المحاضرة الحادية عشر

2- نموذج التدرج المعرفي

2-1- تعريف النموذج

يمثل نموذج التدرج المعرفي أحد سيرورات صناعة القرارات الإستراتيجية وهو يقوم على التدرجية المعرفية، حيث يقدم تفسيرا لظاهرة التكيف من خلال خطوات صغيرة ودون الحاجة إلى حل النزاعات ومحاربة عدم اليقين كما في النموذج التكراري أو الاعتماد على حسابات قائد ماهر يعرف كيفية الجمع بين المنطق العقلاني والتنظيمي والسياسي كما يرى كوين في نموذج التدرج المنطقي، ولكن من خلال ظواهر التعلم والإدراك الجماعي التي تمكن المنظمات من تقديم استجابة متسقة تدريجياً للبيئة من خلال إنتاج وبناء "نموذج" تنظيمي. يكون منسجما مع النموذج الفكري أو البرادايم التنظيمي.

هذا النموذج الفكري يمكن أن يكون أداة فعالة في تكيف المنظمة مع بيئتها، كما يمكن ان يكون أداة معرقلة تحجب المنظمة عن فهم ما يجري من أحداث وتغيرات في بيئتها وعدم التكيف مع مجريات البيئة.[1] .

يُعرِّف G. Johnson النموذج الفكري بأنه مجموعة من المعتقدات والافتراضات المنتشرة نسبيًا في المنظمة. وكذلك تمثيلات وتفسيرات اللعبة التنافسية والبيئة بشكل عام بما يدعم سياسات وبرامج وتوجهات قيادة المنظمة.

هذا النموذج الفكري يتمركز في قلب "النسيج الثقافي" الذي يعبر عن الهياكل التنظيمية ونظام التحكم والإجراءات الروتينية ونظام التحفيز والرموز والطقوس والأساطير الخاصة بالمنظمة حيث تم إنتاج هذا النموذج من قبل المشاركين ، ولا سيما من قبل القادة ، لكنه خارج عن سيطرتهم جزئيًا[2].

2-2- مرتكزات نموذج التدرج المعرفي[3] : .

أولا: الحضانة: القرارات و المناورات الإستراتيجية الجديدة لا تأتي فجأة و إنما تكون بعد مسار طويل من الحضانة والتفكير .

ثانيا: الإنسجام: سيرورة إتخاذ القرارات تؤدي إلى إنتاج حلول تدرجية منسجمة مع إطار النموذج الفكري السائد والثقافة التنظيمية السائدة ، حيث يكون التعامل مع التغير في البيئة الخارجية وفق منطق تدرجي على النحو الآتي:

- عند إدراك المنظمة لإشارات منسجمة مع النموذج الفكري السائد يكون ردّ فعلها تطوير حل تدريجّي؛ أي أن التغيير في البيئة المحيطة يكون بطريقة خطية و التعامل مع هذا التغيير الإستراتيجيى كون تدر جّيا
- إذا كانت الإشارة المدركة غير منسجمة وغير متوافقة مع النموذج الفكري السائد، فيتم تفسير تلك الإشارة وترجمتها وتشويهها و تحويرها بطريقة تجعلها

1 الهادي بوقلقول، مرجع سابق
2 الهادي بوقلقول، مرجع سابق
3 الهادي بوقلقول، مرجع سابق

منسجمة و متوافقة مع النموذج الفكري السائد .فالفرضية الضمنية لهذا المسعى هي استقرار النموذج الفكري في الزمن.

ثالثا: تشوه الإدراك والانزلاق الاستراتيجي: إن استمرار النموذج الفكري وعدم تطوره وبعده عن الواقع يمكن أن يؤدي إلى إدراك مشوه لحقيقة تطور البيئة المحيطة، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث انحراف أو انزلاق استراتيجي

الانزلاق الاستراتيجي حسب جونسون يحدث نتيجة عدم مواكبة النموذج الفكري للواقع البيئي

وعدم مسايرته للتغييرات الحاصلة فيه، وزيادة هذا الانزلاق تؤدي إلى إحداث أزمة داخل المنظمة، وهنا يرى جونسون أنه لابد من بإعادة النظر في النموذج الفكري السائد تحث ضغط عدة عوامل منها:

- العمل الإرادي الذي تقوم به الإدارة العامة للمنظمة أو مجلس الإدارة.
- المعارضة المفتوحة للمجموعات داخل المنظمة.
- إعادة تشكيل السلطة : بفعل وصول أحد المعارضين أو المستبعدين للسلطة ؛ الأمر الذي يؤدي ظهور رؤية جديدة وتصور مختلف يعيد النظر في النموذج الفكري و مكونات نسيج الثقافة التنظيمية السائدة.

يكون لهذا ثلاث عواقب تتلاقى جميعها لإنتاج تغيير تدريجي:

• لا تأتي القرارات والمناورات الاستراتيجية الجديدة إلا بعد فترة حضانة طويلة.

• يتم إدراك المشكلات ومعالجتها في إطار النموذج وفقًا لعملية تنتج حلولاً إضافية: عندما ترى المنظمة إشارة من البيئة في المرحلة - أو بما يتوافق - مع نموذجها ، فإنها تتفاعل من خلال تطوير حل تدريجي لهذه الإشارة.