

### ثالثا : النموذج السياسي

يقدم هذا النموذج طريقة صناعة و اتخاذ القرار بالشكل و الاسلوب الذي يعتمدها المنفذون من اصحاب المصالح ، و القادرين على احداث التأثير و السيطرة على نشاط قرارات الافراد الاخرين او بعض الاقسام الادارية في منظمة ما . و يمارس صاحب النفوذ و القوة التأثير و السيطرة على تحديد و ادراك المشكلة و اختيار الهدف و تحديد الحلول المناسبة و تحديد الافعال و الانشطة.

ينظر هذا المدخل الى المنظمة باعتبارها تمثل نظاما سياسيا ، و يقصد بالسياسة هنا التصرفات التي من خلالها يدعم الافراد في المنظمات قوتهم للتأثير على عملية صنع و اتخاذ القرار ، كتكوين التحالفات و الضغوط و الاحتفاظ بالاسرار و السيطرة على المعلومات و التأكيد على ان عملية صنع و اتخاذ القرار تعكس تفضيلات و رغبات العناصر القوية.

● حيث تعتبر المنظمة مسرحا سياسيا يعمل الفاعلون فيه على تعديل الوضعيات لصالحهم بالنظر الى نفوذهم و الفرص المتوفرة لديهم و هامش المناورة الذي بحوزتهم، لذلك يعتبر النموذج السياسي هو النموذج المهيمن على عملية اتخاذ القرارات في اغلب المنظمات عبر العالم اليوم. فهذا النموذج ينظر لاتخاذ القرارات وفق الرؤية التي يريد الافراد تحقيق مصالحهم الخاصة من خلالها ، اذ ان تفضيلات الافراد و اهدافهم الخاصة لا تتغير في الغالب بتغير المعلومات

● تم اقتراح هذا النموذج من طرف Lindblom ، اتخاذ القرار حسب هذا النموذج يتم بدون الرجوع للاهداف المحددة سابقا، و بدون اخذ بعين الاعتبار القيم، و ذلك يرجع الى ان الاطراف المتخذة للقرار لم يكونوا من قبل موافقين عن الاهداف المحددة و لا على القيم. كما ان تصوراتهم يمكن ان تكون متناقضة . الا انه يمكنهم العمل معا على اختيار حل يخدم الجميع.

● بحيث يتم الجمع بين جميع اقتراحات الاطراف المعنية باتخاذ القرار . و لكن حسب هذا المدخل لا يتم تحديد كل النتائج التي تنتج عن القرار المتخذ لكون هذا المدخل غير صالح للقرارات طويلة المدى.

● ان متخذي القرار وفق هذا المدخل يجب ان يأخذوا بعين الاعتبار مجموعة الضغوط الصادرة من الاخرين الذين يتأثرون بهذا القرار مثل المساهمين و العملاء و المالكين و الحكومة. بحيث يصنع القرار بطريقة تلبي حقوق و متطلبات كل هذه الجهات ، و من

خلال الحلول السياسية التوفيقية يحاول صناع القرار دمج الحقوق و الطلبات التنافسية بحيث ينبثق تحالف و مصلحة مشتركة يدعم هذا التحالف.

- ① و يبين الباحثين MAJLIF و Hax ان المؤسسات تعتبر كيانات سياسية تتأثر بجماعات المصالح الداخلية و الخارجية في عملية صنع القرار الاستراتيجي كما ان صناعته تنبثق من خلال اجراءات المساومة و التفاوض و تبادل المصالح السياسية.
  - ② و يصلح هذا النموذج للظروف التي تتسم بعدم التأكد او الغموض التام و للقرارات غير المبرمجة ، حيث تكون المعلومات محدودة جدا و ناقصة بشكل كبير ، و كذلك عندما يكون هناك عدم اتفاق بين المديرين حول الاهداف التي يراد الوصول اليها.
  - ③ يلجأ المديرين وفق هذا النموذج الى الحوار و تقاسم المعلومات و تبادل الاراء و الوصول الى ما يسمى تحالف لتطوير القرارات و انضاجها و خاصة في المواقف المعقدة.
  - ④ يمكن تعريف التحالف بأنه تجمع غير رسمي للمديرين الذين يدعمون و يسعون لهدف معين . ان هذه التحالفات مهمة لتطوير و صياغة القرارات و في حالة غيابها ربما يقود العملية مدير قوي او مجموعة صغيرة منهم.
  - ⑤ يعتبر هذا النموذج اكثر قربا لبيئة عمل المديرين و متخذي القرار حاليا ، فالقرارات معقدة و يشترك فيها عدد كبير من الافراد و المعلومات تتسم بالغموض كما ان عدم التوافق و الصراع حول المشاكل و الحلول حالة طبيعية لذا فان هذا النموذج يراعي كل هذه الجوانب
- فرضيات النموذج السياسي: حسب هذا النموذج فإن المنظمة "كيان سياسي و اجتماعي و تحالف مصالح و طلبات مستمرة من داخل و خارج المنظمة ، و معلومات محددة و مصادر محدودة و تتميز بتكنولوجيا غير واضحة و ارتباطات مختلفة مع البيئة "

مما سبق يمكن تلخيص اهم فرضيات هذا النموذج

- المنظمة نظام سياسي.
- المنظمة ليست كيان موحد بل تتكون مجموعات ذات مصالح او اهداف مختلفة و كل منهم يحاول توجيه القرارات لصالحه.
- القرارات تتشكل من خلال التفاوض و المساومة نظرا لوجود مصالح متعارضة.
- القوة و التأثير عاملان اساسيان في اتخاذ القرار.

- المعلومات غير كاملة و غير متاحة بالتساوي حيث ان بعض الأطراف تملك معلومات أكثر من غيرها.
- العلاقات الشخصية تلعب دورا هاما حيث لا تعتمد القرارات فقط على الحقائق و المعلومات بل ايضا على العلاقات و التكتلات داخل المنظمة.

### ادوات و استراتيجيات التأثير السياسي في المنظمات

التعريف	استراتيجية النفوذ/الوسائل
اللجوء الى المبررات المنطقية و الادلة الواقعية	الاقناع العقلاني
الاستنجاد بالقيم و المثاليات ، و التطلعات من اجل شحذ الهمم و زيادة روح الحماس	الحض و التحميس
البحث عن الاجماع فيما يتعلق بتخطيط الاستراتيجية او العمل	الاستشارة
العمل على خلق مناخ مناسب لتقديم طلب ما	تلطيف الجو
عرض تبادل المصالح و تقاسم الامتيازات او الوعد بالتبادل في فترة لاحقة	التبادل
استحضار عواطف الاخلاص و الصداقة	الاستنجاد بالعلاقات الشخصية
البحث عن المساعدة و العون من الاخرين للقيام بنشاط ما او تنفيذ مبادرة ما	التحالف
مجهود يراد منه فرض مشروعية طلب ما من خلال تبرير ذلك بانسجامه مع الممارسات و التقاليد المتعارف عليها	التبرير
اللجوء الى متطلبات و تهديدات و التذكير الدائم بالعواقب السلبية في حالة المعارضة ، اثاره الرأي العام، استخدام النفوذ ، ...	ممارسة الضغوط (رسمية او غير رسمية)

المساومة و المفاوضات	تقديم تنازلات متبادلة للوصول الى قرار يرضي عدة اطراف
السيطرة على المعلومات	بعض الفاعلين يحجبون او يوجهون المعلومات بطريقة تخدم مصالحهم

### مزايا النموذج السياسي:

- يعكس الواقع الفعلي داخل المنظمات حيث نادرا ما تتخذ القرارات بعقلانية مطلقة.
- يسمح بالتكيف مع التغييرات السريعة من خلال المساومة و التفاوض.
- يمنح الاطراف المختلفة في المنظمة فرصة للتأثير و المشاركة في اتخاذ القرار.

### الانتقادات الموجهة له: من بين الانتقادات الموجهة لهذا النموذج:

- التركيز المفرط على الصراع و المصالح فقد تكون القرارات ناتجة عن رؤية استراتيجية واضحة و ليس تأثيرات سياسية.
- اهمال دور القيادة و الادارة الرشيدة.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بنتائج القرارات .
- قد يؤدي الى قرارات غير فعالة و غير عادلة بسبب التركيز على المصالح الشخصية بدلا من مصلحة المنظمة.
- يقلل من اهمية المبادئ و القيم التنظيمية، حيث انه قد يعزز الفساد و المحسوبية اذا لم يكن هناك رقابة.
- ⊙ لا يناسب كل انواع المنظمات. و لا كل انواع القرارات (هذا المدخل غير صالح للقرارات طويلة المدى)