

## المحاضرة العاشرة

### 1- نموذج التدرج المنطقي

#### 1-2- مفهوم نموذج التدرج المنطقي وخصائصه

يقدم نموذج التدرج المنطقي وصفاً واقعيًا لعمليات صنع القرار الإستراتيجي من خلال بيان ترابط نماذج عقلانية للتحليل الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الرسمية من جهة، والنماذج ذات الطابع السياسي من جهة أخرى. وحسب كوين (Quinn J.B,1980) هو عبارة عن نموذج يمزج بين النموذجين العقلاني والسياسي في نفس الوقت، حيث يمزج بين عقلانية التحليل الإستراتيجي والأنظمة الرسمية للتخطيط من أجل بناء استراتيجيات فعالة بشرط توفر قادة متمكنين.

بالنسبة لـ JB Quinn، التدرج المنطقي هو وسيلة فعالة لتحديد الاستراتيجيات الجيدة ، بشرط أن يمارسها "قائد ماهر". حيث يمكن وصف التدرج المنطقي بأربع نقاط تمثل خصائص هذا النموذج وهي:<sup>1</sup>

- **صياغة الإستراتيجية:** يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال عدة أنظمة فرعية تجمع "اللاعبين" حول مشكلة ذات أهمية إستراتيجية ، ولكنها لا تمثل الإستراتيجية بأكملها مثل : إطلاق المنتج ، أو الاستحواذ ، أو التنويع أو الانسحاب ، أو التوسع في السوق الدولي، أو تنمية القدرات والتكنولوجيا ، والعلاقات مع الدولة ، والوصول إلى رأس المال ، والعلاقات الاجتماعية ، والتغيرات الهيكلية ...، وهنا يمكن مقارنة فكرة "النظام الفرعي" هذه بصندوق القمامة الذي يجمع المشاركين والمشكلات والحلول أثناء فرصة الاختيار
- **المعيارية:** يعتمد كل نظام فرعي على الرسوم البيانية المنطقية، والمناهج التحليلية ، والنماذج المعيارية .
- **التفاعل:** يواجه كل نظام فرعي الحدود وقيود لعقلانية. وبالتالي فإن الإستراتيجية العامة للشركة التي تواجه تفاعلات الأنظمة الفرعية، يتم رسمها بطريقة منطقية (في النظام الفرعي) و "تدرجية" (التفاعل بين الأنظمة الفرعية)
- **القائد الماهر** يعبر المنهج التدريجي عن تقنية إدارة موجهة وفعالة واستباقية ومزدوجة لتحسين ودمج الجوانب التحليلية والسلوكية المشاركة في صياغة الاستراتيجي، ففعالية المدير الماهر تعتمد على قدراته القيادية في إدارة أعماله ومهامه. فهو الذي يعرف كيفية الجمع بين المنطق العقلاني والتنظيمي والسياسي. لقد أضاف quinn أسلوب التدرج المنطقي. كنموذج لاتخاذ القرارات، والذي يعتبر أن السلطة العليا لديها فكرة عقلانية لمواضيع وأهداف المنظمة وفي تطويرها للاستراتيجيات تختار أن البدء بالعمليات الجذابة التي تكون فيها المنظمة قادرة على استطلاع المستقبل. فهذا النموذج يستخدم التخطيط للقيام بالنشاطات التي تؤدي تحقيق الأهداف. لذا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات التي تعتمد الواحدة على الأخرى ويتم

<sup>1</sup> دحو معتصم، مرجع سابق

التركيز على التحليل المنظم وتقييم التكاليف والمنافع للبدائل والذي يحقق التكامل للقرارات المتخذة<sup>2</sup>.

## 2-2- خطوات تنفيذ الاستراتيجية

تحدد التدريجية المنطقية ثلاث خطوات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية وهي<sup>3</sup>:

### أولاً: تفصيل الاستراتيجية

تعتبر خطوة حاسمة كونها تنتقل العمل الاستراتيجي من مستوى المنظمة الكلي إلى مستوى الالتزامات الخاصة من خلال عدد من الفعاليات المتلاحقة، حيث تتضمن تحويل الإستراتيجية إلى وحدة الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم إلى مستوى السياسات التشغيلية. أي تحويلها من صياغة عامة إلى صياغة لها إطار زمني طويل الأمد وتحدث بلغة الأرقام ولمدة زمنية قصيرة من قبل الإدارات الدنيا<sup>4</sup>.

وتساعد الاستراتيجية الوظيفية التي توضع لكل قسم وظيفي من أقسام المنظمة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال إدارة الوحدات الفرعية "وعلى هذا الأساس، فإن الإستراتيجية الوظيفية تحول اعتقادات إستراتيجية المنظمة إلى شكل عمل يصمم لإنجاز أهداف سنوية محددة، فكل وحدة ينبغي أن تتسق أعمالها الإستراتيجية الوظيفية".

### ثانياً: الإحاطة بالقدرات القيادية ومهارات نجاح تنفيذ الاستراتيجية:

ويقصد بها القدرة التي يمتلكها المدير على إطلاق شرارة تنفيذ الإستراتيجية وهي عملية ترتبط بتحريك وتعبئة الموارد باتجاه تحقيق الأهداف. وتعد القدرات القيادية التقنية الأولى والأساسية التي ينبغي على الإدارة الناجحة امتلاكها، وهنا تجدر الإشارة إلى خمسة مهارات لإنجاح عملية التنفيذ وهي:

- **التركيز على عدد محدود من القضايا المهمة،** حيث لا تستطيع الإدارة التركيز على كل القضايا، ولكن الاهتمام ببضعة قضايا الأساسية.
- **التوجه بأهداف مفتوحة،** تعد الإدارة العليا ضالعة في التستر والغموض، أي أن القادة لا يعلنون عن أهدافهم بوضوح تام، ولكن يعطون الأطراف المختلفة إحساساً بالتوجه فقط، وذلك لكي يتمكنوا من الانقضاض على الفرص عند ظهورها ويحولونها لصالحهم ولفائدتهم.
- **الإنفتاح وابقاء العديد من قنوات الاتصال مفتوحة،** حيث تطور الإدارة شبكة عمل ضخمة من الاتصالات ضمن إطار المنظمة وخارجها، ولا تقيد نفسها بالقنوات الرسمية للحصول على المعلومات.
- **تحديد الفرص والعلاقات في سبيل القرارات والمشكلات التشغيلية،** التنفيذ ينبغي أن يكون غير آلي، حيث تعلن الإدارة العليا بداية العمل التنفيذي. والذي يعتمد على مهارات الإدارة التنفيذية، وليست مهارات الإدارة العليا فقط.

<sup>2</sup> Jouy-en-Josas . OP CIT. P650.

<sup>3</sup> دحو معتصم، مرجع سابق

<sup>4</sup> Jouy-en-Josas . OP CIT. P650.

- **ممارسة لعبة السلطة في التأثير:** تدرك المنظمة أن هناك أطراف داعمة، وآخرون خصوم، وأطراف ثالثة محايدون، ويمكن نجاح الإدارة العليا في محاولة استكشاف خبايا المحايدين واستمالتهم لدعم توجهات للإدارة العليا.

### ثالثاً: التعبئة الإستراتيجية ومتطلبات - تقنيات - التنفيذ

يتوقف التنفيذ الفعال على قدرة الإدارة العليا على التعبئة الاستراتيجية من خلال ايجاد وجهات نظر داعمة للاستراتيجية المختارة، وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذها، وتحقيق أعلى درجات التلائم والانسجام بين المتطلبات الداخلية وبين متطلبات البيئة الخارجية، ولا يتم ذلك إلا من خلال عدد من التقنيات وأدوات التي تستخدمها الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات الأخرى (التقنية الأولى) التي استطاعت تحديدها مسبقاً وهي<sup>5</sup> .:

1- **تخصيص الموارد:** لتحديد متطلبات التنفيذ الاستراتيجي بتخطيط وتخصيص الموارد المتاحة لوحدات الأعمال، ومن ثم العمل على تحديد بقية متطلبات التنفيذ الاستراتيجي.

2- **ثقافة المنظمة:** هي "المعتقدات والقيم والمعايير، الأعراف والأنماط السلوكية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل إلى آخر بين العاملين لها تأثير على سلوك الأفراد والمنظمات ولهذا فإنها تعطي حلاً للمشكلات في المنظمة، حيث تتطلب التعبئة الإستراتيجية العمل لإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية..

3- **الهيكل التنظيمي:** "حسب Mintzberg يمثل كل الطرق التي يقسم فيها العمل إلى مهام متميزة ومن ثم تحقيق تنسيقها بين تلك المهام، وهو يعتمد على التخصص من خلال تجزئة كامل الفعاليات والمهام التنظيمية إلى أجزاء يمكن الاهتمام بها، إضافة إلى التنسيق: ويشمل وضع هذه الأجزاء المتخصصة في هيكل متكامل و فاعل<sup>6</sup>.

### 3-2- كيف تدار الاستراتيجية؟

وفقاً لكوين ، يتمتع القائد بسلطة معينة تسمح له بالتحكم في عملية اتخاذ القرار وبالتالي التأثير بشكل كبير على الإستراتيجية العامة للشركة. لكن هذه القوة غير رسمية أكثر من كونها رسمية ، وغير مباشرة أكثر منها مباشرة. لذلك فإن جودة نتائج قراراته تعتمد على مهارة المدير في اختيار الرجال وتحديد الهياكل، و هما عنصران من عناصر سلطة القائد. و من خلال سلطة القائد في إجراء التعيينات ، وتعديل توزيع المسؤوليات ، عن طريق إنشاء وحدات، يختار القائد الحلول والمشاريع وإمكانيات العمل التي يحملها هؤلاء الرجال والتي تجسدها هذه الوحدات.<sup>7</sup>

5 الهادي بوقفلول، مرجع سابق

6 Jouy-en-Josas . OP CIT. P650.

7 Jouy-en-Josas . OP CIT. P655.

