

# نماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية

## النماذج الأساسية

## المحاضرة السابعة

### 1- النموذج الفوضوي أو نموذج سلة القمامة

#### 1-1- تعريف النموذج وتدفعاته

حاول كل من (Cohen, March, Olsen, march) من خلال هذا النموذج إظهار أن المنظمة تتميز بالفوضى المنظمة، ويرتكز نموذج سلة المهملات على مفهوم الفوضى المنظمة الذي قام بتصوير السياق التنظيمي لاتخاذ القرارات داخل الجامعات حيث يتميز هذا النموذج بالفوضى لأن الأفراد والمشاكل والحلول تتوافق عشوائياً عند اتخاذ القرار، حيث يعتبر القرار نتاج لقاء بالصدفة، خلال ظرف معين (فرصة الاختيار)، حيث من المفترض أن تصدر المنظمة قراراً واحداً أو أكثر (توقيع العقود، والتعيين أو الفصل، واجتماعات الميزانية، ولجان التخطيط، وما إلى ذلك).

يقترح هذا النموذج أنه ينبغي اعتبار المنظمات الأماكن التي تعطي فرص للاختيار، فالقرار سيتخذ على أساس المعلومات وسيقام عدة تدفقات مستقلة، تتمثل هذه التدفقات فيما يلي:

- تدفق المشاكل ونعني بها التحديات التي تواجه صناع القرار.

- تدفق الحلول الموجودة أصلاً في الجهاز الإداري والتي قد تكون حلاً محتملاً. تنتظر التطبيق

- تدفق المشاركين أو الفاعلين الموجودين. الذين لديهم خبرة بفعل دوران العمل

- تدفق الفرص للاختيار أو الوقت الذي يجب فيه على المنظمة اتخاذ القرار. حيث اتخاذ القرار يشبه سلة مهملات أين يفرغ فيها مت القرار أسئلة وحلول ومشاكل تنتظر الربط والمعالجة..

تتضح فرص القيام بالاختيار من خلال سلة المهملات أين يرمي المشاركون في القرار الحلول والمشاكل، وبالتالي بعيداً عن العقلانية التفاعل بين التدفقات الأربعة يصبح معقداً<sup>1</sup>.  
هذه التدفقات، يتم تحديده جزئياً، في المكان والزمان، من خلال الهيكل التنظيمي (التسلسل الهرمي، والتخصص)، وأنظمة وإجراءات الإدارة، وكذلك العادات والتقاليد. تحدد هذه العناصر جزئياً ما يلي:

- **هيكل صنع القرار**، الذي يربط الخيارات نسبياً بالأشخاص الذين يتخذون القرارات، أي إمكانية أن يكون هذا الممثل مشاركاً في فرصة الاختيار هذه (على سبيل المثال، يشارك مديرو المنتجات في الاجتماع الأسبوعي للتسويق)؛

- **هيكل الوصول**، أي إمكانية ربط مثل هذه المشكلة أو مثل هذا الحل بفرصة الاختيار هذه. جدول الأعمال هو عنصر واضح في هيكل الوصول هذا؛ حيث تكون فرص الاختيار متخصصة إلى حد ما، على سبيل المثال، قد يكون من الخطأ طرح مشكلة الأجور أثناء اجتماع تخطيط الاستثمار.

• **جودة عملية صنع القرار** تعتمد أيضاً على الطريقة التي تتقارب بها التدفقات<sup>2</sup>

#### 1-2- خصائص نموذج سلة المهملات

إذا تنتظر الحلول حتى تظهر المشاكل المقابلة لها، كما تنتظر الأسئلة الإجابة الصحيحة، حيث تتشكل فرصة التوافق بين الأسئلة والأجوبة، أو بين الحلول والمشاكل، حيث تتاح فرصة اتخاذ القرار

- **الصدفة**: القرار ناتج عن النقاء مشاكل مطروحة وحلول مقترحة بالصندوق بالصدفة فالقرار يفسر بالصدفة أكثر من الحتمية

<sup>1</sup> ليلي لراري، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup> Jouy-en-Josas . OP CIT. P.642 .

- **عياب التزامن والتتابع:** يمكن للحلول ان تسبق المشاكل والعكس، كما يمكن للحلول والمشاكل ان تبقى تنتظر في السلة حتى تأتي فرصة الاختيار المناسبة
  - **اللاعقلانية:** الغياب المطلق لعياب مبدأ العقلانية في عملية اتخاذ القرار
  - **العشوائية:** التفاعل بين التدفقات الأربعة عشوائي وقائم على الفوضى.
- وحسب مؤسسي هذا النموذج فإن هذا المدخل يتصف بثلاثة خصائص عامة هي :
- **وجود العديد من الخيارات غير المحددة بوضوح وترابط بينها ضعيف** ويعبر عن ذلك بعدم تحديد الأهداف بدقة وبعدم وجود التطابق بينها، أي أن الإشكالية حسب هذا المدخل تتمثل في وجود الكثير من الأهداف والتي تتنافس فيما بينها إلا ان ليس لها توجه ثابت فيما بينها ، وتكنولوجيا غير واضحة أ
  - **أن التنظيم حسب هذا المدخل لا يأخذ بعين الاعتبار الإجراءات المحددة** وإنما يعتمد كثيراً على طريقة العمل التي تنص على المحاولة والخطأ بالاعتماد على الخبرات السابقة ومتطلبات الموقف والضغوط،
  - **المشاركة غير الدائمة لمتخذي القرار** إذ أ يغيرون باستمرار نشاطاتهم وأعمالهم من وقت لآخر ومن مكان لآخر<sup>3</sup>.

### 1-3- سيرورة القرار في نموذج صندوق القمامة

يندرج نموذج صندوق القمامة ضمن النظرية الاجتماعية في اتخاذ القرار في المؤسسات ، وقد استعملت صورة صندوق القمامة للتعبير عن ما يتم رميه فيه بدون أن يشعر متخذ القرار . وأنه يتجمع صدفة في صندوق القمامة أشياء متنوعة . وفي لحظة ما يمكن لهذه الأشياء أن تتكون فيما بينها علاقة ترابطية عن طريق الصدفة . حيث يرى أصحاب هذا النموذج أن طريقة تشغيل المؤسسات هي الفوضى المنظمة وأن اتخاذ القرار حسب هذا المعنى يتم تحضيره بدون نية محددة سابقاً، وإنما الصدفة والأحداث هي التي تخلق الفرصة . ويتم اتخاذ القرارات وفق هذا المدخل نتيجة لتفاعل حشد . عشوائي من الناس والمشاكل والفرص والاختيار

### 1-4- تقييم النموذج

إن عمليات صناعة القرار ضمن هذا المدخل تتم بأسلوب عشوائي في المؤسسات التي يتصف هيكلها بالعضوية العالية، وتعيش حالة عدم التأكد التام وتتميز بينتها بالغموض وصعوبة التنبؤ، ويعتبر نموذج صندوق القمامة من النماذج الوصفية، حيث يرى أصحاب النموذج المؤسسة عبارة عن مجموعة من الحلول المتنافسة- كل واحد يفضلها مجموعة من المشاركين - بانتظار ظهور المشكلات. أما القرار فهو ما يحدث عندما تجمع مجموعة من المشكلات، الحلول والاختيارات خلال فترة حاسمة ما . بمعنى أن القرار النهائي ليس أكثر من حصيلة تفاعلات حدثت في صندوق القمامة التنظيمي . كما أن من الانتقادات التي قدمت لهذا النموذج، هو إهمال فكرة القرار لصالح الفعل، كما أنه لا يرى للحدس أي دور في اتخاذ القرار<sup>4</sup>

يختلف هذا المدخل عن المداخل الأخرى في صناعة القرار من ناحية عدم تقيده بالمراحل النمطية لاتخاذ القرار المتمثلة في تحديد الأهداف والبحث عن بدائلها والتنبؤ بنتيجة كل بديل ثم تقييم كل بديل مقارنة بنتائجه ومدى قربها من تحقيق الأهداف وبالتالي اختيار البديل الأفضل لتحقيق الهدف.

<sup>3</sup> دحاك عبد النور، تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14 مارس 2018، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، ص 246.

<sup>4</sup> دحاك عبد النور، مرجع سابق، 253