

طبيعة الإدارة والقرارات الاستراتيجية لدى المدير: دراسة نظرية

*The nature of management and strategic decisions of the director:
A theoretical study*

أ. د. يرقى حسين
جامعة المدية - الجزائر
Irki.ho@hotmail.com

أ. دحاك عبد النور*
جامعة تيزي وزو - الجزائر
abdenourdahak@yahoo.fr

ملخص

هذا البحث يعرض ويناقش أهم الرؤى والاتجاهات والميول القديمة والحالية لبعض الباحثين ومنظري الإدارة حول موضوع طبيعة الإدارة والقرارات الاستراتيجية. كما يهدف إلى محاولة للتعرف وتحديد محتوى طبيعة الإدارة والقرارات الاستراتيجية بالتركيز أساسا على الأعمال الأخيرة للباحث Henry Mintzberg التي كرسها كليا للموضوع قيد الدراسة عن طريق الجمع بين الخصائص الأساسية للمتغيرات الثلاثة التالية: العلم والفن والحرفة.
الكلمات الدالة: الإدارة، المدير، القرار، القرار الاستراتيجي.

Abstract

This article presents the essential debate and visions and the old current directions and trends of key research theorists and researchers around the subject of the nature of management and strategic decision. The purpose of this article is to try to determine and identify the contents of the nature of management and strategic decision by focusing mainly on the recent work of Henry Mintzberg devoted entirely to the subject matter while combining between characteristics of three key variables: science, art and craft (profession).

Keywords: Management, Manager, Decision, Strategic Decision.

* المؤلف المرسل

مقدمة:

يعتبر موضوع طبيعة الإدارة من بين المواضيع التي كثر عليها الجدل بين الباحثين ومنظري الإدارة. إذ أن البحوث والدراسات التي قدمت حوله أو حول طبيعة القرار (إذا اعتبرنا بأن القرار هو مركز الإدارة) في تزايد مستمر، حيث لا نجد كتاباً أو دراسة حول الإدارة إلا و تطرق أو أشار إلى طبيعة الإدارة، ويمكن تبيان أهمية ذلك بالبحوث الحديثة لمنظر الإدارة Henry Mintzberg الذي خصص كتابيه الأخيرين لمعالجة طبيعة الإدارة.

سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما طبيعة الإدارة و القرار الإستراتيجي؟ هل الإدارة علم أم فن؟ وهل هي مهنة؟

و يهدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة الإدارة ومن ثم تحديد طبيعة القرار وبالضبط تحديد طبيعة القرار الإستراتيجي وذلك من خلال التطرق إلى:

- عرض و مناقشة أهم الدراسات التي عالجت الموضوع قيد الدراسة.
- عرض نتائج دراسات منظري ومفكري الإدارة في الموضوع.

1. محاولة تحديد طبيعة الإدارة والقرار الإستراتيجي

إن أهم دور يقوم به المدير في المؤسسة هو اتخاذ القرارات و التي تعتبر من المهام الأساسية للمدير، حيث أن قدرة المدير على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره في المؤسسة. ويؤكد ذلك المفكر الإداري Herbert Simon¹ بقوله بأن القرارات تعتبر النشاط الإداري الأساسي للمدير، وبأن الإدارة تتلخص في اتخاذ القرار، ويعتبر القرار مرادف للإدارة. وباعتبار أن موضوع القرارات الإستراتيجية يدخل ضمن مجالات الإدارة فإنه سيتم التطرق في هذا العنصر أولاً إلى تحديد طبيعة الإدارة ثم تحديد طبيعة القرار الإستراتيجي.

1.1. طبيعة الإدارة :

سنناقش في هذا العنصر طبيعة عمل المدير وطبيعة الإدارة بشكل عام، وذلك عن طريق محاولة الإجابة على السؤال التالي: هل الإدارة علم أم فن؟ وهل هي مهنة؟ وذلك باستعراض وجهات النظر المختلفة لبعض منظري الإدارة و الباحثين في الموضوع و ذلك من خلال التطرق إلى :

- تعريف العلم؛

- تعريف الفن؛

- تعريف الإدارة؛
- العلاقة بين الإدارة و العلم؛
- خلاصة عامة حول طبيعة الإدارة.

1.1.1. تعريف العلم

قدمت عدة تعريفات للعلم، إلا أننا فضلنا إدراج التعريف الآتي، لأنه يعتبر الأشمل و الأوضح مقارنة بالتعريف الأخرى حيث انه قدم المحددات والشروط اللازمة لأي معرفة حتى تصبح علما.

يمكن تعريف العلم على أنه: "...مجموعة من معارف ودراسات ذات قيمة عالمية، تتميز بموضوع (مجال) ومنهج محددين، وترتكز على علاقات موضوعية وقابلة للتحقيق"².

و يمكن أن نستنتج من هذا التعريف بأن العلم مجموعة من المعارف لها خصائص و شروط والمتمثلة في النقاط التالية:

- معارف ذات قيمة عالمية ؛
- موضوع دراسة ؛
- الموضوعية ؛
- القابلية للتحقيق (أو للاختبار).

2.1.1. تعريف الفن

يعرف الفن على أنه: "المهارة في أداء عمل ما، أو القدرة الذاتية في ممارسة عمل معين. وهذا يعني أن الفن يرتكز على المواهب الفردية للإنسان واستعداده النظري للإبداع في نشاط معين..."³. سنقوم فيما سيأتي بتفصيل العلاقة بين الإدارة و العلم لكون علمية الإدارة هي التي تمثل الإشكالية الأساسية في موضوع طبيعة الإدارة مقارنة بالفن.

3.1.1. تعريف الإدارة

لقد قدمت تعريفات كثيرة ومتنوعة في أدبيات الإدارة ومعظمها يعرف الإدارة اعتمادا على تعريف Henry Fayol على أنها مجموعة من الوظائف ، وسنستعرض فيما يلي بعض هذه التعاريف لاستخلاص أهم خصائص الإدارة.

لقد عرفها Henry Fayol من خلال تعريفه لوظيفة المدير، حيث يقول معنى أن تدبير هو: " أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتقود وتتسق وتراقب"⁴.

كما يعرفها Richard Irwin على أنها: "عملية اجتماعية مركزة بأنشطة التخطيط والتنظيم والتنشيط والرقابة من أجل تحقيق هدف عن طريق استخدام العامل الإنساني بالإضافة للعوامل الأخرى"⁵. و انفرد (تقريباً) الباحث Dale بتعريفه للإدارة على أنها: "اتخاذ القرارات"⁶. إن تعريف الإدارة على أنها عملية اجتماعية قد يفهم منه ذلك بأنها ليست علماً، إلا أنها بتركيزها على الوظائف الإدارية التي حددها Henry Fayol تشير ضمناً إلى اعتبار الإدارة علماً. و يمكن القول أنه من الصعب جداً فهم طبيعة الإدارة اعتماد فقط على محتوى هذه التعاريف.

4.1.1. العلاقة بين الإدارة و العلم

من خلال هذا العنصر سنحاول التعرف على ما مدى استجابة الإدارة للشروط والمعايير المحددة في التعريف السابق للعلم، أي محاولة الإجابة على السؤال الآتي: ما مدى توفر الإدارة على متطلبات العلم؟

أولاً: معارف ذات قيمة عالمية

تتوفر الإدارة على مجموعة من المعارف والدراسات ذات قيمة عالمية، ويكمن التأكد من ذلك من خلال العديد من المدارس والجامعات التي تدرس فيها الإدارة في مختلف تخصصاتها، بالإضافة إلى الترجمات العديدة للبحوث الإدارية العالمية.

إن المعارف الإدارية المختلفة، المعبر عنها بالنظريات الإدارية يعني أن للإدارة معارف مصنفة، مرتبة و منظمة، والتي أفرزت مجموعة من المبادئ والقواعد الإدارية التي تساعد المدير في تأدية عمله وفي حل المشاكل الإدارية، إلا أن هذه المبادئ الإدارية ليست مبادئ مطلقة ولم تضبط بعد (صالحة لكل زمان ومكان) ولا توجد نظرية عامة للإدارة متفق عليها من طرف جميع المنظرين والباحثين في المجال الإداري، فإذا أخذنا مثلاً النظرية الإدارية بتصور Max Weber والتي تعتبر امتداداً للنظرية الإدارية العامة، فلقد انتقدت ورفضت من طرف العديد من الباحثين حيث خصص الباحث Michel Crozier⁷ كتابان لدراسة ونقد النظرية البيروقراطية.

إن الإدارة تهتم بالعلوم الأخرى التي تهتم بالأسس في إيجاد الحلول للارتباكات والاضطرابات التنظيمية، وهذا راجع لضعف الإطار المفاهيمي والمنهجي للإدارة. كما أن معظم المعارف الإدارية لا تتصف بالدقة والاستقلالية، إذ أن أصل المعارف الإدارية يعود للعلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى بالإضافة إلى استعمال الأدوات الكمية وكل ذلك لا يعبر عن المحتوى الأصلي للإدارة.

وهذا ما يوضحه Koontz Harold على ضرورة التمييز بين أدوات ومحتوى الإدارة، حيث يؤكد بأن: " الرياضيات، وبحوث العمليات والمحاسبة والنظرية الاقتصادية وقياس العلاقات الاجتماعية وعلم النفس... الخ، هي أدوات مهمة للإدارة، لكنها ليست جزءا من محتوى حقل الإدارة، وهذا لا يعني بأنها غير مهمة وأن لا تتاح معرفتها للمدير الممارس، لكن يجب عدم خلطها بالمضمون الأساسي للإدارة " .

إن مضمون الإدارة يتمثل أساسا في القرارات التي يتخذها المدير في المؤسسة حيث يؤكد ذلك الرئيس المدير العام لشركة Sony Corporation بقوله بأن اتخاذ القرار يعتبر الوظيفة الأولى للإدارة وأن المدير لا يمكن أن يقوم بعمله بدون اتخاذ القرارات⁰ . كما يؤكد ذلك أيضا Peter Drucker بقوله بأن الإدارة عبارة عن عملية صنع واتخاذ قرارات بشكل مستمر¹ .

وفي الأخير يمكن القول بأن معارف الإدارة تتأثر بالعديد من التغيرات البيئية التي تجعل من الصعب تحديد مبادئ ومفاهيم يمكن تطبيقها في جميع الحالات مثل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية والتكنولوجية... الخ.

ثانياً: موضوع دراسة

إن موضوع دراسة الإدارة هو المنظمة بشكل عام والمؤسسة الاقتصادية بشكل خاص، أي أن موضوع الإدارة هو المنظمة بكل محتوياتها ولا تقوم فقط على دراسة السلوك الإنساني باعتباره علم ضمن العلوم الاجتماعية والإنسانية.

ثالثاً: علاقات موضوعية

حسب تعريف العلم فإن هذه مجموعة من المعارف الإدارية يجب أن تتسم بموضوعية وأن تكون خالية من التحيز والميول الشخصية، إلا أن الباحث Karl Popper يفند ذلك بقوله بأن البحوث التي تجري والتي أجريت في المجال الإداري اتسمت وتتسم بالتحيز عن قصد أو بدون قصد، إذ يؤكد بأن: استعمال طريقة أو منهج الملاحظة في البحوث الإدارية يؤدي إلى نتائج غير موضوعية، لكون الباحث قبل بدءه في البحث، تتكون لديه تصورات ذهنية حول ما سيلاحظ عن موضوع الدراسة، وبالتالي هذه التصورات تؤثر على نتائج البحث. ويقول أيضا بأن المعرفة الموضوعية تخص أولا المعرفة الفيزيائية وأنها ليس لها منفعة كبيرة للباحث في المجال الإداري² . كما أن الباحث Pettigrew يؤكد على أن عملية اتخاذ القرارات ليست حيادية لكونها تتأثر بسياق ومكان اتخاذها³ .

رابعاً: القابلية للتحقيق (الاختبار)

أن تتميز المعرفة أو المعارف الإدارية بعلاقات قابلة للتحقيق أو الاختبار يعني توفر نوعاً من التحديد الكمي لوقائع والعلاقات بما يسمح باختبار صحة أو عدم صحة ما يتوصل إليه من استنتاجات حول الظاهرة قيد الدراسة . وخاصة بالتطبيق على النظرية الموقفية التي تعتبر من النظريات الحديثة للإدارة، - كما يمكن اعتبارها كمدرسة من المدارس الإدارية حيث أنها تحتوي على مجموعة من النظريات - وقد اتسمت هذه النظرية - وخاصة بالصياغة التي قدمها Lorsch و Lawrence - بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على "ما ينبغي أن يكون" إلى الحالة الواقعية التي تبحث في "ما هو كائن فعلاً" وبأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها⁴ .

ووفق هذه النظرية فإن هناك علاقة وثيقة بين القرارات وخصائص الموقف الذي يتخذ فيه هذه القرارات . فالنتائج تختلف باختلاف المواقف، ولهذا فإن أسلوباً معيناً قد يطبق بنجاح في موقف معين قد لا يجد طريقه للنجاح في موقف آخر. ومن ثم فإن النجاح في القرارات يتوقف على مدى ملاءمة التصرفات للموقف البيئي المحتمل⁵ كما أن هناك عدة دراسات حديثة في تطبيق هذه النظرية أي لنظرية الموقفية في مجال اتخاذ القرار تؤكد على أن هذا الأخير يتميز أساساً بالتعقيد في عملية جمع وتحليل المعلومات وفي تقييم البدائل والاختيارات⁶ .

كما أن هذه النظرية حسب الكثير من الباحثين تقوم أساساً على الافتراضين الآتيين كما حددهما Golbraith و هما⁷ :

- ليست هناك طريقة واحدة مثلى للتنظيم.
- أي طريقة للتنظيم ليس لها تأثير متساو على جميع المؤسسات.
- و أن الاعتماد على هذين الافتراضين بصورة كلية قد أعاق التوصل إلى محاولة وضع نظرية متكاملة للإدارة لها صفة القبول والعمومية بل كانت سبباً للعودة من جديد إلى نقطة البداية، أي أنه لا وجود لمبادئ عامة للإدارة.
- ولعل أهم الأسباب - بالإضافة إلى الأسباب السابقة - التي تجعل من الصعب التحقق من المعارف الإدارية في التطبيق والممارسة، هو أن الإدارة تتعامل أساساً مع العنصر البشري والذي يصعب التنبؤ بسلوكه داخل المنظمات. فتختلف الدوافع والاحتياجات والآراء والاتجاهات والعادات الخاصة بالأفراد من منطقة جغرافية لأخرى، ومن وقت لآخر، كما أنها تتأثر بالعادات والتقاليد ودرجة التعليم والمهنة والدخل والعلاقات الاجتماعية... الخ. كل هذا

يؤدي إلى صعوبة كبيرة في فهم والتنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل أو ردود أفعالهم للقرارات المعينة⁸.

إذن يمكننا أن نستخلص كنتيجة أولية حول استجابة الإدارة للشروط المحددة في تعريف العلم، بالقول بأن الإدارة تملك مجموعة من معارف منتظمة ومصنفة إلا أنها غير منقح عليها، وأنها تمتلك موضوع دراسة وترتكز على علاقات موضوعية نسبية، كما يصعب التحقق منها.

5.1.1. خلاصة عامة حول طبيعة الإدارة:

سنحاول في هذا العنصر عرض ومناقشة آراء واتجاهات ونتائج المنظرين والباحثين في مجال الإدارة وهي كالتالي:

قد اعتمد Henry Fayol على وجهة النظر القائلة بأن الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان، لكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها، حيث يقول في كتابه « Administration industrielle et générale »: " في الحقيقة، فإن القدرات الإدارية يمكن الحصول عليها مثل القدرات التقنية (Les capacités techniques) في المدرسة أولاً ثم في الورشة"⁹. وهذا يعني محاولة منه بتصنيف الإدارة مع العلوم الأخرى جنباً إلى جنب بدون أي فروقات واختلافات، أي إمكانية تعلم الإدارة مثل علم الهندسة، لكون Fayol يعتبر من بين الأوائل الذين قاموا بوضع مبادئ عامة للإدارة لغرض تدريسها وتعلمها مثلها مثل العلوم الأخرى، ولقد اتمد في تحديدها على تجربته الشخصية كممارس للإدارة. وكان هدفه في ذلك كله هو تبيان خطأ من يعتقد بأن ليس هناك ضرورة لدراسة الإدارة وإنما المدير يخلق ولديه الموهبة لممارستها.

أما Peter Drucker فقد أجاب في كتابه « La pratique de la direction des entreprises » على التساؤل الآتي: أن تكون مديراً هل هو فن أم هو حدس⁰؟ وكان الجواب بـ "لا" لكون عمل المدير يمكن تحليله بانتظام وأن الأنشطة التي يجب أن يفعلها المدير يمكن تعلمها (الأشياء التي لا يتم تدريسها دائماً). ولكن يوجد نوع من المهارات التي لا يمكن تعلمها من طرف المدير والتي يجب أن تتوفر في خصائصه الشخصية. أما في كتابه « The essential » فيقول: " بأن الإدارة هي فن (Art libéral) لكونها تعتمد على المعرفة الذاتية، والحكمة والقيادة وأيضاً لكونها تهتم بالممارسة والتطبيق"¹. وأضاف في كتاب آخر الخصائص التالية للفن: الموهبة، التجربة، الرؤية، الشجاعة والشخصية².

ويؤكد في كتابه « A propos du management » على أنه قد وجهت عدة انتقادات معظمها في محلها للنظام الحالي لتعليم الإدارة، وهذا يرجع إلى أن الأشياء المضبوطة في نظم تعليم الإدارة، لم تساعد المديرين على مواجهة التحديات الحالي³. وقد يفهم من هذا كله بأن الإدارة هي مجموعة من معارف يمكن تعلمها، أي أنه يعتبر الإدارة علم من جهة ومن جهة أخرى يؤكد بأن الإدارة فن لكونها تتميز وتتطلب مجموعة من خصائص خارجة عن نطاق المعارف العلمية و التي تتمثل في الخصائص الشخصية والذاتية للمديرين.

أما Michel Crozier فيقول بأن الإدارة فن، باعتبار أن الأشياء التي يتم إدارتها تتميز بالتناقض، ويضيف بأن التفكير في استخراج قواعد علمية من هذه المعرفة من أجل إدارة المنظمات الإنسانية يعتبر وهم خطير⁴. ويفهم من هذا بأن الإدارة فن لا يعتمد أبد على العلم و أنه لا يمكن حتى المحاولة في تجميع ثم تصنيف وتنظيم المعارف الإدارية لغرض تحديد المبادئ و القواعد، وذلك بالرغم من وجود الكم الهائل من البحوث والدراسات الإدارية التي أفرزت مجموعة من النظريات الإدارية وبالتالي مجموعة من مبادئ مقبولة ومتفق عليها ولو نسبي .

و أما Pierre Lassègue فيعرف الإدارة على أنها: "تطبيق العلوم في قيادة المؤسسات"⁵. فحسب هذا التعريف فإن الإدارة ليست علما وإنما تستعمل وتعتمد على الأدوات والطرق العلمية المستمدة من العلوم المختلفة في إدارة و تسيير الأنظمة المختلفة للمؤسسات.

أما حسب Pierre Baranger فالإدارة هي: " فن تحريك الجهود من أجل تحقيق الأهداف، وهي تركز على قيم ثقافية وتقنيات خاصة وأيضا على استعمال العلوم"⁶. يعتبر هذا التعريف واضح ودقيق بحيث يؤكد صراحة على أن الإدارة فن وتستعين بالعلوم الأخرى كما تم تفضيل الإشارة في بداية التعريف إلى القيم الثقافية قبل الأدوات والطرق الكمية وذلك يبين مدى تأثير الإدارة بالقيم والمتغيرات الثقافية.

ويرى الباحث Jack Duncan أن الإدارة هي: "منهج معترف به منذ حوالي قرن، ولكن الإدارة لم تنضج بعد لكي تصبح علما نظريا أو تجريبيا وعدم نضجها يعتبر من الأسباب الرئيسية في بقائها فنا تطبيقيا"⁷. ونفهم من ذلك بأن الإدارة لم تصبح بعد علما والسبب في ذلك يعود لكونها حديثة نسبيا مقارنة بالعلم الأخرى بالرغم من أن ممارستها تعود لقرون عديدة.

أما Oliver Sheldon فيقول: "بشكل عام، تهتم الإدارة بعنصرين اثنين: الأشياء والأشخاص. وفي حين أن العنصر الأول قابل للمعالجة العلمية، فإن الثاني غير قابل لذلك" ويقول أيضا: "حين يتعلق الأمر بالكائنات البشرية، فإن المبادئ العلمية مجرد هدر للورق"²⁸. و بناء على ذلك فإن الإدارة تعتمد على العلم في معالجة العنصر الأول أما العنصر الثاني فيرتكز على الفن و المعبر عنه بالخصائص الشخصية للمديرين.

ومن الإسهامات الحديثة في الموضوع، نجد كتاب Henry Mintzberg بعنوان: « Des managers des vrais! Pas des MBA » والذي انتقد فيه الإدارة ونظام تعليمها. حيث يقول فيه، أن الإدارة ليست علما، لأن العلم يعمل على تطوير المعرفة بالاعتماد على البحث وهذا ليس بموضوع الإدارة، وهذه الأخيرة لا تعتبر حتى علما تطبيقيا (science appliquée) لكون العلم التطبيقي يعتبر أيضا علما. ويقول أيضا أن الإدارة تستعين بالعلم من جهة ولكن الجانب أو القسم المهم في الإدارة يحتوي على الخصائص التالية: بعد النظر والرؤية والحدس والتي هي من خصائص الفن⁹.

ويقول Mintzberg فيما سبق بأن العلم يعمل على تطوير المعرفة بالاعتماد على البحث وهذا ليس بموضوع الإدارة، وهذا يعني بأن الإدارة تهتم بالتطبيق والممارسة أكثر من الجانب النظري، بالرغم من وجود الكثير من مخابر البحث المختصة في معالجة الإشكاليات الإدارية والتي تهدف إلى تطوير المعارف الإدارية. كما يمكن أن يكون قد قصد من ذلك بأن الأشياء المضبوطة والمتفق عليها في نظم تعليم الإدارة، لم تساعد المديرين على حل المشكلات والأزمات الإدارية وتجاوز العقبات كما سبق وأن أكد ذلك Drucker .

ووجهة نظر Mintzberg السابقة، هي نفسها التي ذكرها قبل ذلك في كتابه بعنوان: «Le management : voyage au centre des organisations ، والتي قال فيها بأن: " أي نظرة خاطفة لعمل المدير تؤدي إلى الرفض السريع بأن نشاطه يمكن أن تكون علمية، ومنه إثبات خطأ الفرضية التي تقول بأن الإدارة علم"³⁰. بهذا يعزز وبتعريف صريح القول و الرأي الذي رى بأن الإدارة ليست علما، إلا أنه عالج بالتفصيل وبالتوضيح إشكالية علمية الإدارة في بحوثه الحديثة والتي سنتطرق إليها في بحثنا هذا فيما بعد.

أما حسب موسوعة الإدارة «Encyclopédia of management» فإن: "معظم البحوث الإدارية التي أجريت في المؤسسات الأكاديمية تمزج بين فن و علم الإدارة"¹¹. إن هذه

الموسوعة لم تفصل في الموضوع وهذا راجع للجدل الكبير الذي يميز الموضوع عن باقي مواضيع الإدارة.

و سنحاول فيما يلي الإجابة عن الجزء الثاني من السؤال المطروح آنفا في هذا الموضوع وهو: هل الإدارة مهنة؟ و ذلك لكون تحديد طبيعة الإدارة يتطلب التطرق لهذا الجانب. وتعرف المهنة على أنها: "عمل يتطلب الحصول على ترخيص لمز ولته بعد الحصول على شهادة معينة مثل الطب والقانون"².

فيقول Mintzberg بأن الإدارة ليست بمهنة، لكونها تتطلب علما ضبطت قواعده ومبادئه ومتفق عليها، وهذا ليس واقع الإدارة، ورغم مرور حوالي قرن على المحاولات الساعية للوصول إلى ذلك، إلا أنه لم يضبط من عناصر الإدارة في الممارسة إلا العدد القليل، ومنه لا يمكن القول بأن الإدارة مهنة³.

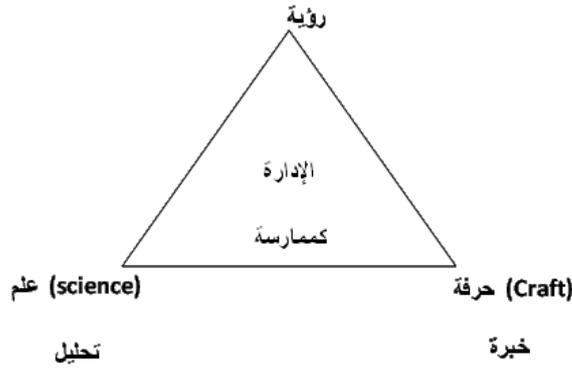
وقد تطرق كل من الباحثين Rakesh Khurana و Nitin Nohria لهذا الموضوع في مقال لهما بعنوان: «It's time to make management a true profession»، فحسب رأيهما تتخذ المهن الحقيقية قوانين تعاملات يتم تدريسها كجزء أساسي في المقرر الرسمي لأفرادها، وعلى عكس الأطباء والمحامين، لا يخضع المديرون لقانون تعاملات عالمي ملزم. ويضيفان بأنه لو ينظر إلى الإدارة كمهنة حقيقية فإن ما نتوقعه ونأمله من المديرين في أخلاقهم المهنية سترتفع جدا⁴.

وفي مقال حديث والذي يعتبر كرد على المقال السابق، تحت عنوان: «No, management is not a profession»، أكد فيه صاحبه Richard Barker بأن الإدارة ليست بمهنة بالرغم من أنه يمكن تأهيل وتكوين المديرين، بالرغم من أن وضعهم الاجتماعي شبيه بوضع الأطباء والمحامين. وهذا راجع لكون الإدارة ليس لها قانون أخلاقيات وتعاملات خاص بها، ولا حتى آلية تدعمه إلا أنه سار مبدئيا، ولكنه في تحد كبير أمام رحابة الإدارة (اتساع نطاقها وآفاقها غير المحدودة)⁵.

و للجمع بين وجهات النظر السابقة سندرج ما توصل إليه Mintzberg حول هذا الموضوع، الذي خصص له جزءا كبيرا في كتابيه «Managing»⁶ و «Management» «is not what you think?»⁷، الصادرين في سنة 2009 و2010 على التوالي، حيث أكد فيهما بأن الإدارة ليست علما وليست مهنة، وإنما - أي الإدارة - "تجمع بين مقدار كبير من الحرفة (Craft) مع لمسة حقيقية للفن (Art) إلى جانب استعمال شيء من العلم (Science)،

وتنتهي بالعمل الذي هو بل كل شيء ممارسة (Practice) "، كما هو موضح في الشكل رقم 1.

الشكل رقم 1: الإدارة : فن وحرفة وعلم
فن (Art)



المصدر:

MINTZBERG, Henry. *Managing*. Barrett koehlerpublishers.Inc, California, 2009, p.11.

ويقول في نفس المرجع السابق وبكلمات أخرى بأن الإدارة " قد لا تكون علماً، لكنها تحتاج بعضاً من نظام العلوم، فهي إذ ذر عملياً كحرفة تكسوها لمسة فنية⁸ ". وسنقوم فيما يلي بتلخيص آراء واتجاهات واستنتاجات باحثين و منظرين حول طبيعة الإدارة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: طبيعة الإدارة حسب آراء واتجاهات واستنتاجات بعض الباحثين ومنظري الإدارة

طبيعة الإدارة	الباحث
علم	Henry Fayol (916)
علم وفن	Peter Drucker (971)
فن	Michel Crozier (985)
تطبيق العلوم	Pierre Lassègue (987)
فن مع استعمال العلوم	Pierre Baranger (990)
فن تطبيقي	Jack Duncan (996)
علم وفن	Oliver Sheldon (999)
ممارسة	Henry Mintzberg (005- :009- :010)

الجدول من إعداد الباحثين

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه حقا من الصعب الحكم على طبيعة الإدارة على أنها فن أم علم أو الاثنين معا، حتى وإن كان أغلب الباحثين يميلون إلى الاتجاه الذي يرى بأن الإدارة فن. وبحثنا هذا يميل لنتيجة الباحث Henry Mintzberg لكونه الوحيد الذي قام بتخصيص بحوث بأكملها لمعجزة موضوع طبيعة الإدارة بالتفصيل، كما أنها تعتبر دراسات حديثة نسبيا مقارنة بالدراسات الأخرى. ونتيجته تعتبر شاملة إذ يعتبر الإدارة ممارسة برؤية ثلاثية الأبعاد: الفن والحرفة والعلم. ولم نتطرق في الجدول لمساهمة Frederick W. Taylor في تطوير المبادئ الإدارية وذلك لكون هدفه من مبادئ الإدارة العلمية يركز على المحتوى والمكونات المادية لأنشطة العمال وذلك من خلال تعريفه لطبيعة العمل تعريفا دقيقا واختبار أفضل طرق الأداء للرفع من إنتاجية العمال، ولم يتطرق لوظائف ومحتوى عمل المدير في المؤسسة بالتفصيل.

كما يلاحظ أيضا بأنه لم يتم إدراج اتجاهات الباحثين "العرب" في الموضوع في الجدول رقم 1، ولقد تعمدنا ذلك لكون البحوث والدراسات التي قد اطلعنا عليها لم يتم فيها التعمق في الموضوع، وكلها تقريبا تشير إلى أن الإدارة مزيج بين العلم والفن، إذ يؤكد الباحث سيد الهواري في كتابه: "الإدارة: الأصول والأسس العلمية"⁹، بأن دراسة علم الإدارة ضروري لأن العلم قد يحذر المديرين على اختلاف مستوياتهم من الوقوع في أخطاء أساسية كان من الممكن تجنبها لو أنهم عرفوها مقدما، ويضيف بأن الإدارة ذات أبعاد وتطلب مهارات خاصة (المهارة الفنية)، وبهذا يكون سيد الهواري مع الاتجاه الذي يرى بأن الإدارة تحتوي على العلم والفن معا، بالرغم أنه يفهم من عنوان كتابه بأن الإدارة علم لا يعتمد على المهارات والخصائص الشخصية للمديرين. أما الباحث عبد الحق لعيمري فيقول: "حتى وإن وجهت لمدارس إدارة الأعمال انتقادات كثيرة من طرف Drucker و Mintzberg اللذان يطلبان التركيز أكثر على الجانب الميداني، فهذا لا يعني قط الاكتفاء بمواهب المديرين وتجاهل التعليم"¹⁰. أما عمر أكتوف فقد التحق بأراء وانتقدت هذين الآخرين من يرى بأن برامج التعليم والمعارف التي تقدمها مدارس إدارة الأعمال الحالية لم تساعد المديرين في حل مشاكلهم الإداري¹¹.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة (Management) في كافة الأعمال والأنشطة الإنسانية، إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح وأكيد بين خبراء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف موحد وشامل. فمصطلح الإدارة غير محدد بدقة، ويحمل معاني ومفاهيم مختلفة ومتنوعة، وربما يعود ذلك إلى كون الإدارة تشكل مفهوما معنويا معقدا، فضلا عن أن الدراسات والبحوث في

مجال الإدارة قد جاءت متأخرة إلى حد ما. ولهذا، إن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء وجهة نظر الباحث للعناصر العملية الإدارية ومكوناتها، وفي ضوء خبراته الإدارية وقناعاته ويرجع تعدد مفاهيم الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة². و يرجع Tanner Pascale المشكل في ذلك إلى الرغبة في تفسير و شرح الأدوات والإجراءات التقليدية المستعملة بطريقة غير علمية (بالاعتماد على الحدس) من طرف المديرين³.

نستنتج مما سبق بأن طبيعة الإدارة في الحقيقة ليست علما ولكنها ممارسة، وأن مجالات وجوانب الإدارة تعتمد أو تستعمل العلم بنسب مختلفة (سنعرض مثلا توضحها فيما بعد)، إذ أن هناك بعض المجالات التي تعتمد على التحليل (إتباع منهجية علمية) بنسبة كبيرة بالإضافة إلى الاعتماد بنسب قليلة على الخبرة و الفن، كما يمكن أن نفهم من ذلك أن الاختلاف يمكن أن يلاحظ حتى عند المديرين إذ يمكن أن نجد البعض من هؤلاء المديرين يملك مثلا خبرة كبيرة ومتنوعة في مجال ما، الشيء الذي يؤدي به إلى الرجوع إلى هذه الخبرة في إدارته للمؤسسة بنسبة كبيرة، عكس المدير الذي لا يملك الخبرة أو قليل الخبرة، فإنه بالتأكيد سيعتمد مباشرة على الجانب الفني ورؤيته وبصيرته الشخصية في إدارته للمؤسسة.

2.1. مفهوم وطبيعة القرار و القرار الإستراتيجي:

سننتظر في هذا العنصر إلى عرض مفهوم القرار والقرار الإستراتيجي أولا ثم تحديد طبيعة القرار ثانيا.

1.2.1 مفهوم القرار و القرار الإستراتيجي:

إن معنى كلمة القرار يتغير من نظرية لأخرى ومن مجال لأخر، حيث أن القرار هو عملية اختيار إستراتيجية معينة من بين الاختيارات المحتملة من زاوية نظرية القرار، وبالنسبة لنظرية المنظمة القرار هو عملية معالجة المعلومات، ومن جهة السلوكيين القرار يعتبر نوع من السلوك. وبصفة عامة كلمة القرار تعتبر إما عملية معقدة أو مرادفة لكلمة اختيار⁴.

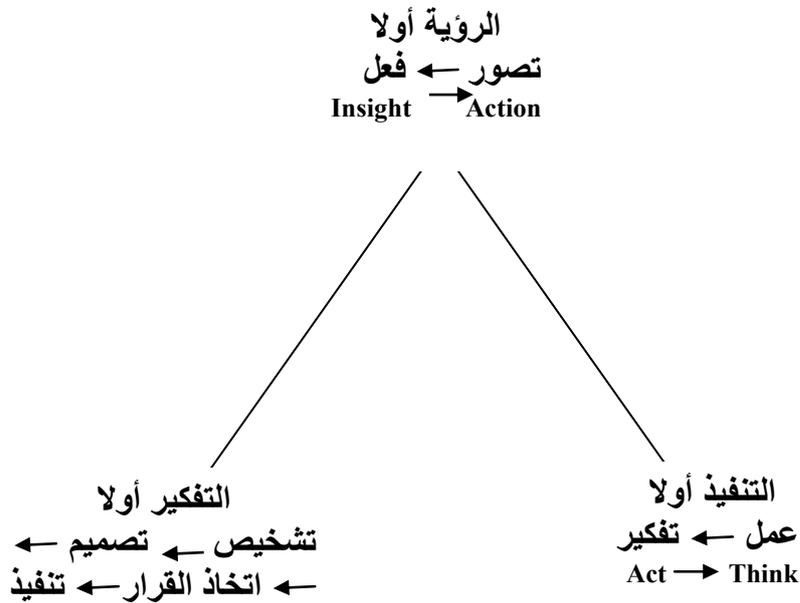
فقد عرف Simon القرار بأنه " اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، و تمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال⁴⁵. يعرف Sfez Lucien القرار بأنه " عملية التزامية متنامية متصلة بالآخرين والمحددة بنهايات متعددة أي وجود عدة مسارات من أجل الوصول إلى نفس الهدف⁴⁶.

كما يعرفه Rameau Claude على أنه " اختيار بديل من بين البدائل المحتملة وبين الإستراتيجيات المختلفة ⁷ . يركز هذا التعريف على "اختيارية" القرار . أما القرارات الإستراتيجية ف يعرفها Mintzberg وآخرون على أنها: " قرارات مهمة من حيث الإجراءات المتخذة والموارد المخصصة أو ما يسبق القرار الإستراتيجي " ⁴⁸ . هذا التعريف يؤكد على أهمية القرارات الإستراتيجية و أولوياتها في المؤسسة مقارنة بالأنواع الأخرى من القرارات .

2.2.1 طبيعة القرار و القرار الإستراتيجي:

نشر في سنة 1945 كتاب « Administrative behavior » للمفكر Herbert Simon و الذي يعتبر المرجع الأساسي علم القرار ، حيث يؤكد فيه بأن هدف علم الإدارة كله هو إيجاد قواعد خاصة لتحسين نوعية القرارات في المؤسسة ⁹ . إذ يعتبر بأن القرار هو النشاط الإداري الأساسي للمدير ، أكد أن الإدارة تتلخص في اتخاذ القرار ، حيث اعتبر القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية . يمكن تحديد طبيعة القرار من خلال الشكل رقم 1 .

الشكل رقم 2: مداخل صناعة القرار



MINTZBERG, Henry. *Henry Mintzberg on Decision Making* .

<http://www.youtube.com/watch?v=DyvXu3lSSG0>, (13/10/2013).

من أجل فهم النظرة السابقة الخاصة بطبيعة الإدارة قدم Mintzberg صناعة القرار كمثال لمجالات الإدارة، و لعل ذلك راجع للاعتبار القرار في مجمله المجال والمدخل الأساسي للإدارة إن لم يكن هو الإدارة كما أكد ذلك Simon ، وحسب الشرح الذي اتبعه في الشكل فإن عملية صناعة واتخاذ القرار تحتوي على ثلاثة مداخل، المدخل الأول المعبر عنه بـ "التفكير أولاً"، حيث يعني أن المدير يعتمد على المنهجية العلمية في اتخاذه للقرارات الرشيدة والتمثلة في الخطوات التالية: التشخيص، التصميم، اتخاذ القرار والتنفيذ. أما المدخل الثاني "الرؤية أولاً"، فيعني أن متخذ القرار يعتمد على قدراته الشخصية المتمثلة في بعد النظر والتصور، التخيل، الإدراك و الحدس (القدرات الإبداعية).

أما المدخل الثالث "الفعل أولاً"، فهذا المدخل يعتمد على خبرات وتجارب المديرين في اتخاذهم للقرارات والتمتمة في المعارف المكتسبة لديهم جراء ممارستهم للإدارة. ويذكر الإشارة هنا إلى أن هذه المداخل الثلاثة قام بتطويرها كل من Mintzberg و Westley بعد تقديمها لمدخل أو لنموذج Simon الذي يؤكد فيه أن كل القرارات تتبع التحليل المنطقي في عملية اتخاذها⁰. والجدول رقم 2 يوضح خصائص المداخل الثلاثة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 2: خصائص المداخل الثلاثة في اتخاذ القرارات

التفكير أولاً	الرؤية أولاً	التنفيذ أولاً
حرفة	فن	علم
المخاطرة و التعلم	الرؤية و التصور	التخطيط و البرمجة
عفوي	نظري	شفوي
خبرات	أفكار	أفعال

المصدر:

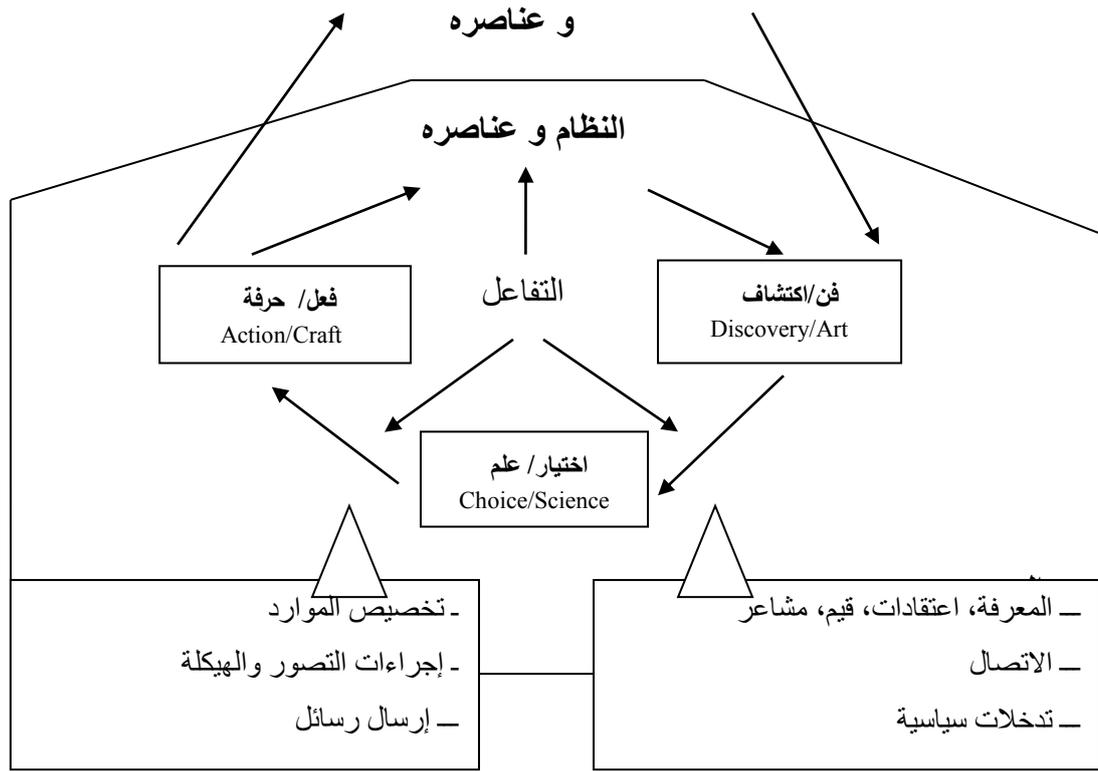
MINTZBERG, Henry., WESTLEY, Frances. Decision Making: it's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, 2001, vol.42, n°3, p. 89-93.

ولتوضيح هذه المداخل الثلاثة في اتخاذ القرارات يقول Robert Christensen بأن: "القرارات الإستراتيجية هي في الأساس عملية تخطيط لمستقبل المؤسسة. وأن هذه القرارات تستعين بالجانب الذاتي للمدير بالإضافة للتحليل الكمي، إلا أنه في أغلب الحالات لا يمكن تقييم جميع البدائل بالأدوات الكمية، وذلك يرجع لمحدودية وندرة المعلومات الخاصة بالموضوع ولهذا يتم الاعتماد على التقييم الذاتي أي على الجانب الفني للإدارة الذي يتحمل المسؤولية النهائية في اتخاذ القرار⁵¹. ومن أجل توضيح طبيعة القرار والقرار الإستراتيجي سندرج

الشدين رقم 3 والرقم 4، حيث أن الشكل الأول يتمثل في الدورة الدينامكية وغير المنتظمة لعملية صنع القرار أما الشكل الثاني يوضح طبيعة القرارات الإستراتيجية لدى المدير كما يعتبر نتيجة نهائية لطبيعة الإدارة بكل مجالاته .

الشكل رقم 3: الدورة الدينامكية وغير المنتظمة لعملية صنع القرار

التأثير الخارجى من و إلى النظام



McKENNA, Richard. J., MARTIN-SMITH, Brett. Decision making as a simplification process: new conceptual perspectives. *In Management Decision*. 2005, Vol.43, N°6, p. 821-836.

بالرغم من أن الشكل أعلاه يمثل دورة دينامكية وغير منتظمة لعملية صنع القرار، من العنوان يمكن القول أنه يخص عملية اتخاذ القرار، إلا أنه بالجمع بين الشكل 2 والشكل 3 صناعة القرار من أجل الفهم الجيد لطبيعة القرار كنظام تتفاعل فيه المتغيرات الثلاثة: الفن، الحرفة والعلم، ومنه يمكن القول بأن عملية صناعة القرار هي دورة دينامكية تجرى في بيئة معقدة وغير منتظمة تتأثر بالمعارف المعقدة لمتخذ القرار.

إن مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية يعتمد أساسا على الخصائص والتجربة الشخصية للمدير مع استعمال أو الاستعانة ببعض التحاليل أو الجانب العلمي في ذلك (كما هو موضح في الشكل 1). ويوضح ك Mintzberg بقوله أن: "برامج المديرين لكيفية استعمالهم للوقت

ولكيفية حصولهم على المعلومات، ولكيفية اتخاذهم للقرارات، تبقى متحجرة كلياً داخل عقولهم، ومن أجل وصف هذه البرامج، يجب علينا دائماً استخدام كلمات مثل: الحدس والإدراك². وهذا يعني بأن بعض الجوانب للإدارة وخاصة اتخاذ القرارات تعتمد أساساً على شكل خاص من المعرفة والمتمثل في الحدس والمعبر عنه بالمعرفة الفطرية فهي إذا عكس المعرفة العلمية المنتظمة إذا هي القدرة على فهم الحقائق الميدانية مباشرة دون استخدام المنطق والتحليل. ويضيف Mintzberg وآخرون بأن القرارات الروتينية تعتمد على تطبيق الطرق الكمية وعلى عكس ذلك فإن القرارات الإستراتيجية لا تعتمد كثيراً على الجانب العلمي للإدارة لكونها تتأثر ويتداخل فيها الكثير من العوامل³.

نستنتج مما سبق، بأن اتخاذ القرار مزيج بين العلم والفن والحرفة أي أنه عبارة عن مزج بين التحليل والرؤية والخبرة في نفس الوقت، وبالتالي فإن القرار هو فن يستعمل العلم ويعتمد على الخبرة الشخصية للمدير (متخذ القرار). كما أن Simon يقول بأن القرار يعتبر تخصص كباقي التخصصات الأخرى وبالتالي يمكن تلمه والتدرب على إتقانه⁴. ويقول أيضاً بأن المدير الفعال هو الذي لا يختار بين المدخل الحدسي والمدخل التحليلي في حل المشاكل⁵. وسنقوم بتلخيص مكونات طبيعة الإدارة والقرارات الإستراتيجية لدى المدير في الشكل رقم 4.

الشكل رقم 4: طبيعة الإدارة والقرارات الإستراتيجية لدى المدير

لقد تعددت آراء المختصين في موضوع بحثنا هذا، رغم مرور حوالي قرن على المحاولات التي قدمت لتطوير الإدارة والتي تهدف إلى إعطها الصيغة العلمية، إلا أنها لم تتوصل إلى ذلك، حيث بقيت طبيعة الإدارة ممارسة وليست علما، لكون هذا الأخير يشترط على أي معرفة مجموعة من الشروط حتى أن تكون علما، والإدارة لم تستجب لهذه الشروط بنسب مقبولة بحيث تتوفر على مجموعة من المعارف المصنفة والمنظمة إلا أنها غير متفق عليها من طرف الباحثين والممارسين للإدارة، خاصة مع اتساع نطاق تطبيق النظرية الموقفية في المجالات الإدارية، كما أن الإدارة تمتلك موضوع دراسة إلا أنها تركز على علاقات غير موضوعية وأنه من الصعب التحقق منها واختبارها في الميدان. إلا أن كل هذا لم يمنع ولا يمنع الإدارة من الاستعانة بالعلم في الممارسة.

أما فيما يخص القرارات الاستراتيجية تتداخل وتتفاعل في عملية اتخاذها ثلاثة مداخل أو عوامل عامة وهي: الفن، العلم والحرفة والتي يقابلها على التوالي كل من رؤية، التحليل والخبرة.

قائمة الهوامش و المراجع:

- ¹ SIMON, Herbert. *Administration et processus de décision*. Paris : Edition Economique, 1983. p. 1-2.
- ² Dictionnaire Le Robert, Paris, 1995, p. 2051. <http://www.wikipédia/Épistémologie/Science.mht>, (20/09/2013).
التعريف كما ورد في المرجع:
«...ensemble de connaissances, d'études d'une valeur universelle, caractérisées par un objet (domaine) et une méthode déterminés, et fondés sur des relations objectives et vérifiables» .
³ عبد الكريم أبو مصطفى. الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات). بدون دار النشر والبلد، 2001، ص. 23.
- ⁴ FAYOL, Henry. *Administration industrielle et générale*. Alger : Edition ENAG, 1990, p. 9.
- ⁵ IRWIN, Richard. D. *Principales of management*. inc, Homewood, Illinois, 1982. Traduit par PHILIPPE de LAVERGNE, *Les principes du management*. Paris : Economica , 1985, p. 60.
- ⁶ DALE, E. *Management: théorie and practice*. New York: Mc Graw Hill Book co., 1973, p. 5.
- ⁷ الكتابان هما: «Le phénomène bureaucratique» و«L'acteur et le système»
- ⁸ KECHAD, Rabah. Le sociologue face à l'organisation. *Esprit Critique*, avril 2002, vol.04, No.04. Format PDF. Disponible sur : <http://www.Espritcritique.fr>. (15/11/2013).
- ⁹ جون ام، ايقانيسيس. كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، عمان: دار. مايكل تي، ماتيسون الأهلية للنشر والتوزيع، 1999، ص. 56.
- ¹⁰ DUNCAN, Jack. *Les grandes idées du management*. Paris: Edition MARE NOSTRUN, 1996, p. 61.
- ¹¹ DRUCKER, Peter. *La pratique de la direction des entreprises*. Paris : Edition d'organisation , 1971, p. 365.
- ¹² BLANCHOT, Fabien. La connaissance objective de Karl Popper : principales thèses et apports pour les recherches en gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, Septembre 1999, vol 2, No.3, p. 25-62.
- ¹³ SYKIANAKIS, Nicos. Exploring the nature of strategic decision-making: from rationality to organizational politics. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 29th November 2012, vol. 7, No.1, p.79-86.
- ¹⁴ خليل محمد، حسن الشماع، خضير، كاظم حمود. نظرية المنظمة. الطبعة الثانية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص. 96.
- ¹⁵ جميل احمد توفيق. إدارة الأعمال (مدخل وظيفي). الإسكندرية : الدار الجامعية، 1999، ص. 70.
- ¹⁶ SYKIANAKIS, Nicos. *Op.cit.*, p. 79-86.
- ¹⁷ ظافر، عبد محمد شبر. أسس و مفاهيم النظرية الموقفية وأثرها في خطوات صنع و اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية) في قطاع صناعة الفنادق في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 2006، العدد الستون، ص. 175-198.
- ¹⁸ محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري. إدارة الأعمال. الإسكندرية : الدار الجامعية، 1998، ص. 22.
- ¹⁹ FAYOL, Henry. *Op.cit.*, p. 24.
- ²⁰ DRUCKER, Peter. *La pratique de la direction des entreprises*. *Op.cit.*, p. 363.
- ²¹ DRUCKER, Peter. *The essential*. California: Harper collin publishers.Inc, 2001, p. 15-16.
- ²² DRUCKER, Peter. *Technology, management, and society*. USA: Harvard business school publishing corporation, 2011, p. 180.
- ²³ DRUCKER, Peter. *A propos du management*. Paris : Edition Village Mondial, 2000, p. 11.
- ²⁴ CROZIER, Michel. Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement. *Revue Politique et Management Public*, Mars 1985, vol. 3, N°1, p. 9-23.

- ²⁵ LASSEGUE, Pierre. Qu'est ce que la gestion ? *Les cahiers français*, octobre-décembre 1987, n°.233, p. 3-4.
- ²⁶ BURLAUD, Alain., MARCHESNAY., Michel, HELFER Jean-Pierre. *Identités de la gestion : Mélanges en l'honneur du Professeur Pierre Lassègue*. Paris : Edition Vuibert, 1991, p. 25.
- ²⁷ DUNCAN, Jack. *Op.cit.*, p. 55.
- ²⁸ مايكل تي، ماتيسون . جون ام، ايقانسيقس. مرجع سبق ذكره، ص. 30.
- ²⁹ MINTZBERG, Henry. *Des managers des vrais! Pas des MBA*. Paris : Edition d'organisation, 2005, p. 6.
- ³⁰ MINTZBERG, Henry. *Le mangement, voyage au centre des organisations*. 2^{ème} Edition, Paris : Edition d'organisation, 2007, p.34
- ³¹ MARILYN, M.H. *Encyclopedia of management*. 5th Ed. USA: Thomson Gale, 2006, p. 16.
- ³² ربحي مصطفى عليان. أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار الصفاء، 2007، ص. 31.
- ³³ MINTZBERG, Henry. *Des managers des vrais! Pas des MBA*. *Op.cit.*, p. 7-8.
- ³⁴ KHURANA Rakesh, NITIN Nohria, It's make management a true profession , *HBR*, Harvard Business School Publishing, Octobre 2008, p.70-77.
- ³⁵ BARKER Rechar, No, management is not a profession , *HBR*, Harvard business school publishing, July-August 2010, pp.52-60.
- ³⁶ MINTZBERG Henry, *Managing*, *Op.cit.*, p.9-10.
- ³⁷ MINTZBERG Henry, Bruce W. Ahlstrand et Joseph B. Lampel, Management? it's Not What You Think! Pearson Education Limited, 2010, p.5.
- ³⁸ MINTZBERG Henry, *Managing*, Barrett koehlerpublishers. Inc, California, 2009, p.127.
- ³⁹ سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1987، ص.28.
- ⁴⁰ LAMIRI Abdelhak, Gérer une entreprise : science ou art, *El Watan Economie- Du14* sur 20 mai 2012,p.V.
- ⁴¹ AKTOUF Omar, *l'économie , management et la finance*, Conférence le Juillet 2013 à l'université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou.
- ⁴² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص.ص 11-14
- ⁴³ TANNER, PASCALE Richard. *Zen et management*. *Harvard - L'Expansion*, N°9, Paris, 1978, p.120-128.
- ⁴⁴ BÉRARD, Céline. *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique*, thèse de doctorat ès sciences de gestion, université de Paris-Dauphine, 2009, p.56.
- ⁴⁵ SIMON, H.A. *The new science of management decision*. New York: Harper and Row Publishers, 1962, p. 1.
- ⁴⁶ SFEZ, Lucien. *La décision*. Paris: édition PUF, 1988, p. 77.
- كما ورد في المرجع:
- « *Un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'équifinalité, c'est-à-dire par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but* ».
- ⁴⁷ RAMEAU, Claude. *La prise de décision : acte de management*. Paris : les éditions d'organisations, 1977, p.14.
- كما ورد في المرجع:
- « *La décision consiste à faire un choix entre diverses actions possibles, entre diverses "stratégies"* ».
- ⁴⁸ MINTZBERG, H., RASINGHANI, D., THEARET, A., The structure of unstructured decision processes. *Administration Science Quarterly*, 1976, Vol. 21, No.2, p.246-275.
- ⁴⁹ SFEZ, Lucien. *Critique de décision*, Paris : édition Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 1992, p. 23.

⁵⁰ MINTZBERG, Henry., WESTLEY, Frances. Decision Making: it's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, 2001, Vol.42, No.3, p.89-93.

⁵¹ CHRISTENSEN, Robert L., The nature of decision making. *Journal of Cooperative Extension*: spring, 1968, p.23-28.

⁵² MINTZBERG, Henry. Le mangement, voyage au centre des organisations, *Op.cit.*, p.34

⁵³ MINTZBERG, H., RASINGHANI. D., THEARET A., *Op.cit.*, p.246-275.

⁵⁴ SIMON, Herbert, Administration et processus de décision, *Op.cit.*, p.3-4.

⁵⁵ SIMON, Herbert. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management EXECUTIVE*, February 1987, p.57-64.