

نماذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية

1- النموذج العقلاني (نموذج الفاعل المعزول)

- من النماذج الكلاسيكية لاتخاذ القرارات و يطلق عليه أيضا نموذج harvard ، يقوم هذا النموذج على افتراض وجود عقلانية كاملة و مطلقة حيث يتم اتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف و تمام المعلومات و قدرة كاملة على معرفة جميع البدائل و معرفة نتائجها و كأن المدير يعمل في ظل ظروف التأكد التام و الرشد المطلق.

● كما يقصد بالنموذج العقلاني الاجراءات النظامية التي
تفترض الموضوعية و الرشد و توفر المعلومات
الكاملة لدى صانع القرار و تبدأ هذه الخطوات بتحديد
الهدف او تشخيص المشكلة و ايجاد البدائل و التقييم ثم
الاختيار.

● و حسب هذا النموذج فإن القرار عملية إنسانية واعية و سلوك عقلائي يسعى إلى تطبيق مبدأ الفعالية بكفاءة .

● كما تستخدم النظرية العقلانية للإشارة إلى ان الافراد يختاروا بين مجموعة من الطرق الممكنة الطريقة المثلى التي تحقق لهم اقصى اشباع بأقل التكاليف . هذا الاشباع تعتبر دالة المنفعة الاداة الاقوى لقياسه.

● يكون القرار عقلانيا إذا كانت الطريقة التي اتخذ بها عقلانية و أن عملية المفاضلة تتم باستخدام التفكير العقلاني و وفق قواعد منطقية يدرك من خلالها متخذ القرار كافة الخيارات مثلما يدرك النتائج و آثار كل خيار.

● يكون القرار أكثر عقلانية إذا تم اتخاذه بإتباع خطوات علمية و في تسلسل مرحلي و وفق أسس منطقية

● اعتقدت الدراسات الكلاسيكية انه في ظروف معينة يكون السلوك البشري منطقيًا و يمكن توقعه مستقبلاً و ان الفرد يتصرف بمنطق و عقلانية مطلقة ، و اذا ما توفرت لديه المعلومات الموضوعية فسوف تكون كل قراراته رشيدة يحكمها قانون تعظيم المنفعة بأقل الجهود و أدنى الموارد و تحقق أقصى إشباع ممكن

- و بناء على هذا فإن متخذ القرار يصنع قرارات مثلى و تعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الامثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى انه لا يوجد افضل من هذا الحل او البديل (الحل الأكثر مردودية و ربحية بالنسبة للمؤسسة)
- و يعتبر النموذج العقلاني من النماذج المعيارية لكونه يخضع لتتابع منطقي للمراحل المتبعة بدقة في اي اتخاذ قرار.
- و يعتمد هذا النموذج في اتخاذ القرارات أساسا على المناهج الكمية في الاقتصاد و الرياضيات و الاحصاء.

و عليه فإن النموذج العقلاني يفترض :

- 1- توفر جميع المعلومات اللازمة حول البدائل الممكنة (المشكلة واضحة ، لمتخذ القرار هدف محدد بشكل جيد ، امكانية تحديد العواقب لكل بديل ، الايجابيات و السلبيات.....)
- 2- يمكن ترتيب هذه الحلول وفقا لمعايير واضحة و صريحة (مثلا حسب الاهمية مع ثبات درجة أهمية كل بديل) (بما أن له معرفة تامة بالاهداف التي يسعى لتحقيقها فإنه يقوم بترتيبها حسب الاولويات)
- 3- الحل المختار هو الحل الأكثر ربحية (منفعة) بالنسبة للمؤسسة او متخذي القرار) يعظم المنافع الاقتصادية للمؤسسة)

● لا يوجد قيود خاصة بالكلفة او الوقت.

● كما ان هناك فرضية ضمنية تتمثل في ان لا تؤدي عملية اتخاذ القرارات الى حدوث مآزق اخلاقية حيث يتم تغليب مبدأ النفعية على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة من خلال الأخذ بعين الاعتبار للابعاد الاخلاقية في عملية اتخاذ القرارات

● نجاح تنفيذ الإستراتيجية مضمون ومتحكم فيه إذا ما تم صياغة الإستراتيجية بوضوح وفق ما هو مرغوب فيه من قبل المدير، كما أن هناك سيطرة تامة على البيئة الداخلية والخارجية من خلال ضمان جودة التخطيط العقلاني. وكما في النموذج المثالي، اتخاذ القرارات الإستراتيجية هي عملية عقلانية كمية معتمدة ومبرمجة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المحددة هي أساسا مسبقا

● الإيجابيات

- نموذج مهيكّل ومن السهل فهمه؛ يقوم على التحليل المنطقي والرسمي
- نموذج معروف على نطاق واسع .
- نموذج مريح للمديرين
- يسمح بطرح عدة بدائل
- يصلح النموذج لتفسير القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى و خاصة في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة التي تمتاز عملياتها الادارية بالتعقيد.

الانتقادات الموجهة لهذا النموذج

- انه يفترض بأن متخذ القرار يعمل ضمن نطاق مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية في حين نجد ان غالبية متخذي القرارات يحاولون إحداث تغييرات و تعديلات مستمرة الغرض منها ابقاء المؤسسة بحالة من التوازن و الا فإنها ستواجه العديد من الصعوبات اذا ما تجاهلوا هذه التأثيرات على المؤسسة
- كون متخذ القرار فردا يعمل ضمن المؤسسة فهو يتأثر و يؤثر بها و بالتالي فإن عملية الرشد تكون غير مضمونة

- إن استخدام الرشد و المنطق في اتخاذ القرارات لدى متخذ القرار و قدرته على التنبؤ في أحداث مستقبلية و الحصول على المعلومات المطلوبة و تأمين الوقت لدراسة البدائل المتاحة و معرفة نتائجها و اختيار البديل الأفضل قد تجعل من الصعوبة تحقيق الحد الاعلى من المنفعة في سلوكه و قراراته.
- يعتبر السلوك الانساني المحرك الاساسي للنشاطات الاقتصادية و كون أن السلوك الإنساني يخضع لعدد من القواعد و الأحكام عند اتخاذ القرار بالتالي فإن ذلك يعد تجاهلا للنواحي الرشيدة في السلوك الإنساني

- ان متخذ القرار يمتلك كافة المعلومات الصحيحة و الدقيقة المتعلقة بموقف القرار و هذا امر غير ممكن مهما بلغت دقة القرار و هذا امر غير ممكن مهما بلغت دقة وسائل التنبؤ.
- ان متخذ القرار لديه معرفة كاملة بكل بدائل التصرف و التي يمكن ان تساعد في حل المشكلة في حين ان المعرفة الكاملة لكل البدائل امر لا يمكن تحقيقه في كثير من الحالات.
- يفترض هذا النموذج ان متخذ القرار باستطاعته تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل بدرجة كاملة و هذا غير ممكن في الواقع.

- يفترض هذا النموذج موضوعية متخذ القرار و أنه سيضع مصلحة المؤسسة في المقام الاول حتى و ان تعارضت مع مصالحه الشخصية و هذه عملية غير منطقية كون اننا لا نستطيع ان نفصل بين عملية اتخاذ القرار و شخصية متخذه
- كما ان الافتراضات التي يقوم عليها هذا المدخل تتصف بعدم الواقعية و انتقدت من قبل الكثير من الباحثين في المجال السلوكي لان قدرة الانسان محدودة في تجميع المعلومات و تطوير البدائل لذلك فإن المديرين لا يمكن ان يكونوا على عقلانية تامة في كل الاوقات و بهذا فإن أغلب القرارات تأتي في اطار العقلانية المحدودة.

● إن النقد الرئيسي الموجه لهذه النظرة العقلانية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية تركز في التبسيط المفرط والقدرة على التحكم في البيئة الخارجية (وخاصة المنافسة) التي تفترض، كما النظرة المثالية، أنها ساكنة لا تتغير. وكذا افتراض المعرفة الدقيقة والواضحة والمسبقة لماهية الإستراتيجية وبالتالي وضوح عملية اتخاذ القرار التي تؤدي إلى تعريفها وتحقيقها. أيضا، في ظل النظرة العقلانية، هناك تمييز واضح وصريح بين مرحلتين متتاليتين لاتخاذ القرار حتى يتم تحقيق الإستراتيجية: "صياغة الإستراتيجية" و "تنفيذ الإستراتيجية"، وهذا ما كان محل انتقاد كبير من قبل العديد من الباحثين (Mintzberg، 1978، 1987؛ Mintzberg & Waters، 1985؛ Quinn، 1978).

باعتبار أن الاستراتيجية تظهر وتتحقق مع سير العمل، ومن

2- النموذج التنظيمي

- يجمع النموذج التنظيمي بين المجالات السلوكية و التحليل الكمي على عكس النموذج العقلاني الذي يركز على المجالات الكمية في اتخاذ القرارات . لذلك فان خيار متخذ القرار يأخذ بعين الاعتبار العوائق في البيئة الخارجية.
- يقدم هذا النموذج طريقة كلاسيكية جديدة لاتخاذ القرارات في المنظمات الرسمية حيث يضع معايير محددة و تفسيرات للنموذج الكلاسيكي ، و استبداله بطرق اكثر انفتاحا

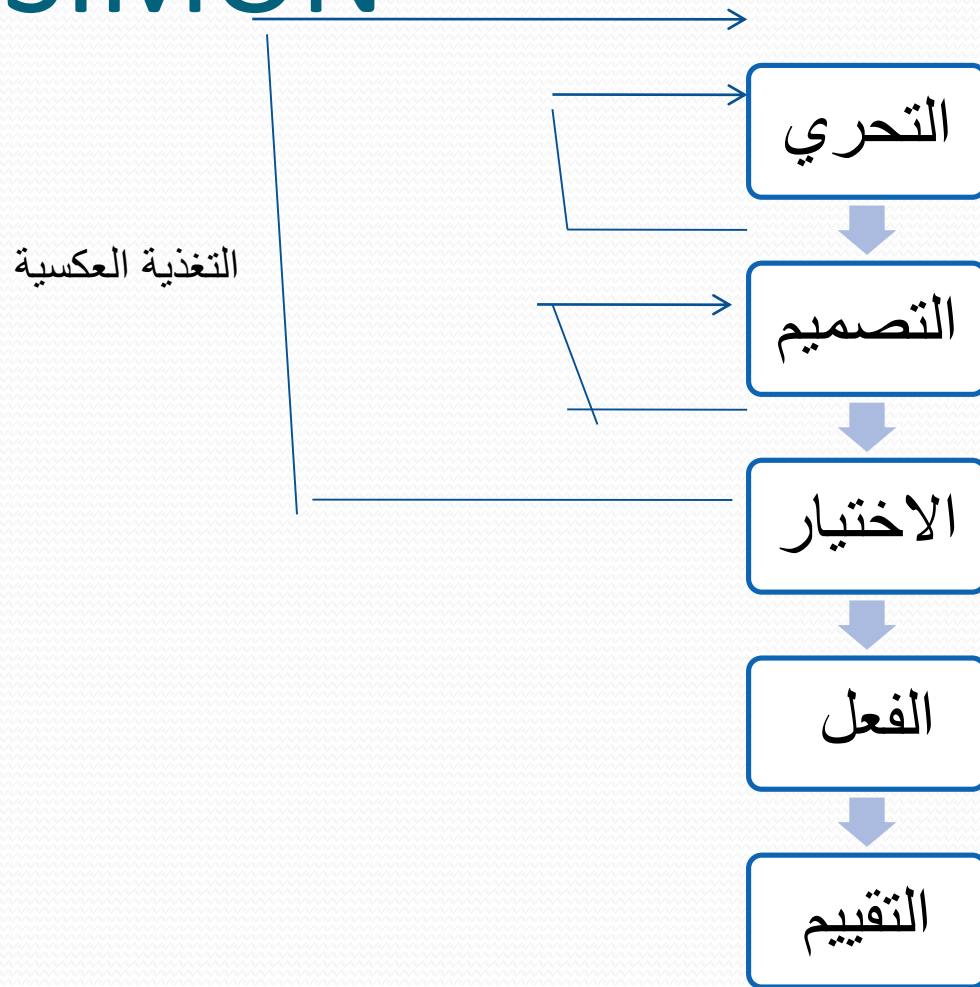
أ- نموذج العقلانية المحدودة H.SIMON

- يعتبر SIMON من اهم رواد النموذج التنظيمي و خاصة من خلال مساهمته في نظرية القرار بنظرية العقلانية المحدودة و التي نال على اثرها جائزة نوبل سنة 1978.
- بالنظر لمثالية النموذج العقلاني و عدم واقعيته ، فإنه يمكن حسب سيمون تعديله و تقريبه من الواقع ليصبح اقرب ما يكون الى نموذج العقلانية النسبية او المحدودة. هذا النموذج يركز على استخدام المعلومات المتعلقة بالخبرات و التجارب السابقة و تثمينها و استخلاص العبر منها عند اتخاذ القرارات .

- يرى سيمون ان العقلانية المحدودة تقوم على :
- 1- شخصية متخذ القرار : التي تعتبر عاملا مهما عند عملية اتخاذ القرار (من خلال نظرته الخاصة لنفسه، و ثقته بالافعال التي يقوم بهاو حساسيته للبيئة المحيطة به.....)
- 2- المعارف و القدرات غير الكاملة لمتخذ القرار : فمتخذ القرار يقوم بالاختيار انطلاقا من معرفته الشخصية للاشياء ، حيث تلعب المعلومات المتوفرة عند اتخاذ القرارات دورا حاسما في تخفيض درجة عدم اليقين، او قد يؤدي سوء التقدير الى نتائج سلبية

نموذج العقلانية المحدودة حسب

SIMON



- حسب هذا النموذج فإن المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط و هذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام و على هذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل و النتائج و الافعال . و لهذا فإن البديل الاول عندما يظهر و يعطي حلا مرضيا يحتمل ان يتم اختياره بشكل كبير . و قد سمى سيمون هذه القرارات بالقرارات المرضية التي يختار في ظلها المدير اول بديل مرضي يظهر امامه و يثير انتباهه. ان هذا النموذج يعتبر اكثر واقعية في وصف عمل المدير في ظل ظروف الغموض و عدم التأكد.
- الشكل الموالي يوضح كيف يعكس النموذج العقلانية المحدودة توجهات الافراد او المجموعة في اتخاذ القرار

توافق/بديل
مرضي



بحث محدود



معلومات ناقصة
و رقابة محدودة



قرارات

- - من غير الضروري اختيار احسن الاهداف/الحلول الممكنة ، اذ يمكن الاكتفاء بالتوافق على حل مرضي .
- -القيام ببحث محدود عن الحلول /البدائل الممكنة: من خلال عدم توسيع دائرة الاهداف و الحلول الممكنة لمشكلة ما.
- -الاكتفاء بما توفر من معلومات ، مع رقابة محدودة على القوى الداخلية و الخارجية للبيئة و الغير متناسبة مع النتائج المتوقعة من القرارات المتخذة.
- كما ان للسلوك تجاه المخاطرة لدى شخص ما او فريق ما تأثيرا كبيرا على البدائل المختارة ..

ب- النظرية السلوكية

- في نفس سياق اسهامات سيمون ، طور كل من سيارات و مارش CYERT
- MARCH & النظرية السلوكية التي كان الهدف منها شرح طموح قرارات المؤسسات انطلاقا من الملاحظة . تقوم هذه النظرية على اربعة مفاهيم :
- المنظمة مصممة كائتلاف لافراد لديهم اهداف مختلفة و بالتالي فإن اهداف المنظمة تتم التعامل معها من طرف الافراد كقيود يجب الوفاء بها ، بالمقابل يجب على المنظمة و بصفة مستمرة مواجهة الصراعات المحتملة و الكامنة. و حتى يتم حل المشاكل ، يتم تجزئتها الى مشاكل فرعية يتم اسنادها لمختلف الوحدات الفرعية للمنظمة، التي تعالج كل منها الجزء المناسب وفقا للعقلانية الخاصة بها، و في ظل احترام قيد الهدف المسطر . و بالتالي فإن المنظمة لا

- تتحرك كتلة واحدة و بحركة واحدة بل هي عبارة عن مزيج من العقلانيات المحلية المحددة وفقا لمستوى معين من الاداء . و بالتالي يتم التخلي عن اي تعظيم شامل.
- يمكن تلخيص عملية اتخاذ القرار كما يلي :
- تنطلق العملية نتيجة مشكلة تنشأ من المقارنة بين المعلومات المتأتية من البيئة و الاهداف المسطرة
- تتم تجزئة المشكلة الى مشكلات فرعية يتم معالجتها بواسطة الاجزاء الفرعية للمنظمة وفقا للاهداف المسؤولة عنها.
- يميل كل جزء فرعي من المنظمة الى معالجة المشكلة وفقا للاجراءات المعتادة و لا يقوم بالبحث عن حل خاص الا اذا تبين ان هذه الاجراءات لم تعد مناسبة

- يتوقف هذا البحث بمجرد العثور على حل مرضي (قياسا بهدف معين)
- يتكون الحل الشامل للمشكلة من مجموعة من الحلول الفرعية التي تقدمها الوحدات الفرعية للمنظمة ، مع الاخذ بعين الاعتبار للتوافقات التي تم الحصول عليها من خلال المعالجة المتتابعة للمشاكل و القبول بالحلول المرضية.