

III- سيرورة القرارات و التحكم في الإستراتيجية

1- نموذج السياسة التنظيمية:

يقوم هذا النموذج على دمج ثلاثة أبعاد ؛ البعد العقلاني و البعد التنظيمي و البعد السياسي من أجل أن تكون القرارات التنظيمية منسجمة. و تم طرح هذا النموذج في نموذجين فرعيين هما نموذج تخصيص الموارد و النموذج التكراري (المتعدد).

أ- نموذج تخصيص الموارد (Modèle d'allocation des ressources)

تم وضع هذا النموذج من طرف ⁴(Bower.J,1970) و أهم الخصائص التي تميزه يمكن تلخيصها في :

- أ- المنظمة عبارة عن مجتمع مصغر يتم تنسيقه من خلال ثلاثة عناصر هي :
- هيكل رسمي : يكون في أغلب الأحيان بالأقسام خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعتمد استراتيجيات التنوع ، يتدرج في ثلاثة مستويات متمثلة في : الإدارة العامة ، ثم الأقسام ، ثم الوحدات الاستراتيجية و هي التي تشكل وحدات الأعمال أو وحدات الإنتاج ...

- نظام معلومات : يشمل نظام التخطيط (اليقظة) و المحاسبة التحليلية (محاسبة التكاليف) و مراقبة التسيير.

- نظام للحوافز (المكافآت والعقوبات) : يفترض أن يتم تحفيز المديرين عموما من خلال الثروة و السلطة . يمكن

تلخيص هذا النموذج في الجدول (1) :

الجدول (1): نموذج تخصيص الموارد (J.Bower)

السيرورات الفرعية	لتحديد وتعريف المشكلات	للدوافع	لتحديد السياق (النسق) الهيكل
المرحلة (المستوى)	شاملة (الإدارة العامة)	الأفق المعتمد يميل إلى البيئة المالية	"نعم" أو "لا"
	التكامل/الاندماج (الأقسام)	المعلومات المالية المجمعة	"ترغب المنشأة في ..."
	المبادرة (الوحدات الاستراتيجية)	معلومات حول المنتجات/الأسواق	"تحتاج الوحدات الإستراتيجية إلى ..."
		منظور: استراتيجيات المنتج/السوق	منظور: أجزاء المنتج/السوق غير ملبأة جيدا من طرف الهيكل القائم

يمكن استخلاص الطبيعة المرغوبة للنموذج من الرؤية المقترحة للقرارات و التي هي محصلة لثلاثة سيرورات فرعية :

- سيرورة فرعية لتحديد و تعريف المشكلات
- سيرورة فرعية للدوافع

• سيرورة فرعية لتحديد السياق (النسق) الهيكلي

هذه السيرورات الفرعية يمكن أن تحدث بالموازاة: فكل واحدة تحدث في ثلاثة مراحل مرتبطة بمساهمة كل مستوى تسلسلي للهيكل التنظيمي: فمرحلة المبادرة تكون في مستوى الوحدات الاستراتيجية ، و المرحلة الشاملة تخص الإدارة العامة ، و مرحلة التكامل أو الاندماج و التي تعبر عن دور الرابط ما بين المرحلتين المذكورتين و الذي تضمنه الأقسام. تقوم السيرورة الفرعية لتحديد و تعريف المشكلات بتحويل مشكلة محسوسة (مثلا نفاذ المخزون) في وحدة استراتيجية ما (من طرف المسؤول عن منتج معين) إلى مشروع (استثمار) حسب الخصائص التقنية و الاقتصادية المرغوبة. في هذه السيرورة الفرعية تكون مرحلة المبادرة المعبر عنها من طرف الوحدة الاستراتيجية مهمة جدا. فمدير الوحدة الإستراتيجية يبحث عن حل للمشكلة يكون مرضي له و لمنشأته.

تعتبر الإدارة العامة في المرحلة الشاملة عن أهدافها (العلاقات مع البيئة المحيطة ، العلاقات مع السلطات العمومية ، التدويل) معبرا عنها ماليا (الهامش الخام للتمويل الذاتي ، نسبة مردودية الاستثمارات). و يتم ضمان مرحلة الاندماج من طرف الأقسام التي تقوم بتجميع و بعبارة ممثلة (مالية) المشاريع الاستثمارية المقدمة من طرف مختلف الوحدات الاستراتيجية.

تقوم السيرورة الفرعية للدوافع بقيادة أي مشروع من مرحلة تقديمه إلى مرحلة المصادقة عليه من طرف الإدارة العامة. حيث يتم الإطلاق من خلال تعبير مسؤول وحدة استراتيجية عن امتلاكه لفكرة رائعة و يعمل على ترويجها لدى رؤسائه. و المرحلة الحاسمة هنا هي مرحلة الاندماج و التكامل لأن المشروع الجديد لم يحصل بعد على قبوله و احتضانه من طرف المسؤولين في المستويات الوسطى.

فمسؤولي الأقسام يعلمون الوحدات الاستراتيجية بالمعايير التي على ضوءها قامت الإدارة العامة بتقييم المشاريع من حيث التكاليف و المردودية.

- حدود نموذج تخصيص الموارد :

الهدف من نموذج تخصيص الموارد (ضمن نموذج السياسة التنظيمية) هو توضيح كيف يمكن "إنتاج" أو صنع قرارات استراتيجية مهمة من خلال اعتماد سيرورات عقلانية و سياسية مشروطة بالسياق التنظيمي (الهيكل) بغرض إرضاء الإدارة العامة و تحقيق أهدافها و كذلك بالنسبة للمستويات الإدارية الوسطى و الدنيا . و العامل الحاسم في ذلك هو الهيكل التنظيمي الذي يعتبر السلاح الأساسي الذي تستخدمه الإدارة العليا للمنظمة من أجل التأثير على الخيارات الإستراتيجية التي يتم تبنيها .

- معايير اتخاذ القرارات و نظام الحوافز بالنسبة لهذا النموذج قائم بالأساس على توفر الموارد المالية .

- المستويات الإستراتيجية الأساسية " وحدات الأعمال الإستراتيجية" تدار بطريقة لامركزية، الأمر الذي يطرح مسألة الفعالية في اتخاذ القرارات خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية مثل: قرارات الابتكار التكنولوجي و التطوير أو قرارات التدويل . و كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات ذات المنتج الوحيد(مثلا: ميشلان).

- كما يجب ملاحظة أن الإدارة العامة في أغلب الأحيان لا تكتفي بالإجابة بـ"نعم" أو "لا" فيما يتعلق بالموارد المطلوبة لتمويل المشاريع المطروحة ، و لكن في بعض الأحيان قد تكون الإجابة مشروطة "نعم ، بشرط" ، و في بعض الأحيان "لا ، و لكن" و هو الأمر الذي يؤثر على اتخاذ القرارات الاستثمارية في المؤسسة.

ب- النموذج التكراري (Le Modèle itératif) :

تعريف بالنموذج:

تم وضع النموذج التكراري لميشال غيرتمان⁵ (M.Ghertman,1981) انطلاقاً من دراسة ميدانية حول سيرورة قرارات الاستحواذ التي اعتمدتها الشركات المتعددة الجنسيات الكبرى في مطلع الثمانينيات. يقوم هذا النموذج على وصف العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة للشركة الأم ومسؤولي الفروع الأجنبية التابعة لها عند عملية اتخاذ القرارات. يركز هذا النموذج على تدفق عملية صنع القرار (العملية الفرعية الدافعة في النموذج السابق) والتي يتم تحليله وفقاً لبعدين اثنين :

- البعد الأول : يصف مراحل السيرورة :

1- مرحلة المبادرة : بموجبها يقترح أحد الفاعلين (غالبا ما يكون رئيس مجلس الإدارة) مضمون المشروع المراد اتخاذ قرار بشأنه و من ثمة يقف على ردود الأفعال الأولية بشأنه ؛

1- مرحلة القاطرة : يحاول فيها أحد الفاعلين (المقربين من رئيس مجلس الإدارة) بإبراز نفوذه من خلال إبداء دعمه القوي للمشروع بطريقة تؤدي إلى كسب تأييد باقي الفاعلين (ممثلي المساهمين ، ممثلي العمال ، الأطراف الأخرى ذات المصلحة، ..إلخ.) لمشروع القرار؛

مرحلة الاختبار: يطلب فيها أحد الفاعلين الآخرين (قائد مسير) إما القيام بدراسة إضافية للمشروع ، أو يعرب عن موافقته ، وقد يعرب عن اعتراضه لمضمون المشروع .

يمكن أن تتكرر هذه المراحل بعدد غير محدد من المرات قبل أن تنتهي سيرورة القرار. هذه السلسلة من المراحل المتكررة تعبر عن الطبيعة المتكررة لهذا النموذج.

يُعرّف التكرار بأنه تتابع المراحل الثلاثة: المبادرة، القاطرة والاختبار . فالنموذج التكراري يقدم شرحاً للتغيير في مضمون قرار ما انطلاقاً من التباينات في تشكل السيرورة (عدد التكرارات وتغيير العلاقات بين مختلف الفاعلين) والبيئة الخارجية.

- البعد الثاني : يتعلق بالمستويات التدريجية (التسلسلية):

بما أن مختلف الفاعلين ينتمون إلى هيكل تنظيمي، فإن المراحل المختلفة لا تكون في نفس المستويات. فمجلس الإدارة والرئيس المدير العام ، والمدير العام هم الذين يبادرون بمراحل الاختبار أكثر من المستويات الدنيا. في حين رؤساء الأقسام أو المناطق الجغرافية غالباً ما يكونون وراء مراحل المبادرة. وإذا كانت مرحلة القاطرة بمبادرة من المستويات الدنيا فإن مرحلة الاختبار تأتي من أعلى. و يكون الحديث عن السيرورة التدريجية المعيارية، حيث أن تدفق صنع القرار يكون من الأسفل إلى الأعلى ثم من الأعلى إلى الأسفل.

فاتجاه تدفق صناعة القرار هو الاتجاه الذي يتبعه تعاقب مراحل السيرورة بين المستويات الإدارية و مختلف المشاركين.

فعدد التكرارات يؤثر على الطاقة المستثمرة من طرف الإدارة العامة في صناعة القرار. فهذا العدد يسمح بمقارنة شدة العمل المطلوب لنفس النوع من القرارات أو من أجل قرارات مختلفة (مثل الاستحواذ أو سحب الاستثمارات) في بلدان أخرى.

من خلال تغيير اتجاه تدفق صنع القرار، يمكن تصنيف أشكال التكرارات المقابلة لخمسة أصناف من السيرورات السياسية:

1- **السيرورة التسلسلية المعيارية Le processus hiérarchique standard**: قبل بداية السيرورة ، تكون وحدة أو عدة وحدات تنظيمية مسؤولة عن الميدان موضوع القرار. اتجاه التدفق الأولي يكون من أسفل إلى أعلى ثم من أعلى إلى أسفل . هذه الحركة يمكن أن تتكرر عدة مرات .

2- **السيرورة التسلسلية بمبادرة من الرئيس Le processus hiérarchique avec initiative du président**: في هذا الصنف الرئيس هو صاحب المبادرة في اتخاذ القرار دون الرجوع لأية خلية أو هيئة . فالمرحلة الأولى تنطلق من المستوى الأعلى.

3- **السيرورة التسلسلية المعكوسة Le processus hiérarchique inversé**: لوحظ تطبيق واسع لهذا الصنف في الشركات الفرنسية متعددة الجنسيات: حيث أن الرئيس المدير العام (المدير التنفيذي) هو الذي يطلق مرحلة المبادرة القاطرة ، أما المدير المالي غالبا ما يلعب دور المختبر (مرحلة الاختبار) . فاتجاه صنع القرار يكون إذن معكوسا من أعلى إلى أسفل و لا تتولى أية هيئة تحضير القرار قبل انطلاق السيرورة . فالمدير يلعب دور " المبدع" أما المدير المالي فيكون "الحكم".

4- **السيرورة التسلسلية التنافسية Le processus hiérarchique concurrentiel**: في هذه الحالة ، يقوم المستوى الأعلى في المؤسسة بوضع عدة أشخاص أو مصالح في منافسة من أجل إعداد مشروع ما. و تتولى وحدتين تنظيميتين (خليتين) مسؤولية مرحلة القاطرة. و في مرحلة الاختبار يختار المستوى الأعلى بين المشروعين الإثنيتين. هذا النوع من السيرورات يمكن أن يكون طريقة فعالة لإذكاء روح المنافسة بين شخصين أو مصليحتين أو قسمين ، وقد تكون له عواقب كارثية إذا أدى إلى تثبيط الأفراد والوحدات التنظيمية أو خلق تحالف سلمي ضد المستوى الإداري الأعلى الذي يستخدمه.

5- **السيرورة التوافقية Le processus consensuel**: في هذه السيرورة يطلق نفس الفاعلون بالدور مراحل القاطرة ومراحل الاختبار. كل فاعل يقوم بتعديل سلوكه مع تطور مجريات السيرورة ، وعلاقات السلطة تكون متغيرة ولا تكون مستقرة ومتكررة. كما لا يوجد أي اتجاه لتدفق صناعة القرار.

هذه السيرورة يتوافق مع القرارات المتخذة في المنظمات غير التسلسلية أو في مواقف خاصة يطلق عليها أحيانا الإدارة الذاتية.