

الفصل الرابع

**المعلومات ودورها في صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية**

الفصل الرابع

المعلومات ودورها في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

مفهوم نظام دعم القرارات

إن البداية المنطقية لمناقشة نظم دعم القرارات هي التعرف على طبيعة ومفهوم نظام دعم القرارات أما عن طبيعة النظام فهو أحد أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسبات هذه النظم تقوم بتيسير التفاعل بين العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات في إنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين في نظام دعم القرارات يكون الهدف من تفاعل العنصر البشري مع تكنولوجيا المعلومات هو توفير الدعم اللازم لترشيد عملية اتخاذ القرارات .

دعم القرار هو الطريق إلى اتخاذ القرارات القائمة على الجودة. اتخاذ القرار المناسب في الأعمال عادة على أساس نوعية البيانات ولكم قدرتكم على التدقيق خلال تحليل البيانات وإيجاد الاتجاهات التي يمكنكم إيجاد حلول واستراتيجيات. أحزاب ونظم دعم القرارات هي عادة تطبيقات الحاسوب بالإضافة إلى ذلك أن العنصر البشري من خلال التدقيق على كميات كبيرة البيانات واختيار بين العديد من الخيارات.

إن نظام دعم القرارات يركز ببساطة على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرارات.

عوامل جودة القرارات:

- مدى ملائمة المعلومات المتاحة.
- مدى كفاية المعلومات المتاحة عدد البدائل المطروحة.
- مدى مناسبة النماذج المستخدمة لتحليل المشكلة وذلك كله في نقطة محددة من الزمن هي وقت اتخاذ القرار أن نظم دعم القرارات هي التي تعمل على تحقيق هذه المطالب عن طريق إدماج البيانات والنماذج والبرمجيات في نظام فعال لاتخاذ القرارات.

وتعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية. يعد القرار عنصر حتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية اتخاذه ارتباطاً وثيقاً بالقيادة العليا.

يلعب القادة والمدراء دوراً رئيسياً في هذه العملية من ناحية، ولمساهمة القرارات المتخذة في تحقيق مهام القيادة "السياسية والعسكرية والإدارية..." نحو إنجاز أهدافها المحددة من ناحية أخرى.

يشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه، إذ تمر هذه العملية بعده مراحل تنتهي باتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة.

يعتبر القرار الاستراتيجي من أهم القرارات التي تقدم عليها الدولة أو المنظمة لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية أو مرحلية تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه القرارات استثمارات كثيرة والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة في هيكلة صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في المنظمة كلها، ويشترك في اتخاذها القيادة العليا للدولة أو المنظمة.

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في صنع القرارات نظراً لما تقدمه من مساعده في معرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تزايدت موارد مصادر المعلومات في العصر الحالي، واشتركت مخرجات ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان يعتمد على نهج التجربة والعشوائية في صنع القرارات الاستراتيجية.

ساهمت الإدارة العلمية وأنظمة المعلومات الاستراتيجية التي ولدتها ثورة المعلومات بشكل كبير في تحقيق الميزة والدعم وحل مشاكل القرارات الاستراتيجية، ولتسليط الضوء على هذا الفصل فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: تضمن المبحث الأول مفهوم وأهمية ومميزات القرار الاستراتيجي، بينما ناقش المبحث الثاني المعلومات ودورها في صنع القرار الاستراتيجي، أما المبحث الأخير فتناول العوامل المؤثرة في صنع القرار الاستراتيجي.

خصائص نظام دعم القرارات

إن نظام دعم القرارات يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الهامة من منظور متخذ القرار هذه الخصائص هي:

- أن يقوم النظام بدعم اتخاذ القرارات ولكن مع التركيز على القرارات شبة المهيكلية أو غير القابلة للهيكلة.
- أن يقدم النظام دعم القرارات للمديرين في كافة المستويات.
- أن يقدم النظام الدعم لكافة مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- أن يدعم النظام مجموعة متنوعة وعريضة من عمليات اتخاذ القرارات دون أن يتوقف على أي عملية منها أو يتقيد بها.

- أن يدعم النظام كافة أنواع القرارات سواء كانت قرارات مستقلة أو قرارات متوقفة على بعضها البعض.
- أن يكون النظام سهل الاستخدام وقابل للتطوير تبعاً لاحتياجات المستخدم
- أن يكون النظام قادراً على خدمة القرارات التي يتخذها الأفراد بمفردهم والقرارات التي تتخذ بصفة جماعية على السواء

المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي

تعد المعلومات من الموارد الأساسية التي تدعم المنظمة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياة في المنظمة، وسر من أسرار نجاحها واستمراريتها. لا يرتبط فعل المعلومات بالاستخدام الحالي فقط، بل يتعداه لتكون ذات أبعاد مناسبة للأحداث المحتملة والطارئة.

أصبحت المعلومات هي المورد الذي لا يكتسب قيمته من شكلها المادي الملموس، ولكن بما تعبر عنه وتعتمد عليه المنظمة في إدارة وتوجيه الموارد المادية فيها.

يجب أن تبحث إدارة المنظمة عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الاستراتيجية وميزاتها التنافسية، ولأهمية هذا البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب: يتضمن المطلب الأول هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات، والمطلب الثاني يتناول المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي، أما المطلب الثالث فيدرس مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي.

أهمية المعلومات:

المعلومات أهم مقومات اتخاذ القرارات، حيث تتوقف نوعية القرار علي طبيعة ما يتوافر للمسئول عن اتخاذه من معلومات، وقد ارتبط الاهتمام بالمعلومات بالسعي نحو التحول عن أسلوب التجربة والخطأ إلى أسلوب المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.

وإذا نظرنا إلى النشاط البشري باعتباره سلسلة متصلة من القرارات فإننا نحتاج إلى المعلومات في المراحل الرئيسية التالية:

- إدراك الظروف المحيطة بنا.
- إدراك ما يطرأ علي تلك الظروف من تغير.
- التعرف علي سبل التعامل مع هذا التغير أو تطويره أو التأقلم معه.
- تحديد البدائل المناسبة للموقف.
- اتخاذ القرار وتنفيذه.
- متابعة نتائج التنفيذ.
- تنمية قدرة الدولة علي الاستفادة من المعلومات والخبرات التي تحققت بالدول الأخرى.
- ترشيد وتنسيق الجهد في ضوء ما هو متاح من معلومات.
- كفاءة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- توفير بدائل لحل المشكلات بما يكفل الحد من تلك المشكلات مستقبلاً.
- رفع كفاءة وفعالية الأنشطة في قطاعات الإنتاج والخدمات.
- ضمان قرارات سليمة في جميع القطاعات وعلي مختلف مستويات المسؤولية.

خصائص المعلومات

- 1- خاصية التميع والسيولة، فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكيل (إعادة الصياغة)، فعلى سبيل المثال يمكن تمثيل المعلومات نفسها في صورة قوائم أو أشكال بيانية أو رسوم متحركة أو أصوات ناطقة.
- 2- قابلية نقلها عبر مسارات محددة (الانتقال الموجه) أو بثها على المشاع لمن يرغب في استقبالها.
- 3- قابلية الاندماج العالية للعناصر المعلوماتية، فيمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم في قائمة أو تكوين نص جديد من فقرات يتم استخلاصها من نصوص سابقة.
- 4- بينما اتسمت العناصر المادية بالندرة وهو أساس اقتصادياتها، تتميز المعلومات بالوفرة، لذا يسعى منتجوها إلى وضع القيود على انسيابها لخلق نوع من (الندرة المصطنعة) حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض والطلب، وهكذا ظهر للمعلومات أغنياءها وفقراؤها وأباطرتها وخدامها وسماسرتها ولصوصها.
- 5- خلافا للموارد المادية التي تنفذ مع الاستهلاك لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك بل على العكس فهي عادة ما تنمو مع زيادة استهلاكها لهذا السبب فهناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف الجديدة.
- 6- سهولة النسخ، حيث يستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بوسائل يسيرة للغاية ويشكل ذلك عقبة كبيرة أمام تشريعات الملكية الخاصة للمعلومات.

7- إمكان استنتاج معلومات صحيحة من معلومات غير صحيحة أو مشوشة، وذلك من خلال تتبع مسارات عدم الاتساق والتعويض عن نقص المعلومات غير المكتملة وتخليصها من الضوضاء.

8- يشوب معظم المعلومات درجة من عدم اليقين، إذ لا يمكن الحكم إلا على قدر ضئيل منها بأنه قاطع بصفة نهائية.

قضية المعلومات وأبعادها:

- قضية المعلومات ليست قضية تكنولوجية، وإنما لها أبعاد رئيسية تتمثل في:
- البعد النفسي أو المعرفي: ذلك أن المنتج والمستقبل للمعلومة فرد وهناك الكثير من العوامل النفسية التي تحكم سلوكه في التماس المعلومات وتحصيلها واستيعابها وما يترتب على هذا من سلوك.
- البعد الاجتماعي: حيث أن المستفيد من المعلومات أو منتجها عادة ما ينتمي إلى مجتمع معين، ولظروف هذا المجتمع وعاداته وموروثاته أثرها في ممارسة الفرد لطلب وإنتاج المعلومات وبثها.
- البعد التنظيمي: حيث تسجيل الخبرات البشرية ونشرها وتجميع أوعيتها وتيسير الإفادة منها عادة ما يستلزم اتخاذ تدابير معينة وتوفير إمكانات تنظيمية معينة يبتدعها المجتمع لصالح أفراد.
- البعد التكنولوجي: ويقصد به تسخير الإمكانيات التكنولوجية المعاصرة للحصول على المعلومات وتجميعها وتحليلها وبثها.

نظام المعلومات Information System

النظام يُعرف بأنه مجموعة من العناصر، يرتبط بعضها بعضاً بشكل علاقات منظمة تسعى إلى تنفيذ مجموعة من الأهداف. ويُعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة (أو الأجزاء المتفاعلة) التي تعمل معاً بشكل توافقي لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة. ونستطيع أن نفهم من هذا التعريف أنه لا بد من أن تكون أجزاء النظام متآلفة ومترابطة ومتناسقة حتى يتمكن النظام من تحقيق أهدافه بشكل سليم.

ويمكن تعريف نظام الحاسوب على يد أحد محلي النظم بأنه مجموعة المكونات المادية (Hardware) والبرمجيات (Software) والإنسان (Human)، بينما يعرفه محلل آخر بأنه مجموعة من وحدات الإدخال (Input) ووحدّة المعالجة المركزية (CPU) ووحدات الإخراج (Output).

ويُسمى النظام الذي يعالج البيانات (Data) ويحوّلها إلى معلومات (Information) ويزود بها المستخدمين "نظام معلومات".

ويُعرّف نظام المعلومات بأنه: مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات. ويقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الاستفادة منها. وتستخدم مخرجات النظام وهي المعلومات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكّم (Control) داخل المؤسسة.

وعليه، يمكننا تصور نظام المعلومات على أنه مكون من الإنسان والحاسوب والبيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة. ويتصوره آخرون على أنه مكون مما يلي:

- 1- المدخلات Input وهي البيانات.
- 2- المعالجة (العمليات) Processing وتتكون من جهاز الحاسوب نفسه والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والملفات والأشخاص.
- 3- المخرجات Output وهي المعلومات Information.

إن نظام المعلومات تنظيمٌ يؤمن نقل المعلومات والسيطرة عليها من مصادرها ومنتجيتها، إلى المستخدمين منها والمستهلكين لها بهدف استثمارها في أعمالهم ومشاريعهم اليومية والمستقبلية.

تتكون المكتبة أو مركز المعلومات عادةً من أجزاء منفصلة من الناحية الشكلية إلا أنها متصلة وظيفياً تعرف بالنُظُم. ويختلف النظام المكتبي التقليدي عن النظام المحوسب في أن النظام التقليدي يعتمد اعتماداً كاملاً على العمل اليدوي الذي يقوم به الأفراد، أما إذا استُخدم الحاسوب في تنفيذ بعض أو كل العمليات المكتبية فيُعرف النظام بأنه نظام مبني على الحاسوب.

وقد يشتمل كل نظام مكتبي كبير على عدد من النظم الصغيرة تعرف باسم النظم الفرعية (Sub-Systems). فقد تشتمل المكتبة على نظم فرعية للتزويد والفهرسة والمراجع والإعارة والدوريات، ويقسم كل نظام فرعي من الأنظمة السابقة إلى نظم أخرى صغيرة، فقد يشتمل نظام الإعارة مثلاً على نظم صغرى مثل نظام الإعارة الخارجية ونظام إرجاع الكتب ونظام إحصاءات الإعارة. ويتبع عن هذا التقسيم مستوى آخر من النظم يقسم بعضها بدوره إلى أقسام صغرى. فعلى سبيل المثال، قد يشتمل نظام إعارة الكتب الخارجي على نظم فرعية خاصة بالإعارة العادية والإعارة الخاصة والغرامات. وتستمر عملية تقسيم النظام الكبير إلى نُظُم صغيرة حسب الحاجة وكلما أمكن ذلك.

المعلومات والتنمية:

إن العلاقة بين استخدام المعلومات والتنمية علاقة معقدة. فاستخدام المعلومات له قيمة جوهرية تنبثق من مساهمة استخدام المعلومات في فعاليات أخرى فمن الضروري تحديد مفاهيم المعلومات والتنمية وكيفية استخدامها لمعرفة قيمتها بالنسبة للتنمية.

تعاريف:

التنمية:

يجب أن ينظر إلى التنمية من وجهة نظر البلدان النامية. فقد اختار علماء الاقتصاد الناتج القومي الإجمالي لكل شخص كتعريف للتنمية، وأشارت تجربة الخمسينيات والستينيات عندما حقق عدد كبير من البلدان النامية أهداف النمو للأمم المتحدة، بينما بقيت مستويات المعيشة للجماهير الشعب ثابتة إلا أن هناك خطأ في تعريف التنمية.

لقد أظهر تقرير التنمية البشرية لبرنامج التنمية التابع للأمم المتحدة مجموعة مؤشرات تنمية بشرية هدفت إلى تزويد صورة أكثر دقة وأكثر اتساعاً، ويعمل اليوم البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مع عدد من مؤشرات التنمية المستدامة.

وتقاس مرحلة نمو البلد بالنظر إلى ستة عوامل وتشمل: الفقر والتعليم والجنس والوفيات والصحة والبيئة. وتوفر التنمية المستدامة بديلاً للتنمية التقليدية، وذلك بالتركيز على المشاركة الاجتماعية والآفاق الشاملة والمساواة الاقتصادية والنمو والديناميكية المعقدة التي تربط عوالم النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

يعرف "فيترو" التنمية بأنها قدرة المجتمع على إضافة قيمة للموارد المادية وغير المادية التي هي أساس إنتاج الثروة المحلية وعامل هام في المساهمة بتوزيع متساو للثروة الجديدة، وإن الإضافة للقيمة هي إضافة لمحتوى المعلومات من المصادر.

وتعزز القدرة على التنمية من خلال الحصول على المصادر المادية وغير المادية فهي تتطلب تقوية البنية التحتية المادية، كما تتطلب مصادر فكرية وإبداعية. وقد عدّ البنك الدولي في تقريره عن التنمية العالمية لعام 1998 بأن التنمية هي عملية تركز على المعرفة.

إن الدور الأساس للمعلومات في التنمية يركز على ثلاثة افتراضات:

- 1- أن مستخدمي المعلومات الكامنة قادرين على الاختيارات العقلية المرتكزة على تحليل النفقة والفائدة أو على عمليات عقلية مشابهة.
- 2- أنه يوجد معلومات كاملة.
- 3- أن الحصول على معلومات لا يحتاج إلى تكلفة.

وعلى الرغم من أن مفهوم المعلومات مفهوم محير إلا أننا نعلم أنه يشبه الطعام والهواء والحاجات الأساسية الأخرى التي لا نستطيع أن نحيا دونها. وفق تعريفنا للمعلومات فإن لها قيمة استخدام أو قيمة كامنة يمكن تقديرها بعد استخدام هذه المعلومات وبعد أن تصبح نتائجها قابلة للتطبيق. وبالنظر إلى الحالة في البلدان النامية تكمن قيمة المعلومات في تطبيقها على المشكلات أكثر من تطبيقها المباشر على الفعاليات المعينة لها.

التنمية والمعلومات:

يجب النظر إلى تأثير المعلومات على أهداف وأغراض القرارات والأفعال والتجهيز الفكري لفئات محددة من السكان فيما يتعلق بمشكلاتهم الخطيرة.

وهناك خمسة مظاهر للتنمية تشارك فيها المعلومات وهي:

1- التنمية الديمقراطية والاجتماعية.

2- الإغناء الثقافي.

3- البحث والتعليم.

4- التنمية الاقتصادية الجزئية.

5- التنمية الاقتصادية الكلية.

1- التنمية الديمقراطية والاجتماعية

تساهم المعلومات في التنمية الاجتماعية والديمقراطية بضمان وصول الناس إلى المعلومات الضرورية وبذلك يصبحون قادرين على اتخاذ القرارات التي تشكل منهج حياتهم، ويحتاج كل شخص إلى معلومات عن حقوقه المدنية والاجتماعية والسياسية، وبذلك يشارك في تنمية مجتمعه. وإن الوصول إلى المعلومات يمكن الناس من اتخاذ أحكام حول المظاهر المدنية والاجتماعية والسياسية للدولة وفعاليتها.

2- الإغناء الثقافي

تمر الثقافات بحالات مستمرة من التنمية والتغيير. وفي هذه العملية تؤدي هذه التغييرات إلى مجموعة من التأثيرات الخارجية المرتبطة باللغة والدين والهوية العرقية.

ففي الماضي كانت هذه عملية بطيئة نسبياً إلا أن الإعلام والاتصالات كالهاتف والتلفاز والإنترنت قد غير ذلك بشكل كبير، وتؤدي نظم المعلومات دوراً حاسماً في هذه العملية، حيث تؤمن نظم المعلومات والاتصالات وسائل لتسجيل وحفظ الثقافات المحلية وتوفيرها لجمهور أوسع، وإن قياس الإنجاز في هذا المجال هو غنى الثقافة وانفتاحها على التأثير الخارجي وصفتها المحلية المميزة.

3- البحث والتعليم.

إن الكتب ووسائل الإعلام جزء هام من أي نظام تعليمي. وتعد القدرة على القراءة والكتابة أساس أي مجتمع متطور، فاحتياطي الكتب والمواد والوسائل الإعلامية الأخرى المختلفة جزء أساسي في أكثر من نظام تعليمي بدائي، ويعد تطوير نظم نشر الكتاب المدرسي وتحسين نوعية المكتبات وتطوير شبكات المعلومات الإلكترونية وسيلة لرفع المستوى العام للتحصيل التعليمي، وإنه من الضروري تقييم الدرجة التي يضيف فيها الكتاب وفعاليات المكتبة بما فيها الدخول إلى الإنترنت قيمة للتعليم ونظم البحث لمعرفة تأثير المعلومات على تطور التعليم.

4- التنمية الاقتصادية الجزئية:

يعمل تأثير المعلومات على التنمية بطرق مختلفة، فيمكن استخدام المعلومات للمساعدة على الإبداع وتطوير المنتج بإعطاء الشركات الأفكار الجديدة وعمليات تقنية ومواد ومنتجات بسيطة، وهذا ما يؤكد على الحاجة إلى خدمات معلومات تقنية وعلمية لدعم البحث والتطوير. كما تحتاج الشركات أيضاً إلى الدخول إلى المعلومات التجارية، وهذا ما يمكنها من إدارة مصادرها بشكل أكثر فاعلية.

ويتضمن قياس تأثير فعاليات المعلومات المخصصة لدعم التنمية الاقتصادية الجزئية تقييم الدرجة التي تبرهن فيها هذه الفعاليات على ديمومة وفاعلية الشركات والمؤسسات.

5- التنمية الاقتصادية الكلية:

تسهم المعلومات في التنمية الاقتصادية الكلية بزيادة مرونة وسرعة الاستجابة للاقتصاد ككل. وإن هدف السياسة هو تحسين فعالية وتأثير الاقتصاد بشكله الحالي وأيضاً إعادة بناء الاقتصاد والانتقال من انخفاض القيمة المضافة للصناعات إلى ارتفاع القيمة المضافة للنشاطات، وتنوع آليات إنجاز مثل هذا التحول بشكل كبير. فهناك عادة عنصر هام فيما يتعلق بتنمية البنية التحتية بخاصة تطوير الاتصالات والدخول إلى الإنترنت.

وهناك جهود حثيثة مبذولة من أجل بناء بنية معلومات تحتية تحدث نقلات جذرية في اقتصادات الدول المتقدمة، وهناك حاجة مشابهة لمثل هذه التغيرات في البلدان النامية. ولا نعرف سوى القليل عن الارتباط بين تنمية قطاع المعلومات ومعدل النمو الاقتصادي، فقياس التأثير العام للمعلومات على التنمية الاقتصادية الكلية يعني: تقييم الإسهام الذي تقدمه للمستوى الحالي من الناتج المحلي الإجمالي أو الناتج القومي الإجمالي. ويمكن أن تتضمن أيضاً تقييم الإسهام في مجموعة من أهداف السياسة الاقتصادية الكلية مثل إعادة بناء الاقتصاد أو تحسين المنافسة الدولية.

البنية التحتية للمعلومات:

من الضروري تقوية البنية التحتية للمعلومات لمعرفة أثرها على التنمية، وهنا تبرز الحاجة إلى المكتبات والكتب المدرسية والوسائل الإعلامية الأخرى لدعم

القطاع التعليمي. وإن خدمات المعلومات التكنولوجية والعلمية والارتباطات بنظم المعلومات وآلية حماية حقوق الملكية الفكرية ضرورية لدعم التنمية الاقتصادية الجزئية، بينما تدعم شبكات الاتصالات وتسهيلات خدمات الحاسوب والتطبيقات المتعلقة بها التنمية الاقتصادية الكلية، أما وسائل الإعلام ودور النشر وشبكة خدمات المعلومات المحلية فهي ضرورية لدعم التنمية الاجتماعية والديمقراطية والثقافية بالإضافة إلى ذلك تبرز حاجة ملحة لوجود فريق عمل متخصص بالمعلومات وإلى تطوير المهارات المطلوبة في استخدامها، ويستوجب على العاملين الاتصال بشكل مباشر مع المستخدمين ومساعدتهم في الفهم والاستفادة من المعلومات المتوافرة.

المشكلات المنهجية:

إن أول خطوة في قياس تأثير المعلومات على التنمية هي تحديد العوامل التي تؤثر في نشاط المعلومات على التنمية، وذلك يمكننا من تحديد المتغيرات المطلوبة وقياسها. ويمكن إدراك قيمة تأثير المعلومات فقط عندما تستخدم من أجل شيء محدد. لذلك فمن الضروري الأخذ بالحسبان عنصر الوقت، والمشكلة الثانية هي صعوبة فصل تأثير المتغيرات الأخرى على استخدام المعلومات.

مجتمع المعلومات

نطلق على مجتمع ما أنه مجتمع المعلومات إذا تميز بوسائل اتصال تفاعلية مع انتشار غير محدود. إنه ذلك المجتمع الذي يتعامل مع المعلومات بأسلوب مستمر، متطور وفعال. ولا شك أن هذه المجتمعات هي التي تبقى وتزدهر وتحقق نتائج إيجابية لمواطنيها ذلك أنها تبقيهم على اتصال مستمر بكل ما هو جديد في العالم بما يحويه من ثورات علمية واجتماعية وثقافية وسياسية. ونتيجة لازدياد الحديث عن

المعلومات أصبح يطلق على مجتمعا المعاصر مجتمع المعلومات وعصرنا الحاضر بعصر المعلوماتية. ومما يتضمنه مدلول لفظ المعلوماتية هنا.

التكنولوجيا:

الأسلوب المنهجي المنتظم الذي نتبعه عند استخدام تراث المعارف المختلفة (بعد ترتيبها وتنظيمها في نظام خاص) بهدف الوصول إلى الحلول المناسبة لبعض المهام العلمية.

إيصال المعلومات وأهميته :

لا قيمة للمعلومات طالما لم يستفد منها احد، وتتمثل سبل إحاطة المستفيدين من المعلومات ما يلي:

- الدوريات أو النشرات الموجهة إلى جمهور عام أو متخصص.
- الإفادة بوسائل الاتصال الجماهيرية.
- المؤتمرات والبرامج الدراسية.
- خدمات الاتصال الشخصي

وفيد إيصال المعلومات فيما يلي:

- الحث على التفكير والعمل ببحث الآخرين ومعارفهم وخبراتهم والتعريف بها.
- الملاحقة المستمرة لما يقوم به الآخرون للإحاطة بالتطورات.
- تجنب التكرار غير المقصود لجهود الآخرين.
- تلبية حاجة العمل من المعلومات.

أشكال الاتصال وقنواته:

يغطي إيصال المعلومات العلمية والتكنولوجية جميع السبل الممكنة للاتصال، وتختلف قنوات الاتصال اختلافاً يعلو بمدي فاعليتها وحجم الجمهور المستفيد منها، حيث تفيد الاتصالات الشخصية في إثارة الأفكار المبتكرة، أما اللقاءات والمؤتمرات فتفيد في نشر الأفكار وتيسير الاتصالات، وتتطلب المعلومات الدقيقة عرضها في شكل وثائقي يتم التعرف عليه من خلال منافذ أخرى للاتصال.

معوقات الحصول على المعلومات:

- عدم إدراك الهيئات والمؤسسات أهمية المعلومات في معادلة النمو الاقتصادي الحديث.
- صعوبة الحصول على مصادر المعلومات الأجنبية لقيود التحويلات النقدية والاستيراد.
- الحواجز اللغوية وضعف قدرات الترجمة.
- الجهل بالفرص التي توفرها خدمات المعلومات.

تطوير خدمات المعلومات بالدول النامية:

عادة ما يبدأ تطوير البنية الأساسية للمعلومات بتدبير الموارد المعتمدة لمؤسسات المعلومات كالمكتبات ومرافق المعلومات (المكتبات بأنواعها والأرشيفات الصحفية ومراكز المعلومات بأشكالها المختلفة) المراكز القومية والمتخصصة ومراكز خدمات المعلومات الصناعية ومراكز تحليل المعلومات.

متطلبات تصميم نظام قومي أو إقليمي لخدمات المعلومات

1- وضع استراتيجية للمعلومات:

لابد للمعلومات من استراتيجية تعمل على تشجيع تنمية مواردها والتنسيق بين هذه الموارد ومتطلبات التنمية، تعمل هذه الاستراتيجية على تشجيع نشر نتائج جميع البحوث العلمية والفنية والتطويرية وتطبيقاتها القومية غير الخاضعة لحقوق الملكية الصناعية، كذلك تعمل على تشجيع التنسيق بين مراكز المعلومات والمكتبات وتطوير خدماتها.

الأهداف الأساسية لإستراتيجية المعلومات:

- كفاءة الاستغلال الأمثل لرصيد المعرفة المتراكم في العلوم والتكنولوجيا من أجل تحقيق الأهداف القومية للمجتمع.
- توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية.
- توفير خدمات معلومات مناسبة للاحتياجات، والعمل على تطويرها باستمرار.
- تشجيع التعاون في تبادل المعلومات والخبرات على المستويين المحلي والدولي.

2- تحديد الأولويات:

يتطلب تصميم النظام القومي لخدمات المعلومات في المقام الأول تحديداً للأولويات في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والفنية للدولة، ومع دراسة احتياجات المستفيدين والفجوات الموجودة في خدمات المعلومات القومية وتحديد الأولويات في بناء النظام المزمع توفيرها في المستقبل.

أنشطة النظام القومي لخدمات المعلومات المقترح:

- توفير الخدمات الأساسية للمعلومات، كقنوات الاتصال الأولي والنشر واقتناء مصادر المعلومات.

- توفير الأدوات والأدلة اللازمة للتحقق من مصادر المعلومات وأماكن وجودها كالفهارس الموحدة وخدمات التكشيف والاستخلاص.
- توفير إمكانات إيداع وتجميع الوثائق والبيانات المحلية والخارجية.
- حصر مشكلات التنمية وتحديد ما يمكن أن تحظى به كل مشكلة من معلومات عن طريق تقديم خدمات معلومات معينة تلبي تلك المطالب.

3. أنماط النظام القومي المقترح لخدمات المعلومات ومكوناته:

- ينبغي عند وضع استراتيجية لمركز قومي لخدمات المعلومات أن يضع تصورا لأنماط ذلك المركز ومكوناته ويمكن أن تتمثل في المركز القومي للبيانات والتوثيق، ومن الممكن لمثل هذا المركز أن يطلع بالمهام التالية:
- اقتناء وتجميع مصادر المعلومات بالتعاون مع المكتبة القومية.
 - تجهيز مصادر المعلومات.
 - بث المعلومات عن طريق النشرات وغيرها من وسائل بث المعلومات ونشرها.
 - خدمات الاستشارة والإرشاد لمراكز البيانات والمعلومات الأخرى.
 - إعداد المعايير الموحدة والمواصفات والأدلة الإرشادية والتعليمات.

هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات

يتأثر القرار وعملية صنعه بهيكل صنع القرار الاستراتيجي (وحدة صنع القرار)، في السلوك الخارجي واتخاذ.

يعد القرار السياسي أو العسكري أحد أنواع القرارات الاستراتيجية، "يتخذه صناع السياسة الحكوميون الذين يمثلون السلطات الثلاثة، التشريعية والتنفيذية والقضائية والمؤسسات التابعة لها" يتفاوت هيكل وبنیان اتخاذ القرارات في

مؤسسات الدولة الواحدة بعضها عن بعض، وبالتالي فإن عملية صنع القرار تختلف داخل كل بنية الأبنية الأخرى، وهذا يؤدي إلى تفاوت أنماط السياسة الناشئة عن تلك العمليات. فعلى سبيل المثال تحليل صنع السياسة الخارجية لأي دولة يتطلب تحليل مؤسسات صنع القرار في السياسة الخارجية، وعملية صنعها واتخاذها يتطلب تحليل مؤسسة صنع القرار في السياسة الخارجية الإجابة عن تساؤلات مهمة لا بد منها وهي:

أولاً: ما هي المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار للتوصل إلى قرار معين؟ هل يعمل بمفرده، أم يعمل في إطار مؤسسة؟ هل يتشاور مع أفراد يختارهم بنفسه؟ هل يجتمع بالأجهزة الرسمية المختلفة كثيراً أم نادراً؟

ثانياً: من يصنع قرار السياسة الخارجية للمنظمة أو الدولة؟ حيث نفرق ما بين صنع القرار الرسمي وصانع القرار الفعلي؟

ثالثاً: كيف يتم الاتصال وما هو شكل نظام الاتصال في داخل مؤسسة صنع القرار؟ كيف يتم تبادل المعلومات وإيصالها وتوظيفها من قبل صانع القرار؟ وكيف يتم فحصها ورد الفعل عليها؟ تتطلب الإجابة عن هذه التساؤلات أنفاً الحديث عن المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار، فقد تكون مؤسسة حكومية، أو جهاز، أو وزارة، أو منظمة دولية، وهذه المنظمة تصدر عنها قرارات سياسية أو عسكرية، وتصنع من قبل أشخاص خوّل لهم القانون ممارسة الصلاحيات في الأمور الاستراتيجية التي تتأثر بها سلوكيات السياسة الخارجية لهذه المنظمة.

تعد المنظمة التي أسست ووطورت في ترتيبها وأدوارها والموارد المتاحة لها، هي الهيكل الذي عرفه تشارلز هيرمان: "بأنه ترتيب معين لمجموعة من الأدوار والموارد

داخل الوحدة المسؤولة عن أي من مراحل حل المشكلة، أي أنه ترتيب للعلاقات بين الأفراد والمسؤولين عن اتخاذ القرار. وبصفة عامة فإن هياكل اتخاذ القرار تكون جزءاً من البنيان التنظيمي البيروقراطي الحكومي المختص بمعالجة الشؤون الخارجية".

تتضح صورة هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد صانع القرار بطرق مختلفة، ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلبها المنظمة وتختلف باختلاف المستويات الإدارية ودرجة مسؤوليتها والوظائف التي تؤديها في المنظمة.

يجرى تقسيم المستويات الإدارية للمنظمة وطريقة وصول المعلومات إليها وعملية توظيفها، وكما يأتي:

أولاً: مستوى الإدارة العليا "القيادة الاستراتيجية" في المنظمة:

"يتكون هذا المستوى من عدد قليل جداً من الأفراد، ويكون مسئولاً عن إدارة المنظمة وصياغة إستراتيجيتها وسياستها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها. تجمع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية أو داخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية"، وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الاستراتيجية ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكلية القرار التقليدية، ولغرض مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المنظمة. بين "جاتمان واندرسن" أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:

أ - الحصول على المعلومات وانسيابها في المنظمات "الاتصالات".

ب - استخدام تلك المعلومات في المنظمات لـ "صنع القرار".

ولتأمين فهم شامل لعملية معالجة المعلومات "يتطلب الأمر دمج هذين المنظورين في منظور واحد"، تكون الإدارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الاستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

- أ - معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.
- ب - معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل.
- ج - معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.
- د - معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.
- هـ - معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحدث تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

ثانياً: مستوى الإدارة الوسطى:

يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المنظمة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، "وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كما ونوعاً، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى".

ثالثاً: مستوى الإدارة الدنيا:

ويتمثل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المنظمة، ويتعامل هذا المستوى من

الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قراراً فنياً بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعية بكفاءة عالية، "وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي.

تتخذ القرارات الاستراتيجية المهمة من قبل قيادة الدولة كقرار دخول الحرب لتحقيق غاية أو هدف استراتيجي، ويكون من أصعب القرارات التي تحدد صورة الأمة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية، نظراً لما تواجهه الحكومة من خطورة كبيرة، ويعتبر مقياس مهم لدقة القيادة الوطنية والمهارة العالية لوحدة صنع القرار في التصميم ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي

أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في دراساتها على بعض المتغيرات وتركت الأخرى.

لم يختبر بعض الباحثين تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الاستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة والقياس ليتم اختبارها من خلال المعايير الفاعلية التنظيمية، "وقد استطاع برنارد أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرار الاستراتيجي، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، ومردودها هو انعكاس على حالة اللاتأكد البيئي".

يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، وإن التخطيط السليم والتقويم الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية المعلومات. "يوصف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات وفي مجمل حياتنا".

يواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد ومضطربة. "وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات، وفي هذه الحالة لا بد أن ترتبط استراتيجية المعلومات باختبار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المنظمة في المستقبل".

تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه. "يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية تزودنا بالمعلومات على مدار الساعة، وتشاركنا تجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، ويترتب علينا أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاكنا لهذا الكم الهائل للمعلومات".

يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل فهمنا وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

تأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى تحديد مدى موثقية المعلومات الواردة فيها. "وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها ويحللونها في هيكلية صنع القرار. يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحديا في هذا الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار".

ازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقدات المنظمات الحديثة، وتنوعت أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياة المجتمع عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

"بين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدرا رئيسيا وشرينا حيويا لديمومة المنظمة".

تعرض العديد من القرارات للإخفاق وال فشل، ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين "لو كاس" أن المعلومات "هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية".

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المنظمة، والتخطيط للفعاليات يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار. أما إدارة الفعاليات فيتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المنظمة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار.

و"تنبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها

في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها".

يعد تأثير الأجهزة البيروقراطية وبطيء حركتها بالحصول على المعلومات عاملاً مؤثراً في القرار، مما يجعلها تعتمد على ما هو متوفر من معلومات سابقة، أو على ما يقدمه جهاز المستشارين الموجودين على مستوى القمة.

تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استناداً إلى معطيات المعلومات المتوفرة، "كما أن متخذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما هي في الظروف الاعتيادية".

تقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

يفيد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة، ويتطلب الكثير من القرارات، "وكلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلما كان القرار أقرب للنجاح مع الأخذ بنظر الاعتبار عده عوامل أخرى".

يعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المنظمة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها.

يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساسياً على المعلومات والبيانات والأرقام والإحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات. ولتوضيح الدور الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرار جرى تقسيمها من قبل الباحث إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول الأساليب المتبعة في صنع القرار، ويتناول الفرع الثاني فاعلية القرار الاستراتيجي.

الأساليب المتبعة في صنع القرار

يمكن فهم عملية صناعة القرار من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين: الأولى تمثل أن أسلوب صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية. أما الثانية فتبين أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية. فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة. لاحظ الباحثون أن هنالك سبعة مداخل يلجأ إليها القادة لصنع القرارات. وتُعدُّ المداخل "ثالثاً، رابعاً، خامساً" من المصفوفة التي جاء بها الباحثون تمثل نمط القيادة الفعالة، وتحدد هذه المداخل بأن القيادة تعرض أفكارها وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار. وتندرج الاحتمالات السبعة في عملية صنع القرارات، وكما يلي:

أولاً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتعلنه على المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها،

ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ. إن هذا النمط من القيادة لا يفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

ثانياً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتحاول إقناع المرؤوسين، كما في الاحتمال الأول، وتحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، وبدل من إعلامهم بالقرار فإنها تتخذ موقف آخر ببيع القرار لأجل كسب المرؤوسين إلى جانبهم وقبولهم للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارهم، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

ثالثاً: تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارهم، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم. وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها. تمكن طريقة الأخذ والعطاء القيادة والمرؤوسين باستكشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

رابعاً: تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها. تبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها. وتقوم بعرض الحلول والمعالجة لمشكلة موضوعه البحث على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار. يمكن هذا النمط والسلوك المرؤوسين مزاولة بعض التأثيرات على القرار.

خامساً: تعرض القيادة المشكلة، وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار،

وتظهر للمرؤوسين فرصه لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجودة لدى القيادة. إن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم المعركة اليومية. تقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، واختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

سادساً: تُعين القيادة التحديدات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، وقد تكون التحديدات مالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

سابعاً: تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه، وتمثل موقفاً متطرفاً في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادراً ما يحدث، ويقتصر على بعض حالات الأبحاث والمهام المحددة قصيرة الأجل. وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب. وتشمل التحديدات المفروضة على فريق العمل تلك التحديدات التي وضعتها القيادة أمامهم.

فاعلية القرار الاستراتيجي

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل.

يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة من تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

تعد عملية صنع القرار العمود الفقري للإدارة، وتعد من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معين، وهناك قواعد يمكن التنبؤ من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في وقت صنعه تحت ظل معطيات بيئية معينة، وتشمل:

أولاً: مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة لأغراض ذلك القرار.

ثانياً: مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية المتأتية من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات.

ثالثاً: مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.

رابعاً: درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك البيئة.

بينما يحدد سلمان مجموعة من النقاط التي يجب أن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.

ثانياً: التحسس واليقظة لأمر المستقبل.

ثالثاً: حساب الاحتمالات المتوقعة.

رابعاً: المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.

خامساً: الجاذبية الفنية.

سادساً: البصيرة والشعور بالشجاعة.

بينما يشير عبوي وهشام في دراستهما المتعلقة باتخاذ القرارات ضرورة تهيئة المقومات الأساسية من قبل المنظمات لكي يكون القرار فعالاً والتي تشمل ما يأتي:

- أولاً: توافر المعلومات.
- ثانياً: توافر الوقت وعدم التسرع.
- ثالثاً: إسهام القرار في تحقيق الأهداف.
- رابعاً: وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.
- خامساً: الاعتراف بحتمية التغير.
- سادساً: توافر عدة بدائل للاختيار.
- سابعاً: توافر معايير صحيحة ودقيقة.
- ثامناً: قابلية القرار.
- تاسعاً: وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.
- عاشراً: المرونة الذهنية.

وهناك وسائل أخرى لتحسين الوصول إلى قرارات فعالة وجيدة، يجب أن تتعلمها القيادة واستخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل بأقل قدر من تضيع الوقت، والطاقة، والمال، وراحة البال.....، والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفى بهذه المعايير الستة:

- أولاً: أنها تركز على الجوانب المهمة.
- ثانياً: أنها منطقية وملتصقة.
- ثالثاً: أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معاً، وتجمع بين التحليلي والحدسي.
- رابعاً: أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة.

- خامساً: أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة.
- سادساً: أن تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

وإن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هنالك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الاستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات، ولأجل أن تقود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي:

أولاً: التركيز على ماهية القرار. يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعاً، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.

ثانياً: طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

ثالثاً: أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة.

رابعاً: تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولاً عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

ونتيجة لذلك، فإن مفهوم فاعلية القرار كما أشار إليه مارج وآخرون: "ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة، والذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صنعه"، فيما أشار النظاري بأنه "ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف

المشكلة جميعاً (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار". وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئية "الداخلية والخارجية" للمنظمة وتوجيهها صوب تحقيق التناسق بين هدف القرار ووسيلته.

مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي

إن عملية صنع وتحليل القرار الاستراتيجي يشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ وصنع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة، ويقصد بها كيفية تقويم الخيارات وتوفيق بين اختلاف الآراء بين مجموعة اتخاذ القرار".

لكي يكسب القرار الاستراتيجي أو غيره من القرارات مشروعية لا بد أن يخضع للقانون العام للدولة، والذي يهتم أساساً بالبحث عن مشروعية القرار واحترامه للقواعد القانونية العليا، فالقرار وفق القانون العام هو: "إفصاح جهة الإدارة عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكناً عملاً وجائزاً قانوناً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة.

تغطي القرارات الاستراتيجية الاهتمامات الأساسية للعلوم السياسية والاقتصادية والعسكرية، لذا وجب الاهتمام الكبير بعملية صنعها واتخاذها. ومن التعريف آنفاً يتضح لنا: "أن القرار في علم الإدارة يتألف من ثلاثة عناصر أساسية لا بد من اجتماعها لكي تكون قرار بالمعنى الحقيقي، وتشمل: الاختيار المدرك، وجود هدف أو أهداف محددة، تعيين إجراءات التنفيذ".

تكتسب القرارات الاستراتيجية نوعاً من الصعوبة لكونها معقدة، وليس في وسع أحد أن يقضي على هذا التعقيد. "وتستطيع القيادة أن تواجه هذا التعقيد بالمنطق وبنفس الكيفية التي تتسلق بها جبلاً، خطوة واحدة في الوقت الواحد. فالقرارات يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها.

تزداد حرية التصرف كلما ارتقى مستوى صانع القرار الاستراتيجي. ونجد غالبية زعماء دول العالم الثالث لديهم دور كبير في صنع القرارات الاستراتيجية المهمة، وبالأخص تلك التي تتطلب الدعم السياسي والعسكري، بالرغم من وجود المؤسسات الاختصاصية التي لها علاقة رئيسية بهيكلية صنع القرار. "أما في النظم الديمقراطية الغربية، كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، فإن عملية صنع القرار قد لا تكون بيد الرئيس، أو الملك، أو رئيس الوزراء إلا من خلال مؤسسات اختصاصية (سياسية، مخبرية، عسكرية،....)، لها دور أساسي في صنع القرار".

تسعى عملية تحليل وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، "والتي يطلق عليها ريتشارد باسكال معطيات الوجود، وتشمل": الغموض بشأن ما يعنيه شخص أو شيء ما، والشك في نتائج الأحداث، والنقص وعدم الاكتمال في أنفسنا وفي الآخرين وفي الموقف المبدئي والنتائج. تتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعاصرة مراجعة تصورنا الفكري التقليدي للقرارات، فالواقع التنظيمي غامض ومشكوك فيه ومعقد وغير كامل في معظم الأحيان، بمعنى أن اتخاذ القرار وخاصة الاستراتيجية منها على أساس إزالة هذه العوامل من تفكيرنا، قد يكون إجراء غير مفيد لا سيما عندما يتضمن القرار الاستراتيجي أو يؤثر على أشخاص آخرين.

يجمع علماء الإدارة والسياسة والباحثين على وجود مراحل منهجية في علمية تحليل وصناعة القرار واتخاذها، ولا بد من المرور عليها قبل أن يصدر القرار، فالدكتور درويش يحددها بمرحلتين رئيسيتين تضم كل مرحلة منهما على عدة خطوات فرعية وكما يأتي:

أولاً: مرحلة تكوين المشكلة.

ثانياً: مرحلة إيضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم والبحث عن الأسلوب المعالج لها.

ومنهم من يوصلها إلى تسع مراحل كالدكتور عبد الهادي وكما يأتي:

أولاً: تقرير المشكلة.

ثانياً: جمع المعلومات.

ثالثاً: الترتيب والتحليل.

رابعاً: تحديد الوسائل.

خامساً: وضع قائمة بالبدائل.

سادساً: تقييم البدائل.

سابعاً: القرار.

ثامناً: التنفيذ.

تاسعاً: المتابعة.

يبين الملحق (ب) المرفق ملخصاً لخطوات الأسلوب العلمي التحليلي لصنع واتخاذ القرارات كما يعرضها العلماء والمؤلفون.

وتأسيساً على ما تقدم، فقد انقسم علماء فقه الإدارة والباحثون بشأن تحليل وصنع واتخاذ القرار انقساماً كبيراً، فمنهم من جعله يصنع ويتخذ بمرحلتين،

ومنهم من أوصله إلى تسع مراحل وكما وردَ آنفاً. ومن خلال استعراض الملحق (ب) المذكور، فإن الباحث يعتقد أن خطوات تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذُه تنحصر في سبع مراحل أساسية من الناحية العلمية، تبدأ بتحديد الموقف، تحديد المشكلة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، تنفيذ القرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه.

توجد داخل كل مرحلة من هذه المراحل الأساسية خطوات فرعية يختلف عددها وأهميتها حسب طبيعة كل مرحلة، وعلى هذا الأساس سنقوم بالبحث في طبيعة ومتطلبات كل مرحلة من المراحل السبع السابقة وكما يأتي:

تحديد الموقف الاستراتيجي

يعد من الأهمية تحديد الموقف الذي على أساسه يتخذ القرار الاستراتيجي، وكما يعتقد صانع القرار فقط، وهذا ما يراه "سنايدر" في حين يهتم "فرانكل" بضرورة أخذ البيئة الموضوعية في الاعتبار من وجهة نظره.

يجب الحصول على كل المعلومات والمعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمسكلة وتحليلها. مع ضرورة دراسة العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المسكلة والأهداف والواجبات المنبثقة منها.

يرى أبو دية في تحديد الموقف ضرورة دراسة العوامل الخارجية والداخلية والمتمثلة: "العامل الاجتماعي، والاقتصادي، والعسكري، والإعلامي، والسياسي". وتحليلها وبيان تأثيرها على المسكلة، وبين أبو دية تأثير عوامل البيئة العلمية والنفسية كضوابط أو مقومات على عملية تحليل وصنع واتخاذ القرار.

تتعرض عملية تحليل صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي إلى ضغوط خارجية كبيرة، نتيجة لتأثير النظام الدولي ووحداته، وتُعدُّ الموضوعات التي لا ترد في ذهن صانع القرار غير مؤثرة في طبيعة القرار، لكنها تؤثر في نتيجة القرار بعد صدوره وانفصاله عن صانعه، ويصبح محكوماً بالبيئة الموضوعية. يجب على صانع القرار أن يجعل من قراره متناسباً ومتوافقاً مع الموقف.

أوضح العالمان فكتور فروم وزميله فيليب يوتون في نموذجهما، الذي "يوضح الأسلوب الموقفى والقدرة التي تمكن صانع القرار الاستراتيجي ومتخذه على تفهم الظروف أو الموقف المحيط به، مما يدفعه نحو تحديد نوعية القرار الذي سيقوم بصناعته واتخاذها، وهذا يعتمد على دقة المعلومات وجدوى الهدف، والتجاوز على الغموض وخلق الاستجابة التنفيذية".

برزت خلال خمسينيات القرن الماضي الحاجة إلى دراسة القرارات، وخاصة في الجانب السياسي، والتي تتضمن قيماً وأساليب محددة إزاء التعامل مع المواقف، مثل التدخل البريطاني في قناة السويس عام 1956، وغير ذلك مما سيتم دراسته مستقبلاً، وقد استنتج الباحثون أن للقيم الموقفية مجموعة فرضيات، يمكن أن تكون بمثابة ترجمة سلوكية مؤثرة على متخذي وصانعي القرارات الاستراتيجية، والتي تشمل:

- أولاً: أن القرارات المتعلقة بالموقف توجه وتتخذ في إطار هذا الموقف تحديداً.
- ثانياً: كلما كان الموقف يجسد أزمة كبيرة، كلما سعى متخذه القرار نحو التقارب فيما بينهم وتفعيل دور الاستشارة الجماعية الداخلية والخارجية.
- ثالثاً: كلما طال الموقف، كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة عنه.

رابعاً: كلما ازدادت تكلفه التعامل مع الموقف، كلما زاد التراجع عن القيم التي ارتبطت به.

خامساً: كلما ازداد الموقف خطورة ازدادت جهود متخذ القرار نحو تطمين القلق العام والبحث عن معونات خارجية، والقيام باتصالات دولية، ودراسات مقارنة لمواجهة الموقف.

وتعليقاً على ذلك، يرى الباحث وجود حالة من التطابق والموائمة ما بين موقف الاحتلال الأمريكي للعراق في عام 2003 مع النقاط الواردة آنفاً. بعد إطالة أمد الحرب وكثرة الخسائر لدى القوات الأمريكية، والتكاليف المادية الباهظة المصروفة على الحرب، والتي لم يعد يطيقها معظم الشعب الأمريكي، دفع القيادة الأمريكية برئاسة جورج بوش الابن في عام 2007، تشكيل لجنة يرأسها عضو مجلس النواب الأمريكي لي هاملتون وجيمس بيكر وزير الخارجية الأسبق ومجموعة من الشخصيات الأخرى بإعداد دراسة بخصوص الموقف في العراق ودور الدول المحيطة به، وتأثيرها على الوجود الأمريكي، وقد قامت اللجنة بزيارة العراق والدول المحيطة به وتقديم توصيات لأجل تفعيلها من قبل القيادة الأمريكية.

تتميز بعض المنظمات "كالمنظمات العسكرية بإدراج فقرة الموقف في مقدمة قراراتها الاستراتيجية أو العملياتية أو التكتيكية منها".

تعد عملية استعراض عوامل الموقف من الأمور الأساسية لفهم جوهر القرار والتي من خلالها يتم الحصول على كل المعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة التي يجب تحليلها.

تستهدف دراسة كل العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة

والأهداف والواجبات المنبثقة منها والتي من خلالها يمكن رسم الصورة الخاصة بالقرار.

تعد عملية استكمال دراسة عوامل الموقف وتحديد مسالك العمل وإظهار البدائل من خلال التمعن في البيئة الموضوعية التي تأخذ من وجهة نظر متخذ القرار من العوامل الرئيسية لكون القرار بعد صدوره ينفصل عن صانعه ويصبح محكوماً بتلك البيئة ولذلك تظهر كثير من التحديدات والمعاصل التي تواجه القرار في عملية التنفيذ.

يعتمد تعريف موقف معين أو تحديد مشكلة في كثير من الأحيان على حجم المعرفة، لذلك تُعدُّ المعلومات ومخرجاتها ذات أثر كبير على ترشيد القرار، كما أن إدراك صانع القرار للموقف يتأثر بقيم ومعتقدات والتكوين الشخصي لمتخذ القرار والتي تعد جزءاً من قيم الدولة ومعتقداتها وشخصيتها، والتي يعبر عنها من خلال موقعه الرسمي في رده على الموقف الناشئ، ويستند فهم صانع القرار للموقف إلى إدراكه له، وإلى المعلومات المتوفرة عنه لكي تمنح الفرصة بتحديد المشكلة والهدف اللاحق.

ينبغي أن يتعامل صانع القرار مع أفضل ما يمكن الحصول عليه في ضوء المتغيرات الدولية المختلفة، وليس على أفضل ما يتمناه، أي أن تكون نظرتة واقعية للموقف والأهداف التي يسعى إليها ولقدرته على مواجهه، وقد تتطلب في بعض الأحيان ضرورة التضحية ببعض الأهداف ليس لعدم أهميتها بل لان تحقيقها قد يرتب أضراراً كبيرة على الموقف مما يحرم من الحصول على المكاسب المتوقعة، وأن التضحية في بعض الأهداف مرحلياً قد يؤدي إلى خلق موقف ملائم أفضل لانجاز أهداف أخرى أكثر أهمية. لذلك يعد تحديد الموقف أولى مراحل عملية

صنع القرار ويجب التأني في دراسته واستخلاص ما فيه وتحديد صورته للاستمرار والتقدم إلى المرحلة الثانية، "وعليه فإن التعريف الموضوعي الدقيق للموقف واستيضاح معالمة يؤثر في النتيجة النهائية للقرار الاستراتيجي".

تحديد المشكلة:

يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكيل الإطار العام للقرار. فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقه التقييم لها.

تؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيرا عميقا على المسار الذي تم اختياره، وسيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والإحصائيات المتعلقة بها، "وكلمها كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمسألة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المسألة وبيان حدودها وإيضاح أبعادها أكثر يسرا وسهولة، ويمكن الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية".

يجب أن يكون التحرك الأول لصانع القرار منصبا على خلق صورة أولية للمسألة في أذهان منظومة هيكلية صناعة القرار، من خلال وضع قائمة تفقد أولية تشمل: (ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، من)، حاول أن تصوغ جملة مسألة.

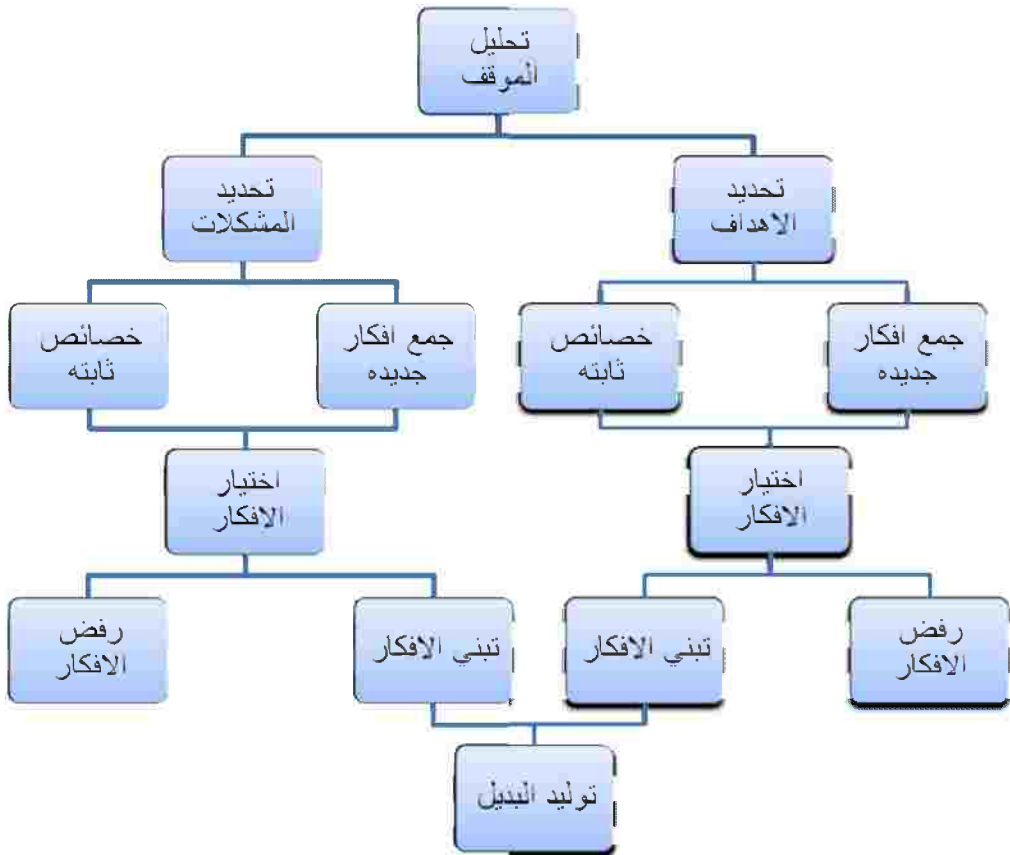
تعرف المسألة "بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهل المسألة مثيرة للاهتمام العام للقرار الاستراتيجي أم فيها بعد خاص؟ وهل لها بعد يتعدى من حيث التأثير والنتائج حدود الأشخاص المباشرين المعنيين بها كمسألة".

يحدد لنا بيتر دركر ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المسألة، في سبيل التعرف عليها ودراسة أبعادها من خلال ما يأتي:

أولاً: تصنيف المشكلة: هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.

ثانياً: التعرف على المشكلة: وهذا يعني تحديد المشكلة ومنحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

ثالثاً: تحديد الجواب للمشكلة: ينبغي تعريف المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه وتحدياته، والشكل التالي يبين كيفية جمع المعلومات عن المشكلة:



يجب البحث عن القيود التي تحيط بالمشكلة، وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، بالاستفادة من مشورة الآخرين. تجري إعادة النظر في تحديد المشكلة بمرور الوقت والتمسك بالرأي الذي يعتقد أنه صالح لحل هذه المشكلة، وتحدد الأولويات بموجب مجموعة من الجمل مع بيان الهدف، وكيفية ربط الأهداف الفرعية المباشرة بالأهداف العامة، ولمن تعطى الأولوية لهذين النوعين من الأهداف، وكيف سيعمل حل هذه المشكلة على تحقيقها؟ وما هي القدرات والموارد، لمواجهة هذه المشكلة؟ ينبغي على صانع القرار أن يتذكر في نهاية الخطوة الأولى من تحديد المشكلة أن الهدف هو "جملة كيف" التي سوف تثير أفكاراً جديدة للعمل عليها.

تحديد الأهداف الاستراتيجية

تعد عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية من الأمور الأساسية في فن وتحليل وصناعة واتخاذ القرارات السليمة. تكون عملية التفكير في الأهداف وكتابتها على الورق في بعض الأحيان كافية لتقود إلى الخيار الاستراتيجي، دون القيام بمزيد من البحث.

تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها، بدءاً من تحديد البدائل وتحليلها، والتي ستقود إلى تبرير الخيار النهائي.

حدد جون هاموند ثلاثة نقاط رئيسية للتركيز على الأهداف للوصول إلى المسار الصحيح في صنع واتخاذ القرار:

أولاً: تساعد الأهداف في تحديد المعلومات التي تسعى للحصول عليها. فعند تحديد الهدف يجري جمع المعلومات وتفسيرها وصولاً لاستنتاجات منطقية تساعد في تحقيق القرار السليم.

ثانياً: إن أهدافك تساعدك في تفسير اختيارك للآخرين. يطلب منك حينما تشرع لاتخاذ القرار بيان أسباب القرار الذي اتخذته، فعندما تكون مسلحاً بقائمة من الأهداف، فإنك تعرض مسار تفكيرك، وتبين كيف أن قرارك يحقق الأهداف الأساسية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى.

ثالثاً: تحدد الأهداف أهمية القرار وما يحتاج إليه من وقت وجهد والأمور غير المتوقعة. قد ينصب اهتمام متخذ القرار على مجال أضيق مما يجب، وتستبعد اعتبارات مهمة لا تظهر إلا بعد أن يكون القرار قد أخذ. يجري التركيز على الأمور الملموسة والقابلة للتقدير الكمي "كالتكاليف، مدى التوافر"، وينسى العوامل غير الملموسة كالجوانب الذاتية "السمات، سهولة الاستعمال"، والاهتمامات الأساسية.

يفكر صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف لمجموعة من التساؤلات التي تساعد في الوصول إلى تحقيق الهدف، وتشمل: "الغاية والرغبة من القرار والتفكير بأسوأ الاحتمالات، والأثر المحتمل للقرار على الآخرين، والاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم، والتفكير بنوع العمل، والبحث في عملية تفسير القرارات للآخرين". وباستخدام هذه الأساليب وغيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المهمة والمتعلقة بالقرار الذي يراد اتخاذه.

جمع المعلومات

تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، وهناك ثلاثة أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة وهي:

أولاً: التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبأبعادها المؤثرة.

ثانياً: تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

ثالثاً: حسن استخدام المعالجات الإحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

تعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي، ولأهميتها لا بد من إعطاء تعريف محدد لها، فالمعلومات بالمعنى العام، وكما عرفها (د. مازن الرمضاني) هي: "الأداة التي من خلالها يتم تحويل البيئة الحركية إلى بيئة نفسية، والتي تتم في ضوء إدراك الموقف، وبالتالي صنع واتخاذ القرار"، وهناك من يروي أنها: "عبارة عني سيل من الإشارات ورسائل التي تحفز صانع القرار للتعامل مع الموقف".

تصبح القرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات بلا أساس عندما لا توجد معلومات لإدامتها. إن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي ولمشكلاته، ضمن مراحل الاستدلال، والاستنتاج، والتقويم، والاختيار للبدل الأحسن، ومن أجل تحقيق الفائدة في المعلومات يجب أن تتوافر فيها الخصائص التالية:

أولاً: الموضوعية والدقة.

ثانياً: الشمولية: وتعني القدرة للمعلوماتية على الاتصال بطبيعة المشكلة والعناصر المؤثرة فيها والمتأثرة بها.

ثالثاً: الملائمة: وتعني قدرة المعلومات على إعطاء الدلالات والآثار التي تسهم في الإحاطة بأبعاد المشكلة، وتحديد أفضلية البدائل الممكنة على الحلول.

يتطلب البحث ضمن نطاق مشاريع القرارات البديلة الحصول على أكبر قدر من المعلومات في أقصر وقت ممكن ضمن وحدة صنع واتخاذ القرار نظراً لوجود العقبات الكثيرة. تمر عملية تحليل المعلومات وتقييمها بثلاثة مراحل أساسية لينتج عنها ما يسمى (المعلومات الدقيقة أو الاستخبارات). وتشمل المراحل ما يأتي:

أولاً: الإدراك: ويعني فيه الصورة التي تتكون في ذهن صانع القرار بسبب الظروف غير الطبيعية المسببة للإرباك في وظيفة الإدراك لدى وحدة صنع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضيق الوقت وقصر المدة الكافية للحصول على المعلومات الصحيحة والمصنفة في الحالات الطارئة، والتغير السريع في الموقف مما يسبب في محصلته النهائية الإجهاد والتعب والقلق، ويدفع إلى القصور في الإدراك وسوء التقدير، مما يؤثر على موقف المنظمة. والإدراك عملية متشعبة ومعقدة.

يرى روبرت جيرفيس "أن المنظومة العقائدية لصانع القرار والتجارب السابقة هي من أهم العوامل المؤثرة فيه، ويضاف إليها تكرار الأفعال المباشرة والوثيقة الصلة بالقرار في علاقة المنظمة، كالتاريخ الذي يصبح اعتباره مقياس لدراسة الموقف".

ثانياً: التصور: يمثل مجموعة الأفكار والمعلومات التي تحكم تصرف الإنسان، وهي الانطباع الأول الذي يتولد لدى الفرد نتيجة حافز معين. وفي سياسة المنظمة الخارجية يستجيب صنع القرار لأفكار عن البيئة الخارجية ومؤثراتها على التصور،

والتي تشمل المعلومات بكافة أشكالها وتدفعها بما يشبه وسائل تصل الإنسان عن طريق حواسه، فتؤثر في التصور، وقد تحدث تغيرات جذرية فيه.

وقد وصف (فرانكل) صانع القرار على رأس قمة الهرم في المنظمة، "بأنه بعيد عن المعلومات التفصيلية التي تصف البيئة الخارجية، وأنه أسير المستشارين والإجراءات البيروقراطية.

ثالثاً: التقييم: إن تقييم صانع القرار للمعلومات من حيث جودتها، أو رداءتها، يكون لديه فكرة عن ذلك التصور، وهذا يعرف بـ (تقييم التصور). تلعب القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لصانع القرار دوراً عاطفياً في التأثير بكيفية إدراكه على سلوك الآخرين، وبالتالي يفسر المواقف التي تواجه بالشكل الذي لا يعارض ما تعلمه، وإن اختلفت البيئة الواقعية للموقف مع تلك القيم. وكلما كان صانع القرار يمتلك معلومات دقيقة حول ما يواجهه كان أقرب إلى فهم الموقف.

وخلاصة الأمر أن مسألة الإحاطة بالموقف تتطلب ثلاثة مراحل مترابطة هي: (الإدراك، والتصور، والتقييم). فالإدراك يؤدي إلى خلق صورة ذاتية عن طبيعة ومعنى المواقف، وهذه الصورة تستخدم كأساس لبناء التقييم ومدى القدرة الذاتية للمنظمة للرد على مطالب بيئتها الخارجية، أي إنها تستخدم لتقديم المواقف واستقراء أمنيّات الحقيقة، ومحصلة التقييم تؤثر أخيراً في نوعية التصرف اللاحق لصنع القرار.

تنتج التطورات التي تحدث في موقف عن ديناميكية مستمرة يحصل منها شيء كبير من المعلومات، منها ما هو حقيقي، ومنها ما هو مخادع، ومنها ما هو متناقض. فهذا يشكل عنصر ضغط على وحدة تحليل وصنع واتخاذ القرار

الاستراتيجي، ولا يستطيع التعامل مع هذا الزخم الهائل من المعلومات، ويجب أن تعتمد الحكومات، أو المنظمات على أجهزتها الاستخبارية. "ويجب أن تكون الاستخبارات ضمن إطار الزمان والمكان لتوفير المعلومات القيمة والصحيحة لتقليل احتمالات الخطأ في القرار

توليد البديل الاستراتيجي

تمثل هذه المرحلة اتجاها فاعلا لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل، "وتكلف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقييم كل بديل منها، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين، وهما"

أولاً: الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، "وستبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل، ومعرفة مصادره من خلال الاستبصار بالأشياء، وطرق البحث العلمي وتوظيف النظريات العلمية، والدوافع الشخصية والقيم والحالات الدراسية المماثلة، والمنظومة الأخلاقية القائمة في المجتمع محط الدراسة والاهتمام بالمشكلة القائمة"

تحتاج هذه الخطوات الأساسية إلى اختيار الأساليب التي تؤمن لها المقدرة في تحليل البدائل وتقصي نتائجها ومميزاتها، ومن هذه الأساليب:

أ - أسلوب الحدس: وهي عملية ناجمة عن فاعلية الخبرات المتراكمة حينما تتسم ظروف المشكلة بعدم التأكد وقلة السوابق والحقائق حولها، وأن البدائل متداخلة، وهناك ضيق في الوقت ودعوة متشددة نحو حسم المشكلة.

ب - أسلوب دلفي: وهي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين وعن

تحليلاتهم، إزاء القضايا المستقبلية وحلولهم الإبداعية للمشكلات المتوقعة قيامها ضمن المجالات العامة.

ج- أسلوب السيناريو: هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية، تدفع نحو استشارة الأفكار للتصرف حيالها، وتحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتها، وبما يعزز من القيمة التحسبية للقرار، وقدرته على التصدي للمشكلات التي قد تظهر.

د- أسلوب بحوث العمليات: وهو عملية منظمة لتطبيق الوسائل العلمية في معالجة المشكلات المعقدة بإدارة النظم الكبرى وتوجيه قواها البشرية، ومعداتها ومواردها الحكومية والعسكرية، فضلاً عن توظيف فروع هذا الأسلوب من البرمجة الخطية والمصفوفة، وتحليل السلاسل الزمنية والمسار الحرج.

هـ- أسلوب النماذج الرياضية: وهي أساليب تجريبية لتحليل ومعالجة المتغيرات الكمية التابعة والمستقلة في عمليات صنع واتخاذ القرارات من خلال استخدام وتفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة، أو تلك النماذج المختصة بآلية عمل النظام ومعدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلى.

ثانياً: الخطوة الثانية، وتشمل هذه المرحلة في تقييم هذه البدائل الاستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث.

يؤكد سانشيز وآخرون أن هناك علاقة بين البدائل والمرونة والتكيف الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمد المنظمة، يعني امتلاك المنظمة للمرونة الاستراتيجية، وإن قيمة القرارات الاستراتيجية للمنظمة

تزداد بأمرين: أولهما السرعة التي تستطيع المنظمة بواسطة استخدام خياراتها، وثانيهما انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات، التي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الاستراتيجية (الإبداع، المرونة، والتوقيت).

ونتيجة لعدم محدودية عدد البدائل الاستراتيجية، لذا فإن استراتيجي المنظمة يدرسون عدد كبيرا منها ويتم الاختيار من بينها، ووضعها ضمن قائمة بوصفها بدائل استراتيجية يتم اختيار بديل استراتيجي واحد، أو أكثر لتعبر في النهاية عن القرار الاستراتيجي، ويمثل عملية صنع القرار ليشمل

دراسة وتحليل منطقي لكافة البدائل والمعطيات ذات العلاقة بالمشكلة، وتم التعبير عنها في الموقف، "وهي عملية تصنيف الاحتمالات/ البدائل إلى حدها الأدنى ليتسنى لمتخذ القرار اتخاذ ما يراه مناسباً".

تسعى الإدارة العليا إلى خلق "حالة الموازنة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية، وبما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة".

تبرز في هذه المرحلة أهمية دور هيئة الخبراء والاستشاريين والمعاونين للقائد أو الرئيس في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة، لكي تجعل للمنظمة في محيط أوسع والاستفادة من نقاط قوتها، لمتابعة الأمور المهمة في بيئتها الخارجية، ويجب ربط البيئتين الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار وإلا كان العمل نظرياً.

توجه قيادة المنظمة عمل هذا الفريق وتتابعه، وقد يتدخل القائد أو الرئيس شخصياً في كثير من الأحيان لاستبعاد بديل من البدائل لا يصلح تطبيقه، أو لتحديد الاعتبارات الأساسية التي ستم عليها بناء عملية تقييم البدائل.

اختيار البديل الاستراتيجي

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعاً، لأن اختيار البديل الاستراتيجي "يعني حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم".

تبنى القرارات على أساس من (الحقائق، والتحليل، والإمكانيات، والاحتمالات، والخيارات)، فإن بنيت على غير ذلك فهي (فن)، يختلف أمره وفقاً لاختلاف مواهب صانعيها، أما إذا كانت معتمدة على الأسس المذكورة آنفاً، فهي علم له أصوله وقواعده يطلق عليه علم القرارات، "والذي بني وتطور نتيجة للإنجازات التي حققتها ثورة المعلومات والاتصالات، والتي طورت النماذج الفكرية المعتمدة والمؤثرة في تحليل وصناعة واتخاذ القرارات، أو التعلم المنظمي، أو الاجتماعي".

يعد علم القرارات من الدروس المهمة والمستنبطة التي أنتجتها ثورة المعلومات، وتتطلب منا الاستمرار في دراسته وتعلمه وخلق الموائمة والتزاج التام بينه وبين الاتصالات، التي هي عصب وروح العصر ليتسنى لصانع القرار استخدامها في الوقت المحدد والمناسب.

يجري اختبار البديل الاستراتيجي "بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة". تتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي.

- أ - تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.
- ب - قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.
- ج - نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية، أم جزئية.
- د - مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.
- هـ - مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.
- و - درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.

برزت في النصف الثاني للقرن الماضي نظريات ووسائل قدمتها العلوم السلوكية وطورتها ثورة المعلومات، وأصبحت بإمكانياتها وفعاليتها تساعد محلي وصانعي ومتخذي القرار في اختبار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل، "وشملت هذه الطريقة: نظرية المباراة، وشجرة القرارات، ونظرية الاحتمالات، ودراسة الحالة".

أكسبت تلك الطرق والنظريات صانعي القرار الخبرة المتواصلة والقدرة الإبداعية وتفعيلها عند قيامهم بدراسة المشكلات وتحليلها ومعالجتها والوصول إلى حلول إيجابية بصددتها.

يخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا استراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المشكلة، وعند هذه الحالة يمكن أن نقول أن العملية بدأت تدخل في صلب اتخاذ القرار، ويمكن تعريفها "بأنها عملية دقيقة تهدف إلى الاختيار بين البدائل والخيارات، أي اختيار البديل الذي يعتبره متخذ القرار صحيحا، أو قريبا من الصحة عندما لا تيسر المعلومات الكافية والكاملة حول المشكلة، وهي عملية مفاضلة دقيقة بين

بديلين أو أكثر، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة، أو تكون فيها نسبة الأرجحية ضئيلة".

تعد الإجراءات المتخذة قبل تطبيق البديل تقويها عمليا للحل النظري، واستكمالاً لعلمية الجهد العلمي والمعرفي في إدخال التعديلات المطلوبة، ولقياس فاعلية البديل وضمان النتائج المترتبة عليه لاحقاً. توجد وسائل متعددة تدعم وتساند هذه الخطوة المنهجية في اختيار البديل الأفضل، وإثبات تميزه مثل: (برمجة الحاسوب، ونماذج المحاكات، وتحليل الكلفة والمنفعة، والرضا العام والمشاركة، وعدالة الإجراءات، وتقدير الأثر الاجتماعي، وتقدير الأثر البيئي، وتحليل الخطر).

تنفذ الخطوات الست الواردة آنفاً في نطاق من السرية والأمن العالي بفعل الطابع التخصصي والتقني والاستشاري في هيكلية صنع واتخاذ القرار. ويتطلب من جميع المعنيين في هذه المنظمة والمشاركين معهم الالتزام بهذا المبدأ ومنع الخروقات الاستخباراتية الخارجية، وفي حالة انكشاف سره فله تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه

تعد هذه الخطوة هي مرحلة الإعلان عن القرار رسمياً ومن ثم تنفيذه. يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، والذي سيصبح القرار الاستراتيجي من الخطوات الهامة، بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية. يستوجب تنفيذ القرار النهائي ضمن البيئة الاجتماعية المعنية، ويتطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات اللازمة، وهي:

- أولاً: صياغة البديل بوصفه قراراً استراتيجياً دالاً على مضمونه بشكل جيد.
- ثانياً: اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.
- ثالثاً: تهيئة البيئة الداخلية - المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة الموارد والإمكانات اللازمة، والإدارات والأقسام.
- رابعاً: تهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع لضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.
- يشمل القرار الاستراتيجي "جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ، أو في صورة تجعله يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع".
- تتصف عملية اتخاذ القرار وإعلانه بالصعوبة، وسبب ذلك يعود إلى جملة عوامل مهمة، بينهما عاملان أساسيان مترابطان هما:
- أ - صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى، وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المنوي إتباعها.
- ب - احتمال الفشل الذي يسبب كارثة وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجه المنظمات بسبب التغير السريع لمواقف المنظمات الأخرى، وعدم القدرة على السيطرة على الموقف.
- تضع قيادة المنظمة خطة لتنفيذ فقرات القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار، مع ملاحظة التحديدات المفروضة، والتي تشمل:
- أ - الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ الحل.
- ب - مراحل التنفيذ.
- ج - الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والعلاقة بينهم ومسؤولياتهم.

- د- الطريقة التي يتم بها التنفيذ.
- هـ- الوسائل المساعدة لمراقبة التنفيذ.
- و- المعايير المستخدمة لقياس نسبة النجاح لحل المشكلة.
- ز- المشكلات المستجدة نتيجة التنفيذ والحلول المناسبة لعلاجها.
- ح- البديل الواجب استخدامه في ظرف الطارئ.

تجري متابعة ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية، فضلا عن إمكانية نجاحه في تحقيق الأهداف المتوخاة.

تبرز في هذه الحالة دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار، كنواب الرئيس والمستشارين وهيئات الركن ولجان التخطيط والمتابعة والتنفيذ، والتي تقوم بدورها بمتابعة وملاحقة فقرات التنفيذ، وتحديد درجات الفشل والنجاح، وتحليل النتائج النهائية للعمل والتنفيذ، وتقدير مدى تحقيقها للأهداف التي كان يقصدها القرار المتخذ.

تستنهض الجهود الوقائية لمعالجة القرار عند مواجهته بعض الصعوبات أو العقبات من قبل لجان معدة لهذا الغرض، إما بالاستمرار عليه ومعالجته، أو بالدعوة إلى تعديله، أو بإيقافه أو بإلغائه، " وهذا يعكس روح المسؤولية لدى هيكلية صنع واتخاذ القرار، ودفعهم للمشاركة في إبداء الآراء والاقتراحات، والتحري الدقيق عن مواطن الضعف خلال التنفيذ، مما يزيد من حماسهم وإقبالهم على الفعل.

تعتمد عملية استكمال المتابعة والمراقبة من خلال منظومات فنية وعلمية تحليلية متعددة المستويات تشمل: التغذية الراجعة، أطر الأعمال، توقيت الأعمال، التحكم الذاتي، النظم المفتوحة.

يباشر متخذ القرار التقويم الموضوعي والمعالجة للنتائج المتحققة، وللآثار

الفعالية الناجمة من تنفيذ القرار ومنذ مراحله الأولى، وبهذا يكون التقويم بمثابة الاختبار، أو الفحص، لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار للتماشي مع البرامج والأهداف التي تم التخطيط لها والمراد بلوغها وانجازها.

فالتقويم: "يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعوا القرار، ويجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه، بحيث ينتج عن هذه العملية التحليلية إثبات صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني عوضا عنه في حالة الفشل".

العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

تشير الكثير من البحوث النظرية والتطبيقية إلى أن هناك عوامل ذات تأثير في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وركزت أكثر البحوث والدراسات على بعضها وتركزت البعض الآخر.

يتصف عصرنا الحاضر بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر في إدارة المنظمات. وكما هو معلوم أن كل عمل يتخذه الإنسان في سعيه لتبني قرار معين يتعرض لجزء من تلك المشاكل، وأن التخطيط السليم الخاص بأي قرار يقوم على أساس دراسة تلك المشاكل وتأمين المعلومات التي تكشف حقائق المواضيع، وطبيعة المشاكل المطلوب تجاوزها عند صناعة القرار واتخاذها. ولتسليط الضوء على هذا المبحث فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب: يتضمن المطلب الأول تصنيف القرارات، ويتناول المطلب الثاني أسلوب اتخاذ القرارات، أما المطلب الأخير فيبحث دراسة العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

تصنيف القرارات

يختلف تقسيم فقهاء الإدارة العامة للقرارات باختلاف المعيار الذي يعتمد عليه كل منهم في قيامه بهذا التقسيم. فقد يكون المعيار هو مصدر القرار، أو شكل القرار، أو أهمية القرار، وغير ذلك من المعايير.

تصنف القرارات في المنظمات الإدارية إلى خمسة تقسيمات رئيسية، وكما يأتي:

أولاً: القرارات الأساسية واليومية: تشمل القرارات الأساسية القرارات الاستراتيجية، أو الإنشائية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة، وتعلق بكيانها وتنظيمها وسياساتها وأهدافها، وقد يطلق عليها القرارات غير المجدولة. أما القرارات اليومية "الروتينية"، وهي التي تتكرر كثيراً في العمل اليومي للمنظمة، ولا تحتاج إلى تحضير وأبحاث مسبقة، وقد يطلق عليها القرارات المجدولة.

ثانياً: القرارات التنظيمية والشخصية: تتضمن القرارات التنظيمية والتي يصدرها الرئيس الإداري بصفه رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، وتشمل قرارات التعيين أو الترقية...، أما القرارات الشخصية فهي التي تصدر عن المدير بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية، كقرار الرئيس الإداري تقديم استقالته.

ثالثاً: القرارات اللائحية والفردية: تصدر القرارات اللائحية في مواجهه فرد، أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحدد في القرار طوال مدة سريانه. أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم.

رابعاً: القرارات المكتوبة والشفوية: تعني القرارات المكتوبة تلك القرارات

الإدارية الصادرة بشكل مكتوب لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره.

أما الشفوية، وهي القرارات الإدارية الصادرة بشكل شفوي ويعتبر قراراً سليماً ومنتجاً لجميع آثاره.

خامساً: القرارات الصريحة والضمنية: تصدر القرارات الصريحة من قبل الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة. أما القرارات الضمنية وهي تلك القرارات المستخلصة من مسلك الرئيس الإداري، دون التعبير عن صراحته. وهي قرارات إرادية تصدر عن قصد، رغم كونها غير صريحة، ظهرت تقسيمات جديدة في علم الإدارة تشير إلى أن القرارات نوعان:

- 1- القرار السياسي: هو القرار المتعلق بتصميم وتشكيل وتعيين الأهداف، ويرتكز على الشرعية والتراضي ويتسم بالشمولية.
- 2- القرار الإداري: هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، وبقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكناً وجائزاً لتحقيق مصلحه عامة، ويقسم إلى عدة أنواع:
 - أ - من حيث المدى: ويتألف من قرارات تنظيمية وقرارات فردية.
 - ب - من حيث التكوين: ويتألف من قرارات بسيطة، وقرارات مندمجة.
 - ج - من حيث أثر رقابه القضاء: ويتألف من قرارات تخضع لرقابة القضاء، وقرارات سيادية.
 - د - من حيث أثر القرار على الأفراد: يتضمن قرارات ملزمة، وقرارات تقتصر على الإدارة فقط.

تقسيم القرارات بموجب الظروف الصادرة فيها

حدد جون إدير ثلاث فئات ظرفيه عامة للقرار:

أولاً: القرارات الواضحة: وهي قرارات روتينية يمكن التنبؤ بها، وتسبب قدراً يسيراً من السخط، أو الصعوبة بالمقارنة مع غيرها.

ثانياً: القرارات الطارئة. وهي القرارات التي تتخذ في حالة الأزمة وبسرعة، وبقليل من الوقت للتفكير، أو الاستشارة.

ثالثاً: بقية القرارات الأخرى.

تقسيم القرارات بموجب محتوياتها

لكن تيدور ريكاردلس يقدم خمسة فئات من القرارات اعتماداً على محتواها وهي:

أولاً: قرارات ذات إجابة صحيحة واحدة. وهي القرارات التي تحقق بالضبط ما نريده ليس أكثر.

ثانياً: قرارات تبصيرية. وهذه قرارات تأتي على شكل ومضة، وقد لا تكون صحيحة لكن نشعر بأنها صحيحة، وتنطوي على جانبية فنية.

ثالثاً: قرارات عدوانية. هي تلك القرارات التي تسبب مشاكل للأشخاص الآخرين أكثر من المشاكل التي تهدف إلى حلها.

رابعاً: قرارات مؤذية. هي تلك القرارات التي تحتاج إلى شجاعة وإبداع في التنفيذ، إضافة إلى الاستعداد للتعامل مع الأشياء غير المتوقعة.

خامساً: قرارات غامضة. هي تلك القرارات التي تنطوي على حدود غير واضحة، ولا يمكن التوصل إليها باستخدام الأساليب المنطقية.

تصنيف القرارات من حيث طبيعة عملها ومتخذها وتوفير معلوماتها

تصنف القرارات مع التطورات الحاصلة في عصرنا هذا من حيث طبيعة العمل، وطبيعة متخذ القرار، وتوفير المعلومات وإمكانية البرمجة إلى ما يأتي:

أولاً: قرارات حسب طبيعة المنظمة: سياسية، اقتصادية، عسكرية، اجتماعية.

ثانياً: قرارات حسب طبيعة متخذ القرار، وتقسم إلى:

أ - قرارات فردية. وتحدد في الشخص المخول لاتخاذ القرار وفقاً للقوانين والصلاحيات الممنوحة ابتداءً من رئيس الدولة نزولاً.

ب - قرارات جماعية. وتتخذ من قبل المنظمات والهيئات ومجالس الإدارة.

ثالثاً: قرارات حسب توفر المعلومات. وتقسم إلى:

أ - قرارات في حالة التأكد. وتتخذ في حالة تكامل وتوافر المعلومات الكافية لمتخذ القرار.

ب - قرارات في حالة عدم التأكد. وتتخذ في حالة وجود جهل واضح في المعلومات يحدد عملية اتخاذ القرار ويركز فيها على عملية التنبؤ.

ج - قرارات المخاطرة. وتتخذ في حالة وجود ضبابية في المعلومات، وهذه الحالة متأرجحة بين الحالتين آنفاً تزداد خطورة المجازفة إذا اتجهت الحالة باتجاه عدم التأكد، وتقل كلما اتجهنا بالاتجاه المعاكس.

رابعاً: قرارات وفقاً لإمكانية البرمجة. وهي حالتان: مبرمجة وغير مبرمجة.

تتوافق وجهه نظر الباحث مع وجهات نظر الخبراء الإداريين المذكورين أعلاه، مع ضرورة إضافة بعض التصنيفات المستحدثة نتيجة للتطور الحاصل على القرارات، والمنظمات الإدارية بفعل تأثير ثورة المعلومات. حصلت كثير من

التطورات على تصنيف القرارات الاستراتيجية، والتي تمثل المرتبة العليا في تصنيف القرارات نتيجة لتطور العلوم الإدارية للمنظمات، فقد وقع صنع واتخاذ هذه القرارات على عاتق القيادة العليا للمنظمة، وأخذت عدة تصنيفات مختلفة ومن خلال التعريف الذي ذكر آنفاً فإن هذه القرارات تدخل في كافة نشاطات المنظمة باختلاف أنواعها من حيث التنظيم، والسياسة، والأهداف.

لقد لخص العلق القرارات الاستراتيجية على أساس الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والمتعلقة بـ: الإنتاج والعمليات، والمبيعات، التمويل، الموارد البشرية.

أسلوب اتخاذ القرارات

يتخذ الإنسان في حياته سلسلة من القرارات التي تتفاوت في أهميتها ودرجة تعقيدها وتأثيرها على مستقبله ومستقبل الآخرين، ويخضع القرار لتأثير عدد كبير من المتغيرات الذاتية والموضوعية بما في ذلك المتغيرات التي تتعلق بالدوافع والخصائص الشخصية.

تطرق كثير من الباحثين إلى أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات، ولم يجري إعادة صيغتها وفق مرجعيتها، لذا يرى الباحث ضرورة تقسيم أسلوب اتخاذ القرارات إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار، وأما الفرع الثاني فيشمل الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار.

الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار

يتبع المديرون أسلوباً في اتخاذ قراراتهم ناتجاً من محصله لعدة مصادر. تبدأ من قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة والتجربة الشخصية والاستفادة من خبرة عناصر المنظمة الفاعلين معهم.

تنصب الأساليب التقليدية على "الخبرة والملاحظة والتجربة". وبالتالي يتوقع تعدد المصادر التي تشكل طريقة المدير في اتخاذ القرارات، هي شأن أي فرع من فروع المعرفة، قلما يكون له مصدر واحد فقط. ولكننا نرجح أن يكون للخبرة والملاحظة والتجربة دور هام على الرغم مما ينقصها من التدقيق والتمحيص العلمي، وسيتم مناقشة الأساليب المذكورة آنفاً، وكما يأتي:

أولاً: الخبرة. يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات السابقة ليطبقها على المشكلات الآتية المشابهة للمشكلات السابقة. وإن الحلول التي أتت أمس يمكن أن تتبع اليوم أيضاً. "ويمكن أن تطبق هذه في القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها منظمتها، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها". تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلاً أفضل بكثير من الاعتماد على السياقات القديمة، وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات.

تتطلب الخبرة تنمية المهارات وعدم الركوع لحل واحد، وإجراء عملية التجديد من خلال إزالة القلق النفسي الذي يساور المدير عند الإقدام لاتخاذ القرار.

وصف فاريلاً نهجاً للوصول إلى الذات، أو إلى تنمية الخبرة الشخصية. ويصف هذه الطريقة بأنها متفرعة من نقطة تلاقي الاستبطان، وعلم الظواهر والتقاليد التأملية. ولكي نصبح أكثر وعياً ونصل إلى تنمية خبرتنا، علينا القيام بثلاثة أمور لكي نصل إلى القرارات الصحيحة، وهي: "تعليق سير الأمور، إعادة التوجيه، عدم القلق".

تتزايد عملية تطوير الخبرة للوصول إلى منطقة أعمق في وعي الإنسان، وهذه

تتطلب اتخاذ ثلاث خطوات: الانبثاق التام والمراقبة المستمرة، التراجع والتفكير والسماح للمعارف الداخلية بالانبثاق، والتصرف في لحظة الاهتمام بالجديد في حينه".

تتناغم تلك العملية مع تطبيق تبسيط الأمور والتخلي عن القلق، وهذا مما يزيد من إدراك المدير عن قدومه لاتخاذ القرار.

ثانياً: المشاهدة: تُعدُّ المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم، والتي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرين أو من منظمات أخرى. تحمل المشاهدة نفس عيوب أسلوب التجربة، ولا تتلاءم مع مشاكل منظمة وأخرى. وهذا الأسلوب قد يبقى المدير رجلاً تقليدياً ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر والتطور مع الأساليب الجديدة. تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتاً كبيراً بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم.

ولما "كانت القرارات التي يصنعها الإنسان هي مزيج من التفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية، كالعقلانية والعاطفية والحسية والإدراكية". فإن التقييد بأسلوب المشاهدة سوف لن ينتج قرار متكامل، ولن يفي بالغرض المطلوب، ومع تعقيدات البيئة التي يتفاعل معها القرار.

ثالثاً: التجربة: يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال وما زال متبعاً.

يواجه المديرون مشكلة معينة، فيضعون لها حلاً أو مجموعة حلول بعد إخضاعها لتجارب واختبارات ثم تقييمها وبيان إمكانية استخدامها من عدمه لحل المشكلة. "يتبع المديرون في بعض الأحيان خليطاً ما بين التجربة والأسلوب العلمي وغير العلمي".

تبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد، وفقدان الوقت، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار، لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد من تعقيدها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية.

تعد عملية "تجنب التسرع في الحكم على هذا النوع من القرار عند البحث عن أمور مهمة أو جديدة إحدى الركائز الأساسية، حتى وإن لم تكن منافعها بادية بشكل فوري".

رابعاً: الحدس: يختلف حدس الإنسان عن باقي غرائزه الأساسية، والتي تمثل طبيعة معقدة، وتعبّر عن الأثير الأساسي لتطور البشرية. تساهم الغرائز في بناء وتطوير حدسنا وتصوغ تصرفاتنا. ترشد الغرائز الإنسانية كل شخص لتفسير الأمور بسرعة والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها وفق هذا الأسلوب.

تطورت القدرات الحدسية للإنسان مع تطور الثورات العلمية وتأثيرها عليها، ففاقت التفاعل مع الطبيعة أثناء مراقبة عملية اتخاذ القرارات. ولقد أشار داماسيو عند الشروع لحل المشاكل يجري الاختيار والتفكير مسبقاً للاحتتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل.

"تُعدُّ عملية الاختيار المسبق للاحتتمال والتي تتم عن وعي، أو تكون أكثر استثناءاً، مبنية بشكل نموذجي على الحدس حتى مع احتمال أن يكون الخيار النهائي مبنياً على التحليل".

تعد الأحاسيس والعواطف جزءاً أساسياً من طريقة إدراكنا واتخاذنا للقرارات. لكن علينا أن نميل إلى رفض العواطف كجزء من أسس عملية صنع واتخاذ القرار

المنطقي. تثير العواطف التقييم الإدراكي لصانع القرار، وتقوده إلى أحاسيس، فتساهم المشاعر في رسم الصورة العامة لتشكيل معنا لشيء أو أمر ما.

الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار

يعتمد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار على منهجية موضوعية قوامها التفكير المنطقي غير المتحيز، ويتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشكلة وتحديد الهدف وتنتهي بالحل الأمثل.

تجري عملية اتخاذ القرارات بإشراف مؤسسة تتميز بقوتها التنظيمية والفنية والتطور السلوكي لعناصرها. لذا فإن مناقشة الأساليب العلمية ونماذج صنع القرارات في عصر ثورة المعلومات أصبحت الشغل الشاغل للمنظمات الإدارية.

ترتبط عملية صنع واتخاذ القرار مباشرة بوحدة من الحالتين: الأولى أن عملية صنع واتخاذ القرار محفزة للبحث عن أفضل الطرق العلمية الموصلة إلى هدف المنظمة. والثانية أن عملية صنع واتخاذ القرار ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية. ولا بد للمنظمات عموماً من توجيه عمليات صياغة علمية للأهداف وصناعة القرار، من خلال نظرة كلية شمولية وعالمية حتى تتمكن من أحداث الأمر المطلوب.

يبني القرار العلمي على نماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلالها تحديد المراحل الخاصة بالمشكلة، وبإشراف هيئة متكاملة من صناع القرار، واستغلال أمثل ومنظم للموارد المتاحة "البشرية والمادية والمعلوماتية"، وعلى ضوء هذا الأسلوب برزت نماذج مختلفة تم امتحانها من قبل المديرين والمعينين والمفكرين بحقل إدارة الأعمال، ونورد بعضها:

أولاً: نموذج الرشد: يقوم هذا النموذج على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد، الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول ثم اختيار بطريقة علمية أكثر عقلانية.

ثانياً: نموذج الاكتشاف الذاتي: يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة العلمية والعملية كنظام رشيد للعمل، ويجب أن يتعايش مع رأي المنظمة كنظام اجتماعي وتراعى فيه الرغبات والعواطف الإنسانية.

ثالثاً: النموذج التراكمي المتدرج: يعتمد على البرامج والسياسات والاعتمادات السارية ثم تجري بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات.

رابعاً: نموذج المسح المختلط: ويقسم إلى قرارات جوهرية، وقرارات جزئية تدريجية.

خامساً: هنالك مجموعه من القرارات الأخرى التي برزت في علم الإدارة الحديث، وتتضمن ما يأتي:

أ - النموذج العقلاني، ويتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعات وإدارات المنظمات لضمان منطقية وحصافة وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة ومتينة. يفسح القرار العقلاني المجال أمام صانعه ببلوغ أقصى النهايات للأهداف المنشودة أخذاً بنظر الاعتبار المحددات التي قد تعترض تنفيذ القرار.

ب - نموذج العقلانية المقيدة: إن أول من نادى بهذا النموذج هو عالم الإدارة "سيمون" أحد رواد الإدارة المحدثين في النصف الثاني للقرن الماضي بعد سلسلة من الأبحاث في مجال صناعة واتخاذ القرار في المشروعات والمنظمات

الاقتصادية، ومن بين المزايا التي ينفرد بها نموذج العقلانية المقيدة، هي في كونه يبرز محددات عقلانية في الفرد، ويعكس صوراً من عمليات صناعة القرارات المتعددة خلال ممارسة الأعمال اليومية في منظمة الأعمال، وإن هذا النموذج يعكس ميل الأفراد إلى اختيار البديل الذي يوفر مستوى معين من الرضى.

ج- النموذج السياسي. يحتوي هذا النموذج طريقه صناعة واتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمدها المتنفذون من أصحاب المصالح، والقادرين على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط قرارات الأفراد الآخرين، أو بعض الأقسام الإدارية في منظمة ما، ويمارس صاحب النفوذ والقوة التأثير والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة، وتحديد الأفعال والأنشطة.

سادساً: هنالك مجموعة من النماذج التي يعتمد عليها صنع القرار في الجانب السياسي وأهمها:

أ- النموذج التحليلي. يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بموضوع صنع القرار، وحصر شامل للبدايل المتاحة أمام صانع القرار، واختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أدنى الخسائر.

ب- النموذج التنظيمي. يعتمد هذا النموذج على رؤية معينة للعقل الإنساني وتفاعله مع البيئة، وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محدودة للغاية، وتتم عملية صنع القرار فيه على أساس شبه إلى مبرمج على ضوء برنامج تدريبي جرى إتقانه سابقاً، والتركيز على المتغيرات المهمة ضمن بيئة هرمية تمتلك اتصالات وتنظيم.

ج- النموذج المعرفي. هي عملية يقوم من خلالها صانع القرار بإسقاط عقائده الذاتية على عملية اتخاذ القرار وهي مستنبطة من النظام العقائدي لصانع القرار.

سابعاً: تمثل كل المنظمات الرسمية بناء يعتمد بصيغته الجوهرية على صناعة القرار، يكون فهم عملية صناعة القرار شيء جوهري بالنسبة للأشخاص الذين يدرسون عمليات التغير التنظيمي. ويذهب (هوي ومسكل) في هذا الصدد إلى أن هناك أربعة نماذج يشيع استخدامها في صناعة القرار الإداري هي:

أ - النموذج التقليدي، الذي يفترض أن يكون اتخاذ القرار عملية منطقية تماماً.
ب- النموذج الإداري، وهو الذي يبحث عن البدائل المرضية بدلاً من البدائل الأمثل.

ج- نموذج التزايد، وهو الذي يفترض أن التغيرات البسيطة تكون أقل عرضة للظهور ضمن الآثار السلبية للمنظمة من التغيرات الضخمة.

د- نموذج القدرة المحدودة، وهو الذي يكون مفيداً في فهم نموذج القرارات الخاصة بمواقف الفوضوية للمنظمة.

العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي عمل مدروس قامت المنظمة باتخاذ تجاه مجموعة من الأفعال التي لها خصوصيتها، ويؤخذ على ضوء خطة عمل يمكن تصنيف مقوماته الرئيسية إلى ناتج العمل وحصيلة المنتج. وستكون هناك علاقة بينه وبين البيئة الداخلية والخارجية التي صنعتها. ترافق هذه العملية عدة عوامل مؤثرة وكبيرة منها خارجية تشمل محيط المنظمة وخارجها، ومنها داخلية ضمن مؤسسة هيكلية صنع القرار (وحدة صنع القرار واتخاذ)، وتأخذ الطابع النفسي والإنساني

والسلوكي. ولأهمية هذا الموضوع يعتقد الباحث ضرورة تقسيم المطلب إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، والفرع الثاني يتناول العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار.

العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي

يتطلب من صانع القرار الاستراتيجي قبل الشروع في عملية صنعه واتخاذ دراسة العوامل الخارجية المؤثرة فيه. سبق وأشرنا أثناء تحليلنا لصناعة القرار الاستراتيجي ضرورة تحديد فقرة الموقف، واعتبارها من النقاط الجوهرية الواجب الأخذ بها عند الإقدام لصناعة القرار، لكي تكون الصورة واضحة لدى وحدة صنع القرار، ومعرفة كافة التحديدات الخارجية بخصوص صنعه وتنفيذه. تتألف مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي مما يأتي:

أولاً: النظام الدولي: تتطلب الظروف من صانع القرار دراسة النظام الدولي الذي يعيش فيه ومعرفة شكله، هل هو أحادي القطب، أو ثنائي القطب، أو عام. وعند النظر إلى وضعنا الحالي نجد أن القطبية الواحدة هي المسيطرة على العالم، ونعني بها الولايات المتحدة الأمريكية.

تستوجب الضرورة الأخذ بالحسبان تأثير القرار على الدول المتنفذة في، العالم هل هو سلبي أم إيجابي؟. هل هناك قوة داعمة له؟ "ينبغي على صانع القرار أو متخذه في عصرنا الحالي عدم اتخاذ القرار تبعاً إلى ما جاء بالنظريات، بل يقوم باتخاذها طبقاً للمصلحة". فعلى سبيل المثال القرار العراقي في 2/8/1990 باحتلال

الكويت كان خاطئاً من حيث مصلحة النظام الدولي الظاهرية، ولكن باطنياً كانت الولايات المتحدة الأمريكية تدفع العراق لفعل ذلك لتحقيق إستراتيجيتها في المنطقة.

"تُعَدُّ المواضيع الدولية مجال تفجر وتكشف عن جميع الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعن التاريخ والجغرافية".

تلعب المنظمات الدولية دوراً رئيسياً في التأثير على القرار، وخاصة في عصرنا الراهن. والذي يتضمن الكثير من القوانين التي سمتها الأمم المتحدة تتعلق بحقوق الإنسان، ومنظمات المجتمع المدني. يمكن أن تأخذ هذه القوانين إطاراً سياسياً إيجابياً أو سلبياً باتجاه القرار. يظهر هناك نفوذ لدول عظمى على هذه المنظمة الدولية، مما يساعدها إلى تحقيق مكاسب في الدولة التي اتخذت القرار، وحتى التدخل في شؤونها بموجب القوانين الدولية، لاسيما وأن المادة (6) من مبادئ القانون الدولي الخاص بعلاقات الصداقة والتعاون بين الدول الذي تبنته الأمم المتحدة في أكتوبر 1970، والتي تشير إلى أن "كل دولة ملزمة بتنفيذ التزاماتها الدولية بشكل كامل وبنزاهة والعيش بسلام مع باقي الدول. لذا فإن القرار واتخاذته سيبقى مقيداً أو محددًا ضمن هذه المادة فيما إذا لم تتحقق منافع فيه لأقطاب النظام الدولي.

ثانياً: النظام الإقليمي: يعتبر النظام الإقليمي من الأمور الواجب دراستها بما له من تأثير إيجابي، أو سلبى على القرار. فعلى سبيل المثال القرار السياسي والعسكري الذي اتخذته الدولتان العربيتان سورية ومصر بإعلان حرب 6 تشرين الأول 1973 كان له صدى إيجابي في النظام العربي والإقليمي والإسلامي، لذا نجد كل الدول العربية وغالبية الدول الإسلامية والإقليمية ساندت القرار. بينما نجد على

العكس عند قيام الولايات المتحدة الأمريكية وحلفائها بغزو العراق عام 2003، لم تؤيد من قبل النظام الإقليمي، بعكس ما حصل في عام 1991، أثناء حرب الخليج الثانية. "يجب تحديد بؤرة قيادة النظام الإقليمي والجهات المؤثرة فيه عند الإقدام لتخطيط والشروع لصناعة القرار واتخاذها".

ثالثاً: الرأي العام الدولي: يتضمن الرأي العام الدولي شعوب الدول المؤثرة في سياسة دولها الخارجية والعالمية، ونظراً لما تتمتع به تلك الشعوب من حرية وتقدم تستطيع أن تؤثر في سياسة بلدانها، وقد تدفع باتجاه القرار سلباً، أو إيجاباً. يكون الرأي العام الدولي غير ثابت، ويظهر فيه موقف مزدوج على الدوام. وتوجد في الموقف مصلحة عظيمة، وإغراء على المستويين الدولي والإقليمي ينتج عنه اتجاه مجال يبدو معقداً بل غير قابل للفهم. "لذا يتطلب فهم العالم في خطوطه العريضة عند الشروع بصنع واتخاذ القرار والقيام بالواجبات اتجاه المجتمع الدولي".

رابعاً: الإعلام والدعاية النفسية العالمية: يمثل الإعلان والدعاية النفسية العالمية روح عصر ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشكال الاتصال بكل وسائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية، وتقوم بنقل الأنباء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الإقليمية والدولية. ويعني نفوذ إعلام أقطاب النظام السياسي الدولي بكل مضامينها، فهو إعلان يتميز بتقدم وسائله التقنية، ومؤهل لكل التطورات المستقبلية.

"يتطلب من صانع ومتخذ القرار أن يضع بالحسبان هذا العامل القوي والمهم لأنه سلطة تقنية معقدة، تفرض سلطانها رغم إرادة صانع القرار ومتخذه".

العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

يعتمد صانعي القرارات على منهجية تحليلية في صنع قراراتهم، وتُعدُّ من الأمور المهمة في دراسة علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية، وتهتم بتحليل كل العوامل والمؤثرات وبضمنها العوامل الداخلية.

تمثل العوامل الداخلية "خصائص وحدة اتخاذ القرار، والبنيان الحكومي الأشمل والعوامل والمتغيرات الموضوعية والمعنوية والاجتماعية".

يمكن تقسيم مدخلات العوامل الداخلية إلى قسمين:

أولاً: العوامل الإنسانية والسلوكية المرافقة في عملية صنع القرار داخل المنظمة، ويمكن إجمالها بما يأتي:

أ - العوامل النفسية والشخصية: تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بالشخص المتخذ القرار وبوحدة صنع القرار، والتي تمثل مجموعة من المستشارين والمعاونين والمرؤوسين الذين يساهمون مع متخذ القرار في التحضير والدراسة والمقارنة والتحليل الخاصة بالقرارات.

يعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد الصانع والمتخذ للقرار، ويؤكد (سنايدر) أن صانع القرار في اتخاذه لقراراته داخل وحدة اتخاذ القرار لا يتأثر في كيفية إدراكه للموقف فحسب، وإنما بمتغيرات مؤسسية تشمل: الاختصاص، والاتصالات، وتمثل أنماط تفاعل صناع القرار مع بعضهم داخل وحدة اتخاذ القرار، والمعلومات والدافعية، والتي تبين سبل نقل المعلومات إليهم من خارجها، وأخيراً ربط الدافعية للأهداف التي تسعى وحدة اتخاذ القرار إلى انجازها بالحوافز النفسية والاجتماعية الخاصة والعامة المؤثرة في سلوك أعضائها.

وبمعنى آخر فإن بيئة صنع القرار تؤثر وتتأثر بسلوك صانعي القرار. تتشعب الجوانب النفسية إلى بواعث نفسية لدى متخذ القرار وإلى المحيط النفسي المتصل به، وأثره في عملية اختيار القرار من بين البدائل المطروحة، وأخيرا دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفسي ومقدار السلطة الممنوحة له. فإذا كان تأثير العوامل إيجابيا سيصل سلوك متخذ القرار إلى مستوى كبير من السلامة والمنطق، وإذا كان سلبا فهذا يعني أن الخلل وعدم الرشد سيكون في الغالب على القرارات الصادرة.

ب- توقيت اتخاذ القرار: يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في عملية اتخاذ القرارات، ولهذه الأهمية جوانب متعددة. فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديد بدقتها ودراستها وجمع البيانات والإحصائيات، والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة وإجراء الدراسات الخاصة بها أمرا ضروريا. وذلك حتى لا يستغرق الأمر وقتا طويلا. ومن ناحية أخرى تبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع واتخاذ القرار وحلها. يعتبر اتخاذ التوقيت المناسب لإعلان القرار من مدير المنظمة أمرا ضروريا، ويجب أن يختار له وقتا مناسباً ومؤثراً.

ج- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة المستشارين وأعضاء المنظمة ضمن وحدة صنع القرار له مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضماناً لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، إذ سيتحمسون لها ويعملون على نجاح تطبيقها، مما يؤدي إلى رفع درجة الكفاءة في العمل.

ويحدد الدكتور عبدالفتاح "مزايا المشاركة لاتخاذ القرارات ضمن وحدة

اتخاذ القرار في الشعور بالأهمية من جانب أعضاء التنظيم، وتقبل التغيير دون تردد أو تحفظ، وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاءة العمل، وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه".

د- هنالك بعض العوامل المتعلقة بالجانب الشخصي والفني والبيئة، وتشمل ما يأتي:

- 1- جمع المعلومات وأنواع البيانات المطلوبة وطرق معالجتها.
- 2- استخدام الطرق الرياضية الحديثة الناتجة من ثورة المعلومات والحاسبات في تحليل البيانات واشتقاق المؤثرات.
- 3- العوامل الشخصية لوحدة صنع واتخاذ القرار والبيئة التي تؤثر بعملها.
- 4- الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها.
- 5- عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر في صنع القرار وبشكل مباشر:
 - أ - حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي وتأثيرها.
 - ب - الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.
 - ج - العلاقات التنظيمية بين الأفراد، الأقسام، الإدارة.
 - د - القوانين واللوائح في المنظمة.
 - هـ - مدى وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

ثانياً: عوامل البيئة الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار في الدولة القائمة باتخاذها، وتشمل ما يأتي:

- أ - العوامل السياسية: وهي الإمكانيات الذاتية للدولة والدينامية السياسية لحركة مجتمعتها وتأثيراتها في صنع واتخاذ القرار. ويشمل العامل السياسي ما يأتي:

- 1- الإطار الدستوري والقانوني لعملية صنع واتخاذ القرار. وهذا يتحدد بمكونات سلطة الدولة (التشريعية، والتنفيذية، والقضائية).
- 2- القيادة والنخبة الصانعة للقرار (شخصية القيادة، خبرتها، طموحها).
- 3- القوى المؤثرة الأخرى في عملية صنع القرار (الأحزاب، جماعات المصالح، النقابات، رجال الأعمال ومؤسساتهم، النقابات المهنية، المؤسسة العسكرية، المؤسسة الدينية، الرأي العام ووسائل الإعلام).

ب- العامل الاقتصادي: يؤثر العامل الاقتصادي تأثيراً مهماً، وهو عامل دفع في خيارات صناع القرار لتنفيذه في معظم سياسات المنظمة التي تتطلب توافر الموارد الاقتصادية ووسائل استغلالها، ولا يمكن تجزئة العامل الاقتصادي عن العامل السياسي الذي تحتله الدولة في النظام السياسي الدولي الحالي في عالم اليوم. وأهم مقوماته:

- 1- مصادر الثروة الطبيعية مثل النفط والحديد والفوسفات وغيرها.
- 2- مصادر الثروة الصناعية والتي تشمل عوامل الإنتاج الرئيسية لاقتصاد المجتمع الصناعي.
- 3- مصادر الثروة المعرفية (المعلومات). والتي تشمل ثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصال المساهمة في تطوير الإنتاجية وتخفيض المخزون والاقتصاد في الطاقة والمواد الأولية.
- 4- العوامل المتعلقة بالركود والرخاء الاقتصادي.

ج- العامل الثقافي: تعبر الثقافة أسلوب الحياة الذي يميز مجتمع ما عن غيره من المجتمعات، "وهي تشتمل: المعرفة، والعقيدة، والفن، والأخلاق، والقانون، والعرف، والحضارة، والثقافة السياسية، والإعلام، وغيرها من القدرات

والعادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع". وتُعدُّ من العوامل المهمة المؤثرة على جميع أنماط السلوك المكتسبة لصانع ومتخذ القرار، وتعكس علاقة الإنسان بالمادة، أو علاقته بغيره من البشر، أو علاقته بالأفكار أو الرموز، مما ترفع من خبرته وتصنع له قيمة عليا لها نتائج إيجابية على صنع القرار.

د- العامل الاجتماعي: يعتبر العامل الاجتماعي من أهم العوامل الرئيسية لما يحتويه من عوامل وقيم مؤثرة على سلوك صانعي ومتخذي القرار وأهم مقوماته:

- 1- القيم السائدة.
- 2- تكامل الشخصية.
- 3- دور الجماعة ومكانتها
- 4- درجة تطور المجتمع.

هـ- العامل العسكري: يشمل العامل العسكري قدرة الدولة على الدفاع عن أمنها ومصالحها القومية من خلال خوض الحروب، وردع الدول الأخرى من القيام بأعمال تمس أمنها ومصالحها القومية. وتشمل مقوماتها:

- 1- القدرة العسكرية.
- 2- حجم القوات المسلحة.
- 3- مقومات التفوق العسكري.

و- العامل الجغرافي: يؤثر الوضع الجغرافي للدولة على قراراتها بشكلين: الأول هو التأثير المباشر في نوعية ومدى الخيار المتاح لصانع القرار في مجال صياغته على الصعيد الخارجي، وأما الثاني فهو التأثير غير المباشر الذي يدخل في

عناصر قوة الدولة التي تؤثر بدورها في قدرة صناع القرار على تنفيذ قراراتهم، بالإضافة إلى تأثيرها على المركز الدولي للدولة. ويمكن إجمال تأثير هذا العامل على سياسة الدولة من خلال ثلاث عناصر رئيسية:

- 1- حجم الدولة.
- 2- موقع الدولة.
- 3- الحدود الدولية.

وتأسيساً على ما ورد آنفاً يمكننا تحديد ثلاث مستويات من العوامل المؤثرة على صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، ونجملها بما يأتي:

أ - المستوى الأول: ويشمل عوامل البيئة الخارجية والمتمثلة بالنظام الدولي، والإقليمي، والدول المحيطة، والتكتلات السياسية، والاقتصادية، والأحلاف العسكرية، والمنظمات الدولية.

ب - المستوى الثاني: ويشمل العوامل المؤثرة على القرار بمستوى الدولة، ويتضمن الإطار الدستوري، والفكر السياسي للدولة، والأطراف السياسية المعنية بالقرار، والمتمثلة بالأجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية، والأحزاب، وجماعة المصالح، والرأي العام، والإعلام.

ج - المستوى الثالث: ويشمل العوامل المؤثرة على صنع القرار ضمن هيكلية وحدة صنع القرار، ويتضمن الإمكانيات والموارد، والطرق الحديثة لاستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، والمعلومات المتاحة، والظروف العامة المحيطة بالمشكلة والأهداف، والخصائص السلوكية والتأثيرات النفسية لصناع ومتخذي القرار وعناصر المنظمة.

مفهوم وأهمية ومميزات القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي عموماً "عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة". وقد يكون القرار "حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى". وهو بذلك "يتضمن إما عمل شيء، أو الامتناع من عمل شيء في الأقل، أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل".

يلعب القرار الاستراتيجي دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف السياسية الاستراتيجية، التي يسعى صناع القرار السياسيين والاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة، والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المنظمة، وتشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى المنظمة لانجازها، ولمعرفة الإطار العام لمفهوم وأهمية ومميزات القرار الاستراتيجي تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب: تضمن المطلب الأول مفهوم القرار الاستراتيجي، ودرس المطلب الثاني أهمية القرار الاستراتيجي، وأما المطلب الأخير فنناقش مميزات القرار الاستراتيجي.

مفهوم القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

يتفق الكثير من الكتاب أمثال "Jauch&Glueck" على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو "ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة"، لكن "Johnson&Others" يعرف القرارات الاستراتيجية بأنها "تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة"، فيما يرى غراب بأن القرار الاستراتيجي "هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكيد، فيما يعتبر ياغي و خاشقجي القرارات الاستراتيجية بأنها "هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا ومتميزا، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل"، ويصفها العزاوي بأنها "قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه".

أما "Mintzberg&Quinn" فيعرفا القرارات الاستراتيجية بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير

المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة".

أما العبيدي فيعرفها بأنها "قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية".

وتأسيسا على ما ورد آنفا، يتضح أن القرارات الاستراتيجية هي قرارات استثنائية يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة ومؤثرة في الفترات المقبلة. فهي تركز على تحقيق هدف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الاستراتيجية فإن الباحث يضع تعريفا لمفهوم القرار الاستراتيجي: فهو قرار ذو أهمية كبيرة يبنى على أساس التنبؤ والاستشراق لمستقبل المنظمة وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب قيادة كفوءة مهنية وإدارية مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها وحدها في المستقبل ومتحسبة لكافة المتغيرات المحيطة بها لتساعد المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستنباطها وفق المعلومات المستحدثة لديها، ويمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

أهمية القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، "وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية".

تُعدُّ عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، "وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتوخاة".

تكتسب عملية صنع القرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة، "لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية"، ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملاً على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل، "ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقويم الاختبارات وفق معايير الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى".

يعود نجاح صنع القرارات الاستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، "كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها".

مميزات القرار الاستراتيجي

تصنع القرارات الاستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل. "وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة". يتطلب صناعة هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صناعتها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها. تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية والغير موضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صناعتها.

تتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة وكما يأتي:

أولاً: المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ثانياً: التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ثالثاً: التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي. يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعاً: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

خامساً: تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة: تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة. ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

سادساً: تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: تُعدُّ عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارات الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشداً عاماً لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا. ويجب التفكير دائماً بأن الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة. تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

سابعاً: التوجه نحو النظام المفتوح: إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحدت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة.

تتميز القرارات الإدارية بمجموعة من الخصائص:

- أ - تتصف عملية صنع القرار بالواقعية للوصول إلى الحد المعقول وليس للحد الأقصى.
- ب - تتأثر عملية القرار بالعوامل الإنسانية الناتجة من سلوكيات الفرد الذي يقوم بصنع القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
- ج - عملية صنع القرار هي عامة، لأنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وتتضمن جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

- د- تتأثر عملية صنع القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها الداخلية والخارجية، وتتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى وباستمرار.
- هـ- تشمل عدت نشاطات، ولذلك ربما توصف بعض الأحيان بالقصد.
- و- أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

مراجع الفصل الرابع

- احمد ماهر: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007م.
- جلال العبد: إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات: الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة: مصر، 2003م.
- صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي: القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2001م.
- عبد العظيم عبد الحميد: القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار: القاهرة: دار النهضة العربية، 1996م.
- محمد عبد القادر: أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات) الرياض: دار المريخ، 1992م.
- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق: عمان ك دار الثقافة، 2003م.
- فريدة كيت: الخصوصية في عصر المعلومات: القاهرة: مركز الأهرام للترجمة، 1999م.
- علي السلمي: بعض الاتجاهات في إدارة الأفراد: القاهرة: المعهد القومي للإدارة، 1997م.
- صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي: الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م.

قائمة المراجع

- أحمد سيد مصطفى: الإدارة الاستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي: القاهرة - 2005م.
- أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. ط2 مزيده ومنقحة. - الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية - بكلية التجارة، 1995.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007م.
- أحمد محمد الشامي: الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات: إنجليزي - عربي، المجلد الثاني / أحمد محمد الشامي، سيد حسب الله - القاهرة: المكتبة الأكاديمية 2001.
- أمل وجيه حمدي: النشر الإلكتروني في عشر سنوات (1990-1999): دراسة ببيومترية / أمل وجيه حمدي، محمد سالم غنيم - دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات. مج 7، ع 2 (مايو 2002)
- أحمد أنور بدر: النشر الإلكتروني ومشكلاته المعاصرة ص - 25-66. - في (لنشر الإلكتروني وتأثيره على مجتمع المكتبات والمعلومات): أبحاث ودراسات المؤتمر العلمي الثاني لمركز بحوث نظم وخدمات المعلومات / إعداد وتحرير محمد فتحي عبد الهادي - القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001.

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم: لسان العرب، تدقيق يوسف البقاعي، مؤسسة الاعلمي، ج3، بيروت، 2005،، بغداد، 1992،
- ثابت إدريس، جمال الدين المرسي: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية: الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م.
- جلال العبد: إدارة الأعمال كمدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات: الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة: مصر، 2003م.
- حامد الصرفة وآخرين. موسوعة الإدارة الحديثة. - القاهرة: الدار العربية للموسوعات، 3، 1990.
- حسناء محمود محجوب: نهضة مصر لتصميم وإنتاج الحزم الإلكترونية - عالم المعلومات والمكتبات والنشر - مج 2، ع 1 (يوليو 2001).
- حسن مظفر: الفضاء المعلوماتي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2007.
- حشمت قاسم: المكتبة والبحث، مكتبة غريب، القاهرة، 1983،
- حشمت قاسم: مصادر المعلومات وتنمية مقتنيات المكتبات، القاهرة، 1988،
- حنان الصادق بيزان: النشر الإلكتروني ومستقبل أوعية المعلومات العربية - المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات - س 6، ع 11 - 12 (ديسمبر 2002).
- صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي: القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2001م.

عبد العظيم عبد الحميد: القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار: القاهرة: دار النهضة العربية، 1996م.

علي السلمي: بعض الاتجاهات في إدارة الأفراد: القاهرة: المعهد القومي للإدارة، 1997م.

عبد المجيد المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م.

عبد المجيد المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م.

عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة: الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003م.

علي السلمي: الإدارة المعاصرة: القاهرة: مكتبة غريب، 200م.

علي السلمي: خواطر الإدارة المعاصرة: القاهرة: دار غريب للطباعة. 2001م.

عامر إبراهيم، وريحي مصطفى: مصادر المعلومات، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.

عامر قنديلجي: ومحمد الخفاجي، التوثيق، هيئة المعاهد الفنية، بغداد، 1992.

مهدى حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي - الطبعة الأولى - دار الفكر للطباعة والنشر - عمان - 2001م.

محمد عبد القادر: أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات) الرياض: دار المريخ.

فلاح الحسيني: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط1: دار وائل للطباعة: عمان، الأردن، 200م.

نبيل خليل: الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس: القاهرة: دار المعارف، 1993م.

نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق: عمان ك دار الثقافة، 2003م.

نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة: الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م.

نبيل خليل مرسيك التخطيط الاستراتيجي: الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994م.