2- التدرج المنطقي (l'incrémentalisme logique)

- تحليل النموذج و أهم خصائصه :

حسب كوين [7] (Quinn J.B,1980) هو عبارة عن نموذج يمزج بين عقلانية التحليل الإستراتيجي و الأنظمة الرسمية للتخطيط من أجل بناء استراتيجيات فعالة بشرط توفر قادة متمكنين (يمزج بين النموذج العقلاني و السياسي في نفس الوقت)..

- **خصائص نموذج التدرج المنطقي :**

يتميز هذا النموذج بأربعة خصائص هي :

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

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

3- 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 (التفاعل بين الأنظمة الفرعية).

4- يفترض أن لا تكون أفعال و أقوال القائد و المدير الجيد (الفعالية) مبنية على المحاولة و الخطأ ، و إنما على القيام بالأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة.

- أهم العوامل المحددة لاتخاذ القرارات وفق هذا النموذج :

1- ثقافة المنظمة و موروثها التاريخي.

2- البيئة المحيطة (القيود و التهديدات ، الفرص و التحديات).

3- الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة .

- **مراحل اتخاذ القرار:**

اقترح كوين (Quinn J.B.) ثلاثة مراحل يمربها اتخاذ القرارفي هذا النموذج هي على التوالي :

7 -

1- **الإطلاق:** 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.

2- **التنشيط:** الهدف منه هو خلق توافقات داخلية حول القرارات الاستراتيجية التي يراد اتخاذها.

3- **المصادقة:** في هذه المرحلة يتم الحسم بشأن القرارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد المادية اللازمة لتجسيدها ، و تحديد المسؤوليات بدق ـ ة و كذلك وضع الهياكل اللازمة (تحديد 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.

جميع الحقوق محفوظة للأستاذ الهادي بوقلقول