

المحور الثاني: نظرية اتخاذ القرار

1- تعريف نظرية القرارات

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها العملية التي يتم من خلالها الاختيار الواعي من بين عدة بدائل متاحة وذلك بغرض معالجة مشكلة معينة أو تحقيق هدف معين.

ان مفهوم القرار الاداري يعتمد على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة ادارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وهذه العملية تخضع لعدة تأثيرات اجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية واقتصادية، كما تتضمن عناصر متعددة لما لها من صفات تميؤها عن غيرها، من العمليات الادارية الاخرى.

وبهذا فعملية اتخاذ القرار لها مجموعة من الخصائص:

- ✓ عملية قابلة للترشيد؛
- ✓ تتأثر بعوامل ذات صبغة انسانية واجتماعية؛
- ✓ عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة؛
- ✓ عملية تتصف بالعموم والشمول؛
- ✓ عملية متغير ديناميكية؛
- ✓ عملية تخضع لقيود؛
- ✓ عملية صعبة ومعقدة؛

من خلال ماسبق فنظرية القرارات هي عبارة عن مدخل تحليلي متناسق لدراسة عملية اتخاذ القرارات وهو يمثل عملية اتخاذ القرار التي تقود الى الاختيار الأفضل وفقا لمعايير موضوعية.

ان هذه النظرية تقوم على مجموعة من المعايير التي يتم الاستعانة بها بغرض تحديد القرار الافضل.

2- خطوات نظرية القرارات

تتضمن الخطوات التالية:

- ✓ تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ القرار بصدها؛
- ✓ تحديد الهدف المطلوب الوصول اليه أو تحقيقه؛
- ✓ جمع البيانات اللازمة عن المشكلة وتطوير البدائل المتوفرة؛
- ✓ التحليل والمقارنة بين البدائل المتوفرة؛
- ✓ تطبيق المعايير اللازمة لاختيار البديل الافضل؛
- ✓ المباشرة بتنفيذ البديل الذي تم اختياره؛
- ✓ مراقبة عملية التنفيذ واجراء مختلف التعديلات اللازمة.

ان نوع القرار الذي يتم اتخاذه عادة مايتوقف على حجم وكمية المعلومات والمعارف على حسب الموقف الذي يتم فيه اتخاذ القرار.

➤ اتخاذ القرار في ظل التأكد التام:

في ظل هذه البيئة يعرف متخذ لاقرار على وجه التحديد مختلف النتائج الخاصة بكل بديل من البدائل المطروحة أمامه، وبطبيعة الحال سيعمل على اتخاذ البديل الافضل والذي يعطي أفضل النتائج.

➤ اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد

في ظل هذه البيئة نجد أن متخذ القرار لايعرف حتى الاحتمالات الخاصة بحدوث موقف من المواقف الممكنة، وتضم هذه البيئة عدة معايير:

✓ معيار التفاؤل الكامل (Maxi Max): يتم اختيار البديل الذي يحقق أكبر عائد أكبر ربح، أي اختيار أحسن عائد لكل استراتيجية ، ثم اختيار أكبر عائد لتلك الاستراتيجيات؛

✓ معيار التشاؤم (Maxi Min): يتم اختيار البديل بنوع من التشاؤم وعليه يتم تحديد أسوء العوائد لكل استراتيجية ثم اختيار الأحسن من تلك العوائد؛

✓ معيار أدنى الاقصى (Mini Max): يتم اختيار أكبر العوائد لكل بديل ثم اختيار أقل هذه العوائد لاختيار الاستراتيجية المثلى؛

✓ معيار أدنى الادنى (Mini Min): وهو معيار التشاؤم الكامل، حيث نختار أقل عائد لكل بديل ثم نختار الاقل بينهم؛

✓ معيار الواقعية: هو معيار يجمع بين لتفاؤل والتشاؤم، أي افضل وأسوء عائد، في كل بديل في مجال الاحتمال [0-1] بناء على القاعدة التالية:

القيمة المتوقعة للبدال = مقابل التفاؤل * اقصى قيمة + مقابل التشاؤم * أقل قيمة

➤ اتخاذ القرار في ظل المخاطرة

يتم في ظل هذه البيئة اتخاذ لاقرا بالاستناد الى نظرية الاحتمالات وعادة مايسمى بالقرارات الاحتمالية، وفي ظل هذه القرارات يكون هناك عدد من المواقف المحتملة والتي يمكن حدوثها ويحاول متخذ القرار فيها أن يعظم من القيمة المتوقعة وتضم طريقتين:

✓ طريقة القيمة المتوقعة (Bayes): يتم حساب العائد المتوقع من كل قرار بديل بايجاد مجموع العوائد مضروبة في الاحتمالات حيث هذه الأخيرة عبارة عن أوزان ترجيحية

$$X = X1 * P1 + X2 * P2 + \dots + Xn * Pn$$

✓ طريقة المعيار غير الكافي أو طريقة الاحتمالات المتساوية (Laplace) تكون بناء على جعل الخطوط متساوية للاحتتمالات.

د. مبركي كصفاء