

مفهوم وأهمية القرار الإستراتيجي وكيفية صناعة القرار

The concept and importance of strategic decision

& how to make decisions

د. خالد محمد عيسى السليمي

دكتوراة إدارة الأعمال المهنية

عضو الرابطة الأوروبية السويسرية للأكاديميين والعلماء العرب

عضو المجمع الأكاديمي العالمي

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8414630> VOL2023 ISSUE-OCT01

Published 06OCT2023

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى معرفة أين تكمن أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مواجهة الأزمات والكوارث وفي قدرتها على تحديد بقاء المنظمات واستدامتها، مما يتطلب إجراءات سريعة وحاسمة للتعامل مع الأزمات، بحيث يصبح صنع القرار الفاعل أكثر أهمية عندما تكون المخاطر كبيرة، ويمكن أن يؤدي القرار الخاطئ أو التأخير في اتخاذ القرار إلى عواقب وخيمة، كالخسائر في الأرواح، والضرر الذي يلحق بالمتلكات، والضرر الذي يلحق بسمعة المؤسسات، والخسائر المالية، ومن ثم يتعين على المنظمات أن تستعد لاتخاذ قرارات استراتيجية في مواجهة الأزمات والكوارث، وكيف أن عملية صنع القرار خلال الأزمة ليست عملية مباشرة، حيث إن تعقيد الوضع وعدم اليقين يصعبان عملية جمع البيانات وتحليلها وتقييم الخيارات وإبلاغ القرارات بشكل فاعل، علاوة على ذلك قد يؤدي الضغط للتصرف بسرعة إلى قرارات غير مجدية أو غير مدروسة بشكل جيد، لذلك تحتاج المنظمات إلى تطوير عمليات فاعلة لصنع القرار مما يمكنها من اتخاذ قرارات مجدية وفاعلة وفي الوقت المناسب أثناء الأزمات.

الكلمات المفتاحية: القرارات الاستراتيجية، الأزمة، صناعة القرار، الاستباقية، التنافسية.

Research Summary:

The study aimed to find out where the importance of strategic decision-making in confronting crises and disasters lies and in its ability to determine the survival and sustainability of organizations, which requires quick and decisive action to deal with crises, so that effective decision-making becomes more important when the risks are great, and a wrong decision or delay can lead to... Decision-making can lead to serious consequences, such as loss of life, damage to property, damage to the reputation of institutions, and financial losses. Therefore, organizations must prepare to make strategic decisions in the face of crises and disasters, and how the decision-making process during a crisis is not a direct process. The complexity of the situation and uncertainty make it difficult to collect and analyze data, evaluate options, and communicate decisions effectively. Moreover, pressure to act quickly may lead to useless or poorly thought-out

decisions, so organizations need to develop effective decision-making processes that enable them to make Meaningful, effective and timely decisions during crises.

Keywords: Strategic decisions, crisis, decision-making, proactive, competitive.

المقدمة:

يُشير مفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى تحديد أفضل طريقة لتحقيق الأهداف والغايات، وعادةً ما تكون هذه الأهداف والغايات طويلة الأجل، ويساعد اتخاذ القرار الاستراتيجي في وصف الأهداف الرئيسية للشركة لتحقيق أهداف قصيرة المدى مع مهمة واسعة على المدى الطويل تحصل الشركة على الوضوح والاتساق في تحقيق أهدافها.

ويتم استخدام اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات التنافسية، ويهدف إلى منح الشركة ميزة تنافسية من خلال تغيير نطاقها والطريقة التي تدير بها الشركة أنشطتها، والفرق بين صنع القرار الاستراتيجي وعمليات صنع القرار الأخرى مثل الإدارية والتشغيلية هو أن اتخاذ القرار الاستراتيجي عملية طويلة الأجل تتطلب الكثير من الموارد، وبنتابها الكثير من عدم اليقين، والقرارات الإدارية هي استراتيجيات قصيرة المدى، بينما اتخاذ القرار الاستراتيجي يضع في الاعتبار مستقبل الشركة على المدى الطويل على عكس عمليات صنع القرارات الأخرى.

ويستعرض هذا البحث القرار الاستراتيجي من حيث مفهومه وأهميته، والخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع القرارات الأخرى، ويتطرق إلى فوائد وسلبيات ونماذج القرارات الاستراتيجية، وما هي مراحل وخطوات صناعتها، والكيفية التي يتم خلالها صناعة هذا النوع من القرارات.

مشكلة البحث:

يشكل اتخاذ القرارات الاستراتيجية عاملاً حاسماً في تحديد نجاح المنظمات وبقائها، غير أن الأزمات والكوارث يمكن أن تشكل تحديات فريدة لصانعي القرار، لأنها تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ومجدية وفاعلة للتخفيف من آثارها وضمان استدامة المنظمة، ورغم أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مواجهة الأزمات والكوارث إلا أن الأبحاث تشير إلى حقيقة أن العديد من المنظمات تكافح من أجل اتخاذ قرارات سليمة في ظل هذه الظروف، ثم أن تعقيد الوضع وعدم اليقين يمكن أن يعرقلان عملية جمع البيانات وتحليلها وتقييم الخيارات وإبلاغ القرارات بالشكل المطلوب، علاوة على ذلك قد يؤدي الضغط من أجل التصرف بسرعة إلى قرارات غير مجددة أو ليست مدروسة بشكل جيد، وهنا تكمن معضلة البحث في توضيح ودراسة صناعة القرار الاستراتيجي في مواجهة الأزمات والكوارث.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- 1- تعزيز الفهم العميق؛ حيث يساعد البحث في توفير فهم أعمق لمفهوم القرار الاستراتيجي وأهميته في سياق المؤسسات والمنظمات، ويتيح للباحث فرصة لاستكشاف المفاهيم الرئيسية والنظريات المتعلقة بصنع القرارات الاستراتيجية.
- 2- توفير الأدلة والمعرفة؛ حيث يمكن للبحث أن يقدم أدلة قوية ومعرفة موثوقة حول أهمية صنع القرارات الاستراتيجية، ويمكن أن يستند الباحث إلى دراسات سابقة وأبحاث ميدانية لتوضيح تأثيرات صنع القرارات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي والنجاح.

- 3- تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال تحديد الأولويات والممارسات الفعالة في صنع القرارات الاستراتيجية، ويمكن للباحث تحليل الخطوات والأدوات والإطارات التي يستخدمها المديرون وصناع القرار في عمليات صنع القرار الاستراتيجي، وبالتالي تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.
- 4- توجيه الممارسة العملية؛ حيث يمكن للبحث أن يوجه صناع القرار والمدراء من خلال توفير إرشادات وتوصيات عملية لصنع القرارات الاستراتيجية، ويمكن استخدام النتائج والاستنتاجات من البحث لتطوير إطارات وعمليات صنع القرار المستدامة والفعالة.
- 5- استراتيجية المنظمة والتنافسية الذي يُساهم البحث في فهم أهمية القرارات الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنظمة وتعزيز التنافسية، ويمكن للباحث تحليل كيف يمكن لصنع القرارات الاستراتيجية أن يؤثر على توجه المنظمة وموقعها في سوق الأعمال.
- 6- دعم القرارات الاستراتيجية المستدامة؛ يمكن أن يسهم البحث في تعزيز المفاهيم المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية المستدامة، ويمكن أن يتناول الباحث العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند صنع القرارات الاستراتيجية.

منهجية البحث:

تم اتباع المنهج الإجمالي في هذا البحث، وذلك كونه مناسباً لنوع المعضلة أو المشكلة التي يستهدف البحث حلها، فهو منهج ينظم حل المشكلات والظواهر المعاصرة مع وجود مؤشرات لتزايدها في المستقبل، كما يساعد المنهج على تنظيم خطة العمل والسير بالبحث عن طريقة تساعد على تحليل المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، كما ينظم عملية التعامل مع المتغيرات والعوامل المؤثرة على المشكلة وحلها.

المبحث الأول

مفهوم وأهمية القرار الإستراتيجي

أولاً: مفهوم القرار الإستراتيجي

يتخذ القادة والمدراء العديد من القرارات المهمة كل عام لزيادة أداء وإنتاجية منظماتهم على المدى القصير والنظر في الصورة الأكبر وتوجيه مستقبل المؤسسة، ويتبنى هؤلاء المدراء خيار القرارات الإستراتيجية في الأمور بالغة الحيوية، والتي تحدد الطريقة التي ستسير بها منظماتهم على المدى البعيد، وهو في الواقع انتخاب لأحد الخيارات المتاحة التي تفرزها عملية تحليل تتم على المستوى الاستراتيجي، وتعتبر القرارات الإستراتيجية قرارات استثنائية شديدة الأهمية، وتتسم بالمركزية وتأثيرها الكبير على مستقبل المنظمات، وتتخذ هذه القرارات على مستوى الدول والمنظمات العامة والخاصة. (الدعمي، علاء

فرحان، 2019)

- القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي يكون لها تأثير على مدى سنوات وعقود وحتى بعد عمر المشروع، بمجرد اتخاذ قرار استراتيجي، فمن غير المرجح أن يتم تغييره على المدى القصير.
- القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تتعلق بالبيئة بأكملها التي تعمل فيها المنظمة، والموارد بأكملها والأشخاص الذين يشكلون الشركة والواجهة بين الاثنين.
- القرارات الإستراتيجية هي اختيارات يتم اتخاذها وتأخذ بعين الاعتبار مهمة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وهناك أوقات مختلفة عندما يكون من المهم وربما من الملح للمؤسسة أو الشركة اتخاذ هذا النوع من القرارات.

- يشير القرار الاستراتيجي إلى تحديد وتقييم واختيار أفضل إستراتيجية تزيد من احتمالية تحقيق الأهداف التنظيمية، القرارات الإستراتيجية توجيهية ونادرة ومرتبة أو متتابعة (Consequential).
- يرى الكثير من العلماء والباحثين في علوم الإدارة الإستراتيجية وعلوم صناعة القرار بأنه يمكن تعريف القرار الاستراتيجي بأنه قرار "مهم"، من حيث الإجراءات المتخذة، أو الموارد الملتزم بها، أو السوابق المحددة وتأثير هذه القرارات على نجاح أو فشل المنظمات.

ثانياً: أهمية القرار الإستراتيجي

تقوم صناعة القرارات الإستراتيجية على رؤية للمستقبل مع الالتزام بقيم المؤسسة أو المنظمة وتحديد الأهداف، وتوضيح التهديدات وتحديد الأفضل، وأن صنع القرار الاستراتيجي يحدث ثورة في المنظمة، وبغض النظر عن مدى بساطة الأمر يمكن أن يكون للقرار تداعيات على أداء المؤسسة أو المنظمة، ومع زيادة تعقيد وخطورة بيئة المنظمة تتضاعف آثار تلك القرارات، في حين أن القرارات الصحيحة المتخذة في الوقت المناسب يمكن أن تحدث تحولات، فإن القرارات الخاطئة في الوقت الخطأ قد تؤدي إلى عواقب وخيمة.

وهناك ما يقرب من 100,000 شركة تفشل كل عام في الولايات المتحدة، ويحدث الافتقار إلى التركيز والتوجيه الاستراتيجي ليكون سبب معظم هذه الإخفاقات، ولقد ثبت في العديد من الدراسات أن الشركات التي تشارك في الإدارة الإستراتيجية تكون أكثر ربحية ونجاحاً من تلك التي لا تتمتع بمزايا التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وعندما تنخرط الشركات في تخطيط استشرافي وتقييم دقيق لأولوياتها فإنها تتحكم في المستقبل، وهو أمر ضروري في مشهد الأعمال سريع التغير في القرن الحادي والعشرين.

كما أن القرارات والإدارة الإستراتيجية ضرورية لأنها تساعد الشركات على ترشيد التغيير وتحقيق التغيير وإيصال الحاجة إلى التغيير بشكل أفضل لموظفيها، وأخيراً تساعد الإدارة الإستراتيجية في تحقيق النظام والانضباط لأنشطة الشركة في كل من عملياتها الداخلية وأنشطتها الخارجية (https://www.simplilearn.com, 2023)

المبحث الثاني

خصائص القرارات الإستراتيجية ومثالبها

أولاً- خصائص القرارات الإستراتيجية:

- القرارات الاستراتيجي هي عملية اختيار أفضل إستراتيجية لمنظمة ما لتحقيق ميزة تنافسية ضد المنافسين، وتتمتع بالعديد من الخصائص ومن أبرزها: (الطيبي، خضر مصباح، 2013)
- 1- توجيهية:** يتم تحديد الدورة طويلة المدى للمؤسسة من خلال القرارات الإستراتيجية، وبعبارة أخرى، تقدم خارطة طريق للعمليات المستقبلية في بيئة غير مؤكدة، القرارات الإستراتيجية لها آثار بعيدة المدى، كما أنها تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.
 - 2- نادرة:** تتطلب القرارات الكبيرة، مثل القرارات الإستراتيجية، الكثير من التفكير، يتم صنعها مرة واحدة كل فترة لأنها واسعة النطاق وتحتاج إلى الكثير من الموارد، وهي ضرورية لنمو المنظمة وتطورها على المدى الطويل، وهي تختلف عن القرارات الروتينية أو الإدارية، والتي يتم اتخاذها على أساس منتظم.

- 3- **الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية هي ما يميز الشركة عن منافسيها في نظر المستهلكين، تسمح هذه المزايا للشركة بتحقيق هامش ربح عالية والحفاظ عليها، أو ملف نمو أفضل، وتعتمد المنظمات على النهج الاستراتيجي لتحقيق مثل المزايا والمحافظة عليها، وتمكن الشركات من أن تكون مؤهلة، ومستدامة، وتنمو في بيئة تنافسية.
- 4- **الملائمة الإستراتيجية (Strategic Fit):** تتعلق القرارات الإستراتيجية بالحفاظ على الملائمة الإستراتيجية، والتي تُعرّف على أنها مواعمة الهيكل التنظيمي والسياسات والموارد والكفاءات مع آفاق السوق، كما يتم تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التوافق الاستراتيجي.
- 5- **الإدارة العليا الموجهة:** نظرًا لأن القرارات الإستراتيجية مهمة جدًا للأعمال التجارية، يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا بمدخلات من الإدارة الوسطى والدنيا، ونتيجة لذلك، فإن تفاني وكفاءة الإدارة العليا مطلوبان لاتخاذ القرارات الإستراتيجية لتكون فعالة.
- 6- **ديناميكية:** نظرًا لأن القرارات الإستراتيجية يتم اتخاذها للاستفادة من الفرص في البيئة، فهي ديناميكية بطبيعتها، وهي مصممة للدفاع عن المنظمة من المخاطر التي تشكلها البيئة، كما أنها قرارات غير مؤكدة ومعقدة وخطيرة.
- 7- **صعوبة التراجع عنها (Irreversibility):** القرارات الإستراتيجية هي قرارات طويلة الأجل، وتنطوي على الموارد والجهود بشكل كبير، وبالتالي، على عكس القرارات التشغيلية، لا يمكن التراجع عنها بسهولة.
- 8- **نوعية وفريدة:** تختلف القرارات الإستراتيجية عن القرارات الإدارية والتشغيلية، القرارات الإدارية هي قرارات روتينية تساعد أو بالأحرى تسهل القرارات الإستراتيجية أو القرارات التشغيلية، القرارات التشغيلية هي قرارات فنية تساعد في تنفيذ القرارات الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال فإن خفض التكلفة هو قرار استراتيجي يتم تحقيقه من خلال القرار التشغيلي لتقليل عدد الموظفين وكيفية تنفيذ هذه التخفيضات سيكون قراراً إدارياً.

فوائد القرارات الإستراتيجية (https://www.simplilearn.com, 2023)

- 1- **تسهيل تحقيق الأهداف المؤسسية:** بغض النظر عن الصناعة والحجم كل شركة لديها أهداف لا تعد ولا تحصى لتحقيقها، ويمكن أن تهدف إلى القدرة التنافسية الدولية أو الوعي بالعلامة التجارية، أو خدمة عملاء أفضل أو قيادة الصناعة، وتعمل الإدارة الإستراتيجية على تسريع التقدم نحو تحقيق أي من هذه الأهداف بنجاح.
- 2- **تتبع السيولة وتدفعها:** تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لصنع القرار الاستراتيجي في أنه يمكن المنظمات من ضمان تنسيق تدفقها النقدي مع أهدافها طويلة الأجل، ويساعد تتبع تقارير السيولة أو أنظمة التدفق النقدي في الحفاظ على تدفقها.
- 3- **خلق المزيد من الإيرادات:** تسمح الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا بإدخال تغييرات أساسية في عمليات التشغيل الحالية، غالبًا ما يساعد التفكير في استراتيجيات المنافسين للإلهام الشركات على تطوير أفكار أكثر ربحية وتعديل عملياتها لتتفوق في الأداء، والأفكار المبتكرة عند تنفيذها بشكل استراتيجي تعظم الفوائد طويلة الأجل من حيث الإيرادات، وتجذب المزيد من المستثمرين وتساعد في الحفاظ على علاقات صحية مع المستثمرين الحاليين.
- 4- **تفادي المخاطر القانونية:** تعمل عملية الإدارة الإستراتيجية على تحسين السياسات المتعلقة بالموظفين وغيرها من الشركاء المعنيين، وتساعد على تجنب التضارب بناءً على سياسات المصالح لأعضاء مجلس الإدارة والشركاء الآخرين، وغالبًا ما تساعد استشارة محامٍ أو خبير تأمين وغيرهم من المهنيين في الحفاظ على الامتثال القانوني وتجنب مخاطر العقوبات المرتبطة بعدم الوفاء بالالتزامات القانونية.

- 5- **تحديد معايير للنجاح والإنجاز:** تُجبر الإدارة الإستراتيجية الشركة على تحديد أهداف واضحة وقياس النجاح، ويستلزم تحديد مقاييس النجاح أن تحدد المنظمة أولاً العوامل الحاسمة لنجاحها المستمر، بعد ذلك تفرض الشركة تحديد الأهداف، وأخيراً يتم عرض الإجراءات الحاسمة أمام مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- 6- **تحفيز نمو المنظمة:** اتخاذ القرار الاستراتيجي هو أداة رئيسية لدفع نمو الأعمال، كما يساعد في اكتشاف أفضل طريقة لتحقيق هدف العمل بشرط أن يكون لدى المنظمة عملية صنع القرار التي تتضمن مجموعة محددة جيداً من السياسات التي يجب أن يلتزم بها الجميع، ويساعد استخدام تحليلات البيانات المختلفة وأدوات اكتشاف البيانات على اتخاذ قرارات أفضل، وتأتي أداة (Power BI) المرئية مع العديد من الخيارات الآمنة لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر ذكاءً.
- 7- **إضفاء عنصر الاستباقية على المنظمة:** إن واحدة من أكثر الفوائد البارزة لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي هي أنه عندما تترجم هذه القرارات إلى عمل فإنها تحسن كفاءة المنظمة، وأن تحديد مسار النشاطات المستقبلية يحدد نغمة المنظمة بأكملها، وهو نهج بعيد النظر يُساعد في التخفيف من المخاطر المستقبلية.
- 8- **الإلمام بالتهديدات الخارجية والوعي بها:** إن التخطيط لتقدم المنظمة دون المعرفة الصحيحة بالتهديدات المحتملة يجعل الجهود الحثيثة دون جدوى، فيتطلب اتخاذ القرار الاستراتيجي والإدارة أن تكون على دراية بالتهديدات الخارجية في الخطوة الأولى، مما يقلل بشكل كبير من فرص الفشل من خلال التعاطي مع تلك التهديدات.
- 9- **المساعدة في فهم المنافسين:** يضمن اعتماد الإدارة الإستراتيجية بقاء ونجاح على المدى الطويل في السوق إنه يحسن من الفهم لنقاط القوة والضعف لدى المنافس، ويساعد على صياغة الإستراتيجية وفقاً لذلك، ويوفر بذلك فرص لأداء أفضل في السوق، وذلك عندما تنتج منتجاً أو خدمة تلبي احتياجات المستخدم بطريقة لا يستطيع المنافسون القيام بها.
- 10- **تحسين القدرة العملية والأداء:** على الرغم من حقيقة أن القرارات الإستراتيجية طويلة الأمد إلا أن لها تأثيراً رئيسياً ومباشراً على النشاط التشغيلي، حيث تؤثر على القرارات التشغيلية؛ لأنها مرتبطة بتخصيص الموارد وإجراءات العمل، نتيجة لذلك فهي تساعد في إنشاء الفعالية التشغيلية.
- 11- **إدارة الموارد:** إدارة الموارد أمر بالغ الأهمية، حيث تضمن القرارات الإستراتيجية أن الموارد متاحة عند الحاجة إليها، وأن يتم تخصيصها بشكل مناسب للوحدات المختلفة، وأن الإدارة فعالة، حيث تقود الإدارة الفعالة للموارد إلى تحسين قدرة وفعالية المنظمة.
- 12- **مراعاة اهتمامات أصحاب المصلحة:** يُشار إلى الأفراد والمجموعات الذين لديهم مخاوف مباشرة أو غير مباشرة بشأن أداء المنظمة بإسم أصحاب المصلحة (Stakeholders)، عندما يلبي أداء المنظمة توقعاتها أو يفوقها يستمر أصحاب المصلحة في دعمها، فالهدف من القرارات الإستراتيجية هو إرضاء مصالح جميع أصحاب المصلحة.

ثانياً- مثالب القرارات الإستراتيجية: (Ron Robinson 2005)

- 1- **صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة:** من أهم الانتقادات للإدارة الإستراتيجية أنها تتطلب من المنظمة توقع البيئة المستقبلية من أجل تطوير الخطط، وكما نعلم جميعاً فإن التنبؤ بالمستقبل ليس بالمهمة السهلة، فالاعتقاد هو أنه إذا لم يتكشف المستقبل كما هو متوقع فقد يبطل الإستراتيجية المتبعة، وأظهرت الأبحاث الحديثة التي أجريت في القطاع الخاص أن المنظمات التي تستخدم عملية التخطيط تحقق أداءً أفضل من تلك المنظمات التي لا تخطط بغض النظر عما إذا كانت قد حققت بالفعل هدفها المقصود أم لا، بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة متنوعة من الأساليب للتخطيط الاستراتيجي التي لا تعتمد على التنبؤ بالمستقبل.

2- **الكلفة:** ليس هناك شك في أنه في القطاع غير الهادف للربح هناك العديد من المنظمات التي لا تستطيع تحمل تكاليف توظيف مستشار خارجي لمساعدتها على تطوير إستراتيجيتها، ويوجد اليوم العديد من المتطوعين الذين يمكنهم مساعدة المنظمات الصغيرة، وكذلك وكالات التمويل التي ستدعم تكلفة تعيين مستشارين خارجيين في تطوير إستراتيجية، بغض النظر من المهم التأكد من أن تنفيذ عملية الإدارة الإستراتيجية يتوافق مع احتياجات المنظمة، وأن الضوابط المناسبة يتم تنفيذها للسماح بإجراء مناقشة التكلفة/ الفائدة قبل تنفيذ عملية الإدارة الإستراتيجية.

3- **الفوائد طويلة الأجل مقابل النتائج الفورية:** تم تصميم عمليات الإدارة الإستراتيجية لتزويد المنظمة بفوائد طويلة الأجل إذا كنت تبحث في عملية الإدارة الإستراتيجية لمعالجة أزمة فورية داخل مؤسستك فلن تفعل ذلك ومن المنطقي دائماً معالجة الأزمات المباشرة قبل تخصيص الموارد (الوقت، المال، الأشخاص، الفرصة، التكلفة) لعملية الإدارة الإستراتيجية.

4- **الحد من المرونة:** عندما تقوم بعملية إدارة إستراتيجية فسوف يؤدي ذلك إلى أن تقول المنظمة "لا" لبعض الفرص التي قد تكون متاحة، فإن عدم القدرة على اختيار جميع الفرص المقدمة للمنظمة أمر محبط في بعض الأحيان، بالإضافة إلى ذلك تقوم بعض المنظمات بتطوير عملية إدارة إستراتيجية تصبح رسمية بشكل مفرط، وتفقر العمليات التي أصبحت على هذا النحو "الراسخ" إلى الابتكار والإبداع، ويمكن أن تخفق قدرة المنظمة على تطوير استراتيجيات إبداعية، وفي هذا السيناريو أصبحت عملية الإدارة الإستراتيجية هي الأداة ذاتها التي تمنع الآن قدرة المنظمة على التغيير والتكيف، وطريقة أخرى التي يمكن من خلالها توفير المرونة هي من خلال محاذاة وتكامل جيد التنفيذ للإستراتيجية داخل المنظمة، يجب أن تتماشى إستراتيجيته المنظمة جيداً مع هيكلها ومجلس إدارتها وموظفيها وأدائها وأنظمة المكافآت، ويضمن هذا التوافق أن المنظمة بأكملها تسير في الاتجاه الصحيح، ولكن يمكن أن تمنع قدرة المنظمة على التكيف مرة أخرى، وهناك مجموعة متنوعة من الأساليب الأحدث لتطوير الإستراتيجيات المستخدمة في القطاع الخاص (لم يتم قبولها على نطاق واسع في القطاع غير الربحي حتى الآن) والتي تبني الإستراتيجية وتعالج قضايا التكيف التنظيمي.

المبحث الثالث

كيفية صناعة القرار الإستراتيجي

إن صناعة القرار الاستراتيجي هي عملية رسم مسار بناءً على أهداف طويلة المدى ورؤية طويلة المدى، من خلال توضيح أهداف الصورة الكبيرة للمؤسسة، وفتح الفرص لمواءمة الخطط قصيرة المدى مع هذه المهمة الأعمق والأوسع، مما يمنح العمليات الوضوح والاتساق، فالتعبير عن الأهداف قصيرة المدى في مراحل قابلة للقياس توفر القدرة على قياس النجاح والالتزام برؤية المنظمة.

صناعة القرار ورؤية ورسالة المنظمة وأهدافها: (<https://smallbusiness.chron.com>, 2019)

يجب أن يبدأ اتخاذ القرار الاستراتيجي بفكرة واضحة عن مهمة المنظمة ورؤيتها وأسباب وجودها، وقد يكون العمل مكرساً لتقديم حلول بيئية، أو ببساطة الرغبة بجني أكبر قدر ممكن من المال، في كلتا الحالتين إذا كانت الإدارة تعرف ما تريده على المدى الطويل فستكون في وضع أفضل لإدخال هذه الأهداف والمبادئ في قراراتها اليومية.

الأهداف بعيدة المدى:

الأهداف طويلة المدى هي التجسيد الملموس لرسالة المنظمة ورؤيتها، والرؤية هي فكرة، والأهداف طويلة المدى هي تعبيرات عن كيفية تنفيذ هذه الأفكار مع المعالم والأهداف الواقعية، وتعد هذه الأهداف ضرورية لعملية اتخاذ القرار

الاستراتيجي، لأنها توجه اختيارات المخطط أو صانع القرار، وتوفر طرقاً قابلة للقياس الكمي لتقييم ما إذا كان ذلك المخطط يقوم بمواءمة اتجاه منظمته بنجاح مع القيم المحددة لتوجيه الأعمال.

الأهداف قصيرة المدى:

من السهل إغفال عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي عند التركيز على الأهداف والقرارات قصيرة المدى التي تتعلق بالأنشطة والقضايا اليومية، وعادة ما تتعلق الأهداف والقرارات قصيرة الأجل بالاحتياجات الفورية، مثل تحسين التدفق النقدي بحيث يمكن تغطية الفواتير المستحقة، وعلى الرغم من أهمية هذه الأهداف وإلحاحها إلا أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يجب أن تتيح المضي قدماً نحو كل من الرؤية والأهداف طويلة المدى، وإذا كانت قيم المنظمة تتمحور حول الاستدامة فعند الحاجة لسيارة لاستخدام مدير المنظمة مثلاً سيكون ذلك أكثر اتساقاً مع المهمة في تمويل بديل موفر للوقود بدلاً من شراء سيارة تستهلك كميات كبيرة من الوقود.

مراحل القرار الإستراتيجي:

تكمن رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها في صميم استراتيجياتها، وتحدد سبب وجود المنظمة، كما تحدد كيف تريد أن تفعل الأشياء وإلى أين تريد أن تذهب، وهي مستقرة ولا تتغير مع كل قرار إنه ما يبقى، وبعبارة أخرى حجر الأساس للمؤسسة نفسها، بمجرد دمج المهمة والرؤية والقيم في كل إستراتيجية يمكن أن تساعد العملية التالية المكونة من ثلاث مراحل في توجيه المديرين التنفيذيين لاتخاذ قرارات إستراتيجية أفضل (Marcel Planellas, 2019).

أ- التحليل:

هو محاولة لفهم مكان وجود المؤسسة، بما في ذلك الموقف الاستراتيجي لتلك المؤسسة فيما يتعلق ببيئتها وقدراتها الداخلية، ويهدف التحليل إلى توفير فهم أفضل للبيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب مسافة ومنظور معينين، ويجب أن تكون مفصلة ومدعومة بالبيانات مع تحديد الفرص وتوقع الاتجاهات.

ب- اتخاذ القرار:

الإستراتيجية هي قرار، وبدون قرار لا توجد إستراتيجية، والغرض من هذا الجزء من الإدارة الإستراتيجية هو اختيار الإستراتيجية التي تتطلب توليد الخيارات ومقارنتها واتخاذ القرار، ويكمن فن الإدارة في اختيار مزيج فريد من الخيارات التي تشمل اختيار طريقة عمل، وبذلك تحديد مسار للمستقبل.

ج- التنفيذ:

التنفيذ هو الجزء الأخير من الإستراتيجية، وهو الجزء الذي يمكن رؤيته والشعور به، إنه يعني "فعل" أو "اتخاذ إجراء"، السؤال هو كيف ننتقل من اتخاذ القرار وتحويله إلى واقع، هذا له علاقة بالناس والموارد والقدرة على إحداث التغيير وجعل الأشياء تحدث.

خطوات صناعة القرار الاستراتيجي: (Sarah Laoyan, 2022)

1- **تحديد وتشخيص المشكلة/ الفرصة:** يتم تحديدها بصورة ممنهجة من خلال الإجابة على بعض الأسئلة مثل: ما هي المشكلة التي يجب حلها أو الفرصة التي يجب استغلالها؟ ما هو الهدف الذي يجب تحقيقه من خلال تنفيذ هذا القرار؟ كيف يتم قياس النجاح؟ هذه الأسئلة كلها تقنيات تحديد الأهداف الشائعة التي ستساعد في النهاية على التوصل إلى حلول ممكنة، وعندما يتم تحديد المشكلة بوضوح يكون هنالك المزيد من الحاجة للمعلومات للتوصل إلى أفضل قرار لحل المشكلة.

2- **جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة/ الفرصة:** تعد عملية جمع المعلومات المتعلقة بالقرار الذي يتم اتخاذه خطوة مهمة لاتخاذ قرار فعال، ومن الأفضل أن تطرح بعض الأسئلة مثل: هل لدى فريقك أي بيانات تاريخية تتعلق بهذه المشكلة؟ هل حاول أحد حل هذه المشكلة من قبل؟ من المهم أيضاً البحث عن معلومات خارج الفريق والمنظمة، حيث يتطلب اتخاذ القرار الفعال معلومات من العديد من المصادر المختلفة، ولهذا يجب البحث عن موارد خارجية سواء كانت من خلال أبحاث السوق أو العمل مع استشاري، أو التحدث مع الزملاء في منظمات مختلفة ممن لديهم خبرة ذات صلة، ويساعد جمع المعلومات الفريق على تحديد حلول مختلفة للمشكلة.

3- **وضع الحلول والخيارات الممكنة:** تتطلب هذه الخطوة البحث عن العديد من الحلول المختلفة للمشكلة المطروحة، ويعد العثور على أكثر من بديل ممكن أمراً مهماً عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات التجارية، لأن أصحاب المصلحة المختلفين قد يكون لديهم احتياجات مختلفة اعتماداً على دورهم، على سبيل المثال إذا كانت الشركة تبحث عن أداة لإدارة العمل فقد يكون لفريق التصميم احتياجات مختلفة عن فريق التطوير، ولهذا قد لا يكون اختيار حل واحد فقط فوراً هو الإجراء الصحيح.

4- **وزن وتقييم الأدلة والحلول المتاحة:** هذا عندما يتم اعتبار جميع الحلول المختلفة التي تم التوصل إليها وتحليل كيف ستعالج المشكلة الأولية، يبدأ فريق العمل في تحديد إيجابيات وسلبيات كل خيار، والتخلص من البدائل من تلك الاختيارات، وهناك بعض الطرق الشائعة التي يمكن لفريق العمل من خلالها تحليل وتقييم أدلة الخيارات:

أ. قائمة الإيجابيات والسلبيات.

ب. تحليل البيئة (SWOT).

ج. مصفوفة القرار (Decision matrix).

5- **انتخاب الخيار الأفضل وجعله قراراً:** المقصود عند اتخاذ القرار النهائي توضع في الاعتبار جميع المعلومات التي تم جمعها وكيف يمكن أن يؤثر هذا القرار على كل صاحب مصلحة، ففي بعض الأحيان لا يكون القرار الصحيح أحد البدائل ولكنه مزيج من بعض البدائل المختلفة، ويتضمن صنع القرار الفعال حل المشكلات بشكل إبداعي والتفكير خارج الصندوق، لذلك لا يجب عدم التقيد بخيارات محددة.

6- **القيام بالفعل:** بمجرد أن يعطي صانع القرار النهائي الضوء الأخضر يحين الوقت لوضع الحل موضع التنفيذ، فيجب أخذ الوقت الكافي لإنشاء خطة تنفيذ بحيث يكون الفريق جاهزاً للخطوات التالية، وهذا هو الوقت لوضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة التقدم لتحديد ما إذا كان هذا القرار جيداً أم لا.

7- **مراجعة القرار وتأثيرات التنفيذ:** بمجرد اتخاذ قرار يمكن مراقبة مقاييس النجاح التي حددتها في الخطوة 1، وهذه هي الطريقة التي تحدد بها ما إذا كان هذا الحل يلي معايير نجاح الفريق أم لا، وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب مراعاتها عند مراجعة قرارك: هل تم حل المشكلة التي حددها الفريق في الخطوة 1؟ هل أثر هذا القرار على الفريق بطريقة إيجابية أم سلبية؟ من هم أصحاب المصلحة الذين استفادوا من هذا القرار؟ من هم أصحاب المصلحة الذين تأثروا سلباً؟ إذا لم يكن هذا الحل هو البديل الأفضل فقد يستفيد الفريق من استخدام شكل تكراري لإدارة المشروع، ويمكن هذا الفريق من التكيف بسرعة مع التغييرات واتخاذ أفضل القرارات بالموارد المتاحة لديهم.

نماذج عمليات صناعة القرار الاستراتيجي: (Sarah Laoyan, 2022)

1- **النموذج العقلاني:** هذا النوع من نماذج اتخاذ القرار هو النوع الأكثر شيوعاً، إنه منطقي ومتسلسل والخطوات السبع المذكورة آنفاً هي مثال على نموذج اتخاذ القرار العقلاني، وعندما يكون للقرار تأثير كبير على الفريق ونحتاج إلى تعظيم

النتائج فهذا هو نوع عملية صنع القرار التي يجب أن نستخدمها، ويتطلب التفكير في مجموعة واسعة من وجهات النظر مع القليل من التحيز حتى نتمكن من اتخاذ أفضل قرار ممكن.

2- **النموذج البديهي أو الغريزي:** هذا النوع من نماذج اتخاذ القرار لا تملية المعلومات أو البيانات ولكن الغرائز، ويتطلب هذا الشكل من صنع القرار خبرة سابقة والتعرف على الأنماط لتشكيل غرائز قوية، غالباً ما يتم اتخاذ هذا النوع من اتخاذ القرار من قبل صانعي القرار الذين لديهم خبرة كبيرة في أنواع مماثلة من المشاكل، ولقد أثبتوا بالفعل نجاحهم مع الحل الذي يتطلعون إلى تنفيذه، حيث يتم تبني هذا الخيار عند العمل في صناعة القرار الإستراتيجية خلال مرحلة الانتخاب بين عدة بدائل متاحة، خصوصاً في وجود حالة من التشابك والتعقيد والتشابه بين الحلول، حيث يعتمد بعض القادة من لديهم قدرة وخبرة ودراية بأمر مشابهه من الاعتماد على تقديرهم الذاتي وحدهم.

3- **النموذج الإبداعي:** يتضمن نموذج اتخاذ القرار الإبداعي جمع المعلومات والأفكار حول مشكلة والتوصل إلى أفكار محتملة لحلها على غرار نموذج اتخاذ القرار العقلاني، فالفرق هنا هو أنه بدلاً من تحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل يدخل صانع القرار فترة يحاول فيها عدم التفكير بنشاط في الحل على الإطلاق، والهدف هو أن يتولى العقل الباطن الخاص بهم ويقودهم إلى القرار الصحيح، وعلى غرار نموذج صنع القرار البديهي يتم استخدام هذا الموقف بشكل أفضل في عملية تكرارية بحيث يمكن للفرق اختبار حلولهم والتكيف مع تغير الأشياء.

النتائج والمناقشة:

نستنتج من الدراسة بأن المديرين يتخذون مئات القرارات كل عام، ويفعلون ذلك لزيادة أرقام المبيعات على المدى القصير والتفكير في الصورة الكبيرة واتخاذ القرارات التي تأخذ الشركة إلى حيث تريد أن تكون، وهذا ما يسمى اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على مهمة الشركة ورؤيتها أو أهدافها، وأن القرارات الإستراتيجية هي نتاج الإدارة الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات الخاصة والعامة لوضع الإطار العام لعملها في المستقبل، بالتناسق التام مع رؤية تلك المنظمات وأهدافها وأسباب قيامها، ويحظى النوع من القرارات بجملة كبيرة من الحسنات مثل المساهمة بإدارة المصادر بصورة فعال والقدرة على تحقيق المزايا التنافسية وفهم المنافسين واستشراف المستقبل، وهي تمثل بحق أبرز معالم المنظمة العصرية.

كما نستنتج بأن اتخاذ القرار الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي لأنه يتعلق بتوزيع الموارد واتجاه الشركة على المدى الطويل، وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار إلا أن المستندات -مثل مهمة الشركة ورؤيتها- قد تظل دون تغيير، مثل أي عملية أو أداة، وهناك مزايا وعيوب لعملية الإدارة الإستراتيجية، لسوء الحظ فإن العديد من العيوب ناتجة عن التطبيق غير المناسب (غالباً بواسطة مستشارين غير أكفاء) كما هو الحال مع أي أداة أو عملية، ويتحمل المدير المسؤولية النهائية لضمان أن عملية الإدارة الإستراتيجية التي يستخدمها مناسبة لاحتياجات منظمته.

ويرى الباحث بأن القرار الاستراتيجي يمثل جوهر إدارة الأعمال، ويتعلق باتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة أو المنظومة، ويتطلب صناعة القرار الاستراتيجي معرفة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظومة وتحليل البيئة الخارجية والقدرات الداخلية، ومن ثم تقييم الخيارات المتاحة واختيار الخيار الأفضل، ويتطلب صناعة القرار الاستراتيجي أيضاً توفير بيئة ملائمة لاتخاذ القرارات بما في ذلك الحصول على المعلومات الكافية والتواصل الجيد بين الفرق المختلفة، وبتنفيذ عملية صناعة القرار الاستراتيجي بشكل فعال يمكن للمنظومة أو المؤسسة تحقيق نجاح مستدام على المدى الطويل.

التوصيات والمقترحات:

بعد دراسة بحث مفهوم وأهمية القرار الإستراتيجي وكيفية صناعة القرار فإنني أوصي بما يمكن أن تساعدك في فهم أهمية القرارات الاستراتيجية وكيفية صناعتها بطريقة فعالة، تذكر أن صناعة القرار الاستراتيجي هي عملية تتطلب التحليل والتقييم والتنفيذ والتعلم المستمر:

- 1- الاستمرار في الاستراتيجيات والخطط والسياسات التي تقوم بها الهيئات الوطنية لاتخاذ وصناعة القرارات وتحديث تلك الاستراتيجيات بالنظر للمستجدات والأخطار الناشئة.
- 2- قبل أن تبدأ في صناعة القرارات الاستراتيجية عليك أن تفهم تمامًا ماهية القرارات الاستراتيجية وتأثيرها على المؤسسات، وتعد القرارات الاستراتيجية قرارات طويلة الأجل تؤثر على اتجاه المؤسسة وأهدافها العامة.
- 3- قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي يجب تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة ثم دراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية التي قد تؤثر على القرارات الاستراتيجية.
- 4- ضرورة تحديد أهدافك الاستراتيجية بوضوح، فيجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس والواقعية والمحددة في زمن محدد، حيث يساعد تحديد الأهداف في توجيه اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- 5- ضرورة تقييم مجموعة متنوعة من البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع تحليل مزايا وعيوب كل بديل وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة.
- 6- يجب أن تكون قراراتك الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف، فقد تتغير الظروف المحيطة بالمؤسسة بمرور الوقت لذا يجب أن تكون قادرًا على ضبط القرارات الاستراتيجية وفقًا للتغيرات المحتملة.
- 7- استشر وتعاون مع فريق عملك وخبراء آخرين قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة، فقد يقدمون رؤى وخبرات قيمة تساعدك على اتخاذ القرارات الأفضل.
- 8- حدد خطة عمل واضحة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية، ثم قم بتخصيص الموارد اللازمة وتحديد المسؤوليات والمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة.
- 9- قم بتقييم أداء القرارات الاستراتيجية بانتظام، وقيّم ما إذا كانت القرارات تحقق النتائج المرجوة وتحقق من الأهداف المحددة، وإذا لزم الأمر قم بإجراء التعديلات اللازمة لتحسين أداء القرارات.
- 10- قم بتوثيق وتحليل الخبرة المكتسبة من قراراتك الاستراتيجية السابقة، واستفد من الأخطاء والنجاحات واستخدمها في صناعة القرارات المستقبلية.
- 11- لا تعتبر القرارات الاستراتيجية حدًا نهائيًا بل اعتبرها عملية مستمرة، وقم بتطوير وتحسين قراراتك الاستراتيجية بمرور الوقت لتلبية التحديات والفرص الجديدة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- الدعيمي، علاء فرحان، (2019)، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطيطي، خضر مصباح، (2013)، الإدارة الإستراتيجية، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- Marcel Planellas, (2019), **the 3-stage process for making strategic decisions**, Website: <https://dobetter.esade.edu>.
- **Benefits of Strategic Decision Making**,(2023),Website: <https://www.simplilearn.com>.
- Devra Gartenstein, (2019), **What Is Strategic Decision Making?**, Website: <https://smallbusiness.chron.com>.
- Sarah Laoyan, (2022), **7 important steps in the decision making process**, Website: <https://asana.com>.
- Sarah Laoyan, (2022), 7 important steps in the decision making process, Previous Reference.
- Ron Robinson,(2005), **THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF STRATEGIC MANAGEMENT**, <https://charityvillage.com>.