

## الفصل الثالث

# سيرورة القرارات والتحكم الإستراتيجية النماذج المركبة

## المحاضرة الثامنة

### تمهيد

حقيقة القرارات الإستراتيجية في أغلب الأحيان معقدة ولا يمكن اختزالها في النماذج الأساسية الموصوفة في الفصل السابق. يناقش هذا الفصل المزيد من النماذج المتطورة لمواجهة حالات التعقيد في عملية صنع القرارات وذلك عن طريق الجمع بين العديد من الفرضيات المقدمة في النماذج الأساسية. يتم تقديم عدة نماذج مركبة. تجمع هذه النماذج صفات مركبة من نموذجين أو أكثر. وهي نماذج أكثر واقعية من النماذج الأساسية. كل واحد منها مصمم لمواجهة تحديات ومتغيرات محددة وذلك من أجل صياغة منطق تكاملي لعملية صنع القرار الأول النموذج هو ذلك الخاص بالسياسة التنظيمية ، حيث يتم ضمان اتساق الخيارات بالهيكل التنظيمي. ثاني النموذج هو التدريجي المنطقي حيث يتم ضمان الاتساق بواسطة "المدير الماهر". أخيراً ، النموذج الثالث هو التدرج المعرفي الذي يكرس منطق التمثيل جماعي

### 1- نموذج السياسة التنظيمية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

يجمع نموذج السياسة التنظيمية بين الأبعاد العقلانية والتنظيمية والسياسية المقدمة في الفصل السابق من خلال إعطاء الدور البارز للتكامل وتماسك خيارات للمنظمة. وهنا يطرح نموذجين هما: نموذج تخصيص الموارد الخاص بـ J. Bower ونموذج M. Ghertman التكراري وتعرف السياسة التنظيمية على أنها عبارة عن ممارسة بعض الأنشطة التي لا تعد ضمن الدور الرسمي المحدد للفرد، وتهدف إلى التأثير في عملية توزيع الموارد داخل المنظمة بطريقة تضمن تحقيق المنافع لبعض الأفراد أو الجماعات. كما تعبر السياسة التنظيمية عن السلوك ذو الطابع الاستراتيجي الموجه، والذي يسعى من خلاله الفرد إلى تحقيق منافع خاصة تتعارض مع مصالح الآخرين أو تتعارض مع أهداف المنظمة

فالساسة التنظيمية تمثل عملية تأثير ديناميكية، وترمي إلى تحقيق نتائج محددة من خلال وسائل مختلفة، وبالتالي فالسياسة التنظيمية هي إدارة التأثير يسعى من خلالها الفرد إلى تحقيق نتائج ليست مقيدة من قبل المنظمة، أو الحصول على نتائج مقيدة تنظيمياً من خلال وسائل تأثير غير مقيدة من قبل المنظمة!..

### 1-1- نموذج تخصيص الموارد

#### أولاً: التعريف والمستويات

درس J. Bower قرارات الاستثمار لمدة ثلاث سنوات لشركة أمريكية صناعية كبيرة، حيث قدم نموذج تخصيص الموارد، ووفقاً لهذا النموذج يرى أن المنظمة عبارة عن مجموعة اجتماعية منسقة من قبل هيكل تشكل عناصره الثلاثة ، على وجه الخصوص ، عملية اتخاذ القرار الإستراتيجية<sup>2</sup>. فالهيكل الرسمي مقسم إلى ثلاثة مستويات (في الواقع ، خمسة مستويات مجمعة في ثلاثة) وهي:

- الوحدات الإستراتيجية هي العناصر الأساسية: كل وحدة يخدم الإستراتيجية منتج / جزء من السوق ؛

تتجمع الأقسام معاً ، كل منها بطريقة متماسكة ، معينة عدد الوحدات الإستراتيجية

- الإدارة العامة ، في الأعلى ، تدير الشركة على الصعيد الكلي ؛

• نظام المعلومات : يتكون نظام المعلومات من أنظمة التخطيط ، محاسبة التكاليف ومراقبة الإدارة ؛

• نظام التحفيز: يفترض نظام المكافآت والعقوبات أن المديرين مدفوعون أساساً بالثروة والسلطة.

<sup>1</sup> دحو معتصم، مرجع سابق

<sup>2</sup> Jouy-en-Josas . OP CIT . P634.

تشكل هذه العناصر الثلاثة السياق الهيكلي الذي يوجه المديرين في سلوكهم ويشكل خلفية عمليات صنع القرار داخل الشركة. حيث يسعى المديرون إلى تحقيق أهداف شخصية ، لكن دور السياق الهيكلي هو جعل هذه الأهداف الشخصية تتلاقى مع الأهداف المحددة للمؤسسة<sup>3</sup>

### ثانياً: مراحل وسيرورة عملية اتخاذ القرار

الإدارة العامة تتبع إستراتيجية للتأكد من أن عمل المديرين في المستويات الأدنى يندرج في إطار هذه الإستراتيجية، فإن الإدارة العامة تضع سياقاً هيكلياً يتوافق مع هذه الإستراتيجية. كما أنه يوفر مستويات أدنى ، من خلال نظام تخطيط ومراقبة ، بمعلومات عن متطلباته ، معبراً عنها بشكل أساسي من الناحية المالية. يتم التعبير عن الطبيعة المركبة للنموذج في الرؤية التي يقدمها قرار ناتج عن ثلاث عمليات فرعية:

• عملية التعريف الفرعية.

• عملية الدفع والتحرك الفرعية.

• العملية الفرعية لتحديد السياق الهيكلي<sup>4</sup>

### ثالثاً: العمليات الفرعية في صناعة القرار وفق نموذج تخصيص الموارد

يمكن أن تتم هذه العمليات الفرعية بالتوازي: تتم كل منها على ثلاث مراحل تقابل مشاركة كل من المستويات الهرمية الثلاثة للهيكل: مرحلة المبادرة ، التي تنتمي إلى الوحدات الإستراتيجية ، المرحلة الشاملة أو الكلية، والتي هي من الإدارة العامة ومرحلة التكامل والتي تعبر عن دور التناوب والانتقال الذي تضمنه التقسيمات بين المرحلتين السابقتين.

#### 1- عملية التعريف الفرعية

حول عملية التعريف الفرعية مشكلة متصورة (على سبيل المثال ، نقص المخزون) على مستوى الوحدة الإستراتيجية (بواسطة مدير المنتج) إلى مشروع (استثمار في القدرات)، بخصائص تقنية واقتصادية دقيقة. في هذه العملية الفرعية ، تكون مرحلة المبادرة التي تقودها الوحدة الإستراتيجية حاسمة. يسعى مدير الوحدة الإستراتيجية إلى إيجاد حل لمشكلته يكون مرضياً له وللمؤسسة.

تعتبر الإدارة العامة عن أهدافها خلال المرحلة الشاملة (العلاقات مع البيئة ، العلاقات مع السلطات العامة ، سياسة التدويل) من الناحية المالية (التدفق النقدي الإجمالي ، معدل العائد على الاستثمارات). تُستخدم مرحلة التكامل التي ينفذها القسم، لتجميع المشاريع الاستثمارية التي تقدمها الوحدات الإستراتيجية المختلفة .

#### 2- عملية الاندفاع الفرعية.

تأخذ عملية الاندفاع الفرعية المشروع من اقتراحه الأولي إلى الموافقة عليه من قبل الإدارة العليا. يتوافق الإطلاق مع حقيقة أن مدير الوحدة الإستراتيجية يقول إن لديه فكرة رائعة ويحاول ترقينها إلى التسلسل الهرمي. ستكون المرحلة الحاسمة هنا هي مرحلة التكامل ، والتي يتم خلالها دعم المشروع أو عدم دعمه من قبل مدير وسيط أو أكثر يقوم مديرو الأقسام هؤلاء بإبلاغ الوحدات الإستراتيجية بالمعايير المستخدمة من قبل الإدارة العامة ، وتقييم المشاريع من حيث التكاليف والفوائد ، وقبل كل شيء ، من حيث المزايا الخاصة بهم. في الواقع ، إذا كانوا مدافعين عن مشروع ما ، فإنهم يضمنون أنه يلبي احتياجات الوحدة الإستراتيجية وكذلك احتياجات الشركة ككل. وبالتالي فهم ينخرطون في توافق مع الإدارة العامة. ودعمها،

في المرحلة الكلية، سوف تتم الموافقة على مشروع القرار أو رفضه وبالتالي ، فإن عملية الاندفاع الفرعية هي في الأساس سياسية بطبيعتها ، ولكنها تحدث في السياق الهيكلي ، الذي يوجه ويضع شروط المساومة. اما نظام المكاغنت والتحفيز يكون دوره أساسياً، حيث يحتفظ المديرون بالمشاريع التي يمكن أن تجلب لهم مكافأة أكبر ويدعمونها .

#### 3- العملية الفرعية للسياق الهيكلي

<sup>3</sup> Jouy-en-Josas . OP CIT. P634.

<sup>4</sup> Jouy-en-Josas . OP CIT. P634.

تحدد العملية الفرعية لتحديد السياق الهيكلي القوى التنظيمية التي تؤثر على تحديد العمليات الفرعية وقيادتها. يتم تشغيله عندما يبدو السياق الهيكلي المطبق غير مناسب لاستراتيجية الشركة ، وعلى وجه الخصوص عندما لا يسمح بتطوير مشاريع إستراتيجية تتوافق مع جميع قطاعات سوق المنتجات التي تشارك فيها الشركة أو ترغب في المشاركة فيها. تتلخص مرحلة التكامل في مواجهة الاحتياجات الأساسية ومتطلبات الإدارة العامة حيث تكون المرحلة الشاملة هي الحاسمة هنا. حيث تختار الإدارة العامة هيكلًا جديدًا للمنظمة. ويلخص الجدول الآتي العمليات الفرعية الثلاث<sup>5</sup>

#### الجدول : نموذج تخصيص الموارد (J.Bower)

السيورات الفرعية	تحديد و تعريف المشكلات	للدوافع	لتحديد السياق - النسق -
المرحلة - المستوى	الأفق المعتمد يميل إلى البيئة المالية	"نعم" أو "لا"	تصميم السياق أو النسق الهيكلي للمنشأة
	المعلومات المالية المجمعة	"ترغب المنشأة في ....	"... الاحتياجات الإجمالية للمنشأة
	معلومات حول المنتجات الأسواق	"تحتاج الوحدات الإستراتيجية إلى ..."	حاجات القاعدة
	منظور: إستراتيجيات المنتج/السوق	منظور: " لدي فكرة رائعة	منظور: أجزاء المنتج/السوق غير ملباة جيدا من طرف الهيكل القائم
شاملة ( الإدارة العامة )			
التكامل /الاندماج (الأقسام)			
المبادرة (الوحدات الإستراتيجية)			

المصدر: الهادي بوقفلول، مرجع سابق

#### رابعاً: نطاق وحدود نموذج تخصيص الموارد

القراءة المتفحصة لهذا نموذج تكشف عن وجود النموذج الأحادي في عملية التعريف الفرعية ، والنموذج السياسي وراء العملية الفرعية الدافعة ، والنموذج التنظيمي في ستار العملية الفرعية لتحديد السياق الهيكلي. تتمثل المساهمة الرئيسية لنموذج تخصيص الموارد المركب الذي اقترحه J. Bower في إظهار كيف يمكن للعمليات العقلانية والسياسية ، المشروطة بسياق تنظيمي محدد ، أن تنتج قرارات إستراتيجية ذات صلة؛ ومترابطة وينتهي بها الأمر بإرضاء كل من الإدارة العامة ومديري المستويات المتوسطة والدنيا ، الذين يكافنون.

يفترض أن تحديد السياق الهيكلي هو السلاح الأساسي المتاح للإدارة العامة للتأثير على الطريقة التي يتم بها تحديد الخيارات الاستراتيجية واعتمادها. ولذلك فإن القرارات العليا تتعلق بالمسائل التنظيمية أكثر من ارتباطها مباشرة بالتوجهات الاستراتيجية.

قد تبدو بعض الافتراضات التي يقوم عليها النموذج خاصة ببيئة الأعمال التجارية الكبيرة والمتنوعة والمتداولة والتي تتميز بالسماح الآتية:

- معايير اتخاذ القرار ونظام المكافآت للمديرين هي معايير مالية بشكل أساسي ولا تترك مجالاً كبيراً لمنطق "الصفقات"
- وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة العامة عموماً لا تكتفي بقول "نعم" أو "لا" للمشاريع المعروضة عليها. يمكنها أن تقول "نعم" ، بالتأكيد" أو "لا ، ولكن"، وترسل الملف مرة أخرى لمزيد من الدراسة مع الإرشادات.
- للإدارة العامة وسائل أخرى للتأثير على الخيارات الإستراتيجية. لديها القدرة على اختيار المديرين ، وترقيتهم ، ونقلهم أو التخلي عنهم ، الأمر الذي يتجاوز مجرد المكافآت<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Jouy-en-Josas . OP CIT. P634.

<sup>6</sup> Jouy-en-Josas . OP CIT. P634.

