

سيتم في هذا الفصل توضيح مفهوم التخطيط في المدى الطويل وطريقة سيرورته، كما سندرس كيفية الانتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية وأهم مدارس التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى مستويات الاستراتيجية وسيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة، كما سيتم دراسة الخطوات المتبعة لصياغة القرارات الاستراتيجية.

## 1.2. مفهوم وسيرورة التخطيط في المدى الطويل

التخطيط عبارة عن نظرة مستقبلية للأشياء والأمور من أجل إحداث موازنة بين الأهداف المسطرة وبين الموارد المتوفرة لدى المؤسسة، أي أن يكون الهدف الرئيسي من التخطيط هو تحقيق أعلى استثمار للموارد بما يضمن تحقيق مستوى عالي من الأهداف عن طريق التخصيص الأمثل للموارد. كما أن التخطيط هو التطبيق المنظمة لما هو متاح من معرفة وموارد بقصد التحكم في توجيه خطوط التغيرات الراهنة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة. أما التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة. فهي إذن عملية تخطيطية أي التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة المستقبلي أي الذي يحدد توجهها المستقبلي. كما أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تركز على تنفيذ أهداف محددة على مر الزمن. أي أن التخطيط الاستراتيجي هو الوصول إلى الغايات والأهداف المدرجة ضمن خطة إستراتيجية عن طريق استخدام موارد المؤسسة.

يقوم التخطيط الاستراتيجي على أربعة عناصر هي:

- ✓ **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها في المستقبل، وعند الاختيار بين البدائل المطروحة يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلال دمجها مع المعلومات ذات العلاقة توفر للمؤسسة المناخ الملائم لاتخاذ القرارات المتعلقة باكتشاف التهديدات وتجنبها، واغتنام الفرص المتاحة للمؤسسة، أي أن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها؛
- ✓ **العملية:** التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تشمل التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها؟، ومن يقوم بها؟، وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟ فالتخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة بسبب التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بمعنى أن الخطة الإستراتيجية تتغير يوميا، إذ لا بد من إحداث تغييرات بصورة مستمرة وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط؛
- ✓ **الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي هو طريقة واتجاه في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، فلا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد على كل الموظفين في أي مؤسسة من الاقتناع بمدى أهميته، ويجب ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أي مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل؛

✓ **الهيكلية:** عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط الاستراتيجي يجمع بين ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطط الإستراتيجية، الخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، إذ على المؤسسات التي تتبع اللامركزية من إيجاد علاقة هيكلية تربط الخطط الثلاثة السالفة الذكر ببعضها، فهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة الاتجاه باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

## 2.2. الانتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية

يمكن الانتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية كما يلي:

### 1.2.2. الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط

تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا لأن البدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي يستوجب أن تكون المؤسسة وإدارتها العليا مستعدة فعلا وملتزمة لبذل الجهد المطلوب، وتوفير المستلزمات الضرورية لنجاحه. فالمؤسسة المستعدة للبدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي يفترض أن تقوم بما يلي:

- ✓ تحديد القضايا الأساسية والخيارات المهمة التي تتعامل معها العملية التخطيطية؛
- ✓ تحديد الأدوار والمسؤوليات في عمليات التخطيط؛
- ✓ تشكيل هيئة تخطيط لمتابعة مستوى التقدم وإجراءات العملية التخطيطية؛
- ✓ متابعة الهيكل التنظيمي، وإجراء تطوير العمل فيه أو إحداث بعض التغييرات التي تتطلبها العملية التخطيطية؛
- ✓ تشكيل أنظمة المعلومات الإستراتيجية والعملياتية الداعمة للعملية التخطيطية؛
- ✓ توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة للعملية التخطيطية.

### 2.2.2. تحديد الاتجاه الاستراتيجي

يمثل الاتجاه الاستراتيجي المهمة الأولى والأساسية للإدارة العليا، ويوضح التوجه المستقبلي للمؤسسة أن مستوى الأداء وكفاءته للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يمثل انعكاسا طبيعيا لقدرة إدارة المؤسسة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، حيث من المتوقع أن لا تكون نتائج الأداء جيدة إذا كان التوجه الاستراتيجي غامضا وغير واضح، ويتحدد الاتجاه الاستراتيجي من خلال:

- ✓ **الرؤية:** تعطي إجابات واضحة عن الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وكيف سيكون المستقبل، وتساعد الرؤية على تركيز الجهود، وتوصل قيم وقناعات الإدارة العليا لمختلف الجهات، فهي إذن توحد الاتجاه لكنها متجددة باستمرار، بمعنى أنها مستمرة وتمثل طريقا مفتوحا للمستقبل؛

✓ **القيم:** عمليات التخطيط الاستراتيجي مؤطرة بقيم تحكم تصرفات وتمثل قناعات ومعتقدات تنعكس بتصرفات وسلوكيات وعادات وطقوس وشعائر لمختلف أعضاء المؤسسة، وإذا كانت العمليات التخطيطية خالية من هذه القيم فإننا سنجد تناقضا واضحا عند دراستها على مدى فترات زمنية طويلة، بل قد تشكل لدى المؤسسة اغترابا وفجوة قيمية بين ما تطرحه إدارتها العليا كتصورات نظرية وما تعمل عليه مستويات المؤسسة المختلفة كمفردات وسلوكيات يومية؛

✓ **الرسالة:** تحدد الرسالة سبب تواجد المؤسسة وطبيعة عملها، فهي ليست مجرد وثيقة، بل هي إحساس شخصي عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة، وهذا الإحساس يفترض أن يتحول إلى التزام ومسؤولية جماعية يشترك فيها أعضاء التنظيم، وتعطي الرسالة للمسؤولين إمكانية التخصيص الجيد للموارد لتحقيق الأهداف الأساسية. إن الرسالة الجيدة لا تحتاج إلى تعديل دوري مع أنها يمكن أن تعدل أو تتغير لمرات طيلة فترة حياة المؤسسة، ويشق من هذه الرسالة الأهداف الإستراتيجية؛

✓ **الغايات والأهداف الإستراتيجية:** وهي توضح وتبين ما هي الأهداف الإستراتيجية وكيف تساهم هذه الأهداف في تقريب المؤسسة من تحقيق رسالتها، وتتصف هذه الأهداف بالشمولية والمدى البعيد، وتعطي لاحقا مؤشرات لاشتقاق أهداف العمليات، وتمثل الأهداف الإستراتيجية خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو وتوسع أو تنوع أو انكماش وانسحاب.

### 3.2.2. التحليل الاستراتيجي وتقييم الموقف

إدراك المؤسسة لرؤيتها ورسالتها يمثل قاعدة أساسية للانطلاق والنظر بتمعن في الوضع الراهن لها، ويمثل تحليل الموقف جانبا من قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، ويدخل في إطار تحليل الموقف مجموعة كبيرة من الاعتبارات يندرج في إطارها أساليب استغلال الفرص وقضايا التمويل والاستجابة لاحتياجات العملاء والأسواق.

### 4.2.2. وضع البدائل في إطار الخطة

بعد أن تحدد المؤسسة توجهها الاستراتيجي، وكذلك قيمت موقفها بالشكل الصحيح، تقوم بعدها بتحديد ماذا عليها أن تفعل، وعلى مختلف المستويات الإدارية، ويندرج في إطار ذلك آليات مختلفة، ونقاش وحوار على مختلف المستويات، وإقرارا نهائيا للبدائل المعتمدة والتي ستنفذ لاحقا. إن هذه الخطوة تحدد أطر الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

### 5.2.2. إكمال الخطة

إن مجمل العمليات السابقة قد تكون موضوعة بصيغ رسمية مكتوبة، وبالتالي فإن كافة هذه القضايا توضع على الورق فقط. وتقوم هيئة التخطيط بالمؤسسة بالاستعانة بالاستشاريين ومن الضروري إطلاع ومعرفة آراء كبار المسؤولين لغرض ترجمة هذه الخطة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية وبرامج وإجراءات تفصيلية بنتائج مستهدفة لفترات زمنية قصيرة، وإن النتائج النهائية لجميع هذه الخطوات يتمثل بخطة إستراتيجية معتمدة وجاهزة للتنفيذ.

### 3.2. مدارس التفكير الاستراتيجي

لقد تطور التفكير الاستراتيجي من خلال جهود الباحثين حسب مدارس فكرية مختلفة، ومن بين أهم هذه المدارس نذكر:

✓ **المدرسة التكيفية:** حسب هذه المدرسة فالتخطيط الاستراتيجي يقوم على التناسق والتطابق بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، إذ للتغيرات البيئية أهمية كبيرة في إستراتيجية المؤسسة، ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها وتمد خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح؛

✓ **مدرسة التخطيط:** تؤكد هذه المدرسة على إجراء دراسات تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمؤسسة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، ولهذا تدعو هذه المدرسة إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المؤسسة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الإستراتيجية؛

✓ **مدرسة التصميم:** تركز هذه المدرسة على عمليات منهجية ومرتبطة ذات طابع مفاهيمي، تحاول أن تصوغ الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات؛

✓ **المدرسة الريادية:** إن صياغة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد الأعلى للمنظمة أو المؤسس لها، والذي يمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تعمل المؤسسة على تحقيقها، لذلك فإن عمليات صياغة الخطة يجب أن تكون موجهة في إطار هذه الرؤية التي تشكل القوة الأساسية للمؤسسة، وتتميز هذه المدرسة بتركيزها على القائد ورؤيته لمستقبل المؤسسة، في حين أن نقطة الضعف الأساسية هي نقص النظم المتكاملة للعمل؛

✓ **المدرسة المعرفية:** حسب هذه المدرسة عمليات التخطيط الاستراتيجي ما هي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات وتفسير المعلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ. أهم ما يميز هذه المدرسة أنها تراعي الأوضاع المختلفة للمؤسسة في ضوء رؤية منهجية وعلمية لتخصيص الموارد، أما نقطة ضعفها تتمثل في عدم انتظامية مثل هذه العمليات والإجراءات والارتباطات بقدرات المتخصصين والمدراء العملية والفكرية وتجاربهم السابقة؛

✓ **مدرسة التعلم:** ترى هذه المدرسة أن القرارات وعمليات التخطيط تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، وبهذا إن الحديث هنا يدور عن عمليات طارئة تطور من خلالها خطط المؤسسة وفق الاعتبارات البيئية. إن نقطة القوة لهذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبنى على تنبؤات

مسبقة فقط، في حين أن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المؤسسة للمستقبل البعيد؛

✓ **المدرسة البيئية:** حسب هذه المدرسة صياغة الإستراتيجية تلخص درجة حرية المؤسسة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تبتعد كثيرا عن النظرية الموقفية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة. إن الخاصية الأساسية لهذه المدرسة تتمثل بقدرة الخيار الاستراتيجي في إيجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذا وإن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بتركيزها على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في الإستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي، أما نقطة ضعفها الأساسية تتمثل في سلبيتها وعدم أخذ الإدارة كمحرك أساسي لعمل المؤسسة وأنها ليست مجرد معطيات بيئية فقط.

#### 4.2. مستويات الإستراتيجية

الإستراتيجية هي مجموعة منسقة ومتكاملة من الإجراءات والالتزامات الهادفة إلى استغلال الكفاءات الأساسية وتحقيق الميزة التنافسية، وتشير الإستراتيجية إلى ما تنوي المؤسسة القيام به. كما أن الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الطويلة الأجل وأهداف المؤسسة الأساسية، واعتماد مسار عمل محدد وكذلك الحرص على تخصيص الأمثل للموارد لتحقيق تلك الأهداف.

تعددت آراء الباحثين حول عدد مستويات الإستراتيجية في المؤسسة، إلا أنه توجد ثلاثة مستويات وهي كالآتي:

#### 1.4.2. الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy

يتم التركيز في هذه الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل أي على صورتها وتوجهها العام، إذ يتم التأكد هنا من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المؤسسة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلي. إذ يواجه المؤسسة تحدي يتمثل في كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للمؤسسة. وتقع مسؤولية تنمية هذا النوع من الاستراتيجيات على مجلس إدارة المؤسسة وكبار المديرين فيها، إذ يقومون ببناء وإدارة محفظة أنشطتها وكذلك توجيه الاستثمارات بما يتلاءم مع الفرص الإستراتيجية.

#### 2.4.2. استراتيجيات وحدات الأعمال Business Strategy

هذا النوع من الاستراتيجيات يركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تعتبر مرآة عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين. أي أن إستراتيجية وحدات الأعمال تتعامل مع العناصر التالية:

- ✓ تحديد كيفية التنافس بشكل واضح وناجح وتوضيح أي نوع من المزايا التنافسية يمكن تحقيقه؛
- ✓ تحديد المداخل الرئيسية التي يمكن إتباعها ضمن كل مجال وظيفي أي على مستوى الوظائف التنفيذية للمؤسسة؛

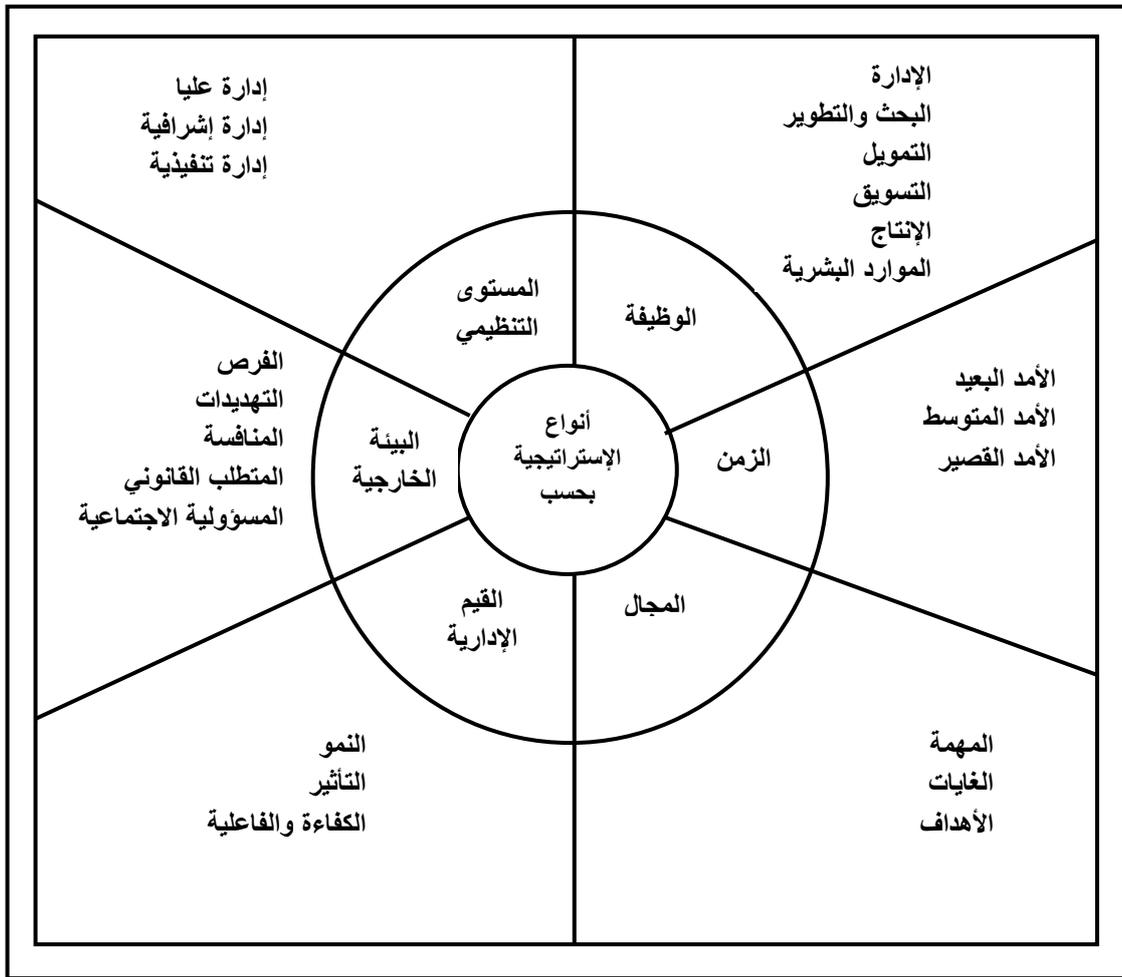
✓ تحديد طريقة الاستجابة للتغيرات البيئية.

### 3.4.2. الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategy

تهتم هذه الإستراتيجية بتحديد المداخل وتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الإستراتيجية الكلية لوحدة النشاط. وتبرز الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التمويل، الموارد البشرية، ونظم المعلومات. فعلى سبيل المثال تتكون الإستراتيجية الوظيفية في مجال الإنتاج من خطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة التصنيع بغرض تحقيق أهداف التصنيع ودعم إستراتيجية وحدة النشاط.

ويمكن تصنيف الاستراتيجيات حسب عدة معايير، والشكل التالي يوضح أهم هذه التقسيمات.

الشكل رقم (1.2): تصنيفات الإستراتيجية



### 5.2. سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة

يعتبر اتخاذ القرارات نشاطا أساسيا بالنسبة لرجل الأعمال، أي أنها جوهر أي عمل في وظيفة رجل الأعمال، وعنصر حيوي وحساس بالنسبة للمنظمة. وتعرف القرارات على أنها التزام الأفراد أو المنظمة بالنشاط ضمن نسق

محدد مرتبط بالهدف والغاية التي يجب تحقيقها وكذلك مرتبطة بالمعلومات المتنبئ بها والأفكار المتعلقة بالإستراتيجيات المختارة، بالإضافة إلى أن القرارات أنشطة مختارة بكيفية تؤدي إلى تحقيق المخرجات المرغوبة، حيث يوجد نموذجين مهمين عند تنفيذ عملية اتخاذ القرار: النموذج الرشيد، ونموذج المراحل.

عملية اتخاذ القرارات تتأثر بمجموعة من العوامل والمؤثرات منها السياق الذي تتخذ القرارات في نطاقه، حالة متخذ القرار عند تلقيه وفهمه للمشكل محل الدراسة، وكذلك مدى قيمة وأهمية القرار الذي سيتخذه، حيث إن متخذ القرار يتأثر بقيمة القرار الذي هو بصدد اتخاذه وكذلك مدى إدراكه لذلك وعلى هذا الأساس يقوم بالاستجابة للظروف والشروط المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

بصفة عامة يتم اتخاذ نوعين من القرارات من قبل متخذي القرارات بين قرارات مهيكلة وقرارات غير مهيكلة هذا النوع الأخير يلجأ إليه متخذ القرار في حالة عدم التأكد البيئي، كما يعتمد ويلجأ متخذ القرار إلى استخدام التحليل الكمي من أجل تشخيص الوضع وإدراك التغيرات الحاصلة في بيئة القرار حتى يتسنى له اتخاذ القرار الصائب. وتتم عملية اتخاذ القرارات المهيكلة عبر عدة مراحل يمكن توضيحها في خطوات كالتالي:

✓ **تحديد المشكل:** لماذا سيتم اتخاذ قرار محدد؟ ما هو الحيز المكاني والزمني للقرار؟ هل القرار سيتكرر عبر الزمن؟

✓ **الأهداف:** ما هي أهداف الإدارة؟ يحدد هذه الأهداف بطريقة كمية وترتبط بمعايير للقياس. يتم وضع الأهداف ضمن سياسة المنظمة، كما أنها تكون عن طريق التفويض من قبل الجهات القانونية والتنظيمية بالمنظمة، كما أن ملاك المنظمة يبدون وجهة نظرهم اتجاه هذه الأهداف؛

✓ **البدائل:** ما هي مختلف النشاطات المختارة من قبل الإدارة؟ هذا العنصر يحتاج إلى مرتكزات جلية للبدائل المتوفرة لمتخذ القرار. يتخذ المجال المسموح به لهذه البدائل بالأخذ في النظر للاعتبارات السياسية، كما أن التقييم المنظم ممكن أن يؤدي إلى خلق بديل جديد؛

✓ **النتائج:** ما هي النتائج المترتبة عن النشاطات المختلفة للإدارة؟ عدد الأهداف المحققة على مستوى تطبيق أو تبني كل بديل؟ عند اتخاذ القرارات المنظمة (المهيكلة) يتم التنبؤ بالنتائج المتوقعة للبدائل باستخدام نماذج استنادا إلى المعلومات المتوفرة أو بالاعتماد على تطبيقات العلمية للنمذجة بالحاسوب أو الاعتماد على الحكم الشخصي الشفاف بدون تحيز وبكل موضوعية. في هذا العنصر استخدام النماذج الكمية لا نحتاج إليها دائما، بل إن أهم شيء هو أن يكون التفكير بالربط بين كل نشاط والنتائج المترتبة عنه؛

✓ **المفاضلات:** إذا كانت الأهداف متعددة ويجب أن لا يكون هناك خسارة فيما بينها أي كيفية تحقيق هدف لا يضر بالأهداف الأخرى، فهذه القرارات تعتبر أكثر القرارات تعقيدا، أفضل خيار هو الذي يتم بطريقة ذكية أي الاختيار بين البدائل أقلها وأكثرها مثالية. توجد عدة أدوات تساعد في تحديد الأهمية والأوزان لمختلف

الأهداف المتضاربة وتسمح بالمقارنة بين البدائل ذات الخصائص المتعددة حتى يتم تحديد الحل الأفضل أو الأمثل؛

✓ **عدم التأكد:** بسبب ندرة المعرفة الدقيقة بكيفية نشاط الإدارة فهذا يؤثر على النظام الطبيعي، فالقرارات تتم عادة في حالة عدم التأكد. اختيار بين البدائل أكثر صعوبة في حالة عدم التأكد. عملية اتخاذ القرارات الجيدة هي التي تتحدى حالة عدم التأكد، كما يتم تقييم النتائج المختلفة والأمور الممكنة المترتبة على هذه النتائج باحتمالات قوية؛

✓ **تخطي الخطر:** إن تحديد عدم التأكد الذي يعيق اتخاذ القرار وكذلك تحليل الخطر الذي يتضمنه عدم التأكد يعتبر بالنسبة للإدارة مرحلة مهمة جدا في عملية اتخاذ القرار الجيد. إن فهم واستيعاب مستوى الخطر يؤدي إلى تقبله من قبل متخذ الخطر، أو أن الخطر يحدد حسب النظام أو سياسة المنظمة، عملية اتخاذ القرار هنا تكون أكثر موضوعية، شفافية، وكذلك ممكن الدفاع عنها بحجة قوية.

## 6.2. خطوات صياغة القرارات الإستراتيجية

إن القرارات الإستراتيجية هي المحدد للتوجه العام للمنظمة، فضلا عن جدواها في إمكانية التنبؤ أو عدم قدرتها على التنبؤ بالتغيرات غير المعروفة في بيئة الأعمال التي تنشط بها. هذه النظرة تتفق مع وجهة نظر التي تؤكد أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية محدد للتوجه العام للمنظمة.

والقرارات الإستراتيجية لها أهميتين بالغتين من حيث نوع المواد التي يحتاجها متخذ القرار عند اتخاذه هذا النوع من القرارات، وكذلك فيما يخص النتائج المتوقعة من اتخاذ هذه القرارات. فالتغير السريع في بيئة الأعمال جعل من تقييم فعالية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة في غاية الأهمية في سياق بناء ورفع الأداء، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية والتغلب على منافسيها.

وتتم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عبر أربع خطوات أساسية وهي:

✓ تحليل المحيط أو البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛

✓ التوجه نحو التخطيط (أي تبني الفكر التخطيطي)؛

✓ التخطيط الاستراتيجي؛

✓ التنفيذ الاستراتيجي.

وتوجد عدة مناهج في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وسيتم توضيح هذه المناهج كل على حدى، كما سيتم توضيح أهم التحديات التي تواجهها.

## 1.6.2. المنهج العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الموضوع المهم في دراسة اتخاذ القرارات الإستراتيجية متعلق بالمنهج أو العملية التي من خلالها يتم اتخاذ القرار وكيف يتم هيكله أو تركيب هذه العملية. فعلمية اتخاذ القرارات الرشيدة تحتاج إلى جمع معلومات مختلفة عن البدائل المتاحة وكذلك دراستها بطريقة منصفة أي من دون تحيز، أي يتم اتخاذ القرار في إطار دراسة الواقع والظروف المحيطة به بتأنٍ ووضع خطط بديلة للقرار المتخذ والآثار المترتبة على هذا القرار الذي اتخذ. إن اتخاذ القرار بطريقة عقلانية يفترض أن المعلومات المتاحة لمجلس الإدارة كافية تمكنه من اتخاذ القرار على أفضل وجه ممكن، في ظل الظروف المحيطة ببيئة القرار، حيث أن العقلانية أو الرشد متضمنة في اختيار المعلومات وتحليلها وتنظيمها. إن هذا المنهج المركب لعملية اتخاذ القرار يتميز من خلال القدرة للوصول إلى حقيقة أن القرار يتخذ عن طريق مراحل متميزة يتم برمجتها في وقت معين ويمكن ملاحظتها ودراستها بطريقة عقلانية وموضوعية.

تم وضع عدة شروط لنجاح هذه العملية العقلية المنظمة من قبل عدة مفكرين على سبيل المثال Drucker سنة 1967، Mintzberg سنة 1976، Nutt سنة 1999، و Whittington سنة 2005، تمثلت هذه الشروط في الآتي:

- ✓ التعريف الواضح والجيد للقضية أو المشكلة وأهداف القرار من قبل متخذ القرار؛
  - ✓ البحث الجدي عن المعلومات المتعلقة بالبدائل المحتملة؛
  - ✓ باستخدام معايير محددة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات كل بديل وتقدير احتمال نجاح تطبيقه؛
  - ✓ حتى عندما يتم ظهور الحل الأولي، يجب الأخذ في الاعتبار المعلومات الجديدة إن توفرت وكذلك رأي الخبراء والدارسين والمحللين لهذا الحل، حتى وإن كان رأيهم مخالف في وقت مبكر للأفكار والخيار المطروح؛
  - ✓ قبل اتخاذ القرار النهائي يجب إعادة النظر في الآثار الإيجابية والسلبية لكل بديل؛
  - ✓ إذا كان القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ، يجب وضع خطة طوارئ تعد بمثابة خطة بديلة تستخدم في حالة الفشل في تطبيق القرار المتخذ؛
  - ✓ يتم إجراء متابعة للقرار المتخذ حتى يتم التأكد هل تم تحقيق الغرض منه أو لا بد من إعادة النظر فيه.
- مع الإشارة أنه ليس بالضرورة توفر هذه الشروط كلها حتى تكون عملية اتخاذ القرار عقلانية أو رشيدة، على سبيل المثال عندما يكون لدينا خيار واحد فقط صالح وقابل للتطبيق نكون بصدد اتخاذ قرار رشيد.

## 2.6.2. منهج استخدام نموذج عام في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

اقترح Mintzberg سنة 1979 نموذج عام لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ضمن هذا النموذج خمسة مكونات، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (1.2): مكونات النموذج العام لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

العنصر	التعريف
الإدراك	إدراك المحفزات، فالمحفزات تشمل الفرص، التهديدات، أو الأزمات.
التشخيص	اختبار المعلومات الحالية والجديدة لتعريف القضية.
البحث والتصميم	البحث عن الحلول لتطبيقها أو تصميمها.
التقييم	استخدام إصدار الحكم، رأي الجماعة والتحليل لاختيار الحل، هذه العملية المتعددة المراحل من أجل تحديد البدائل.
الترخيص	الترخيص باختيار الحل من قبل الإدارة العليا.

يبين الجدول رقم (1.2) أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبدأ بإدراك متخذ القرار للأسباب التي تدفعه إلى اتخاذ القرار كظهور فرص يجب اغتنامها أو تهديدات يجب تجنبها وتقليل مخاطرها، هذا ما يدفع متخذ القرار إلى تشخيص الوضع عن طريق جمع المعلومات وتحليلها، وبعد ذلك تم البحث عن الحلول الممكنة والتي يتم تقييمها في وقت لاحق من أجل اختيار أفضل حل ممكن، أما آخر مرحلة فيتم الحصول على الترخيص بتطبيق الخيار الاستراتيجي أي أن يحظى البديل المختار بالقبول من قبل الإدارة العليا.

### 3.6.2. منهج اتخاذ القرارات الإستراتيجية باستخدام المعلومات

ترى عدة دراسات في الإدارة الإستراتيجية أن التنفيذيين يتوصلون إلى القرارات الإستراتيجية اعتماداً على عملية منهجية تدرس بشكل جيد الظروف المحيطة، البدائل المتوفرة وكذلك معرفة على العواقب أو النتائج المترتبة عن كل بديل. هذا المنهج أو الطريقة يعرف على أنه عملية رشيدة في اتخاذ القرار، حيث تحتاج المنظمة إلى مجموعة معلومات مثل المعلومات عن المنافسة، الأسواق، التكنولوجيا، وكذلك توجهات البيئة الاجتماعية ذات التأثير على المنظمة، تستخدم هذه المعلومات كأساس لإصدار الحكم على آثار البدائل وترتيب هذه البدائل، حتى يكون القرار المتخذ بطريقة عقلانية. فاستخدام المعلومات يساهم في الحد من حالة عدم اليقين.

يثبت الواقع إغفال دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات. إذ الأولى أن يتم تحديد الدور وقيمة الموارد والوصول إلى معلومات حديثة بشأن هذه الموارد كشرط مسبق لضمان نجاح عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما أن التدقيق في تفاصيل استخدام المعلومات أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية يثبت أنه يتم التركيز على عملية اتخاذ القرار وليس على جوهرها أي القرار المتخذ خلال هذه العملية وجودته.