

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

المفهوم، الأنواع، الأهمية، القرارات الإستراتيجية

المحاضرة الأولى

1- اتخاذ القرار المفهوم والأنواع والأهمية

1-1- تعريف اتخاذ القرار

- القرار حسب سايمون Simon هو اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لإيجاد حل مناسب لمشكلة جدية ناتجة عن بيئة تمثل جوهر العمل اfdاري والأعمال.
- هو ذلك التفكير العقلاني الذي يأتي نتيجة التفكير والحساب
- الاختيار المدرك بين عدة بدائل محتملة لتحقيق أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ (بومعزة عبد القادر، 2019)
- تحويل إرادة معينة إلى فعل معين ، فهي المرحلة الوسيطة ما بين التفكير و الشروع في الفعل ، و بما أنه لدينا دائما عددا لانهايا للأفعال الممكنة أو المحتمل القيام بها ، فإن القيام باتخاذ قرار ما يصبح بمثابة عملية اختيار ، أو مفاضلة لفعل معين من بين مجموعة من الأفعال في ظل ظروف معينة. فالطريقة التي يتم بها هذا الاختيار يطلق عليها عملية أو سيرورة اتخاذ القرارات (الهادي بوقلقول، 2020)
- هو عملية الاختيار الحذر والدقيق من قبل الإدارة أو متخذ القرار لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر للتعامل والتصرف مع مشكلة معينة
- يعني القرار التوصل إلى حل لمشكلة قائمة، أو مواجهة مواقف محتملة الحدوث، أو . لتحقيق أهداف محددة.
- وفقا للتعريف السابقة يتضمن اتخاذ القرار الأبعاد الآتية:1 .
 - **المشكلة:** هو الموقف الذي يتطلب حلا من قبل متخذ القرار ، هذه الموقف يعبر الانحراف عن ما تم تحديده سلفا.
 - **الاختيار:** إن الاختيار في عملية اتخاذ القرار نسبي، فقد يتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة في الاختيار في بعض الظروف، وقد تنعدم تماما في ظروف أخرى.
 - **وجود البدائل:** توافر عدّة مقترحات أو بدائل كضامن لانطلاق عملية الاختيار والمفاضلة بين تلك البدائل المتاحة(دلفوف سفيان 2022)
 - **الأهداف والدوافع:** لأن القرارات تساهم في إنجاز أهداف حقيقية بفاعلية وكفاءة .(بلحرش عائشة، 2020)
 - **بيئة القرار** أي المحيط الذي يتخذ فيه القرار (بومعزة عبد القادر، 2019)

1-2- الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار

اتخاذ القرار هو ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية. فمرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعي القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة وطريقة حلها.

أما صناعة القرار هي ذلك النظام المتكامل من الأنشطة والعمليات الخاصة بتحديد المشكلة وتصميم البدائل والتقييم والتي تنتهي باختيار البديل المناسب واتخاذ القرار، فمفهوم

¹ صالح العامري وظاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2007، ص308

صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة. فعملية صنع القرار تشمل المرور بعدة مراحل وخطوات.

إن ما يميز عملية صنع القرار عن اتخاذ القرار هو أن اتخاذ القرار هي المحطة الأخيرة من مراحل عملية اتخاذ القرار والتي تعكس النتيجة النهائية التي يتوصل إليها متخذ القرار بعد جمع المعلومات حول مشكلة قرارية محل الدراسة والتقييم في أرض الواقع؛ (دلفوف سفيان ، ص7 ، 2022)

ويرى "طومسون" و "تودين" (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك الى تلك الأنشطة التي تؤدي الى ذلك الاختيار. (الهادي بوقلقول 2020، و معتصم دحو 2022)

1-3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

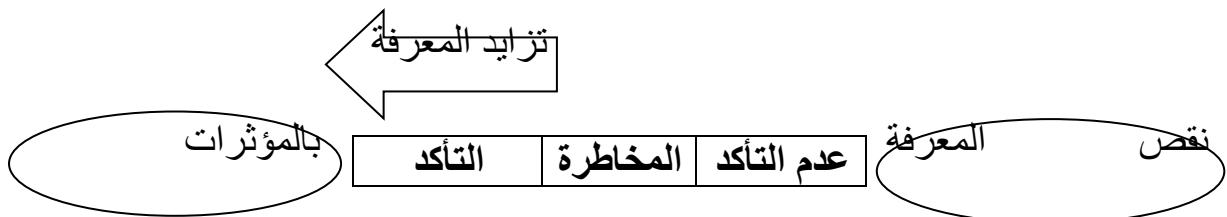
تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل التي تؤثر على جودة القرار وفعاليتها، وهذا عرض مختصر لأهم هذه العوامل:

- **العوامل المتعلقة بالمشكلة :** حيث تؤثر طبيعة المشكلة على عملية صنع القرار وذلك من حيث نوع المشكلة و طبيعتها، والآثار المترتبة عليها، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم.
- **المحيط الخارجي ومكوناته:** تتأثر عملية اتخاذ القرار بكل من الظروف الكلية: الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية، إضافة إلى الظروف الجزئية المرتبطة بأصحاب المصلحة"موردين، مساهمين، زبائن"، والتي .تؤثر مباشرة على المؤسسة ومتعاملها، وهو ما سينعكس على نوعية القرارات المتخذة..
- **البيئة الداخلية:** تؤثر مكونات الداخلية للمؤسسة من: المناخ التنظيمي، حجم المؤسسة، العلاقات التنظيمية بين العمال، طبيعة الهيكل التنظيمي... على قدرة متخذ القرار في السيطرة على هذه العوامل أثناء عملية اتخاذ القرار، مما يتطلب ضرورة خلق مناخ تنظيمي متزن ومرن يساهم في فعالية القرارات المتخذة وكفاءتها.
- **شخصية متخذ القرار :** تؤثر شخصية وسلوك متخذ القرار وقدراته الفسيولوجية والعقلية وسنه على عملية المفاضلة والفصل في القرار النهائي بشأن الموقف او مشكلة، حيث يعتبر القرار المتخذ دالة في شخصية المتخذ القرار، كما أن الظروف النفسية التي يمر بها متخذ القرار تؤثر على طبيعته وكفاءته.. (دلفوف سفيان ، ص9، 2022، وعائشة بلحرش ص9)،

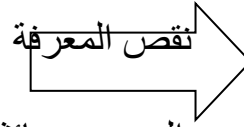
1-4- ظروف اتخاذ القرارات

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من الظروف التي تؤثر على نوع القرارات المتخذة، وتختلف درجة المعرفة بظروف القرار وفقا لما يبيئه الشكل التالي:

الشكل 1-1- : ظروف صناعة القرار



التامة المعرفة بالمؤثرات



المصدر: عائشة لحرش، مرجع سابق، ص5.

ويمكن التمييز بين ثلاث حالات لظروف اتخاذ القرارات ن وذلك اعتمادا على مدى توفر المعلومات المرتبطة بالنتائج المتوقعة من القرارات المتخذة، و هذه الحالات هي: (الهادي بوقلقول 2020)

- **حالة التأكد** : تتوفر فيها لمتخذ القرار معلومات كاملة و أكيدة و كافية تسمح له بالتعرف على النتائج المترتبة عن هذه القرارات قبل حدوثها. ففي هذه الحالة لا يكون للبيئة الخارجية أي تأثير على عملية اتخاذ القرارات.
- **حالة المخاطرة**: تتميز بتوفر جزء يسير من المعلومات غير الكافية لمعرفة النتائج المرتقب حصولها نتيجة للقرار المتخذ ، و في هذه الحالة يمكن لمتخذ القرار معرفة ما سيحدث في المستقبل على وجه الاحتمال فقط. حيث يكون احتمال تدخل عناصر و متغيرات داخلية أو خارجية.
- **حالة عدم التأكد** : فيها يتم اتخاذ القرار في ظل عدم توفر أدنى قدر من المعلومات عن النتائج المترتبة عن القرار المتخذ، ومن الناحية العملية حتى لا تدخل عملية اتخاذ القرار في مجال المقامرة أو المغامرة غير معروفة العواقب، فلا بد من إيجاد معايير جيدة يمكن الاعتماد عليها في قياس النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة.

المحاضرة الثانية

2- أنواع القرارات في المنظمة.

2-1- القرارات وفقا لوظائف المؤسسة:

- قرارات تتعلق بالموارد البشرية: وهي تلك القرارات الخاصة بتحديد مصادر الحصول على القوة العاملة، تعيين المورد البشري و نقله من إدارة الى أخرى....الخ.
- قرارات تتعلق بالعملية الإنتاجية: كقرارات تحديد حجم الإنتاج وجودته وطرق الرقابة عليه.
- قرارات تسويقية: وهي التي تتعلق بتخطيط المنتجات، وتحديد منافذ التوزيع، والتسعير، وسياسات الترويج...
- قرارات التمويلية: وهي تتعلق بتحديد الهيكل المالي، ومقدار رأس المال العامل، ومصادر الحصول على الأموال، وأدوات الاستغلال والتوظيف.

² هيثم ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار البيازوري، عمان، 2016، ص 137. وصبرينة زير، 2022

2-2- القرارات وفقا لوظائف الإدارة

- **قرارات وظيفة التخطيط:** من أهمها القرارات الخاصة بالأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية اللازمة لسير العمل... و غير ذلك من القرارات التخطيطية
- **القرارات التنظيمية:** مرتبطة بالمسائل التنظيمية كتحديد شكل الهيكل التنظيمي وطرق وأسس التنظيم ومبادئه، ونطاق الإشراف، وعمق الهيكل وخصائص الهيكل .
- **قرارات وظيفة التوجيه:** مثل القرارات الخاصة بإرشاد المرؤوسين وتحديد أنواع وشكل الاتصالات...
- **القرارات الرقابية:** مثل القرارات الخاصة بتحديد المعايير والمقاييس الرقابية، قياس النتائج، تصحيح الانحرافات...

2-3- القرارات وفقا لأهميتها³.

- **القرارات الإستراتيجية:** وهي تعنى بحل مشاكل وتنفيذ سياسات عامة وتحقيق أهداف طويلة الأجل ذات أبعاد وتأثيرات كبيرة على المنظمة ومستقبلها ومن اجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة وهي تتميز بالتعقيد وحالة عدم التأكد والشمولية والتكامل، وتكون الإدارة العليا هي المسؤولة عنها كونها تتعلق بمستقبل المنظمة واستمرارها مستقبلا
- **القرارات التكتيكية:** وهذه القرارات يتخذها رؤساء الأقسام أو الإدارات في الإدارة الوسطى، وغالبا ما تهدف الى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط.
- **القرارات التنفيذية:** تتميز بأنها قرارات فورية، وتتعلق بمشكلات التسيير اليومي للمهام والأنشطة، الجارية وتنفيذها، وهي من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما تتميز بأنها تتم بطريقة فورية.
- **القرارات المعرفية:** وهي التي تتعلق بتقييم الأفكار الجديدة للسلع والخدمات، وتتعلق بطرق الوصول إلى معرفة جديدة وبطرق المعلومات عبر المنظمة.

2-4- القرارات وفقا لإمكانية البرمجة.

تصنيف قدمه سايمون على أساس إمكانية برمجة القرارات وهو يتضمن الآتي:

- **القرارات المبرمجة:** تكون فيها القواعد ;والمعايير التي تحكم اتخاذ القرار واضحة، وغالبا ما تتوفر معلومات كافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد نسبي بأن البديل المختار سوف يحل المشكلة بفعالية يمكن برمجتها في نظم المعالجة الفورية الحاسوبية.
- **القرارات غير المبرمجة:** تختص بالمشاكل الغير مكررة وتظهر الحاجة إليها عندما تواجه المنظمة المشكلة لأول مرة ولا يوجد تعامل او خيارات مسبقة حول كيفية حلها، مثل قرارات إدخال منتج جديد او ولوج اسواق جدية او استعمال تكنولوجيا متطورة... (عائشة بلحرش، ص5)

³ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2002، ص27-28..

الجدول 1-1-: المقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

معيار المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المشكلة	روتينية، متكررة	غير روتينية وغير متكررة
تحديد البدائل	سهلة ومعروفة	مستوى معين من الصعوبة
طرق اتخاذ القرار	التأكد	عدم تأكد نسبي (مخاطرة)
اجراءات اتخاذ القرار	محددة مسبقا	غير محددة مسبقا
أدوات العمل	الطرق الكمية والبرامج الحاسوبية الجاهزة	الخبرة والحدس والبرامج الحاسوبية المتطورة.

المصدر: عابدي محمد السعيد، مرجع سابق، ص30

2-5- القرارات وفقا لأساليب اتخاذها

- قرارات **كيفية**: يعتمد اتخاذها على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للأراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.
- قرارات **كمية**: تتخذ هذه القرارات بالاعتماد على الرشد و العقلاني، إضافة على استنادها على الأسس العلمية التي تساعد متخذها على اختيار القرار الذي يؤدي الى زيادة عائدات وأرباح المؤسسة من بين البدائل المتاحة، ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها.

2-6- : القرارات وفقا لمدى توفر المعلومات (اسماعيل مناصرية، 2004، ص7)

- **القرارات المتخذة في حالة التأكد**: تفترض هذه النظرية أن لدى متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وهو متأكد من نتائج كل بديل.
- **القرارات المتخذة في حالة المخاطرة**: يقوم المدير بتطوير البدائل، ويحسب احتمالات تحقق النتائج المرتقبة، مستعينا في الكثير من الحالات بالأساليب الكمية.
- **القرارات المتخذة في حالة عدم التأكد**: تكون احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل غير محددة، وفي هذه الحالة يعتمد متخذ القرار على حكمه الشخصي وخبراته السابقة.

2-7- القرارات وفق النمط القيادي

- **القرارات الديمقراطية**: وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسين في المناقشة وإبداء الاقتراحات مما يرفع من روحهم المعنوية.
- **القرارات الأوتوقراطية**: وهي القرارات التي يصدرها القائد بنفسه دون مشاركة المرؤوسين، معتمدا في ذلك على سلطاته التنفيذية.

3- أهمية اتخاذ القرارات⁴.

- إتخاذ القرارات يعبر عن جوهر العملية الإدارية وهو أساس الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة.

⁴ أحمد ماهر، اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008، ص34. عابدي محمد السعيد، نظرية اتخاذ القرار ، دروس وتمارين، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سوق اهراس، الجزائر، 2017،

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة فالعمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتوظيف والتخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.
- تشكل نقطة انطلاق لجميع النشاطات في حياة المنظمة كالفعاليات اليومية وان التوقف عن ممارستها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع أداء المنظمة،
- إن التوسع المنظمة وتعقد أنشطتها وتنوعها وطبيعة التحديات التي تواجه المنظمة زاد من أهمية عملية اتخاذ القرارات
- تقاس كفاءة وفعالية المنظمة من خلال كفاءة وجودة قراراتها (بومعزة عبد القادر، ص15)
- تعتبر وسيلة علمية وفنية ناجحة لتطبيق سياسات واستراتيجيات المنظمة وتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها.
- تمثل القرارات جوهر العملية الإدارية ودورها حيوي في تنفيذ كافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه.
- تعتبر القرارات وسيلة لاختيار وقياس قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف و المهام الإدارية المطلوب إنجازها بأسلوب عملي.
- إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله، حيث يقرر من خلالها ما يجب عليه فعله ومن يقوم بالعمل ومتى يقوم به وأين يتم القيام به..
- التفاعل الديناميكي في مختلف الأطراف الفاعلة في السياق التنظيمي الداخلية منها والخارجية: المدراء التنفيذيون، المستشارون، العملاء، الموردون، العاملين...
- تجميع وتصنيف ومعالجة مختلف المعلومات بالمواقف والمؤسسة ونشاطها باستخدام مختلف مختلف الأدوات والوسائل التكنولوجية
- تجسيد الأهداف والسياسات العامة وتنفيذ الاستراتيجيات بطرق علمية بموضوعية
- تقييم أداء المديرين والقادة والإداريين في القيام بمختلف الأنشطة والمهام والمساهمة في الأداء المؤسسي.

4- معوقات اتخاذ القرار و عوامل فعاليته⁵

4-1- مشكلات عملية اتخاذ القرار وصعوباتها.

- الضغوطات التي يتعرض لها متخذ القرار
- كفاءة متخذ القرار إضافة إلى وتأثره بالقيود الداخلية كالتقيد الصارم بالإجراءات والبروقراطية وقيود البيئة الخارجية كالخضوع لسلطة أعلى.
- التردد والخوف من اتخاذ القرار
- _ عدم قدرة متخذ القرار على الإلمام بجميع جوانب المشكلة
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار مما يصعب تحديد المشكلة بالدقة والتعامل مع فروع المشكلة.
- انخفاض مستوى الانسجام والتفاعل بين القيادة والمستويات الدنيا وانخفاض مستوى الثقة.

⁵ بومعزة عبد القادر مرجع سابق، ص31.سهام عزي، دراسة المقارنة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة مؤسسة عمومية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، ص34.

- عدم القدرة على تحديد التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، حيث يجب إدراك الأهداف الرئيسية وعدم تعارضها مع الأهداف الفرعية
 - عدم مرونة القوانين والوائح والتعليمات المعمول بها في المنظمة لعدم مواكبتها وملاءمتها للظروف الحالية
 - ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات المتخذة مما يوسع مساحة الخطأ والارتياب وضعف الثقة في القرارات المستقبلية
 - عدم تخصيص الوقت الكاف لدراسة البدائل وتقييمها
 - سوء استخدام الموارد والامكانيات المادية والبشرية والقصور في تفسير القوانين والتعليمات
 - الجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار، وطغيان الاعتبارات الاجتماعية والمصلحية للجماعات الضاغطة.
- 4-2- عوامل فعالية اتخاذ القرار**
ماهي عوامل فعالية القرار؟

المحاضرة الثالثة

5- القرارات الإستراتيجية: المفهوم والأهمية والمراحل

5-1- تعريف القرار الاستراتيجي

- هي القرارات التي تتخذ لمواجهة مشكلات هامة ومواقف حرجة، و تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي، طويل الأجل على المؤسسة، وتعتبر ركيزة الإدارة الإستراتيجية، وأداة الإدارية العليا في تحديد الأهداف الحيوية والحساسة طويلة الأجل، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمؤسسة، كموقعها، وهيكلها، وخطوط الإنتاج فيها، وكذا إمكانيات التوسع، أو الاندماج، وغيرها⁶. وهي تؤخذ على مستوى الإدارة العليا قمة الهيكل التنظيمي بواسطة. هذا النوع من القرارات يتطلب إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيرها⁷
- هي القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقاتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، وهي تحدد الأهداف والموارد والسياسات في المنظمة، وهي تتخذ بشكل عام من قبل افرادة العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية⁸.
- ذلك القرار الذي جرى اختياره من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة،
- يعرف القرارات الإستراتيجية بأنها "تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة،
- القرارات الإستراتيجية تعرف بأنها قرارات تهتم بدراسة المشكلات المعقدة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهدافها، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا ومميزا وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل، و وصفها⁹
- حسب (Mintzberg) أن القرارات الإستراتيجية تمثل قرارات تحدد اتجاه المنظمة الأساسية ومسيرتها بالاستناد الى منهج وتصور مرتبط بالتغيرات الحاصلة والمتوقعة في بيئة عمل المنظمة الخارجية - والحراك الداخلي فيها.
- تتميز القرارات الإستراتيجية في المنظمة بكونها قرارات تنصب على ايجاد حاله توافق ديناميكي بين محددات وفرص البيئة الخارجية مع ضعف وقوة الوضع الداخلي فيها¹⁰.

6 حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2014، ص 130

7 حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010، ص104.

8 مؤيد الساعدي، وسليمان البار، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية: Available from:

https://www.researchgate.net/publication/320843094_jwtd_almlwmat_wtathyrha_fy_alqrrarat_alastrat_yjyt [accessed Feb 21 2023].

9 هيثم نيب، مرجع سابق، ص 136.

10 طاهر الغالبي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 29، المجلد الثامن، 2012، ص ص 80-112..

- مجموعة من القرارات غير روتينية التي يصنعها قادة المنظمة في الإدارة العليا والتي تؤثر بشكل كبير على مستقبل المنظمة وتوجهاتها الرئيسية.
- 2-5- خصائص القرارات الإستراتيجية**

تتميز القرارات الإستراتيجية، بخصائص تميزها عن باقي القرارات، التي تصنعها، وتتخذها المؤسسة، والتي من أهمها الآتي:¹¹

اولا: المستوى التنظيمي: الأعلى تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية، من حيث صياغتها، وتأمين الظروف الملائمة لإصدارها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، فقيادة المنظمة تمتلك الرؤية الشاملة والواضحة ولديه الإمكانيات على فهم العواقب والنتائج ، وهذا لا يمنع الإدارات الأخرى من المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، .

ثانيا: التأثير الزمني القرارات الإستراتيجية، تأثيراتها بعيدة المدى، سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة ككل، الأمر الذي يتطلب العمل لمدة طويلة من أجل تحقيق قفزات على مستوى الإنتاج أو دخول أسواق جديدة. أو مشروعات مشتركة، أو إضافة منتج جديد أو فتح منافذ توزيع أو شراء مصانع المنافسين، كل هذه القرارات يبقى أثرها لمدة طويلة ويصعب تغييرها من دون كلفة عالية إذا ما قورنت بتكلفة القرارات غير الاستراتيجية كتغيير القواعد او الاجراءات وغيرها.

ثانيا: تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا : تمثل مصدر اشتقاق الأهداف، والخطط الفرعية، لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تستخدم كمرشد عام، لتلك الإدارات عند صناعتهم للقرارات الأدنى، التي ، كما تعتبر الأهداف الإستراتيجية، أداة لتحقيق رسالة المؤسسة من خلال تفعيل كافة أقسامها، وإداراتها.

ثالثا: تضمين قيم ومعتقدات الإطار المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة : حيث تتأثر القرارات الإستراتيجية، بالقيم والمعتقدات، لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية، والمادية داخل المؤسسة وخارجها، فهي عبارة عن انعكاس لمواقف هذه الفئة وقيمهم ومعتقداتهم.

رابعا: تخصيص موارد المؤسسة : تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية، تخصيص الموارد البشرية، والمادية، والمالية، المتوافر، وتوزيعها على أقسام المؤسسة، إضافة إلى جدولة الأنشطة وتنسيقها بما يسهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات،

خامسا: القرار الاستراتيجي عملية معقدة: لارتباطه بالعديد من المتغيرات، وتعدد البيئة وغموضها، وتعرض القرار للمخاطرة:

سادسا: تأثير العوامل غير الكمية: مما صعب عملية تقييم البدائل وترجيحها

سابعا: الاهتمام بالتغيرات البيئية : تهتم الإدارة الإستراتيجية برصد والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وقياس حجم وقوة هذا التغيير بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة. فالمدير الاستراتيجي يعاين الهدف من جميع جوانبه لرصد الفرص الإستراتيجية فهو ينتبأ ويتابع تحركات المنافسين ويفحص نقاط القوة والضعف لأجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المهددة. كما أنها تنظم العلاقات

¹¹ رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد، عمان، 2012، ص51. و حسان بوعباية، مرجع سابق، ص 134-135،
¹¹ مؤيد الساعدي، وسليمان البار، مرجع سابق، ص15. و تهاني قاسم مهدي إدارة المعرفة ودورها في جودة القرارات الإستراتيجية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد6 يونيو 2021، لبنان، ص120. بن غذفة شريفة، مرجع سابق، ص119.

بين المنظمة وبيئتها الخارجية لأنها تحدد القدرة على البقاء والاستمرارية، كما إن البيئة مصدر لمواردها، مجال لطرح مخرجاتها وإحداث تأثيرها.
ثامنا: عدم التكرار وقليلة نسبيًا من حيث عددها وحتمية.
 الجدول 2. 1: خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية

القرار الإداري	القرار الاستراتيجي	الخصائص
- روتينية مهيكلة	- غير روتينية وغير مهيكلة	- طبيعة القرار
- جزئية	- شاملة	- نطاق القرار
- قريبة ومتوسطة المدى	- بعيد المدى	- أفق القرار
- قليلة	- مرتفعة	- التكلفة والموارد
- تحددها المشكلة	- كبيرة	- كمية المعلومات
- داخلي	- داخلي وخارجي	- مصدر المعلومات
- دقيقة لتكرارها	- محدودة	- دقة المعلومات
- تأكد نسبي	- عدم التأكد	- نسبة التأكد
- اعتيادية	- كبيرة	- نسبة الإبداع والرشد
- مستقرة	- متغيرة	- الظروف البيئية
- محدودة/ كبيرة	- كبيرة/ محدودة	- درجة لتعقيد والوضوح
- محدود	- متنوع	- موضوع القرار

المصدر: حسان بوبعاية، مرجع سابق.

3-5- أهمية القرارات الإستراتيجية: 12

أولاً: تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، حيث يكون لها تأثير شامل على مستوى المؤسسة ككل، فالقرار الاستراتيجي يتعلق بمسائل حيوية تمس التحالف والاندماج والتوجه العام للمؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة

ثانياً: الدقة على التنبؤ: حيث تتطلب صناعة القرار الاستراتيجي يتطلب قدراً كبيراً من الدقة، والقدرة الفائقة، على توقع أحداث المستقبل، والتنبؤ بمجريات الأمور، بما يؤدي في النهاية إلى النجاح في تنفيذ تلك القرارات، وتحقيق أهداف المؤسسة في الاستمرار والنمو في السوق.

ثالثاً: صناعة النجاح: تصنع المؤسسة نجاحها من خلال نجاحها في صناعة قرارات إستراتيجية تؤمن لها رؤية مستقبلية صائبة، وحتى في ظل وجود عيوب على مستوى حجم المؤسسة، أو مواردها المالية، فالفشل إنما يعود، إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، فقرار الشركات اليابانية لصناعة السيارات بصناعة السيارة الصغيرة مكنها من النجاح والتفوق على الشركات الأمريكية، كما شركة IBM حين فشلت في الحفاظ على

12 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص35. وحسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 136-136.

مركز الصدارة في سوق الحواسيب كان بسبب فشلها في اتخاذ قرارات فعالة لمواجهة الشركات المنافسة. إن صحة القرار الاستراتيجي تمثل المرتكز لنجاح المنظمات فإذا كان هذا القرار خاطئاً فإن الجهود الحثيثة لا تعني شيئاً للقرارات العملية المستندة الى هذا القرار الاستراتيجي الخاطئ¹³.

رابعاً: الدور المركزي والمكاسب: للقرار الاستراتيجي، دور مركزي، وجوهري في التأثير على حياة المؤسسة وبيئتها. كما أن نجاح صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، يعود على المؤسسة بمكاسب منها بزيادة الأرباح، وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية.

خامساً: تعزيز القدرات التنافسية فهي عامل مهم لتعزيز القدرات التنافسية والربحية، ودوره رئيس في دورة حياة المنظمة والعاملين فيها.¹⁴

4-5- مراحل عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي¹⁵

- **أولاً: مرحلة تحديد المشكلة أو الأهداف الإستراتيجية** وتحديد أسبابها وجمع البيانات والحقائق عنها، وهي تعنبر من أهم المراحل في عملية صنع القرار الاستراتيجي، حيث ان التشخيص الخاطئ للمشكلة أو الأهداف يؤثر سلباً على جودة القرار الاستراتيجي
- **ثانياً: تحديد البدائل الإستراتيجية:** حيث يتم البحث عن الحلول المقترحة للمشكلة وتقييمها، في هذه المرحلة في هذه المرحلة فإن صناعة القرار الاستراتيجي تتطلب توفر المعلومات إضافة إلى الخبرة والمهارة والاستشارة.
- **ثالثاً: تقييم البدائل الإستراتيجية:** حيث يتم مقارنة البدائل والحلول المقترحة بالأهداف المحددة في المرحلة الأولى واختيار البديل الأكثر تحقيقاً للأهداف من خلال تقييم البديل بتحديد ايجابياتها وسلبياتها ثم المفاضلة بينها.
- **رابعاً: مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي:** وهي مرحلة معقدة حيث أن إيجابيات وسلبيات البدائل لا تظهر إلا عند التنفيذ . كما أن محدودية الوقت المتاح للاختيار قد يؤثر على اختيار البديل المناسب، ويلعب في هذه المرحلة التقدير الشخصي لصانع القرار دوراً كبيراً والذي يتأثر بالقيم والمعتقدات الأخلاقية والإجراءات التنظيمية..
- **خامساً: مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي:** وتشمل هذه المرحلة الإعلان عن القرار وتنفيذه، حيث يتأثر تنفيذ القرار بعدد من العوامل التي درجة نجاح عملية التنفيذ منها طريقة صياغة القرار واختيار الوقت المناسب لإعلانه، وتهيئة البيئة الداخلية والخارجية، وتوفير الموارد اللازمة للتأكد من الالتزام بتنفيذه.

13 طاهر الغالبي، مرجع سابق، 82.

14 هند كرامة لله مخدوم، مهارات وآليات صناعة القرارات الإستراتيجية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد التاسع يناير

2020، ص111

15 هند كرامة لله مخدوم، مرجع سابق، ص112.