

نماذج المدخل التدريجي

1- نموذج التدرج المفكك

▶ طور نموذج التدرج المفكك، أو التدرج المجزأ أو التدرج غير المنتظم، من قبل Charles Lindblom وهو موجه لشرح عملية صنع القرار في الحكومات ثم عمم على المنظمات .

▶ "تشارلز لندبلوم Charles Lindblom" يرى أن عملية اتخاذ القرار عبارة عن عملية تدريجية، وتكمن الفكرة وراء النموذج التدريجي في أن عملية اتخاذ القرار تتم بصورة إضافات صغيرة واضحة الواحدة تلو الأخرى، فإذا واجهت المنظمة مشكلة جديدة مثال فإنها تقوم بتجزئة عملية اتخاذ القرار الرئيسي إلى قرارات فرعية يمكن التعامل بسهولة من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة.

► وبالرغم من متخذ القرار يكون مشوشا حسبما يرى "لندبلوم" بسبب محدودية القدرات المتعلقة بالوقت والمال ومصادر المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار والقدرة على معالجتها، بالإضافة إلى محدودية العقلية والذهنية لمتخذ القرار،

► إلا أن من أهم مزايا هذا النموذج أنه يساعد في إدارة عدم التأكد بفعالية ويمكن من قبول التغيير بسهولة أكبر.

يشير هذا النموذج إلى أن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي هي عملية "متسلسلة"، "تصحيحية" و"مفككة" تتطور خطوة بخطوة حيث يمكن لمتخذ القرار من خلال هذا التفكير تعديل النظام الذي يريد التأثير فيه تدريجيا وبشكل مستمر.

حسب Lindblom لا يقوم متخذ القرار بتأكيد الأهداف المحددة في بداية العملية بشكل نهائي، حتى يتمكن من تعديلها نسبة إلى الضغوطات التي سيتعرض لها. فهو بهذا الشكل مستعد لعقد اتفاقات والدخول في تحالفات ومساومات حتى وان أدى ذلك إلى التنازل عن طموحاته و تفضيلاته التي حددها في البداية (على شكل أهداف). تصبح بذلك الإجراءات أكثر أهمية وتفضيلا من الأهداف.

فالقرارات المتخذة تكون صغيرة وليست ذات أهمية كبيرة، بهدف حل المشاكل مؤقتا بدلا من استغلال الفرص، من دون الأخذ بعين الاعتبار للأهداف النهائية أو حتى للروابط فيما بين القرارات المختلفة.

لا يعتمد فيها متخذ القرار على النمذجة الدقيقة وإنما على عملية تدريجية تسلسلية قائمة على أساس عقلانية خفية. ويؤكد Lindblom أن أساس هذه العقلانية هو تدخل العديد من الجهات الفاعلة التي تشارك في هذه العملية، من دون أي تنسيق من أي سلطة مركزية: "جوانب مختلفة من السياسة العامة وكذا جوانب مختلفة من أي مشكلة يتم تحليلها في أوقات مختلفة من دون تنسيق واضح" وفي أفضل الأحوال، تندمج مختلف الجهات الفاعلة في عملية "تسوية متبادلة" غير رسمية.

بالتالي، فعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي هي شكل من أشكال التفاوض والتسوية المتبادلة بين الأطراف الفاعلة، تكون فيها المساومة المؤثر الأساسي، عكس فكرة المدارس السابقة بأن القرار الاستراتيجي يتخذ ويفرض على الغير للتنفيذ.

▶ يقوم نموذج المدخل التدريجي على مجموعة من الافتراضات الموضحة على النحو التالي

- ▶ - التركيز على السياسات المشابهة نسبيا للسياسات الحالية
- ▶ - اختيار عدد قليل من البدائل
- ▶ - التركيز على النتائج الهامة لكل بديل فقط
- ▶ - تقييم عدد محدود من البدائل الممكنة لحل المشكلة .
- ▶ التحديد المستمر للمشكلة بهدف تبسيطها وحلها تدريجيا
- ▶ - التحليل والتقييم المستمر للبدائل حيث ليس هنالك قرار أو حل واحد صحيح للمشكلة
- ▶ - محدودية معارف ومعلومات متخذ القرار وقدراته الادراكية
- ▶ - اعتماد متخذ القرار على خبراته السابقة

نموذجي التدرج المنطقي و التدرج المعرفي

ماهية التدرج المنطقي

▶ - مفهوم التدرج المنطقي : هو عبارة عن نموذج يمزج بين عقلانية التحليل الاستراتيجي و الأنظمة الرسمية للتخطيط من اجل بناء استراتيجيات فعالة بشرط توفر قادة متمكنين (يمزج بين النموذج العقلاني و السياسي) في نفس الوقت

▶ جاء على آثار أعمال Lindblom، أعمال James Brian Quinn

(1980) حيث يتفق Quinn مع Lindblom على الطبيعة التدريجية لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي ولكن ليس على تفككها بل أكد على أن الجهات الفاعلة الأساسية لهم القدرة على دمجها معا وتوجيهها نحو إستراتيجية محددة.

خصائص نموذج التدرج المنطقي:

- ▶ يتميز هذا النموذج بأربعة خصائص هي
- ▶ 1- صياغة الإستراتيجية: تتم من خلال مجموعة الأنظمة الفرعية التي تجمع بين فاعلين حول مسائل ذات أهمية إستراتيجية (إطلاق منتج جديد، الاستحواذ على مؤسسة أخرى، تنويع المنتجات أو الأسواق، التصفية، التدويل، تنمية القدرات التكنولوجية) و هي استراتيجيات فرعية و ليست استراتيجيات المؤسسة ككل
- ▶ 2- كل نظام فرعي يعتمد على شكل بياني منطقي و على مقاربات تحليلية، و نماذج معيارية قوية
- ▶ 3- لكل نظام فرعي حدوده العقلانية بحيث أن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة تتشكل من خلال التفاعل بين الأنظمة الفرعية بطريقة منطقية (كل نظام فرعي لوحده) و بطريقة تدرجية (تفاعل هذه الأنظمة الفرعية
- ▶ 4- يفترض أن لا تكون أفعال و أقوال القائد المدير الجيد (الفعالية) مبنية على المحاولة و الخطأ، و إنما على القيام بالأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة

العوامل المحددة لاتخاذ القرار وفق هذا النموذج:

▶ تتمثل أهم العوامل المحددة لاتخاذ القرار وفق هذا النموذج في:

- ▶ - ثقافة المنظمة و موروثها التاريخي
- ▶ - الهيكل التنظيمي للمؤسسة و نمط الإدارة
- ▶ - البيئة المحيطة (القيود و التهديدات، الفرص و التحديات)

مراحل اتخاذ القرار حسب هذا النموذج:

▶ اقترح "كوين" ثلاث مراحل يمر بها اتخاذ القرار حسب هذا النموذج و هي

▶ **1-الإطلاق:** تتمثل في إدراك و تحديد المشكلة المراد حلها، و كذلك حصر

الخيارات المتاحة أمام متخذي القرار، فتحديد المشكلة قد يتم بطريقة عفوية أو بعد دراسة عميقة، أما وضع الحلول على سبيل الاحتمال قد يتم من خارج البدائل المطروحة من طرف أفراد أو مجموعات

▶ **2-التثقيط:** الهدف منه هو خلق توافقات داخلية حول القرارات الإستراتيجية التي يراد اتخاذها .

▶ **3-المصادقة:** في هذه المرحلة يتم الحسم بشأن القرارات الإستراتيجية من خلال

تخصيص الموارد المادية اللازمة لتجسيدها تحديد المسؤوليات بدقة، و كذلك

وضع الهياكل اللازمة (كتحديد من يقوم بماذا أي الصلاحيات و المسؤوليات)مع

الأخذ بعين الاعتبار مختلف الالتزامات التي يجب القيام بها من أجل تجنيد

مختلف الأطراف حول القرارات المتخذة مع إبداء بعض المظاهر الرمزية(النوايا

الحسنة)من خلال استبعاد الخيارات المتنازع بشأنها أو تلك المرفوضة من طرف

أغلبية الأطراف ذات المصلحة

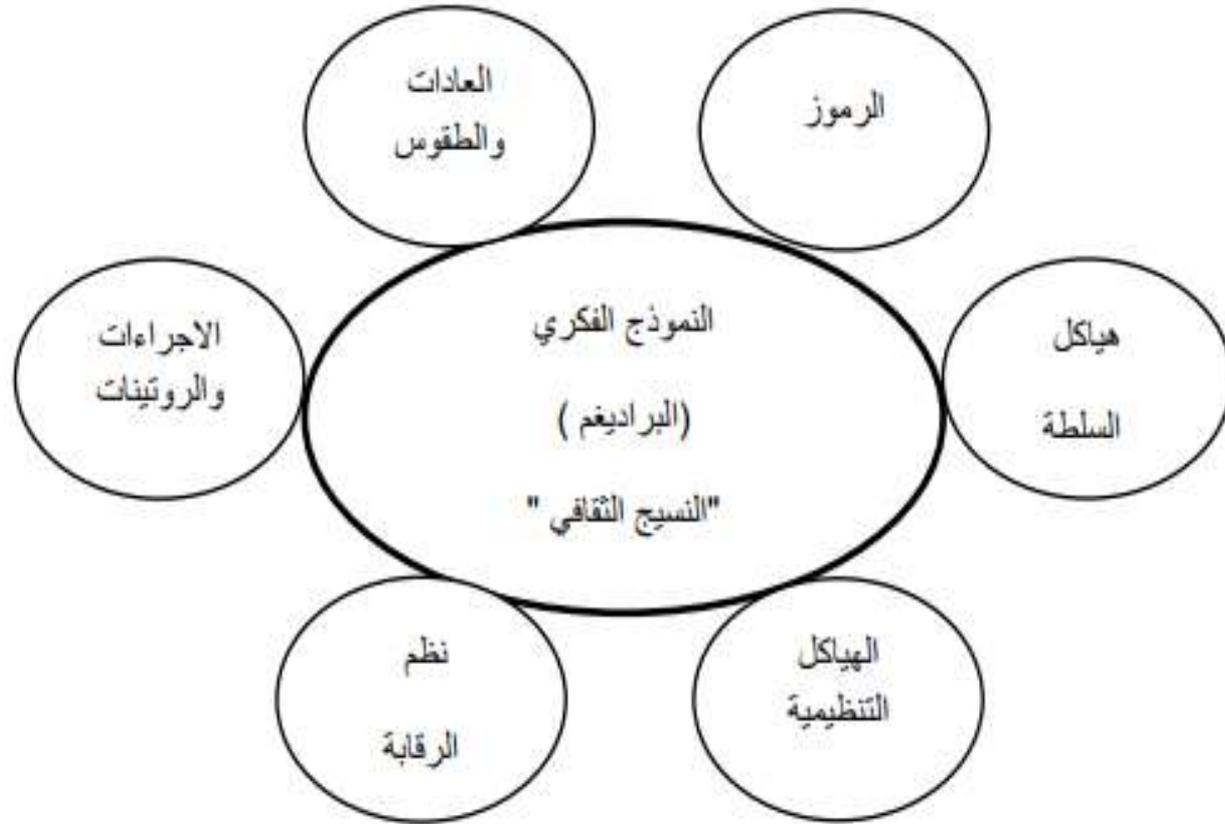
▶ بالتالي، يقترح نموذج التدرج المنطقي وجود **عقلانية قرارية** (بهدف الوصول إلى "أفضل" قرار) خلال مرحلة صياغة الإستراتيجية، و**عقلانية قائمة على العمل** (تركز على إشراك الأطراف وعلى منطق التعاون) خلال مرحلة تنفيذ الإستراتيجية. هذا النموذج يعتبر عملية **اتخاذ القرار كعملية واعية إستباقية**، تعتمد على التنسيق المخطط والمركزي للقرارات التدرجية. وتشمل القرارات الإستراتيجية، وفق نموذج التدرج المنطقي، مزيج من التقنيات السلوكية والمناورات السياسية والتحليل الرسمي، ضمن مسار تدرجي منطقي موجه نحو الأهداف التي تم تصميمها وتنقيحها على ضوء المعلومات الجديدة التي تظهر خلال مراحل العملية.

ماهية التدرج المعرفي:

► مفهوم التدرج المعرفي: هذا الصنف من نماذج صناعة القرارات الاستراتيجية الذي اطلق عليه Johnson Gerry; 1988 التدرج المعرفي يحاول تفسير ظاهرة تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة بخطوات صغيرة من خلال ظواهر التعلم الجماعي التي تجعل استجابة المنظمة للبيئة المحيطة منسجمة تدريجيا مع النموذج الفكري "البراديغم التنظيمي" السائد *paradigme un . organisationnel* هذا الأخير يمكن أن يكون أداة فعالة في بعض الأحيان ، و لكن يمكن أن يتحول إلى سجن معرفي يحجب المنظمة عن فهم ما يحدث في بيئتها و بالتالي عدم التكيف مع ما يحدث فيها،

► يعرف "جونسون" النموذج الفكري للمنظمة باعتباره مجموعة من المعتقدات و الفرضيات الشائعة نسبيا داخل المنظمة، و التمثيلات و تفسيرات اللعبة التنافسية و البيئة بصفة عامة، بما يدعم السياسات ، و البرامج ، و الرموز المشتركة لدى إدارة المنظمة) هذا النموذج الفكري يوجد في مركز النسيج الثقافي (الذي يعبر عن الهياكل التنظيمية و نظم الرقابة، و الاجراءات الروتينية، و نظم السلطة و الرموز، و العادات و الطقوس الخاصة للمنظمة ، كما تساهم كل الأطراف المشاركة في المنظمة في انتاج هذا النموذج الفكري) البراديغم (و خاصة القادة ، رغم أن جزءا كبيرا منه يفلت من رقابتهم و الشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم(6) النموذج الفكري التنظيمي(الثقافة التنظيمية) حسب "جونسون"



المصدر: ايان كريب، النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد حسين، سلسلة عالم المعرفة ط1999، 1، ص

► يعمل الهيكل المعرفي المركزي، و البراديغم، والنسيج الثقافي كمصفاء ما بين البيئة الحقيقية و البيئة المدركة من طرف إدارة المنظمة ، الأمر الذي يقود إلى عوامل تتقاطع مع بعضها لإحداث تغيير تدريجي في المنظمة –

مرتكزات التدرج المعرفي:

- ▶ تتمثل مرتكزات التدرج المعرفي في الآتي:
- ▶ - القرارات و المناورات الإستراتيجية الجديدة لا تأتي فجأة و إنما تكون بعد مسار طويل من الحضانة و التفكير "incubation"، يتم إدراك المشاكل و معالجتها في إطار النموذج الفكري(براديغم) السائد (الثقافة التنظيمية السائدة (حسب سيرورة تؤدي إلى إنتاج حلول تدريجية منسجمة معه
- ▶ - عند إدراك المنظمة لإشارات منسجمة مع نسيجها الثقافي يكون رد فعله تجاه هذه الإشارة من خلال تطوير حل تدرجي، أي أن التغيير في البيئة المحيطة يكون بطريقة خطية و التعامل معها أي التغيير الاستراتيجي يكون تدرجيا.
- ▶ - أما إذا كانت الإشارة المدركة غير منسجمة و غير متوافقة مع النموذج الفكري السائد فيتم تفسير تلك الإشارة و ترجمتها و تشويها و تحريرها بطريقة تجعلها منسجمة و متوافقة مع النموذج الفكري السائد، فالفرضية الضمنية لهذا المسعى هي استقرار النموذج الفكري(البراديغم) في الزمن.

▶ إن عملية جعل الإشارة الآتية من البيئة منسجمة و متوافقة مع النموذج الفكري السائد تتطلب اللجوء إلى تفعيل رموز المنظمة من جهة و من جهة لأخرى اللجوء إلى اللعبة التفاوضية ما بين المجموعات الفرعية داخل المنظمة و عليه يكون الحل المتوصل إليه منسجما مع النموذج الفكري السائد و هذه السيرورة لاتخاذ القرارات تتوافق مع صياغة الإستراتيجية بطريقة تدريجية

▶ - إدراك تطور البيئة المحيطة يمكن أن يكون في نفس الوقت مشوارها نتيجة استمرار نموذج فكري (براديجم) بعيد عن الواقع، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث انحراف أو انزلاق استراتيجي بتعبير "جونسون

- ▶ **== "الانزلاق الاستراتيجي":** يرى "جونسون" أنه إذا حدث انزلاق استراتيجي نتيجة عدم مواكبة النموذج الفكري للواقع و مسايرته للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، و كبر و أصبح مهما جدا فإن ذلك يؤدي إلى إحداث أزمة داخل المنظمة، في هذه الحالة يعترف (جونسون) بإعادة النظر في النموذج الفكري (البراديغم) السائد تحت ضغط بعض العوامل مثل
- ▶ أ- العمل الإداري الجذري الذي تقوم به الإدارة العامة للمنظمة أو مجلس الإدارة.
- ▶ ب -المعارضة المفتوحة للمجموعات داخل المنظمة
- ▶ ت -إعادة تشكيل السلطة :بفعل وصول أحد المعارضين أو المستبعدة للسلطة، الامر الذي يؤدي إلى جلب رؤية جديدة و بالتالي إعادة النظر في النموذج الفكري و مكونات نسيج الثقافة التنظيمية السائدة.

نموذج السياسة التنظيمية :

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

نموذج تخصيص الموارد

- ◉ وضع هذا النموذج من طرف (J.Bower, 1970), وأهم الخصائص التي تميزه يمكن تلخيصها في : ان المنظمة عبارة عن مجتمع مصغر يتم تنسيقه من خلال ثلاثة عناصر هي
- ◉ - : هيكل رسمي : يكون في أغلب الأحيان بالأقسام خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعتمد استراتيجيات التنويع ، يتدرج في ثلاثة مستويات متمثلة في : الإدارة العامة ، ثم الأقسام ، ثم الوحدات الاستراتيجية و هي التي تشكل وحدات الأعمال أو وحدات الإنتاج- ...
- ◉ نظام معلومات : يشمل نظام التخطيط (اليقظة) و المحاسبة التحليلية (محاسبة التكاليف) و مراقبة التسيير- .
- ◉ نظام للحوافز (المكافآت و العقوبات) : يفترض أن يتم تحفيز المديرين عموما من خلال الثروة و السلطة .
- ◉ يمكن تلخيص هذا النموذج في الجدول

تحديد السياق الهيكلي	الدوافع	تحديد و تعريف المشكلات	العمليات الفرعية	
تصميم السياق او النسق الهيكلي للمؤسسة	نعم او لا	الافق المعتمد يميل الى البيئة المالية	المرحلة (المستوى) شاملة (الادارة العامة	
الاحتياجات الاجمالية للمؤسسة	" ترغب المؤسسة في	المعلومات المالية المجتمعة		
حاجات القاعدة	تحتاج الوحدات الاستراتيجية الى	معلومات حول المنتجات/الاسواق	التكامل/الاندماج (الاقسام)	
منظور : اجزاء المنتج/السوق غير ملبأة جيدا من الهيكل القائم	منظور : لدي فكرة رائعة	منظور : استراتيجيات /المنتج/السوق	المبادرة (الوحدات الاستراتيجية)	

○ يمكن استخلاص الطبيعة المركبة للنموذج من الرؤية المقترحة للقرارات و التي هي محصلة لثلاثة عمليات فرعية

○ :عملية فرعية لتحديد و تعريف المشكلات •

○ عملية فرعية للدوافع •

○ عملية فرعية لتحديد السياق (النسق) الهيكلي •

○ هذه السيرورات الفرعية يمكن أن تحدث بالموازاة :

فكل واحدة تحدث في ثلاثة مراحل مرتبطة

بمساهمة كل مستوى تسلسلي للهيكل

التنظيمي : فمرحلة المبادرة تكون في مستوى

الوحدات الاستراتيجية ، و المرحلة الشاملة تخص

الإدارة العامة ، و مرحلة التكامل أو الإندماج و التي

تعبر عن دور الرابط ما بين المرحلتين المذكورتين و

الذي تضمنه الأقسام.

حدود نموذج تخصيص الموارد -

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

◉ - معايير اتخاذ القرارات و نظام الحوافز بالنسبة لهذا النموذج قائم بالأساس على توفر الموارد المالية- .
المستويات الإستراتيجية الأساسية " وحدات الأعمال الإستراتيجية" تدار بطريقة لامركزية ، الأمر الذي يطرح مسألة الفعالية في اتخاذ القرارات خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية مثل قرارات الابتكار التكنولوجي و التطوير أو قرارات التدويل . و كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات ذات المنتج الوحيد(مثلا: ميشلان .)

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

2- النموذج المتردد

- **تعريف النموذج المتردد** تم وضع النموذج المتردد ل"ميشال غيرتمان 1981 M GHERTMAN ، انطلاقاً من دراسة ميدانية حول قرارات الاستحواذ التي اعتمدها الشركات الكبرى في مطلع الثمانينات ، حيث يقوم هذا النموذج على وصف العالقة بين أعضاء مجلس الإدارة للشركة و مسئولى الفروع الأجنبية التابعة لها عند عملية اتخاذ القرارات ، و ينصب التركيز في هذا النموذج على تدفق القرارات -مراحل التحليل وفق النموذج: يتم تحليل النموذج وفق بعدين اثنين هما:

○ :

البعد الأول- يصف مراحل السيرورة و

هي:

- 1- مرحلة المبادرة: بموجبها يقترح أحد الفاعلين (وغالبا ما يكون رئيس مجلس الإدارة) مضمون المشروع المراد اتخاذ قرار بشأنه ، و من يقف على ردود الأفعال الأولية بشأنها .
- 2-مرحلة القاطرة: يحاول فيها أحد الفاعلين (المقربين من رئيس مجلس الإدارة) (التشكيك في سمعة حكمها من خلال إبداء دعمها القوي للمشروع بطريقة تؤدي إلى كسب تأييد باقي الفاعلين) (ممثلي و المساهمين، ممثلي العمال، الأطراف الأخرى ذات المصلحة ...إلخ لمشروع القرار
- 3-مرحلة الاختبار: يطلب فيها أحد الفاعلين الآخرين) قائد مسير) إما القيام بدراسة إضافية للمشروع ، أو يعرب عن تأييده المطلق ، و قد يعبر عن اعتراضه لمضمون المشروع، و يمكن أن تتكرر هذه المراحل بعدد غير محدد من المرات قبل أن تنتهي سيرورة القرار، هذه السلسلة من المراحل المتكررة تعبر عن الطبيعة المترددة لهذا النموذج،

- و يعبر التردد أنه تتابع المراحل الثالثة المبادرة، القاطرة، الاختبار، فالنموذج المتردد يقدم شرحا للتغيير في مضمون قرارها انطلاقا من التباينات في تشكل القرار (عدد الترددات و تغيير العالقات بين مختلف الفاعلين) و البيئة الخارجية.

البعد الثاني- يتعلق بالمستويات التدرجية (التسلسلية)

و هي: ينتمي مختلف الفاعلين إلى هيكل تنظيمي و بالتالي فإن المراحل المختلفة لا تكون في نفس المستويات ، فمجلس الإدارة و الرئيس المدير العام و المدير العام هم المبادرون بمراحل الاختبار أكثر من المستويات الدنيا، في حين رؤساء الأقسام أو المناطق الجغرافية أو الدول غالبا ما يكونون وراء مراحل المبادرة، و إذا كانت مرحلة القاطرة بمبادرة من المستويات الدنيا فإن مرحلة الاختبار تأتي من أعلى و يكون الحديث عن المسار التدرجي المعياري، حيث أن تدفق صنع القرار يكون من الأسفل إلى الأعلى ثم من الأعلى إلى الأسفل.