

نماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية

النماذج الأساسية

المحاضرة الرابعة

تمهيد

1- النموذج العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: تعريفه و أصوله النظرية

1-1- مفهوم نموذج اتخاذ القرار

يعبر النموذج عن تمثيل للنظام الحقيقي بصورة تجريدية، ذلك أن النظام الحقيقي بعناصره المتعددة الداخلية منها والخارجية أعقد من أن يتم تمثيله كما هو في الواقع بحيث يصعب تمثيلها جميعا، كما إن التمثيل أو النمذجة تغفل بعض العناصر بسبب ضعف تأثيرها. كذلك يعبر مفهوم النموذج عن صورة مبسطة للتعبير عن نظام عملي من وقع الحياة العملية أو فكرة مطروحة لنظام قابل للتنفيذ بحيث يعطي النموذج صورة واضحة للنظام يصعب على المرء تصور كل أبعاده وعلاقاته بين عناصره. وتم اللجوء إلى النمذجة لتمثيل الواقع وذلك بسبب عدم إمكانية نقل الواقع من مكان إلى آخر، وكذلك صعوبة حصر جميع مواصفات الواقع، وعدم إمكانية التعامل مع الواقع بشكل مباشر¹

ويقصد بنماذج صناعة القرار واتخاذها، المنظورات التي يتم من خلالها تطوير الحلول والبدائل لحل المشاكل البسيطة والمعقدة، وتختلف هذه النماذج بناء على تفضيل المدير للعمل في ظل نموذج عقلاني للقرار أو نموذج سلوكي² فهي تمثل صيغ تصورية علمية منسقة تعمل على جمع المتغيرات المتداخلة والتي تقوم عليها نظريات القرار في شكل محدد³.

1-2- تعريف النموذج العقلاني وأصوله النظرية

هو نموذج يصف عملية اتخاذ القرار وصنعه في ظل معلومات كاملة⁴. ويعتبر من النماذج الأساسية الكلاسيكية لاتخاذ القرارات. وهو نموذج معياري أكثر من كونه نموذج وصفي، يصف الظروف التي يتخذ القرار، وهو يقوم على افتراض وجود عقلانية⁵ كاملة و مطلقة وفق منطق النظرية العلمية على الذي ينص على " أحسن طريقة لأداء الأعمال " وذلك نتيجة توفر جميع المعلومات لمتخذ القرار و التي يمكن على ضوءها ترتيب الحلول و من ثمة اختيار الحل الأمثل الحل الأكثر مردودية و ربحية بالنسبة للمؤسسة⁶.

1 بومعزة عبد القادر، مرجع سابق، ص62. و سهام عزي، مرجع سابق، ص24.

2 بوجمعة فاطمة الزهراء، نظم المعلومات واستخداماتها في عملية القرار في ظل التحولات التكنولوجية، دراسة حالة البنوك التجاري في ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان، الجزائر، ص60.

3 ليلي لاراري، محاضرات في نظرية القرار، جامعة قالمة، 2018، ص15

4 صالح العامري و طاهر الغالبي، مرجع سابق، ص308

5 هي الحقيقة الحاسمة للرجل الاقتصادي وهي تقوم على أمرين وهما، أولا أن متخذ القرار بإمكانه ترتيب جميع الحالات التي يمكن الحصول عليها وثانيا أنه يسعى إلى أعلى مستوى فمن تعظيم المكاسب في خياراته.

6 خليل العزاوي، مرجع سابق، 179، والهادي بوقفلول، مرجع سابق، ص20،

كما يعرف هذا النموذج بالفاعل الوحيد، والذي يمثله متخذ القرار والمتصف بالسلوك العقلاني حيث يسعى إلى تحقيق أعلى مستوى من الأهداف والمكاسب، باستخدام الوسائل المتاحة له، وتستبعد فرضية الفاعل الوحيد أي صراع حول الأهداف أو كيفية اتخاذ القرار.⁷ أما أصول النموذج العقلاني فتعود إلى نظرية الرجل الاقتصادي الكلاسيكية أو الرجل الاقتصادي التي تأسست من أفكار وإسهامات رواد المدرسة الكلاسيكية. هذه النظرية كان لها الأثر على عملية إتخاذ القرار في مجال العمل الإداري وبناء النموذج العقلاني في اتخاذ القرارات وفقا للمبادئ الكلاسيكية الآتية:⁸

- الرشد الكامل وتحري الدقة والموضوعية،
- ظروف التأكد التام
- ارتباط عملية اتخاذ القرار بالقوانين والأوامر والتعليمات.
- وجود هيكل هرمي تناسب فيه الأوامر من أعلى إلى أسفل والمعلومات من أسفل إلى أعلى اعتماد الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرار والتي تقوم على اتباع مراحل وخطوات محددة بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة،
- التركيز على إيجاد الطرق والوسائل العلمية التي تستهدف الوصول إلى البديل الأمثل للتعامل مع المشكلة.⁹

3-1- فرضيات النموذج العقلاني

- يقوم النموذج العقلاني لاتخاذ القرارات على الفرضيات الصريحة التالية¹⁰:
- يعمل متخذ القرار في ظروف التأكد التام حيث تتوفر جميع المعلومات الضرورية حول الحلول الممكنة
 - إمكانية صياغة الهدف بصورة كمية.
 - يتميز متخذو القرار بالرشد التام بحيث انه بإمكانهم مراقبة بيئة القرار بشكل واضح فيحددون المشكلة وأهداف القرار بدقة ووضوح.
 - الهدف الأساسي من القرار المتخذ بالنسبة لمتخذ القرار هو تعظيم المنافع كإرباح أو القيم المتوقعة.
 - يمكن ترتيب الحلول والبدائل المقترحة وفقا لمعايير واضحة ودقيقة .
 - متخذو القرار بإمكانهم معرفة جميع الخيارات المتاحة والنتائج المترتبة عنها.
 - الحل المقترح هو الحل الأعلى كفاءة بالنسبة للمنظمة أو متخذي القرارات.
 - الحل المقترح أو القرار المتخذ ضمنا يجب ان لا يترتب عليه مشاكل او تبعات سلبية تعقد المشكلة المراد حلها أو الهدف المنشود.
 - أخلاقية القرار حيث يتم تغليب مبدأ " النفعية " على مبدأ " الغاية تبرر الوسيلة " من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية ضمن سيرورة اتخاذ القرار .

4-1- خطوات سيرورة (عملية) اتخاذ القرارات في النموذج العقلاني

تتم سيرورة اتخاذ القرار وفق النموذج العقلاني عبر أربع خطوات منطقية مرتبة على النحو الآتي:

7 دحو معتصم
8 حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص23، وغذنفه شريفة، مرجع سابق، ص147.
9 نواف كنعان، مرجع سابق، 48.
10 الهادي بوقلقول، مرجع سابق، ص 20، وسهام عزي، مرجع سابق، ص24.

أولاً: تشخيص المشكلة وصياغتها؛
 ثانياً: تتبع وشرح جميع الإجراءات الممكنة
 ثالثاً: تقييم كل حدث وفقاً لمعايير مستمدة من أهداف أو تفضيلات.
 رابعاً: اختيار الحل الأمثل الذي يزيد من النتيجة
 وكمثال تتم سيرورة (عملية) اتخاذ القرارات في هذا النموذج وفق الخطوات التي تم وضعها في شركة Xerox كما يوضحها الجدول التالي:
 الجدول 1.2: خطوات اتخاذ القرارات

المرحلة	السؤال المطروح	الإجراءات الواجب اتخاذها للانتقال للمرحلة اللاحقة
1- تحديد المشكلة و تعريفها.	-ماذا نريد أن نغير ؟	تحديد الانحرافات ، توصيف للوضع المرغوبة بطريقة يمكن ملاحظتها و قياسها.
2- تحليل المشكلة .	ما هي العوائق التي تحول دون بلوغ الوضع المرغوبة ؟	فحص و ترتيب الأسباب الرئيسية
3- عرض مختلف الحلول الممكنة	كيف يمكننا إحداث التغيير ؟	وضع قائمة (للبدائل و الحلول الممكنة
4- اختيار و تخطيط الحل الأمثل	ما هي أحسن طريقة للتنفيذ ؟	وضع خطة عمل للتنفيذ و الرقابة على التغيير ؛ و اعتماد معايير لقياس لتقييم نجاعة الحل المختار
5- تنفيذ الحل (البديل) المختار	هل نحن نتبع الخطة الموضوعية ؟	تنفيذ الحل (البديل) المختار حسب المراحل المقررة.
6- تقييم البديل المختار .	هل أدى البديل المختار إلى تحسين الوضع حسب ما كان مقرراً؟	فحص و حل المشكلة الحالية من أجل التفرغ للمشاكل المتبقية

المصدر: الهادي بوقلقول، مرجع سابق، ص7.

والمثال الثاني يتناول سيرورة صناعة القرار الاستثماري وفق النموذج العقلاني على النحو الآتي¹¹

أولاً: تحديد الأهداف ذات الأولوية لسياسة الاستثمار. اعتماداً على إستراتيجية الشركة
 ثانياً: توليد مقترحات استثمارية ، يتميز كل مشروع عن طريق الخصائص : الاستثمار الأولي ، التدفقات المالية المتولدة ، العمر الافتراضي، والقيمة المتبقية ؛
 ثالثاً: تقييم المشروع: بناء على الخصائص السابقة للمشاريع يتم تقييمها على أساس معايير مالية متسقة ، على سبيل المثال: معدل العائد الداخلي (TIR) أو فترة السداد ؛
 رابعاً: اختيار المشاريع: المشاريع التي تتجاوز العتبة المحددة للمعايير (على سبيل المثال ، معدل عائد داخلي داخلي يزيد عن 12٪) ؛ حيث يتم تحديد مشروع واحد ، يتم اختيار المشروع الذي يتمتع بأفضل أداء..

5-1- سلبيات النموذج العقلاني¹²

¹¹ Jouy-en-Josas . STRATEGOR . DUNOD, 2004. P633.

¹² خليل العزاوي،، مرجع سابق، ص181. وحسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 23.

- الافتراضات التي يقوم عليها النموذج العقلاني تتصف بعدم الواقعية
- متخذو القرارات لديهم محددات معرفية والتي تحد من كمية المعلومات، وعدد البدائل التي تؤخذ بعين الاعتبار.
- في معظم أوضاع اتخاذ القرار الحقيقية غير المصطنعة، فإن المتغيرات لا يمكن السيطرة عليها بشكل كامل.
- النموذج العقلاني لم يعطي أهمية لكيفية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، حيث ركز على توزيع المهام والوظائف.
- افتراض الرشد الكامل والعقلانية المطلقة يعتبر غير واقعي، ذلك انه يتطلب من متخذ القرار أن تكون لديه معرفة تامة بظروف المستقبل، والمعلومات الكاملة للتنبؤ وتحديد الاحتمالات المتعلقة بالاختيار الرشيد، كما لديه القدرة على تحديد جميع البدائل ونتائجها واختيار أفضلها.
- إهمال العوامل البيئية ذات التأثير الكبير على عملية صناعة القرار