

مفهوم السلطة و إشكالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية

نحو اقتراب ثقافي

تميزار أحمد

جامعة بشار

ملخص

أصبح صنع القرار أو العملية القرارية علما و فنا يمكن ممارسته من خلال مجموعة من الطرق و الأساليب الحديثة، و إذا كانت عملية القرار تتم في مجموعة من المراحل، هي الآن معروفة في علم التنظيم الحديث و هذا منذ أعمال سيمون، فيبقى أن نجاعة القرار على مرتبط بمجموعة من المتغيرات جزء منها تقنية اقتصادية يمكن التحكم فيها كما و نوعا ضمن مفهوم الرجل الاقتصادي في التحليل الكلاسيكي ، و متغيرات الشق الآخر هي اجتماعية ، ثقافية، تتعلق بالدرجة الأولى بسلوك المرؤوسين و الخصوصيات الثقافية للمجتمع أي ثقافة المؤسسة.

مقدمة

تتفق الدراسات حول التنظيم، اليوم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلة في المؤسسات في ظل ثلاث ظروف، أو ثلاث بيئات تعتبر كمتغيرات من شأنها التأثير على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية: بيئة التأكد، و هي البيئة المثالية لحل المشكلة الإدارية و اتخاذ القرار و هي المرتبطة بتوفر المعلومات بالكمية و النوعية المطلوبة لدى المدير بقصد التوقع لنتائج كل بديل من البدائل المطروحة؛ بيئة المخاطرة التي تعتبر هي الحالة الشائعة اليوم في بيئة الأعمال المتباينة و هي حالة استثنائية لا القاعدة في عملية اتخاذ القرار؛ و أخيرا بيئة عدم التأكد التي تعد البيئة الأكثر صعوبة من البيئات الثلاث لاتخاذ القرار و بالتالي هي تدفع بمتخذ القرار للاعتماد أكثر على قدرة الفرد أو الجماعة على الابتكار لتحقيق النجاح في حل المشكلة و تتطلب بدائل متميزة جديدة¹.

مفهوم القرار و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

¹ أطلق على مثل هذه البيئة مصطلح الفوضى المنظمة.

يعرف القرار بأنه اختيار بديل من البدائل، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة مستفيضة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. وتعتبر القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية. أما مفهوم صنع القرار هو البحث في البيئة المحيطة عن الظروف و الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات للإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة قصد تحقيق أهداف المؤسسة و غاياتها و تحقيق هذا الهدف يتوقف على عوامل و مؤثرات كثيرة، منها ما يشكل قيودا موضوعية على القرار و منها ما يؤثر سلبا أو إيجابا عليه و من هذه المتغيرات و العوامل نستطيع أن نذكر: القيم و المعتقدات، المؤثرات الشخصية، العوامل النفسية و الذاتية.

ترتبط جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية جانبا، بمجموعة من العوامل تتعلق بصانع القرار نفسه: قيمه، ثقافته، قدراته المختلفة و مهاراته و جانبا آخر بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و مختلف الضغوط المهنية و الاجتماعية و السياسية التي تمارسها بيئة المؤسسة.

أسهمت المدرسة الكلاسيكية بروادها: فريديريك تايلور و هنري فايول و فرنك جلبرت و ليندل أيرويك بإبراز خطوط السلطة و المسؤولية من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة: ارتبطت النظريات الكلاسيكية أساسا بفرضية أن عملية صنع القرار في المؤسسة هي عملية حسابية بسيطة تتم في حالة التأكد التام و أن متخذ القرار هو شخص رشيد، عقلاني¹ يستطيع تحديد و تشخيص البدائل المتاحة و اختيار أكثرها مردودية أي الأمثل الذي يؤدي إلى تعظيم الربح و التقليل من التكاليف.

المدرسة السلوكية بروادها² المعروفين، عبرت عن عملية صنع القرار و فاعلية القرار في المؤسسة أنه يتوقف على قبول تلك القرارات من طرف المنفذين (نواف كنعان، 1998)³.

استخدمت المدرسة الكمية أسلوبا يتمثل في التقنيات الكمية أو النماذج الرياضية و هو تمثيل المدخلات في شكل برامج أو نماذج رياضية التي يمكن تحليلها وفقا لحالة التأكد و حالة عدم المخاطرة و حالة عدم التأكد و من خلال حلها باستعمال الأساليب الكمية المختلفة و تحليل النتائج يمكن الوصول إلى صنع القرار، و من رواد هذه المدرسة ميلز *Miles* و *kenneth Boulding*.

¹ و هو نفسه الرجل الاقتصادي في الفكر الاقتصادي الكلاسيكي.

² هاربرت ساهمون و ماري فوليت و تشستر بارنارد و روبرت تانباوم و جيمس تومسن

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العلمية، جامعة الزقازيق، مصر، 1996.

كما اعتبرت المدرسة الموقفية أو التوفيقية أن صنع القرار يتم بالاعتماد على الظروف المحيطة بالموقف موضع القرار، و هذا يحتم على صانع القرار مباشرة العملية إلا بعد دراسة و تشخيص للحالة القائمة بشكل دقيق قبل عملية اتخاذ القرار¹.

مفهوم و أهمية ثقافة المؤسسة في التسيير

تفسر أهمية ثقافة المؤسسة بالأهمية البالغة التي توليها المؤسسة و التي تساهم في ترقية فكرة مفادها أن بإمكان ثقافة المؤسسة أن تصبح أداة مهمة في التسيير و الكفاءة الاقتصادية و النجاعة كما هو الحال في أمريكا الشمالية أين وجد هذا التصور مكانة أساسية و مركزية في تيار المدرسة الإدارية *l'école managériale* التي تستعمل ثقافة المؤسسة كأداة لحل المشاكل الإدارية *Mitzberg 1989*.

كل الأعمال المتعلقة بالعلوم الاجتماعية و خاصة منها المطبقة على المؤسسة برهنت و بشكل واسع أنه و قصد مجابهة المشاكل المتعلقة بالإنتاج، التنظيم، التحديث و التسويق على المؤسسة الاعتماد على منظومة من الفاعلين *un système d'acteurs* التي هي قادرة على الاستجابة لمجموعة من *incertitudes* المتعلقة ببيئاتها المختلفة *R. SAINSAULIEU, 22001*

علم التسيير *le management* كممارسة اجتماعية و المدير القائد *le manager* كرمز اجتماعي، فرضا نفسيهما في كل بقاع العالم (*Drucker 2001, Mintzberg 1990, Bouilloud et lecuys 1993*³). في العقدین الأخيرين تقاومت الظاهرة تحت تأثير مجموعة من الظواهر و لعل أهمها: فشل المؤسسات الاشتراكية، أزمة الدولة الحامية *l'Etat-providence* فتح الأسواق أمام المنافسة الصاعدة بين الأقاليم الاقتصادية و الدول، و نمو

¹ من رواد هذه المدرسة *Fred Luthans*

² *R. Sainsaulieu : L'entreprise en débat dans la société démocratique. presse de sciences po, paris 2001*

³ *Cité par J-F CHANLAT : Le déficit social du management : l'apport des sciences sociales. In Les défis du management : 15 réflexions pour l'action managériale dans un environnement turbulent édition liaisons, Paris 2002*

المؤسسات المتعددة الجنسيات، المجموعات الاقتصادية الجهوية الكبرى (الاتحاد الأوروبي، مجموعة نافطا. . .)¹

المؤسسة الجزائرية و ثقافة المؤسسة

تعرضت المؤسسة الجزائرية، منذ سنوات إلى مجموعة متنوعة من التغيرات في بيئتها الداخلية و الخارجية و أصبحت تشكل أمامها تحديات حقيقية يتحتم عليها مواجهتها و هذا أساسا تحت تأثير اقتصاد السوق الذي عمل على ترسيخ منطق جديد للمنافسة. هذه التغيرات تمس الجوانب الخارجية منها الداخلية للمؤسسة A. Bourahla 2006² هذا من خلال الانتقال من محيط مستقر نسبيا إلى محيط غير مستقر.

ثقافة المؤسسة:

ما أثرها على فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية؟

إذا تقبلنا على الأقل في المؤسسة الاقتصادية، أن فعالية كل قرار تتوقف على مدى قبوله لدى المرؤوسين من جهة و على جودته من جهة أخرى وفق المعادلة التالية، فنحن نتقبل أيضا و نلاحظ أن المعادلة في شقيها هي من جهة اقتصادية تقنية كمية: أي معادلة بمتغيرات تقنية اقتصادية يمكن التحكم فيها كما و نوعا و في شقها الآخر هي اجتماعية، ثقافية، تتعلق بالدرجة الأولى بسلوك المرؤوسين و الخصوصيات الثقافة للمجتمع أي ثقافة المؤسسة:

$$\text{فعالية القرار} = \text{جودة القرار} \times \text{مدى قبول القرار}$$

إذا كان المقصود بفعالية القرار و كفاءته في المؤسسة، القدرة على تحقيق أقصى إنتاج أو أقصى ربح ممكن باستعمال الموارد الاقتصادية المحدودة فكفاءة القرار هي القدرة على الاختيار بين البدائل المختلفة المطروحة مع الأخذ بعين الاعتبار لمختلف عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة¹ و درجة تأثيرها في المسألة القرارية. يمكن قياس كفاءة القرار بنسبة المخرجات إلى

¹ J-F Chantal. المرجع نفسه.

² المرجع السابق.

المدخلات و إرجاعها إلى الواحد الصحيح أي يجب أن تكون أكبر من الواحد الصحيح. محمد عبد الفتاح الصيرفي 2003².

إذا كانت فعالية القرار حسب المعادلة السابقة، فإنه يتبين بوضوح أن فعالية القرار هي مرتبطة و محددة بمدى و درجة مشاركة الأفراد في المؤسسة و بالتالي يمكن تقبل الفكرة التي مفادها، أنه ليس مهما على الإطلاق في العملية الإدارية، العمل على الرفع من جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية إذا كان الأفراد المنفذون للقرار غير مستعدين للتنفيذ على النحو المطلوب و هنا أيضا، نصل إلى أن فعالية القرار تتوقف على متغيرين هما جودة القرار و درجة مشاركة الأفراد أي المتغير الثقافي، على نحو ما أظهرته أعمال أوفستيد الشهيرة حول مفهوم البرمجة الذهنية و أعمال موريس تيفيني حول مفهوم المشاركة التنظيمية³ (موريس تيفيني 1990، 1991، 1992، 2000) و الأعمال الحديثة حول المشاركة في العمل، الأعمال التي قام بها Allen و Meyer 1990⁴، 1991⁵ ثم أعمال Meyer و Allen. N.J و C.A. Smith 1993⁶ و أيضا أعمال Meyer و L. Herscovitch 2001⁷ و أيضا الدراسات المقارنة: في فرنسا كان الجدل قائما، بين 1991 D'Iribarne الذي يرى أنه لا يمكن فهم طريقة سير المؤسسات الفرنسية و منطق نشاطها إلا بالرجوع إلى الثقافة الوطنية لفرنسا؛ و بين موريس، سيللي و سلفستير Maurice, Sellier و Sylvestre ، 1992 الذين يرون، بالعكس، أن فهم نشاط هذه المؤسسات يمرّ عبر نوع من الموافقة لمجتمعية والمؤسساتية⁸.

¹ البيئة التنظيمية.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة، الأردن، 2003.

³-M. Thévenet., *Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes, éditions d'organisations, paris, 2000.*

-THEVENET. M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise, Editions liaisons, Paris, 1992.*

⁴N.J.ALLEN et J.P. MEYER., *The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization, journal of occupational psychology, n°63, 1990.*

⁵N.J.ALLEN et J.P. MEYER., *A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review, Vol.1, n°1, 61-89. 1991*

⁶MEYER, J.P, N.J.ALLEN et C.A. Smith, *Commitment to organization and occupation : extension and test of a three-component conceptualization, journal of Applied psychology, Vol, n° 78, n°4, p. 538-51, 1993*

⁷MEYER, J.P et L. HERSCOVITCH, 2001 *Commitment in the workplace. Toward a general model, Human resource Management Review, vol. 11, n°3, p.299-326. 2001*

⁸arrangements sociétaux et institutionnels

أهمية مفهوم المشاركة في العمل تكمن في قدرتها على تفسير التحفيز الذي مصدره الفرد في المؤسسة و هذا، بصورة مستقلة عن سلوكاته و تصرفاته و المزايا الظاهرية التي يمكن أن يجنيها الفرد من سلوكاته التنظيمية Meyer و Hers، 2001¹ و بالتالي يعمل مفهوم المشاركة على تفسير من جهة، مجموعة من الأفعال و التصرفات التي يظهر و كأنها تعمل عكس مصالح الفرد نفسه و من جهة أخرى تفسر السلوكات التي تأتي نتيجة وجود تصرفات صراعية أو تصرفات غامضة و بالتالي، تمثل المشاركة في العمل طريقة إضافية لتفسير سلوكات الأفراد في المؤسسات و سلوكاتها المختلفة اتجاه العملية القرارية.

صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أثر العوامل الثقافية.

في الجزائر، أظهرت عدة دراسات مدى ارتباط مفهوم السلطة و مفهوم صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية بثقافة المجتمع الجزائري، التي تشكل المحيط المباشر للمؤسسة و أثبتت هذه الدراسات جميعها، الأثر المباشر لثقافة المجتمع على نظام تسيير المؤسسات في الجزائر، خليفة بوزيرة 1992² مركير 1997³، بشير محمد، 2007⁴ بن عيسى 2004⁵ J-M. S. FRIMOUSSE & PERETTI، 2006⁶، علال بورحلة 2005⁷. تشترك هذه الدراسات جميعا في فرضية أن التنظيم الآلي *l'organisation mécaniste* المنتهج من طرف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مازال يقاوم و بشدة للضغوطات الناجمة عن بيئة و محيط

¹MEYER, J.P et L. HERSCOVITCH, 2001 *Commitment in the workplace. Toward a general model, Human resource Management Review, vol. 11, n°3, p.299-326: cité par O. Herrbach et al., Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH, LIRHE, Université de Toulouse I*

² خليفة بوزيرة " السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية " في الملتقى الدولي حول ثقافة التسيير المنعقد في الجزائر 28 - 30 - نوفمبر 1992.

³D. MERCURE et al, *Culture et gestion en Algérie*, l'Harmattan, Paris, 1997.

⁴ بشير محمد .، الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

⁵ بن عيسى محمد المهدي .، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: حالة بايت غاز غرداية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 - 2005.

⁶J-M. PERETTI & S. FRIMOUSSE., *L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb*.

⁷A BOURAHLA., *Innovation organisationnelle et efficacité de l'entreprise, In stratégies d'innovation et changement en entreprise, Revue des sciences économiques, Université de Sidi Bel Abbes, Edition Errachad, Algérie, 2005*

المؤسسة و هذا أمام عجز الفاعلين الاقتصاديين و المدراء في إيجاد استراتيجيات الابتكار و التغيير في المؤسسة¹

في دراسة ميدانية حول دور إدارة الموارد البشرية في دعم عملية صنع القرار في المؤسسة الجزائرية²، توصل الباحث من خلال تحليل نتائج استبيان الدراسة، أن الإدارة المركزية لا تأخذ بعين الاعتبار رأي أغلبية العاملين، أو على الأقل من يمثلونهم من فئة الفنيين و الإداريين، عند إعدادها للأهداف الاستراتيجية لهذه الوحدة الإنتاجية (عبد القادر شلاي 2009)³ و أظهرت نفس الدراسة أن المؤسسة تعاني من نقص كفاءة الاتصال بين الإدارة و الموارد البشرية مما أدى إلى وجود نسبة 38 % من أفراد المؤسسة و على كل المستويات ليست على دراية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و نسبة 60 % منهم لا تشارك في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة و نسبة 60 % لا تشارك في التنفيذ الاستراتيجي لهذه القرارات الاستراتيجية، مع احتكار الإدارة العليا لسلطة اتخاذ القرار (عبد القادر شلاي 2009)⁴

الخاتمة

انطلاقاً من فرضية أن نظرية القرارات ما هي إلا نظرية علمية كما تحاول أن تعرضه مختلف المدارس العلمية في علم التنظيم، و باعتبار أيضاً أن العملية القرارية و مختلف النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، تقوم على مدخل كمي منظم و متناسق، انطلاقاً من عملية تحديد الهدف بوضوح و العمل على التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات و البدائل فالمرحلة الثالثة التي تتعلق بفحص الحقائق العملية التي تقترض توفر المعلومات و المرحلة الرابعة و الخامسة التي تتعلق بفحص كل إمكانية و ما يمكن أن ينتج عنها و قياس ما إذا كانت مناسبة أم لا و أخيراً مراجعة كل المراحل مرة واحدة و الانتباه إلى إمكانية إضافة معطيات جديدة أو حدوث تغيير، المراحل التي يلخصها سيمون 1960 في ثلاث مراحل تمثل مجتمعة مراحل صنع القرار⁵: مرحلة الاستخبار، مرحلة التصميم و مرحلة الاختبار. أهمية ثقافة المؤسسة في العملية القرارية تكمن في اعتبارها أداة فعالة في نظام التسيير الحديث كما عملت العديد من الأبحاث

¹Idem.

²وحدة المضخات بالبرواقية ولاية المدية الجزائر.

³عبد القادر شلاي، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية في، الملتقى الدولي حول. . .

⁴عبد القادر شلاي، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية في، الملتقى الدولي حول. . .

⁵H. SIMON., The new science of management decision, Harper and Row company, New York, 1960

على إظهارها و علاقته على امتداد ثلاث عقود من الزمن، خاصة أن عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الحديثة هي أساس نظام التسيير و أن النجاح في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني مرهون باتخاذ القرار الجيد الفعال.

من هذا المنطلق، نوصي بأخذ بعين الاعتبار، الجانب الثقافي و خصوصيات بيئة القرار و ذلك من خلال الاعتناء و تفعيل المورد البشري المؤسسة و الاهتمام بحقيقة لأفراد و سلوكهم في المؤسسة أي اعتماد ثقافة المؤسسة كأداة يمكن الاعتماد عليها في عملية التسيير و العملية القرارية.

المراجع

نواف كنعان،، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العلمية، جامعة الزقازيق، مصر، 1996.

خليفة بوزيرة " السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية " في الملتقى الدولي حول ثقافة التسيير المنعقد في الجزائر 28 - 30 - نوفمبر 1992.

بشير محمد .، الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

بن عيسى محمد المهدي،، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: حالة بايت غاز غرداية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 - 2005.

عبد القادر شلالي،، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية في ، الملتقى الدولي حول. . .

ALLEN. N.J et J.P. MEYER., A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review, Vol.1, n°1, 61-89. 1991.

ALLEN. N.J et J.P. MEYER., The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization, journal of occupational psychology, n°63, 1990.

BOURAHLA. A., Innovation organisationnelle et efficacité de l'entreprise, In stratégies d'innovation et changement en entreprise, Revue des sciences économiques, Université de Sidi Bel Abbes, Edition Errachad, Algérie, 2005.

CHANLAT. J-F., Le déficit social du management : l'apport des sciences sociales. In Les défis du management : 15 réflexions pour l'action managériale dans un environnement turbulent édition liaisons, Paris 2002.

MERCURE. D et al, Culture et gestion en Algérie, l'Harmattan, Paris, 1997.

MEYER, J.P et L. HERSCOVITCH, 2001 Commitment in the workplace. Toward a general model, Human resource Management Review, vol. 11,n°3, p.299-326. 2001.

MEYER, J.P et L. HERSCOVITCH, 2001 Commitment in the workplace. Toward a general model, Human resource Management Review, vol. 11, n°3, p.299-326 : cité par O. Herrbach et al., Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH, LIRHE, Université de Toulouse I.

MEYER, J.P, N.J.ALLEN et C.A. Smith, Commitment to organization and occupation : extension and test of a three-component conceptualization, journal of Applied psychology, Vol, n° 78, n°4, p. 538-51, 1993.

PERETTI. J-M & S. FRIMOUSSE., L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb.

SAINSAULIEU. R., L'entreprise en débat dans la société démocratique. presse de sciences po, paris 2001.

SIMON. H., The new science of management decision, Harper and Row company, New York, 1960

THEVENET. M., Impliquer les personnes dans l'entreprise, Editions liaisons, Paris, 1992.

THEVENET. M., Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes, éditions d'organisations, paris, 2000.