

نماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية

النماذج الأساسية

المحاضرة الخامسة

1- النموذج التنظيمي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: تعريفه.

1-1- تعريفه وخصائصه

يقدم النموذج التنظيمي طريقة كلاسيكية جديدة لاتخاذ القرارات في المنظمات الرسمية. حيث يضع معايير محددة وتفسيرات للنموذج الكلاسيكي ، واستبدالها بطرق أكثر انفتاحا تزود بالمحددات السلوكية والبيئية التي تفرض على متخذي القرارات في المنظمات. النموذج التنظيمي في صنع القرار هو نموذج يأخذ بالاعتبار الصفات البنوية والسياسية للمنظمة، أي طريقة بناء المنظمة وسياساتها المتبعة في التعامل مع المشكلات والقرارات. لذا فإن هذا النموذج يقترح أن لا تصنع القرارات بطريقة فردية، بل أنها تصنع بواسطة فريق أو مجموعة، أو من المنظمة نفسها، الجهة العليا في المنظمة¹. وهو يتميز بالخصائص الآتية:

- الأهداف متعددة ومتغيرة
- تؤخذ البدائل بالاعتبار بشكل متسلسل، بمعنى ان أول بديل مرضي يظهر في عملية البحث يتم قبوله
- يجمع النموذج التنظيمي بين المجالات السلوكية والتحليل الكمي على عكس النموذج العقلاني الذي يركز على المجالات الكمية في اتخاذ القرارات
- خيار متخذ القرار يأخذ بالاعتبار العوائق في البيئة الخارجية.
- **المشاكل ذات عوامل** أي ان المشاكل معقدة ويمكن تجزئتها إلى أجزاء أو مشكلات فرعية يتم التعامل مع كل جزء في وحدات المنظمة.
- **الرضي**: فمتخذ القرار ل ليس لديه كافة البدائل، لذلك فهو يبحث عن البديل المرضي لتحقيق الأهداف.
- **البحث**: فالحصول عن البدائل يتم عن طريق اجراءات بحث متتابعة، حيث أن اكتشاف البديل المرضي كفيلا لا يقف عملية البحث.
- يتم تجنب عدم التأكد من خلال إتباع سياسة إجراءات وردود أفعال للتغذية العكسية بدل التكهن بالنتائج.
- **الذخيرة** حيث تميل المنظمات إلى امتلاك بدائل أخرى يمكن تطبيقها، إذا أشارت التغذية العكسية أن البديل المرضي لا يحقق النتائج المرغوبة.²
- تتكون المنظمة من وحدات فرعية ؛ كل وحدة فرعية لها قواعدها وإجراءاتها الخاصة ، والتي تحدد تصورها وتوجه سلوكها. يتم تحديد العلاقات بين الوحدات الفرعية نفسها من خلال القواعد والإجراءات.
- يتم تعيين الأهداف للوحدات الفرعية من قبل الإدارة. تميل الوحدات الفرعية إلى التعامل مع هذه الأهداف على أنها قيود ، أي أنها مطالب من الإدارة يجب أن تلبئها ،

1 خليل الغزاوي، مرجع سابق، ص183.

2 خليل الغزاوي، مرجع سابق، ص184..

ولكن دون التخلي عن أهدافها وممارساتها. تميل الوحدات الفرعية إلى ترجمة المشكلات المطروحة عليها بطريقة يمكن صياغتها وفقاً للأنماط المعروفة ، والتي يمكن أن تطبق عليها القواعد والإجراءات القياسية. وبالتالي ، فإن الوحدات الفرعية تقلل من المواقف المعقدة والأصلية إلى مواقف بسيطة، يسهل تفسيرها وقريبة من المواقف التي تمت مواجهتها بالفعل.

- توجه الإجراءات المعتادة عملية البحث عن حل حتى أول حل مرضٍ، أي الحل الذي يعتبر مستوى أدائه مقبولاً من قبل مقدم الطلب (الإدارة أو البيئة). تم اعتماد هذا الحل ، ثم توقف البحث عن حلول أخرى. نحن لذلك فإن ذلك بعيد كل البعد عن البحث الشامل عن الحلول واختيار الحل الأمثل الذي يميز النموذج الأحادي العقلاني
- تميل العملية التنظيمية إلى تقليص المشكلات التي تنشأ إلى عدد محدود من المشكلات المعروفة ، وتخصيص عدد محدود من الحلول المثبتة لها.
- المنظمة تعيد إنتاج نفس السلوكيات ، التغيير يمكن أن يأتي من مصدرين فقط: إما تطور بطيء من خلال التعلم والتعديل التدريجي للإجراءات ؛ أو الأزمة: يمكن أن يؤدي عدم القدرة الواضح للإجراءات المعيارية على توفير حل مقبول إلى إطلاق عملية استثنائية لإيجاد حل جديد ، مما يؤدي إلى حدوث اضطراب وتكاليف باهظة للمنظمة.³

2-1- أمثلة على النماذج التنظيمية:

أولاً: نموذج العقلانية المحدودة : (Herbert Simon)

أتي النموذج التنظيمي بشكل أساسي من تيار فكري مستوحى من أفكار سايمون، حيث يرى ضرورة مراقبة ممارسات رجال الإدارة في مسائل القرار. وبالتالي فهو مهتم بالسلوك النفسي لصانع القرار الفردي الذي يعتبره موهوباً بعقلانية محدودة وسلوكيات موجهة من قبل بيئته.

ويلاحظ H. Simon أن المنظمة تسعى جاهدة لدمج السلوكيات الفردية من خلال تحديد البيئة النفسية لأعضائها ، وفي المقابل ، يجب على الأفراد أن يقرروا المشاركة والتأثير في المنظمة من خلال العمل كصانعي القرار.⁴ وهنا يمكننا بيان أسس هذا من خلال النقاط الآتية:⁵

- 1- أهداف قصيرة ومعدلة : الإنسان عقلائي ، لكن عقلانيته محدودة لأنه يفتقر إلى المعرفة ، ولا يتذكر سوى جزئياً الخيارات السابقة، ويصعب عليه توقع الأحداث المستقبلية. لديه أهداف قصيرة المدى ، واحتياجاته لا تشبع ولا يسعى إلى تحقيق جميع أهدافه على الفور. لذلك فهو يتقدم باختيار تسلسلي، وذلك بفضل قدرته على تخزين عناصر الرضا وبالتالي تعديل مستوى أهدافه. عند مواجهة مشكلة ،
- 2- الحل المرضي: لا يسعى صانع القرار لاختيار الحل الأمثل. ليس لديه المعلومات ولا القدرات الفكرية التي تسمح له بالنظر في جميع الحلول الممكنة وتقييم مزاياها وعيوبها. لذلك سيكون مقتنعاً بالاحتفاظ بالحل الأول الذي يعتبر مرضياً. غالباً ما

³ Jouy-en-Josas . OP CIT. P633.

⁴ Jouy-en-Josas . OP CIT. P634.

⁵ Jouy-en-Josas . OP CIT. P634.

يكون هذا الحل حلاً قديماً، حيث تستخدم بالفعل لمشاكل مماثلة. فصانع القرار يبحث فقط عن حل جديد إذا كانت الحلول القديمة غير مناسبة.

3- **التحفيز لتوجيه سلوك الأفراد** حيث تحدد المنظمة إلى حد كبير البيئة النفسية لأعضائها. من خلال توفير محفزات عامة وتوجيهات محددة توجه سلوك الأفراد وتحفز عملهم في الاتجاه الذي تريده الإدارة. من ناحية أخرى، تسمح هذه المحفزات وهذه التوجيهات لكل عضو أن يكون لديه توقعات مستقرة بشأن السلوك أعضاء آخرين في المنظمة

4- **الرشد المقيد:** بالنسبة لسايمون يتم اتخاذ القرار في إطار الرشد المقيد، وهو يتعارض مع مبدأ الرشد الكامل للنموذج العقلاني، فقط لاحظ سايمون قصور مفهوم الرشد كمعيار اقتصادي في اتخاذ القرارات، وبين ان متخذ القرارات لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى نظراً للاعتبارات الآتية

- أن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة لا يبقى في فترة زمنية أخرى
- البدائل المتاحة قد لا تكون كثيرة، واختيار إحداها يتوقف على إمكانيات وقدرات متخذ القرار في دراستها وتحديد نتائجها..⁶
- متخذ القرار يواجه الكثير من العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو التنبؤ بها.

كما ان الرشد يكون مقيداً بالعوامل الآتية:
- الكمية المحدودة للمواردن و التحديات الاجتماعية، أزمات....
- المعلومات ليست كاملة وغير متداخلة دائماً، والوصول إليها يكون مكلفاً ويستغرق وقتاً.

- محدودية توقع المستقبل الذي يكون عادة غير مؤكد ويتغير باستمرار
- عدم معرفة ردة فعل الآخرين.

ونموذج الرشد المحدود يقوم على فرضية الرجل الإداري الذي يتصف بالخصائص الآتية الآتية:⁷

- عدم مقدرته في الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه.
- يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوفر لديه من معلومات.
- يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود (Bounded Rationality) وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي.
- أخذ العوامل المحيطة بالقرار وتبسيطها، دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي لا تربط بصورة مباشرة بالمشكلة.
- ذاتية شخصية متخذ القرار تظهر في اختيار القرار من خلال نظرتة لنفسه وتقته بأفعاله وحساسيته للبيئة.

ثانياً: النموذج السلوكي للمنشأة

في سياق اسهامات سايمون تم تطوير النموذج السلوكي لاتخاذ القرار من قبل (J.G.March) و (J.G.March). وهو يعرف بأنه النموذج الذي يصف عمليات صنع القرار في ظل

⁶ حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 49 و صالح العامري وظاهر الغالبي، مرجع سابق، ص 309

⁷ محمد السعيد عابدي، مرجع سابق، ص 40،

محدودية المعلومات والرشد المحدود ففي ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والإجراءات والأفعال، ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير⁸. فالقرارات المرضية هي البدائل والخيارات التي تظهر أولا أمام المدير وتثير انتباهه ليتم اختيارها كحل للمشكلة⁹.

ينظر (H.SIMON) للتنظيم على انه هيكل رسمي من العلاقات و التفاعلات التي تحدث بين أعضائه من خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم، فمن هذا التفاعل يستمد كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات و الاتجاهات تساعد في اتخاذ قراره.

لقد قدمت المدرسة السلوكية إطارا نظريا لاتخاذ القرار حيث اعتقدت ان القرار هو محور العملية الإدارية وجوهرها حيث ركزت على السلوك الإنساني كفرد أو جماعات عمل في المؤسسة، وقد أسست على فرضية أساسية هي أن الإنسان يمثل محور العمل والذي من خلاله يمكن تحقيق الكفاية الإنتاجية، هذه النظرية بنيت على الفرضيات الآتية¹⁰:

1. **عدم ترتيب المشكلات والأهداف:** متخذ القرار يملك فكرة عامة غير تفصيلية عن المشاكل والأهداف، فهو لا يقوم بترتيبها حسب أهميتها لأنها متعددة، كما أن معيار الترتيب يتغير بتغير الظروف.
2. **المحدودية في دراسة البدائل** حيث أن متخذ القرار لا يملك المعرفة والمعلومات اللازمة والوقت الكاف لدراسة البدائل ومعرفة مزاياها و عيوبها بالتفصيل.
3. **الأولوية في اختيار البدائل:** متخذ القرار يبادر باختيار اول بديل يظهر أمامه يحقق الأهداف الموضوعية أو يحل المشكلة المطروحة.
4. **الواقعية في تحديد الأهداف:** إذا لم يجد متخذ القرار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف بمستوى الحد الأقصى، فإنه يلجأ إلى تخفيض مستوى أهدافه.
5. **التفاعل والتعاون:** متخذ القرار يأخذ بعين الاعتبار التعاطف والتكاتف بين أعضاء المنظمة والتفاعل بين ظروف البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار .

3-2-3- سيرورة اتخاذ القرار في النموذج التنظيمي

ويمكن تلخيص سيرورة اتخاذ القرار ومراحل صناعته حسب نموذج

(H.SIMON) في الخطوات الثلاثة التالية¹¹:

- 1- **مرحلة الاستخبار (Intelligence Phase)** ، لتكوين فكرة عند متخذ القرار عن البيئة التي سيتخذ فيها القرار
- 2- **مرحلة التصميم (Design Phase)** ، في هذه المرحلة تحدد البدائل المعروضة و التحليل المناسب لنتائج كل بديل.
- 3- **مرحلة الاختبار (Choice Phase)** ، وهي مرحلة اختيار البديل المرضي الذي يحقق مستوى الطموح من بين مجموعة البدائل .

⁸ صالح العامري وظاهر الغالبي، مرجع سابق، ص308

⁹ صالح العامري وظاهر الغالبي، مرجع سابق، ص309

¹⁰ راجع كل من حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 47. محمد السعيد عابدي، مرجع سابق، ص60 و خليل العزاوي،، مرجع

سابق، ص185

¹¹، راجع : خليل محمد العزاوين مرجع سابق، ص111. وحسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 47

ويضيف (H..SIMON) أنه للقيام بهذه الخطوات الثلاثة لصنع القرار يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب ويضيف (LUCAS) إلى المراحل الثلاثة مرحلة رابعة هي:

4- التنفيذ (Implentation) ، ويقصد بها وضع برنامج لتنفيذ البديل المختار ، ومتابعته والقيام بعمليات الإشراف والمراقبة اللازمة لذلك.

3-1- تقييم النموذج التنظيمي وحدود استخدامه

- هذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف المدير كمتخذ قرار في ظروف الابهام وعدم التأكد.¹²
- تمثل المساهمة الأساسية لنموذج صنع القرار التنظيمي في إبراز أهمية عملية صنع القرارات في تحديد الخيارات، حيث يتأثر جوهر الخيارات بالطريقة التي يتم بها. تطور تيار هذا التحليل من ملاحظة القرارات التشغيلية (الإنتاج ، المخزون ، العرض ، السعر) ، ثم القرارات الإستراتيجية (اختيار الاستثمارات ، الاستحواذ).
- من خلال مراقبة ممارسات صنع القرار الحقيقية ، يسلط H. Simon وزملاؤه الضوء على أهمية التنظيم والإجراءات في خيارات العمل. وبالتالي فهم يفسرون سبب انحراف السلوكيات الحقيقية بشكل كبير عن النموذج الأحادي الذي تقوم عليه النظريات التقليدية.¹³
- ويعاني النموذج من بعض أوجه القصور من أهمها الآتي¹⁴:
 - يقوم على افتراض أن الخيارات مشروطة إلى حد كبير بالهيكل والإجراءات القائمة؛ وبالتالي فهو لا يتهم بظاهرة الابتكار والتغيير المفاجئ .
 - عدم دقة الطريقة التي تتفاعل بها الوحدات الفرعية للمنظمة ، وتكاملها ودور الإدارة ، والطريقة التي يتم بها تحديد الهيكل والإجراءات
 - اتباع القواعد والإجراءات يتم بشكل صارم، ولا تأخذ في الاعتبار بشكل كاف الأعياب واستراتيجيات أعضاء المنظمة فيما يتعلق بالإجراءات وأدوات الإدارة
 - النموذج التنظيمي لا يمتلك توجه تخطيطي للمنظمة على المدى البعيد¹⁵

¹² صالح العامري وظاهر الغالبي، مرجع سابق، ص309

¹³ Jouy-en-Josas . OP CIT. P.635.

¹⁴ Jouy-en-Josas . OP CIT. P.636.

¹⁵ خليل العزاوي، مرجع سابق، ص186.