

نماذج المدخل التدريجي

1/ نموذج التدرج المفكك

- ▶ ظهر نموذج التدرج المفكك، (أو التدرج المجزأ أو التدرج غير المنتظم)، من قبل Charles Lindblom لأول مرة في مقال له سنة 1959 ، ثم طوره في مقال آخر سنة 1970، حيث قدم فيه نقد للنموذج العقلاني حيث يرى أن هذا النموذج مثالي و غير قابل للتطبيق العملي في ظل التعقيد السياسي و الإداري ، لذلك قدم البديل الواقعي : القرار عبر التدرج المفكك ، 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 إضافية 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 التفكيك تعديل النظام الذي يريد التأثير فيه تدريجيا وبشكل مستمر.
- حيث انه 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.

فالقدرات 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 خلفية. 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" (ص. 105). 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 نسبياً للسياسات الحالية (المقارنة المباشرة بين البدائل)

▶ - 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 تدريجياً (التركيز على المشاكل العاجلة)

▶ - التحليل والتقييم المستمر للبدائل حيث ليس هنالك قرار أو حل واحد صحيح للمشكلة

▶ - محدودية معارف ومعلومات متخذ القرار وقدراته الإدراكية .

▶ - اعتماد متخذ القرار على خبراته السابقة

▶ القرارات تبنى على القرارات السابقة وتعدل تدريجياً وليس من خلال التغيير الجذري

▶ الهدف هو القرار المقبول وليس الأمثل.

الانتقادات الموجهة للنموذج :

- تجاهل القرارات الاستراتيجية او الجذرية (هناك مواقف تتطلب قرارات حاسمة)

- محدودية البدائل تعني احتمالية تجاهل الافضل

- التعديلات البسيطة او الجزئية قد تؤدي الى استمرار السياسات الخاطئة.

- ضعف التنبؤ بالمستقبل كون النموذج يتعامل مع المشكلات الحالية فقط
 - غير مناسب في بيئات التغيير السريع
 - يحد من التفكير الابداعي كونه يعتمد على خطوات صغيرة و تعديلات فقط.
- رغم ذلك يعد نموذجا واقعيًا و عمليًا في كثير من السياقات الادارية و الحكومية كما يقلل من الصدام السياسي و يستخدم اكثر في القرارات اليومية او التشغيلية.

2/ نموذج التدرج المنطقي

- : مفهوم التدرج المنطقي :يعرف حب العالم «كوين» B.J Quinn 1980 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 .

▶ لقد أضاف quinn أسلوب التدرج المنطقي. حيث يعتبر هذا الأسلوب أن السلطة العليا لديها فكرة عقلانية لمواضيع وأهداف المنظمة وفي تطويرها للاستراتيجيات تختار أن تستعجل العمليات الجذابة التي تكون فيها المنظمة قادرة على استطلاع المستقبل. فهذا الأسلوب يستخدم التخطيط للقيام بالنشاطات التي تؤدي التي تحقيق الأهداف. لذا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات التي تعتمد الواحدة على الأخرى ويتم التركيز على التحليل المنظم وتقويم التكاليف والمنافع للبدائل والذي يحقق التكامل للقرارات المتخذة.

▶ حيث يشير James Brian Quinn إلى استخدام التدرج المنطقي، كمفهوم رئيسي للعمليات السلوكية، لتنفيذ الإستراتيجية في المنظمة الناجحة بدلا من النموذج القياسي للإستراتيجية الواسعة. وتؤكد التدريجية المنطقية هذه على المدخل المنطقي والتدريجي للتنفيذ، ذلك أن محيط التنفيذ هو المحيط الذي لا يمكن جمع القرارات فيه في وقت واحد في مصفوفة شاملة. كما أن العديد من الأحداث التي تؤثر على المنظمة غير معروفة، وهناك حدود لمدى المعلومات التي تستطيع الإدارة العليا استجابتها وهذا يستلزم مدخل تدريجي للتنفيذ.

▶ و منه فالفرضيات الاساسية لهذا النموذج هي :

- القرارات الاستراتيجية لا تبني دفعة واحدة بل تدريجيا

- الخطوات الجزئية او التدريجية مبنية على المنطق

- المنظمات تتعلم و تتكيف باستمرار (البيئة غير ثابتة)

- المدير لا يفرض الاستراتيجية بل يطورها تدريجيا.

- خصائص نموذج التدرج المنطقي: يتميز هذا النموذج بأربعة خصائص هي

- صياغة الإستراتيجية: تتم من خلال مجموعة الأنظمة الفرعية التي تجمع بين فاعلين حول مسائل ذات أهمية إستراتيجية)إطلاق منتج جديد، الاستحواذ على مؤسسة أخرى، تنوع المنتجات أو الأسواق، التصفية، التدويل، تنمية القدرات التكنولوجية(و هي استراتيجيات فرعية و ليست استراتيجيات المؤسسة ككل

- كل نظام فرعي يعتمد على شكل بياني منطقي و على مقاربات تحليلية، و نماذج معيارية قوية

- 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

- 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

-الإطلاق initiation:(بداية الوعي الاستراتيجي) 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(لا يوجد قرار نهائي بعد)

-التنشيط activation: الهدف منه هو خلق توافقات داخلية حول القرارات الإستراتيجية التي يراد اتخاذها. حيث يتم اتخاذ قرارات صغيرة لتجريب الافكار و تقييم ردود الفعل و يتم بناء التأييد الداخلي و جس نبض المعنيين داخل المؤسسة.

-المصادقة validation: في هذه المرحلة يتم الحسم بشأن القرارات الإستراتيجية (التنفيذ الرسمي) 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، وعقلانية قائمة على العمل (تركز على إشراك الأطراف وعلى منطلق التعاون) خلال مرحلة تنفيذ الإستراتيجية. هذا النموذج يعتبر عملية اتخاذ القرار كعملية واعية إستباقية، تعتمد على التنسيق المخطط والمركزي للقرارات التدريجية. 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 .

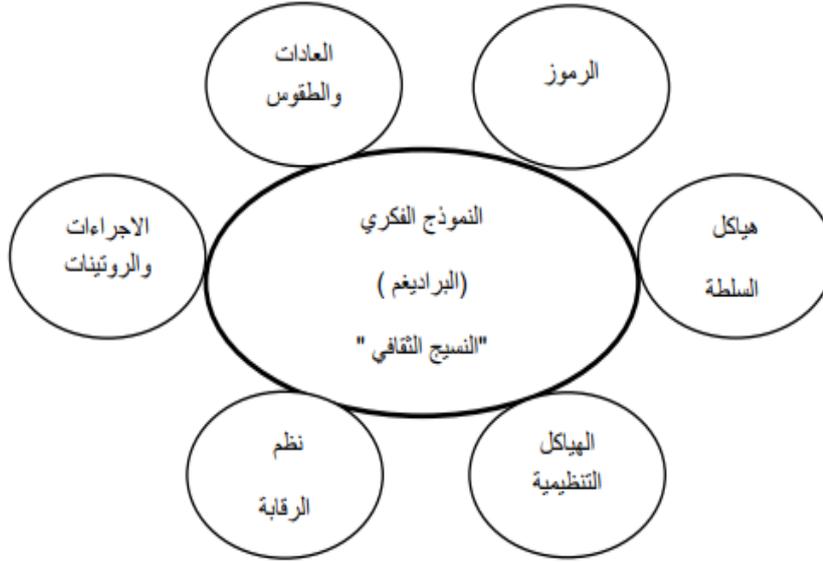
▶ يناسب النموذج المؤسسات التي تواجه بيئة ديناميكية و غير مستقرة ، كما يعتمد على العمل الجماعي و التوافق السياسي الداخلي.

3/ نموذج التدرج المعرفي:

مفهوم التدرج المعرفي: هذا الصنف من نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية الذي اطلق عليه 1988 ; Johnson; G 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 "البراد يغم التنظيمي" السائد un paradigme 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(البراد يغم) 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، ص1،

29

-يعمل الهيكل المعرفي المركزي، و البراديغم، و النسيج الثقافي كمصفاة ما بين البيئة الحقيقية و البيئة المدركة من طرف إدارة المنظمة ، الأمر الذي يقود إلى عوامل تتقاطع مع بعضها لإحداث تغيير تدرجي 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 تدرجية 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 تشويهها 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 السيرة لا اتخاذ القرارات تتوافق مع صياغة الإستراتيجية بطريقة تدريجية

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

- "الانزلاق الاستراتيجي **Strategic drift** : هو ابتعاد تدريجي بين استراتيجية المنظمة و البيئة الخارجية) اي تغيرات السوق ، التكنولوجيا، توقعات العملاء) دون ان تتكيف المنظمة في الوقت المناسب مع هذه التغيرات.

يرتبط هذا المفهوم مباشرة بالبراديغم التنظيمي حيث ان البراديغم قد يعيق قدرة المنظمة على التغير مما يؤدي الى انزلاقها تدريجيا بعيدا عن متطلبات النجاح في بيئتها.

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 الجدي الذي تقوم به الإدارة العامة للمنظمة أو مجلس الإدارة.

ب - المعارضة المفتوحة للمجموعات داخل المنظمة

ت - إعادة تشكيل السلطة: بفعل وصول أحد المعارضين أو المستبعبدين للسلطة، الامر الذي يؤدي إلى جلب رؤية جديدة و بالتالي إعادة النظر في النموذج الفكري و مكونات نسيج الثقافة التنظيمية السائدة.