

المحاضرة 4 نماذج اتخاذ القرارات

1-النموذج العقلاني (نموذج الفاعل المعزول)

من النماذج الكلاسيكية لاتخاذ القرارات ، 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 الإجراءات النظامية التي تفترض الموضوعية و الرشد و توفر المعلومات الكاملة لدى صانع القرار و تبدأ هذه الخطوات بتحديد الهدف أو تشخيص المشكلة و إيجاد البدائل و التقييم ثم الاختيار.

و حسب هذا النموذج فإن القرار عملية إنسانية واعية و سلوك عقلاني يسعى إلى تطبيق مبدأ

الفعالية بكفاءة.

كما تستخدم النظرية العقلانية للإشارة إلى أن الأفراد يختاروا بين مجموعة من الطرق الممكنة الطريقة المثلى التي تحقق لهم أقصى إشباع بأقل التكاليف . هذا الإشباع تعتبر دالة المنفعة الأداة الأقوى لقياسه.

يكون القرار عقلانيا اذا 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 اذا تم اتخاذه بإتباع خطوات علمية و في تسلسل مرحلي و وفق أسس منطقية اعتقدت الدراسات الكلاسيكية انه في ظروف معينة يكون السلوك البشري منطقيا و يمكن توقعه مستقبلا 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 الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى انه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل (الحل الأكثر مردودية وربحية

بالنسبة للمؤسسة).

و يعتبر النموذج العقلاني من النماذج المعيارية لكونه يخضع لتتابع منطقي للمراحل المتبعة بدقة في أي

اتخاذ قرار.

و يعتمد هذا النموذج في اتخاذ القرارات أساسا على المناهج الكمية في الاقتصاد و الرياضيات و

الإحصاء. و عليه فإن النموذج العقلاني يفترض:

- 1- توفر جميع المعلومات اللازمة حول البدائل الممكنة (المشكلة واضحة ، لمتخذ القرار هدف محدد بشكل جيد، إمكانية تحديد العواقب لكل بديل، الايجابيات و السلبيات.....)
- 2- يمكن ترتيب هذه الحلول وفقا لمعايير واضحة و صريحة (مثلا حسب الأهمية مع ثبات درجة أهمية كل بديل) (بما أن له معرفة تامة بالأهداف التي يسعى لتحقيقها فإنه يقوم بترتيبها حسب الأولويات)
- 3- الحل المختار هو الحل الأكثر ربحية (منفعة) بالنسبة للمؤسسة أو متخذي القرار (يعظم المنافع الاقتصادية للمؤسسة)
- 4- لا يوجد قيود خاصة بالكلفة أو الوقت.
- 5- كما أن هناك فرضية ضمنية تتمثل في أن لا تؤدي عملية اتخاذ القرارات الى حدوث مآزق أخلاقية حيث يتم تغليب مبدأ النفعية على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة من خلال الأخذ بعين الاعتبار للأبعاد الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات

إذا حسب هذا النموذج فإن 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 مهيكل ومن السهل فهمه؛ يقوم على التحليل المنطقي والرسمي
- نموذج معروف على نطاق واسع .
- نموذج مريح للمديرين
- يسمح بطرح عدة بدائل
- يصلح النموذج لتفسير القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى و خاصة في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة التي تمتاز عملياتها الإدارية بالتعقيد.

الانتقادات الموجهة لهذا النموذج

- انه يفترض بأن متخذ القرار يعمل ضمن نطاق مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية في

حين نجد ان غالبية متخذي القرارات يحاولون إحداث تغييرات و تعديلات مستمرة الغرض منها إبقاء المؤسسة بحالة من التوازن و إلا فإنها ستواجه العديد من الصعوبات إذا 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 الأعلى من المنفعة في سلوكه و قراراته.
- يعتبر السلوك الإنساني المحرك الأساسي للنشاطات الاقتصادية و كون أن السلوك الإنساني يخضع لعدد من القواعد و الأحكام عند اتخاذ القرار بالتالي فأن ذلك يعد تجاهلا للنواحي الرشيدة في السلوك الإنساني

- ان متخذ القرار يمتلك كافة المعلومات الصحيحة و الدقيقة المتعلقة بموقف القرار و هذا أمر 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 الأول حتى و إن تعارضت مع مصالحه الشخصية و هذه عملية غير منطقية كون أننا لا نستطيع أن 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 الإنسان محدودة في تجميع المعلومات و تطوير البدائل لذلك فإن المديرين لا يمكن أن يكونوا على عقلانية تامة في كل الأوقات و بهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار 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 من عيوب هذا النموذج انه:

- يستغرق وقتا طويلا مما يجعله غير مناسب للقرارات المستعجلة .
- لا يأخذ بعين الاعتبار العوامل غير العقلانية ممثل العواطف و الثقافة و الضغوط السياسية
- لا يناسب البيئات التي تتسم بالغموض و الفوضى
- لا يناسب جميع القرارات فهو مناسب أكثر للقرارات الروتينية و المهيكلة و اقل فاعلية في القرارات الإبداعية أو الديناميكية.