



القرار المؤسسي في بيئات الازمات: من التحليل الى العمل

معرفة، تحليل، تدريب

علاء نعمة حسن



2026

القرار المؤسسي في بيئات الأزمات:

من التحليل إلى العمل

معرفة... تحليل... تدريب

هوية الكتاب:

- عنوان الكتاب / القرار المؤسسي في بيئات الأزمات: من التحليل إلى العمل
- مطبعة: دار العصامي - بغداد- شارع المتنبي
- المؤلف: علاء نعمة حسن
- حقوق التأليف والنشر: محفوظة للمؤلف.
- الإخراج الفني: محمد علاء نعمة
- رقم الطبعة: الأولى
- عدد الصفحات: ١١٥ صفحة
- سنة الطبع: ٢٠٢٦ م الموافق ١٤٤٧ هـ.
- البريد الإلكتروني المتابعة / aljboorisaif@gmail.com

القرار المؤسسي في بيئات الأزمات: من التحليل الى الفعل

الفهرس:

ت	الموضوع	الصفحة
١	معلومات الكتاب / الفهرس/ سورة مباركة / شكر/ اهداء / مقدمة	١٣-١
٢	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصناعة القرار المؤسسي <u>وتقديم لمدرسة الإدارة بالتوازي الوظيفي المنضبط –</u> <u>علاء نعمة حسن</u>	٢٨-١٤
٣	الفصل الثاني: الفصل الثاني: بيئات الأزمات وتعقيد القرار	٣٦-٢٩
٤	الفصل الثالث: البنية الداخلية للمؤسسة وأثرها على القرار	٤٦-٣٧
٥	الفصل الرابع: المعلومات كأداة سلطة داخل المؤسسة	٥٧-٤٧
٦	الفصل الخامس: الإعلام والرأي العام كعامل ضاغط على القرار	٦٦-٥٨
٧	الفصل السادس: القرار في السياق الأمني والنفسي	٧٤-٦٧
٨	الفصل السابع: فشل القرار المؤسسي – الأسباب غير المعلنة	٨٤-٧٥
٩	الفصل الثامن: هندسة القرار المرن في بيئات غير مستقرة	٩٣-٨٥
١٠	الفصل التاسع: نماذج تحليلية تطبيقية (دراسات حالة)	٩٤- ١٠٤
١١	الفصل العاشر: من التحليل إلى العمل-توصيات استراتيجية	١٠٥- ١١٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَعِنْدَهُ مَفَاتِحُ الْغَيْبِ لَا يَعْلَمُهَا إِلَّا هُوَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَمَا

تَسْقُطُ مِنْ وَرَقَةٍ إِلَّا يَعْلَمُهَا وَلَا حَبَّةٌ فِي ظُلُمَاتِ الْأَرْضِ وَلَا رَطْبٌ وَلَا

يَابِسٌ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ ﴿

صدق الله العلي العظيم

سورة الانعام، الآية ٥٩

قال رسول الله الاكرم والسفير الأعظم محمد

صلى الله عليه واله وسلم

"الْكَيْسُ مَنْ دَانَ نَفْسَهُ، وَعَمِلَ لِمَا بَعْدَ الْمَوْتِ، وَالْعَاجِزُ مَنْ أَتْبَعَ

نَفْسَهُ هَوَاهَا وَتَمَتَّى عَلَى اللَّهِ الْأَمَانِيَّ".

رواه الترمذي

قال الامام امير المؤمنين علي عليه السلام

"العقلُ صديقٌ مرشد، والجهلُ عدوٌّ مُهلك".

غرر الحكم

شكر وعرفان بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الهي تصاعَرَ عِنْدَ تَعَاظِمِ آلائِكَ شُكْرِي، وَتَضَاعَلَ فِي جَنْبِ
إِكْرَامِكَ إِيَّايَ ثَنَائِي وَنَشْرِي، جَلَّلْتَنِي نِعْمَكَ مِنْ أَنْوَارِ الْإِيمَانِ حُلَلًا،
وَضَرَبْتَ عَلَيَّ لَطَائِفَ بَرِّكَ مِنَ الْعَزِّ كِلَلًا، وَقَلَّدْتَنِي مِنْكَ فَلَائِدَ لَا
تُحَلُّ، وَطَوَّقْتَنِي أَطْوَقًا لَا تُفْلُ، فَلَاؤُكَ جَمَّةٌ ضَعْفَ لِسَانِي عَنْ
إِحْصَائِهَا، وَنِعْمَاؤُكَ كَثِيرَةٌ قَصَرَ فَهْمِي عَنْ إِدْرَاكِهَا، فَضْلًا عَنِ
اسْتِقْصَائِهَا، فَكَيْفَ لِي بِتَحْصِيلِ الشُّكْرِ وَشُكْرِي إِيَّاكَ يَفْتَقِرُ إِلَى
شُكْرٍ، فَكَلَّمَا قُلْتُ لَكَ الْحَمْدُ، وَجَبَ عَلَيَّ لِذَلِكَ أَنْ أَقُولَ لَكَ
الْحَمْدُ،

وصلِ اللهم على خير خلقك محمد واله الطيبين الطاهرين.

اهداء إلى...

الرسول الاكرم والسفير الاشراف محمد صلى الله عليه وآله
الطاهرين والى ال بيته الميامين الابرار على جدهم وعليهم أكرم
التحية والسلام.

الامام الحاضر الغائب عليه السلام.

الشهداء الابرار.

علمائنا الاكارم.

والدي رضوان الله عليهما

صديقي الشهيد حيدر احمد محمود الدهان.

كل من له حق علينا

المؤلف ٢٠٢٦

مقدمة

القرار المؤسسي بوصفه بنية لا إجراء

تشكل عملية صناعة القرار المؤسسي أحد أكثر المفاصل حساسية وتعقيداً في بنية الدولة الحديثة. فالقرار، في هذا السياق، لا يُختزل في كونه إجراءً إدارياً أو اختياراً تقنياً بين بدائل، بل يغدو نتاجاً بنيوياً مركباً تعكس مخرجاته طبيعة المؤسسة، مستوى نضجها التنظيمي، توازنات القوة داخلها، ودرجة تماسك بينتها النفسية والمعرفية.

ينطلق هذا الكتاب من مسلمة مركزية مفادها أن فشل القرار المؤسسي لا يعود – في الغالب – إلى ضعف الكفاءة الفردية بقدر ما يرتبط باختلالات هيكلية، وثقافية، ومعلوماتية كامنة داخل المنظومة المؤسسية ذاتها. وعليه، فإن أي مقارنة جادة لتحسين جودة القرار تستوجب الانتقال من معالجة النتائج الظاهرة إلى تفكيك الشروط البنيوية التي أنتجت القرار، أو عطّلت تنفيذه، أو أفرغته من مضمونه.

بيئات الأزمات وتعقيد الفعل الإداري

في بيئات الأزمات، تتعرض المؤسسات إلى ضغوط متزامنة، ما يدفعها – في كثير من الأحيان – إلى تبني أنماط من القرار الدفاعي، أو الانزلاق نحو شلل القرار، أو الاكتفاء بإنتاج قرارات شكلية لا تُحدث أثراً حقيقياً في الواقع. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى إعادة التفكير في القرار ليس كمنتج نهائي، بل كعملية قابلة للهندسة، وإعادة الضبط، وإعادة البناء.

من تحليل القرار إلى هندسته

يقدم هذا الكتاب مقارنة تحليلية معمقة لما يمكن تسميته **هندسة القرار المؤسسي في بيئات الأزمات**، من خلال الجمع بين الوصف الدقيق للظواهر الإدارية، والتحليل النقدي للعلاقات السببية، واستنتاج البنى الخفية التي تتحكم في مسار القرار قبل صدوره وبعده. ولا ينظر الكتاب إلى القرار بوصفه لحظة إدارية عابرة، بل بوصفه مسارًا تراكميًا تسهم في تشكيله الثقافة التنظيمية، وتدفقات المعلومات، والبيئة النفسية، والضغط المؤسسي.

بنية الكتاب ومساره التحليلي

جاء هذا الكتاب في عشرة فصول مترابطة صُممت لتشكّل مسارًا تحليليًا متدرجًا، ينتقل بالقارئ من التأسيس المفاهيمي إلى التحليل التطبيقي، وصولًا إلى استخلاص الدروس والتوصيات الاستراتيجية. يبدأ **الفصل الأول** بتأصيل الإطار المفاهيمي لصناعة القرار المؤسسي، وإعادة تعريف القرار وتمييزه عن أنماط القرار الأخرى، ثم ينتقل **الفصل الثاني** إلى تحليل خصائص بيئات الأزمات وتأثيرها المباشر في تعقيد القرار. ويتناول **الفصل الثالث** البنية الداخلية للمؤسسة، كاشفًا أثر الهرمية والثقافة التنظيمية والصراعات الداخلية في توجيه القرار أو تعطيله.

ويعالج **الفصل الرابع** المعلومات بوصفها أداة سلطة داخل المؤسسة، محللًا آليات تضليل البيانات والفجوة بين المعلومة والتقدير، فيما يركز **الفصل الخامس** على دور الإعلام والرأي العام بوصفهما بيئة تشغيل ضاغطة للقرار المؤسسي. ويربط **الفصل السادس** بين القرار والأمن

النفسي المؤسسي، محلاً للخوف الإداري والتخويف المؤسسي كآليات غير معلنة لتعطيل الفعل.

أما **الفصل السابع** فيكشف الأسباب غير المعلنة لفشل القرار، مثل تضارب المصالح وغياب المساءلة الذكية، بينما يقدم **الفصل الثامن** مفهوم هندسة القرار المرن، ويناقش آليات الانتقال من القرار الجامد إلى القرار التكيفي. ويُفرد **الفصل التاسع** لتحليل نماذج تطبيقية ودراسات حالة تشرّحية لقرارات فاشلة وناجحة، ليختتم **الفصل العاشر** الكتاب بتوصيات استراتيجية عملية تنتقل القارئ من التحليل إلى الفعل المؤسسي المنضبط.

فرضية الكتاب

ينطلق هذا الكتاب من فرضية علمية مركزية مفادها أن:
القرار المؤسسي ليس فعلاً إدارياً مستقلاً، بل ناتج تفاعلي مركّب بين البنية التنظيمية، تدفق المعلومات، البيئة النفسية، والضغط السياسي-الإعلامي. وعليه، فإن تحليل القرار لا يُختزل في:

- جودة القائد
- صحة المعلومة الظاهرة
- سلامة الإجراء الشكلي

بل يجب أن يتناول:

- السياق البنيوي الذي صُنِع فيه القرار
- القوى غير المعلنة التي أثّرت عليه
- القيود النفسية والتنظيمية المحيطة به

موقع الكاتب ودوره التحليلي

لا يتقمص الكاتب في هذا العمل دور الواعظ الإداري ولا المراقب الخارجي، بل يتخذ موقع **المحلل البنيوي** الذي يسعى إلى تفكيك الخطاب الإداري السائد، وكشف الفجوة بين الشكل المؤسسي والممارسة الفعلية، ومساءلة القرار دون شخصنته، ونقد المنظومة دون تبرير إخفاقاتها. ويحرص الكاتب على الحفاظ على مسافة علمية نقدية توازن بين الصرامة الأكاديمية وفهم الواقع العملي، بعيداً عن التبسيط أو الخطاب الإنشائي أو التبريري.

أهمية الكتاب وأهدافه

تتبع أهمية هذا الكتاب من كونه يسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بصناعة القرار المؤسسي، ويقدم إطاراً تحليلياً قابلاً للتطبيق في السياقات الحكومية والتنظيمية، ويربط بين الإدارة والسياسات العامة والأمن النفسي، كما يعيد الاعتبار لفكرة أن إصلاح القرار يبدأ بإصلاح بيئته. ويهدف الكتاب إلى إعادة تعريف القرار المؤسسي في سياق الأزمات، وتشخيص أنماط الفشل الخفي في صناعته، وتمكين القارئ من أدوات تحليل القرار قبل الحكم عليه، وتقديم نموذج عملي لهندسة بيئة قرار أكثر فاعلية، والمساهمة في بناء وعي مؤسسي نقدي لدى القيادات والباحثين.

النتائج المتوقعة من قراءة الكتاب

في ختام هذا العمل، يُتوقع أن يكون القارئ قادراً على فهم القرار المؤسسي بوصفه عملية مركبة لا إجراءً بسيطاً، والتمييز بين القرارات الحقيقية

والقرارات المُفرغة، وتشخيص أسباب فشل القرار بعيداً عن التفسير الشخصي، وتحليل بيئة القرار داخل مؤسسته بوعي نقدي، والتفكير في إصلاح المنظومة قبل المطالبة بقرارات أفضل

اهم المفاهيم الاساسية المستخدمة في الكتاب

١. القرار المؤسسي

هو: عملية تنظيمية مركبة تتخذها مؤسسة رسمية ضمن إطار سلطة وقانوني، وتتأثر ببنيتها الداخلية، ثقافتها التنظيمية، وتوازنات القوة داخلها وخارجها.

ويتميز عن القرار الفردي بكونه:

- موزع المسؤولية
- محكوم بالإجراءات
- قابل للتعطيل غير المباشر

٢. بيئات الأزمات

تعني: سياقات تشغيل مؤسسي تتسم بارتفاع عدم اليقين، تداخل الضغوط، وتسارع الأحداث، بما يضعف القدرة على التخطيط طويل الأمد ويعزز القرار التفاعلي. وتشمل خصائصها:

- ضغط الزمن
- تشوّه المعلومات
- هشاشة الثقة
- سيولة المسؤولية

٣. هندسة القرار

هو: مفهوم تحليلي يشير الى إعادة تصميم البنى، الآليات، وتدفقات التأثير التي تُنتج القرار، بدل الاكتفاء بتحسين القرار ذاته بعد صدوره. ويفترض أن:

- القرار الجيد لا يولد في بيئة مختلة
- إصلاح الإجراء دون إصلاح السياق وهم إداري

٤. الرشد المحدود

تعني: قصور الفاعل المؤسسي عن اتخاذ قرار مثالي بسبب قيود معرفية، نفسية، وتنظيمية، لا بسبب ضعف الكفاءة فقط. ويُعاد توظيف هذا المفهوم في الكتاب لتفسير:

- التردد المؤسسي
- القرارات الدفاعية
- الميل إلى الخيارات الأقل كلفة سياسي

٥. الثقافة التنظيمية

هي: منظومة القيم، التوقعات، والسلوكيات غير المكتوبة التي تحكم الفعل المؤسسي وتحدد المقبول والمرفوض داخله. ويُنظر إليها كعامل:

- خفي لكنه حاسم
- قادر على إفشال أفضل القرارات

٦. القرار الدفاعي

قرار يُتخذ بهدف:

- تجنب اللوم
- امتصاص الضغط
- الحفاظ على الموقع الإداري حتى لو كان على حساب الفاعلية.

٧. القرار الهجومي

قرار مبادر:

- يتحمل المخاطر المحسوبة
- يسبق الحدث بدل السير خلفه
- يتطلب غطاءً مؤسسياً لا فردياً

٨. شلل القرار

حالة مؤسسية تتسم بـ:

- كثرة الاجتماعات
- غياب الحسم
- تدوير الخيارات دون تنفيذ

٩. تخويف المؤسسة

آلية غير رسمية تقوم على:

- تضخيم المخاطر
- التهديد غير المباشر
- استخدام المساءلة كسلاح ردعي

١٠. تضليل المعلومات

عملية متعمدة أو غير متعمدة يتم فيها:

- انتقاء البيانات
- إعادة صياغتها
- توجيه تفسيرها بما يخدم مسارًا قرارياً محدداً.

١١. القرار المُفرغ

قرار شكلي:

- يُعلن ولا يُنفذ
- يُنفذ جزئياً دون أثر
- يُستخدم للاستهلاك الإعلامي

١٢. الفاعلية المؤسسية

قدرة المؤسسة على:

- اتخاذ قرار مناسب
- تنفيذه في الوقت الملائم
- تحمّل تبعاته

١٣. الأمن النفسي المؤسسي

حالة شعورية جماعية داخل المؤسسة:

- تقلل الخوف من الخطأ
- تشجع المبادرة
- تحمي من الشلل الإداري

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لصناعة القرار المؤسسي

مفهوم القرار المؤسسي وتمييزه عن القرار الفردي

يُعدّ القرار المؤسسي حجر الأساس في عمل المنظمات الرسمية، وهو التعبير العملي عن إرادتها التنظيمية، وقدرتها على تحويل الأهداف المعلنة إلى أفعال قابلة للتنفيذ ضمن إطار قانوني وإجرائي محدد. ولا يمكن فهم القرار المؤسسي فهمًا علميًا رصينًا ما لم يُفصل مفاهيميًا ومنهجيًا عن القرار الفردي، الذي يختلف عنه في الطبيعة، والوظيفة، ومسؤولية النتائج.

فالقرار المؤسسي لا يصدر بوصفه فعلًا شخصيًا نابعًا من قناة فرد واحد، مهما علا موقعه الإداري، بل يتشكّل بوصفه نتاجًا تراكميًا لسلسلة من التفاعلات التنظيمية، تشمل البنية الإدارية، ونظم التفويض، وآليات التنسيق، وتدفقات المعلومات، فضلاً عن القيود القانونية والسياسية التي تحكم المؤسسة. وعليه، فإن القرار المؤسسي يمثل إرادة تنظيمية مُقنّنة، لا مزاجًا شخصيًا ولا اجتهدًا فرديًا معزولاً.

في المقابل، يُعرّف القرار الفردي بأنه اختيار ذاتي يتخذه شخص واحد استنادًا إلى خبرته، وقيمه، وإدراكه للموقف، ويتحمل بمفرده تبعاته المباشرة. وغالبًا ما يتسم هذا النوع من القرار بالسرعة والمرونة، لكنه يظل محدود الأثر من حيث النطاق المؤسسي، وقابلًا للتراجع أو التعديل دون كلفة تنظيمية عالية.

أما القرار المؤسسي، فيتسم بعدد من الخصائص البنوية التي تميّزه بوضوح، أبرزها:

- كونه قرارًا موزّع المسؤولية، حيث تتداخل فيه أدوار القيادة، والإدارة الوسطى، والوحدات التنفيذية.
- خضوعه لإجراءات رسمية تضبط مساره من التشخيص إلى الإقرار ثم التنفيذ.
- قابليته للتعطيل أو التفريغ أو التشويه دون إلغائه صراحة، وهو ما لا ينطبق على القرار الفردي.
- ارتباطه المباشر بشرعية المؤسسة وصورتها العامة، وليس فقط بكفاءة متخذ القرار.

ومن الأخطاء الشائعة في تحليل فشل القرارات داخل المؤسسات، إرجاع الإخفاق إلى ضعف القائد أو قصور الشخص المسؤول، مع إغفال السياق التنظيمي الذي قيد القرار، أو شوّه مدخلاته، أو أفرغه من مضمونه أثناء التنفيذ. فالمؤسسة قد تُنتج قرارًا صحيحًا من حيث الصياغة، لكنه يفشل عمليًا بسبب خلل في البنية التي وُلد فيها، أو بسبب ثقافة تنظيمية تعاقب المبادرة وتكافئ الحذر المفرط.

إن التمييز بين القرار المؤسسي والقرار الفردي لا يُعد ترفاً نظريًا، بل يُمثّل مدخلًا تحليليًا حاسمًا لفهم أسباب:

- شلل القرار داخل المؤسسات.
- سيادة القرارات الدفاعية.

• تضائل الجراءة الإدارية في البيئات المعقّدة.

• الفجوة بين ما يُقرّر رسميًا وما يُنفّذ فعليًا.

وبناءً على ذلك، ينطلق هذا الكتاب من اعتبار القرار المؤسسي عملية تنظيمية مركبة، لا يمكن تقييمها بمعزل عن بيئتها البنيوية والنفسية والمعلوماتية. فالقرار لا يُحاكم ببلاغته أو وجاهة منطوقه، بل بقدرته على العبور من حيز الورق إلى حيز الفعل، وهو عبور لا يتحقق إلا بسلامة المنظومة التي تحمله.

ويمثل هذا التأسيس المفاهيمي نقطة الانطلاق لبقية فصول الكتاب، التي ستعمل تباعًا على تفكيك عناصر هذه المنظومة، وتشخيص أعطابها، والبحث في سبل هندسة قرار مؤسسي أكثر فاعلية وقدرة على الاستجابة في بيئات الأزمات.

الفرق بين القرار الإداري، والقرار السياسي، والقرار الأمني

يُعَدّ التمييز بين أنماط القرار داخل الدولة مدخلًا تحليليًا ضروريًا لفهم طبيعة الفعل المؤسسي، وحدود الصلاحيات، وأسباب التداخل أو التصادم بين المؤسسات. فكثير من الإخفاقات التي تُنسب إلى ضعف الإدارة أو سوء القيادة لا تعود في جوهرها إلى القرار ذاته، بل إلى سوء توصيف نوع القرار، أو إلى تحميل مؤسسة ما مسؤولية قرار لا يقع ضمن نطاقها الوظيفي أو السلطوي.

أولاً: القرار الإداري

يُعرّف القرار الإداري بأنه القرار الذي تتخذه مؤسسة أو جهة تنفيذية في إطار صلاحياتها القانونية والتنظيمية، بهدف إدارة الموارد، وتنظيم العمل، وتحقيق الأهداف التشغيلية المحددة. ويقوم هذا النوع من القرار على منطق الكفاءة والفاعلية، ويخضع لمعايير الإجراء، واللوائح، وسلاسل التفويض الإداري.

يتسم القرار الإداري بكونه:

- ذا طبيعة تنظيمية أو تشغيلية.
 - قابلاً للقياس والتقويم وفق مؤشرات أداء.
 - محدود الأثر السياسي المباشر، وإن كان قد يحمل انعكاسات غير مباشرة.
 - أكثر استقراراً من حيث المسار، وأقل عرضة للتقلب المفاجئ.
- ويُفترض في القرار الإداري أن يستند إلى بيانات واضحة، وتقديرات فنية، وأن يُتخذ ضمن هامش زمني يسمح بالمراجعة والتصحيح. غير أن هذا القرار قد يفقد فاعليته عندما يُثقل باعتبارات سياسية أو أمنية لا تتسجم مع طبيعته الوظيفية.

ثانياً: القرار السياسي

أما القرار السياسي، فيمثل تعبيراً عن الإرادة العليا للدولة أو السلطة الحاكمة، ويهدف إلى توجيه المسار العام للسياسات، أو إعادة ضبط التوازنات الداخلية والخارجية. ولا يُقاس هذا النوع من القرار بمعايير الكفاءة الإدارية البحتة، بل بمعايير الشرعية، والقبول، والتأثير العام.

يتميز القرار السياسي بما يلي:

- ارتباطه المباشر بتوازنات القوة والنفوذ.
 - خضوعه لحسابات الرأي العام والفاعلين السياسيين.
 - قابليته للتبدل تبعًا للظروف والسياق.
 - امتلاكه أثرًا واسعًا يتجاوز حدود مؤسسة واحدة.
- وغالبًا ما يتسم القرار السياسي بدرجة أعلى من الغموض المقصود، ويُصاغ بلغة مرنة تسمح بتعدد التأويلات، بما يضمن الحفاظ على هامش المناورة السياسية. غير أن إخضاع القرارات الإدارية أو الأمنية لمنطق سياسي صرف يؤدي في كثير من الأحيان إلى تعطيلها أو إفراغها من مضمونها.

ثالثًا: القرار الأمني

يمثل القرار الأمني نمطًا خاصًا من القرارات المؤسسية، لكونه مرتبطًا بحماية الدولة، والنظام العام، وسلامة الأفراد والمؤسسات. ويتسم هذا القرار بحساسية عالية، نظرًا لارتباطه المباشر بالمخاطر، وبطبيعته الاستباقية في كثير من الأحيان.

ومن أبرز خصائص القرار الأمني:

- اعتماده على تقديرات مخاطر لا على معطيات مكتملة.
- خضوعه لمنطق السرعة والحسم.
- ارتفاع كلفة الخطأ فيه مقارنة ببقية أنواع القرارات.
- محدودية الشفافية المصاحبة له لأسباب وظيفية.

ويُتخذ القرار الأمني عادة في بيئة تتسم بضغط الزمن، وتشوش المعلومات، ما يجعل الرشد فيه محدودة بطبيعتها. غير أن الخطورة تكمن في تمدد المنطق الأمني ليحكم قرارات إدارية أو سياسية لا تتطلب هذا المستوى من الصرامة، الأمر الذي يفضي إلى عسكرة الإدارة أو تقويض المجال العام.

التداخل والخلط بين أنماط القرار

تكمن إحدى الإشكاليات البنوية في المؤسسات الحديثة في **الخلط بين القرار الإداري، والسياسي، والأمني**، سواء على مستوى الصلاحيات أو على مستوى آليات التنفيذ. فعندما يُدار القرار الإداري بعقلية أمنية، يفقد مرونته وفاعليته، وعندما يُتخذ القرار الأمني بمنطق سياسي محض، تتراجع قدرته على الاستجابة السريعة، أما حين يُفرغ القرار السياسي من محتواه الاستراتيجي لصالح اعتبارات إجرائية ضيقة، فإنه يتحول إلى إجراء بلا أثر.

إن التمييز الدقيق بين هذه الأنماط الثلاثة لا يهدف إلى الفصل القاطع بينها، بل إلى **ضبط حدود التداخل المشروع**، بما يضمن تكامل الأدوار دون تضارب، ويسهم في إنتاج قرار مؤسسي أكثر اتساقاً وفعالية. ويمهّد هذا التحليل لفهم أعمق لتعقيد القرار في بيئات الأزمات، وهو ما سنتناوله المباحث اللاحقة من هذا الفصل، ضمن إطار يوازن بين السلطة، والكفاءة، ومتطلبات الأمن والاستقرار.

القرار بوصفه نتاج منظومة لا فعلاً معزولاً

يُعدّ النظر إلى القرار المؤسسي بوصفه فعلاً منفرداً يتخذه مسؤول بعينه أحد أكثر الاختزالات التحليلية شيوعاً وخطورة في دراسة الإدارة العامة وصناعة السياسات. فالقرار، في حقيقته المؤسسية، لا يُولد في لحظة واحدة، ولا يصدر عن إرادة فردية خالصة، بل يتشكّل بوصفه نتاجاً تراكمياً لمنظومة متكاملة تتداخل فيها البنى التنظيمية، وتدفقات المعلومات، والثقافة المؤسسية، وتوازنات السلطة الرسمية وغير الرسمية.

إن أي قرار يصدر عن مؤسسة هو حصيلة سلسلة من العمليات المترابطة تبدأ بتعريف المشكلة، مروراً بجمع المعلومات وتفسيرها، ثم بلورة البدائل، وانتهاءً بمرحلة الإقرار والتنفيذ والمتابعة. وفي كل مرحلة من هذه المراحل، تتدخل عناصر متعددة قد تُسهم في ترشيد القرار أو في تشويبه، من دون أن تظهر هذه التدخلات بالضرورة في النص الرسمي للقرار.

وتكمن خطورة التعامل مع القرار بوصفه فعلاً معزولاً في أنه يؤدي إلى **شخصنة الإخفاق المؤسسي**، وإغفال العوامل البنيوية التي قيدت القرار أو وجهته ضمن مسار محدد سلفاً. فالمؤسسة التي تعاني من اختلال في هيكلها التنظيمي، أو من ثقافة إدارية تُعاقب المبادرة، أو من ضعف في جودة المعلومات، ستنتج قرارات محدودة الفاعلية مهما بلغت كفاءة متخذيها.

وفي هذا السياق، يصبح القرار انعكاساً مباشراً لطبيعة المنظومة التي أنتجته؛ فإذا كانت المنظومة شفافة، متماسكة، وتكافئ الأداء، جاء القرار

أقرب إلى الرشد والفاعلية، أما إذا كانت المنظومة قائمة على الخوف، والولاءات الضيقة، وتضارب المصالح، فإن القرار غالبًا ما يتخذ طابعًا دفاعيًا، أو شكليًا، أو مؤجلًا.

كما أن المنظومة المؤسسية لا تقتصر على البناء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل تمتد لتشمل البيئة المحيطة بها، بما في ذلك الإطار القانوني، والسياق السياسي، والمناخ الإعلامي، ومستوى الثقة المجتمعية. وهذه العوامل الخارجية، وإن بدت منفصلة عن القرار من حيث الشكل، إلا أنها تؤدي دورًا حاسمًا في توجيه مساره وحدود جراته وإمكانية تنفيذه.

ومن هنا، فإن تقييم القرار المؤسسي لا ينبغي أن ينصرف إلى مضمونه النصي أو وجهة صياغته فحسب، بل يجب أن يتناول سلامة المنظومة المنتجة له. فقرار سليم في منظومة مختلة يظل قرارًا هشًا، في حين أن قرارًا متوسط الجودة قد يحقق أثرًا ملموسًا إذا صدر عن منظومة متماسكة قادرة على حمايته وتنفيذه.

إن تبني هذا المنظور المؤسسي في تحليل القرار يُمثّل تحولًا جوهريًا من منطق اللوم إلى منطق الفهم، ومن معالجة الأعراض إلى معالجة الأسباب. وهو ما يمهد، في الفصول اللاحقة، للانتقال من نقد القرار إلى هندسة بيئته، بوصفها المدخل الحقيقي لإنتاج قرارات مؤسسية أكثر فاعلية واستدامة.

وهم الرشد المطلق في البيئات غير المستقرة

تقوم النماذج الكلاسيكية في علم الإدارة ونظرية القرار على افتراض ضمنى مفاده أن الفاعل المؤسسي يتصرف وفق منطق الرشد الكاملة، أي أنه يمتلك معلومات كافية، وقدرة تحليلية عالية، وحرية اختيار بين بدائل واضحة، بما يمكنه من اتخاذ القرار الأمثل. غير أن هذا الافتراض، على وجاهته النظرية، يتحول في البيئات غير المستقرة إلى **وهم تحليلي** يُنتج فهمًا مشوّهاً لطبيعة القرار المؤسسي، ويقود إلى أحكام غير دقيقة على سلوك المؤسسات وقياداتها.

في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار، تتعرض عملية صنع القرار لسلسلة من القيود البنيوية التي تُقوّض شروط الرشد منذ بداياتها. فالمعلومات غالبًا ما تكون ناقصة، أو متناقضة، أو موجهة، كما أن الزمن المتاح لاتخاذ القرار يكون محدودًا، في حين تتداخل الضغوط السياسية والتنظيمية والنفسية على نحو يُقيّد حرية الاختيار ويحدّ من القدرة على المفاضلة الموضوعية بين البدائل.

وفي هذا السياق، لا يتخذ القرار بوصفه نتيجة لتحليل عقلاني شامل، بل بوصفه استجابة ممكنة ضمن هامش ضيق من البدائل القابلة للتحمل. ويغدو الهدف الرئيس للفاعل المؤسسي ليس الوصول إلى الخيار الأمثل، بل تفادي الخيار الأكثر كلفة، سواء من حيث المسؤولية، أو المساءلة، أو المخاطر السياسية والتنظيمية. وهنا تتحول الرشد من معيار علمي إلى أداة خطابية تُستخدم لتبرير القرار بعد اتخاذه، لا لتوجيهه قبل ذلك.

كما يسهم الخوف المؤسسي، وعدم وضوح خطوط المسؤولية، وتضارب التقديرات بين الوحدات التنظيمية، في تعزيز هذا الوهم، إذ تُنتج المؤسسة قرارات تبدو في ظاهرها عقلانية ومتسقة مع اللوائح، لكنها في جوهرها تعكس **تكتيًّا دفاعيًّا** مع بيئة مضطربة، لا اختيارًا حرًّا مبنيا على تحليل متكامل.

إن الإصرار على محاكمة القرار في البيئات غير المستقرة وفق معايير الرشد الكاملة يؤدي إلى تجاهل مفهوم **الرشد المحدودة**، التي تفسر القرار بوصفه نتاجًا لقيود معرفية وتنظيمية ونفسية. وبدلًا من مساءلة المنظومة التي فرضت هذه القيود، يُلقى اللوم على الأفراد، أو تُوصم المؤسسة بعدم الكفاءة، في حين أن المشكلة تكمن في الشروط البنوية التي حكمت الفعل من أساسه.

ومن هنا، فإن تفكيك وهم الرشد لا يهدف إلى تبرير القرارات الضعيفة أو الفاشلة، بل إلى إعادة توجيه التحليل نحو **البيئة المنتجة للقرار**، وفهم حدود الممكن داخلها. فالإصلاح الحقيقي لا يبدأ بالمطالبة بقرارات أكثر عقلانية، بل بإعادة بناء السياق الذي يسمح للعقلانية بأن تكون خيارًا واقعيًّا لا افتراضًا نظريًّا.

ويمثل هذا الإدراك خطوة أساسية للانتقال، في المباحث اللاحقة، من نقد القرار بوصفه نتيجة، إلى تحليل المنظومة بوصفها سببًا، وهو ما يشكل جوهر المقاربة التي يعتمد عليها هذا الكتاب في معالجة صناعة القرار المؤسسي في بيئات الأزمات.

ونتيجة لتجربة المؤلف وعلى مدار (٢٥) عاما في مجالات الإدارة والتخطيط والعلاقات العامة والتدريب، (٧) سنوات منها خارج العراق، في بيئات عمل متعددة والاطلاع على متطلباتها والإدارة ومسؤولياتها، فقد قام بالتأسيس الى منهج ومدرسة إدارية جديدة عنوانها **(مدرسة الإدارة بالتوازي**

الوظيفي المنضبط – علاء نعمة حسن) - التي ساقدها مفصلا في كتاب

أخر حيث تم تسجيلها وتوثيقها اصوليا باسم **المؤسس** - وهي كهزم ماسلو (للحاجات الإنسانية) او قاعدة باريتو في (تصنيف الموارد البشرية)، فانها من حيث الأصل العملي قد تكون موجودة او حتى معمول بها -بالفطرة - ، الا ان دور المؤسس هنا، هو التسمية والتنظيم والتنظير ووضع القواعد والمبادئ وما يميزها عن المدارس الأخرى واخضاعها لدراسات حالة وغيرها من المتطلبات لتحويلها الى منهجية على أساس علمي، وذلك طبقا لمتبنيات في إيجاد الحلول والبدائل العملية في المجال الوظيفي وعدم توقف سير العمل، او التأثير على هرمية المؤسسة بقدر الامكان ... وساوجزها

أولا: سبب فكرة المدرسة - بعد ان وثقتها وسجلتها رسميا واصوليا، هي:

أن في كل مؤسسة لابد من وجود افراد في الهيكل التنظيمي يتصفون بانهم...

- مقاومين للتغيير بسبب (التخوف من التجديد، ضعف الثقة بالنفس، ضعف القدرات المهنية،...)

- حريصين للحفاظ على المنصب بسبب (الحفاظ على السمعة، الابقاء على الامتيازات،...)

- ضعفاء في الأداء بسبب (عدم الخبرة او الاختصاص، ضعف قدرات التفكير والابداع،...)
 - معرقلين لسير العمل بسبب (الميل للتمسك بالروتين وعدم العمل بروح القانون والضوابط، اللامبالاة، عدم الضبط،...)
 - مستندين على علاقات شخصية مؤثرة خارج المؤسسة
- لذا فان بإمكان رئيس المؤسسة ومن حقيقة فهمه واستيعابه للواقع الذي قد يتعارض مع رغبته الشديدة بتحقيق رؤيته وتنفيذ اهداف المؤسسة فانه يسعى الى ...
- عدم الصدام المباشر مع القيادات الفرعية الضعيفة لان ذلك قد يؤدي إلى أزمات داخلية.
 - القناعة بان التغيير القسري قد يخلق مقاومة أشد.
 - الانتظار الطويل لإصلاح الهياكل يعطل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- وانطلاقاً من هذه المعطيات، برزت الحاجة إلى إطار إداري يحقق الرؤية القيادية دون الدخول في مواجهات تنظيمية، ويستثمر الطاقات الكفوءة داخل المؤسسة بطريقة غير تقليدية ولكن منضبطة.
- ثانياً: فكرة مفهوم (الإدارة بالتوازي الوظيفي- المنضبط – علاء نعمة حسن)**
- يمكن تلخيص المفهوم في النقاط الآتية:
- اعتماد مسارات تنفيذ موازية للهيكل الرسمي دون إلغائه من خلال تكليف غير مباشر ومحدد لموظفين كفؤين داخل التشكيلات الفرعية لغرض تنفيذ المهام دون تجاوز السياق التنظيمي الرسمي.

- بقاء السلطة الاستراتيجية واتخاذ القرار بيد القيادة العليا للمؤسسة.
- تجنب الصدام مع القيادات او الادارات الوسطى الضعيفة أو المقاومة للتغيير.
- دمج نتائج العمل الموازي في المسار الرسمي للمؤسسة، بمعنى ان يُقدّم المنتج والمنجز عبر مسؤول التشكيل الفرعي (غير الكفوء) لتحاشي أي أزمات وتعزيز شعوره النفسي بان لديه منجز وتوقيعه هو الشاهد.

ثالثاً: أهمية الإدارة بالتوازي الوظيفي – المنضبط

يكتسب هذه المنهج أهميته من قدرته على:

🚩 تسريع تنفيذ الرؤية المؤسسية (عبر السياقات الاصولية) ومن هنا

سمي المنهج بـ (المنضبط)

🚩 تقليل النزاعات والصراعات التنظيمية.

🚩 الحفاظ على استقرار الهيكل الإداري.

🚩 تجاوز حالات الشلل الإداري دون كسر القواعد.

🚩 تحقيق الإنجاز في بيئات تنظيمية معقدة أو غير مستقرة.

رابعاً: إسهامات المفهوم في تطوير المؤسسة

١. تطوير كفاءة الكفوين فهذا المنهج يسمح بتعزيز القدرات المعرفية

والمهارية والسلوكية للعناصر الكفوءة داخل التشكيلات الفرعية،

ومنحها أدواراً حقيقية في الإنجاز، ما يسهم في:

- رفع كفاءتها العملية.

- بناء قيادات مستقبلية.

- الحد من هدر الطاقات البشرية.
- اختصار الجهد والوقت.
- ٢. استثمار الإمكانيات غير المستغلة فكثير من المؤسسات تمتلك خبرات مهنية عالية غير مستثمرة بسبب ضعف القيادات الوسيطة. يتيح التوازي الوظيفي المنضبط توظيف هذه الإمكانيات دون صدام.
- ٣. تهيئة مصادر للإنجاز دون مواجهة فهذا الأسلوب يوقر بدائل تنفيذية تحقق النتائج المطلوبة دون الحاجة إلى:
 - تغييرات في الهيكل التنظيمي او إجراءات تنظيمية مكلفة.
 - إقالات.
 - إعادة هيكلة صدامية.

خامسا: الآلية التنفيذية للإدارة بالتوازي الوظيفي المنضبط

- تقوم الآلية التنفيذية للمنهج على الخطوات الآتية:
١. تشخيص مواضع التعطيل، عدم الكفاءة، مقاومة التغيير داخل التشكيلات الفرعية.
 ٢. تحديد المهام الحرجة (ذات الأولوية) المرتبطة بتحقيق الرؤية.
 ٣. اختيار عناصر كفوءة ومتخصصة وذات خبرة واحترافية من داخل التشكيلات نفسها.
 ٤. تكليف هذه العناصر بمهام محددة بصورة غير مباشرة ومنضبطة.
 ٥. تنفيذ المهام ضمن السياق التنظيمي للتشكيل الفرعي دون تجاوزه أو إلغائه.
 ٦. تمرير النتائج عبر القنوات الرسمية وإدماجها في العمل المؤسسي.

سادسًا: الضوابط الحاكمة للتطبيق

- لضمان سلامة التطبيق، يلتزم **المنهج** بعدد من الضوابط، أبرزها:
- عدم تجاوز الصلاحيات القانونية أو التنظيمية.
 - عدم إصدار أوامر رسمية خارج التسلسل الإداري.
 - عدم تحويل التوازي إلى شبكة شخصية أو موازية للسلطة.
 - حماية العناصر المكلفة من المساءلة غير المبررة.
 - اعتبار التوازي وسيلة إصلاح لا أداة التفاف دائم غير منضبط.

المحصلة

يمثل منهج (الإدارة بالتوازي الوظيفي المنضبط – علاء نعمة حسن)

إضافة نوعية للفكر الإداري المعاصر، كونها تنطلق من الواقع التنظيمي كما هو، لا كما يُفترض أن يكون. وهي تقدم إطارًا عمليًا يوازن بين مركزية القيادة ومرونة التنفيذ، ويمنح المؤسسات القدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية دون الوقوع في فخ الصدام أو الجمود. وبذلك، يشكل هذا النهج الإداري أسلوبًا قابلاً للتطبيق المستدام، خصوصًا في البيئات التي تتطلب حذرًا تنظيميًا، وذكاءً قياديًا، وقدرة على الإنجاز في ظروف معقدة.

الفصل الثاني

بيئات الأزمات وتعقيد القرار

خصائص بيئات الأزمات المزمنة

تشكل بيئات الأزمات المزمنة أحد أكثر السياقات إرباكًا وتعقيدًا أمام المؤسسات، إذ لا تمثل حالة طارئة عابرة يمكن احتواؤها بإجراءات استثنائية مؤقتة، بل واقعًا مستمرًا يعيد تشكيل منطق الإدارة وأنماط صناعة القرار. ففي ظل الأزمة المزمنة، تفقد المؤسسة القدرة على الفصل الواضح بين الوضع الطبيعي والوضع الاستثنائي، ويتحوّل القرار من أداة للتوجيه الاستراتيجي إلى وسيلة للتكيف مع حالة عدم الاستقرار المستدام.

تتسم هذه البيئات، في المقام الأول، بارتفاع مستوى عدم اليقين، حيث تضطرب المؤشرات، وتتآكل القدرة على التنبؤ، وتغيب الرؤية بعيدة المدى. وفي ظل هذا الغموض البيئي، يصبح التخطيط طويل الأمد فعلاً عالي المخاطرة، ما يدفع المؤسسات إلى تفضيل القرارات قصيرة الأجل التي تضمن البقاء والاستمرار، حتى وإن جاءت على حساب الفاعلية الاستراتيجية.

كما تتميز بيئات الأزمات المزمنة بضغط زمني دائم لا يرتبط بحدث محدد، بل بحالة شعورية مستمرة بأن التأجيل يُراكم الخسائر. ويؤدي هذا الضغط إلى تسريع دورات القرار، وتقليص مساحات النقاش والتحليل،

وتعزيز النزعة نحو الحلول السريعة، التي غالبًا ما تعالج الأعراض دون الاقتراب من الأسباب الجذرية للمشكلة.

ومن السمات الجوهرية لهذه البيئات تشوّه تدفقات المعلومات، حيث تختلط البيانات الدقيقة بالتقديرات غير المكتملة، وتتنافس الروايات المختلفة داخل المؤسسة وخارجها، ما يُضعف قدرة متخذ القرار على بناء صورة متماسكة للواقع. وفي مثل هذا السياق، لا يكون الخلل في نقص المعلومات بقدر ما يكون في موثوقيتها وانتقائيتها وتوظيفها.

وتُنتج الأزمات المزمنة حالة من الإجهاد المؤسسي التراكمي، نتيجة الاستنزاف المستمر للموارد البشرية والتنظيمية، الأمر الذي ينعكس في تراجع الحافزية، وتآكل الثقة الداخلية، وتعزيز السلوكيات الدفاعية. وتميل المؤسسات، تحت وطأة هذا الإجهاد، إلى إعادة إنتاج أنماط القرار نفسها، حتى وإن ثبت عدم جدواها، باعتبارها خيارات مألوفة أقل مخاطرة.

كما تتسم هذه البيئات بتداخل الاستثناء مع القاعدة، حيث تتحول الإجراءات المؤقتة إلى ممارسات دائمة، ويُعاد تعريف الطبيعي وفق منطق الأزمة. ويؤدي ذلك إلى إضعاف الأطر القانونية والتنظيمية، وإرباك سلاسل المسؤولية، وتضييق هامش المساءلة، ما ينعكس مباشرة على وضوح القرار وقابليته للتنفيذ.

إن هذه الخصائص مجتمعة تجعل من بيئات الأزمات المزمنة سياقًا معيّنًا للرشد والاستقرار المؤسسي، وتفرض على القرار أن يكون نتاجًا للتوازن بين الممكن والمخاطر، لا تعبيرًا عن الخيار الأمثل. ومن هنا، فإن

فهم طبيعة هذه البيئات يُعد شرطاً تحليلياً أساسياً لتفسير سلوك المؤسسات، ويمهّد للانتقال، في المباحث اللاحقة، إلى دراسة كيفية إدارة القرار في ظل هذا التعقيد المستدام.

ضغط الزمن مقابل ضغط المعلومات

يُعدّ التوتر بين ضغط الزمن وضغط المعلومات من أكثر الإشكاليات تأثيراً في عملية صناعة القرار داخل بيئات الأزمات، إذ يضع متخذ القرار أمام معادلة معقّدة يتعذّر فيها الجمع بين اكتمال المعرفة وتوافر الوقت. ففي السياقات المستقرة، يمكن للمؤسسة أن تُوازن نسبياً بين الحاجة إلى جمع المعلومات وتحليلها، وبين متطلبات التوقيت المناسب، أما في بيئات الأزمات، فإن هذا التوازن يختل على نحو بنيوي.

يمثل ضغط الزمن حالة تشغيلية تُفرض على المؤسسة نتيجة تسارع الأحداث، أو تصاعد المخاطر، أو اتساع دائرة التأثير المحتمل للقرار. وفي ظل هذا الضغط، يُنظر إلى التأخير بوصفه خطراً بحد ذاته، ما يدفع المؤسسة إلى تقليص مراحل التحليل، وتجاوز بعض الإجراءات، واتخاذ قرارات في ظل معطيات غير مكتملة. ويُنتج هذا النمط من الضغط قرارات سريعة قد تحقّق استجابة آنية، لكنها غالباً ما تكون محدودة الأثر أو عالية الكلفة على المدى المتوسط.

في المقابل، يتمثل ضغط المعلومات في فيض البيانات، وتعدد المصادر، وتناقض التقديرات، ما يُربك عملية التحليل ويُثقل كاهل متخذ القرار. فبدل أن تؤدي كثرة المعلومات إلى ترشيد القرار، قد تتحول إلى عامل تعطيل،

خاصة عندما تفتقر المؤسسة إلى آليات فعّالة للفرز والتحقق والتفسير. وفي هذه الحالة، لا يُنتج فائض المعلومات وضوحًا، بل يُفضي إلى التردد أو التأجيل أو التمسك بخيارات مألوفة.

وتكمن المعضلة الحقيقية في أن ضغط الزمن وضغط المعلومات يعملان في اتجاهين متعاكسين؛ فالأول يدفع نحو التعجيل بالحسم، بينما يدفع الثاني نحو إرجاء القرار بانتظار مزيد من المعطيات. وفي ظل غياب منظومة مؤسسية قادرة على إدارة هذا التوتر، تميل المؤسسات إلى أحد خيارين متطرفين: إما قرار متسرع قائم على معلومات ناقصة، أو شلل قرار ناتج عن انتظار معلومات لن تكتمل.

كما يتأثر هذا التوازن بعوامل نفسية وتنظيمية، حيث يسهم الخوف من الخطأ، أو من المساءلة، في تضخيم ضغط المعلومات، بينما يؤدي القلق من فقدان السيطرة أو من تفاقم الأزمة إلى تضخيم ضغط الزمن. ونتيجة لذلك، لا يُتخذ القرار على أساس تحليل عقلاني صرف، بل في ظل إدراك ذاتي للمخاطر يتشكل داخل بيئة مضغوطة.

إن إدارة العلاقة بين ضغط الزمن وضغط المعلومات لا تعني إلغاء أحدهما لصالح الآخر، بل تتطلب بناء قدرة مؤسسية على اتخاذ القرار في ظل عدم الاكتمال، عبر تحسين جودة التقدير، لا انتظار كمال المعطيات. فالمسألة ليست في امتلاك كل المعلومات، بل في معرفة أيها حاسم، وأيها يمكن تجاهله دون المساس بجوهر القرار.

ويمهّد هذا التحليل لفهم أعمق لتعقيد القرار في بيئات الأزمات، ويبرز الحاجة إلى نماذج قرار مرنة قادرة على العمل تحت الضغط، وهو ما سيُعالج في المباحث اللاحقة ضمن إطار هندسة القرار المؤسسي.

أثر عدم اليقين في إضعاف الجراءة المؤسسية

يمثّل عدم اليقين أحد أكثر العوامل البيئية تأثيرًا في سلوك المؤسسات داخل بيئات الأزمات، لما يفرضه من قيود مباشرة على القدرة على المبادرة واتخاذ قرارات جريئة. فحين تتآكل القدرة على التنبؤ، وتغيب المؤشرات المستقرة، لا يعود القرار محكومًا بمنطق الاختيار بين بدائل واضحة، بل يتحول إلى محاولة لتفادي المخاطر غير القابلة للتقدير، الأمر الذي يُضعف الجراءة المؤسسية ويعزز النزعة الدفاعية.

في ظل عدم اليقين، تتراجع الثقة في التقديرات والتحليلات، ويُنظر إلى أي قرار يحمل قدرًا من المبادرة على أنه مقامرة غير محسوبة العواقب. ويؤدي ذلك إلى تضيق هامش المخاطرة المقبولة داخل المؤسسة، بحيث يصبح الخيار الأكثر أمانًا هو الامتناع عن الفعل أو الاكتفاء بالحد الأدنى من الاستجابة. وهكذا، لا تُكبح الجراءة بفعل نقص الكفاءة، بل نتيجة إدراك جمعي بأن تكلفة الخطأ قد تكون أعلى من تكلفة الجمود.

كما يُسهّم عدم اليقين في إرباك سلاسل المسؤولية، حيث يتردد الفاعلون المؤسسيون في تحمّل تبعات قرارات لا يمكن ضمان نتائجها. وفي مثل هذا المناخ، تميل القيادات إلى توزيع المسؤولية أو تميميعها عبر اللجان، أو تأجيل الحسم بانتظار وضوح لن يأتي بالضرورة. ويؤدي هذا السلوك إلى إضعاف

الفعل المؤسسي، وتحويل القرار من أداة توجيه إلى عبء يجب التحايل عليه.

ويتفاقم هذا الأثر عندما يقترن عدم اليقين بضعف الغطاء المؤسسي، أو بغياب منظومة مساءلة عادلة، حيث يُكافأ الحذر المفرط ويُعاقب الخطأ حتى وإن كان ناتجاً عن اجتهاد مهني. وفي هذه الحالة، تتحول المؤسسة إلى بيئة طاردة للمبادرة، وتُستبدل الجرأة الإدارية بثقافة تحفظية تُعيد إنتاج القرارات ذاتها مهما بلغت محدوديتها.

ولا يقتصر أثر عدم اليقين على القيادات العليا فحسب، بل يمتد إلى المستويات الوسطى والتنفيذية، حيث يتشكل إدراك عام بأن الفعل يحمل مخاطر غير متكافئة، وأن الالتزام الحرفي بالإجراءات أقل كلفة من اتخاذ مبادرات قد تُفسّر لاحقاً خارج سياقها. وهكذا، تتآكل الجرأة المؤسسية تدريجياً، ليس بفعل قرار واحد، بل عبر تراكم سلوكيات تجنب المخاطر.

إن فهم أثر عدم اليقين في إضعاف الجرأة المؤسسية لا يهدف إلى تبرير العجز أو الجمود، بل إلى تشخيص أحد أهم معوقات الفعل في بيئات الأزمات. فاستعادة الجرأة لا تتحقق بالمطالبة بالتحلي بالشجاعة، بل ببناء بيئة قرار تُقلّل كلفة الخطأ، وتوفّر غطاءً مؤسسياً للمبادرة، وتُعيد تعريف المخاطرة بوصفها عنصراً مُداراً لا خطراً يجب الهروب منه.

التحول من التخطيط إلى ردّ الفعل

يمثّل التحول من التخطيط المسبق إلى ردّ الفعل إحدى السمات البارزة لسلوك المؤسسات في بيئات الأزمات، حيث يتراجع التفكير الاستراتيجي

المنظم لصالح استجابات آنية تُقرضها سرعة الأحداث وضغط المخاطر. ولا يحدث هذا التحول فجأة، بل يتشكل تدريجيًا نتيجة تراكم عوامل بنيوية ونفسية وتنظيمية، يمكن رصدها وتحليلها ضمن سياق واحد متماسك. يتجلى هذا التحول، أولاً، في تآكل القدرة على الالتزام بخطط طويلة أو متوسطة الأمد، إذ تصبح الافتراضات التي بُنيت عليها تلك الخطط سريعة التقادم. ومع كل تغير مفاجئ في البيئة المحيطة، تفقد الخطط معناها العملي، وتتحول إلى وثائق مرجعية لا تُستخدم إلا بوصفها إطارًا شكليًا لا أكثر. كما يظهر التحول من التخطيط إلى ردّ الفعل في تضيق أفق القرار، حيث ينصرف اهتمام المؤسسة إلى معالجة الأثر المباشر للأزمة بدل الانشغال بجذورها أو مآلاتها المستقبلية. ويؤدي ذلك إلى تبني قرارات جزئية ومؤقتة تُراكم الحلول دون أن تُنتج مسارًا استراتيجيًا متكاملًا. ومن مظاهر هذا التحول أيضًا تصاعد مركزية القرار، إذ تميل القيادات إلى احتكار الحسم بدعوى السرعة، ما يُضعف دور الوحدات التخطيطية والاستشارية. ومع مرور الوقت، تفقد هذه الوحدات قدرتها على التأثير، ويتحول دورها من صناعة البدائل إلى تبرير ما تم اتخاذه بالفعل. ويلاحظ كذلك أن التحول إلى منطق ردّ الفعل يُنتج حلقة مفرغة من القرارات المتلاحقة، حيث يؤدي كل قرار آني إلى آثار جانبية تستدعي قرارات لاحقة لمعالجتها، دون أن يُتاح للمؤسسة الوقت الكافي لتقييم المسار ككل. وبهذا، يصبح القرار أداة لإدارة التداعيات لا لتوجيه المسار.

ويمكن تلخيص ملامح هذا التحول ضمن نقاط تحليلية مترابطة، تُدمج في السرد التفسيري على النحو الآتي:

- ❖ انكماش الأفق الزمني للقرار: حيث يُقاس نجاح القرار بقدرته على امتصاص الصدمة الآنية، لا بقدرته على تحقيق أهداف بعيدة المدى.
- ❖ تقدّم الضرورة على الرؤية: إذ تحلّ متطلبات اللحظة محلّ الاعتبارات الاستراتيجية.
- ❖ تراجع دور التخطيط المؤسسي: وتحوله إلى وظيفة هامشية أو شكلية.
- ❖ تضخّم القرارات الجزئية: على حساب المعالجات الشاملة.
- ❖ تعزيز السلوك التفاعلي: بدل السلوك الاستباقي.

وشاهد ذلك يمكن ملاحظته في المؤسسات التي تواجه أزمات ممتدة، حيث تُلغى أو تُجمّد الخطط الاستراتيجية تباغاً، ويُستعاض عنها بسلسلة من الإجراءات السريعة التي تُتخذ تحت ضغط الحدث، دون إطار ناظم يجمعها. ومع الزمن، تتكرّس ثقافة مؤسسية ترى في التخطيط عبئاً غير واقعي، وتتعامل مع ردّ الفعل بوصفه النمط الطبيعي للإدارة.

إن هذا التحول لا يعكس بالضرورة ضعفاً معرفياً أو قصوراً مهنيّاً، بقدر ما يكشف عن اختلال في البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة. فاستعادة التخطيط لا تتحقق بمجرد الدعوة إليه، بل بإعادة بناء الشروط التي تسمح له بأن يكون أداة فاعلة، لا ترفاً نظريّاً في واقع مضطرب.

الفصل الثالث

البنية الداخلية للمؤسسة وأثرها على القرار

الهرمية، المركزية، وتآكل المسؤولية

تُعدّ البنية الداخلية للمؤسسة أحد المحددات الحاسمة في طبيعة القرار المؤسسي وجودته، إذ لا يُصاغ القرار في فراغ، بل يتشكل داخل شبكة من العلاقات التنظيمية، وسلاسل السلطة، وأنماط توزيع الصلاحيات. وفي هذا السياق، تتفاعل الهرمية والمركزية بوصفهما عنصرين بنيويين مع ظاهرة تآكل المسؤولية لتنتج نمطاً قرارياً قد يتسم بالبطء، أو الغموض، أو ضعف الفاعلية. ويمكن فهم هذا التفاعل من خلال الآتي:

أولاً: الهرمية التنظيمية وأثرها على القرار

تقوم الهرمية على تعدد المستويات الإدارية وتدرّج السلطة من القمة إلى القاعدة. ورغم ما توفره من وضوح شكلي في خطوط القيادة، إلا أنها قد تتحول، في البيئات المعقّدة، إلى عائق أمام سرعة القرار ومرونته. فكلما طال السلم الهرمي، ازدادت المسافة بين صانع القرار ومنفذه، وتعرضت المعلومات للتشويه أو الانتقائية أثناء صعودها وهبوطها عبر المستويات المختلفة. وتتجلى آثار الهرمية المفرطة في:

- بطء تدفق المعلومات وصعوبة التحقق منها.
- تضخم الإجراءات واعتماد التوقيعات المتسلسلة.
- ضعف استيعاب القيادات العليا للتفاصيل التشغيلية الدقيقة.

ثانيًا: المركزية بوصفها استجابة للأزمة لا خيارًا تنظيميًا

تميل المؤسسات، لا سيما في سياقات الأزمات، إلى تعزيز المركزية باعتبارها وسيلة للضبط والسيطرة وتقليل التباين في القرارات. غير أن هذه المركزية، حين تتجاوز حدودها الوظيفية، تُفضي إلى إنهاك مراكز القرار العليا، وتعطيل القدرات الكامنة في المستويات الوسطى والتنفيذية. ويظهر أثر المركزية المفرطة في عدة مظاهر، من أبرزها:

- احتكار القرار في قمة الهرم تحت ذريعة السرعة أو الحساسية.
- تهميش الخبرات الميدانية القريبة من المشكلة.
- تحويل الوحدات الدنيا إلى منفذين بلا صلاحيات تقديرية.

ثالثًا: تآكل المسؤولية كنتيجة غير معلنة للهرمية والمركزية

ينشأ تآكل المسؤولية حين تتداخل الصلاحيات مع غياب التفويض الحقيقي، فلا تعود المسؤولية محددة بوضوح. ففي الهياكل شديدة الهرمية والمركزية، يتردد الأفراد في تحمّل تبعات القرار، باعتبار أن الحسم النهائي لا يقع ضمن نطاق سلطتهم الفعلية. ويأخذ هذا التآكل أشكالًا متعددة، من بينها:

- إلقاء اللوم أفقيًا أو عموديًا بين الوحدات.
- التذرع بالتعليمات العليا لتبرير التقصير أو الجمود.
- ضعف المساءلة نتيجة غموض من يملك القرار ومن ينفذه.

رابعًا: الأثر التراكمي على الفعل المؤسسي

عندما تجتمع الهرمية الثقيلة مع المركزية المفرطة وتآكل المسؤولية، تتشكل بيئة تنظيمية تُقيد القرار بدل أن تمكّنه. ففي هذه البيئة، يصبح القرار

بطيئاً، دفاعياً، ومجرد استجابة لضغوط خارجية، لا تعبيراً عن رؤية مؤسسية متماسكة.

ويمكن ملاحظة ذلك بوضوح في مؤسسات تتعدد فيها المستويات الإدارية، بينما تنحصر سلطة الحسم في نطاق ضيق، فتضيع المسؤولية بين من يملك المعرفة ومن يملك السلطة. وبهذا، لا يكون الخلل في غياب القرار، بل في تفكك البنية التي يفترض أن تحمله وتمنحه الفاعلية. إن معالجة هذا الخلل لا تبدأ بإلغاء الهرمية أو المركزية، بل بإعادة ضبطهما ضمن إطار يوازن بين وضوح السلطة ووضوح المسؤولية، ويمنح القرار عمقه المؤسسي بدل أن يبقى حبيس القمة.

الثقافة التنظيمية كمعيق أو محفز

تُعرّف **الثقافة التنظيمية** بأنها: المنظومة غير المكتوبة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تحكم طريقة تفكير الأفراد داخل المؤسسة، وتوجّه تفاعلاتهم مع السلطة، والعمل، والمخاطرة، واتخاذ القرار. وهي تمثل الإطار الخفي الذي يمنح البنية التنظيمية معناها العملي، ويحدد ما هو مقبول أو مرفوض، ممكن أو مستحيل، بصرف النظر عما تنص عليه اللوائح الرسمية.

ومن هذا المنطلق، لا تكون الثقافة التنظيمية عنصراً محايداً، بل قد تؤدي دوراً مزدوجاً: فهي إما **معيق بنيوي** يحدّ من فاعلية القرار، أو **محفز استراتيجي** يعزّز الجرأة والمرونة والقدرة على التعلّم. ويتحدد هذا الدور من خلال طبيعة القيم السائدة وكيفية ترجمتها إلى ممارسات يومية.

أولاً: الثقافة التنظيمية بوصفها معيقاً للقرار

تتحول الثقافة التنظيمية إلى عامل إعاقة حين تُكرّس الخوف من الخطأ، وتُعلي من الامتنال الشكلي على حساب المبادرة، وتكافئ الصمت أكثر مما تكافئ الرأي. في مثل هذه الثقافات، يُنظر إلى القرار لا بوصفه أداة للتغيير، بل بوصفه مصدر خطر شخصي ومهني. وتتجلى مظاهر الثقافة المُعيقة في:

١. تجنّب تحمّل المسؤولية الفردية أو الجماعية.
٢. تقديس الإجراءات واللوائح حتى في الحالات التي تفقد فيها جدواها.
٣. إقصاء الآراء المخالفة أو النقدية بدعوى الحفاظ على الانسجام.
٤. ربط الخطأ بالعقوبة لا بالتعلّم المؤسسي.

ثانياً: الثقافة التنظيمية بوصفها محقّراً للقرار

في المقابل، تعمل الثقافة التنظيمية بوصفها محقّراً حين تُشجّع التفكير النقدي، وتُشرعن الاجتهاد، وتتعامل مع الخطأ بوصفه فرصة للتعلّم لا وصمة للفشل. وفي هذه البيئة، يصبح القرار ممارسة جماعية واعية، لا عبئاً فردياً يُلقى على عاتق شخص بعينه. وتظهر ملامح الثقافة المحقّرة في:

١. وضوح القيم المشتركة التي تحتكم إليها القرارات.
٢. دعم المبادرات المدروسة حتى في ظل عدم اليقين.
٣. تعزيز الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة.
٤. وجود مساحات آمنة للتجريب والمراجعة.

ثالثاً: الأثر الثقافي على جودة القرار

لا يتحدد أثر الثقافة التنظيمية في مضمون القرار فحسب، بل في توقيته، وشجاعته، وقابليته للتنفيذ. فحتى أفضل النماذج التحليلية تفقد فعاليتها إذا وُضعت داخل ثقافة تُعاقب الاجتهاد أو تُجرّم الاختلاف. وعلى العكس، قد تُنتج ثقافة إيجابية قرارات فعّالة حتى في ظل محدودية الموارد أو شحّ المعلومات.

مثال توضيحي

يمكن ملاحظة هذا الأثر بوضوح في مؤسستين متشابهتين من حيث الهيكل والموارد، لكن مختلفتين ثقافياً. ففي مؤسسة تسودها ثقافة لوم، يتردد المديرون الوسط في رفع تقارير دقيقة عن المخاطر خوفاً من المساءلة، ما يؤدي إلى قرارات متأخرة أو منقوصة في القمة. بينما في مؤسسة أخرى تُشجّع الشفافية، تُرفع المؤشرات السلبية مبكراً، ويُتخذ القرار على أساس واقعي، حتى وإن كان صعباً أو غير شعبي.

إن الثقافة التنظيمية، بهذا المعنى، ليست مجرد خلفية نفسية للعمل المؤسسي، بل متغير حاسم في صناعة القرار. فهي التي تحدد ما إذا كانت المؤسسة ستختار الجمود الآمن، أم الفعل المحسوب، وهي بذلك إمّا تُقيد القرار من الداخل، أو تمنحه القوة التي يحتاجها ليكون أداة تغيير حقيقية.

تُعدّ **الصراعات الداخلية** من أخطر العوامل غير المرئية التي تؤثر في صناعة القرار داخل المؤسسات، لما تحمله من قدرة عالية على تشويه مسار القرار ومضمونه، دون أن تظهر بالضرورة في الوثائق الرسمية أو الهياكل

التنظيمية. فحين تتحول المؤسسة إلى ساحة تنافس غير منضبط بين وحدات أو أفراد أو تيارات نفوذ، لا يعود القرار نتاج تحليل موضوعي، بل حصيلة توازنات قسرية ومساومات خفية.

تنشأ الصراعات الداخلية غالبًا من تداخل الصلاحيات، وغموض الأدوار، وتضارب المصالح، أو من اختلاف الرؤى بين المستويات القيادية والتنفيذية. وفي مثل هذا السياق، يتحول القرار من أداة لتحقيق الأهداف المؤسسية إلى وسيلة لتعزيز المواقع، أو تحييد الخصوم، أو تسجيل النقاط داخل التنظيم.

ويتجلى أثر الصراعات الداخلية على القرار المشوّه في عدة مستويات مترابطة يمكن عرضها تحليليًا على النحو الآتي:

أولاً: تشويه مدخلات القرار

في بيئة يسودها الصراع، لا تُنقل المعلومات بحياد، بل تُنتقى وتُصاغ بما يخدم موقعًا أو سرديّة معينة. وتُضخّم بعض المخاطر، وتُخفى أخرى، ما يؤدي إلى بناء القرار على صورة غير مكتملة أو مضللة عن الواقع.

ثانيًا: إفراغ البدائل من محتواها الحقيقي

تُطرح البدائل أحيانًا لا بوصفها خيارات قابلة للمفاضلة، بل كأدوات ضغط أو مناورات تكتيكية. ويؤدي ذلك إلى استبعاد حلول فعّالة لأنها لا تخدم طرفًا بعينه، مقابل تمرير خيارات أقل كفاءة لكنها أكثر توافقًا مع موازين القوة الداخلية.

ثالثاً: إضعاف الجراءة في الحسم

تدفع الصراعات القيادات إلى تبني قرارات وسطية أو ضبابية، تهدف إلى إرضاء أكبر عدد ممكن من الأطراف، حتى وإن جاءت على حساب الوضوح والفاعلية. وهكذا، يصبح الغموض مقصوداً، لا نتيجة قصور تحليلي.

رابعاً: تشويه التنفيذ والمتابعة

حتى بعد صدور القرار، تستمر آثار الصراع في مرحلة التنفيذ، حيث تُفسر التوجيهات بانتقائية، أو تُنفذ بحدّها الأدنى، أو تُقابل بالمقاومة الصامتة. وبهذا، لا يفشل القرار بسبب خطئه الجوهري، بل بسبب البيئة التي صدر فيها.

ويمكن تلخيص أبرز ملامح القرار المشوّه الناتج عن الصراعات الداخلية في النقاط الآتية:

١. قرارات غير متسقة مع الأهداف المعلنة للمؤسسة.
٢. غموض في المسؤوليات وتبادل مستمر للاتهامات.
٣. ضعف في سرعة الاستجابة وفاعلية التنفيذ.
٤. تضخم الاعتبارات الشخصية أو الفئوية على حساب المصلحة العامة.

إن خطورة الصراعات الداخلية لا تكمن في وجودها بحد ذاته، فالصراع قد يكون صحيحاً حين يُدار ضمن أطر مؤسسية واضحة، بل في تحوّلها إلى عامل خفي يعيد توجيه القرار بعيداً عن منطق المهني. ومن هنا، فإن إصلاح

صناعة القرار لا يمر فقط عبر تحسين الأدوات التحليلية، بل عبر تفكيك بُنى الصراع غير المنضبط، وبناء آليات حوكمة تضمن أن يبقى القرار تعبيرًا عن العقل المؤسسي، لا عن موازين القوى داخله.

الإدارة الخائفة مقابل الإدارة المبادرة

يُجسّد التباين بين الإدارة الخائفة والإدارة المبادرة أحد أهم الفواصل السلوكية في فهم كيفية تشكّل القرار المؤسسي، إذ لا يرتبط هذا التباين بالهيكل أو الموارد بقدر ما يرتبط بعقلية القيادة ونمط إدراكها للمخاطر والمسؤولية. ففي حين تنطلق الإدارة الخائفة من منطق تجنب الخطأ، تقوم الإدارة المبادرة على منطق إدارة المخاطر وتحويلها إلى فرص محسوبة. تتسم الإدارة الخائفة بنزعة دفاعية تجعل القرار فعلاً ثقيل الكلفة نفسيًا وتنظيميًا. فكل قرار يُنظر إليه باعتباره تهديدًا محتملاً للموقع الوظيفي أو السمعة المهنية، لا خطوة ضمن مسار مؤسسي. ونتيجة لذلك، تميل هذه الإدارة إلى تأجيل الحسم، وتفضيل القرارات الأدنى أثرًا، والاحتماء بالإجراءات واللجان بوصفها أدوات لتقاسم المسؤولية أو تمييزها.

في المقابل، تنطلق الإدارة المبادرة من إدراك واعٍ بأن غياب القرار قد يكون أكثر خطورة من اتخاذ قرار غير كامل. فهي لا تُنكر وجود المخاطر، لكنها تسعى إلى احتوائها عبر التحليل، والتجريب، والتعلّم المستمر. وفي هذا النمط، يُنظر إلى القرار بوصفه عملية ديناميكية قابلة للمراجعة، لا حكمًا نهائيًا لا يقبل التصحيح.

ويمكن توضيح الفروق الجوهرية بين النمطين على النحو الآتي:

أولاً: منطلق التفكير

- الإدارة الخائفة: تنطلق من سؤال «كيف نتجنب الخطأ؟».
- الإدارة المبادرة: تنطلق من سؤال «كيف ندير المخاطر بأقل كلفة ممكنة؟».

ثانياً: التعامل مع عدم اليقين

- الإدارة الخائفة: ترى في عدم اليقين سبباً للتجميد والتريث المفرط.
- الإدارة المبادرة: ترى في عدم اليقين معطى طبيعياً يُبنى القرار في ظله.

ثالثاً: الموقف من المسؤولية

- الإدارة الخائفة: تميل إلى توزيع المسؤولية أو إخفاؤها داخل الهياكل.
- الإدارة المبادرة: تقبل بتحمل المسؤولية ضمن إطار مؤسسي واضح.

رابعاً: أثر النمط الإداري على القرار

- الإدارة الخائفة: تُنتج قرارات مترددة، جزئية، أو متأخرة.
- الإدارة المبادرة: تُنتج قرارات واضحة، قابلة للتنفيذ، وقابلة للتعديل عند الحاجة.

ويمكن مشاهدة هذا التباين في مؤسسات تواجه أزمة واحدة بموارد متقاربة؛ فالمؤسسة التي تُدار بعقلية خائفة تكتفي بإجراءات شكلية تحفظها من النقد الآني، لكنها تقشَل في إحداث أثر حقيقي، بينما المؤسسة المبادرة تتخذ قرارات جريئة نسيئاً، تُخطئ أحياناً، لكنها تتعلَّم وتُصحَّ مسارها، ما يمنحها قدرة أعلى على التكيف والاستمرار.

إن المفاضلة بين الإدارة الخائفة والإدارة المبادرة ليست مسألة أخلاقية أو شخصية، بل خيار مؤسسي يعكس طبيعة البيئة التنظيمية، ونظام الحوافز، وآليات المساءلة. فحيث تُعاقب المبادرة، تسود الإدارة الخائفة، وحيث يُدار الخطأ بعقلانية، تنمو الإدارة المبادرة ويستعيد القرار دوره بوصفه أداة فعل لا مجرد وسيلة نجاة.

الفصل الرابع

المعلومات كأداة سلطة داخل المؤسسة

من يمتلك المعلومة يمتلك القرار

لا تُعدّ المعلومة داخل المؤسسة موردًا معرفيًا فحسب، بل تتحول، في كثير من السياقات التنظيمية، إلى أداة سلطة فاعلة تتحكم في مسار القرار وحدوده. فامتلاك المعلومة، أو التحكم في تدفقها وتوقيتها وصياغتها، يمنح صاحبه قدرة غير مباشرة على توجيه القرار، حتى وإن لم يكن في موقع رسمي لصناعته. ومن هنا، يتجاوز القرار كونه نتاجًا للمنصب، ليصبح انعكاسًا لموازن القوة المعرفية داخل المؤسسة.

في البنى المؤسسية المعقّدة، لا تتوزع المعلومات بشكل متكافئ، بل تتجمع في نقاط محددة، غالبًا ما تكون وحدات تحليل، أو مكاتب فنية، أو مستويات إدارية وسيطة. ومع الوقت، تتحول هذه النقاط إلى مراكز نفوذ، ليس لأنها تصدر القرار، بل لأنها تُحدّد ما يصل إلى صانع القرار وما يُحجب عنه. وهكذا، لا يُصاغ القرار على أساس الواقع الكامل، بل على أساس الواقع الذي سُمح له بالظهور. ويظهر أثر امتلاك المعلومة على القرار عبر عدة مسارات مترابطة يمكن تحليلها على النحو الآتي:

أولاً: التحكم في تدفق المعلومات

من يمتلك القدرة على تمرير المعلومات أو تأخيرها أو تجزئتها، يمتلك قدرة ضمنية على تسريع القرار أو تعطيله. فالمعلومة التي تصل متأخرة قد تفقد

قيمتها، والمعلومة المجتزأة قد تُنتج قرارًا ناقصًا، حتى وإن كان منطقيًا في ظاهره.

ثانيًا: إعادة تأطير الواقع

لا تقتصر سلطة المعلومة على مضمونها، بل تمتد إلى طريقة عرضها. فاختيار المؤشرات، ونبرة التقارير، وترتيب الأولويات، كلها عناصر تُعيد تشكيل إدراك صانع القرار للمشكلة، وتدفعه نحو خيارات دون غيرها.

ثالثًا: صناعة التفوق المعرفي

حين يحتكر فاعل مؤسسي معين المعرفة المتخصصة، يصبح مرجعًا إلزاميًا في عملية القرار، ما يمنحه نفوذًا يفوق أحيانًا نفوذ المواقع الرسمية. وفي هذه الحالة، ينتقل مركز الثقل من «من يقرر» إلى «من يفسر».

رابعًا: تقييد البدائل المتاحة

القرار لا يكون أوسع من بدائله المعروضة. وحين تُقدّم بدائل محدودة أو منحازة، يُختزل القرار في نطاق ضيق يخدم اتجاهًا بعينه، دون أن يبدو ذلك انحرافًا صريحًا عن المنهج المهني.

ويمكن تلخيص القاعدة الحاكمة لهذه العلاقة في أن السلطة المعرفية تسبق السلطة الإدارية، وأن من يملك المعلومة لا يفرض القرار بشكل مباشر، بل يجعله يبدو الخيار الأكثر عقلانية ضمن معطيات مصممة بعناية. إن خطورة هذا النمط لا تكمن في استخدام المعلومة للتأثير، فهذا جزء طبيعي من العمل المؤسسي، بل في غياب الشفافية والتوازن المعرفي. فحين تُحتكر المعلومات، يُختزل القرار، وتضعف المساءلة، ويتحول العقل المؤسسي إلى

تابع لرواية واحدة. ومن هنا، فإن إعادة ضبط العلاقة بين المعلومة والقرار تتطلب بناء نظم تضمن انسياب المعرفة، وتعدد مصادرها، وربط السلطة المعرفية بأطر حوكمة تمنع تحولها إلى أداة هيمنة داخل المؤسسة.

تشويه البيانات وصناعة الانطباع الخاطئ

يُقصد بـ **تشويه البيانات** كل عملية مقصودة أو غير مقصودة تُجرى فيها تغيير معنى البيانات أو وزنها أو سياقها، بما يؤدي إلى بناء **انطباع ذهني غير مطابق للواقع** لدى متخذ القرار. ولا يشترط التشويه التزوير الصريح، بل قد يتحقق عبر الانتقاء، أو الإخراج الفني، أو التوقيت، أو المقارنة المضللة. وفي هذه الحالة، لا يُصنع القرار على أساس حقيقة موضوعية، بل على أساس واقع مُعاد تشكيله معرفيًا.

في السياق المؤسسي، يُعد تشويه البيانات أحد أخطر أنماط إساءة استخدام المعلومات، لأنه يعمل بهدوء، ويُنتج قرارات تبدو عقلانية ومنطقية في ظاهرها، لكنها منحرفة في جوهرها. فصانع القرار لا يخطئ لأنه تجاهل البيانات، بل لأنه وثق ببيانات صيغت بطريقة أوجت باستنتاجات محددة سلفًا.

يتشكل هذا التشويه ضمن مسار سردي متكامل يبدأ من جمع البيانات ولا ينتهي عند عرضها، ويمكن تفكيكه تحليليًا كما يأتي:

أولاً: تعريف آليات تشويه البيانات

تتحقق عملية التشويه عبر عدد من الآليات الشائعة، من أبرزها:

١. الانتقائية: عرض بيانات داعمة لوجهة نظر معينة مع إخفاء البيانات المخالفة.

٢. الإخراج غير المتوازن: تضخيم أرقام ثانوية وتقزيم مؤشرات جوهرية.

٣. فصل البيانات عن سياقها الزمني أو المكاني.

٤. المقارنة المضللة: مقارنة مؤشرات غير متكافئة لإنتاج استنتاج خاطئ.

٥. التحميل التفسيري: دمج الرأي داخل البيانات بدل فصله عنها.

ثانياً: من البيانات إلى الانطباع الخاطئ

لا ينتج الانطباع الخاطئ فجأة، بل يتشكل تدريجياً داخل عقل متخذ القرار. فحين تُقدّم البيانات في قالب متسق ظاهرياً، يبدأ القرار في التكوّن قبل اكتمال النقاش، ويُغلق باب التساؤل النقدي. وهكذا، يتحول التقرير من أداة إيضاح إلى أداة إقناع، ومن وسيلة دعم القرار إلى بديل عنه.

ثالثاً: الأثر المباشر على صناعة القرار

يؤدي تشويه البيانات إلى نتائج خطيرة، من بينها:

١. قرارات مبنية على تشخيص غير دقيق للمشكلة.

٢. توجيه الموارد نحو أولويات وهمية.

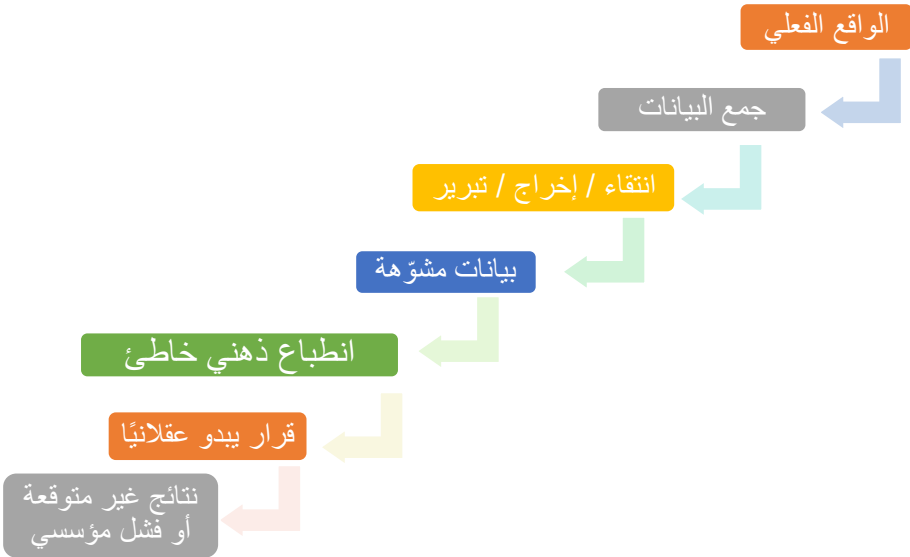
٣. تجاهل مخاطر حقيقية لأنها لم تظهر بصورتها الكاملة.

٤. تعزيز الثقة بقرارات فاشلة لأنها بدت “مدعومة بالأرقام”.

رابعاً: تشويه البيانات كأداة سلطة ناعمة

في كثير من المؤسسات، لا يُستخدم تشويه البيانات بدافع الخطأ المهني فقط، بل كأداة سلطة ناعمة لفرض اتجاه معين دون صدام مباشر. فبدل فرض القرار، يُعاد تشكيل الواقع بحيث يصبح القرار المرغوب هو الخيار “المنطقي الوحيد”.

مخطط توضيحي لمسار التشويه



يوضح هذا المخطط أن الخلل لا يقع عند لحظة القرار، بل في المراحل السابقة التي شكّلت الإدراك. فحين يُبنى الانطباع على بيانات مشوهة، يصبح القرار نفسه ضحية، مهما بلغت كفاءة متخذه.

إن مواجهة تشويه البيانات لا تتحقق عبر المطالبة بالحياد الأخلاقي فقط، بل عبر بناء منظومات تحقق وتدقيق، وتعدد مصادر المعلومات، والفصل الصارم بين البيانات والتحليل، وترسيخ ثقافة تساؤل مؤسسي لا تكتفي بما يُعرض، بل تسأل عما غاب ولماذا غاب. عندها فقط تستعيد البيانات دورها الحقيقي كأداة إضاءة، لا أداة تضليل.

الفجوة بين المعلومة والتقدير

تُشير الفجوة بين المعلومة والتقدير إلى المسافة الفاصلة بين ما هو متوافر من بيانات ومعطيات، وبين ما يُستخلص منها من أحكام واستنتاجات تُبنى عليها القرارات. فالمعلومة في حد ذاتها مادة خام، أما التقدير فهو نتاج عملية عقلية وتنظيمية معقّدة تشمل التحليل، والمقارنة، وربط المعطيات بالسياق، واستشراف المآلات. وعندما تتسع هذه الفجوة، لا يعود الخلل في نقص المعلومات، بل في عجز المؤسسة عن تحويلها إلى فهم عملي صالح لصناعة القرار.

في كثير من المؤسسات، تتراكم المعلومات بوتيرة تفوق القدرة على استيعابها، بينما تبقى قدرات التقدير محدودة أو محصورة في نطاق ضيق. ونتيجة لذلك، يُتخذ القرار إما اعتمادًا على قراءة سطحية للبيانات، أو على تقديرات ذهنية غير مؤسسة، ما يُنتج قرارات متذبذبة أو متناقضة مع الواقع الفعلي.

تنشأ هذه الفجوة ضمن مسار تدريجي يمكن تحليله على النحو الآتي:

أولاً: أسباب الفجوة بين المعلومة والتقدير

تتعدد العوامل التي تُنتج هذه الفجوة، ومن أبرزها:

- الفصل التنظيمي بين وحدات جمع المعلومات ووحدات التحليل.
- ضعف الكفاءات التحليلية أو غياب المنهجيات الواضحة للتقدير.
- الخلط بين نقل البيانات وتفسيرها.
- الضغط الزمني الذي يدفع إلى القفز من المعلومة إلى القرار دون تحليل كافٍ.

- التأثيرات النفسية والتحيزات المسبقة لدى متخذ القرار.

ثانياً: مظاهر الفجوة في السلوك المؤسسي

تظهر الفجوة بوضوح في عدد من الممارسات، من بينها:

- الاعتماد المفرط على الأرقام دون فهم دلالاتها.
- تغيير القرارات رغم ثبات المعطيات.
- تضارب التقديرات بين وحدات مختلفة حول الظاهرة نفسها.
- الثقة بتقارير “ممتازة الشكل” ضعيفة المحتوى التحليلي.

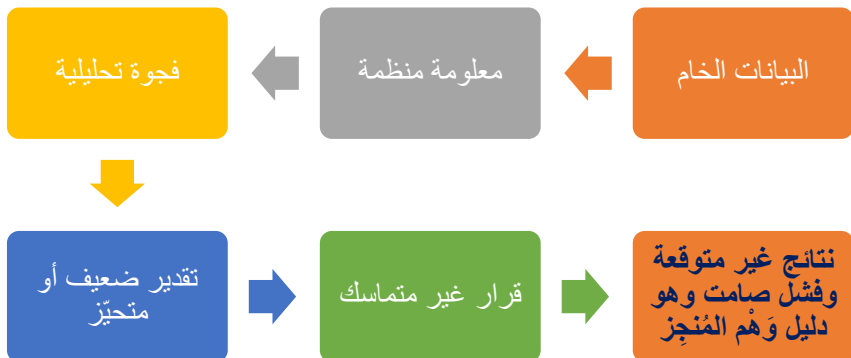
ثالثاً: الأثر المباشر على صناعة القرار

تؤدي الفجوة بين المعلومة والتقدير إلى نتائج خطيرة، أهمها:

- تشخيص خاطئ للمشكلة رغم وفرة البيانات.
- توجيه القرار نحو أعراض الظاهرة بدل أسبابها.
- تضليل متخذ القرار بإحساس زائف بالسيطرة والمعرفة.

- إضعاف القدرة على استشراف النتائج بعيدة المدى.

مخطط رسومي يوضح الفجوة



يوضح هذا المخطط أن نقطة الخلل المركزية ليست في مرحلة القرار، بل في المنطقة الوسطى التي يُفترض أن تتحول فيها المعلومة إلى تقدير رصين. وكلما اتسعت هذه الفجوة، زادت احتمالات الخطأ حتى وإن بدا القرار مدعوماً بالبيانات.

إن ردم الفجوة بين المعلومة والتقدير يتطلب بناء قدرات تحليلية مؤسسية، وتوحيد منهجيات التقدير، وربط جمع المعلومات بأسئلة قرار واضحة، لا الاكتفاء بتكديسها. فالمعلومة التي لا تُحوَّل إلى تقدير ليست قوة، بل عبء معرفي قد يكون أكثر خطورة من الجهل ذاته.

دور المستشارين والخبراء: بين التمكين والتضليل

يشكّل المستشارون والخبراء حلقة وسيطة حساسة في منظومة صناعة القرار المؤسسي، إذ يُفترض أن يكونوا جسراً معرفياً يربط بين تعقيد الواقع ومتطلبات الحسم القيادي. غير أن هذا الدور، بحكم طبيعته غير التنفيذية، يحمل وجهين متناقضين: وجهًا تمكينيًا يعزّز جودة القرار، ووجهًا تضليليًا قد يُعيد توجيهه أو تشويبه دون أن يظهر ذلك بوضوح في مسار القرار الرسمي.

في دوره التمكيني، يعمل المستشار بوصفه عقلاً تحليليًا مستقلًا، يُعيد ترتيب المعطيات، ويفكك الظواهر، ويعرض البدائل مع تقدير كلفتها ومخاطرها. فهو لا يصنع القرار بدل القيادة، بل يُمكنها من رؤية ما قد لا يظهر في التقارير التنفيذية اليومية. ويتحقق هذا التمكين حين يلتزم المستشار بالتحليل القائم على الأدلة، ويفصل بين المعلومة والتفسير، ويعرض النتائج حتى وإن كانت غير مريحة لصانع القرار.

في المقابل، يتحول المستشار أو الخبير إلى عامل تضليل حين ينزلق دوره من التحليل إلى الإقناع، أو من الاستشارة إلى التبرير. ويحدث ذلك عندما يُصاغ التحليل لخدمة توجه مسبق، أو حين تُنتقى البيانات بعناية لإنتاج توصية بعينها، لا لعرض صورة شاملة للواقع. وفي هذه الحالة، لا يُضلل القرار بالقوة، بل بالإيحاء المهني المغلف بلغة الخبرة.

ويمكن تفكيك هذا الدور المزدوج عبر تحليل الموقف الذي يعمل فيه المستشار، على النحو الآتي:

أولاً: موقع المستشار في عملية القرار

- في حالة التمكين: يكون المستشار خارج دائرة الصراع الداخلي، ويتمتع بهامش استقلال فكري.
- في حالة التضليل: يكون جزءاً من توازنات النفوذ، أو مرتبطاً بمصلحة مباشرة أو غير مباشرة في نتيجة القرار.

ثانياً: طبيعة التحليل المقدم

- التمكين: تحليل يبرز الفرضيات، ويكشف حدود المعرفة، ويعرض بدائل متعددة.
- التضليل: تحليل انتقائي، يُضخم مؤشرات معينة، ويُخفي أخرى، ويقود ضمناً إلى خيار واحد.

ثالثاً: العلاقة مع صانع القرار

- التمكين: علاقة قائمة على الثقة النقدية، تسمح بالاختلاف والمساءلة.
- التضليل: علاقة قائمة على إرضاء التوقعات، أو تعزيز قناعات مسبقة لدى القيادة.

مثال:

في مؤسسة تواجه تراجعاً حاداً في الأداء، قد يقدم المستشار تحليلاً يظهر أن الخلل بنيوي ويتطلب إعادة هيكلة مؤلمة على المدى القصير. بينما قد يقدم مستشار آخر، في السياق ذاته، تحليلاً يركز على عوامل خارجية فقط، ويوصي بإجراءات تجميلية (ترقيعية) تحفظ الوضع القائم، في الحالة

الأولى، يُمكن المستشار القيادة من اتخاذ قرار صعب لكنه واقعي. وفي الثانية، يُضللها بطمأننة زائفة تُوْجل الانهيار بدل معالجته.

موقف اثرائي

لا يُقاس أثر المستشار أو الخبير بكمّ التقارير التي يقدّمها، بل بقدرته على توسيع أفق القرار لا تضيقه. فحين يصبح المستشار مصدر يقين مفرط في بيئة معقّدة، يجب الشك في دوره. أما حين يعترف بحدود التقدير، ويُبرز مناطق الغموض، فإنه يمارس دوره التمكيني الحقيقي.

إن ضبط دور المستشارين والخبراء لا يتحقق بإقصائهم ولا بتقديسهم، بل بإدماجهم ضمن منظومة حوكمة تضمن الشفافية، وتعدد الآراء، والفصل بين التحليل والقرار. عندها فقط يتحول وجودهم إلى قوة داعمة للعقل المؤسسي، لا أداة ناعمة لإعادة إنتاج التضليل تحت مسمى الخبرة.

الفصل الخامس

الإعلام والرأي العام كعامل ضاغط على القرار

الإعلام كبيئة تشغيل للقرار

لم يعد الإعلام مجرد قناة لنقل القرارات أو شرحها للرأي العام، بل تحوّل في السياقات المعاصرة إلى بيئة تشغيل فاعلة تؤثر في توقيت القرار، وشكله، وحدوده، وأحياناً في مضمونه ذاته. فالقرار المؤسسي لا يُتخذ اليوم في فراغ إداري مغلق، بل داخل فضاء إعلامي متفاعل يفرض إيقاعه، ويعيد تعريف ما هو ممكن، وما هو مقبول، وما هو مكلف سياسياً أو مؤسسياً.

في هذا الإطار، يعمل الإعلام بوصفه وسيطاً ضاغطاً يسبق القرار ويواكبه ويتلوه. فقبل اتخاذ القرار، يسهم الإعلام في تشكيل جدول الأولويات، عبر تسليط الضوء على قضايا معينة وإهمال أخرى، ما يدفع المؤسسة إلى التعامل مع ما هو ظاهر إعلامياً باعتباره أكثر إلحاحاً، حتى وإن لم يكن كذلك من منظور استراتيجي. وهكذا، لا يُستدعى القرار استجابة لتقييم داخلي فحسب، بل لنبض إعلامي متصاعد.

أثناء عملية القرار، يتحول الإعلام إلى عامل يقيّد مساحة التفكير، حيث يُحسب كل خيار ليس فقط بميزان الجدوى المؤسسية، بل بميزان ردود الفعل المتوقعة. ويؤدي ذلك إلى إدخال اعتبارات الصورة والانطباع ضمن صلب عملية التقدير، ما قد يفضي إلى تفضيل قرارات قابلة للتسويق الإعلامي على حساب قرارات أكثر عمقاً لكنها أقل جاذبية.

أما بعد صدور القرار، فإن الإعلام لا يكتفي بنقله، بل يعيد تفسيره وتأطيره، ما يؤثر في مستوى قبوله وتنفيذه. فقرار واحد قد يُستقبل بوصفه إجراءً إصلاحيًا أو بوصفه إخفاقًا، تبعًا للسردية الإعلامية السائدة، الأمر الذي ينعكس مباشرة على ثقة الجمهور، وعلى تماسك المؤسسة داخليًا.

ويمكن تلخيص أدوار الإعلام كبيئة تشغيل للقرار في النقاط التحليلية الآتية:

- تسريع زمن القرار عبر خلق شعور بالعجلة والضغط.
 - إعادة ترتيب الأولويات وفق منطق الجاذبية الإعلامية.
 - تضيق هامش البدائل خوفًا من التأويل السلبي.
 - تشكيل الانطباع العام الذي يُقاس عليه نجاح القرار أو فشله.
- إن خطورة التعامل مع الإعلام كعامل خارجي فقط تكمن في تجاهل أثره البنوي على القرار. فحين لا تُدرك المؤسسة أن الإعلام أصبح جزءًا من بيئة التشغيل، تفاجأ بأن قراراتها تُحاكم خارج منطقتها المهني. وفي المقابل، فإن الاندماج الواعي مع الواقع الإعلامي لا يعني الخضوع له، بل فهم آلياته، وبناء قدرة مؤسسية على اتخاذ القرار دون أن تفقد السيطرة على سرديته. وعليه، فإن القرار الرشيد في العصر الإعلامي ليس ذلك الذي يتجاهل الإعلام، ولا الذي يُصاغ لإرضائه، بل الذي يُبنى على تقدير واعٍ لتأثيره بوصفه عنصرًا ضاغطًا ضمن منظومة معقدة من العوامل المؤثرة في الفعل المؤسسي.

صناعة التهويل أو التهذبة:

قراءة تحليلية في ضوء سياسات ناعوم جومسكي العشر

تمثل صناعة التهويل أو التهذبة إحدى أكثر الأدوات الإعلامية تأثيراً في توجيه القرار المؤسسي، لكونها تعمل على مستوى الإدراك الجمعي لا على مستوى الوقائع المجردة. فالإعلام لا يكتفي بعكس الواقع، بل يعيد إنتاجه عبر تضخيم الخطر أو تقزيمه، بما يخدم مساراً معيناً في الضغط على متخذ القرار أو منحه هامش حركة أوسع. ويغدو هذا الدور أكثر وضوحاً عند قراءته في ضوء سياسات ناعوم جومسكي العشر للتلاعب بالرأي العام، التي توفر إطاراً تحليلياً لفهم كيف يُدار الوعي، وبالتالي كيف يُدار القرار من الخارج.

في سياق التهويل، يُعاد تقديم الظواهر بوصفها تهديدات وجودية أو أزمات وشيكة، حتى وإن كانت قابلة للإدارة المؤسسية الهادئة. ويتقاطع هذا المسار بوضوح مع سياسة خلق المشكلة ثم تقديم الحل، حيث يُضخم الحدث إعلامياً لإنتاج حالة خوف أو قلق عام، ما يدفع المؤسسة إلى اتخاذ قرارات سريعة تحت ضغط المطالبة الشعبية أو الخشية من فقدان السيطرة. في هذه الحالة، لا يُمنح القرار وقته الطبيعي للتحليل، بل يُستدرج إلى منطق الاستجابة العاجلة.

كما يستند التهويل إلى سياسة استثارة العاطفة بدل التفكير، إذ تُقدّم الوقائع بلغة انفعالية، وصور صادمة، وعناوين مكتفة، تُغلق المجال أمام النقاش العقلاني. ونتيجة لذلك، يُحاسب القرار ليس على رصده أو جدواه، بل

على قدرته على إشباع الانفعال العام. وهنا يصبح القرار أقرب إلى فعل تهدئة نفسية أنية، لا معالجة مؤسسية عميقة.

في المقابل، تقوم صناعة التهدة على الاتجاه المعاكس ظاهرياً، لكنها لا تقل تأثيراً. فالتهدة الإعلامية قد تُستخدم لإخماد قضايا جوهرية عبر التقليل من شأنها، أو إغراقها في خطاب طمأنة مبالغ فيه. ويتقاطع هذا المسار مع سياسة الإلهاء، حيث يُصرف انتباه الرأي العام إلى قضايا ثانوية أو سجلات جانبية، بينما تُدار قرارات مصيرية في الظل دون ضغط أو مساءلة حقيقية. كما ترتبط التهدة بسياسة التدرج، إذ تُقدّم التحولات الكبرى بوصفها خطوات صغيرة غير مقلقة، ما يُضعف قدرة الجمهور على إدراك خطورة المسار العام. وفي هذه الحالة، يُمنح صانع القرار مساحة حركة أوسع، لكنه قد يقع في فخ الاطمئنان الزائف، متوهماً أن غياب الضغط الإعلامي يعني غياب المشكلة ذاتها.

ومن خلال الجمع بين التهويل والتهدة، تُمارس سياسة إبقاء الجمهور في حالة جهل مُرضٍ، حيث لا يُمنح وعياً حقيقياً بطبيعة التحديات، بل وعياً مُداراً يخدم توقيت القرار واتجاهه. وهنا لا يعود الإعلام ناقلاً للرأي العام، بل صانعاً له، ولا يعود القرار استجابة موضوعية، بل تفاعلاً مع صورة ذهنية مُشكّلة مسبقاً.

إن الخطورة الحقيقية، من منظور مؤسسي، لا تكمن في وجود التهويل أو التهدة بحد ذاتهما، بل في عدم وعي متخذ القرار بوقوعه داخل هذا

الإطار التلاعبي. فحين يُبنى القرار استنادًا إلى إدراك عام مُصنَّع، يفقد استقلاله التحليلي، ويتحول إلى استجابة لضغط مُدار لا لواقع مُقاس بدقة. وفي ضوء سياسات جومسكي، يمكن القول إن القرار الرشيد هو ذاك الذي يفصل بين **حدة الخطاب الإعلامي وعمق المشكلة الفعلية**، ويمتلك أدواته الخاصة لقياس المخاطر بعيدًا عن الاستثارة أو التطمين المصطنع. فالإعلام قد يخلق مناخ التشغيل، لكنه لا يجب أن يتحول إلى غرفة التحكم، وإلا أصبح القرار انعكاسًا لسياسات التلاعب بالوعي لا نتاجًا للعقل المؤسسي المستقل.

الرأي العام المؤسسي المُدار وتأثيره على تراجع القرار:

قراءة تحليلية في ضوء غوستاف لوبون، ألفرد أدلر، وكارل يونغ

يُعدّ **الرأي العام المُدار** أحد أخطر العوامل الضاغطة على القرار المؤسسي، ليس لأنه يُعبّر عن إرادة جماهيرية حقيقية، بل لأنه يُصاغ ويُوجّه ويُحفّز ضمن أطر نفسية وإعلامية تجعل منه قوة ظاهرية قد تُقيد القرار أو تدفعه إلى التراجع. وفي هذا السياق، لا يكون الخطر في الرأي العام ذاته، بل في كونه نتاجًا لعمليات توجيه واعية تستثمر في البنية النفسية للجماعة، وهو ما يمكن تفكيكه بوضوح عبر مقاربات **غوستاف لوبون** و**ألفرد أدلر** و**كارل يونغ**.

ينطلق **غوستاف لوبون** في تحليله للجماهير من فكرة أن الفرد، حين يذوب داخل الحشد، يفقد جزءًا كبيرًا من عقله النقدي، ويصبح أكثر قابلية للتأثر بالإيحاء والصور والانفعالات. وفي ظل الرأي العام المُدار، لا يتفاعل

الجمهور مع الوقائع بقدر ما يتفاعل مع تمثلاتها الرمزية. وهنا يتراجع القرار المؤسسي لأن متخذ القرار لا يواجه رأيًا عقلانيًا قابلاً للنقاش، بل كتلة شعورية متقلبة، تُكافئ التراجع بوصفه “استجابة” وتعاقب الثبات بوصفه “تعنّتًا”. وبهذا المعنى، يتحول القرار من فعل قيادي إلى فعل استرضائي.

أما ألفرد أدلر، فيقدّم مدخلًا مختلفًا يركّز على الدوافع النفسية، ولا سيما الشعور بالنقص والسعي إلى التعويض. فالرأي العام المُدار غالبًا ما يُبنى على تضخيم الإحساس بالتهديد أو الإقصاء، ما يدفع الجماعة إلى البحث عن شعور بالقوة عبر الضغط على السلطة أو المؤسسة. وفي هذه الحالة، لا يُطالب الرأي العام بقرار رشيد بقدر ما يطالب بقرار يُعيد له شعور السيطرة أو الاعتبار. وتحت هذا الضغط، قد تتراجع المؤسسة عن قرارات مدروسة، ليس لأنها خاطئة، بل لأنها لا تُشبع الحاجة النفسية الجمعية إلى التعويض الرمزي.

في حين يضيف كارل يونغ بُعدًا أعمق من خلال مفهوم اللاوعي الجمعي والرموز الكامنة فيه. فالرأي العام المُدار لا يخاطب العقل الواعي فقط، بل يستدعي صورًا نمطية وأرشفة رمزيًا متجذرًا في الذاكرة الجمعية. وعندما يُربط القرار المؤسسي بهذه الرموز، يُعاد تفسيره بوصفه تهديدًا لهوية الجماعة أو قيمها، حتى وإن لم يكن كذلك في جوهره. وتحت هذا التأطير الرمزي، يصبح التراجع عن القرار وسيلة لاحتواء القلق الجمعي، لا نتيجة مراجعة عقلانية لمضمونه.

ومن خلال الجمع بين هذه المقاربات، يمكن فهم كيف يؤدي الرأي العام المُدار إلى تراجع القرار عبر مسارات متداخلة:

- تحويل القرار إلى استجابة انفعالية لضغط جماهيري غير عقلاني وفق لوبون.

- استغلال الدوافع النفسية للجماعة وحاجتها للتعويض وفق أدلر.

- تحميل القرار دلالات رمزية تتجاوز معناه الواقعي وفق يونغ.

إن تراجع القرار في هذا السياق لا يعكس بالضرورة ضعفًا إداريًا، بل قد يكون نتيجة قراءة خاطئة لطبيعة الرأي العام. فحين يُعامل الرأي العام المُدار بوصفه تعبيرًا أصيلًا عن المصلحة العامة، تفقد المؤسسة قدرتها على التمييز بين الضغط المشروع والضغط المُصنَّع.

وعليه، فإن حماية القرار المؤسسي لا تعني تجاهل الرأي العام، بل فهم بنيته النفسية، والتمييز بين ما هو تعبير عقلائي قابل للحوار، وما هو نتاج إدارة واعية للمشاعر والرموز. فالمؤسسة التي لا تُدرك هذا الفارق، تجد نفسها تتراجع خطوة بعد أخرى، لا أمام قوة الحقيقة، بل أمام هندسة الوعي الجمعي.

القرار الدفاعي مقابل القرار الهجومي:

سياقات التوازن ومخاطر التسرع

يُشكّل التمييز بين القرار الدفاعي والقرار الهجومي أحد المفاصل التحليلية الأساسية في فهم سلوك المؤسسات تحت الضغط، ولا سيما في البيئات التي تتداخل فيها الاعتبارات السياسية والإعلامية والاجتماعية. فكل

قرار، في جوهره، ينطوي على موقع ذهني تتبناه القيادة: إمّا حماية القائم وتقليل الخسائر، أو المبادرة والتأثير وتغيير المعادلة. غير أن الإشكال لا يكمن في وجود أحد النمطين، بل في اختلال التوازن بينهما أو الانزلاق نحو قرار متعجل لا يراعي المصلحة العامة ولا يستشرف المستقبل.

يُفهم القرار الدفاعي بوصفه قرارًا يهدف إلى احتواء المخاطر، وتخفيف الضغط، ومنع تفاقم الخسائر قصيرة الأمد. وهو غالبًا ما ينبثق في لحظات تصاعد التهديد أو اشتداد الرأي العام أو غموض البيئة التشغيلية. وفي حده الوظيفي، يُعد هذا القرار مشروعًا وضروريًا، لأنه يمنح المؤسسة مساحة تنفّس ويحافظ على استقرارها. إلا أن تحوُّله إلى نمط دائم يُفضي إلى الجمود، ويكرّس منطق إدارة الأزمة بدل تجاوزها.

في المقابل، يُعرّف القرار الهجومي بأنه قرار استباقي يسعى إلى إعادة تشكيل الواقع بدل الاكتفاء بالتكيف معه. وهو قرار يتطلب جرأة محسوبة، ورؤية أبعد من اللحظة الراهنة، وقدرة على تحمّل كلفة سياسية أو تنظيمية مؤقتة مقابل مكاسب مستقبلية. غير أن هذا النمط، حين يُفصل عن التقدير الرشيد للسياق، قد ينقلب إلى مغامرة غير محسوبة، خاصة إذا اتُّخذ تحت ضغط إعلامي أو انفعالي.

وتتحدد جدوى كل من القرارين من خلال السياق الذي يُتخذ فيه، ويمكن تحليل ذلك عبر النقاط الآتية:

- القرار الدفاعي يكون مناسبًا حين تكون المخاطر غير واضحة، أو حين يهدد الاستقرار المؤسسي المباشر.

- القرار الهجومي يكون فاعلاً حين تتوافر معطيات كافية، ورؤية استراتيجية، وقدرة على إدارة تبعات القرار.
 - الخلل يظهر حين يُتخذ قرار دفاعي في موقف يتطلب مبادرة، أو قرار هجومي في بيئة غير مهيأة لتحمل نتائجه.
- أما التوازن بين القرارين، فلا يتحقق عبر التوفيق الشكلي، بل عبر إدراك أن الدفاع والهجوم ليسا نقيضين مطلقين، بل موقعين متكاملين ضمن مسار واحد. فقد يبدأ القرار دفاعياً لاحتواء الصدمة، ثم يتحول تدريجياً إلى قرار هجومي يعالج الجذور ويعيد ضبط المسار. وفي غياب هذا التدرج، تصبح القرارات إما ردود فعل متأخرة، أو اندفاعات مكلفة.
- وتبرز المخاطر الكبرى حين يُتخذ قرار متعجل لا يراعي المصلحة العامة ولا يستشرف المستقبل. ففي هذه الحالة:
- تُضخّى بالأثر طويل الأمد مقابل تهدئة آنية.
 - تُستنزف الثقة المؤسسية نتيجة تقلب القرار أو تراجعها لاحقاً.
 - تتراكم نتائج سلبية يصعب عكسها، حتى وإن بدا القرار ناجحاً في لحظته.
 - يُغلق أفق البدائل المستقبلية، وتُقيّد المؤسسة بخيارات قصيرة النظر.
- إن القرار الذي لا يراعي المصلحة العامة يفقد شرعيته الأخلاقية، والقرار الذي لا يستشرف المستقبل يفقد جدواه الاستراتيجية. وبين الدفاع والهجوم، لا تحتاج المؤسسة إلى شجاعة عاطفية ولا إلى حذر مشلول، بل إلى عقل قراري قادر على قراءة اللحظة دون أن يُسجن فيها، وعلى حماية الحاضر دون التقريط بالمستقبل.

الفصل السادس

القرار في السياق الأمني والنفسي

الخوف المؤسسي كأداة تعطيل

يُعدّ **الخوف المؤسسي** من أخطر الظواهر النفسية التي تؤثر في صناعة القرار، لكونه لا يظهر بوصفه عاملاً معلّناً أو سياسة مكتوبة، بل يتسلل إلى بنية التفكير القيادي ويعيد توجيه السلوك التنظيمي من الداخل. وفي السياقين الأمني والنفسي، يتحول الخوف من كونه استجابة طبيعية للمخاطر إلى أداة **تعطيل بنيوية** تُقَيّد الفعل المؤسسي وتقرّغه من مضمونه الاستراتيجي.

ينشأ الخوف المؤسسي حين تتراكم التهديدات دون وجود أطر واضحة لإدارتها، أو حين تُربط الأخطاء بعقوبات قاسية وغير متناسبة، أو عندما يغيب الغطاء القيادي الذي يحمي القرار المهني من التسييس أو التشهير أو سوء التأويل. في هذه البيئة، لا يُقاس القرار بمدى ضرورته أو رشده، بل بقدرته على تجنّب اللوم وتفادي العواقب الشخصية والتنظيمية.

في السياق الأمني، يتخذ الخوف المؤسسي طابعاً أكثر حدّة، إذ ترتبط القرارات مباشرة بمفاهيم الخطورة والمسؤولية والنتائج غير القابلة للتراجع. ومع غياب اليقين، يميل صانع القرار الأمني إلى اعتماد خيارات تحفظية مفرطة، تُعلي من منطق المنع والتقيد على حساب المبادرة الاستباقية. وهكذا، يصبح "عدم القرار" أو "القرار الأدنى أثراً" خياراً مفضّلاً لأنه أقلّ كلفة نفسية، حتى وإن كان أقلّ فاعلية ميدانياً.

أما في البعد النفسي، فإن الخوف المؤسسي يعمل على تشكيل وعي جمعي داخل المنظمة، حيث تنتقل العدوى الشعورية من القيادة إلى المستويات الأدنى، ويتحول الحذر إلى ثقافة عامة. وفي هذه الحالة، لا يعود التعطيل مرتبطاً بقرار واحد، بل بنمط متكرر من السلوك، يُفرغ الوظائف التحليلية والاستشارية من دورها، ويُحوّل المؤسسة إلى كيان ينتظر الحدث بدل أن يسبقه.

ويمكن رصد مظاهر الخوف المؤسسي كأداة تعطيل في عدد من السلوكيات التنظيمية، من أبرزها:

- الإحجام عن رفع التقديرات السلبية أو التحذيرات المبكرة.
- تفضيل الصمت المهني على إبداء الرأي المخالف.
- تضخيم الإجراءات الشكلية كوسيلة حماية.
- تكرار القرارات الآمنة حتى مع تغيير السياق.

وتكمن خطورة الخوف المؤسسي في كونه غير مرئي وقابل للتبرير؛ فهو يتخفى خلف شعارات الحيطة والمسؤولية، بينما يُنتج في الواقع شللاً قرارياً تدريجياً. ومع الوقت، تفقد المؤسسة قدرتها على التمييز بين الحذر المشروع والخوف المعطل، فتتآكل فاعليتها دون أن تدرك سبب ذلك بشكل صريح.

إن معالجة الخوف المؤسسي لا تتحقق عبر الدعوة إلى الجرأة الخطابية، بل عبر بناء بيئة قرار آمنة نفسياً، تُدار فيها المخاطر بدل أن تُخيف، ويُحمى فيها الاجتهاد المهني ضمن أطر مساءلة عادلة. فحين يشعر صانع القرار أن

الخطأ المُدار أقل كلفة من الجمود، يستعيد القرار دوره الطبيعي كأداة فعل، لا كعيب نفسي يُعيق المؤسسة عن أداء وظائفها الأساسية.

التخويف الإداري وصناعة الشلل

يُقصد بـ **التخويف الإداري** ذلك النمط من الممارسات القيادية والتنظيمية التي تقوم على استخدام الخوف كوسيلة ضبط، سواء عبر التهديد المباشر، أو الإيحاء بالعقوبة، أو توسيع دائرة المساءلة بصورة غير منضبطة. وفي هذا السياق، لا يكون الخوف أثرًا جانبيًا للإدارة، بل أداة مُتعمدة أو مُتسامحًا معها، تُقضي في محصلتها إلى **صناعة شلل مؤسسي** يُعطل القرار ويُفرغ الوظيفة الإدارية من معناها الحقيقي.

ينشأ التخويف الإداري حين تُدار المؤسسة بمنطق الردع لا بمنطق الثقة، وحين يُختزل الانضباط في العقاب، والكفاءة في تجنب الخطأ. ومع الوقت، يتكوّن وعي جمعي يرى في كل قرار مخاطرة شخصية، وفي كل مبادرة احتمالًا للمساءلة، ما يدفع الأفراد إلى الانسحاب من مساحة الفعل والاكتفاء بأداء شكلي لا يتجاوز حدود السلامة الوظيفية.

في عملية صناعة القرار، يعمل التخويف الإداري على إعادة توجيه الأسئلة الأساسية. فبدل أن يتساءل المسؤول: “ما القرار الأنسب لتحقيق المصلحة العامة؟”، يتحول السؤال إلى: “كيف أتجنب المساءلة؟” أو “من سيتحمّل المسؤولية إذا فشل القرار؟”. وهكذا، لا يُصاغ القرار على أساس الرشد أو الحاجة، بل على أساس حسابات الخوف وتوزيع المخاطر الشخصية.

وتتجلى مظاهر التخويف الإداري في عدد من السلوكيات التنظيمية المتكررة، من أبرزها:

- تضخيم لغة التحذير والعقوبة في الخطاب الإداري.
 - استخدام أمثلة العقاب السابقة بوصفها رسائل ردعية مستمرة.
 - إضعاف التفويض الفعلي مع تحميل المسؤولية عند الخطأ.
 - تحويل اللجان والإجراءات إلى أدوات حماية لا أدوات إنجاز.
- ويؤدي هذا المناخ إلى شلل مؤسسي تدريجي، حيث تتباطأ القرارات، وتُرحّل المشكلات، وتُعاد صياغة التقارير لتكون “آمنة” لا دقيقة. ومع الزمن، تفقد المؤسسة قدرتها على التعلّم من الأخطاء، لأن الخطأ لم يعد تجربة تنظيمية، بل تهديدًا وجوديًا للفرد.
- وفي السياق الأمني والنفسي، تتضاعف آثار التخويف الإداري، إذ يقترن الخوف بالمسؤولية العالية والحساسية الميدانية، ما يدفع متخذي القرار إلى اعتماد أقصى درجات التحفظ، حتى في المواقف التي تتطلب مبادرة محسوبة. وهكذا، يتحول التخويف من وسيلة ضبط مؤقتة إلى بنية نفسية دائمة تُعطل الفعل المؤسسي.
- إن تفكيك التخويف الإداري لا يعني إسقاط المساءلة أو التساهل مع التقصير، بل إعادة تعريفها ضمن إطار عادل ومتوازن يميّز بين الخطأ المهني والاجتهاد المشروع. فحين تُدار المؤسسة بالخوف، تُدار القرارات بالجمود، وحين تُدار بالثقة المنضبطة، يُستعاد القرار بوصفه أداة فعل، لا عبئًا نفسيًا يصنع الشلل بدل الإنجاز.

الأمن النفسي للقيادات وتأثيره على الفعل:

صفات صانع القرار المتزن وفق مدرسة علم النفس التحليلية

يُعدّ الأمن النفسي للقيادات شرطاً حاسماً لتحرّر الفعل المؤسسي من الخوف والتردد، إذ ينعكس الاستقرار الداخلي للقائد مباشرة على جودة القرار وجرأته واتزانه. ووفق مقاربات علم النفس التحليلي، ولا سيما لدى فرويد ويونغ وأدلر، يمكن تحديد سمات صانع القرار المتزن في النقاط الآتية:

• تكامل الأنا وقدرتها على الوساطة

قدرة الأنا على الموازنة بين الدوافع الداخلية ومتطلبات الواقع، دون خضوع مفرط للقلق أو للاندفاع، بما يضمن قراراً واعياً غير دفاعي.

• التحرر النسبي من آليات الدفاع المرضية

انخفاض الاعتماد على الإسقاط، والتبرير، والإنكار عند مواجهة الأخطاء أو الضغوط، ما يسمح برؤية الواقع كما هو لا كما يُراد له أن يكون.

• إدارة القلق لا إنكاره

وعي القائد بقلقه واستخدامه كمؤشر تحليلي لا كمُعْطَل، وهو ما يحول القلق من طاقة شلل إلى طاقة تركيز وتقدير.

• ثبات الهوية القيادية

وضوح صورة الذات القيادية وعدم الارتهان المفرط لتقييم الآخرين أو الرأي العام، بما يقلل الحاجة إلى قرارات استرضائية أو دفاعية.

- **القدرة على تحمّل المسؤولية دون شعور مرضي بالذنب**
تميّز واضح بين الخطأ المهني والاجتهاد المشروع، وفق منظور فرويدي متزن لا يُحوّل القرار إلى عبء أخلاقي خانق.
- **التوازن بين الإرادة والتعاون**
بحسب أدلر، يمتلك صانع القرار المتزن إرادة فاعلة دون نزعة سيطرة تعويضية، ويستند إلى الشعور بالانتماء والمسؤولية الاجتماعية.
- **الوعي بالرموز والدوافع اللاواعية**
وفق يونغ، إدراك تأثير الرموز والمخاوف الجمعية على الذات القيادية، وعدم الانسياق غير الواعي وراء إسقاطات الجماعة.
- **القدرة على الفصل بين الذات والقرار**
عدم ربط القرار بالقيمة الشخصية أو المكانة النفسية، ما يسمح بالتراجع أو التصحيح دون شعور بالتهديد الذاتي.
- **المرونة النفسية في مواجهة النقد**
استقبال النقد بوصفه معلومة لا هجوماً، وهو مؤشر على أمن نفسي مرتفع يقلل من القرارات الانفعالية.
- **استمرارية الفعل تحت الضغط**
الحفاظ على القدرة على الفعل واتخاذ القرار في بيئات ضاغطة دون الانسحاب أو التجديد، نتيجة توازن داخلي راسخ.

هذه الصفات مجتمعة تُشكّل البنية النفسية لصانع القرار المتزن، الذي لا يُدار بالخوف ولا بالاندفاع، بل بوعي تحليلي يسمح له بتحويل الأمن النفسي من حالة داخلية إلى قدرة مؤسسية على الفعل الرشيد.

متى يتحول الحذر إلى عجز؟

موقف تحليلي في فهم حدود الحذر القراري

يُعدّ الحذر في أصله فضيلة إدارية ونفسية، إذ يعكس وعيًا بالمخاطر وقدرة على ضبط الاندفاع. غير أن الحذر يفقد قيمته الوظيفية حين يتجاوز حدّه التحوطي ليتحوّل إلى عجز قراري يعطلّ الفعل ويُبقي المؤسسة أسيرة الترقّب. والفارق بين الحالتين لا يُقاس بدرجة الخطر وحدها، بل بطبيعة الاستجابة النفسية والتنظيمية لهذا الخطر.

يمكن تصور الموقف الآتي: مؤسسة تواجه تصاعدًا في تهديد محتمل، مع توافر مؤشرات كافية تسمح باتخاذ إجراء استباقي محدود الكلفة. إلا أن القيادة، تحت ضغط التجارب السابقة أو الخوف من المساءلة، تُوجّل القرار بحجة “الحاجة إلى مزيد من المعلومات”. يتكرر التأجيل، وتتراكم التقارير، دون انتقال فعلي إلى الفعل. ومع مرور الوقت، يتحقق التهديد ذاته الذي كان يمكن احتواؤه مبكرًا، لكن بكلفة أعلى وخيارات أضيق. في هذا الموقف، لم يكن الخطر هو سبب الإخفاق، بل الحذر المتضخم الذي شلّ القرار.

تحليليًا، يتحول الحذر إلى عجز عندما تتوافر ثلاثة شروط متزامنة:

- وجود معلومات كافية لاتخاذ قرار معقول، وإن لم تكن مكتملة.

- انتقال الحذر من إدارة المخاطر إلى تجنّب المسؤولية.
 - استبدال الفعل المؤقت بإجراءات تحليلية لا نهائية.
- في هذه الحالة، يصبح الحذر آلية دفاع نفسي أكثر منه أداة تقدير مهني. فالقيادة لا تسعى إلى تقليل الخسائر، بل إلى حماية الذات من اللوم المحتمل. ووفق علم النفس التحليلي، يُعد هذا السلوك شكلاً من أشكال **التجميد الدفاعي**، حيث تتوقف الأنا عن الفعل خوفاً من النتائج، فتُفضّل اللامبالاة على قرار غير مضمون.
- ويُكشف العجز المقنّع بالحذر من خلال مؤشرات واضحة، من أبرزها:
- تكرار السؤال ذاته دون الانتقال إلى خيار.
 - تضخيم متطلبات الإجماع كشرط للفعل.
 - إعادة تدوير السيناريوهات دون ترجيح.
 - فقدان الإحساس بالزمن كعامل حاسم في القرار.
- إن الحذر المشروع يُقاس بقدرته على تمكين القرار لا تعطيله. فإذا كان الحذر يمنح المؤسسة وقتاً أفضل للفعل، فهو قوة. أما إذا كان يستهلك الزمن دون إنتاج قرار، فهو عجز مُقنّع. وعند هذه النقطة، لا تعود المشكلة في مستوى التهديد، بل في **التحول النفسي للحذر من أداة وعي إلى مبرر للشلل**، وهو أخطر ما يمكن أن يصيب الفعل المؤسسي.

الفصل السابع

فشل القرار المؤسسي - الأسباب غير المعلنة

قرارات صائبة تُفشل عمدًا

يُعدّ فشل القرار المؤسسي أحد أكثر الظواهر تضليلاً في التحليل الإداري، لأنّ الفشل لا يكون دائماً نتاج سوء التقدير أو ضعف التحليل، بل قد يكون نتيجة إفسال متعمّد لقرار صائب تمّ اتخاذه في الإطار الصحيح، لكنه اصطدم ببنية داخلية غير راغبة في نجاحه. وهنا تكمن خطورة الأسباب غير المعلنة، إذ يجري تحميل القرار ذاته مسؤولية الفشل، بينما تُخفي العوامل التي عملت ضده من الداخل.

تعريف الظاهرة

قرارات صائبة تُفشل عمدًا هي تلك القرارات التي تستند إلى تحليل مهني، وتنسجم مع المصلحة المؤسسية، لكنها تُواجه بمقاومة خفية أثناء التنفيذ، عبر التعطيل، أو التشويه، أو التطبيق الانتقائي، بما يؤدي في النهاية إلى إظهار القرار وكأنه غير ناجح أو غير واقعي.

في كتابه الشهير (الفوز)، يوضح جاك ولش أن القرار الجيد لا يفشل غالبًا في غرفة اتخاذ القرار، بل يفشل في مرحلة التنفيذ، حين لا تؤمن به القيادات الوسيطة، أو حين يتعارض مع مصالح راسخة، أو حين لا تُربط المسؤولية بالنتائج بشكل صريح. ويؤكد أن أخطر ما يواجه القرار ليس الخطأ، بل الالتزام الشكلي.

تحليل الحالة

عندما يصدر قرار صائب يُغيّر قواعد اللعبة، فإنه يهدد مناطق راحة، ونفوذاً مكتسباً، وترتيبات غير معلنة. عند هذه النقطة، لا يظهر الرفض العلني، بل تبدأ عملية إفشال هادئة: تأخير، تفسير ضيق، تضخيم صعوبات، أو نقل التنفيذ إلى أطراف غير مؤهلة. ومع الوقت، تتراكم الإخفاقات الجزئية حتى يبدو القرار ذاته هو المشكلة.

جاك ولش يشير بوضوح إلى أن المؤسسات التي تفشل في ربط القرار بالمساءلة التنفيذية تخلق بيئة مثالية لإفشال القرارات الجيدة، لأن الجميع “ينفذ” نظرياً، ولا أحد يتحمل النتيجة فعلياً.

أبرز آليات الإفشال المتعمد للقرارات الصائبة

- مقاومة التغيير الصامتة من القيادات الوسطى التي ترى في القرار تهديداً لمواقعها.
- التنفيذ الانتقائي الذي يفرغ القرار من روحه مع الالتزام بنصّه فقط.
- تأخير التطبيق تحت ذريعة التحضير أو الحاجة إلى مزيد من التنسيق.
- تشويه القرار عبر نقله بلغة سلبية أو تحذيرية إلى المستويات الأدنى.
- فصل القرار عن الموارد اللازمة لنجاحه، ثم اتهامه بعدم الواقعية.

وفق رؤية جاك ولش (المدير التنفيذي الأسبق لشركة GE)

يؤكد ولش أن القيادة الحقيقية لا تُقاس بقدرتها على اتخاذ القرار، بل بقدرتها على جعل القرار ينتصر داخل المؤسسة. فالقرار، مهما كان صائباً،

إذا لم يُدعم بثقافة أداء، ووضوح أدوار، وربط مباشر بين التنفيذ والتقييم، فإنه يتحول إلى وثيقة بلا أثر.

ويحذر ولش من أخطر سلوك إداري، وهو السماح بإفشال القرار ثم معاقبة القرار نفسه بدل محاسبة من أفسلوه، لأن ذلك يخلق ثقافة معادية للمبادرة، ويعلم المؤسسة درسًا واحدًا مفاده: “لا تتخذ قرارًا جريئًا إن أردت النجاة.”

التحليل:

فشل القرار الصائب ليس خللاً في العقل المؤسسي، بل في الإرادة المؤسسية. وحين لا تُكشف الأسباب غير المعلنة، تتحول القرارات الجيدة إلى ضحايا، وتتحول المؤسسة إلى كيان يعاقب الصواب إذا هدد توازناته الداخلية. وهذا، في جوهره، هو الفشل الحقيقي الذي لا يُعلن.

تضارب المصالح داخل المؤسسة وتأثيره على الأداء المؤسسي

جومسكي يُعدّ تضارب المصالح من أكثر الأسباب غير المعلنة لتآكل الأداء المؤسسي وفشل القرارات، لأنه يعمل في الظل، ويتخفى خلف سلوكيات تبدو مهنية أو محايدة ظاهريًا، بينما هي في جوهرها دفاع عن مصالح شخصية أو فئوية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة. وفي هذا السياق، لا يتجلى الخطر في وجود مصالح متباينة بحد ذاته، بل في غياب آليات ضبطها ومواءمتها مع الهدف المؤسسي الأعلى.

حين يتغلغل تضارب المصالح في البنية الداخلية، يتحول القرار من أداة توجيه استراتيجية إلى ساحة صراع غير معلن، ويُعاد تفسير الأداء لا وفق

معايير الكفاءة، بل وفق ما يخدم النفوذ، أو يحافظ على الامتيازات، أو يؤجل الاستحقاقات. ونتيجة ذلك، تتباطأ المؤسسة، وتتآكل ثقة العاملين، ويكافأ السلوك السلبي أحياناً بالصمت أو التجاهل.

أثر تضارب المصالح على الأداء المؤسسي

- تشويه أولويات المؤسسة لصالح أجندات فرعية.
 - إضعاف تنفيذ القرارات حتى وإن كانت صحيحة.
 - تحويل العمل المؤسسي إلى إدارة يومية بلا أفق مستقبلي.
 - استنزاف الطاقات المهنية الجادة ودفعها إلى الانسحاب أو الصمت.
- أنماط سلوكية ناتجة عن تضارب المصالح (مع أمثلة توضيحية):

• مقاومو التغيير

هم أولئك الذين يعارضون أي مبادرة إصلاحية لأنها تهدد مواقعهم أو تكشف قصورهم.

مثال/ تعطيل مشروع تطوير نظام عمل بحجة “عدم جاهزية الوقت”، بينما الدافع الحقيقي هو الخوف من فقدان السيطرة.

• معوقو سير العمل

- لا يرفضون القرار صراحة، لكنهم يُثقلونه بالإجراءات، ويؤخرون التنفيذ، ويُكثرون من طلب الموافقات.

مثال: إطالة مسار الموافقات الإدارية لقرار محسوم، حتى يفقد زخمه أو يُستبدل بغيره.

• اللامبالون

فئة لا تعارض ولا تدعم، بل تنفصل نفسيًا عن الهدف المؤسسي، وتتعامل مع العمل كروتين وظيفي فقط.

مثال: تنفيذ القرار بالحد الأدنى دون حرص على الجودة أو الأثر.

• الذين يديرون اليوم ولا يصنعون المستقبل

قيادات تُجيد إدارة اللحظة، لكنها ترفض أي استثمار طويل الأمد قد يُحاسبون عليه لاحقًا.

مثال: تفضيل حلول مؤقتة تُرضي الواقع الحالي، مع تجاهل بناء قدرات مستدامة للمؤسسة.

إشارة :

يشير **جون كوتر** في كتابه **(قيادة التغيير)** إلى أن مقاومة التغيير نادرًا ما تكون بسبب ضعف الفكرة، بل بسبب تهديدها لمصالح قائمة وشبكات نفوذ غير رسمية. ويؤكد أن أخطر مراحل التغيير هي تلك التي يُظهر فيها الفاعلون قبولًا شكليًا بينما يعملون عمليًا على الإبطاء والتفريغ، وهو ما يجعل القرار يفشل دون معارضة علنية.

كما يؤكد **بيتر دراكر** في كتاباته أن الإدارة التي تنشغل بإدارة الحاضر فقط، وتخضع لضغوط المصالح قصيرة الأمد، تُحوّل المؤسسة إلى كيان “فعّال ظاهريًا، عقيم استراتيجيًا”، لأن المستقبل لا يُدار بالنيات بل بالقرارات الشجاعة المحمية مؤسسيًا.

خلاصة

إن تضارب المصالح لا يُدمّر المؤسسة دفعة واحدة، بل يُضعفها تدريجياً عبر سلوكيات تبدو طبيعية. وحين لا تُسمّى هذه الظاهرة ولا تُعالج بوضوح، يتحول الأداء المؤسسي إلى حركة بلا اتجاه، ويصبح القرار أداة إدارة يوم، لا صناعة مستقبل.

التسييس المفرط للقرار الإداري

يُقصّد بـ **التسييس المفرط للقرار الإداري** إخضاع القرار المهني لمنطق الصراع والتوازنات والاعتبارات غير الوظيفية، بحيث يفقد القرار طابعه الإداري القائم على الكفاءة والجدوى، ويتحوّل إلى أداة لإدارة الولاءات أو امتصاص الضغوط أو تحقيق مكاسب آنية لا تمتّ بصلّة مباشرة لأهداف المؤسسة. وفي هذه الحالة، لا يعود القرار وسيلة لتنظيم العمل وتحقيق النتائج، بل يصبح امتداداً لساحة تنازع خارجي أو داخلي تُدار داخل المؤسسة.

ينشأ التسييس المفرط حين تُختزل الإدارة في بعدها الشكلي، وتُهمّش المعايير المهنية لصالح حسابات النفوذ والصورة والتوقيت. ومع الوقت، يتكوّن نمط قرارى يقوم على سؤال واحد: “كيف سيُفسّر القرار؟” بدلاً من “ما أثر القرار؟”. وهكذا، تُقاس جودة القرار بقدرته على تجنّب الإحراج أو الصدام، لا بقدرته على حل المشكلة أو تطوير الأداء.

على مستوى الأداء المؤسسي، يُنتج التسييس المفرط عدداً من الاختلالات البنائية، من أبرزها:

- إضعاف استقلالية الإدارة وتحويلها إلى منفذ لتوازنات متغيرة.
- فقدان الاستقرار في السياسات نتيجة تغيّر المزاج أو التحالفات.
- إحجام القيادات المهنية عن المبادرة خوفاً من التأويل السياسي.
- تشويه سلم الأولويات عبر تقديم ما هو “حساس” على ما هو “ضروري”.

أما على مستوى القرار نفسه، فإن التسييس المفرط يُفرغه من منطقته التنفيذي. فالقرار قد يُصاغ بلغة فضفاضة لتجنّب الالتزام، أو يُجزأ لتوزيع المسؤولية، أو يُرحّل توقيته حتى يفقد جدواه. وفي كثير من الأحيان، يُتخذ القرار ثم يُفرّغ من محتواه أثناء التنفيذ، حفاظاً على توازنات سياسية لا علاقة لها بجودة الأداء.

وتتجلى أخطر آثار التسييس المفرط في تحوّل الإدارة من فاعل مهني إلى وسيط سياسي، حيث:

- تُستبدل المساءلة بالأعذار.
- يُكافأ الولاء أكثر من الكفاءة.
- يُنظر إلى القرار الجريء بوصفه مخاطرة سياسية لا فرصة لإصلاح.

المنظور الإداري التحليلي

لا تكمن المشكلة في وجود بُعد سياسي في القرار الإداري، فهذا أمر واقع في معظم المؤسسات الكبرى، بل في هيمنة هذا البعد على حساب

المنطق المهني. فحين يفقد القرار الإداري حدوده الوظيفية، يصبح عاجزاً عن تحقيق أي استقرار أو تراكم إيجابي.

إن تحديد القرار الإداري عن التسييس المفرط لا يعني فصله عن الواقع، بل إعادة ضبط العلاقة بين السياسة والإدارة ضمن أطر واضحة، تحمي القرار المهني من التآكل، وتحفظ للمؤسسة قدرتها على العمل بفعالية واستدامة. فالإدارة التي تُدار بالسياسة وحدها، تُجيد البقاء، لكنها تفشل في الإنجاز.

غياب المساءلة الذكية بذريعة تجنب التصادم والحفاظ على الهرمية التنظيمية

يُعدّ غياب المساءلة الذكية أحد أخطر مظاهر الخلل غير المعلن في المؤسسات، لأنه غالباً ما يُبرّر بنوايا ظاهرها الحرص على الاستقرار، وباطنها تعطيل الإصلاح. ففي كثير من البيئات التنظيمية، تُعلّق المساءلة أو تُقرّع من مضمونها بحجة تجنب التصادم، أو الحفاظ على الهرمية التنظيمية، أو منع اهتزاز صورة المؤسسة، غير أن النتيجة الفعلية تكون عكس ذلك تماماً.

تنشأ هذه الظاهرة حين يُفهم الاستقرار المؤسسي على أنه غياب التوتر لا فاعلية الأداء، وحين تُفسّر الهرمية التنظيمية بوصفها حصانة لا مسؤولية. عندئذٍ، تتحول المساءلة من أداة تطوير وتصحيح إلى تهديد محتمل للنظام القائم، فيستعاض عنها بالصمت الإداري أو المعالجة الشكلية.

المساءلة الذكية لا تعني التصادم، بل تعني الربط المتوازن بين القرار والنتيجة، وبين الصلاحية والمسؤولية، ضمن أطر مهنية تحمي المؤسسة ولا تُضعفها. أما غيابها، فيُنتج سلسلة من الآثار السلبية المتراكمة، من أبرزها:

- ترسيخ ثقافة الإفلات الوظيفي من المسؤولية.
- إضعاف ثقة الكفاءات الجادة بعدالة النظام الداخلي.
- تحويل الأخطاء المتكررة إلى "أمر طبيعي" لا يُناقش.
- حماية الخلل بدل تصحيحه باسم الاستقرار.

وفي سياق الهرمية التنظيمية، يُساء فهم المساءلة أحياناً على أنها تهديد للسلسلة القيادية، فيُمنع النقد الصاعد، وتُغلق قنوات التقييم العكسي، ويُنظر إلى المساءلة كتشكيك بالقيادة لا كدعم لها. والنتيجة أن الهرم يبقى قائماً شكلياً، لكنه يصبح هشاً وظيفياً، لأن الاستقرار الحقيقي لا يقوم على الصمت، بل على الثقة بأن الخطأ سيُعالج دون فوضى.

كما أن تجنّب التصادم عبر تعليق المساءلة لا يُلغي الصراع، بل يؤجله ويُعمّقه. فالأخطاء غير المُحاسب عليها تتراكم، وحين تنفجر، تكون كلفة المعالجة أعلى، والتصادم أشد، والاستقرار أكثر تهديداً مما لو فُعلت المساءلة مبكراً وبذكاء.

إن المؤسسة التي تُعطل المساءلة خوفاً على هرمها التنظيمي، تُفرّغ هذا الهرم من معناه القيادي. أما المؤسسة التي تُمارس مساءلة ذكية، متدرجة،

وعادلة، فإنها تحافظ على الاستقرار الحقيقي، وتمنح القرار شرعيته،
وتحوّل الهرمية من بنية سلطة صامتة إلى بنية مسؤولية فاعلة

الفصل الثامن

هندسة القرار المرن في بيئات غير مستقرة

مفهوم القرار المرن

يُقصد بـ **القرار المرن** ذلك النمط من القرارات المؤسسية الذي يُصاغ ويُنفَّذ ضمن إطار يسمح له بالتكيف مع التحولات غير المتوقعة دون أن يفقد اتجاهه الاستراتيجي أو غايته الأساسية. فالمرونة هنا لا تعني التردد أو القابلية للتراجع العشوائي، بل تعني القدرة البنيوية على الاستجابة الذكية في بيئات تتسم بعدم الاستقرار، وتقلّب المعطيات، وتشظي مصادر التأثير. في البيئات غير المستقرة، تفشل القرارات الجامدة لأنها تُبنى على افتراضات ثابتة في واقع متغيّر. ومن هنا، يظهر القرار المرن بوصفه استجابة عقلانية لتعقيد الواقع، إذ يقوم على تصميم مسبق يدمج بين الثبات في الهدف، والتغيّر في الوسيلة. فالغاية الاستراتيجية تظل واضحة، بينما تُعدّل المسارات والأدوات وفق ما يستجد من معطيات.

تحليليًا، يرتكز مفهوم القرار المرن على جملة من المبادئ الأساسية:

- **التحسب للتغير** بدل الافتراض الخاطئ بالاستقرار.
- **تعدد السيناريوهات** بدل الاعتماد على مسار واحد.
- **الاستجابة المرحلية** بدل التنفيذ الأحادي الصدمة.
- **إدارة المخاطر** لا محاولة إلغائها.

ويمتاز القرار المرن بكونه قرارًا “قابلًا للتعلّم”، أي أنه يستوعب التغذية الراجعة أثناء التنفيذ، ويعيد ضبط نفسه دون أن يُفسّر ذلك بوصفه ضعفًا أو

تراجعا. وفي هذا السياق، تصبح المراجعة جزءاً من هندسة القرار لا اعترافاً متأخراً بالخطأ.

كما أن القرار المرن يعيد تعريف العلاقة بين الزمن والقرار. ففي البيئات غير المستقرة، لا يكون التوقيت عنصراً تابعاً، بل مكوناً جوهرياً في التصميم. فالقرار المرن يُبنى على مراحل، ويُربط كل طور منه بمؤشرات أداء وتحذير مبكر، تسمح بالانتقال أو التعديل قبل تفاقم الخسائر.

ومن الناحية المؤسسية، لا يمكن إنتاج قرار مرن دون بيئة تنظيمية تسمح بالمرونة ذاتها. فالمركزية المفرطة، والخوف من المساءلة، وجمود الهياكل، كلها عوامل تُفرغ القرار من مرونته مهما كان تصميمه النظري متقدماً.

وعليه، فإن القرار المرن ليس قراراً مؤقتاً أو انتقاليّاً، بل هو نموذج تفكير يُناسب العصور المضطربة، حيث تصبح القدرة على التكيف الواعي شرطاً للاستمرار، لا علامة على الضعف.

الانتقال من القرار الجامد إلى القرار التكيفي

يمثل الانتقال من القرار الجامد إلى القرار التكيفي تحولاً نوعياً في فلسفة الإدارة وصناعة القرار، لا مجرد تعديل إجرائي في آليات التنفيذ. فالقرار الجامد يُبنى على افتراض الاستقرار، ويُصاغ بوصفه استجابة نهائية لواقع يُفترض أنه قابل للتنبؤ، بينما القرار التكيفي يُصاغ في الأصل على افتراض التغير، ويُنظر إليه كعملية مستمرة لا كنقطة نهاية.

في القرار الجامد، تُفهم القوة بوصفها ثباتاً، ويُنظر إلى التراجع أو التعديل على أنه فشل أو ضعف في القيادة. أما في القرار التكيفي، فتُعاد صياغة مفهوم القوة ليصبح القدرة على إعادة الضبط الذكي دون فقدان الاتجاه. وهنا، لا يكون التغيير ارتباكاً، بل جزءاً أصيلاً من التصميم.

يبدأ هذا الانتقال حين تُدرك المؤسسة أن مصادر عدم الاستقرار ليست استثناءً، بل حالة مستمرة. عندها، يصبح من غير المنطقي الاستمرار في قرارات مغلقة لا تسمح بالتصحيح. فالقرار التكيفي يقوم على فتح القرار منذ لحظة ولادته، عبر تحديد ما هو ثابت وما هو قابل للتعديل، وما هي الخطوط الحمراء التي لا يجوز تجاوزها، وما هي المسارات البديلة المحتملة.

ويمكن تحليل هذا الانتقال عبر عدد من التحولات المفاهيمية والتنظيمية:

- التحول من التخطيط الخطي إلى التخطيط القائم على السيناريوهات.
- التحول من التنفيذ الصلب إلى التنفيذ المرحلي القابل للمراجعة.
- التحول من مركزية القرار إلى توزيع محسوب للصلاحيات.
- التحول من الخوف من التقييم إلى توظيف التغذية الراجعة.

في القرار الجامد، تُربط الشرعية بالالتزام الحرفي بالنص، حتى وإن تغير الواقع. أما في القرار التكيفي، فتُربط الشرعية بتحقيق الغاية، حتى لو تغيرت الوسيلة. وهذا التحول يُخفّف من مقاومة التغيير، ويمنح الفاعلين التنفيذيين مساحة حركة دون الإخلال بالإطار الاستراتيجي.

غير أن هذا الانتقال لا يتحقق دون تكلفة ثقافية، إذ يتطلب إعادة بناء الثقة بين القيادة والمستويات التنفيذية، وتطوير مفهوم المساءلة ليكون داعماً للتعلّم

لا معاقبًا للاجتهاد. كما يتطلب قيادة قادرة على تحمل الغموض، وتقبل القرارات غير المكتملة بوصفها قرارات صالحة للتطور. إن القرار التكيفي لا يُلغى الانضباط، بل يعيد تعريفه. فهو انضباط في الاتجاه، ومرونة في الطريق. وفي بيئات غير مستقرة، لا يكون الانتقال من الجمود إلى التكيف خيارًا إداريًا، بل ضرورة وجودية لحماية القرار من أن يصبح عبئًا بدل أن يكون أداة فاعلة للتأثير.

توزيع المخاطر بدل تركيزها:

مدخل عملي لحماية القرار واستدامته

يُعدّ تركيز المخاطر في شخص واحد، أو وحدة تنظيمية واحدة، أو مستوى قيادي محدد، من أكثر أسباب هشاشة القرار في البيئات غير المستقرة. فحين تُركّز المخاطر، يصبح القرار رهينة الخوف، ويتحوّل صانع القرار إلى نقطة اختناق، وتتعلّ القدرة على المبادرة. في المقابل، يقوم توزيع المخاطر على تفكيك العبء القراري، وتحويله من مقامرة فردية إلى مسؤولية مؤسسية موزّعة وقابلة للإدارة.

مفهوم توزيع المخاطر لا يعني تشتيت المسؤولية أو تجميع المحاسبة، بل يعني الفصل الواعي بين:

- من يخطّط،
- من ينفّذ،
- من يراقب،
- ومن يُقيّم،

مع وضوح الصلاحيات، وتحديد نقاط الفشل المحتملة، وربط كل جزء من القرار بجهة مسؤولة عنه بوضوح.

تحليليًا، يحقق توزيع المخاطر ثلاث وظائف متزامنة:

١. تقليل أثر الخطأ الفردي ومنع تحوُّله إلى فشل شامل.
٢. رفع الجراءة المؤسسية لأن المخاطر لم تعد متركزة في قمة الهرم.
٣. تعزيز المساءلة، لأن كل مستوى يُحاسب ضمن نطاقه لا ضمن الفوضى العامة.

ضرورة توزيع المهام والمسؤوليات

- تقسيم القرار إلى مراحل (تحليل – تنفيذ – متابعة – تصحيح).
- إسناد كل مرحلة إلى جهة محددة بصلاحيات واضحة.
- منع التداخل غير المنضبط الذي يخلق “مناطق رمادية” بلا مسؤول.
- ربط التفويض بالمتابعة، لا بالثقة المطلقة ولا بالشك المشلول.

تحميل المسؤولية على المقصرين

توزيع المخاطر لا يكتمل دون مساءلة واضحة، إذ إن غياب المحاسبة يُحوّل التوزيع إلى تهرب جماعي. لذلك:

- يُحمّل المقصر مسؤولية مرحلته فقط، لا القرار كله.
- يُفرّق بين الخطأ الناتج عن اجتهاد، والتقصير الناتج عن إهمال.
- تُوثّق القرارات المرحلية لتسهيل التقييم العادل.

المتابعة والتقييم المستمر

القرار المرن القائم على توزيع المخاطر يحتاج إلى:

- مؤشرات أداء واضحة لكل مرحلة.
 - نقاط مراجعة زمنية ثابتة.
 - آليات تصحيح مبكر قبل تفاقم الخلل.
 - فصل التقييم عن الانفعال أو ردّ الفعل الإعلامي.
- يُبين **المخطط الرسومي التوضيحي** في ادناه، كيف يُوزَّع القرار على مسارات متعددة، بحيث لا يتحمّل أي طرف العبء كاملاً، وفي الوقت ذاته لا تضيق المسؤولية



تحليل:

إن توزيع المخاطر هو انتقال من عقلية "من يوقع يتحمل كل شيء" إلى عقلية "من يُقصر يُحاسب ضمن دوره". وبهذا، يتحرر القرار من الخوف، وتحوّل المتابعة من أداة ضبط إلى أداة تعلّم، ويصبح التقييم المستمر ضماناً للاستقرار لا تهديداً له. وفي البيئات غير المستقرة، لا يحمي القرار التركيز، بل التوزيع الواعي والمسؤول.

بناء بدائل القرار مسبقاً: مسؤولية المدير الذي يصنع القادة لا الاتباع

يُعدّ بناء بدائل القرار مسبقاً أحد المؤشرات الفارقة بين مدير يُدير اللحظة، ومدير يصنع المستقبل. فالمدير الناجح لا ينتظر انهيار الخيار الأول كي يبحث عن بديل، ولا يتعامل مع القرار بوصفه رهاناً واحداً، بل يراه مساراً مفتوحاً تُبنى له منذ البداية مخارج متعددة. وفي هذا السياق، يصبح إعداد البدائل جزءاً أصيلاً من المسؤولية القيادية، لا إجراءً احتياطياً طارئاً. في السرد الإداري العميق، يكشف هذا السلوك عن فلسفة قيادة ترى في العاملين شركاء في القرار لا منافسين على النفوذ. فالمدير الذي يخشى البدائل غالباً ما يخشى من يملك القدرة على التفكير فيها، بينما المدير الذي يصنع القادة يوسّع دائرة التفكير، ويُشرك فريقه في استشراف الاحتمالات، لأنه يدرك أن قوة القرار لا تنبع من احتكاره، بل من غناه بالخيارات.

حالة توضيحية

في حالة افتراضية ذي دلالة تحليلية، يواجه مدير وحدة استراتيجية احتمال فشل مشروع محوري بسبب عامل خارجي غير متوقع. المدير

التقليدي يُعَلِّق آماله على نجاح الخطة الأساسية، ويمنع النقاش حول البدائل خشية إضعاف الالتزام. أما المدير القائد، فيطرح منذ البداية ثلاثة مسارات بديلة، ويكلف فرقاً مختلفة بتطوير كل مسار، مع الحفاظ على وضوح الهدف النهائي. وعندما يتعثر المسار الأول، لا تدخل المؤسسة في حالة ارتباك، بل تنتقل بسلاسة إلى المسار الثاني، دون خسارة الوقت أو الثقة.

تحليل قيادي للممارسة

بناء البدائل مسبقاً يعكس مجموعة من القناعات القيادية:

- الإيمان بأن عدم اليقين حالة طبيعية لا خلل إداري.
- الثقة بقدرات الفريق واعتباره شريكاً في التفكير.
- الفصل بين قوة القرار ووحدة الرأي القسري.
- تحويل التخطيط من نشاط فردي إلى عملية جماعية واعية.

نقاط تطبيقية لبناء بدائل القرار

- تحديد الهدف الاستراتيجي بوصفه ثابتاً غير قابل للتبديل.
- تطوير مسارين أو أكثر لتحقيق الهدف نفسه بوسائل مختلفة.
- إشراك فرق متنوعة في بناء البدائل لتفادي التفكير النمطي.
- تقييم كل بديل من حيث الكلفة، المخاطر، والزمن.
- إبقاء البدائل حيّة عبر مراجعتها دورياً لا حفظها شكلياً.

النتائج المتوقعة على المستوى المؤسسي

- ارتفاع جاهزية المؤسسة للتعامل مع الصدمات.
- تسريع الاستجابة عند تعثر المسار الأساسي.

- تعزيز الثقة المتبادلة بين القيادة والموظفين.
- إنتاج صف ثانٍ من القادة القادرين على التفكير المستقل.
- تحوّل القرار من عبء شخصي إلى مسؤولية جماعية واعية.

خلاصة

إن المدير الذي يبني بدائل القرار مسبقاً لا يُضعف قراره، بل يحصّنه. وهو حين ينظر إلى فريقه كشركاء، لا كمنافسين، يخلق بيئة تُنتج القادة لا التابعين، وتُراكم الحكمة بدل الارتهان للحظ. وفي البيئات غير المستقرة، لا يُقاس نجاح القرار بسلامة مساره الأول، بل بقدرة القيادة على الانتقال الذكي بين البدائل دون أن تفقد الاتجاه أو الهوية أو الثقة.

الفصل التاسع

نماذج تحليلية تطبيقية (دراسات حالة)

نموذج مؤسسي مأزوم (تحليل بنيوي)

يُقصد بـ النموذج المؤسسي المأزوم ذلك الكيان التنظيمي الذي تتراكم فيه الاختلالات البنيوية إلى درجة يصبح معها القرار عاجزاً عن أداء وظيفته، لا بسبب غياب الكفاءات الفردية، بل نتيجة خلل هيكلي يُعيد إنتاج الأزمة باستمرار. ويهدف هذا التحليل البنيوي إلى تفكيك مكونات الأزمة داخل المؤسسة، وفهم كيف تتحول من حالة طارئة إلى نمط تشغيلي دائم.

أولاً: توصيف الحالة المؤسسية

المؤسسة المأزومة غالباً ما تبدو نشطة ظاهرياً، مليئة بالاجتماعات والتعاميم والتقارير، لكنها تعاني من ضعف ملموس في النتائج. فالقرار موجود، لكن أثره محدود؛ والتنفيذ قائم، لكن بلا اتجاه؛ والمساءلة حاضرة شكلياً، لكنها غائبة وظيفياً. ويُلاحظ أن الأزمات لا تُحل، بل تُدار، وأن المشكلات تتكرر بصيغ مختلفة.

ثانياً: التحليل البنيوي لمصادر الأزمة

يمكن تفكيك بنية الأزمة المؤسسية عبر المحاور الآتية:

• اختلال الهرمية التنظيمية

تركز السلطة في القمة يقابله تآكل المسؤولية في المستويات الوسطى، ما يُنتج فراغاً تنفيذياً يُعطل القرار ويُضعف المتابعة.

• تشظي مراكز القرار

وجود قنوات غير رسمية للتأثير تُنافس القنوات الرسمية، فيصبح القرار نتاج توازنات لا سياسات واضحة.

• ضعف منظومة المعلومات

البيانات إما مجزأة أو مُسيّسة أو متأخرة، ما يجعل التقدير مبنياً على انطباعات لا معطيات.

• ثقافة الخوف والصمت التنظيمي

الإحجام عن نقل التحذيرات أو النقد المهني، خوفاً من العواقب، يؤدي إلى مفاجآت متكررة.

• غياب المساءلة الذكية

إما مساءلة شكلية لا تُغيّر السلوك، أو غياب شبه كامل بحجة الاستقرار.

ثالثاً: سياسات القرار داخل النموذج المأزوم

في هذا النموذج، يتخذ القرار خصائص محددة:

• قرارات دفاعية قصيرة الأمد.

• تفضيل التأجيل على الحسم.

• تضخيم الإجراءات كبديل عن الفعل.

• فصل القرار عن الموارد اللازمة لنجاحه.

ويُلاحظ أن الفشل لا يُنسب إلى البنية، بل إلى الأفراد أو الظروف، ما يمنع أي إصلاح جذري.

رابعاً: الأثر التراكمي للأزمة البنيوية

استمرار هذه الاختلالات يُنتج نتائج متوقعة:

- استنزاف الكفاءات وارتفاع معدلات الانسحاب الصامت.
- تآكل الثقة بين القيادة والتنفيذ.
- تحوّل المؤسسة إلى إدارة يومية بلا أفق استراتيجي.
- تضاعف كلفة القرار بمرور الزمن.

خامساً: دلالات النموذج التحليلية

هذا النموذج لا يُستخدم للتشخيص فقط، بل بوصفه أداة إنذار مبكر. فكل مؤسسة تُظهر هذه السمات دون معالجة بنيوية، هي مؤسسة مرشحة للانحيار الوظيفي حتى وإن حافظت على شكلها التنظيمي.

خلاصة

إن الأزمة المؤسسية ليست حدثاً مفاجئاً، بل نتيجة منطقية لبنية مختلة. وحين يُعاد تصميم القرار دون إصلاح هذه البنية، يتحول أي قرار جديد إلى إضافة أخرى لسجل الفشل. ومن هنا، فإن فهم النموذج المؤسسي المأزوم يُعد الخطوة الأولى في الانتقال من إدارة الأزمة إلى تفكيكها.

نموذج قرار فاشل وتحليل مساره

يُقصد بـ **نموذج القرار الفاشل** ذلك القرار الذي لا يفشل لحظة صدوره، ولا بسبب خطأ واحد واضح، بل نتيجة مسار متدرّج من الاختلالات المتراكمة التي تبدأ قبل اتخاذ القرار، وتستمر أثناء تنفيذه، وتكتمل بعد ظهور

نتائج. ويُعدّ تحليل المسار هنا أكثر أهمية من الحكم على النتيجة، لأنّ الفشل غالبًا ما يكون بنيويًا لا عرضيًا.

أولاً: مرحلة ما قبل القرار – فشل التقدير

يبدأ مسار الفشل عادة في مرحلة التقدير، حين تُبنى صورة الواقع على معلومات ناقصة أو مُفلترة. في هذا النموذج:

- جرى تجاهل التحذيرات المبكرة لكونها “مزعجة” أو غير منسجمة مع التوجه العام.
 - غُلبت الاعتبارات الشكلية أو الضغوط الزمنية على التحليل العميق.
 - لم تُبَيِّن بدائل حقيقية، بل خيار واحد عُرض بوصفه حتميًا.
- في هذه المرحلة، لم يكن الخلل في نقص المعلومات فحسب، بل في طريقة استقبالها.

ثانيًا: مرحلة اتخاذ القرار – الإجماع القسري

عند لحظة اتخاذ القرار، ساد منطق الإجماع الظاهري. لم يُسجَّل اعتراض فعلي، ليس لأن القرار متين، بل لأن بيئة النقاش لم تكن آمنة. فالموافقة جاءت بدافع:

- الخوف من التصادم.
 - الرغبة في إظهار الانسجام.
 - تجنب تحمّل المسؤولية الفردية.
- وهكذا، وُلد القرار دون اختبار حقيقي، ما جعله هسًا منذ البداية.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ – التفريغ الصامت

أثناء التنفيذ، بدأت عملية التفريغ غير المعلن:

- تطبيق جزئي يلتزم بالنص ويتجاهل الروح.
- تأخير في تخصيص الموارد اللازمة.
- نقل التنفيذ إلى وحدات غير مؤهلة أو غير مقتنعة.
- لم يُعلن الرفض، لكن القرار لم يُحمَل بجدية، فصار التنفيذ شكلياً.

رابعاً: مرحلة المتابعة – غياب التصحيح

مع ظهور مؤشرات الفشل المبكر:

- لم تُفعَل آليات المراجعة.
- جرى تفسير الإشارات التحذيرية على أنها “تشويش مؤقت.”
- استمر المسار نفسه خوفاً من الاعتراف بالخطأ.
- هنا، تحوّل الخطأ القابل للتصحيح إلى فشل كامل.

خامساً: مرحلة ما بعد الفشل – إعادة كتابة الرواية

بعد اتضاح الفشل:

- أُلقي اللوم على الظروف أو الأطراف التنفيذية.
- لم يُمسَّ القرار الأصلي أو من اتخذه بالنقد.
- غابت المراجعة البنوية، فبقيت الأسباب قائمة.
- وهكذا، لم يُستفد من الفشل بوصفه درساً، بل بوصفه عيباً يُراد نسيانه.

تحليل مسار الفشل

يمكن تلخيص مسار القرار الفاشل في سلسلة مترابطة:

- تقدير ناقص
- قرار غير مُختَبَر
- تنفيذ مُفرَّغ
- متابعة غائبة
- فشل مُبرَّر

وهذه هي النتيجة

إن القرار لا يفشل فجأة، بل يُفشل تدريجيًا. وكل مرحلة تُهمل تُضاعف كلفة المرحلة التالية. وحين لا يُحلَّل المسار، تتكرر النتيجة بأسماء مختلفة. ومن هنا، فإن فهم نموذج القرار الفاشل لا يهدف إلى جلد الذات، بل إلى تفكيك آلية الفشل، ومنع إعادة إنتاجه داخل المؤسسة.

• نموذج قرار ناجح في بيئة عدائية

نموذج قرار ناجح في بيئة عدائية

يُقصد بـ **البيئة العدائية** تلك البيئة التي تتسم بتعدد مصادر التهديد، وارتفاع مستوى عدم اليقين، وضغط الزمن، وتداخل العوامل النفسية والإعلامية والتنظيمية، بحيث يصبح القرار عرضة للتشكيك أو الإرباك أو الإفشال منذ لحظة طرحه. وفي هذا السياق، لا يُقاس نجاح القرار بغياب المعارضة، بل بقدرته على الصمود والتنفيذ وتحقيق الغاية رغم العوامل المعاكسة.

أولاً: توصيف البيئة قبل القرار

في هذا النموذج، تواجه المؤسسة سياقاً يتسم بما يلي:

- معلومات متناقضة أو مشوهة.
 - ضغط خارجي يدفع نحو الاستعجال أو التراجع.
 - مقاومة داخلية كامنة لأي تغيير فعلي.
 - كلفة عالية لأي خطأ أو تأجيل.
- ومع ذلك، لم تُتعامل البيئة بوصفها عائقاً مطلقاً، بل بوصفها معطى يجب إدماجه في تصميم القرار.

ثانياً: مرحلة التقدير – إعادة تعريف الخطر

القرار الناجح لم يبدأ بإنكار عدائية البيئة، بل بتفكيكها:

- جرى التمييز بين التهديد الحقيقي والضجيج المحيط.
 - استُخدمت مصادر معلومات متعددة للتحقق لا للتأكيد.
 - بُنيت عدة سيناريوهات بدل الاكتفاء بتقدير واحد.
- وهنا، تحوّل الخطر من عامل شلل إلى عنصر ضبط.

ثالثاً: تصميم القرار – المرونة المحسوبة

صُمم القرار على أساس:

- وضوح الهدف الاستراتيجي وعدم التنازل عنه.
- تنفيذ مرحلي يسمح بالتصحيح دون فقدان الاتجاه.
- توزيع المخاطر والصلاحيات بدل تركيزها.
- بناء بدائل جاهزة للانتقال السريع عند التعطيل.

لم يكن القرار صداميًا، لكنه لم يكن استرضائيًا أيضًا.

رابعًا: إدارة البيئة العدائية أثناء التنفيذ

نجاح القرار لم يكن في تجاهل العدائية، بل في إدارتها:

- امتصاص الضغوط دون تغيير جوهر القرار.
 - تحييد مصادر الإفشال عبر الشفافية المدروسة.
 - حماية المنفذين من التشهير أو التخويف.
 - ضبط الإيقاع الإعلامي دون الانجرار إليه.
- وهكذا، لم تتحول البيئة العدائية إلى ساحة مواجهة، بل إلى عامل مُدار.

خامسًا: المتابعة والتصحيح – القيادة تحت الضغط

مع ظهور تحديات غير متوقعة:

- فُعِلَت آليات التقويم المبكر.
 - جرى تعديل الأدوات لا الهدف.
 - تحمّلت القيادة مسؤولية القرار علنًا، ما عزز الثقة الداخلية.
- هذا السلوك منع انتقال الخوف إلى المستويات التنفيذية.

سادسًا: نتائج القرار الناجح

- تحقق الهدف الأساسي رغم الكلفة.
- تراجعت المعارضة تدريجيًا أمام الواقع التنفيذي.
- ارتفعت الثقة المؤسسية بالقرار والقيادة.
- تحوّل القرار إلى مرجعية داخلية في إدارة الأزمات.

تأمل جيداً

إن القرار الناجح في بيئة عدائية لا يولد من القوة المجردة ولا من المرونة المفرطة، بل من اتزان واعٍ يقرأ البيئة دون أن يخضع لها. فهو قرار لا يطلب الهدوء ليعمل، ولا ينتظر القبول ليُنَفَّذَ، بل يصنع شرعيته من خلال الفعل المنضبط، ويثبت أن القيادة الحقيقية تُقاس بقدرتها على الإنجاز حين يكون الإنجاز هو الخيار الأصعب.

دروس مستخلصة قابلة للتعميم

إن تحليل نماذج القرار الفاشل والناجح في البيئات المضطربة لا يهدف إلى توصيف حالات استثنائية، بل إلى استخراج قواعد عملية يمكن تعميمها على مختلف المؤسسات، مهما اختلفت طبيعتها أو مستويات الضغط التي تعمل ضمنها. وفيما يأتي أبرز الدروس المستخلصة التي أثبتت صلاحيتها للتعميم المؤسسي:

• القرار عملية لا لحظة

القرارات التي تُفهم بوصفها حدثاً آنياً تكون أكثر عرضة للفشل، بينما القرارات التي تُدار كمسار متكامل (تقدير – تنفيذ – متابعة – تصحيح) تمتلك قدرة أعلى على الصمود.

• البيئة العدائية لا تلغى بل تُدار

تجاهل العداء يُفقد القرار واقعيته، والخضوع له يُفرغه من مضمونه. الإدارة الواعية تُدمج البيئة في تصميم القرار دون أن تسمح لها بإعادة تعريف الهدف.

- **المرونة لا تعني التراجع عن الغاية**
ثبات الهدف مع قابلية الوسائل للتعديل هو جوهر القرار الناجح في البيئات غير المستقرة، وهو ما يمنع الجمود من جهة، والارتباك من جهة أخرى.
- **توزيع المخاطر يحمي الجراءة**
تركيز المخاطر يقتل المبادرة، بينما توزيعها المنضبط يخلق شجاعة مؤسسية قائمة على المسؤولية لا على المجازفة الفردية.
- **غياب النقد علامة خطر لا انسجام**
الإجماع الصامت غالباً ما يكون مؤشراً على بيئة غير آمنة، حيث يُفضّل الصمت على التفكير. القرار الجيد يُختبَر بالاعتراض المهني لا يُحصَن منه.
- **التنفيذ هو ساحة الاختبار الحقيقية**
جودة القرار لا تُقاس بصياغته، بل بقدرته على الانتقال إلى فعل فعّال. ضعف التنفيذ غالباً ما يكون إفشالاً بنيوياً لا خللاً في الفكرة.
- **القيادة تحمي القرار لا نفسها**
حين تتقدّم حماية الصورة أو الموقع على حماية القرار، يفقد القرار شرعيته الداخلية. القيادة التي تتحمّل الكلفة تحرّر المؤسسة من الخوف.
- **المساءلة الذكية شرط الاستدامة**
لا استقرار حقيقي دون مساءلة عادلة، ولا مساءلة فعّالة دون تمييز بين التقصير والاجتهاد. المساءلة الذكية تُصلح دون أن تُفجّر.

• البدائل تصنع الجاهزية

القرار الذي لا يملك بدائل هو قرار هشّ. بناء البدائل مسبقًا يُحوّل المفاجآت من أزمات إلى انتقالات مدروسة.

• التعلّم المؤسسي أهم من النجاح المؤقت

المؤسسة التي لا تتعلّم من قراراتها، الناجحة والفاشلة، محكوم عليها بتكرار الأخطاء مهما تغيّرت الظروف.

نهاية النهاية

هذه الدروس لا تنتمي إلى سياق بعينه، بل تعبّر عن منطق إداري وتحليلي عام. والمؤسسة التي تستوعبها لا تصبح محصّنة من الفشل، لكنها تصبح قادرة على احتوائه، والتعلّم منه، ومنع تحوّله إلى نمط دائم. وهنا يكمن الفرق بين مؤسسة تتأثر بالبيئة، وأخرى تُحسن العمل داخلها.

الفصل العاشر

من التحليل إلى الفعل – توصيات للقرار المؤسسي

إعادة تعريف دور القيادة المؤسسية

لم يعد دور القيادة المؤسسية في البيئات المعاصرة يقتصر على إصدار التوجيهات أو الحفاظ على الانضباط التنظيمي، بل بات يتمحور حول القدرة على تحويل التحليل إلى فعل، والرؤية إلى ممارسة، والقرار إلى أثر ملموس. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى إعادة تعريف عميقة لدور القيادة بوصفها محركًا للفعل المؤسسي لا حارسًا للوضع القائم.

تبدأ إعادة التعريف من الانتقال بالقيادة من موقع السيطرة إلى موقع التوجيه الاستراتيجي. فالقيادة الفاعلة لا تحتكر القرار، بل تصمم إطاره، وتحدد غايته، وتوزع أدواره، ثم تراقب أثره. وبهذا، تتحول القيادة من نقطة اختناق إلى نقطة تمكين، ومن عبء نفسي على القرار إلى مظلة تحميه.

كما يتطلب هذا التحول إعادة صياغة العلاقة بين القيادة والمخاطر. فالقائد لم يعد ذلك الذي يتجنب المخاطرة بأي ثمن، ولا الذي يغامر دون حساب، بل الذي يُدير المخاطر بوصفها جزءًا طبيعيًا من الفعل. وهنا، يصبح تحمل المسؤولية سلوكًا قياديًا لا شعارًا أخلاقيًا، ويُعاد تعريف الفشل بوصفه مادة للتعلم لا وصمة للإقصاء.

وفي الإطار العملي، يمكن بلورة دور القيادة المؤسسية الجديدة عبر التوصيات الاستراتيجية الآتية:

- بناء رؤية واضحة تُترجم إلى أهداف قابلة للتنفيذ لا شعارات عامة.

القرار المؤسسي في بيئات الأزمات: من التحليل إلى الفعل

- خلق بيئة قرار آمنة نفسيًا تسمح بالنقاش والاعتراض المهني.
 - حماية متخذي القرار التنفيذيين من التخويف والإفشال غير المعلن.
 - ربط التفويض بالمتابعة الذكية لا بالرقابة المشلولة.
 - ترسيخ ثقافة مساءلة عادلة تُميّز بين الخطأ والاجتهاد.
- كما أن القيادة المؤسسية، بصيغتها المعاد تعريفها، تتحمل مسؤولية صناعة القادة لا إدارة الأفراد فقط. فالمؤسسة التي تعتمد على قائد واحد تُضاعف هشاشتها، بينما المؤسسة التي تُنتج قيادات متعددة تُوزّع القوة وتضمن الاستمرارية. وفي هذا الإطار، يصبح الاستثمار في التفكير القيادي، وبناء البدائل، وتوسيع دوائر المشاركة، جزءًا من صميم الدور القيادي.

إن الانتقال من التحليل إلى الفعل لا يتحقق بتراكم الدراسات، بل بوجود قيادة قادرة على اتخاذ القرار في لحظته المناسبة، وتعديل مساره عند الحاجة، والدفاع عنه عند الهجوم. وعليه، فإن إعادة تعريف دور القيادة المؤسسية ليست ترفاً تنظيريًا، بل شرطاً استراتيجيًا لتحويل المعرفة إلى تأثير، والقرار إلى إنجاز، والمؤسسة إلى فاعل قادر على الصمود والتقدم في آن واحد.

بناء وحدات دعم القرار

يمثل بناء وحدات دعم القرار أحد التحولات الجوهرية التي تنتقل المؤسسة من الاعتماد على الحدس الفردي أو التقدير الظرفي، إلى منظومة مؤسسية عقلانية قادرة على إنتاج القرار، ودعمه، وحمايته من التشويه أو الارتجال.

فهذه الوحدات لا تُنشأ لتكون مكاتب استشارية شكلية، بل لتعمل بوصفها عقلاً تحليلياً موازياً للقيادة، ومخزناً معرفياً تراكمياً للخبرة المؤسسية. تنطلق أهمية وحدات دعم القرار من كونها تفصل بين التحليل والسلطة دون أن تعزل أحدهما عن الآخر. فهي لا تتخذ القرار نيابة عن القيادة، لكنها تمنحها رؤية أوسع، وتقديرًا أدق، وبدائل محسوبة، بما يقلل من أثر الضغوط النفسية والإعلامية والزمينية على صانع القرار.

أولاً: الوظيفة الاستراتيجية لوحدات دعم القرار

تؤدي هذه الوحدات أدواراً محورية، من أبرزها:

- جمع المعلومات من مصادر متعددة والتحقق من موثوقيتها.
 - تحليل المعطيات وفق نماذج علمية وسيناريوهات محتملة.
 - تقدير المخاطر والفرص وتقديم بدائل قابلة للتنفيذ.
 - تفكيك الانطباعات السائدة وكشف التحيزات المؤسسية.
 - دعم القرار أثناء التنفيذ عبر المتابعة والتقييم المبكر.
- وبذلك، تتحول الوحدة من جهة تقريرية إلى شريك معرفي في صناعة القرار.

ثانياً: البنية التنظيمية المقترحة

- لضمان فاعلية وحدات دعم القرار، ينبغي أن تُبنى على أسس واضحة:
- ارتباط مباشر بالقيادة العليا دون المرور بسلاسل بيروقراطية معيقة.
 - استقلال تحليلي محمي من الضغوط السياسية أو الإدارية.

• تكامل تخصصي يضم خبرات إدارية، تحليلية، نفسية، وإعلامية عند الحاجة.

• صلاحية الوصول إلى البيانات دون عوائق شكلية.
إن غياب الاستقلال أو الوصول للمعلومة يحوّل الوحدة إلى عبء لا أداة.

ثالثاً: معايير اختيار الكوادر

نجاح وحدة دعم القرار مرهون بنوعية أفرادها، لا بعددهم. ومن أهم المعايير:

- القدرة على التفكير النقدي لا التبرير.
 - الشجاعة المهنية في عرض التقدير المخالف.
 - النزاهة التحليلية والبعد عن التسييس.
 - فهم السياق المؤسسي لا الاكتفاء بالنماذج النظرية.
 - مهارات التواصل التحليلي مع القيادة.
- فالمحلل الضعيف أخطر من غياب التحليل أصلاً.

رابعاً: العلاقة مع القيادة المؤسسية

- العلاقة المثلى بين القيادة ووحدات دعم القرار تقوم على:
- ثقة متبادلة دون تبعية عمياء.
 - احترام دور التحليل دون تحميله مسؤولية القرار النهائي.
 - استخدام مخرجات الوحدة كأداة توجيه لا كغطاء سياسي.
 - حماية الوحدة من العقاب عند التقدير غير المرغوب.
- عند اختلال هذه العلاقة، تتحول الوحدة إلى جهاز تبريري لا تحليلي.

خامساً: الأثر المتوقع على القرار المؤسسي

إن بناء وحدات دعم القرار يفضي إلى:

- رفع جودة القرار ودقته.
- تقليل القرارات الارتجالية والمتسرفة.
- تعزيز الجرأة المؤسسية المبنية على المعرفة.
- تحسين إدارة الأزمات وتوقع السيناريوهات.
- ترسيخ التعلم المؤسسي واستدامة الخبرة.

خاتمة النتائج

إن وحدات دعم القرار ليست ترفاً تنظيمياً ولا استجابة ظرفية للأزمات، بل هي استثمار طويل الأمد في عقل المؤسسة. والمؤسسة التي تحسن بناء هذه الوحدات، وتمنحها المكانة والحماية والاستقلال، تكون قد وضعت أساساً عملياً للانتقال الحقيقي من التحليل إلى الفعل، ومن ردّ الفعل إلى القيادة الاستباقية، وتجدر الإشارة، الى ان إصلاح بيئة القرار يُعدّ شرطاً بنوياً سابقاً لأي محاولة جادة لإصلاح القرار ذاته؛ إذ إن القرار، مهما بلغت دقته النظرية أو جاهته الاستراتيجية، يظل نتاجاً مباشراً للبيئة التي وُلد فيها. فالقرار المعيب في بيئة مختلة ليس انحرافاً فردياً بقدر ما هو انعكاس طبيعي لاختلالات أعمق في المناخ المؤسسي، والثقافة التنظيمية، وشبكات التأثير غير المرئية.

تنطلق هذه المقاربة من مسلمة أساسية مفادها أن البيئة تنتج السلوك، والسلوك المتكرر يصنع نمط القرار. وعليه، فإن إصلاح القرار دون إصلاح بيئته لا يؤدي إلا إلى تدوير الإخفاق بأشكال جديدة.

أولاً: تشخيص اختلالات بيئة القرار

تتسم البيئات المؤسسية المختلة بعدد من السمات المتكررة، من أبرزها:

- هيمنة الخوف الإداري وتجنب المسؤولية.
 - ضعف تدفق المعلومات أو تسييسها.
 - غياب النقاش المهني واستبداله بالمجاملات.
 - الخلط بين الولاء والكفاءة.
 - سيطرة الاعتبارات الآنية على الرؤية الاستراتيجية.
- في مثل هذه البيئات، يصبح القرار رد فعل دفاعياً لا اختياراً عقلانياً.

ثانياً: تفكيك مناخ الخوف المؤسسي

لا يمكن إصلاح بيئة القرار دون معالجة الخوف بوصفه معيقاً مركزياً. فالموظف أو المدير الذي يخشى العقوبة أكثر مما يسعى إلى الصواب، ينتج تقديرات حذرة حدّ الشلل. ويقتضي الإصلاح هنا:

- فصل الخطأ المهني عن العقاب الشخصي.
- حماية الرأي المخالف إذا كان مبنياً على تحليل.
- إنهاء ثقافة البحث عن كبش فداء بعد كل إخفاق.
- ترسيخ الثقة بأن المسؤولية تُدار لا تُلغى.

ثالثاً: إعادة ضبط تدفق المعلومات

المعلومة هي المادة الخام للقرار، وأي تشويه فيها ينعكس مباشرة على مخرجاته. ويشمل إصلاح البيئة:

- ضمان وصول القيادة إلى المعلومات غير المفلترة.
- كسر الاحتكار المعلوماتي داخل الوحدات النافذة.
- توحيد معايير جمع وتحليل البيانات.
- التمييز بين المعلومة والتفسير والانطباع.
- فبيئة القرار السليمة لا تُجَمِّل الواقع، بل توضحه.

رابعاً: إصلاح الثقافة التنظيمية الحاكمة للقرار

الثقافة التنظيمية إما أن تكون حاضنة للقرار أو مقبرة له. ويستلزم الإصلاح:

- تحويل الحوار من شخصي إلى مؤسسي.
- مكافأة المبادرة لا الاكتفاء بالطاعة.
- تعزيز العمل الجماعي بدل الفردانية المفرطة.
- ترسيخ قيمة التعلم من التجربة.
- عندها فقط يصبح القرار ممارسة جماعية واعية لا عبثاً فردياً.

خامساً: تهيئة المناخ القيادي قبل إعادة هيكلة الإجراءات

كثير من المؤسسات تُسرّع إلى تعديل النماذج والهيكل قبل معالجة الذهنيات. غير أن إصلاح البيئة يبدأ بـ:

- إعادة تعريف دور القيادة بوصفها ضامناً للعدالة لا مصدرًا للقلق.
- بناء ثقة عمودية وأفقية داخل المؤسسة.

- وضوح الصلاحيات وتوازنها مع المساءلة.
 - إشراك المستويات الوسطى في النقاش الاستراتيجي.
- فالإجراءات بلا مناخ صحي تتحول إلى قوالب معطّلة.

ما أود أن أختتم به فرضية الكتاب التي أمل أني أجبها

إن إصلاح القرار دون إصلاح بيئته يشبه معالجة الأعراض مع ترك المرض. أما إصلاح بيئة القرار فيُعِيد للعقل المؤسسي عافيته، ويجعل القرار نتيجة طبيعية لمنظومة صحية، لا معركة استثنائية. وعندما تُصلَح البيئة، يتحسن القرار تلقائيًا، وتصبح الجودة سلوكًا مستدامًا لا جهدًا طارئًا.

نحو ثقافة مؤسسية قادرة على الفعل

إن بناء ثقافة مؤسسية قادرة على الفعل يمثل الذروة العملية لمسار الإصلاح الإداري وصناعة القرار، إذ لا قيمة لتحليل متقدم، ولا لقيادة واعية، ولا لوحادات دعم قرار محترفة، إذا ظلت الثقافة التنظيمية عاجزة عن تحويل القناعة إلى ممارسة، والرؤية إلى سلوك يومي. فالثقافة ليست خطابًا داخليًا أو وثيقة قيم، بل هي ما تفعله المؤسسة فعليًا عند لحظة الاختبار.

تتطلب الثقافة القادرة على الفعل من تجاوز نمط ثقافة الانتظار إلى ثقافة المبادرة، حيث لا يُنظر إلى القرار بوصفه مخاطرة شخصية، بل مسؤولية مؤسسية موزعة، ولا يُنظر إلى الخطأ بوصفه نهاية المسار، بل جزءًا من عملية التعلم المنضبط، ويمكن توضيح هذا المفهوم بالنقاط الآتية...

أولاً: الانتقال من ثقافة التبرير إلى ثقافة الإنجاز

في المؤسسات المأزومة، يسود منطق التبرير بدل الفعل، حيث تُستهلك الطاقات في تفسير الإخفاق لا في معالجته. أما الثقافة القادرة على الفعل فتقوم على:

- ربط التقييم بالنتائج لا بالنوايا.
 - اختصار المسافة بين القرار والتنفيذ.
 - مساءلة الأداء بدل محاكمة الأشخاص.
 - تقديم الحلول قبل عرض الأعذار.
- بهذا، يتحول السؤال المؤسسي من “من المسؤول؟” إلى “كيف نُصَح؟”

ثانياً: ترسيخ المسؤولية المشتركة لا الفرد المعزول

الثقافة الفاعلة لا تصنع أبطالاً مؤقتين ولا تبحث عن ضحايا، بل تؤسس لمنطق المسؤولية الجماعية. ويتجسد ذلك من خلال:

- وضوح الأدوار دون تضارب.
 - توزيع الصلاحيات بما يمنع التهرب.
 - دعم العمل التكاملي بين الوحدات.
 - اعتبار النجاح والإخفاق خبرة مشتركة.
- عندها، لا يبقى القرار حبيس مكتب، بل يصبح فعلاً مؤسسياً ممتداً.

ثالثاً: بناء الثقة كشرط للفعل الجريء

لا جراءة دون ثقة، ولا ثقة دون عدالة تنظيمية. فالثقافة القادرة على الفعل تتطلب:

- عدالة في التقييم والترقية.
- اتساقًا بين الخطاب والممارسة القيادية.
- احترام الرأي المهني حتى لو خالف التوجه السائد.
- حماية المبادرين من العقاب غير العادل.
- الثقة هنا ليست شعورًا، بل بنية تنظيمية تُنتج الفعل.

رابعًا: تحويل القيم إلى آليات تشغيل

القيم المؤسسية تفقد معناها إن لم تُترجم إلى إجراءات ملموسة. لذلك، تقتضي الثقافة الفاعلة:

- إدماج القيم في أنظمة الأداء والمساءلة.
- مكافأة السلوك الإيجابي لا الاكتفاء بالتنظير له.
- تدريب القيادات الوسطى على ممارسة القيم لا ترديدها.
- توحيد الرسائل التنظيمية في الأزمات والنجاحات.
- فالقيمة التي لا تُقاس لا تُمارس.

خامسًا: الاستمرارية بدل الفعل الموسمي

أخطر ما يواجه الثقافة المؤسسية هو تحوّل الفعل إلى ردّ فعل موسمي. أما الثقافة القادرة على الفعل فتقوم على:

- ترسيخ الفعل اليومي المنضبط.
- توثيق التجارب والبناء عليها.
- تحويل النجاحات إلى نماذج داخلية.
- التعلم المستمر بوصفه سياسة لا مبادرة فردية.

إن الثقافة المؤسسية القادرة على الفعل لا تُفرض بقرار، ولا تُستورد بنموذج جاهز، بل تُبنى تدريجيًا عبر الاتساق، والعدالة، وتحمل المسؤولية، وتحويل المعرفة إلى ممارسة. وعندما تنجح المؤسسة في ذلك، لا يعود القرار حدثًا استثنائيًا يُخشى تبعاته، بل ممارسة طبيعية تُدار بثقة، وتنفذ بجرأة، وتُصحح بوعي.

خلاصة الكتاب

هذا الكتاب رحلة تحليلية عميقة في صناعة القرار المؤسسي داخل البيئات المعقدة وغير المستقرة، ينتقل بالقارئ من التشخيص إلى الفعل، وهو يمثل خلاصة تجربة المؤلف الوظيفية في مجالات الإدارة والتخطيط والتقييم التي استمرت لخمسـة وعشرون عاما – سبع سنوات منها خارج العراق -

يركّز على:

- تفكيك بيئة القرار
 - دور القيادة والثقافة المؤسسية
 - إدارة المخاطر والضغوط
 - بناء قرار مرن قابل للتنفيذ
- كتاب موجّه للقيادة وصنّاع القرار والباحثين عن الفعل لا التبرير.