

4- تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة وكاملة، وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة الآتية :

- ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة أو لا يمكن التحكم فيها ؟

- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟

- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

5- تحديد بدائل حل المشكلات

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار، مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل، ويُشار هنا إلى أهمية مشاركة المرؤوسين المتخصصين في هذه المرحلة التي تعتمد على التنبؤ والابتكار، ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهاته وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع .

6- اختيار البديل الأمثل

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات، وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة .

- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

7- تطبيق البديل

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي، ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم ، وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية، ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليدرس درجة فاعليتها ومقدار كفاءتها ونجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة هذه تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

8- تقييم التنفيذ

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب الآتية ؟

- هل أنتج المطلوب في التوقيتات المتوقعة ؟

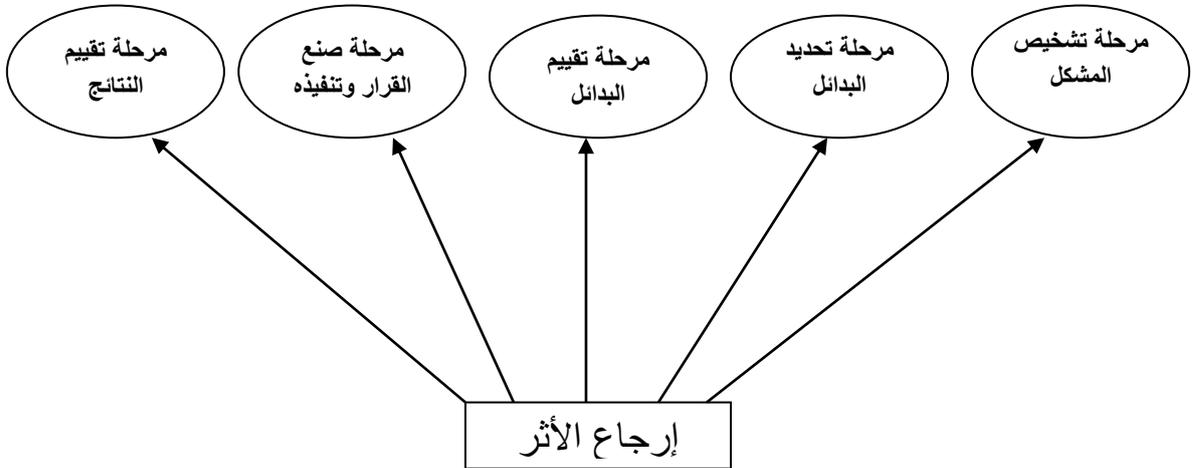
- هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم ؟

- هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام ؟

- هل تم رفع مستوى الروح المعنوية ؟

- هل تم تحقيق أهداف المنشأة.

والهدف من هذه الخطوة التأكد من أن القرار قد حقق الأهداف المطلوبة ومعالجة النواحي السلبية التي قد تنشأ عند التطبيق، وقد يستدعي الأمر تكرار الخطوات السابقة حتى نصل إلى النتيجة المطلوبة.



صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

أولاً - مفهوم القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، حيث يتم المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقاؤه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية قريبة أو متوسطة أو بعيدة المدى لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف بوصفه سيؤدي لانتقالها نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

ثانياً - مراحل صنع القرار الاستراتيجي

هناك ثمانية مراحل أساسية تكاد تكون هي المشتركة أو الأكثر واقعية في عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي يمكن إجمالها في الآتي:

1- تحديد الموقف الاستراتيجي

يجب أن نقوم بتحديد الموقف الذي يُتخذ القرار الاستراتيجي على أساسه، ومن خلال تحديد الموقف نجد من الضروري دراسة العوامل الخارجية والداخلية وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، ويجب على صانع القرار أن يجعل من قراره متناسباً ومتوافقاً مع الموقف .

2- تحديد المشكلة

كلما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ودقيقة ومتكاملة كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وإيضاح أبعادها أكثر يسراً وسهولةً، ويمكن من الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية.

3- تحديد الأهداف الاستراتيجية

تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها بدءاً من تحديد البدائل وتحليلها وحتى الوصول إلى الهدف النهائي.

4- جمع المعلومات

تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يُستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذها، وعند تحليل المشكلة تقلل العناصر الأساسية المجهولة، وتعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي.

5- صنع البديل الاستراتيجي

تتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين:

الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، وإبراز البدائل المتاحة والتحري عن هذه البدائل ومصادرها.

الخطوة الثانية: يتم تقييم هذه البدائل الاستراتيجية بعد تعريفها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة.

6- اختيار البديل الاستراتيجي

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل اتخاذ وصنع القرار جميعاً، لأن اختيار البديل الاستراتيجي يعني حسم الموقف والوصول للمحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة والخبرة الذاتية لمتخذ القرار لتحديد البديل الأفضل وفقاً لمعايير ومقاييس المفاضلة بين البدائل، ومن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي:

- تكلفة البديل المترتبة عن تنفيذه.
 - قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.
 - نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية أم جزئية.
 - مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على كل الأصعدة.
 - مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.
 - درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حال عدم تحقيقه الهدف المطلوب.
- ويخضع البديل للاختبار التجريبي للتأكد من سلامة اختياره ولضمان جدوى نتائجه وتأثيراته.

7- التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي

تعد هذه الخطوة مرحلة الإعلان عن القرار رسمياً ومن ثم تنفيذه، ويتطلب التنفيذ الفعلي بعض الاجراءات اللازمة:

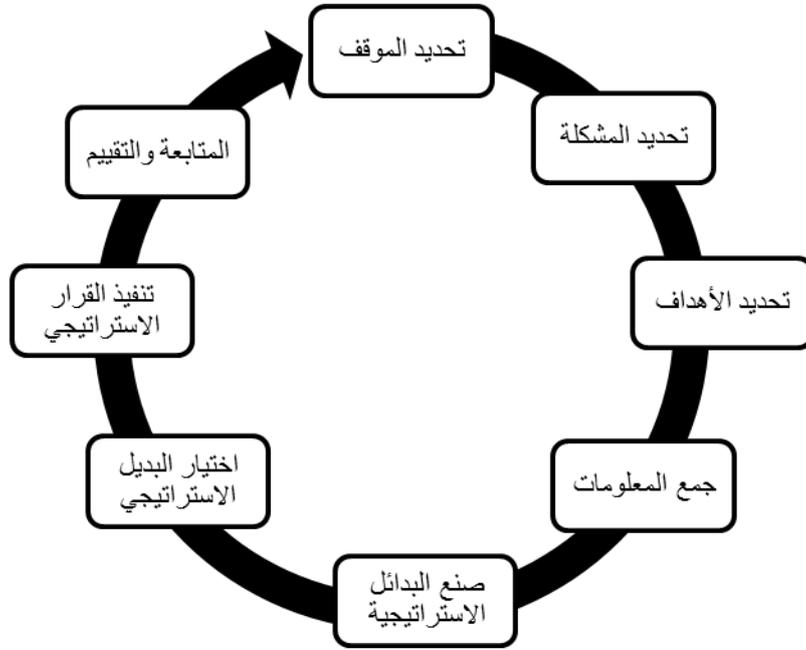
- صياغة البديل بوصفه قراراً استراتيجياً دالاً على مضمونه بشكل جيد.
- اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.

- تهيئة البيئة الداخلية المعنية لتنفيذ القرار، وتهيئة الموارد والإمكانات اللازمة.
- تهيئة البيئة الخارجية لضمان الالتزام والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

8- المتابعة والتقييم

تجري متابعة ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية، وتبرز في هذه الحالة دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار التي تقوم بدورها بمتابعة ومراقبة فقرات تنفيذه، وتحديد درجات الفشل والنجاح، وتقدير مدى تحقيقه للأهداف.

ويباشر متخذ القرار التقييم الموضوعي والمعالجة للنتائج المتحققة بتعزيز نقاط القوة وتصويب نقاط الضعف، بحيث ينتج عن هذه العملية إثبات صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل عوضاً عنه في حالة الفشل.



المراجع

- 1- آسيا خنشول إيمان، وهيبة قحام، نادية سحاب (2009) - النماذج والطرائق الكمية في صنع واتخاذ القرار، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها، جامعة سكيكدة، الجزائر .
- 2- الحسن، أحمد مصطفى (1994) - تحليل السياسات (مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية). مطبعة البيان التجارية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 34 .