

مفهوم القرارات الإستراتيجية

- هي قرارات تهتم بحل المشكلات ذات طبيعة معقدة غير روتينية و لا مبرمجة ، تحدد الاتجاهات العامة للمؤسسة و تؤثر بعمق في مستقبلها و ترتبط بمجالاتها الرئيسية مثل المنتجات الجديدة ، دخول أسواق جديدة ، الاستحواذ ، التحالف ... الخ
- و تعكس رؤيتها المستقبلية حيث يترتب عليها تخصيص جزء كبير من الموارد
- تمتد نتائجها لفترة طويلة في المستقبل تتميز بقدر عال من الغموض و عدم التأكد و تتخذ في اعلى المستويات
- حسب Fredrickson: "يكون القرار استراتيجيا إذا ما ترتب عليه سلوكا استراتيجيا له تأثيرات هامة على أداء المؤسسة في الأجل الطويل"
- بالتالي لا يوجد قرار استراتيجي في حد ذاته إنما يكون استراتيجيا بحسب الموقف الذي يتخذ فيه والنتائج المترتبة عليه.
- حسب Mintzberg : "يكون القرار استراتيجيا إذا ترتب على نجاحه أو فشله أثرا جوهريا على أداء المؤسسة".
- وعلى هذا الأساس، بين Mintzberg بأن القرارات الإستراتيجية، تقع ضمن نطاق مكونات مصطلح الإدارة الإستراتيجية عامة وإستراتيجية المؤسسة خاصة. فالإستراتيجية تتطلب اتخاذ مجموعة من القرارات وتنتج في نفس الوقت عن تدفق مختلف القرارات في المنظمة

خصائص القرارات الاستراتيجية

- المستوى التنظيمي: غالبا ما تتخذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات التنظيمية باعتبارها المؤهلة على تحمل المسؤولية بصدد ولقدرتها على رؤية مختلف الأبعاد والجوانب بشكل أشمل وإمكانية فهم العواقب والنتائج المترتبة عنها. غير أن التوجه الحديث يحث الإدارة العليا على إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار الاستراتيجي، لكون المشاركة من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة و رشادة القرار.

- التأثير الزمني: لا يعتبر القرار الاستراتيجي في حد ذاته طويل المدى (Ansoff) بل التأثير الذي ينتج عنه هو الذي يكون بعيد المدى سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام أو على مستوى المؤسسة بشكل كامل ويمتد حتى إلى خارج حدود المنظمة، حيث يلزمها يتوجه استراتيجي لفترة زمنية مستقبلية من الصعب تغييره. رغم أنه أصبح لعنصر المرونة في مواجهة ظروف عدم التأكد أثر في صياغة الإستراتيجية وأحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث، إذ تعتبر في حد ذاتها من أهم المعايير المساعدة على تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر.
- التوجه المستقبلي: يحاول متخذ القرار ومشاركه بذل كل جهودهم في قراءة واستشراف المحيط الداخلي والخارجي قصد رصد الإشارات لمعرفة ما يمكن أن يخبئه المستقبل و ما يمكن أن تؤول إليه الظروف وتأثير ذلك على التوجهات المستقبلية للمنظمة. هذه النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تمكن من تحديد المسار المستقبلي.
- التكلفة: تعتبر القرارات الإستراتيجية قرارات مكلفة جدا للمنظمة، حيث تتطلب عملية صياغتها وتنفيذها تعبئة كل الموارد البشرية والمادية المتوفرة لدى المؤسسة وتوزيعها على أقسام المؤسسة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم. كما أن نتيجة القرار ستقع على عاتق المؤسسة بمجملها سواء كان ناجحا أو فاشلا.
- الإطار العام للقرارات : تعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية بمثابة المرشد العام لمتخذي القرار في مختلف المستويات التنظيمية، حيث لا يجب ان تتعارض قراراتهم مع التوجه العام للمنظمة باعتبار أن الأهداف الإستراتيجية هي المرجعية الأولى للتفكرولسياق العمل لمختلف القرارات.
- التوجه الإبداعي: تعبر القرارات الاستراتيجية في أصلها عن تحول جذري وتطوري في ممارسات المنظمة وعن انشغالات هامة وغير اعتيادية في الغالب أكثر من تعبيرها عن قضايا مألوفة. وقد أدركت المنظمات اليوم أن أساس إيجاد استراتيجيات ناجحة لا يعتمد فقط على المعلومات والتحليل بل يعتمد أيضا على القدرة على الابتكار والتخيل والحكم الشخصي والحدس وتحدي الثوابت التي ينظر إليها في الصناعة باعتبارها قوانين لا ينبغي المساس بها (البناء الخلاق La destruction créative).
- درجة الرسمية والخطر: قد تكون القرارات الإستراتيجية رسمية أو غير رسمية كما يمكنها أن تكون معتمدة أو ناشئة. وهي قرارات يصعب في الغالب تقييمها من حيث الأداء ؛ وترتبط بدرجة مخاطرة عالية وتحمل مستويات عالية من عدم اليقين.

- النسبية: تجدر الإشارة إلى أن القرار الذي يعتبر استراتيجياً في صناعة ما قد يكون أقل أو غير استراتيجي على الإطلاق في صناعة أو مجال آخر. فعلى سبيل المثال، قد يكون القرار بإدخال منتج جديد (مثل سيارة) في صناعة السيارات قراراً استراتيجياً؛ في حين أن قرار تقديم منتج جديد (على سبيل المثال لعبة أطفال) في مصنع ينتج المئات من الألعاب الجديدة كل عام لا يكون استراتيجياً.
- خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية

الخصائص	القرارات الاستراتيجية	القرارات الإدارية
طبيعة القرار	غير روتينية غير هيكلية	روتينية هيكلية
نطاق القرار	شاملة	جزئية
افق القرار	بعيدة المدى	قريبة ومتوسطة المدى
نسبة التأكد	عدم التأكد	تأكد نسبي
دقة المعلومات	محدودة	دقيقة (لتكرارها)
الظروف البيئية	متغيرة	هادئة

الخصائص	القرارات الاستراتيجية	القرارات الإدارية
نسبة الابداع	كبيرة	اعتيادية

مبرمجة	غير مبرمجة	بناء الخطوات
نظامي طبيعي	مسيطر	شخصية متخذ القرار
لا تخضع للمناقشة والجدال	ذات طبيعة جدلية حوارية	المناقشة
قطعي وحاسم	مرن	من حيث المرونة
منخفضة	مرتفعة	نسبة المركزية

أهمية القرارات الاستراتيجية

- يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في اكتشاف الأهداف الجديدة أو تعديل الأهداف الحالية.
- يعد من المواضيع المهمة لها تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات
- يتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية.
- زيادة الأرباح وتهيئة الفرص المتاحة
- أنه قرار انتقاء الإستراتيجية من بين الاستراتيجيات التي تساهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل.
- لها دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر في ما بعد على العاملين فيها
- يمكن المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية
- تسمح بإجراء التنبؤ حول الخصائص المستقبلية البيئية بهدف تقييم الفرص والمخاطر وملاءمتها بعناصر القوة والضعف داخل المؤسسة

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

- 1- التدخل الحكومي: من خلال القوانين و الاجراءات
- 2- المنافسة: ينبغي ان يأخذ متخذ القرارات الاستراتيجية استراتيجيات و سياسات المؤسسات المنافسة و التي تعمل في نفس المجال
- 3- القيم الشخصية للمديرين: كلما سيطرت قيم معينة كلما كان اتخاذ القرار يتفق اكثر مع هذه القيم.....
- 4- عوامل اخرى: مدى توافر المعلومات ، درجة خبرة متخذ القرار ، عوامل خارج ارادة المنظمة.... الخ

مراحل صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

لا بد من الاشارة إلى ان عملية صناعة و اتخاذ الفرارات الاستراتيجية تتضمن سلسلة من المراحل كما أوصى بها كل من (wheelen et Humnger 1998) وذلك لأن هذه المراحل هي الأكثر انسجاما مع الصيغة التخطيطية ، و هي:

- 1-مرحلة تقييم نتائج الأداء الجاري من خلال مراجعة العائد على الاستثمار، الربحية، و كذلك تقييم رسالة المنظمة، أهدافها، استراتيجيتها، و سياستها.
- 2-مرحلة مراجعة مجمع الإدارة المؤسسية من خلال الوقوف على أداء مجلس الإدارة، مديري إدارة القمة.
- 3-مسح و تقييم البيئة الخارجية لتحديد العوامل الاستراتيجية التي تساعد على رسم الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة.
- 4-مسح و تقييم البيئة الداخلية لتحديد العوامل الاستراتيجية التي توفر مزايا قوة المنظمة و أساسيات جدارتها و كذلك نقاط ضعفها.
- 5-تحليل العوامل الاستراتيجية (فرص، تهديدات، قوة، ضعف) باستخدام (SWOT) لتشخيص و تأثير القضايا و المشكلات و كذلك لمراجعة و تنقيح خطط المنظمة(رسالتها، أهدافها، استراتيجيتها.... إلخ) وفق ما هو ضروري.
- 6-تقييم و اختيار البدائل الاستراتيجية المفضلة في ضوء تحليل العوامل الاستراتيجية (كما ورد النقطة السابقة).
- 7-تنفيذ الاستراتيجية المختارة من خلال برامج عمل ، و موازنات سائدة، و إجراءات محسوبة.
- 8-تقييم الاستراتيجيات المنفذة في ضوء مخرجات نظام التغذية العكسية و نظام رقابة الفعاليات لضمان عدم تفاقم الانحرافات عما هو مخطط له.