

المحاضرة الثانية: نماذج صنع القرار

هناك مجموعة رئيسة من نماذج صنع القرار التي يمكن استخدامها لدراسة صنع القرار ، وعلى الرغم من أن هناك اختلاف بين الباحثين في تصنيف هذه النماذج فانه يمكن إدراج هذه النماذج في الأنواع التالية:

أ- نموذج الرشد التام :

ويسمى نموذج الرجل الاقتصادي ويعد من أكثر النماذج التقليدية قدما في اتخاذ القرارات ويرتكز على أفكار المدرسة التقليدية في الاقتصاد وأهمها:

- يعمل متخذو القرارات في بيئات التأكد التام
- يمتاز متخذو القرار بالرشد التام بحيث انهم يستطيعون مراقبة بيئة القرار بشكل واضح فيحددون المشكلة وأهداف القرار بدقة.
- يستطيع متخذو القرار معرفة جميع الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة عليها
- يمتلك متخذو القرار الفرصة لاختيار البديل الذي يحقق افضل النتائج او امثل الحلول وبعقلانية تامة ، في تعظيم الربح او تقليل التكاليف او غيرها

وان خطوات عملية اتخاذ القرار حسب هذا النموذج هي:

- الموقف او المشكلة - ادراكها - تحديدها - توليد البدائل - جمع المعلومات - تقويم البدائل - اختيار افضل البدائل - تنفيذ البديل المختار
- ب- نموذج الرشد المحدود:

ويسمى ايضا (الرجل الإداري) ، بعد ان أدرك المنظرون السلوكيون واهمهم سيمون ومارج ان هناك محددات عقلية ومعرفية تحد من قدرة الانسان على جمع المعلومات ومعالجتها ، وادركوا ايضا ان الوقت الذي كانت فيه البيئات التي تعمل ضمنها المنظمات تمتاز بالبساطة والتأكد وقلة التغيرات وبطنها قد مضى نظرا للتقدم التقني والمعرفي ، لذلك باتت البيئات من التعقيد بحيث يصبح صعبا توفير معلومات تامة لمتخذ القرار تجعله يتخذ قراراته برشد تام ، ان هذه القيود او المحددات البشرية

والبيئية جعلت متخذ القرار يعمل مضطرا في ظل رشد محدود وليس تاما . لذلك اقترح سيمون ومارج مفهوم القرارات الاكتفائية كبديل عن القرارات المثلى التي يفترضها الرشد التام . ويعكس مصطلح الاكتفاء رغبة متخذ القرار في اختيار البديل الكافي المرضي بدلا من المثالي ، انه يمثل أفضل ما يمكن الوصول اليه في ظل القيود البيئية والبشرية المحيطة بمتخذ القرار

ويعد القرار كافيا او مرضيا عند سيمون ومارج بوجود مجموعة من المعايير التي تستخدم لقياس الحد الاكتفائي الادنى للبدائل المتاحة تلبية البديل محل الاختيار تلك المعايير او انه قد يتفوق عليها.

ويمكن ان تكون خطوات عملية اتخاذ القرار حسب نموذج الرشد المحدود كما يأتي:

الموقف او المشكلة – ادراكها – معايير لقياس البديل الكافي – تقويم البدائل المتاحة بعد توليدها – اختيار اول بديل يبدو كاف – تنفيذ البديل المختار - تقويم البديل المختار (تغذية راجعة).

ج-نموذج التراكمية التدريجي :

القرار والسياسة العامة عملية تراكمية محورها الإضافة لما تم في الماضي، وقد اقترحه جارلس لندبلوم الذي حاول وضع نموذج اكثر واقعية لاتخاذ القرار استنادا الى الخبرة السابقة لمتخذ القرار مضافا لها تغيرات وتطورات بسيطة يدخلها متخذ القرار على القرارات التي سبق اتخاذها . ان الاتفاق على القرار المناسب يمكن بلوغه في ضوء ذلك من خلال:

-مقارنات محدودة للبدائل المطروحة التي لا تختلف سوى قليلا عن تلك المتبعة حاليا.

-غض النظر عن بعض النتائج المهمة المحتملة للبدائل المقارنة.
وعلى الرغم من ان هذا الانموذج اكثر فائدة لعملية صنع السياسات الا انه غير قابل للتطبيق في عمليات اتخاذ القرار و بخاصة تلك التي تتخذ في بيئات شديدة التعقيد

وتتماز بكثرة المؤثرين في اتخاذ القرار ، كما ان القرارات التي تتخذ وفق هذا النموذج ستفتقر الى العمق التحليلي المناسب ، وذلك لفقر البيانات وتحليلها وصولا للقرار المناسب.

د- نظرية الالعاب:

تُعدّ نظرية المباريات من إحدى النظريات الاستراتيجية المهمة لاتخاذ القرارات في مواقف النزاعات أو الصراعات الدولية، إنّ هدفها هو ترشيد الإختيار من بين البدائل المختلفة التي تفرزها هذه المواقف الصراعية، وتُعالج كل صراعات المصالح سواء كان الصراع سياسي بشكل عام أو الصراعات التي تتعلق بالسلم والحرب بشكل خاص. فماهي نظرية المباريات؟ وماهي أنواعها وأسسها.

عرفها "مارتن شوبيك" بقوله إنها: طريقة رياضية لدراسة بعض جوانب عملية إتخاذ القرارات ولاسيما في المواقف التي تغلب عليها صفة الصراع أو التعاون. ومن هذا التعريف يمكننا القول إنّ جوهر نظرية المباريات يقوم على إفتراض مفاده وجود مجموعة من متخذي القرارات الذين تتداخل أهدافهم والتي يسعون لتحقيقها، حيث يتوفر لكل واحد منهم بعض السيطرة الجزئية أو المحدودة على الموقف الذي يتعاملون جميعاً معه. فهذه النظرية لا تفترض فوز طرف بالكامل مقابل خسارة الطرف الآخر فحسب، بل قد تنتهي المباراة بحدوث نوعٍ من التعاون بين الطرفين بحيث يتمّ تفادي الخسارة المطلقة.

واحدة من الاستراتيجيات الأكثر شعبية والأساسية لنظرية الألعاب هي معضلة السجين. يستكشف هذا المفهوم استراتيجية صنع القرار الذي يتخذه فردان، من خلال العمل لمصلحتهما الفردية، وينتهي بهما الأمر إلى نتائج أسوأ مما قد تنتج من تعاونهما مع بعضهما البعض في معضلة السجين، يتم احتجاز اثنين من المشتبه بهم الذين قُبض عليهم بسبب جريمة في غرف منفصلة ولا يمكنهم التواصل مع بعضهما البعض. يخبر المدعي العام كل من المشتبه به الأول والثاني بشكل منفرد أنه إذا اعترف وشهد ضد الآخر، فيمكنه إطلاق سراحه، لكن إذا لم يتعاون ويشهد ضد الآخر، فسيُحكم عليه

بالسجن لمدة ثلاث سنوات. إذا اعترف كلاهما، فسيحصلان على عقوبة بالسجن لمدة عامين، وإذا لم يعترف أي منهما، فسيُحكم عليهما بالسجن لمدة عام.

في حين أن التعاون هو أفضل استراتيجية للمشتبه بهما، يُظهر البحث أن معظم الأشخاص العقلانيين يفضلون الاعتراف والشهادة ضد الشخص الآخر، من هنا كان القول بنوعين من الصّراعات أو المباريات:

-تنافسية(صفريّة)، بالنسبة لهذه الصّراعات فإنّ الكسب الذي يحققه أحدهما، يمثل في الوقت نفسه خسارة للطرف الآخر. ولو افترضنا أنّ طرفاً ما حقق إنتصاراً ثمّ مُني بهزيمة أو بخسارة، فإنّ الحصلة النهائية تكون صفراً في مجموعها

-أمّا بالنسبة للصّراعات غير التنافسية (الغير صفريّة)، فإنّ مصالح أطرافها لا تكون متعارضة بالصّورة السّابقة نفسها، وإنّما تتداخل إلى حدّ يسمح بالمساومة وتقديم التنازلات المتبادلة للوصول الى نقطة إتفاق، مما يدفع أطراف تلك المواقف إلى تبني سياسة التّعاون بحيث تتوزّع نتائج المباراة بين الطّرفين. وهناك من يضيف نوع ثالث لنتيجة المباراة وهي الكارثية، وفيها يتخاصم الطرفان بهدف تدمير الآخر وبالتالي يخسران كلاهما، كما هو الحال في الحروب النووية المدمرة.

هـ - شجرة القرار:

01- شجرة القرارات وأهميتها:

- هي أداة تمثيل بياني لدعم القرار، تتجسد على هيئة تشبه الشجرة لتمثيلها سلسلة من القرارات المتعاقبة والأحداث العرضية؛ لتحسين فرص احتمالية التوصل للهدف المنشود. وتتطرق أحياناً للتوقيت والتكاليف والخيارات الأكثر أهمية، وسلسلة اتخاذ القرار. وعادةً ما تستخدم بقصد المفاضلة بين الخيارات المختلفة وصولاً للحل الأمثل، لاسيما إن كنا أمام عدد محدود من البدائل، وهدف وحيد

02- مكونات شجرة القرار:

يمكن عمل شجرة اتخاذ القرار بشكل بسيط اعتماداً على التسلسل الهرمي، ولكن عموماً هناك شكل ثابت نسبياً لمكونات شجرة اتخاذ القرار، وتستخدم الأشكال المختلفة للإشارة إلى:

أولاً: المربع إذ يشير إلى عقدة القرار الذي يتعين اتخاذها.

ثانياً: الدائرة حيث تمثل الفرصة أو النتيجة المحتملة للقرار.

ثالثاً: الخطوط وتشير في شجرة اتخاذ القرار إلى الإجراءات المحتملة أو الموجودة.

رابعاً: الخطوط المتقاطعة وهي التي توضع على الخطوط الأساسية للدلالة على الإجراءات المرفوضة التي لا يمكن تنفيذها.

03- مميزات شجرة القرارات وعيوبها:

يتميز هذا الأسلوب بعدة فوائد تتمثل فيما يلي:

–سهولة قراءتها حيث تقدم تمثيلاً بيانياً يتميز بالوضوح وإمكانية الفهم.

–سهولة الإعداد والتصميم وقلة التكاليف. كما أنها تساعد صانعي القرار من تحديد مجموعة من الفرص والبدائل القابلة للاختبار.

–قابليتها للتعديل والحذف والإضافة وفقاً للمعطيات المتوفرة والمستحدثة.

–إمكانية تطبيقها في كافة أنواع الإدارة وتمتعها بدرجة عالية من المرونة.

أما سلبياتها فإنه يمكن القول بأنه أسلوب غير مستقر؛ حيث أن أي تغيير في المعطيات يؤدي إلى تغيير في النتائج. كما يمكن أن تكون غير ناجحة في البيانات المتغيرة باستمرار.

و- نظرية الاحتمالات:

تفترض نظرية الاحتمالات اختلاف طرق تقييم الخسائر والمكاسب، وبالتالي يتخذ الأفراد القرارات بناءً على المكاسب المتوقعة بدلاً من الخسائر المتوقعة. أيضاً تُعرف هذه النظرية باسم «نظرية كره الخسارة»، المفهوم العام هو أنه إذا وضعنا خيارين متساويين أمام شخص ما، وعرض الخيار الأول من ناحية المكاسب المقترحة والخيار الثاني من ناحية الخسائر المحتملة، فإن الشخص يختار الخيار الأول.