

## الفصل الثاني: الجزء الثالث: سيرورة القرارات الإستراتيجية

**1-سيرورة اتخاذ القرارات الإستراتيجية:** إن القرارات تعتبر جوهر العملية الإدارية ومن الممارسات الأكثر انجازا من طرف المدراء. لذلك فهو له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة. ويشكل القرار الاستراتيجي نشاطا مهما وأساسيا ويحتل مكانة كبيرة داخل المنظمة فهو من المهام الرئيسية للإدارة العليا ومرتبطة بنجاح أو فشل المنظمة. فالقرار الاستراتيجي الناجح يبنى انطلاقا من عملية تخطيطية إستراتيجية ناجحة، ويدعمه قرارات تشغيلية كفؤة.

**1-1-مفهوم القرارات الإستراتيجية وأهميتها:** قبل التطرق لمفهوم القرار الاستراتيجي، لابد أولا من التفرقة بين بعض المصطلحات منها: القرار، اتخاذ القرار، صناعة القرار.

**-القرار:** النتيجة النهائية التي تم اعتمادها من قبل الإدارة، أو الجهة المعنية ضمن مجموعة من المراحل المختلفة.

**-اتخاذ القرار:** هي احد المراحل في عملية صناعة القرار، وتشير إلى اختيار بديل من البدائل المتاحة.

**-صناعة القرار:** هي عملية منهجية منظمة تنطوي على مجموعة من المراحل المختلفة ويشترك فيها العديد من الأطراف من اجل الوصول إلى الخيار أو البديل الأفضل. وتمثل هذه المراحل في: تحديد المشكلة، جمع المعلومات، وضع البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب(اتخاذ القرار)، تنفيذ ومراقبة القرار.

**أ-تعريف القرارات الإستراتيجية:** أما القرار الاستراتيجي فقد عرف بأنه: " هو القرار الذي يؤثر بعمق على قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال تجاوبها مع بيئتها". في حين يرى آخرون أن القرارات الإستراتيجية هي: " قرارات تتضمن التزامات طويلة الأجل واستثمارات ذات درجة عالية من الأهمية، حيث أصغر خطأ قد يعرض المنظمة إلى مخاطر كبيرة". ويشير البعض إلى القرارات الإستراتيجية بأنها" القرارات التي تحدد مسار المنظمة الأساسي واتجاهها العام ضمن المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي تحدث في بيئتها، وتشكل الأهداف الحقيقية للمنظمة. وتساعد على توضيح الخطوط العريضة التي تمارس من خلالها المنظمة أنشطتها وتوجه توزيع الموارد وتحدد فاعلية المنظمة."

واستخلاصا لذلك يمكن القول بان القرار الاستراتيجي هو قرار جوهري وذو أهمية كبيرة لأنه يرتبط مباشرة بتحديد مستقبل المنظمة. وأهدافها الأساسية. ويتطلب درجة عالية من المهارة في التحليل والقراءة للمتغيرات البيئية. لأنه في الأخير يشكل القاعدة التي تبنى وتنطلق على أساسها باقي القرارات.

**ب-أهمية القرارات الإستراتيجية :** تكمن أهمية القرارات الإستراتيجية في النقاط التالية:

-يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة لكونه يتعلق، بتحديد أنشطتها الأساسية، منتجاتها، الأسواق التي تتعامل معها، الاستثمارات الكبرى.

-انتقاء الإستراتيجية الأفضل من بين مجموعة من البدائل التي تسهم في بلوغ الأهداف المنشودة من طرف المنظمة.

-القرار الاستراتيجي الناجح يزيد من فرص البقاء والاستمرارية، وتهيئة فرص تنافسية ورفع من الحصة التسويقية.

-هو الموجه للقرارات الأخرى فهو يمثل إطار مرجعي تسترشد به باقي القرارات داخل المنظمة وتنطلق منه.

-له دور كبير وجوهري للتأثير على حياة المنظمة ومخرجاتها، والتي تؤثر فيما بعد على أفرادها.

كما أن القرارات الإستراتيجية تبرز أهميتها من خلال خصائصها التي تتميز بها، والتي يمكن توضيحها في مايلي:

-درجة عالية من التعقيد: حيث يعتمد على مجموعة من المتغيرات وكم هائل من المعلومات ويمتد الى جوانب عديدة ولا يكتفي بجانب واحد، وهذا ما يجعله معقدا.

-يمارس في ظروف عدم التأكد: وهذا لارتباطه بالمدى الطويل و المستقبل البعيد الذي يتميز بالتغيير المستمر ومن هنا تبرز حالة عدم اليقين والتأكد.

-الشمولية: وهذا لأنه يتخذ بناء على رؤية شاملة للمنظمة وليس جزء منها

-التأثير على القرارات الأخرى: وذلك لان القرارات التشغيلية تكون ضمن إطار القرارات الإستراتيجية وتدخل تحتها.

-الندرة وعدم التكرار: فهو قرار غير عادي أو روتيني وليس له أسبقيات يستعين بها.

-التكيف مع التغيير: وهذا هو المطلوب من كل ما هو استراتيجي. لان البيئة سواء الداخلية أو الخارجية قد يحدث فيها تغيرات تتطلب من المنظمة التكيف معا.

**1-2- تصنيف القرارات:** لقد تم تصنيف القرارات إلى العديد من الأنواع وهذا وفقا لوجهات نظر كل باحث. لكن من أكثر التصنيفات اعتمادا نجد تصنيف انسوف الذي صنف القرارات داخل المنظمة إلى ثلاثة أنواع وهي

-**القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات المسؤولة عن المسائل والقضايا الأساسية في حياة المنظمة، والتي أهمها تحقيق التوافق والتناغم بين المنظمة وبيئتها، أي أنها تمس مجمل الأعمال ذات التوجه الخارجي. من تحديد مجالات نشاط المنظمة الرئيسية، المنتجات والخدمات التي تقدمها والأسواق التي تستهدفها وتتعامل معها، توزيع الموارد على وحدات الأعمال. كما أنها تشمل أهداف النمو والتوجهات والاستثمارات المهمة التي تحددها المنظمة لنفسها مثل التوسع، التنويع، الاستحواذ، الانسحاب. وبصفة عامة فالقرارات الإستراتيجية تنحصر في المناورات الكبرى التي تتبناها المنظمة.

-**القرارات الإدارية:** إن المجال الأساسي لهذا النوع من القرارات هو إدارة الموارد للحصول على أفضل النتائج. وهو محصور بين المشكلة الإستراتيجية والمشاكل التشغيلية. وهو يخص جانب التنظيم من خلال تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الإستراتيجية. الذي يتم من خلاله تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام وعلاقات السلطة. كذلك أنظمة وشبكات الاتصال بين الأفراد. بالإضافة إلى الحصول على الموارد وتطويرها خاصة تلك المتعلقة بالمعارف لدى العاملين، والجوانب المالية ومستلزمات الإنتاج. والعمل على تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد

-**القرارات التشغيلية:** تخص هذه القرارات مجمل العمليات في المنظمة. وهي التي أولى لها معظم المدراء الجهد الأكبر. فالهدف الأساسي لهذه القرارات هو تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، والعمل على ضمان التوازن في تخصيص الموارد وتوزيعها بين المجالات الرئيسية للوظائف. ومجالها الرئيسي مختلف وظائف المنظمة. وبصفة عامة هي القرارات المسؤولة عن ضمان السير اليومي للمنظمة.

والجدول التالي يوضح الاختلافات بين القرارات الإستراتيجية والتشغيلية

الجدول رقم(02): الفرق بين القرارات الإستراتيجية والتشغيلية

| الخصائص          | القرارات الإستراتيجية | القرارات التشغيلية |
|------------------|-----------------------|--------------------|
| نطاق التأثير     | شامل                  | محلي               |
| المدة الزمنية    | طويل المدى            | قصير المدى         |
| القابلية للتراجع | ضعيفة                 | قوية               |
| الأبعاد          | متعددة                | واحدة              |
| الأهداف          | متنوعة وغامضة         | واحدة وواضحة       |
| التكرارية        | ضعيفة                 | قوية               |

| الزمن        | متغير             | ثابت ومعطى          |
|--------------|-------------------|---------------------|
| الهيكلية     | ضعيفة             | قوية                |
| المعلومات    | مركبة ومتنوعة     | مفصلة               |
| النموذج      | غير قابلة للبرمجة | قابلة للبرمجة       |
| المستوى      | الإدارة العليا    | الإدارة الدنيا      |
| طبيعة القرار | إبداعي وتحيدي     | استغلال ما هو موجود |

**Source : J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni ,(2016) : Management Stratégique, 10<sup>e</sup> éd, Vuibert, Paris, France, p14**

**1-3-مراحل صناعة القرار الاستراتيجي:** ويقصد بها مجمل المراحل والخطوات التي تشملها هذه العملية للوصول إلى الخيار الأفضل. وهناك اختلاف كبير حول عدد وترتيب هذه المراحل من مفكر إلى آخر كل حسب توجهاته خلفياته المعرفية لكنها تشترك في نفس الرؤية العامة لهذه الخطوات. ويمكن تلخيص هذه الخطوات في مايلي:

- ✚ **مرحلة التشخيص:** إن مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف تعتبر من المراحل الأساسية في عملية صياغة القرار الاستراتيجي. فهي نقطة الانطلاق التي سوف تعتمد عليها باقي المراحل. ومن أجل تحديد جيد للمشكلة فإن هذه المرحلة تتطلب بعض الخطوات أهمها: رصد ومسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات. وكذا فحص ودراسة البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة. والتعرف على مختلف نشاطات المنظمة ومن ثم تحديد الفجوة الموجودة بين البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك كل النشاطات التي تمارسها.
- ✚ **مرحلة تحديد البدائل:** إن هذه الخطوة تتضمن عملية البحث وتوليد عدد من البدائل أو الخيارات التي بإمكانها سد أو غلق الفجوة التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. فالبدائل تعبر عن مجموعة من الأفكار والمقترحات يتمتع كل منها بخصائص ومميزات تجعلها أفضل من غيرها. كما أنها يمكن أن تحمل بعض السلبيات، وهذا ما يجب الانتباه إليه من طرف صانعي القرار. الذين يجب أن يكون لديهم الخبرة والمعرفة الكافية للتحليل والتفسير، والنظرة واقعية والمستقبلية الشاملة بالإضافة إلى امتلاك وتوفير المعلومات الأساسية عن مختلف جوانب المشكلة. كما بإمكانهم الاستعانة بالمستشارين والخبراء، من أجل اختيار البديل المناسب. هذا الأخير الذي يتوقف على عدة عوامل أهمها: القيود القانونية، الاعتبارات الاقتصادية، المعايير الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، توقعات صانع القرار.
- ✚ **مرحلة التقييم:** يقصد بعملية التقييم مقارنة البدائل المحددة في المرحلة السابقة بالأهداف المسطرة والمخطط لها. وكلما كان البديل اقرب للأهداف كلما كان مرغوبا. فمن خلال التقييم يتم تحديد نتائج وتكاليف ومدى عدم التأكد والمخاطر المصاحبة لكل بديل. وبعد التقييم قد يجد صانع القرار نفسه أمام أربعة احتمالات:
  - بديل جيد: هو الذي يقود إلى نتائج مرغوبة.
  - بديل متوازن: من غير المحتمل أن تنتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية

-بديل مختلط: من المحتمل أن تنتج عنه نتائج ايجابية أو سلبية

-بديل ضعيف: يقود إلى نتائج ضعيفة وغير مرغوبة.

وهناك العديد من الأساليب العلمية والأدوات الفنية التي يستعين بها صانع القرار لتقييم البدائل منه العائد على

الاستثمار، تحليل التكلفة، شجرة القرار... الخ

**مرحلة الاختيار:** تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي يمر بها صانع القرار. وذلك لأنها عملية فكرية ليست واضحة أو

سهلة، فمزايا أو عيوب البديل لا تظهر وقت اختياره، وإنما تبرز مستقبلا وقت تنفيذه. بالإضافة لضيق الوقت المتاح لصانع

القرار لمعرفة نتائج كل بديل من البدائل المتاحة. وهناك بعض المعايير تستعين بها الإدارة في عملية الاختيار منها:

-مدى توافق البديل مع أهداف المنظمة وانسجامه مع خططها وفلسفتها

-المكاسب التي يحققها كل بديل، ودرج المخاطرة المتوقعة من اعتماده

-مقدار الجهد المطلوب في التنفيذ، ومدى استغلاله للموارد المتاحة

-المعلومات المتاحة عن البيئة المحيطة ومدى مساعدتها في نجاح تنفيذ البديل

- التوقيت ودرجة السرعة المطلوبة في الحل

-واعبارات أخرى مثل قوانين المجتمع وتقاليده.

**مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم:** تعد هذه الخطوة بمثابة الإعلان عن القرار رسميا ووضعه حيز التنفيذ. حيث تضع المنظمة

بعض الخطوات لتنفيذ القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار. والتي من بينها: الوقت المحدد للتنفيذ، مراحل التنفيذ

والطريقة التي يتم التنفيذ بها، الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ، المتطلبات الأساسية للتنفيذ، المعايير المستخدمة لقياس تقدم

التنفيذ، الوسائل المساعدة على المراقبة... الخ. وتتم المتابعة والمراقبة بشكل مستمر من طرف كل الجهات التي اشتركت في

صياغته. وتحليل النتائج النهائية وتقدير مدى تحقيقها للأهداف التي يسعى إليها القرار المتخذ. واتخاذ الإجراءات التصحيحية

المناسبة إما معالجته، أو تعديله، أو تغييره.

وبصفة عامة فان عملية صناعة القرارات الإستراتيجية تتطلب مهارات إبداعية وخلاقة ومرونة ذهنية عالية لتحليل وتفسير كل

المتغيرات البيئية والظروف الموقفية التي تتعرض لها المنظمة. والعمل على إيجاد بديل يضمن التوافق والانسجام بين المنظمة وبيئتها.