

المحاضرة التاسعة

1-2- النموذج الترددي أو التكراري (M. Ghertman)

أولاً: تعريف النموذج التكراري

تم تطوير النموذج التكراري من خلال الدراسة التجريبية لعمليات اتخاذ القرار بشأن عمليات الاستحواذ التي طبقتها الشركات متعددة الجنسيات،¹

ويسعى النموذج التكراري إلى وصف العلاقات بين أعضاء الإدارة العامة للشركة الأم ومديري الشركات التابعة². فالنموذج يقوم على وصف العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة للشركة الأم ومسؤولي الفروع الأجنبية التابعة لها عند عملية اتخاذ القرارات³.

ثانياً: أبعاد النموذج التكراري

يؤكد هذا النموذج على تدفق اتخاذ القرار (عملية الاندفاع الفرعية في النموذج السابق) والتي يتم تحليلها وفقاً لبعدين.

• البعد الأول يصف مراحل سيورة العملية اتخاذ القرار :

- (أ)- **مرحلة المبادرة**، حيث يقترح احد الفاعلين كرئيس مجلس الإدارة- محتوى مشروع من أجل الحصول على ردود الفعل الأولى من زملائه ؛
- (ب)- **المرحلة القاطرة** ، يحاول الفاعل المتفوق كسب تأييد باقي الفاعلين مثل ممثلي المساهمين ، ممثلي العمال ، الأطراف الأخرى ذات المصلحة...، لصالح مشروع القرار

(ج)- **مرحلة الاختبار** التي يطلب خلالها فاعل (مدير) آخر فحصاً إضافياً للمشروع، أو يعطي موافقته للمشروع أو يعارض محتوى مشروع القرار.. يمكن تكرار هذا التعاقب في المراحل عدداً غير محدد من المرات قبل أن تنتهي عملية اتخاذ القرار. هذا التسلسل من المراحل المتكررة يعبر عن الطابع التكراري لهذا النموذج. حيث يُعرّف التكرار بأنه تعاقب المراحل الثلاث للمبادرة ، القاطرة والاختبار ،

البعد الثاني يتعلق بالمستويات الهرمية، حيث الجهات الفاعلة تنتمي إلى هيكل هرمي. لذلك فإن المراحل المختلفة ليست نتيجة نفس المستويات التنظيمية. حيث أن مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والمدير التنفيذي هم صانعو مراحل الاختبار أكثر من المستويات الأدنى، في حين أن مديري الأقسام والإدارات والفروع، أو المدراء على المستوى الدولي هم في الغالب صانعو مرحلتَي المبادرة والقاطرة.

¹ Michel Ghertman, La prise de decision, Publication de l' IRM, Paris – France, p11.

² الهادي بوقفلول، مرجع سابق

³ Jouy-en-Josas . OP CIT. P649.

فعندما تأتي المرحلة الأولى من المبادرة والقاطرة من المستوى الهرمي السفلي وتأتي مرحلة الاختبار من المستوى الأعلى، فهذا يعني أنها سيرورة اتخاذ القرار عملية هرمية تتدفق منقطة عبر مسارين هما :

1- الانتقال أولاً من أسفل إلى أعلى

2- ثم من أعلى إلى أسفل.

بمعنى أن تدفق القرار يتم تعريفه على أنه الاتجاه الذي يتبعه تعاقب مراحل السيرورة من الأسفل نحو الأعلى ثم من الأعلى نحو الأسفل وهنا نكون أمام السيرورة التدريجية المعيارية⁴

ثالثاً: تصنيف الترددات والتصنيفات

إن عدد الترددات يؤثر على الجهد والطاقة 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 مختلفة.

ومن خلال تغيير اتجاه تدفق صنع القرار، يمكن تصنيف أشكال الترددات المقابلة لخمس أصناف من السيرورات السياسية⁵ :

1- السيرورة التسلسلية المعيارية

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 والمبادرة من الأعلى

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

لوحظ تطبيق واسع لهذا الصنف في الشركات الفرنسية متعددة الجنسيات : حيث أن الرئيس المدير العام أو المدير التنفيذي هو الذي يطلق مرحلة المبادرة القاطرة ، أما المدير المالي غالباً ما يلعب دور المختبر مرحلة الاختبار . فاتجاه صنع القرار يكون إذن معكوساً 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

في هذه الحالة يقوم المستوى الأعلى في المؤسسة بوضع عدة أشخاص أو مصالح في منافسة من أجل إعداد مشروع قرار ما، حيث تتولى وحدتين تنظيميتين مسؤوليتين مرحلة القاطرة . وفي مرحلة الاختبار يختار المستوى الأعلى بين المشروعين الاثنين . هذا النوع من السيرورات يمكن أن يكون طريقة فعالة لإذكاء روح المنافسة بين شخصين أو مصطلحتين أو قسمين ، كما قد يكون لهذه السيرورة آثار سلبية، إذا تؤدي إلى كبح الأفراد و الوحدات التنظيمية أو خلق تحالف سلبي ضد المستوى الإداري الأعلى الذي استخدمها

⁴ Jouy-en-Josas . OP CIT . P650.

⁵ الهادي بوقفلول، مرجع سابق

5- السيرورة التوافقية

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 تتوافق مع ا لقرارات المتخذة في المنظمات غير التسلسلية أو في مواقف خاصة تعرف بالإدارة الذاتية.