاذها.

إن ما يجب أن يعرفه الرئيس/المسير، هو أن يضع حداً أقصى من المعلومات رهن إشارة الفاعلين المعنيين، و اختيار دقيق لمرحلة اتخاذ القرار ولزمن تنفيذ هذا القرار (المدة الزمنية) من خلال استشارة المتعاونين للتمكن من دراسة كل التحليلات والاقتراحات، ومختلف الآراء الواردة في شأن قبول أو رفض طريقة تنفيذ القرار، وعدم

جعل هذه الاستشارة بوابة لنزاع/صراع بين الفاعلين، لدى يجب اعتبار هذه الوضعية حالة من الوفاق والتفاهم والاقتناع وقبول القرار، وطريقة تنفيذه، أي حالة توزع فيها الأدوار الجديدة والمهام المساعدة على القيام بالدور على أحسن وجه.

إن الإعلان عن تاريخ انعقاد مجلس استشاري حول قرار معين مع المعنيين بالأمر، يسهل عملية فتح مجال واسع للتواصل بين الفاعلين، سواء المعنيين، أو غير المعنيين (كل حسب تخصصه)، وذلك من أجل الاستعداد القبلي وأخذ فكرة مسبقة عن نوعية القرار.

• **المرحلة الثالثة: Conclure (21):** وتعني: استخلص أو أنهى قضية أو بث في أمراً أو استنتج.

عندما يتم المرور من كل المراحل، لا يبقى سوى تحديد تاريخ معين يتم في وقته اتخاذ القرار، - كما هو معلوم وطبيعي - فالمسير في هذه الحالة يبحث عن أهداف ومبررات لتأخير الميعاد لينهي القضية أو يثبت في الأمر عن طريق اتخاذ القرار، لكن تجده دائماً يقاوم محاولة التأخير هذه ولهذا فهو مطالب بـ:

- إعادة مراجعة المعلومات المتاحة (الأرقام، الأحداث، الانطباع...).
- النظر فيما إذا كان نقص في المعلومات سيلحق الضرر بجودة القرار.
- تسطير لائحة تضم المقترحات المطروحات كما تضم التعليقات المتفقة وغير المتفقة مع القرار.
- اتخاذ القرار (كخطوة أخيرة).

بهذه المناسبة، يجب أن يعلم المسير/الرئيس (المتخذ للقرار) بأن هذا القرار هو الطريق/السبيل الوحيد الباقي، لأن كل القرارات تمثل جانبا من المساوئ، و عليه يجب أن يتوفر على الشجاعة والقوة لمواجهة مقاومة الفاعلين، والقدرة على امتصاص عدم تفهمهم وتفاعلهم في تنفيذ القرار، إنها فرصة ملائمة لجعلهم وسط العملية مما يخلق لديهم الشعور

---

<sup>21</sup> - Idem

بالمسؤولية، والإحساس بأنهم أصحاب القرار، وبالتالي هم المعنيون بالإنجاز، في هذه الحالة تتسع رقعة تقبلهم للقرار، كما يحصل لديهم شعورا بالارتياح و الإطمئنان لإبداء الكثير من المحاولات لتبسيط الأمور وأخذها مأخذ الجد للارتقاء بالجودة في القرار.

• المرحلة الرابعة: Communiquer (22): وتعني التواصل والاتصال.

سواء التواصل النازل أو التواصل الصاعد أو التواصل الكتابي أو حتى الشفاهي، أو التواصل الدائري، أو التواصل النجمي، المهم، أن يكون هناك تواصل بين الجهة المخططة/المقررة (القمة)، والجهة المنفذة (القاعدة).

إن فشل بعض القرارات - حتى التي تنعت بالجيدة - ينبئ على عدم وجود تواصل فعال بين مختلف الفاعلين على سلم الهرم التراتبي، وهذا واقع معيشي تتخبط فيه أغلب الإدارات، وخاصة الإدارات التي تكون قاعدة المرافق العمومية (كإدارات مؤسسات التربية والتكوين، و حتى في بعض الأحيان إدارة الجامعة في تعاملها مع إدارات الكليات التابعة لها) على الصعيد المحلي والجهوي و المركزي ، وحتى كتابة هذه الأسطر مازالت إدارة المؤسسة التعليمية تعيش خروقات على مستوى التواصل عبر المذكرات التي تصل إلى المؤسسة التعليمية من أجل غرض تجاوز تاريخ صلاحيته بيوم أو يومين من تاريخ المذكرة، والأمثلة كثيرة، ولا نريد أن نوثقها حتى لا ندخل في شأن مع من يعتقدون أنفسهم أصحاب/صانعي القرار، وعندما يود الفاعل التربوي المتضرر من استفسار المسؤولين، نرى الكل ينفي التهمة عنه ويلصقها بالآخر و يبقى الأمر معلقا على "l'autre الآخر" كذات يجب أن تخضع للتحليل النفسي... .

إن أصل المشاكل - حتى في الحياة اليومية - يكون مصدره عدم التواصل، ومن هنا نطرح السؤال: كيف يمكن أن نتواصل تواصلا فعالا وهادفا وبناءا؟ لتمرير قرار إلى الفاعلين، والحصول على موافقتهم، و على انخراطهم في سيرورة إنجازه وتنفيذه، لا بد من مناقشتهم و محاورتهم و فسح المجال لهم لطرح الأسئلة، و المشكل الأساسي في هذه العملية هي توفر المسير على أجوبة تامة شافية لكل الأسئلة التي ستطرح أثناء النقاش.

---

22 - Idem.



فعدم إجابته على سؤال معين يعني أنه هو بنفسه غير ملم بكل جوانب القرار و غير عارف بما سيحدثه القرار من تغيرات و تغييرات.

إن متخذ القرار يجب أن يدرس جميع المجالات التي سيمسها القرار، بعد ذلك يقوم بإيصاله إلى كل الأطراف المعنية ( كما سبقت الإشارة إلى ذلك) بنفسه، أي أنه في عملية التمير هذه، أو الإيصال لا يجب أن يعتمد على الممثلين، ورؤساء الورشات أو رؤساء فرق العمل، لأن هذا العمل ليس موكولا لهذه الفئة من الأفراد بقدر ما هو خاص بالرئيس أو المسير المباشر، لأنه و على إثره يتوصل إلى شحن بطارية الأفراد النفسية والدفع بهم إلى العمل الجاد، وخلق الحماس الكافي لديهم للانخراط في عملية التنفيذ، بهذا العمل يكون مطمئنا تمام الاطمئنان على سيرورة القرار ومستعدا كذلك لكل ما من شأنه أن يعرقل أو يوقف أو حتى أن يعطل هذه السيرورة.

إنه عمل خاص بالرؤساء/بالمسيرين الذين يزكون به مواقفهم في الهرمية التراتبية، ويعطون بواسطته صورة قوية لشخصيتهم العملية، وبعدا لتقل المسؤوليات التي يتحملونها أو التي يظهرون أنهم يتحملونها.

#### • المرحلة الخامسة: Contrôler (23): وتعني المراقبة.

في الأخير، ما يجب معرفته أو الإيمان به هو أن القرارات المتخذة إذا أعطت نتائجاً حاسمة، فلا بد أن يصل ذلك إلى المسير عن طريق الكثير من المعلومات، وعن طريق القنوات الاعتيادية (التتبع، الإحصائيات، التقارير اليومية والأسبوعية والشهرية) الناجمة عن الاجتماعات وغيرها، غير أن الحل المناسب لهذه العملية يتطلب من المسير/الرئيس الذهاب إلى ميدان العمل للوقوف على مجرياته، وملازمة نتائجها وهي تتحقق، و التحدث إلى الفاعلين في ورشات العمل/حلقات الإنجاز للاستماع إلى ما يبذونه من رأي، وكذلك الطريقة التي يعتمدونها في تفعيل القرار والكيفية التي يتفاعلون بها مع محيط أجراً هذا القرار، مما يتيح فرصة ذهبية للمسير لاتخاذ قرار التعديل أو التصحيح مادام أنه يوجد في قلب العملية، إن مثل هذا العمل يفسح المجال واسعا من جهة لفهم الفاعلين والمتعاونين، ومن جهة أخرى، يظهر حجم المسؤوليات لدى المسيرين.

---

23 - Idem.

يجب على المسير ألا ينس طرح سؤالين أساسيين سواءا عند نجاح القرار أو عند فشله: إذا كان للقرار نتائج حسنة يجب أن يطرح السؤال التالي:

- لماذا؟ وهذا يساعده على فعل الاختيار الأفضل في المرة المقبلة، أما إذا كان للقرار نتائج سيئة، فيجب أن يطرح السؤال التالي:

- ما هو مصدر هذه النتائج السيئة؟ أو هل هي ناجمة عن؟

- نقص في المعلومات.
- خطأ في الحكم.
- نقص في الشجاعة.
- تفعيل خاطئ.
- تواصل سيئ.
- نقص في حماس الإدارة.
- تغيير الظروف بين الفترة التي اتخذ فيها القرار والفترة التي وضع فيها القرار للتطبيق والتنفيذ.

#### **4- اتخاذ القرار والمشاركة(24):**

بالتأكيد، كل المسيرين لهم دراية ومعرفة دقيقة بالجانب النظري، وينظرون إلى فعل المشاركة نظرة واقعية، وينتظرون منها الكثير في تحسين ظروف العمل للوصول إلى تحقيق نتائج حسنة تعود على المؤسسة بنجاح باهر، إلا أن الجانب التطبيقي يحول دون تطبيق الجانب النظري، مما يجعل المسيرين ينفردون بإقصاء الفعل التشاركي، وذلك راجع لعدة أسباب، أولها الجهل بمعرفة أمور الإدارة والتسيير والتدبير، فإذا كان القرار في شكله كقرار ينتج عنه التردد والتحفظ، وأحيانا أخرى، ينتج عنه الصمت والمقاومة، فهم في هذه الحالة يحاولون جاهدين فرضه، معتمدين في ذلك على سلطة منصبهم أو موقعهم في الهيكل التنظيمي للتنظيم، الأمر الذي يؤدي في أغلب الحالات إلى تقاعس الفاعلين وعدم انخراطهم الفعال في منظومة التنفيذ والتفعيل.

---

<sup>24</sup> - Psychologie du travail et des organisations. Ibid p 281 et 282.

لكي ينجح المسير في عمله، لابد أن يتبنى أسلوباً جديداً في الإدارة والتسيير يكون مفتوحاً ومنفتحاً مع الأخذ بالمبادرة لكي يفهم الأفراد أهداف المؤسسة وحدود أدوارهم، كما يجب خلق محيط عمل يحثهم ويدفع بهم إلى استغلال كل مواردهم وإبداعاتهم<sup>(25)</sup>، ولهذا الغرض، لابد من جعل أهداف المؤسسة، أو القسم، أو المصلحة، أو خلية الإنتاج كقاعدة تؤسس لفعل التواصل والنقاش والحوار الدائم بين كل الفاعلين الذين يرتقب منهم الحصول على نتائج ذات جودة عالية.

إن هذا العمل قد يخيف بعض المسيرين الذين يتصورون أنهم بهذا الأسلوب الديموقراطي في العمل سيصبحون بدون جدوى، وبالتالي سيفقدون سلطتهم وهيبتهم بمشاركة الفاعلين في اتخاذ القرار، لكن العكس صحيح، فانخراط الفاعلين في سيورة اتخاذ القرار من طرف الفاعلين إلى جانب المسير، يتطلب - ويفرض في أغلب الأحيان - على هذا الأخير استعدادات وكفايات.

كما هو معلوم اليوم - أي في عصرنا الراهن - يأخذ المسيرون قراراتهم بطريقة تختلف عن الماضي (العقدين أو الثلاثة عقود الأخيرة)، لأن الكل يعلم علم اليقين، بأن الفاعلين باعتبارهم موارد بشرية ضرورية، وحيوية ورأس مال لا يفنى، تشارك في صناعة حياة وتاريخ المؤسسات من خلال مساهمتها في كل القرارات<sup>(26)</sup>، والأمثلة على هذا النمط الجديد في ميدان العمل، أو حتى خارجه كثيرة ومتعددة، ونظراً لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار أقيمت عدة دراسات وبحوث ميدانية استخلص منها ما يسمى "دليل اتخاذ القرار" أو "مرشد اتخاذ القرار" تضعه المؤسسات رهن إشارة رؤسائها ومسيريها للاستعانة به، فمضمونه واحد وإن اختلفت أشكاله، وسنورد بعض نقطه المتفق عليها عالمياً<sup>(27)</sup>:

- تفويض القرار أقصى ما يمكن في سلم التراتبية.
- التشاور (المشاورة) مع كل الفاعلين المعنيين.
- شرح الأسباب التي اتخذت من أجلها القرارات (الوضعية).

<sup>25</sup>- Ibid. P 282.

<sup>26</sup>- القيادة الإدارية، مرجع سابق ص 394.

<sup>27</sup> - Ibid. P 83

- خلق الانسجام على جميع المستويات.
- يجب الاعتراف بالخطأ إذا حصل فعلاً خطأ من جراء قرار خاطئ مع القيام بالتعديلات الضرورية.
- احترام مبدأ التفكير وقبول الرأي الآخر بل، والعمل على إيصاله إلى قمة التراتبية (عدم طمس كفاءة ومقدرة المرؤوسين).
- العمل على تشجيع أهداف المؤسسة بشكل دائم والرفع من قيمتها.
- الاستعداد الكامل مع الرجوع إلى المتخصصين في المجال إن اقتضى الأمر ذلك لإعطاء الشرعية، والمصادقية للقرار المتخذ حيال الفاعلين، أو ممثلي فرق العمل.

#### رابعاً: اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها):

إن ما يبرز قدرة وكفاءة القائد/المدير/المسير "Manager" هي تلك القرارات (القرارات الإدارية) التي يتخذها بشكل أو بآخر، وتعتبر هذه القرارات من بين المهام الجوهرية والرئيسية وكذا الوظائف الأساسية للمدير، ويبقى النجاح الذي يحققه التنظيم رهيناً بنوعية ومراحل اتخاذ هذه القرارات وكيفية التعامل معها وطبيعة تنفيذها، الأمر الذي يحتم على المدير<sup>(28)</sup> "Manager" فهم القرارات فهماً جيداً حتى يتمكن من حسن إدراك أهميتها، الأمر الذي يمكنه من وضوحها وضوحاً تاماً للفاعلين والعمل عن قرب على ترشيد فاعليتها ومتابعة تنفيذها ورسم خطاطة/استراتيجية لتقويمها.

#### 1- أهمية اتخاذ القرارات

تعتبر القرارات الإدارية محور العملية الإدارية، وذلك بما تتميز به من تداخل وتشابك بين جميع الوظائف المؤسسة للأنشطة الإدارية التي تتجلى في التخطيط عبر المراحل،

<sup>28</sup> - القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 388.

ووضع الأهداف ورسم السياسات، أو إعداد البرامج، أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار الطرق والأساليب المؤدية إلى تحقيق الإنجاز المرغوب فيه<sup>(29)</sup>. كل هذه الأفعال التي تعتمد عليها الإدارة من خلال هيكلها التنظيمي، ونوعه وحجمه، ومراعاة تقييم المصالح، والأقسام لتسهيل عملية البحث عن الفاعلين ذوي الكفاءات المؤهلة لتفعيل المهام وتطبيقها، ونطاق الإشراف وتوزيع خطوط السلطة (Autorité)، والمسؤوليات والاتصال والتواصل، تظهر كل هذه الأفعال في شكل قرارات يتخذها المدير/القائد في تفاعله مع مرؤوسيه، وتوجيههم والتنسيق بين جهودهم، وتحفيزهم على الأداء الجيد والإبداع والخلق وحل المشاكل التي تعترض السيرورة العملية، كما تظهر كذلك تلك الأفعال في شكل عنصر الرقابة التي تنهجها، وتتخذها المؤسسة، أو التنظيم بشأن خلق وابتكار المعايير لقياس النتائج المحصل عليها، ولنفادي - من جهة أخرى- الأخطاء التي يمكن أن تظهر بين الفينة والأخرى (غير المتوقعة)، وبالتالي يمكن أن نقول بأن اتخاذ القرار هو دورة مستمرة لاستمرار العملية الإدارية نفسها.

## **2- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية<sup>(30)</sup>:**

### **المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:**

إن الوقوف على الأبعاد والمشاكل الكامنة وراء ظهور مشكلة ما، يعتبر الخطوة الأولى المهمة في تحديد طبيعة المشكل القائم، لأن عنصر التشخيص هذا (الذي يكتسي طابع المرحلة الأولى) يسمح بالتعرف على المشكل دون الخلط بين أعراضه وأسبابه، الأمر الذي يتيح عملية التحليل الصائبة وتليها عملية المعالجة.

### **المرحلة الثانية: جمع المعلومات:**

إن التعرف على أصل المشكل/الخلل عن طريق عملية التشخيص، يفسح المجال لاقتراح العديد من الحلول وطرح الكثير من البدائل، وذلك عن طريق جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة المدروسة، لأن حجم هذه المعلومات هو الذي يحدد أفضل الطرق لعملية التحليل وعملية المعالجة.

<sup>29</sup>- نفس المرجع، ص 388.

<sup>30</sup>- نفس المرجع، ص 389 و390.

إن المعلومات أو البيانات<sup>(31)</sup> - كما يسميها علماء الإدارة **Management** والتدبير والتسيير - تكتسي طابع النوعية ويمكن أن نحدد مجالاتها الأكثر شيوعا في ميدان الإدارة وهي كالتالي:

- مجال المعلومات أو البيانات أو المعطيات الأولية.
- مجال المعلومات أو البيانات أو المعطيات الثانوية.
- مجال المعلومات أو البيانات أو المعطيات الكمية.
- مجال المعلومات أو البيانات أو المعطيات النوعية/الكيفية.
- مجال الأمور والحقائق.

### المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المقترحة:

إن عملية تحديد الحلول المتاحة والمعروفة لحل المشكل القائم تتوقف على:

- وضعية التنظيم/المؤسسة.
- طبيعة التنظيم/المؤسسة.
- نوع السياسة المتبعة.
- الغايات والمرامي المتوخاة.
- الإمكانيات المادية للتنظيم/للمؤسسة.

ولهذا الأمر، لابد كذلك أن نراهن في هذه المرحلة على نمط تفكير المدير/القائد ومنطقه في العمل، وتوجهه وتصوره للأوضاع، الأمر الذي يساعد كثيرا على تصنيف وتقيئ وترتيب الحلول والبدائل حسب الأولوية، مما يمكن من اختيار عدد محدود ومناسب منها.

### المرحلة الرابعة: الاختيار المناسب:

إن اختيار الحل المناسب يجب أن يخضع إلى عنصر المفاضلة الذي يتم عبر التصنيف والتقيئ والترتيب للحلول والبدائل عبر معايير النجاح (**Critères de réussite**) التي يعتمد عليها المدير/القائد في "أجنداته"، لأن اختيار الحلول المناسبة هو الآخر يخضع إلى خصوصية التنظيم/المؤسسة:

---

<sup>31</sup> - دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 87.

- ملاءمة الحل مع أهداف وقيم وتنظيم التنظيم/المؤسسة.
- قبول الجهة المنفذة للقرار المتخذ بشأن الحل المناسب.
- ملاءمة الحل مع العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم/المؤسسة.
- إخضاع الحل المناسب لقابلية واستعداد الجهة المنفذة مع احترام وثيرة التنفيذ.
- ملاءمة البديل المقترح مع ثقافة التنظيم /المؤسسة.
- احترام تنفيذ الحل المطروح لبيئة محيط التنظيم/المؤسسة.
- دراسة البيئة الخارجية للتنظيم/للمؤسسة، والمحيط، (القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية) لأنها تحدد درجة المساعدة في تنفيذ الحل.
- وضع خطاطة/جدول لما يمكن أن يخلفه الحل/البديل من عائدات (أي توقع الجانب الإيجابي لتنفيذ الحل، و يمكن أن يعتبر هذا كحافز للجهة المنفذة، ولكل الفاعلين المتعاونين في عملية التنفيذ والإنجاز).

### المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم:

يجب أن يكون المدير/ القائد على علم بالوقت المناسب لاتخاذ القرار، والإعلان عنه وتبليغه للآخرين، أي عليه أن يختار الظرفية المواتية لاتخاذ القرار، والعمل على إشراك المتعاونين معه حتى يضمن من جهة قبوله، ومن جهة أخرى، الرغبة في تنفيذه، إلا أنه لابد من استراتيجية واضحة لمتابعة عملية التنفيذ، حتى يتمكن من الوقوف على درجة فعاليتها ودرجة التفوق والإتقان في تحقيق الهدف المسطر عبر القرار المتخذ، وعملية المتابعة هذه، تدخل في سياسية المراقبة التي تتبناها المؤسسة على العموم في كل مجالات مصالحها وأقسامها، ولهذا السبب تعمل المتابعة على تنمية وخلق القدرة على تحري الدقة والتفوق والإتقان أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على كشف مواقع القصور والغموض، هذا من جهة، أما من جهة أخرى- وهذا الأهم بالنسبة للفاعلين- تساعد على تبني/خلق روح المسؤولية عن طريق إشراكهم في اتخاذ هذا القرار (الإحساس بأنه طرف في اتخاذ القرار)، ويعتبر هذا

من مزايا المشاركة في اتخاذ القرار الذي يتيح لدى الفاعلين الحماس الشديد والرغبة الصادقة في عملية التنفيذ والإنجاز، الأمر الذي يفسح الطريق لخلق عنصر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمتعاونين، وبين المؤسسة والمحيط.

إن عملية المشاركة لها أثر كلي و إيجابي على نفسية الفاعلين في المؤسسة حتى في أسفل الخطوط التراتبية الأفقية، والعمل بهذه السياسة يخلق مناخا يتمثل في رفع الروح المعنوية والاحترام وتأكيد الذات، إلا أنه، لا يمكن نهج هذه السياسة على طول الخط، يعني، يجب على المدير أن يكون عارفا وملما بمستويات المتعاونين معه في عملية التسيير، وبهذا، عندما يريد أن يشركهم في اتخاذ قرار معين، لابد من إشراك ذوي الاختصاص والذين يتوفرون على قدرات وكفايات ومهارات تمكنهم فعلا وقولا من تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤولية على أحسن وجه.

### **3- أنواع القرارات الإدارية:**

#### **3-1- القرارات التقليدية:**

**3-1-1- القرارات التنفيذية:** يمكن النظر في هذا النوع من القرارات تبعا لخبرات وتجارب المدير التي اكتسبها في مساره المهني، وتتعلق غالبا بالمشكلات البسيطة (أي من الدرجة 1) المتكررة، والمتمثلة في: الحضور، الانصراف، توزيع العمل، الغياب، العطل، طريقة معالجة الشكاوي...

**3-1-2- القرارات التاكتيكية:** هي قرارات من الدرجة الثانية (2)، رغم أنها متكررة إلا أنها تصنف في أعلى مستوى من سابقاتها (التنفيذية) وتعهد إلى رؤساء فنيين ومتخصصين، لأنها تعتبر أكثر فنية وتفصيلا.

#### **3-2- القرارات غير التقليدية:**

**3-2-1- القرارات الحيوية:** هي قرارات تتعلق بمشاكل حيوية، أي يحتاج المدير في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الآراء مع الفاعلين (المساعدين، المستشارين، الإداريين، الفنيين، القانونيين...)، ويتم ذلك في اجتماع على نطاق واسع، ومن هذه الزاوية يجبر المدير/ القائد على إشراك من يهمهم أمر القرار.



### 2-2-3- القرارات الاستراتيجية: ذات صلة بمشاكل استراتيجية متعددة الأبعاد،

وتكون في أغلب الأحيان معقدة وعميقة، ولذا فمعالجتها تتطلب دراسة واسعة متأنية ومتخصصة، أي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات.

### خامسا: التنظيم كمركز للقرار:

يجب على المؤسسة/التنظيم أن يتأقلم ويتكيف وباستمرار شديد مع تطور المحيط الذي يتواجد فيه بغية العمل على تحديد الوسائل، والأفعال/السلوكيات الضرورية للوصول إلى أهدافه وغاياته، ولهذا الغرض لابد أن تؤخذ القرارات على مستويات تراتبية متنوعة، إن عملية أخذ القرار تتطلب اختيار الأفعال و استعمال الوسائل المؤهلة للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا.

يفترض القرار وجود محيط غير متحكم فيه ويمنح أفعالا متعاقبة، لذى يكون جوهر القرار وأهميته هي تقليص الفارق بين وضعية مرتقبة مستقبلا (الأهداف)، و وضعية حالية حقيقية، لأنه في الواقع يصبح القرار نتيجة لسيرورة وضع معقد يخضع للمحيط القريب أكثر فأكثر من مميزات التنظيم/المؤسسة، وشخصية المقررين (الأشخاص الذين يتخذون القرار)، ويحتم تحليل القرار وضع كل المعلومات المتوفرة في الاعتبار ، كما يمكن لهذه الأخيرة أن تعتمد على نتائج الأفعال المتنوعة الحاصلة، ويمكن أن نسمي هذه الوضعية ب: "وضعية اللايقين الكلية" وغالبا ما تكون الأحداث في هذه الوضعية ذات نفس الاحتمالات.

### 1 - مستويات القرار:

من أشهر التصنيفات الخاصة بمسويات القرار تلك الأكثر شيوعا بين الأوساط الاقتصادية على الخصوص والأوساط الإدارية على العموم، وهي ل: **Harry Igor Ansoff**<sup>(32)</sup> الذي يميز بين ثلاث فئات/أصناف:

● القرارات الاستراتيجية: بواسطتها تختار المؤسسة الأهداف الخاصة بتطورها وبتوجيهها (التنوع، التركيز، المنتج، السوق...).

<sup>32</sup> - Economie d'entreprise. Ibid p 71.

• القرارات الإدارية/التاكتيكية: والتي تعتمد على الوسائل لجعل المهام والسلطة موزعة وسارية المفعول (البنيات، الحصول على الموارد، تنظيم العمل، قنوات تمرير المعلومات...).

• القرارات الإجرائية: وهي قرارات للاستغلال، وللتسيير والتدبير العادي وتضع صوب أعينها تفعيل وتنفيذ أنواع أخرى من القرارات<sup>(33)</sup>.

انتقد هذا الترتيب من قبل بعض المفكرين مثل G.Musche الذي اقترح كبديل ترتيبا آخر كالاتي:

• القرارات الاستراتيجية: اختيار شامل/عام للمؤسسة على المدى البعيد<sup>(34)</sup> بالنسبة لمحيطها.

• القرارات التاكتيكية: تخص تنظيم الوسائل الضرورية على المدى المتوسط والقصير لتفعيل القرارات الاستراتيجية.

• القرارات الإدارية: تخص تدبير الوسائل على المدى القصير.

• القرارات الميكانيكية: تتضمن هذه القرارات الاشتغال اليومي للمؤسسة، بحيث يمكن أن ترتب القرارات حسب مستوى: اللائقين أو النوع، أو التوليفة والمزج بين هذين العاملين يؤدي بنا إلى تصنفة للقرارات يمكن اختصارها في الجدول التالي:

جدول رقم 7: تصنفة القرارات<sup>(35)</sup>

محيط مؤكد	محيط محدد	محيط غير مؤكد	اللائقين المستوى
العقلانية الاقتصادية أو عدم الاختيار = البرمجة	دراسة الاحتمال  يمكن إلحاق الاحتمال بكل حدث مرتقب	البحث عن تقليص اللائقين	الاستراتيجي
		القرار=اختيار مستوى المخاطرة	التاكتيكي
		إقصاء/ إبعاد	الإجرائي

القراءة السوسيولوجية للجدول:

<sup>33</sup> - Ibid. P.71.

<sup>34</sup> - دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 86.

<sup>35</sup> - Ibid. P 72.

تتطلب القرارات الاستراتيجية والتاكتيكية في محيط غير مؤكد اختيار مستوى من المخاطرة مقبولا إلى حد ما حسب الأهداف، أما القرارات الإجرائية في محيط غير مؤكد تكون مقصية ومستبعدة في نطاق تمثل فيه هذه القرارات على العموم مخاطرة مفرطة بالنسبة للمؤسسة التي لا يمكن أن تكون فعالة بدون المستويات العليا للتراتبية. عندما يكون المحيط محددا أو احتماليا (Probabiliste)، يمكن أن نلحق احتمالا بحدث ما، أي يمكن آنذاك للقرار أن يحدد الحدث الأكثر احتمالا في الانسجام/ الموافقة مع الأهداف.

- على العموم يمكن للقرارات في محيط مؤكد أن تأخذ ثلاثة (3) أشكال:
  - اختيار بين الأحداث المؤكدة المتساوية الإمكان (في الحدث) والمقدمة لنفس إمكانيات الربح.
  - القرارات ذات التنفيذ المحدد مسبقا، "القرارات الأوتوماتيكية و"القرارات البرمجة".
  - الاختيار: حل واحد ممكن وضروري مهما كانت نتائجه أو إمكانيته في الربح (مثل: الضرورة القانونية/القضائية).
- لكن في كلتا الحالتين الأخيرتين، هل يمكن أن نتساءل عن إمكانية الحديث عن القرار؟.

## 2- أشكال وأنواع القرارات Formes et types de décisions

تسعى كل التنظيمات إلى هدف واحد ألا وهو تحقيق الإنجاز المطلوب، أي الهدف المسطر من قبل، والذي وجدت من أجله، ومن هنا يمكن أن نقول بأن كل التنظيمات تتشابه في هذه النقطة رغم اختلافها في عدة مستويات، و لكي يصل التنظيم إلى تحقيق مبتغاه الأسمى (الهدف الرئيسي)، لا بد له من إعداد تنظيمه الداخلي والخارجي، الأمر الذي يسهل عليه ترتيب كل البنيات الممكنة المكونة له حسب المهام، وقدراته على تحقيق أهدافه.

ولكي يصف بنية ما من البنيات التي تكون شكله وطبيعته وحجمه، لا بد له أولا من ترتيب القرارات المتخذة على كل مستوى، وهذه القرارات هي كالتالي:

\* **القرارات الاستراتيجية:** تتعلق باختيار المنتج، والسوق، وتكون:

- إما من أجل التوسع<sup>(36)</sup>.

- إما من أجل التنويع.

\* **القرارات الإدارية:** تتعلق بتوزيع المهام والسلطة (Autorité) تخص:

- إما البنية.

- إما الموارد.

\* **القرارات الإجرائية:** أي التي تعمل على تفعيل الأنشطة اللوجستية، وتكون خاصة بالاستغلال.

إلا أن هذه القرارات تتطلب تنمية المهام المتنوعة، والتي تحدد فيما يلي<sup>(37)</sup>:

1- تجديد الأهداف.

2- كشف المشاكل (Repérage des problèmes)، والحظوظ.

3- تشخيص المشاكل، و الحظوظ.

4- وضع خطوط الفعل المتناوبة (وضع خطوط التناوب للفعل).

5- تحليل النتائج المحتملة لكل خط فعل.

6- القرار.

7- البرمجة.

8- التواصل والحث على...

9- قياس النتائج.

10- تحرير/تخليص الاتجاهات والتغيرات المهمة وذات مغزى.

ولهذا هناك القرارات التي:

- التي لا تصلح إلا للتطبيق : وتضم خاصة المهام: 8 و9.

- التي لا تصلح إلا لمراقبة النتائج، وتضم المهام 1-2-3 و9.

- وأخيرا التي لا تصلح إلا للتخطيط.

■ إما لاستكمال النتائج (Extrapolation): مهام 1-2-3-7 و10

<sup>36</sup> - Ibid. P 75.

<sup>37</sup> - Ibid. P 75.

- إما بالتجديد إذا كانت المهمة رقم 9 تنتبأ بأن المستقبل لا يمكن أن يكون مكملًا للماضي، مهام: 1-2-3-4-5-6-7 و10.
- هكذا يمكن أن تكون القرارات الاستراتيجية، و الإدارية، و الإجرائية خاصة إما بالفعل، أو بالمراقبة، أو بالتخطيط.

❖ الأستاذ عبد الكريم القنبي. أستاذ باحث ' كلية الآداب والعلوم الإنسانية- ظهر المهرار- جامعة سيدي محمد بن عبد الله-فاس