

الفصل الرابع

أنماط التفكير السيناريو واستراتيجيات متخذي القرار

أولاً: مفهوم التفكير السيناريو

ثانياً: أنماط التفكير السيناريو

ثالثاً: تصنيف التفكير السيناريو الاستراتيجي

رابعاً: مداخل التفكير السيناريو

خامساً: اتخاذ القرار الاستراتيجي

سادساً: التفكير السيناريو واتخاذ القرار الاستراتيجي

السيناريوهات ومتخذي القرار

أولاً: التفكير السيناريو

١- مفهوم التفكير السيناريو

السيناريو (Scenario) كلمة مترجمة من الإيطالية. هو أحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية والسيناريو هو وسيلة للتخطيط الاستراتيجي الذي تستخدمه بعض المنظمات لإعطاء مرونة لخطة طويلة الأمد، لذا استخدم مصطلح السيناريو في مداخل مختلفة، إذ تبحث الكثير من المنظمات عن ممارسات جديدة من أجل البقاء في البيئة التنافسية للأعمال، ولكن استخدام المصطلح هنا من أجل تكوين تصورات مستقبلية تمزج بين التفكير المستقبلي والتفكير النظمي، وهذا يعني أن السيناريو هو أحد التصورات المستقبلية التي تصف الموقف المستقبلي على أساس عدد مؤثر من التصورات المنسجمة. وأن استخدام هذا النوع من العمليات المعقدة للسيناريو في المنظمة أو خطط الأعمال يوصف بإدارة السيناريو، لذلك يعتبر تفكير السيناريو هو قدرات ذهنية عقلية شعورية بأكثر من واقع، ومع هذه المكانة الذهنية يمكننا النظر بشأن الأشياء التي يسهل تعلمها عن الاحتمالات للمقاصد والخطط التي تنفذ. لذلك فإنها تعد عملية محاكاة وتدريب للعقل (Sharpe&). إذ يستشرف التفكير السيناريو بالمستقبل وبالطريقة التي لا تكتفي بتوافر البدائل الممكنة والمتناسكة فقط، بل إلى توافر وجهات نظر مستقبلية مختلفة. وتأكيداً على ما تقدم يحتاج التفكير بالسيناريوهات إلى فهم استراتيجي واسع وإطار تعلم تنظيمي، والذي بدوره سيسهم في تقديم الدعم للتعلم والتغيير في المنظمات. ويعرف تفكير السيناريوهات بأنه المحتوى الفكري العميق لتحليل الحاضر واستشراف المستقبل عبر تكامل مجموعة من المنظورات في إطار منهجية بناء السيناريوهات. ويمتاز تفكير السيناريوهات بمجموعة من الخصائص والتي تعد جوهر بناء السيناريوهات وهي (Heijden, 2005):

- ١) اعتماده على منظورات ومداخل متعددة.
- ٢) بناء نماذج ذهنية فكرية تحاكي الواقع.
- ٣) العمل على التكيف الاستراتيجي مع التغيرات المحتملة.
- ٤) التعلم من المستقبل عبر الاستشراف الاستراتيجي.
- ٥) تطوير نماذج أعمال جديدة في مجال التفكير السيناريوهات.
- ٦) التفكير بالمخاطر والاحتمالات الممكنة لمواجهة الأنماط المستقبلية والمنظمية.

٢- أنماط التفكير بالسيناريوهات

نلاحظ هناك من يتحدث عن الخصائص العامة لتفكير السيناريوهات، وكذلك يلاحظ من يركز على المكونات التي تشكل تفكير السيناريوهات، وهناك من يجمع بين الاتجاهين. تحت تسمية أنماط التفكير بالسيناريوهات لذلك سيقصر في هذه الفقرة على استعراض أنماط التفكير بالسيناريوهات.

أ- التفكير النظامي (Systems Thinking)

يقود التفكير النظامي للنظر إلى أبعد من الأحداث والاتجاهات المنفردة إلى فهم عميق للأنماط وصولاً بالنهاية إلى بصائر بشأن الترابط وهيكل علاقات الأحداث. وأن هذه الطريقة من التفكير مؤسسة على افتراض أنه لا يوجد حدث يتحقق بشكل متكامل في عزلة. وكل حدث هو جزء من النظام الذي يحافظ على وجوده ووظائفه ككل من خلال تفاعل هذه الأجزاء، وأن هذا هو جوهر عملية السيناريوهات، الذي يسمح للنظر بعمق واستشراف المستقبل والوصول إلى فهم المحيط الذي يسبب الأحداث. وبالوصول على هذا الفهم ستكون منظمات الأعمال قادرة على العمل بثقة أكبر واتخاذ قرارات أعمال أفضل.

يدعو التفكير النظامي إلى كشف هذه العلاقات البيئية المتشابكة ويساعد في توسعة حدود النماذج العقلية المستخدمة، ويحسن قدراتهم على توليد الأدلة والتعلم منها، كما يحفز نحو التغيير الفعال، لذا تستورد المنظمة الذكية من البيئة الخارجية موارد مختلفة يعتمد بعضها على البعض، كالأصول والمباني والمصانع، وكذلك الموارد البشرية المتنوعة والمتخصصة وذات خلفيات علمية وعملية مختلفة تنظم جميعها وفق المنظومة الإدارية ووفق العلاقات البيئية الرسمية وغير الرسمية، والتي يجب تنسيقها وتناقلها لتوليد أعمال هادفة.

ب- التفكير المستقبلي (Future Thinking)

إن نظرة الاستراتيجيين بشأن المستقبل تبنى على أساس تقلب المستقبل، ويفترض أن يكون بعض مجالاته قابلة للتنبؤ في المستقبل. لذلك تظهر أهمية التفكير بالسيناريوهات في التغلب على التفكير المحدود من خلال تطوير حالات مستقبلية متعددة.

وإن بناء الاستشراف بالتفكير المستقبلي أو السيناريوهات الاستراتيجية، واختباره لا يفترض بإزالة اللاتأكد بالتوقعات المستقبلية. وبدلاً من ذلك فإنها تبحث عن حد يمكن الأفراد من اتخاذ القرارات عبر النظر إلى المستقبل المرغوب. وفي المنظمات الكبيرة خاصة تبدو قدرة على التقدم لمدة طويلة بالاعتماد على مجموعة صفات منها الشجاعة، العمل، ورؤية المديرين التنفيذيين الأوائل. فإن الغد دائماً ما يأتي، وهو دائماً مختلف، وحتى المنظمات ذات القدرات فإنها ستواجه المشكلات إذا لم تعمل

على المستقبل. لذا فإن الدراسات المستقبلية تعتمد على تحديد البدائل لظاهرة مستقبلية، من أجل استكشاف التفاعلات والعلاقات المتبادلة لنفس الظاهرة أو مع السياق المحيط بها. وبما أن مختلف الرؤى المستقبلية تسعى إلى استكشاف العلاقات والمسارات في عالم مجهول، لذلك، من أهم أهداف هذه الدراسات الرغبة في معرفة كيف سيكون المستقبل، وكيف يمكن أحداث تعديلات عليه، والاعتقاد بأن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة التي تدفع التنمية في مسار مفتوح للخيارات الإنسانية المستقبلية المحتملة، والسيناريوهات هي طريقة لفهم المستقبل بطرائق جديدة، لذلك تهدف السيناريوهات إلى دفع الذهن نحو تكوين ذاكرة مستقبلية التي تتخيل بعض المواقف المستقبلية، وبذلك تتكون ذاكرة ذهنية تسمح بأخذ الأحداث التي تنمو بنظر الاعتبار مع إحساس خاص بأهميتها.

ج- التفكير الاستراتيجي

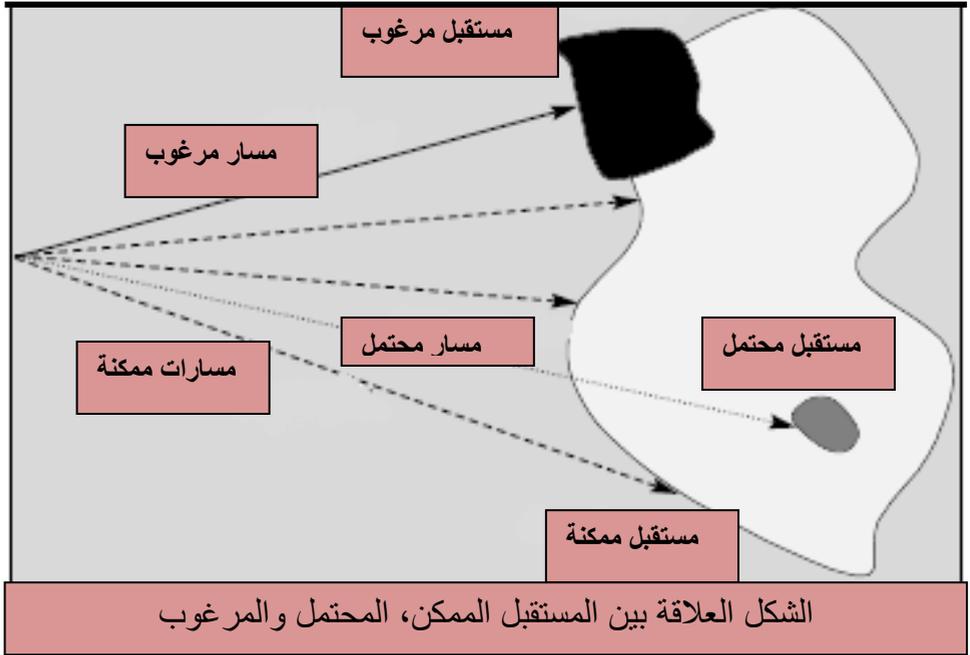
إن التفكير الاستراتيجي واحد من عشر قضايا مهمة وحرحة لأبحاث الإدارة المستقبلية، وبهذا أصبحت عملية التفكير الاستراتيجي تعالج سلسلة من الأسئلة: ماذا نفعل، ماذا يمكن أن نفعل، ماذا ينبغي أن نفعل، إذ يركز التساؤل الأول على الذات Self، والثاني، على البيئة والخيارات التي يمكن أن تظهر، والثالث، على اتخاذ القرار الاستراتيجي. وأن المهمة الأساسية للتفكير الاستراتيجي هي استكشاف الافتراضات التقليدية، ومن ثم المهمة الأكثر أهمية هي تشكيل الأعمال بعد التفكير بالاحتمالات المستقبلية. إذ ينبغي تحديد ماهية الأشياء التي نرغب القيام بها، وماهية الأشياء التي يمكن القيام بها. إذ إن التفكير الاستراتيجي هو العملية التي بها يقوم المدير التنفيذي بزيادة العمليات اليومية والأزمات للحصول على مداخل مختلفة للمنظمة والبيئة المتغيرة.

ثانياً: تصنيف السيناريوهات الاستراتيجية:

سيتم استعراض تصنيفات قدمها مجموعة من الباحثين على أساس مراجعة الدراسات والبحوث التي قدمت في هذا المجال. إذ توجد مجموعة من المحاولات من أجل تصنيف السيناريوهات، واختلف الأساس الذي استعمله الباحثون في علمية التصنيف. فهناك من ركز على كيفية التعامل مع المستقبل، وهناك من ركز على العملية التي تتكون بها السيناريوهات. وفيما يأتي وصفاً مختصراً لما تم تقديمه في هذا المجال (السعدي: ٢٠١١).

قدم (Borjeson et al:2005) تصنيفاً للسيناريوهات على أساس تصنيف (Amara) للأنواع المختلفة للمستقبل. المستقبل المحتمل (Probable)، الممكن (Possible)، والمفضل (Preferable) (Bishop et al 2007:10). وعند هذه النقطة نرى وجوب التمييز بين هذه المصطلحات الثلاثة التي ستنبثق منها تساؤلات توضح ماهيتها. وبهذا الصدد يوضح (Lindgren & Bandhold:2003) في كتابهما تخطيط السيناريو الحلقة بين المستقبل والاستراتيجية لهذه المفاهيم.

وأشار (السعدي:٢٠١١) عندما نتطلع إلى هذا الشكل، نرى أنه يحتوي على عمق فلسفي أكبر مما قدم. إذ وعلى الرغم من عدم تحديد أبعاد أفقية وعمودية للشكل، إلا أننا نرى بوضوح أن المحور الأفقي يتمثل بالزمن، للانتقال من وضع حالي إلى الكثير من الحالات المستقبلية عبر مسارات متعددة إذا كان التركيز على المستقبل الممكن، ومسار واحد إذا كان التركيز على المستقبل المحتمل أو المرغوب. وأما بالنسبة إلى المحور العمودي فإنه يمثل مستوى الطموح. ولذلك نجد أن المستقبل المرغوب يقع في أعلى الشكل، وإن السبب الذي يقف وراء عدم ظهور هذا المستقبل في القمة وخروج جزء منه عن المستقبل الممكن، هو أن هذا المستقبل يرتبط بالرؤية التي يفترض أن يتوافر بها شيء من المنطق والواقعية. لذلك يخرج المستقبل المرغوب عن المستقبل الممكن لكي يرتبط في جزء منه بالواقع المستقبلي الذي يكون امتداداً منطقياً للحاضر، وينخفض عن الطموح المرتفع لكي يكون واقعياً في عرضه.



شكل (١٣) ١٢

يبني على أساس هذا التصنيف للمستقبل تساؤلات أساسية وهي: ماذا سيحدث؟ ماذا يمكن أن يحدث؟ الكيفية التي يتم بها الوصول إلى هدف محدد؟ إذ إن سيناريوهات التوقع: تجيب عن تساؤل ماذا سيحدث، وسيناريوهات الاستكشاف: تجيب عن تساؤل ماذا يمكن أن يحدث؟ والسيناريو المعياري: تجيب عن تساؤل الكيفية التي توصل إلى هدف محدد، ويقسم كل تصنيف من هذه الأصناف إلى قسمين فرعيين ليكون لدينا ستة أنواع من السيناريوهات.

(١) سيناريوهات التوقع Predictive Scenarios

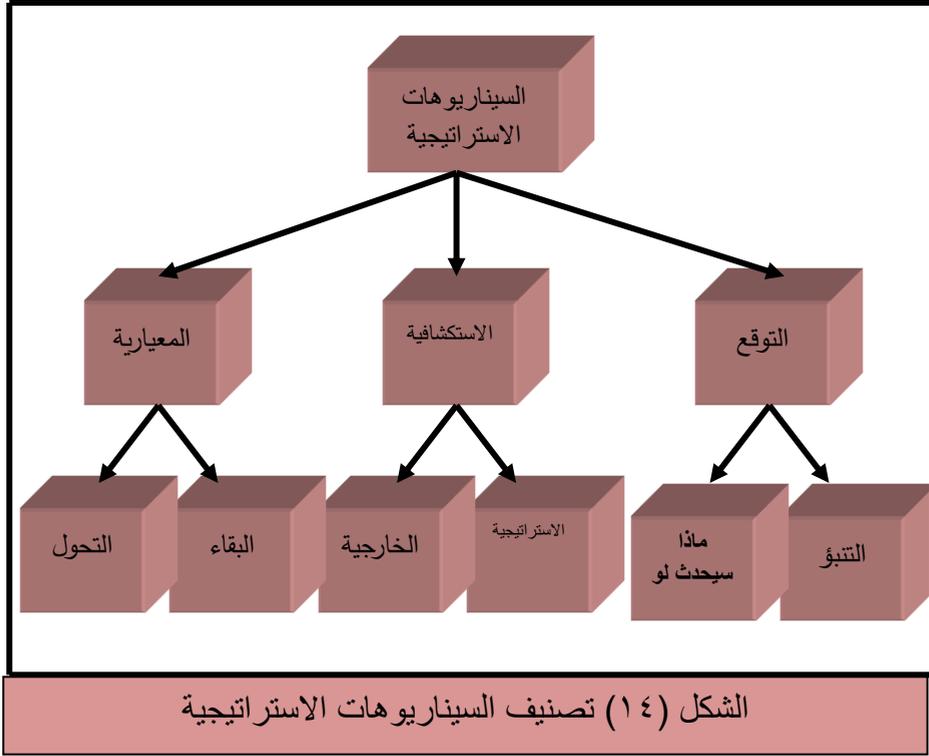
أشار (2005.Borjesn et al) إلى أن سيناريوهات التوقع تشمل نوعين مختلفين، تتميز بالظروف التي توضع بشأن ماذا سيحدث. ويستجيب سيناريو التنبؤ لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف التي

¹² Source: Lindgren, M & Bandhold, H. (2003): Scenario Planning The link between future and strategy, published by PALGRAVE MACMILLAN. Printed and bound in Great Britain by Creative Print & Design. P:23.

تكون احتمالية تطورها واضحة. وتستجيب سيناريوهات ماذا سيحدث لو، لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف لبعض الأحداث المحددة.

٢) السيناريوهات الاستكشافية Explorative Scenarios

وتشير إلى ماذا يمكن أن يحدث، ويتم التمييز بين نوعين هما، السيناريوهات الخارجية، أو السيناريوهات الاستراتيجية. فالسيناريوهات الخارجية تستجيب لتساؤل، ماذا يمكن أن يحدث لتطور البيئة الخارجية، وتستجيب السيناريوهات الاستراتيجية لتساؤل ماذا يمكن أن يحدث إذا ما عملنا في طريق محدد (Borjesn et al 2005).



شكل (١٤)^{١٣}

٣) السيناريوهات المعيارية Normative Scenarios

وضح (السعدي: ٢٠١١) أن السيناريوهات هنا تتضمن نوعين مختلفين، تتميز بالكيفية التي يتم بها معالجة هيكل النظام. وتستجيب سيناريوهات البقاء لتساؤل، الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى الهدف، ومن خلال تعديل الموقف الحالي. وتستجيب سيناريوهات التحويل لتساؤل الكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى الهدف، عندما يعوق الهيكل السائد التغيرات الضرورية (Borjesn et al 2005). والجدول أدناه يوضح خصائص هذا التصنيف، الجدول التالي الخصائص العامة

لتصنيف السيناريوهات من وجهة نظر Borjeson & et al

¹³ Source: Borjeson, L.& Dreborg, K.L.& Ekvall, T.& Finnveden, G. (2005) " Towards a User's guide to Scenarios- a report on scenario types and scenario techniques" Version 1.1b, November :P14.

أصناف/ أنواع السيناريو	الكمية / الوصفية	المدى الزمني	هيكل النظام	التركيز على العناصر الداخلية أو الخارجية
التوقع	ماذا سيحدث؟			
التنبؤ	كمي بشكل نموذجي، وفي بعض الأحيان وصفي	قصير على الأغلب	واحد بشكل نموذجي	خارجي بشكل نموذجي
ماذا يحدث لو؟	كمي بشكل نموذجي، وفي بعض الأحيان وصفي	على الأغلب قصير الأمد	واحد إلى متعدد	خارجي، وممكن، داخلي.
الاستكشافي	ماذا يمكن أن يحدث؟			
خارجي	وصفي بشكل نموذجي، احتمالات كمية	على الأغلب بعيد الأمد	على الأغلب متعدد	خارجي
استراتيجي	كمي ووصفي	على الأغلب بعيد الأمد	على الأغلب متعدد	داخلي تحت التأثير الخارجي
المعياري	الكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى هدف محدد			
البقاء	كمي بشكل نموذجي	على الأغلب بعيد الأمد	واحد	داخلي وخارجي
التحول	بشكل نموذجي وصفي مع بعض العناصر الكمية	التغيرات ذات المدى البعيد جداً	يمكن أن يكون متعدداً	غير ملائمة

شكل (١٥)٤

السيناريوهات المعيارية

¹⁴ Source: Borjeson, L. & Dreborg, K.L. & Ekvall, T. & Finnveden, G. (2005) " Towards a User's guide to Scenarios- a report on scenario types and scenario techniques" Version 1.1b. November :P46.

ثالثاً: مداخل السيناريوهات:

إن تقسيم السيناريوهات يتم وفق مدخلين أساسيين هما (السعدي: ٢٠١١):

(١) سيناريوهات المستقبل المرتد (Future Backward): وتنطلق من اختيار أكثر من صورة مستقبلية مؤثرة، ومن ثم محاولة اكتشاف المسارات التي تؤدي إليها. ويسمى هذا المدخل أيضاً بالتوقعي (Anticipatory) الذي يبدأ مع الحالة المستقبلية، والبحث بنحو عكسي عن مجموعة مقنعة من الأحداث التي يمكن أن توصل إليها (Love et al, 2006). تتضمن هذه الفئة طرائق لبعض الممارسين تسمى استنتاجية أو مدخل الأعلى - الأسفل.

ضمن هذه العمليات، تقوم المنظمات في البدء بتشخيص مجموعة من الحالات النهائية التي تتكامل مع المستقبل، وباستعمال هذا المدخل، فإنه في بعض الأحيان يمكن تقديم سيناريوهات مهمة ومفيدة من خلال حجم صغير من البيانات، وعلى سبيل المثال قبل بضع سنوات، لاحظت إحدى منظمات الاتصالات أن زبائنها يستعملون الإنترنت كإحدى الوسائل البديلة للاتصالات، ثم وجهوا السؤال الآتي: ماذا سيحدث إذا قام الكثير من الزبائن الحاليين والمحتملين باستعمال الإنترنت كوسيلة للتفاعل، فإن مثل هذا الحدث يمكن أن يحمل تأثيرات مدمرة على مبيعات المنظمة وربحيتها، ومن ثم يتم تطوير القصة للنظرة بالأشياء التي يمكن أن تحدث لكل حالة نهائية لإظهارها من الحاضر.

(٢) سيناريوهات المستقبل الأمامي (Future Forward): تبنى على أساس تحليل القوى الحالية وإمكانية تطوير مجموعة من الاحتمالات المستقبلية المتوقعة (Ratcliffe, 2000). وهناك من يطلق على هذا المدخل تسمية الاستكشافي (Exploratory) الذي يتم بواسطته تحديد مجموعة من القوى الناشئة التي يعتقد أهميتها، ومن ثم يتم اختبار مزيج من الاحتمالات المستقبلية المتوقعة. ونتائج هذه السيناريوهات ستكون واقعية ومنسجمة داخلياً (Love et al, 2006). وتتضمن هذه الفئة طرائق حدسية (intuitive) أو استقرائية (inductive)، ضمن هذه العمليات تبنى المنظمة السيناريوهات باستعمال معرفتها بشأن الحاضر والمستقبل الآتي كمرتكزات أساسية. وتكون نقطة الانطلاق العامة بدائل استراتيجية محددة أو قرارات توجه المنظمة، وتتضمن أدوات البناء الأحداث والظروف والمحيط بالبيئة التنافسية الخاصة بالمنظمة والبيئة الشاملة. وأن اختيار الأحداث والظروف المؤثرة يمكن أن يتطلب تحليل الرؤية، الموارد، القدرات، الفرص، والتهديدات الحالية

والمحتملة للمنظمة. والبيئة التنافسية تتضمن قرارات وأفعال المنظمات الأخرى - المنافسين، المجهزين، قنوات التسويق والحكومات- وتغير حاجات وتفضيلات الزبائن (Fahey & Randall, 1997).

والجدول الآتي يوضح أبرز الأساليب التي تستخدم في إعداد سيناريوهات المستقبل الأمامي والمستقبل المرتد.

الجدول أدناه الخصائص العامة لأساليب السيناريوهات

الصعوبة (٤-١)	الحاسوب	المجموعة	المنظور	الأساس	الأسلوب
١،٢	غير مطلوب	غير مطلوب	للأمامي	التخمين	Genius
٢،٣	غير مطلوب	خيار	للأمامي	التخمين	Visualization
٢،٢	غير مطلوب	مطلوب	للأمامي	التخمين	Role Playing
٢،٣	غير مطلوب	خيار	للأمامي	التخمين	Coates
٢،٢	غير مطلوب	خيار	للأمامي	التخمين	Manoa
٢،٥	غير مطلوب	يوصى به	للأمامي	التخمين	Incasting

٢،٣	غير مطلوب	خيار	للأمامي	التخمين	SRI
٢،٥	خيار	خيار	للأمامي	كمي	Probability Trees
٢،٦	غير مطلوب	خيار	للأمامي	تخمين	Sociovision
٢،٢	غير مطلوب	خيار	للأمامي	تخمين	Divergence Mapping
٢،٦	غير مطلوب	خيار	المرتد	تخمين	Future Mapping
٢،٨	غير مطلوب	خيار	المرتد	تخمين	Impact of future technologies
٢،٣	غير مطلوب	خيار	المرتد	تخمين	Horizon ،Backcasting mission Methodology
٢،٣	غير مطلوب	خيار	للأمامي	تخمين	Morphological field ،analysis anomaly relaxatoin
٢،٦	غير مطلوب	خيار	للأمامي	تخمين	GBN
٣	مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	Option development and evaluation

٢٠٥	مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	MORPHOL
٢٠٥	غير مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	Cross- Impact analysis
٢٠٨	غير مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	IFS
٢٠٣	غير مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	SMIC PROB- EXPERT
٢٠٥	خيار	خيار	للأمامي	كمي	Trend Impact Analysis
٣٠٣	مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	Sensitivity analysis
٢٠٨	خيار	خيار	للأمامي	تخمين	Dynamic Scenarios

شكل (١٦)^{١٥}

الأساليب التي تستخدم في إعداد سيناريوهات المستقبل
الأمامي والمرتد

^{١٥} T (2007) "the current state of scenario development: an overview of techniques", A & Collins, P & Hines.Bishop

.P19.VOL. 9 NO. 1

رابعاً: القرار الاستراتيجي

١- مفهوم القرار الاستراتيجي: إن القرار الاستراتيجي يتحدد بجميع الأنشطة الخاصة بالعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهو يختلف عن غيره من أنواع القرارات لأنه يتعامل مع مجموعة من الأنشطة التنظيمية، وينطوي القرار الاستراتيجي على المخاطر والتغيرات الواسعة النطاق، لذا وصفت على أنها قرارات تحتاج إلى تخصيص موارد كبيرة، وأن تكون هذه القرارات مميزة جداً، وتعمل على استخدام سلسلة من القرارات الأخرى التي تكون ذات قيمة ومرنة.

لذا يلعب القادة الاستراتيجيون دوراً حاسماً في عملية خلق القيمة من خلال هيكلة استراتيجية وجمع وتجميع الموارد، الأمر الذي يتطلب مزامنة جميع عناصر عملية إدارة الموارد، أن إجراءات إدارة الموارد لدى القيادات الراسخة تؤثر على أداء الشركات تؤدي إلى تعزيز العلاقة بين الموارد التنظيمية والمشاركة التنظيمية الجماعية، إن خلق المعرفة والقدرة الإدارية والاستراتيجية لجمع العناصر والبيانات كل ذلك يؤدي دوراً حاسماً في تخصيص الموارد مما يؤثر بدوره على معدلات النمو وعلى نجاح أو فشل المستثمرين وعلى تخصيص الموارد.

إن المدراء التنفيذيين لديهم وجهة نظر أفضل من حيث فهم كامل لتداعيات صياغة القرارات الاستراتيجية؛ ولديهم السلطة لتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك القرارات. أما المشرعون والسياسيون غالباً ما تكون لديهم السيطرة المباشرة أو غير المباشرة على القرارات والموارد الرئيسية. وتعكس حقوق اتخاذ القرار تحديد من يمتلك صلاحية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوضيح وضعية حقوق اتخاذ القرار في الخارطة التنظيمية وبيان المسؤوليات المرتبطة بها. وحينما تدور مناقشة القضايا الاستراتيجية والحوارات حولها في وسائل الإعلام والمجالس التشريعية، عندها تكون المشاكل قد أصبحت مسيسة، مما يؤدي إلى عدد أقل من البدائل والاختيارات الاستراتيجية.

وتعنى صياغة القرارات الاستراتيجية قدرة فرق الإدارة العليا على إدارة التوجهات الاستراتيجية أي القدرة على التكيف والمواءمة، وفي حين أن صياغة القرارات الاستراتيجية موجهة نحو القدرة على التكيف وتحديد مدى وفعالية التكيف مع التغيرات في البيئة، فإن القرارات الموجهة نحو المواءمة، تحدد كيف يمكن أن تتماشى الأنشطة الداخلية بشكل كاف لدعم الهدف العام للمشروع ويقوم فريق الإدارة العليا بتوازن هذه القرارات من خلال مقايضات تخصيص الموارد، والتصاميم التنظيمية، وتحديد النتائج التي تضمن أداء الأعمال.

لذا تقع مسؤولية اتخاذ القرار الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا في الغالب، وهذا يشير إلى ضرورة أن تكون الإدارة العليا متسلحة معرفياً، وهذا يدخل ضمن الخزين المعرفي لمتخذ القرار بما يملكه من معلومات وبيانات وقدرات وحرص وتفكير وخبرات متراكمة وابداعية وقدرة على حل المشكلات، وفيما يرتبط باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعتبر كأحد العوامل المحددة لشخصية المنظمة فإنها تنعكس بالتساؤلات الآتية. من يقرر في المنظمة؟ وماذا يقرر؟ كم عدد الأفراد الذين يشكلون عملية القرار الاستراتيجي؟ أين تنتهي صلاحية القرار ومع من تبدأ؟ لذلك فإن القرارات الاستراتيجية تتعامل مع المستقبل البعيد الأمد للمنظمة بأكملها ولها ثلاث خصائص أساسية هي: ، (Wheelen & Hunger 2013) :

- ١- أن تكون القرارات الاستراتيجية نادرة: أي غير عادية ولا يوجد قرارات سابقة لها يمكن مراجعتها.
 - ٢- أن تكون القرارات الاستراتيجية مؤثرة: يكون له تأثير هام على المنظمة في الأمد البعيد، مما ينطوي على ما معناه أنه يتم تحديد القرار الاستراتيجي حسب الموقف الذي تم اتخاذه.
 - ٣- أن تكون القرارات الاستراتيجية توجيهية: تأخذ بنظر الاعتبار المستقبل.
- لذا فإن متخذي القرار الاستراتيجي أن يكون ملماً بالخصائص الرئيسة للقرارات الاستراتيجية وكذلك كيف يمكن تمييزها عن القرارات التشغيلية لأن إظهار التباين سوف يساعدنا على إمكانية تحديد المنظمات التي تتم إدارتها بصورة استراتيجية.

لذا تعرف القرارات الاستراتيجية هي عملية صنع القرار الاستراتيجي وتتم إدارتها من قبل أنظمة المعلومات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لدعم السياسة العامة والاستراتيجية وصنع القرار وتحسين الخدمة العامة والكفاءة التشغيلية والفاعلية. فإن التخطيط الاستراتيجي في بعض الظروف قد يوفر وسيلة لمعرفة مفيدة لصانعي القرار Bryson 2009:

- السعي إلى إيجاد حلول تعاونية وفعالة ذات أهمية قصوى للمنظمة عند الاختيار بين الخيارات.
- ضمان إشراك صانعي السياسات بنشاط في توجيه السياسات.
- متابعة الحلول الشاملة والمستدامة.
- السعي إلى إيجاد حلول مشتركة بين القطاعات.

ويجب أن يكون لدى صناع الاستراتيجية صياغة قرارات لتقدير المواد التي سيتم من خلالها تنفيذ استراتيجياتهم وأن فهم صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية تحدث في تسلسل، ولا يمكن وضع استراتيجيات إلا إذا بدأ المديرون التنفيذيون وصانعو الاستراتيجيات بالتفكير في أنواع

التكنولوجيات التي تمكن العمال من تنفيذ صياغة استراتيجياتهم في السنوات الأخيرة، كان هناك انتشار الأدوات المتاحة للمساعدة في عملية صنع الاستراتيجية وقد انضمت، مؤخراً، أدوات تشخيص سوق رأس المال وأدوات تحليل النمو وأدوات نمذجة الاتجاهات إلى صفوف أدوات الاستراتيجية التقليدية، مثل بطاقات الأداء المتوازن ومصفوفات النمو، لمساعدة المديرين التنفيذيين على جعل الاستراتيجية الأنسب لتحقيق أهداف أعمالهم على الرغم من أن علماء الإدارة والاستراتيجية قد أمضوا عدة عقود في استكشاف الطرائق التي يستخدم بها الناس هذه الأدوات.

٢- أهمية القرارات الاستراتيجية

- أ- تحليل هذه الدراسة المشكلات التي تقيد نجاح جودة القرارات الاستراتيجية.
 - ب- صياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والاختبارات ما إذا كانت هناك فروق ذات مغزى بين المجموعات الرئيسية مصنفة حسب مستويات النجاح التي تم الحصول عليها في اتخاذ جودة القرارات الاستراتيجية وتنفيذ العمليات من خلال التعامل مع كل مشكلة.
 - ت- تحديد المهام الحالية للمنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وتحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات وتحليل موارد المنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييم النتائج.
 - ح- تحليل هذه الدراسة المشكلات التي تؤثر في صياغة وتنفيذ جودة القرارات الاستراتيجية التي تمثل مرحلة مهمة من عملية الإدارة الاستراتيجية.
 - خ- القرارات الاستراتيجية تحدد العلاقات التنظيمية لبيئتها الخارجية وتشمل المنظمة بأكملها وتعتمد على المدخلات لجميع المجالات الوظيفية في المنظمة لها آثار مباشرة على الأنشطة الإدارية والتشغيلية وهي ذات أهمية حيوية لصحة المنظمة على المدى الطويل.
 - د- القرارات الاستراتيجية تعمل على وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل جيد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وأن جوهر صياغة جودة القرارات الاستراتيجية هو تصميم استراتيجية تحقق الاستخدام الأكثر فعالية للموارد والقدرات الأساسية.
- تسهم في تعزيز الأداء البيئي والقدرة التنافسية الصناعية، ونشر الخدمة المستدامة من خلال التصاميم التي تعزز تجربة العملاء بدلاً من الحد منها، أي أن الشركة المصنعة تعمل بشكل مكثف على المستوى الاستراتيجي.

٣- فوائد صنع القرار الاستراتيجي

إن صنع القرار يقصد به تمكين المنظمة من التحضير للمستقبل لتمكينها من الاستعداد لأخذ الفرص وإدارة المخاطر قبل حدوثها أو استيعابها في حالة عدم إمكانية تجنب المخاطر، ولا تعمل المنظمات بمعزل عن غيرها؛ فهي تتأثر بعوامل داخل وخارج بيئة العمل أو المنظمة. وتشمل العوامل الداخلية البيئة الداخلية وتتكون العوامل الخارجية من البيئة الخارجية، ولكي تكون هناك كفاءة وفعالية يتعين على المنظمات أن تفهم البيئة المتغيرة باستمرار سواء داخلياً أو خارجياً في البيئة في مزيج من شأنه أن يدفع المنظمة إلى تحقيق الأهداف والغايات المحددة للمنظمة ضمن الميزانية المحددة، وبالتالي خلق قيمة للمجتمع والمجتمع كذلك توجد فوائد كثيرة على عملية جودة صنع واتخاذ القرار، فقد أشار إليها كل من: (Chih 2015) و، (Glaister 2008) إلى أنها:

أ- تؤدي دوراً مهماً في تمويل عملية صنع القرار منها القيمة الاستراتيجية، القيمة المستهدفة، وقابلية القياس، والواقعية، والمساءلة والشمول، وصياغة الاستحقاقات المستهدفة.

ب- ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء التنظيمي الناجح.

ج- وسيلة مهمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

ح- حاسمة لضمان تحقيق فوائد النجاح.

خ- لها القدرة على التأثير على مجموعة واسعة من السلوكيات التجارية والفردية، حيث تؤثر بشكل كبير على مواقع الاستثمار الأجنبي المباشر، وتوزيعات الأرباح، ومالكي الأموال، وأداء البحث والتطوير.

ذ- تعالج الموضوعات والقرارات العلمية والإدارية ذات الصلة على أساس شامل.

ر- تؤثر على السلوك الاستراتيجي للمؤسسات.

ز- تعمل على تقييم القرارات بالاقتران مع خطط التسويق، والاستثمار في حالة احتمال حدوث تقلبات في الأسعار.

ح- تمكن مديري المنشآت من النظر أو الالتفات إلى أنشطة الشركات، الأشكال التنظيمية للشركة مع الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر القانونية، والسياسية، والاقتصادية.

٤- مميزات القرار الاستراتيجي

تتميز القرارات الإستراتيجية بتأثيرها الطويل المدى على المنظمة، بحيث ترهن توقعها في السوق، والذي يراد منه تعظيم المكاسب للموارد الموضوعة تحت تصرف المنظمة، ويبحث القرار الاستراتيجي على الطريقة التي بموجبها تواجه المنظمة محيطها الخارجي في ظل المنافسة. لذا تصنع القرارات الاستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في

المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة. فتتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة، هي كالتالي:

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 المتوفرة 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: تعد 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 قراراتهم 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 تحددت 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.

ويمكن أيضاً أن نزيد بعضاً من مميزات القرارات الاستراتيجية الآتية:

1. المركزية في المستويات العليا: عادة ما يتم بناء الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية الممتثلة في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه، وذلك لإمامهم بإمكانات وموارد المنظمة، ومعرفتهم بظروفها المحيطة، وعلاقاتهم بالجمهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم
2. يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً: إذ على المنظمة أن تتخذه مسبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية.
3. تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار: إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسيّر المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر وبالتالي تجدها بين قرارات الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.
4. قرارات قليلة نسبياً في عددها: فالقرارات الاستراتيجية تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية، وإنما تركز العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد.
5. قرارات تتعلق بالمدى الطويل: عادةً ما تخدم القرارات الاستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.

٦. قرارات تتعلق بالمنظمة ككل: وغالباً تمثل القرارات الاستراتيجية نقاطاً متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة.
٧. قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية: تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية التي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة كذلك في هذه البيئة غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ولهذا ترتبط القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

٥- مراحل صنع القرار الاستراتيجي

إن بعض القرارات الاستراتيجية يمكن أن تصنع من قبل شخص واحد هو الريادي الذي يتمتع ببصيرة نافذة وله القابلية في إقناع الآخرين بفكرته بسرعة، وأن بعض القرارات الاستراتيجية تتطور من خلال سلسلة من الاختيارات التدريجية الصغيرة والتي تدفع المنظمة باتجاه معين دون غيره.

وبين (هنري منتزبرج) أن أشهر ثلاثة أساليب لصنع القرار الاستراتيجي هي الريادي، المتكيف والمخطط، أما الأسلوب الرابع الذي أضافه كوين هو التدرج المنطقي.

أ- الأسلوب الريادي:

ويعني أن الاستراتيجية تصنع من قبل شخص واحد ذي سلطة ويكون التركيز على الفرص الجديدة والمشاكل تكون ثانوية، والاستراتيجية تقاد من وجهة نظر أو رؤية المؤسس ممثلة بقرارات شجاعة أو كبيرة، وإن الهدف الأساسي هو النمو للمنظمة.

ب- الأسلوب المتكيف:

بعض الأحيان يطلق عليه الأسلوب المشوش أو (أمهوج الخوض)، وهذا الأسلوب مميز للحلول المؤثرة (رد الفعل) للمشكلات الموجودة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها أي أنها تكون مستجيبة للمشاكل التي تحصل للمنظمة أكثر من بحثها عن فرص جديدة وبموجب هذا النوع من الاستراتيجيات لا يوجد هدف واضح بسبب تقسيم القوة بين الأقسام وأعضاء المنظمة ويتم صنع القرار وفق خطوات متعددة لأنها تعمل في بيئة معقدة، ويتم اتخاذ القرارات نتيجة اتفاق العديد من القوى المتحالفة، ومثل هذا النوع من القرارات تتخذ في أغلب الجامعات والمستشفيات الكبيرة والعديد من المؤسسات الحكومية.

ج- الأسلوب المخطط

يتضمن مجموعة معلومات منظمة ومناسبة لتحليل الحالات، ومن ثم إيجاد بدائل استراتيجية ملائمة واختيار معقول لأكثر الاستراتيجيات ملائمة وتتضمن الحل المؤثر للمشاكل الموجودة . وأضاف quinn الأسلوب الرابع:

ح- أسلوب التدرج المنطقي

في هذا الأسلوب السلطة العليا لديها فكرة عقلانية لمواضيع وأهداف المنظمة وفي تطويرها للاستراتيجيات أنها تختار أن تستعجل العمليات الجذابة التي تكون فيها المنظمة قادرة على استطلاع المستقبل، وإن في هذا الأسلوب يستخدم التخطيط للقيام بالنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. لذا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات والتي تعتمد الواحدة على الأخرى ويتم التركيز على التحليل المنظم وتقويم الكلف والمنافع للبدائل والذي يحقق التكامل للقرارات المتخذة.

وإن الأسلوب التخطيطي هو الأسلوب الأكثر عقلانية ويعد الأحسن لصنع القرارات الاستراتيجية، وقد أظهرت الدراسات أن الأسلوب المخطط مناسب للبيئات المتغيرة والمعقدة، وهناك ثماني خطوات تدخل في عملية تطوير صنع القرارات الاستراتيجية كآلاتي:

١- تقييم نتائج الأداء الحالي:

- أ. العائد على الاستثمار والربحية وما شابه ذلك.
- ب. الرسالة أو المهمة والأهداف الاستراتيجية والسياسات.

٢- مراجعة حوكمة المنظمة:

أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا.

٣- مسح ورصد البيئة الخارجية لتحديد العناصر الاستراتيجية (الفرص والتهديدات)

- أ. المجتمعية وبيئة المهمة.
- ب. تحليل العوامل الخارجية الفرص والتهديدات.

٤- مسح ورصد البيئة الداخلية:

أ. الهيكل والثقافة والموارد.

ب. تحليل نقاط القوة والضعف .

٥- تحليل العناصر الاستراتيجية

أ. اختيار العوامل الاستراتيجية في ضوء تحليل الحالة الحالية. (SWOT)

ب. المراجعة والتقييم الضروري للأهداف والرسالة.

٦- تكوين وتقويم واختيار البدائل الاستراتيجية

أ. في ضوء التحليل للخطوة السابقة (٥).

ب. الاختيار والتوجه للبدائل الأفضل.

٧- تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات المختارة بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات.

٨- التقويم والرقابة على الاستراتيجيات المنفذة بواسطة نظام (feed Bake) ورقابة الأنشطة

للولوصول إلى أقل انحراف في الخطط.

وأن الخطوات من (١ - ٦) تمثل صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

وأن الخطوة (٧) تمثل تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

والخطوة (٨) تمثل التقويم والرقابة Evaluation and Control

٦-العوامل التي تؤثر على عملية القرارات الاستراتيجية

هنالك جملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي العوامل المحيطة بالمنظمة

والغرض هو تحديد الكيفية التي أدت بها القرارات الاستراتيجية إلى الابتكار في سياق البيئة

التنظيمية لتحديد أنواع عوامل البيئة التنظيمية التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية التي تقود

المنظمة إلى الابتكار وإلى التطورات التنظيمية وتطور منتجات جديدة Kask، (2011) منها:

(١) العوامل البيئية.

(٢) العوامل التنظيمية .

(٣) العوامل المحددة للقرار.

أشارا (papadakis) إلى أن استخدام معلومات الأداء في صنع القرار الاستراتيجي في المنظمات تؤثر على أهمية المكونات المختلفة لنظم قياس الأداء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وصنع القرارات الاستراتيجية التي تتم إدارتها من قبل أنظمة المعلومات وتؤثر على تحسين الخدمة العامة، والكفاءة التشغيلية، والفاعلية وتؤثر على استخدام المعلومات، حيث إن قياس الأداء وإدارته ينبعان من الحاجة إلى الامتثال للمتطلبات التشريعية بدلاً من الحاجة إلى تحسين فعالية الخدمة وهناك جملة من العوامل التي تم تحديدها من قبل (Papadakis)، (2006) تؤثر تأثيراً حاسماً على القرارات الاستراتيجية منها:

أ-التأثر على استراتيجيات الشركات.

ب-التأثير على التعاون.

ج-التأثير على الأداء.

ح-التأثير على الهيكل التنظيمي.

هـ-التأثير على التخطيط الشكلي.

٧-عقبات تنفيذ عملية القرارات الاستراتيجية:

في مجال الإدارة الاستراتيجية، ثمة سؤال بحثي مهم أن نسأل كيف أن بعض الشركات أكثر نجاحاً من غيرها وبناء على ذلك، فإن الأدبيات تنصح المنظمات بوضع وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال النظر في العمليات، مثل التحليل والصيغة والتنفيذ والتقييم تتناول هذه الدراسات في المقام الأول صياغة استراتيجيات أو قرارات استراتيجية بدلاً من تنفيذها، على الرغم من أن البحوث حول تنفيذ الاستراتيجية قد تم التأكيد عليها، فقد اكتسب المديرون وطلاب إدارة الأعمال قدراً كبيراً من المعرفة حول صياغة الاستراتيجية، التي توفر الأساس لتنفيذ الاستراتيجية (Köseoglu)، (2017).

ومن أهم عقبات تنفيذها:

أ-عدم إجراء تحليل استراتيجي شامل في عملية صنع القرار.

ب-عدم النظر في جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

ج-عدم وجود خطط استراتيجية شاملة.

د-نقص التدريب الكافي اللازم للتنفيذ.

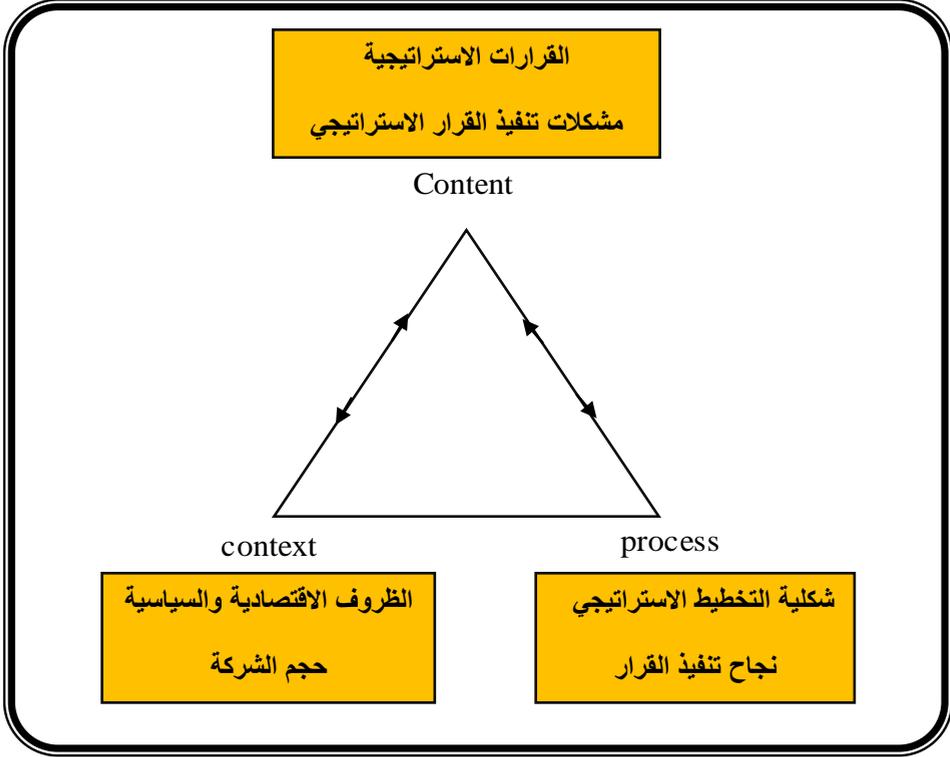
هـ-التركيز على الأداء المالي فقط.

و-عدم الالتزام الكامل من الموظفين.

ز-عدم وجود توافق في الآراء بين صانعي القرار.

كيفية تنفيذ القرارات الاستراتيجية الناجحة

يتطلب التنفيذ الناجح لبعض القرارات الاستراتيجية تغييرات في الهياكل التنظيمية والثقافية، والواقع أن التغييرات التي يتطلبها أي قرار استراتيجي قد تشمل العديد من الممارسات الجديدة، وقد تؤدي إلى مقاومة أصحاب المصالح الرئيسيين، ونتيجة لذلك فإن النفوذ الذي يتمتع به المدبرون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ونهج التنفيذ التي يعتمدونها سيؤثر تأثيراً حاسماً على نجاح القرارات.



شكل (١٧) تنفيذ جودة القرارات الاستراتيجية^{١٦}

¹⁶ Source: Anchor, J. R., & Aldehayyat, J. S. (2016). Strategic decision implementation in an emerging market: "The nature of the beast?". Management Decision, 54(3), 646

خامساً: التفكير السيناريو واتخاذ القرار الاستراتيجي

يواجه متخذ القرار الاستراتيجي مجموعة محددة من المخرجات المستقبلية الممكنة. وإحدى هذه المخرجات يمكن أن تحدث، ومن ثم تعتمد أفضل استراتيجية يتم اتباعها على المخرجات النهائية التي ستحدث، ويمكن وصف المستقبل كواحدة من بضع مخرجات بديلة أو سيناريوهات منفصلة (Countney, 2003:17). وهذا لا يعني قابلية توقع المستقبل بشكل مطلق، والذي فيه يمكن تشخيص أفضل خيار استراتيجي مهيمن عبر المخرجات المحتملة. لذا يمكن أن يطور المدير تنبؤاً مستقبلياً باتجاه واحد، دقيق بما فيه الكفاية لتطوير الاستراتيجية. لذا يعد التفكير السيناريو مسعى فكرياً استراتيجياً لمتخذي القرار، ولذلك تعتبر المنظمات التي لديها القدرة على التفكير هي التي تحقق قرارات استراتيجية ناجحة.