

الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة

د. أحمد طيباوي

أستاذ محاضر قسم (ب)

جامعة البويرة (الجزائر)

قدم للنشر في: 2018/01/28 & قبل للنشر في: 2018/06/01 & نشر في: 2018/06/15

ملخص:

المهدف من هذا المقال هو التحديد النظري لدور كل من الإدراك والخصائص السلوكية وكذا الإطار التنظيمي لاتخاذ القرارات الخاصة بردود أفعال المؤسسة تجاه بيئتها في كيفية استجابتها لتغيراتهما، حيث ترسل البيئة معلومات وإشارات مرتبطة بتحولات حالية أو محتملة، والمؤسسة مجبرة على التوافق معها أو التحرك قبل حدوثها للاستفادة منها وتجنب أخطارها. وهناك جملة من الخصائص الذهنية والسلوكية للمسيرين، وأخرى تنظيمية، تحكم طبيعة القرارات المتخذة وهي تمثل مجتمعة محددًا للاستجابة المناسبة للبيئة.

المصطلحات الأساسية: البيئة، القرار، المسير، الإدراك، الإطار التنظيمي.

Résumé :

Le but de cet article est de définir théoriquement le rôle de la perception et du comportement, et du paradigme organisationnel dans les décisions qui sont prises pour que l'entreprise réponde aux mutations de son environnement. Ce dernier émet des informations et signaux liés aux changements actuels ou probables, et l'entreprise est obligée de s'adapter, ou bien de les anticiper pour en profiter et éviter ses risques. Chez les manager on trouve des caractéristiques comportementales et de perception, et un cadre organisationnel qui influencent la qualité des décisions prises, et qui représentent, en global, un déterminant de la réaction délicate à l'environnement.

تمهيد:

إن الافتراض بأن المعلومات والإشارات القادمة من البيئة تجعل المسيرين يستجيبون للتغيرات التي تعلن عنها ويشرعون في تغيير ما يجب تغييره داخل مؤسساتهم، يحتاج إلى اختباره نظرياً، من خلال الإجابة على هذا السؤال: هل تدفع المعلومات والإشارات القادمة من بيئة المؤسسة، بالضرورة، المسيرين إلى الاستجابة بالكيفية المناسبة، تكيفاً أو استباقاً، مع التغيرات في البيئة؟ وفي سبيل محاولة الإجابة على هذا السؤال، سنتطرق لمفهوم البيئة وخصائصها، وما ترسله من إشارات أو معلومات حول تغيراتها الحالية أو المستقبلية، ومن ثم نمر إلى اتخاذ القرار ودور الإدراك والعوامل الشخصية للمسير والإطار التنظيمي للمؤسسة في توجيهه، ويحدد بالتالي طريقة الاستجابة للبيئة.

1. بيئة المؤسسة:

تتشترك التعريفات المقدمة لبيئة المؤسسة في القول بأن بيئة المؤسسة تضم أو تجمع كل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والسياسية والقانونية(التشريعية)، التقنية التي لها أثر على حياة المؤسسة وعلى طريقة ممارستها لأنشطتها ووظائفها. وقد يبدو تعريف البيئة بديهيًا: "هي كل ما ليس من المؤسسة، وله علاقة معها"، لكن هذا التعريف يكتنفه الغموض، خاصة مع توسع وانتشار المؤسسة-الشبكة¹. تزداد صعوبة تحديد ما هو خارج المؤسسة عما هو بداخلها، إذ إن ظهور المؤسسة-الشبكة يضعف من صعوبة وضع حدود فاصلة ما بين المؤسسة ومحيطها. إن تنوع أنشطة المؤسسات واتساع المدى الجغرافي الذي تتمدد فيه، ظهور العمل عن البعد، التخلي عن الأنشطة الثانوية ليقوم بها الآخرون(Externalisation)، الاعتماد على الموارد غير الملموسة، وكذا المنتجات غير المادية، كلها تحولات زادت من التداخل بين المؤسسة والأطراف الأخرى في بيئتها.

ويمكن اعتبار بيئة المؤسسة ذلك "الكل متعدد السياقات الذي تمارس فيه المؤسسة أنشطتها ووظائفها، والذي يضم الموارد التي تحتاجها، والعوامل والمتغيرات ذات التأثيرات المتفاوتة على حياتها". أو: "هي مجموع المؤثرات الخارجية التي ينتج عن تفاعلها مع المؤسسة الموارد والقيود، والفرص والتهديدات".

1.1 خصائص البيئة:

بالإضافة إلى دراسة البيئة ومحاولة فهمها من خلال معرفة مكوناتها كما تم اعتماده فيما سبق، يمكن التطرق إليها كذلك بواسطة تحديد خصائصها المميزة التي تظهر صورة ذلك الكل الذي يضم المتغيرات الخارجية عن المؤسسة، والذي يؤثر في نشاطها ومستقبلها. ويمكن إظهار خصائص البيئة الخارجية بالاعتماد على إدراج بعدين اثنين هما التعقيد والاستقرار، يضاف إليهما مدى تنوع الأسواق ودرجة عدائية البيئة. وكلما ازدادت درجة هذه الأبعاد في بيئة معينة ارتفعت حالة عدم التأكد، وتضعف بانخفاضها.

وحسب H. Mintzberg فإن خصائص البيئة هي²:

1.1.1 التعقيد:

قد تمضي بيئة المؤسسة من أبسط شكل إلى أكثرها تعقيدا، من صناعة علب الورق الصغيرة أو الأظرفة البريدية إلى وكالات الفضاء التي يجب عليها استخدام معارف وأدوات غاية في التعقيد. وهذا ما يعني أن بيئة ما تعتبر معقدة إذا كانت تتطلب من المؤسسة امتلاك معارف واسعة وصعبة في منتجاتها، أو زبائنها، أو أي عنصر آخر، وبالعكس تكون بسيطة إذا كانت المعارف المستخدمة (المطلوبة) من الممكن اكتسابها دون عناء.

وقد تحتاج خاصية التعقيد إلى توضيح أكثر، لذلك نورد تعريفا لها حسب المقاربة النظامية باعتبارها "حالة نظام يضم عددا كبيرا ومتنوعا من العناصر بينها تفاعلات، ويسود فيها عدم تأكد يصاحب الأثر الناجم عن العلاقات بينها"³. ومنه يُفهم أن وجود درجة عالية من التعقيد تترجم في وجود عدد معتبر من العناصر أو الأجزاء داخل النظام الواحد ونشوء علاقات متشابكة بينها، يجعلان من التعقيد حالة سائدة على مستوى النظام ككل.

إن خاصية التعقيد نتجت عن مجموعة من التحولات في بيئة المؤسسات، جعلت درجة التعقيد في تلك البيئة تفوق بكثير ما كانت عليه قبل حدوثها. وتلك التحولات هي⁴:

- اختزال الزمن: ونجمت هذه الظاهرة عن تقلص أو انخفاض مختلف الدورات الزمنية التي تتم فيها أنشطة المؤسسة، وكذا في بيئاتها الخاصة. فالبحث عن التحركات السريعة وفقا لتقلبات البيئة (réactivité) والتمايز دفعت الفرق المهنية إلى تخفيض وقت استجابتها. وبناءً على هذه الظاهرة فإن الإستراتيجية يجدر أن تراجع أو تعيد تقييم المدى القصير والمدى الطويل الذي يتم الالتزام بهما لإنجاز المهام.

- اتساع حدود المؤسسة: تمارس المؤسسة مهامها في فضاءات متعددة، والعلاقات مع البيئة هي مادية وافتراضية في نفس الوقت، كما أن المؤسسة تملك أصولا مادية وغير مادية، وتجري عمليات تخلي عن بعض الأنشطة وضم أخرى (internaliser). كل هذا يعيد تغيير حدود المؤسسة ومدى نشاطها في كل مرة. وفي أي لحظة يمكن للمؤسسة أن تعيد هيكلتها بما يناسب توجهاتها الإستراتيجية الجديدة أو الفرص المقدمة من طرف البيئة.

- التحكم المحدود في القرارات والأفعال: يؤدي ازدياد الجوانب غير المعلومة أو غير المتحكم فيها إلى أن يصبح هامش تحكم أصحاب القرار في نتائج قراراتهم محدودا، حيث أن تسارع وتيرة الوقت وتوسع فضاء المؤسسة يزيد من درجة عدم التأكد، وبالتالي تضعف قدرة المسيرين على معرفة كل النتائج الصحيحة أو الدقيقة التي تتمخض عنها قراراتهم.

- الترابط ما بين التحولات الجارية: لا تحدث مجمل التغيرات في البيئة بشكل منعزل بعضها عن البعض الآخر، ذلك أن البيئة باعتبارها نظاما شاملا تتفاعل أنظمتها الجزئية وتتبادل التأثير نتيجة العلاقات الموجودة بينها.

ويذكر Koenig أن التعقيد تابع لـ: تعدد أنواع السلوك التي من الممكن التي تتبناها عناصر النظام، وتطور وتغير العلاقات بين عناصر النظام. ومنه فنظام معقد أكثر يعني وجود عدد كبير من الفاعلين (العناصر/الأجزاء) تكون العلاقات بينها قوية

الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة

وتفاعلية. ومع هذا فإن الاكتفاء بهذا التحديد لخاصية التعقيد ليس كافيا تماما لفهمها، إذ يرى Koenig أن نظاما معقدا ليس فقط به عدد وتنوع العناصر كبير (عندئذ يسمى Compliqué) ولكن أيضا عندما يكون قادرا على تبني عدد كبير من الحالات المختلفة في أمد قصير⁵. إن تبني أو اتخاذ النظام لعدد من الحالات في الامد القصير يمكن تفسيره بالحركية (درجة تغير كبيرة في الزمن القصير) وهو ما يجعلنا الى الخاصية الثانية المتعلقة بالاستقرار.

2.1.1 الاستقرار:

قد تكون بيئة المؤسسة متسمة بالاستقرار أو بالحركية، وهناك بعض العوامل التي قد تجعل البيئة غير مستقرة: اضطراب سياسي، أحداث اقتصادية غير متوقعة، تغيرات مفاجئة في طلب الزبائن أو المنافسة، تغير سريع في حجم المؤسسة نفسها، طلب متزايد من الزبائن على الإبداع والتحديد في المنتجات، تغير سريع في التكنولوجيا أو في المعرفة (كما في حالة الصناعات الإلكترونية)، أو في ظروف مناخية طارئة كما في حالة الزراعة.

كما هو الحال بالنسبة لكل مصطلح نظري يوضع لوصف حالة عنصر أو عامل في بيئة المؤسسة، فإن مفهوم خاصية الاستقرار في البيئة مثل خاصية التعقيد، يعرف اختلافا ما بين الدارسين.

يعتمد وصف البيئة (مستقرة أو ديناميكية) على مدى تغيرها (la variabilité)، ومدى التغير (التحول) يقاس بمعدل التغير. ويمكن التعبير عن مدى التغير بعدد الحالات المختلفة التي يمكن للبيئة أن تكون عليها في مدى زمني قصير نسبيا، هذه الحالات المتباينة والتي تتوالى تفرض على المؤسسات ظروفًا وشروطًا جديدة لممارسة النشاط والتموقع في البيئة مع كل عملية تحول غالبا ما تتسم بالسرعة والفجائية.

جدول رقم (01): خصائص البيئة حسب درجتي التعقيد والتغير

درجة التغير		درجة التعقيد
ديناميكية	مستقرة	
<ul style="list-style-type: none"> - بيئة لا يمكن التنبؤ بها؛ - عدد قليل من المنتجات والخدمات؛ - عدد قليل من الزبائن، الموردين، المنافسين؛ - حاجة محدودة للمعارف المتخصصة. 	<ul style="list-style-type: none"> - بيئة يمكن التنبؤ بها؛ - عدد قليل من المنتجات والخدمات؛ - عدد قليل من الزبائن، الموردين، المنافسين؛ - حاجة محدودة للمعارف المتخصصة. 	بسيطة
عدم التأكد		
<ul style="list-style-type: none"> - بيئة يمكن التنبؤ بها؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - بيئة يمكن التنبؤ بها؛ 	معقدة

الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة

- عدد معتبر من المنتجات والخدمات؛	- عدد معتبر من المنتجات والخدمات؛
- عدد معتبر من الزبائن، الموردين، المنافسين؛	- عدد معتبر من الزبائن، الموردين، المنافسين؛
- حاجة كبيرة للمعارف المتخصصة.	- حاجة كبيرة للمعارف المتخصصة.

Source : R. Miller, «*Évolution de l'industrie et stratégies des firmes*». M. Côté et T. Hafsi (sous la direction), *Le management aujourd'hui: une perspective Nord-Américaine*, Les Presses de l'université Laval et Économica, Québec 2000. P265

وهناك من يرى بأنه يوجد مشكل في تحديد مفهوم الاستقرار، وهذا باعتبار أن محاولة تعريفه بالديناميكية هو دوران في حلقة مفرغة. لقد شهد العالم الاقتصادي الذي يعيش فيه البشر تحولا من البعد القروي إلى المدني، ثم الوطني، وأخيرا العالمي أو الكوني. وهذا التعقد هو الذي يجعل البيئة حركية أكثر فأكثر (ديناميكية). ومن هذا يمكن إعادة تعريف الاستقرار بأنه: تعقد في البيئة لا يتضاعف، والديناميكية تمثل تزايدا في عدد العلاقات البينية (التبادلة) داخل البيئة، وهذا يصبح مفهوم التعقد هو المرجعي أو المنطلق في تعريف الاستقرار والديناميكية في البيئة⁶.

3.1.1 تنوع الأسواق:

قد تمارس المؤسسة نشاطها في أسواق مدججة أو أسواق تتميز بالتنوع. إن تنوع الأسواق قد ينبع من تنوع الزبائن (مؤسسة خدمات معلوماتية)، أو من تنوع المنتجات والخدمات (مُصنِّع اللعب، مستشفى)، أو من تعدد الجهات حيث يتم تسويق المنتجات والخدمات، ويؤثر تنوع الأسواق على المؤسسة في تعدد العمل المطلوب منها القيام به. يؤدي ارتفاع عدد المهام التي على المؤسسة أن تقوم بها للدخول إلى الأسواق المتنوعة إلى زيادة المهارات والكفاءات المطلوبة لديها، كما يؤدي إلى اختلاف نمط التسيير والتنسيق بين وظائفها الداخلية، وكذا تعدد أنواع الاستراتيجيات التي تتبناها في إطار العمل داخل كل قطاع نشاط تمارس فيه.

4.1.1 العدائية:

قد تكون البيئة مرحة أو عدائية تجاه المتواجدين أو الداخلين الجدد. درجة الترحيب أو العدائية تتأثر بطبيعة المنافسة، أو بعلاقات المؤسسة مع النقابات، الحكومة وهيئاتها المختلفة، وجماعات خارجية أخرى، وأيضا بتوفر الموارد الضرورية بالنسبة لها. إن البيئات العدائية تكون غالبا بيئات ديناميكية، تعرف علاقات متشابكة بين مكوناتها كما تشهد تحولات سريعة في آجال قصيرة نسبيا. وهي بذلك تتطلب ردود أفعال وتحركات سريعة من المؤسسات.

وذكر Godet عدة توجهات يمكن للمؤسسة بواسطتها مواجهة بيئة يسود فيها عدم التأكد، وهي⁷:

- أن تكون فاعلا في البيئة، وليس مجرد ملاحظ أو متابع (proactive)؛

— أن تحضير للبيئة التي يتم التنبؤ بحالتها (proactive)؛

— أن تنتظر حدوث التغير، ثم التحرك بعد ذلك (reactive)؛

— أن تخضع للتغيير وتحمل آثار (passive).

تفيد التوجهات المذكورة بأن المؤسسة إما أن تكون فاعلة أو منفعة بشكل إيجابي، وإما أن تبقى خاضعة لبقية الفاعلين في بيئتها وتبنى توجهها سلبيا. تكون المؤسسة فاعلة أو على الأقل منفعة، عندما يتحقق وجود توجه/ نزعة لدى مسيرها يفضل التحرك حتى قبل اللحظة التي يتوجب فيها عليها التحرك، وذلك هو الاستباق، الذي يتطلب الحصول على المعلومات بواسطة مراقبة البيئة.

2. اتخاذ القرار:

أكد كثير من الكتاب على أهمية دور المدير في ظل الظروف المتغيرة، إذ يقول C. Argyris إن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح⁸. كما أصبح الانطباع متزايدا عند عدد من المسيرين بأنه لا يمكن أن تستثنيهم التحولات وهم يواجهون قوى خارجية تتطلب تغييرا مستمرا دائما⁹.

والتغيير هو قرار بشأن إجراء تعديل أو أكثر يُرى بأنه ضروري للمؤسسة من أجل ازدهارها واستمرارها. ومن بين الأدوار التي يؤديها المسير دور متخذ القرار. والقرار هنا بمعنى وجوده في حالة تتطلب منه الاختيار بين عدة بدائل بغرض تحقيق غاية أو أكثر.

من المفيد التمييز بين القرار وعملية صنع القرار. فالقرار هو سلوك واع من بين عدة بدائل تم تحليلها، إنه اختيار واع بين بدلين فأكثر، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار، وأما عملية صنع القرار فسلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى القرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته¹⁰.

ويمكن إدراج المشكلات التي يواجهها متخذو القرار كما يلي:

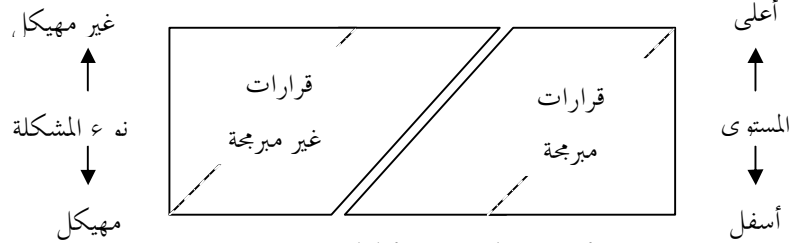
- مشكلات مهيكلة: معروفة وبسيطة، معتادة، وسهلة التناول (المعالجة)، وتتفق مع فرضيات نموذج العقلانية المطلقة.
- مشكلات غير مهيكلة: جديدة وغير معتادة، والمعلومات بشأنها غير كاملة ووضعية تتسم بالغموض، مثل اختراق أسواق جديدة، اندماج مؤسستين، أو تكنولوجيا جديدة.

تناسب القرارات المبرجة المشكلات المهيكلة، وتتميز بأنها روتينية تسمح بالاستجابة أفضل لهذا النوع من المشكلات (التعامل معها)، أما القرارات غير المبرجة فتقابلها المشكلات غير المهيكلة، التي تمثل وضعيات فوضى، بغرض إيجاد حل جديد تماما.

الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة

يمكن القيام بالقرارات المبرمجة بشكل روتيني، وإتباع الإجراءات (خطوات متتابعة، مترابطة فيما بينها للاستجابة للمشكلة الهيكلية)، والقواعد (تبين للمسير ما ينبغي القيام به أو عدم القيام به في وضعية معينة)¹¹.

الشكل رقم (01): نوع المشكلات، نوع القرارات، والمستوى في المؤسسة



Source : S. Robbins et al., op-cit, p96

كما تصنف القرارات إلى قرارات استباقية تتخذ تحسبا لتغير خارجي أو لظروف أخرى، وكذلك تفاديا للوقوع في المشكلات، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة مبنية على فلسفة أن من الأفضل تطبيق النهج الاستباقي بدلا من الاستجابة. أما قرارات رد الفعل أو الاستجابة فتأتي استجابة لتغيرات خارجية¹².

ويُتخذ القرار المتعلق بالتغيير في المؤسسة في بيئة يسودها عدم التأكد، إضافة إلى عوامل تنظيمية خاصة بالمؤسسة تمثل قيودا على دوره المتعلق باتخاذ القرار. وتمثل القيود التنظيمية على اتخاذ القرار في¹³:

- تقييم الأداء: يولي أصحاب القرار اهتماما كبيرا بالمعايير التي سوف يُقيمون على أساسها، ويأخذون هذا في اعتبارهم.
- تحديد الأهداف: للمفاضلة ما بين بديلين أو أكثر يتم اللجوء إلى المقارنة ما بين نتائجهما، واختيار من بينها من يكون له نتائج مرغوبة أكثر. وهذا يفترض إجراء ترتيب للنتائج المتوقعة في المستقبل، يعني الأهداف المحققة بواسطة كل اختيار ممكن. وبالتالي فإن وجود أهداف محددة سلفا بطريقة جيدة يسهل في عملية المفاضلة ما بين البدائل، ويتم اختيار الأفضل من بينها.
- الدخول إلى المعلومات: ينتج توفر المعلومات معرفة دقيقة للمشكلة ولما يحيط بالمؤسسة، ويخفض عدم التأكد.
- نظام الأجر والحوافز: يقود هذا النظام أصحاب القرار يؤثر فيهم ويوجههم إلى الخيارات التي تكون أكثر أهمية فيما يخص منافعهم الشخصية.
- القواعد الرسمية: تقوم المؤسسات بوضع قواعد وإجراءات يتبعها الجميع، وهذا لتنظيم الأعمال وسلوك أعضائها، وبرمجتها للقرارات يمكن أن تصل إلى نتائج جيدة دون أن تكون مجبرة على تمويل سنوات طويلة من التجريب، وهي بهذا أيضا تحد من حركة وخيارات أصحاب القرار.
- القيود الزمنية: تفرض المؤسسة قيودا أو آجالا يجب احترامها عند اتخاذ القرار، وفي هذا الشأن تكون قيود الزمن ضاغطة، ويصبح من المتعذر جمع كل المعلومات الضرورية المرغوبة للقيام باختيار نهائي.

■ السوابق التاريخية: لا تتخذ القرارات بشكل منعزل، وإنما تندرج ضمن سلسلة طويلة من القرارات المترابطة والمتتابعة، تؤثر القرارات السابقة باستمرار في القرارات الحالية، والالتزامات السابقة تحد من البدائل المتاحة.

1.2. الإدراك:

تشكل صورة البيئة الخارجية ومكوناتها المختلفة، وكذلك التغيرات التي تطرأ عليها، عند المسير، وعند الإدارة عموماً، بناءً على المعلومات والإشارات التي خلفها الفاعلون في أنشطتهم وتحركاتهم وتم استقبالها. ويكون سلوك المسير في مواجهة أولئك الفاعلين وتلك التغيرات ناتجاً ومتوافقاً مع الصورة التي تشكلت لديه عن بيئته، أو البيئة كما هي مدركة.

يعرف السلمي الإدراك بأنه عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها من طرف الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك¹⁴. كما يعرف الإدراك بأنه "العملية التي تمكن الأفراد من تنظيم وتفسير انطباعاتهم الحسية بغرض إعطاء معنى لما يحيط بهم". ويعتبر الإدراك مهماً في دراسة المؤسسات لأن سلوك الأفراد يستند على إدراكهم للواقع، وليس على الواقع كما هو¹⁵.

هناك مرحلتان أساسيتان توضحان كيفية الإدراك وهما: مرحلة الإدراك الاختياري، ومرحلة التسكين¹⁶. والمقصود بالإدراك الاختياري هو أن الفرد عادة ما ينجذب إلى بعض خصائص أو أجزاء المثير الخارجي أياً كانت طبيعته، وذلك لوجود قيود على قدرته على الاستيعاب الدقيق لجميع خصائصه أو أجزائه. وكلما زادت درجة نعقد المثير، كلما كانت عملية الاختيار أمراً لا مفر منه. فبينما ينجذب الفرد بقوة وبطريق مباشر إلى قسم ما من المعلومات (أو الخصائص أو الأجزاء المتعلقة بالمثير)، نجده ينجذب بطريقة غير مباشرة إلى قسم آخر، في حين لا ينجذب على الإطلاق إلى قسم ثالث.

ومنه حقيقة أننا لا نرى جميع خصائص الشيء حين ندركه، وهذا هو جوهر عملية الاختيار، إلا أن ذلك لا يعني أننا نرى جميعاً نفس الخصائص المختارة. وهناك عوامل تتحكم في عملية الاختيار الفردية لخصائص الأشياء التي ندركها:

أ- الدافعية: إن توفر الدافع إلى أداء عمل ما يؤدي إلى تحريك السلوك الفعلي في اتجاه واحد. وعلى ذلك فإن الفرد يميل إلى التركيز على تلك الخصائص التي تمدّه بالمعلومات اللازمة والمرتبطة بسلوك المحفز.

ب- عوامل بشرية: يتأثر الفرد في إدراكه لأية ظاهرة بالكثير من العوامل التي لا يمكن تحديدها على وجه الدقة وهي العوامل التي يطلق عليها "لا شعورية".

ج- عوامل عاطفية: قد يتأثر الفرد أيضاً بمجموعة من العوامل العاطفية، فالشيء الصحيح (الحكم الإيجابي) هو دائماً الشيء المرغوب، والشيء الخطأ "الحكم السلبي" وهو دائماً الشيء المكروه.

د- عوامل عقلانية: وهذه هي مجموعة العوامل المنطقية التي قد يتأثر بها الفرد مثل حجم البيانات المعطاة ونوعيتها ودرجة شمولها ومصدرها، وتدخل ضمن هذه العوامل أيضاً مجموعة الخبرات السابقة التي اكتسبها الفرد.

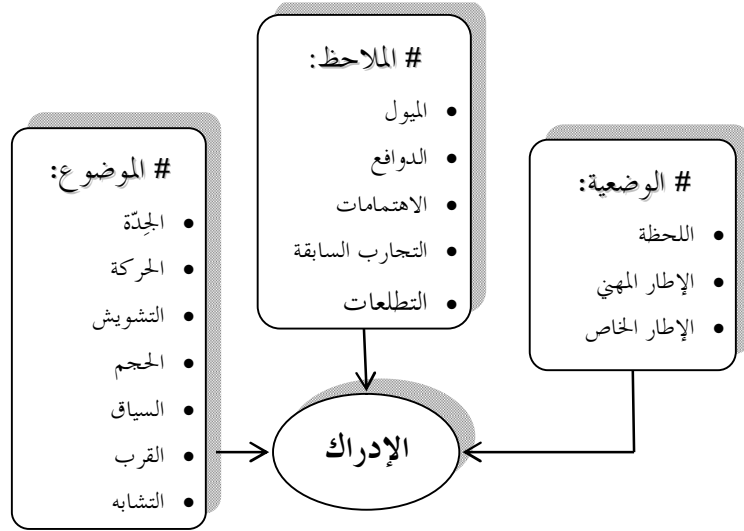
أما المرحلة الثانية في آلية الإدراك، مرحلة التسكين، فإنها تعني قيام الفرد بوضع المعلومات الواردة إليه في مكانها الصحيح بالذات للمخزون من المعلومات لديه، أي بالنسبة لإطاره الفكري، وبذلك تكتسب هذه المعلومات معنى محددًا. وقد تفشل عمليات التسكين أحيانًا، لكنها غالبًا ما تتم بنجاح، وخاصة إذا كانت المعلومات الواردة على درجة كبيرة من الأهمية. ويجب ملاحظة أن كلا المرحلتين (الإدراك الاختياري والتسكين) مرتبطتان ببعضهما البعض، إذ أنه ليس من المعقول أن نوجه اهتمامنا إلى بعض عناصر موقف ما ولفترات طويلة إذا كان يصعب علينا تسكين هذا الموقف.

وتنقسم المعلومات الواردة إلى أي شخص إلى ثلاثة أقسام، هي: معلومات غير كاملة أو غير واضحة، ومعلومات كاملة أو واضحة، ومعلومات أكثر من كاملة ومتكررة. فالشيء غير المحدد تحديدًا كاملاً ويتم رؤيته بشكل غير واضح مثال عن المعلومات غير الكاملة أو غير الواضحة. أما المعلومات المتكررة فهي تلك التي لا تضيف بعض أجزائها أي جديد إلى ما سبق أن أضفته الأجزاء الباقية منها.

ويجب ملاحظة أن المعلومات التي قد تكون كاملة من وجهة نظر فرد ما قد لا تكون كذلك من وجهة نظر فرد آخر. وبنفس المنطق فإن المعلومات التي يراها فرد ما متكررة قد يراها آخر ناقصة، ويتوقف ذلك على مخزون المعلومات لدى كل منهما. وعلى ذلك فإن المبدأ الأساسي الذي يحكم عملية تسكين المعلومات يتوقف على درجة اكتمالها ووضوحها لدى الفرد. فكلما كانت المعلومات غير كاملة أدى ذلك إلى اختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بكيفية تسكينها (أي اختلافات في الإدراك)، حيث يحاول كل منهما في هذه الحالة عمل ما يبدو له من تخمينات بالنسبة للإطار الفكري الذي يجب أن توضع فيه.

وتجدر الإشارة أنه في أحيان أخرى قد تبدو المعلومات غير الكاملة أو غير الواضحة وكأنها كاملة وواضحة إلى أن يتحصل على معلومات إضافية تجعله يرى الشيء ذاته من أكثر من زاوية. كما يقوم الفرد أحيانًا باستكمال المعلومات غير الكاملة بطريقة لا شعورية، وذلك وفقًا لتوقعاته. وحيث أن التوقعات تختلف من فرد لآخر، كذلك فإن إدراك كل واحد سيختلف عن الآخر. ولفهم سبب الاختلاف بين شخصين في إدراكهم للشيء نفسه يجب ذكر العوامل المؤثرة في الإدراك: عوامل تتعلق بالملاحظ، وعوامل تتعلق بالموضوع محل المشاهدة، ووضعية المشاهدة.

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في الإدراك



Source : S. Robbins et T. Judge, op-cit, p191

يقوم متخذ القرار بتحليل المعلومات، وتفسير المشاكل المطروحة، وترتيب الأهداف. وسلوكه ليس حيادياً، فهو يتأثر بشخصيته، بخبرته، وهو يؤثر بدوره في القرار. ونسعى التحيز المعرفي أو الإدراكي (biais cognitif) الخصائص النفسية للفرد التي تقود إلى إدراك مشوه للواقع، وينتج سلوكاً غير متكيف¹⁷.

إن مرحلة إدراك متطلبات القرار من أهم المراحل التي تحدد توجه القرارات مستقبلاً وكيفية الاستجابة للبيئة بتفادي التهديدات أو الاستغلال الحسن للفرص، وعادة ما يقع المسيرين في عدد من الأخطاء الشائعة، مثل تعريف المشكلة أو الفرصة بشكل واسع جداً أو ضيق جداً، التركيز على أعراض المشاكل ونتائجها لا على أسبابها، اختيار المشكلة الخطأ والتعامل معها بدل التركيز على المشاكل ذات الأولوية والتي يمكن أن تكون قابلة للحل¹⁸. وقد أظهرت الدراسات المتتالية أن هناك عدداً من الأخطاء تؤثر بشكل دائم في أحكام المسيرين، وتظهر بسبب الرغبة في تسريع خطوات اتخاذ القرار. وهذه الأخطاء هي عبارة عن حالة تحيز معرفي أو إدراكي¹⁹:

- تحيز الثقة الزائدة: يمثل السبب الأكثر شيوعاً، إذ يظهر البعض غروراً أو ثقة زائدة ولوحظ أنه كلما كانت معرفة المقررين والأفراد بالمشكلة أكثر شمولاً وأكثر عمقاً غابت لديهم الثقة الزائدة، كما لوحظ أن الأفراد ذوي القدرات المعرفية والعلاقاتية الأضعف هم من يبالغون في تقديرهم لأدائهم.

- تحيز الفكرة الأولى: ويقصد به التركيز على المعلومات المتوفرة في البداية والعجز على التكيف عند وصول معلومات أخرى جديدة، أي أن الفرد يعطي أهمية كبيرة للمعلومات التي تأتي أولاً. ومن ثم فإن انطباعاتنا الأولية وأفكارنا وتقديرنا الابتدائية تمثل ثقلاً متزايداً بالمقارنة مع المعلومات التي تأتي لاحقاً.

الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة

- تميز التأكيد: حالة خاصة من الإدراك الانتقائي، إذ يتم البحث عن المعلومات التي تدعم الاختيارات السابقة، ويتم تجاهل تلك التي تعارض الأحكام المسبقة.

الشكل رقم (03): عراقيل القدرة على الاستجابة لدى المؤسسة



Source : J-P. Helfer et al, Management : stratégie et organisation, Vuibert, 7^{éd}, Paris, 2008. p399

وتظهر المشاكل المتعلقة بالإدراك لدى المسيرين وأصحاب القرار كعراقيل تحد من قدرة المؤسسة من الاستجابة لبيئتها الخارجية، وهذا على النحو الموضح في الشكل أعلاه. كما أن هناك مجموعة من العوامل السلوكية تؤثر في المسير أثناء عملية صنع واتخاذ القرار، وتمثل تلك المؤثرات السلوكية في²⁰:

(أ) قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته:

تشكل القيم والاتجاهات إطارا مرجعيا ومرشدا يوجهه عندما تقابله مشكلة ما تتطلب إيجاد حل لها. وتؤثر القيم والاتجاهات في صنع القرار في إمكانية إصدار أحكام قيمة عند تحديد الأهداف، حول الاحتمالات المتعددة وإعداد الحلول البديلة، عند اختيار البديل، عند اختيار وسائل التنفيذ، عند الرقابة والتقييم.

(ب) الشخصية:

تتأثر عملية صنع القرار بشخصية المقرر، من خصائص فيزيولوجية ونفسية، وقدرات وميول. وذلك كما يلي:

- من غير المحتمل أن يتمتع الناس بنفس الكفاءة في جوانب عملية صنع القرار جميعها، فالبعض يمكن أن يجيدوا في جانب معين من العملية بينما يجيد الآخرون في جانب آخر.
- ترتبط بعض السمات والخصائص مثل الذكاء بمراحل مختلفة من عملية صنع القرار.

– إن علاقة الشخصية بعملية صنع القرارات يمكن أن تتفاوت بين الجماعات المختلفة على أساس بعض العوامل مثل الجنس والمركز الاجتماعي.

– الناس الذين يواجهون قرارات مهمة وغامضة يمكن أن يتأثروا كثيرا بآراء نظرائهم. ومن المتغيرات والجوانب المهمة في الشخصية التي ترتبط بعملية صنع القرارات هو الميل نحو المخاطرة، وهذا الجانب له تأثير كبير على عملية صنع القرارات، فالشخص الذي لديه نزوع وميل نحو مواجهة المخاطر، ويتصف بالجرأة والإبداع، يقوم بعملية صنع القرار بطريقة تختلف تماما عن الشخص الذي لا تتوافر فيه هذه الميول والخصائص سواء في مرحلة وضع الأهداف أو تطوير البدائل أو تقييمها أو اختيار الحل المناسب.

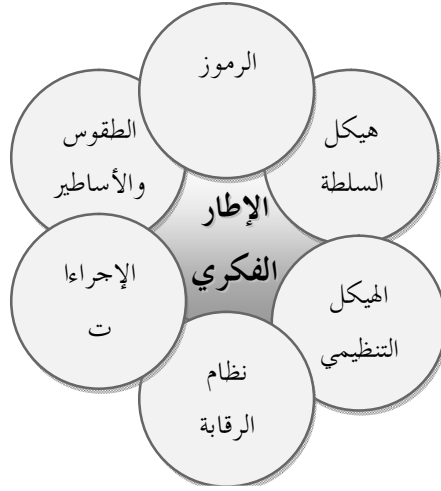
ت) عوامل دافعية:

يتفاوت المدبرون من حيث أهمية وألوية الحاجات التي يسعون لإشباعها مما يؤثر في عملية صنع القرارات فالمدبر الذي يسعى لتحقيق ذاته يشعر بالرضا بالسعادة والإنجاز حينما يتخذ قرارا حاسما وحيويا، ويستمتع بالعمل وهو يبحث ويتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ. وكذلك المدير الذي يسعى إلى التقدير والاحترام. في حين أن المدير الذي يشعر بحاجة كبيرة للأمان والاستقرار يسعى إلى تجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة، أو ليس متأكدا تماما من نتائجها، أو اتخاذ قرار لا يرضي عنه رئيسه.

2.2. الإطار التنظيمي والفكري للمؤسسة:

يمكن نمذجة التدرج الإدراكي أو المعرفي (Incrémentalisme cognitif) من تفسير ظاهرة التكيف بواسطة المعرفة/الإدراك الجماعي والتي بواسطتها تجعل المؤسسات استجاباتها للبيئة متجانسة تدريجيا بانتهاجها لإطار تنظيمي (Paradigme organisationnel)²¹.

الشكل رقم (03): "النسيج الثقافي للمنظمة"



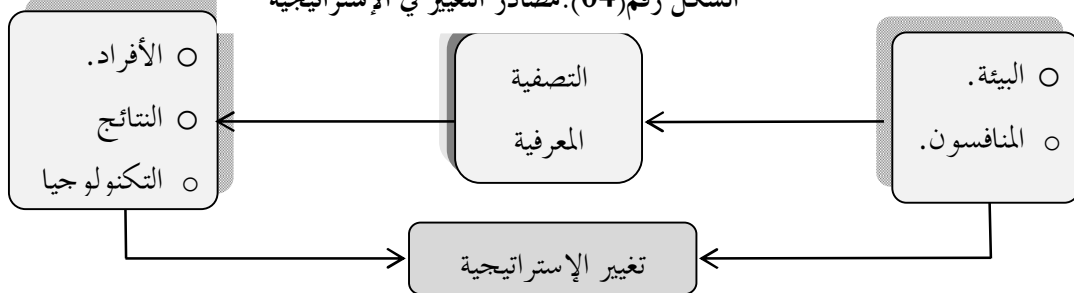
Source : J-P Détrie (sous la direction), *Strategor : politique générale de 39l'entreprise*, Dunod, 3^{éd}, Paris 2002. p4

هذا الأخير قد يكون أداة للفعالية في لحظة معينة، كما يمكن أن يصبح سحنا معرفيا يمنع المؤسسة من فهم تطور بيئتها والتكيف معها، ويعرف Johnson الإطار الفكري للمؤسسة بأنه مجموعة المعتقدات والافتراضات المنتشرة نسبيا داخل المؤسسة ويُعتقد بصحتها.

هذا النموذج أو الإطار الفكري والنظري للمؤسسة يقع في مركز "النسيج" الثقافي، الهيكل التنظيمي، نظام الرقابة، الإجراءات الروتينية، نظام السلطة، الرموز، الأساطير والطقوس الخاصة بالمؤسسة. وهذا الإطار هو ناتج عن المشاركين خاصة المسيرين، لكنه يخرج عن تحكّمهم جزئيا.

إن الهيكل المعرفي المركزي (structure cognitive centrale)، الإطار النظري/الفكري (paradigme)، النسيج الثقافي (trame culturelle) تعمل كمصفاة بين البيئة الحقيقية والبيئة كما هي مدركة ومفسرة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (04): مصادر التغيير في الإستراتيجية



Source : J-P. Helfer, op-cit, p390

الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة

ويظهر هنا ما يسمى بإطار القرار، والمقصود به هو الوسط الذي يتم فيه اتخاذ القرار وتطبيقه. عند اتخاذ قرارات في المؤسسة تطرح مشكلة التناغم ما بين الأفعال الفردية والعمل الجماعي، حتى في حالة اتخاذها فردياً فإن التفاعلات الاجتماعية المميزة لكل مؤسسة تؤثر فيه. متخذ القرار يخضع لتأثيرات مباشرة في شكل تدخلات من هذا الطرف أو ذلك، أو غير مباشرة في كونه.... إجبارياً كون قراره غير مفهوم من قبل الجميع²².

ومهما كان المستوى، مؤهلات العاملين والطاقة الكامنة لديهم، تمثل إرثاً يجب التحسب له، وتشكل حدّاً ثانياً (عائقاً) لإدارة التغيير. كما أن الارتباط النفسي بأنشطة وأنماط تفكير والسياسات المتبعة ليست عوامل ذات طبيعة تسهل التكيف²³. وإذا كان القرار يتخذ جماعياً، فيطرح مشكل مسألة سلوك المشاركين فيه والتوافق بينهم للوصول إلى القرار المناسب جماعياً، مع أن المؤسسات تضع قواعد وإجراءات تسهل هذا الأمر.

ومن العيوب الرئيسية الناجمة عن درجة التماسك العالية في الجماعة هو ما أطلق عليه مصطلح مرض التفكير الجماعي. والذي عادة ما تنتج عنه قرارات معينة. وأعراض مرض التفكير الجماعي، كما يراها I. Janis هي²⁴:

- الاعتقاد بأن الجماعة فوق النقد، رفض أية معلومة قد تؤدي إلى رأي قد يخالف وجهة نظر الجماعة، والعمل من طرف الجماعة على محاولة تغيير هذه المعلومات بما يخدم وجهة نظرها.
 - عدم النظر بواقعية إلى المنافسين حيث تميل الجماعة إلى تصور المنافسين على أنهم أقل ذكاءً أو ذوو نوايا شريرة تجاه الجماعة، أو أنهم دائماً على خطأ.
 - محاولة الضغط على أفراد الجماعة الذين يحاولون أحياناً الخروج عن الاتجاه الذي تتخذه الجماعة.
 - الميل غير الناضج للاتفاق أو الإجماع دون إجراء اختبارات كافية للنتائج التي تم الإجماع حولها.
 - محاولة سد الطريق أمام أية أفكار أو وجهات نظر من خارج الجماعة، والتي قد تؤثر على تماسك الجماعة.
- تدرك المشاكل وتعالج ضمن الإطار الفكري حسب خطوات سوف تنتج حلولاً تدرجية. وعندما تدرك المؤسسة إشارة من البيئة متوافقة مع إطارها الفكري فإن تتحرك باتجاه إيجاد حل تدرجي لهذه الإشارة. وعندما تستقبل إشارة لا تتوافق مع إطارها الفكري فإن هذه الإشارة سوف تفسر، تترجم، ويعاد تشكيلها بحيث تكون متجانسة أو متوافقة مع الإطار الفكري. والفرضية المتضمنة في هذه الخطوات (الآلية) هي استقرار الإطار الفكري المهيمن عبر الزمن. هذه المرحلة تهدف إلى التوفيق بين الإشارة المدركة تستدعي من جهة العمل برموز المؤسسة ومن جهة أخرى لعبة التفاوض السياسي بين الجماعات والأطراف في المؤسسة. والحل الذي سوف يأتي سيكون بناء توافق مع الإطار الفكري.

إن إدراك تطور البيئة قد يكون، وبشكل مترام، قد تشوه بفعل ثبات وصرامة إطار نظري ينحرف عن الواقع، ونكون هنا أمام انجراف إستراتيجي (La dérive stratégique).

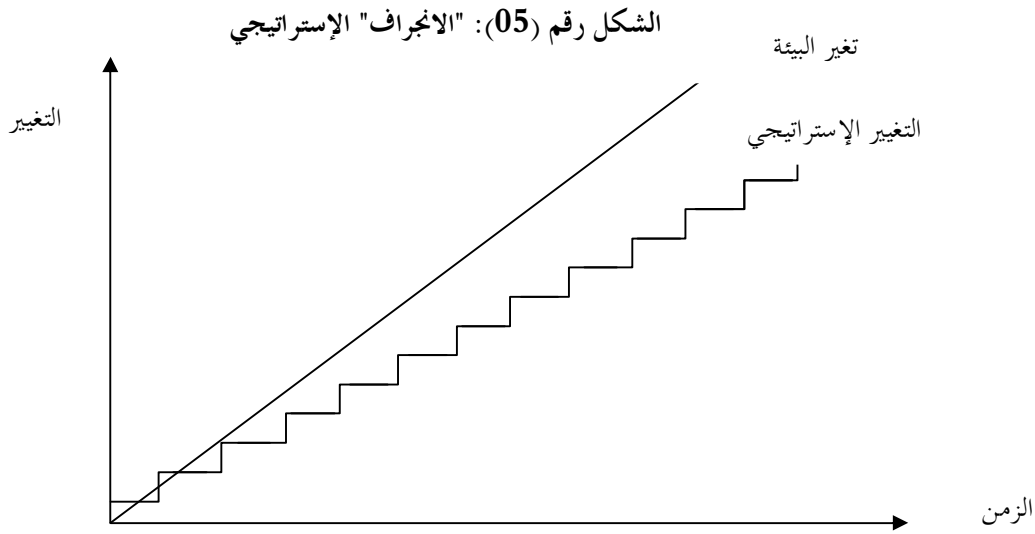
الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة

إذا كان الانحراف الإستراتيجي كبيرا فهذا يعني وجود أزمة. في هذه الحالة يرى Johnson أنه سيكون هناك إعادة نظر في الإطار الفكري تحت ضغط العوامل، وهذا قد يكون بـ:

- عمل إرادي من طرف الإدارة العامة أو مجلس الإدارة.
- انشقاق لجماعات أو أطراف في المؤسسة.
- إعادة تهيئة للسلطة بأن يأتي للسلطة "منشق" أو شخص أجنبي ويجلب معه رؤية جديدة.

وفي فترة الاستمرارية في الإستراتيجية يكون هناك ميل إلى تجاهل التغيرات القادرة على إعادة النظر في النجاح الذي بدو كأنه يغذي نفسه. وحتى وإن تم إدراك الإشارات، فلا شيء يضمن أنهما ستدخل في الأجندة الإستراتيجية للمؤسسة.

وتفسير وفهم هذه الشارات مشروط بالأنماط المعتادة للتفكير، والمسيرين كباقي البشر يميلون إلى البحث عن تأكيدات لما يفكرون به (أو يعتقدون بصحته) لا إلى ما يزعزعها أو يفندها. وهذا كله يولد ظواهر الانحراف الإستراتيجي، بمعنى تفقد المؤسسة بشكل متزايد الاتصال مع واقع بيئتها²⁵.



Source : J-P. Dètrie (sous la direction), op-cit, p440

خلاصة:

إن بيئة المؤسسة باتت أكثر تعقيدا واضطرابا، وتشهد تغيرات أكثر تسارعا، ويتلقى مسيرو المؤسسة المعلومات والإشارات الدالة على حدوث تلك التغيرات أو إمكانية حدوثها، لكن استجابتهم لها، والقرارات المتخذة، ليست حتمية أو بالشكل المناسب دائما، إذ تتحدد وفق صورة البيئة المدركة لديهم، تلك الصورة المدركة التي تتشكل حسب الإطار الفردي والتنظيمي تعمل على تصفية تلك الإشارات والمعلومات وحتى على إعطائها معان أخرى، ويكون رد فعل المؤسسة مبنيا عليها ويحدد وضعها

المستقبلي، مما قد يقود إلى تباعد المؤسسة عن اتجاهات بيئتها. ومنه يمكن اعتبار الإطار الفردي والتنظيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة، والمدافة إلى تحقيق التوافق أو الانسجام مع تغيرات البيئة، محددًا لكيفية استجابتها لبيئتها بمختلف الفاعلين فيها وبمتميزاتها.

¹ M-G. Filleau et C. Marques-Ripoull, *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Ellipse Éditions, Paris 1999, p123

² Voir :H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation 1982, 11^{ème} tirage, Paris 1996. pp246-247

³ M-G. Filleau et C. Marques-Ripoull, op-cit. p124.

⁴ Voir : ibid, pp132-133

⁵ J-C. Tarondeau et C. Huttin, *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Librairie Vuibert, Paris 2001. pp41-42

⁶ M-G. Filleau et C. Marques-Ripoull, op-cit. p124

⁷ L. Touchais, «*Contrôle et stratégie en situation d'incertitude*», 5^{ème} conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 13 au 15 juin 2001, Québec. En ligne : www.strategie-aims.com/. Consulté le:12/01/2013 à 16:00

⁸ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط3، عمان 2009. ص371

⁹ S. Robbins et al, *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, traduit de l'anglais par : P-O. Douphis et al, Pearson Education, 7^{éd}, Paris 2011., p222

¹⁰ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص229

¹¹ S. Robbins et al., op-cit, pp94-95

¹² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص231

¹³ Voir:

•S. Robbins et T. Judge, *Comportements organisationnels*, traduit de l'anglais par : S. Marty, Pearson Education, 14^{éd}, Paris 2011., pp209-210

•J-F Souterain et P. Farcet, *organisation et gestion de l'entreprise*, BERTI éditions, Alger 2007, p203

¹⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص67

¹⁵ S. Robbins et T. Judge, op-cit, pp190-191

¹⁶ أنظر: زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان 2011، صص 67-70

¹⁷ J-F Souterain et P. Farcet, op-cit, p203

¹⁸ صالح العامري وطاهر الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2011. ص304

¹⁹ S. Robbins et T. Judge, op-cit, pp204-203

²⁰ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، صص 236-237

²¹ Voir: J-P. Détrie (sous la direction), op-cit, p438 , p439, p441, p452

²² J-F Souterain et P. Farcet, op-cit, p203

²³ G. Koenig, *Management stratégique*, Dunod, Paris 2004. p10

²⁴ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، صص 217-218

²⁵ J-P. Détrie (sous la direction), op-cit, p452