

## نظريات صنع القرار :

- النظرية العقلانية الشاملة (الرشد الشاملة) **Rational-Comprehensi** وهي من أكثر النظريات

انتشاراً أو ربما قبولاً، وتتضمن العناصر التالية :

1- وجود مشكلة محددة جديره بالأهتمام مقارنة بالمشاكل الأخرى، يمكن دراستها ومحاصرتها من قبل متخذ القرار .

2- ترتب ووضوح الأهداف والقيم والمقاصد التي تقود صاحب القرار تبعاً لدرجة أهميتها.

3- فحص وتحديد البدائل المختلفة لمواجهة بالمشكلة.

4- بحث التكلفة والربح والفائدة لنتائج

5- مقارنة التوقعات والنتائج لكل بديل مع البدائل الأخرى.

6- إن متخذ القرار سوف يختار البديل الذي يمكنه من تحقيق القيم والأهداف .

## 2 - نظرية التقرير " النموذج الديكارتى للتقرير " :

وفقا للكاتب الفرنسي **دوسيا فالس** النموذج التقليدي المتعلق بالقرارات التي تتخذ يوميا من طرف قائد اداري ، سياسي ، عسكري ، اقتصادي ، فهي تفسير وفقا للنظرية ، القرار في اي يوم اتخذ ؟ و من اي شخص ؟ و بأي طريقة ؟ و على أي هدف ؟ ، و يقوم مفهوم الديكارتى على المفاهيم الثلاثة التالية :

أ- صنع القرار على خطية العملية

ب- عقلانية الاختيار الذي يقوم به المسؤول

ج- حرية المسؤول الذي يقوم باتخاذ القرار .

نشأ هذا المفهوم في القرن 17 و الذي تشكل بفضل اعمال ديكارت الذي ينظر الى الفرد على انه فرد حر يقوم باتخاذ القرارات بطريقة واعية و حرة ، لكن بعد ظهور كتاب دوسيا فالس انتقد مبادئ

و المفاهيم الثلاثة التي يقوم عليها النموذج الديكاري ، و هذا النموذج بنيت عليه النظرية العقلانية التقليدية في صناعة القرار .

## 4 - نظرية العقلانية الجدد :

ساهم في وضعها كل هيرت سيمون و مارتش و سيرت فقد قامو برفض النظرة التقليدية للتسيير ، فيركزون على السير الواقعي للمنظمة الاقتصادية الحديثة ، و الطابع الذاتي و النسبي للعقلانية و يطرح الملاحظات التالية :

- 1) المعلومات التي تملكها المنظمة قليلة و غير كافية مهما كانت
- 2) ان معرفة البدائل جزئية ، و في هذه النقطة وضع فندمان امكانية تحديد قيمة هذه العملية مثل التنبؤ ببرمجة كل الامكانيات و الحلول او البدائل التي توفرها لعبة الشطرنج .
- 3) القرار هو نتاج عملية عملية وقتية في كل مرحلة من مراحلها يوجد غموض .
- 4) تاثير النواعات و التوترات داخل المنظمة على الاهداف و الحلول و من ثم على اتخاذ القرار
- 5) لا يوجد انفصال و استقلال بين الرئيس الذي يتخذ القرار و المرؤوسين الذين ينفذونه
- 6) عملية صنع القرارات في المنظمة يشارك فيها كل اعضاء التنظيم سواء في تحديد الهدف ، او في وضع البدائل أو في اختيار البديل أو في تنفيذ البديل .
- 7) تميل المنظمة الى اختيار الحل المرضي الذي تضعه اخذة في الاعتبار المعلومات التي تتوفر عليها و هدف المنظمة و شخصية المشاركين بها و المعطيات البيئية المحيطة بها .

### 1. النموذج التدريجي (Incremental Model)

يقوم هذا النموذج في عملية صنع القرار باعتبار أن صانعي القرارات يفضلون تجزئة المشكلات عند صياغة القرارات، لغرض التمكن من اختيار القرار الذي يحقق في كل منها هامشا مطلوباً من الحل.

ويقوم النموذج التدريجي على أساس أن القرار هو عملية تراكمية محورها الإضافة لما تم في الماضي، ومحاولة تحسين الوضع بصورة آنية وجزئية، وعليه فإن البرامج والمشروعات الراهنة وما يتصل بها من سياسيات تتخذ كقاعدة يبنى عليها مع إضافة بعض التعديلات الجزئية.

## . نموذج الفحص المختلط **Mixed Scanning model**:

صاحب هذا النموذج هم أميتاي اتزيوني Amitai Etzioni الذي دعا إلى ضرورة إيجاد نموذج توفيق في عملية صنع القرار واتخاذ، بحيث يأخذ هذا النموذج من النموذج الكلي الرشيد كما يأخذ أيضا بجانب من النموذج التدريجي.

وجاءت أفكار اتزيوني بناء على الانتقادات التي وجهها إلى النموذج العقلاني على أساس أنه نموذج خيالي، وأن صانع هذا القرار هو إنسان لا يمكن أن يتصف بكل صفات الكمال التي تؤهله لاتخاذ قرار رشيد، كما وجه انتقادات للنموذج التدريجي تجلت في أن الإنسان لا يعرف كل البدائل، وأن هذا النموذج يركز على حاضر المؤسسة وماضيها دون الاهتمام بالمستقبل.

وعليه فقد قدم اتزيوني بديلا أطلق عليه الفحص المختلط، واعتبر أن عملية التخطيط والتنفيذ وظيفتان متكاملتان، ما يعني أن مرحلة التخطيط تستدعي اعتماد النموذج الرشيد ومرحلة التنفيذ تتطلب اعتماد النموذج التدريجي.

وبالتالي فإن اتزيوني حاول التوفيق بين النموذجين من أجل الحصول على نموذج قائم على الدمج بين العقلانية والتدرجية التي تعتبر الأسس التي يقوم عليها نموذج الفحص المختلط.

## 1. نظرية الاحتمالات **Probability Theory**:

هي أحد النظريات الكمية التي تنطلق في حل المشكلة من المعطيات والمعلومات والظروف المحيطة بالموقف لتجيب على أسئلة متكررة مفادها: هل المعلومات والمعطيات المتوفرة لدينا حقيقية وكاملة، أم لا؟ وهل الظروف المحيطة بالقرار مواتية ومناسبة لاتخاذ القرار؟ وما درجة المواءمة تلك؟

إن الإجابة عن تلك الأسئلة تجعل المدير أو الرئيس في وضعين مختلفين، وضع التأكد من المعطيات المتوفرة، ووضع عدم التأكد من تلك المعطيات والحقائق.

## الوضع الأول: وضع التأكد

بمعنى أن وضع القرار وظروفه والمعلومات المتوفرة مؤكدة، وأن الأسباب والعوامل العشوائية قليلة ومعلومة لدى صانع القرار كما هي، ومثل هذه الأوضاع تجعل من القرار يقيني ويتصف بالرشد، وتكون احتمالات المخاطرة قليلة أو معدومة في مثل هذه الحالة يفترض انعدام تأثير قانون الصدفة، لتبقى دقة التقديرات، وبالتالي دقة تحديد العلاقة بين المتغيرات المتوفرة، ثابتة كانت أو عشوائية، ويمكن لصانع القرار استخدام الأساليب الكمية والرياضية لضبط تقديراته كالمحاسبة الإدارية والبرمجة الخطية.

من خلال الطرح السابق لنظرية الاحتمالات، وفي ظروف التأكد التام نجد ذلك ممكنا في الجوانب الكمية المادية، حينما تكون الأوضاع مستقرة وغير متحركة، أما في حالة احتواء وحدة التحليل على متغيرات عشوائية، أو متغيرات غير ثابتة، فإن هذا يجعل القرار أقل تأكيدا وثباتا.

## الوضع الثاني: وضع عدم التأكد

يعود وضع عدم التأكد إلى أكثر من سبب منها قلة المعلومات والحقائق، أو تعارضها، ارتباط القرار بمتغيرات عشوائية لا يمكن التحكم فيها، وتبعاً لذلك فإن النتائج المحتملة للقرار غير مؤكدة، ونسبة التحقيق فيها ضعيفة، وإذا تنكرنا بأن القرار دائماً متعلق بالمستقبل يتطلب جهداً باختيار احتمالات أكثر واقعية، الإشكال هنا يتوقف على الدوافع والحوافز التي تجعل متخذ القرار يضحى بالشكل الذي يمكنه من تقدير القرار الواقعي.

وعليه فإن صانع القرار يجد أمامه عوامل كثيرة تؤثر على عامل اليقين في نتيجة القرار منها العوامل المادية، البشرية، السلوكية، والعوامل السياسية الاقتصادية القانونية بالإضافة إلى العوامل الثقافية والحضارية، كما أن المستقبل يكتنفه الغموض وتحيط به العوامل الطارئة...

إن نظرية الاحتمالات تقدم الكثير لصانعي القرار، وترشدهم إلى جدوى القرار، ومن ورائه رشد التسيير وصولاً إلى مفهوم الحكم الراشد على مستوى الإدارة، وإدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارة الأعمال قصد تحقيق التنمية المستدامة والتنمية الشاملة بفضل صواب رشد القرار.

## – المقرب النفسي الإجتماعي :

يعتبر منهجا جديد تحاول أن تفهم عملية صنع القرار بمنظور عقلائي ، باعتبار القرار سلوك انساني فإن الدراسات التي تمس في هذا المجال بقيت مدة طويلة تابعة أو خاضعة لعلم النفس ، و الدراسات التي انجزت حول القرارات ، فكانت تنظر إليها على انها عمل فردي ، و إذا كان القرار هو تصرف فردي فهل سلوك إرادي ، لكائن حر مستقل ، أم هو نتاج مجموعة من المحددات .

تشكل هذه النقطة اهتمام الكثير من الباحثين في العلوم السياسية و الادارية .

و منذ ان اصبح علم النفس قائم بذاته باعتماد على المنهج التجريبي و الرياضي ، ظهرت بالمقابل التنظيمات و المؤسسات الكبرى و البحوث التكميلية حول صنع القرار ، فتعتبر ان اتخاذ القرار او عدم اتخاذه يعبر بصفة شكلية عن رد فعل او رد فعل مجموعة من الافراد ، يوجدون تحت ضغوطات اجتماعية ، و نفسية و تنظيمية ، بهذه الصفة أصبح القرار موضوع جديد للدراسة عند علماء النفس و علماء الاجتماع ، و هذا ما ادى الى ايجاد بحوث نظرية و تطبيقية ، تناولت سلوك الفرد و الجماعة كما هو الشأن في البحوث و الدراسات التي تنتمي للعلوم السلوكية ، التي تهدف الى تحسين التسيير و صناعة القرار .

فمدرسة العلاقات الانسانية تأخذ بعين الاعتبار دور الدوافع و العوامل و الظروف البيئية في التأثير على السلوك التنظيمي أثناء عملية صناعة القرارات ، وهذا المقرب يعالج اساسا الجوانب النفسية و الاجتماعية و الفلسفية و الاخلاقية للقرارات التي تتعلق بالقيادة و السلطة القرار .

و يركز هذا المقرب على طرح التساؤلات عن تبريرات و دوافع القرارات و التصرفات الصادرة عن التنظيم ، و لهذا المقرب تعتبر حركية التنظيم و تفاعلاته مع ظروف البيئية المحيطة به ، يساهم في تفسير سلوك التنظيمي و يساعد على ترشيد هذا السلوك من خلال الفهم الافضل الجيد للعوامل المحددة لهذا السلوك .