

الحكم السيادي للقرارات عالية الأثر وفق منهجية الربع الاستشرافية

Sovereign governance of high-impact decisions according to the quarterly foresight methodology

إعداد الدكتور/ أحمد بن محمد المنصور

دكتوراه في استشراف المستقبل والابتكار والدراسات المستقبلية، المملكة العربية السعودية

Email: ahmedalmansourr@gmail.com

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تطوير إطار حوكمة متقدم لإدارة القرارات السيادية ذات الأثر الكبير في ظل تزايد حالة عدم اليقين، وذلك بالاعتماد على منهجية الربع الاستشرافية ذات أربعة محاور. ويتناول هذا الإطار أحد أهم أسباب فشل القرارات الحاسمة ذات الأثر الكبير، إلا وهو هيمنة منظور واحد على جميع المنظورات الأخرى. تكمن أهمية البحث في تحوله من النظر إلى القرارات كإجراءات فورية وتلقائية إلى اعتبارها ظواهر طويلة الأمد. وتنقسم شرعية هذه القرارات بمرونتها واستدامتها قبل الوصول إلى نقطة اللاعودة. وتمثل المساهمة العلمية لهذا البحث في تقديم مفهوم "الحكومة السيادية لصنع القرار" كقفزة نوعية تتجاوز التحليل والتنبؤ. فهو يُرسّي نظاماً صامداً لصنع القرار يلزم بتقييم شامل للتوازن بين مختلف جوانب القرار، بما في ذلك الجوانب الاقتصادية والاستثمارية والأمنية والبيئية والصناعية وغيرها. وتستخدم هذه الدراسة منهجاً وصفياً تحليلياً، حيث تحلل الأدبيات ذات الصلة، وتطور الإطار المقترن، ثم تختبره من خلال سيناريو تطبيقي ودراسة حالة توضيحية. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق منهجية استشرافية ربع سنوية يُسهم في الحد من الندم والألم المؤسسي، ويعزز استدامة القرارات المؤثرة، ويرفع مستوى الحكومة السيادية في بيئة الأزمات المتداخلة. وتوصي الدراسة بتبني منهجية الحكم السيادي على القرار كإطار حوكمي يدعم عمل مجالس الإدارات في القرارات عالية الأثر، وإعادة تعريف دور مجلس الإدارة في القرارات ذات الأثر العالي من المصادقة إلى الحكم على الإغلاق عبر تمكينه من أدوات تمنع الالتزام الغير جيد على القرارات ذات التبعات المستقبلية طويلة الأجل، ودمج الاستشراف في عملية الحكم على القرار بوصفه اختباراً لحساسية القرار أمام المستقبل المجهول بما يساهم في تعزيز مرونة القرار وصلاحيته للاستمرار في سياقات عدم اليقين.

الكلمات المفتاحية: الحكم السيادي، القرارات عالية الأثر، منهجية الربع الاستشرافية

Sovereign governance of high-impact decisions according to the quarterly foresight methodology

Dr. Ahmed bin Mohammed Al-Mansour

PhD in Future Foresight, Innovation and Future Studies, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This research aims to develop an advanced governance framework for managing high-impact sovereign decisions amidst increasing uncertainty, employing a four-pronged foresight methodology. This framework addresses one of the most significant reasons for the failure of critical, high-impact decisions: the dominance of a single perspective over all others. The research's significance lies in its shift from viewing decisions as immediate and automatic actions to considering them as long-term phenomena. Their flexibility and sustainability measure the legitimacy of these decisions before reaching a point of no return. The research's scientific contribution lies in introducing the concept of "sovereign governance of decision-making" as a qualitative leap that transcends analysis and prediction. It establishes a silent decision-making system that mandates a comprehensive assessment of the balance between various aspects of the decision, including economic, investment, security, environmental, industrial, and others. This study utilizes a descriptive-analytical approach, analyzing relevant literature, developing the proposed framework, and then testing it through an applied scenario and an illustrative case study. The study concluded that implementing a quarterly foresight methodology helps reduce organizational regret and pain, enhances the sustainability of impactful decisions, and raises the level of sovereign governance in overlapping crisis environments. The study recommends adopting this framework as part of the senior governance systems of organizations that make long-term decisions. The study recommends adopting a sovereign governance approach to decision-making as a governance framework that supports the work of boards of directors in high-impact decisions, redefining the role of the board of directors in high-impact decisions from ratification to judgment on closure by enabling it with tools that prevent poor commitment to decisions with long-term future consequences, and integrating foresight into the decision-making process as a test of the decision's sensitivity to the unknown future, which contributes to enhancing the decision's flexibility and its suitability for continuity in contexts of uncertainty.

Keywords: Sovereign governance, high-impact decisions, quarterly foresight methodology

1. المقدمة:

تُتخذ القرارات السيادية في سياقات تتسم بتعقيدات متزايدة، وتتسارع تغيرات غير مسبوقة في ظل التغيرات الراهنة، وتدخل عميق بين جميع الأبعاد الاقتصادية والسياسية والأمنية والتكنولوجية والبيئية وغيرها. وقد أدى هذا الواقع إلى تصاعد مستوى عدم اليقين المحيط بالقرارات طويلة الأمد، لا سيما تلك المرتبطة بالاستثمارات الضخمة، والطاقة، والبنية التحتية، والتحولات الصناعية والتكنولوجية الكبرى. وفي ظل هذه البيئات، لم يعد نجاح القرار مرهوناً بجودة التحليل فحسب، بل بقدرته على مواصلة الصمود الزمني وتحمل التغيرات البنوية والتبعات المستقبلية.

وعلى الرغم من التطور الحاصل في أدوات التحليل المالي، والنماذج الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، إلا أن معدلات فشل القرارات عالية الأثر في ظل الالاقيين ما تزال مرتفعة. وتكشف بعض الممارسات المؤسسية أن العديد من القرارات التي بدت منطقية ومبررة عند اعتمادها، تحولت مع مرور الزمن إلى التزامات مغلقة غير قابلة للرجوع، مما نتج عنها آثاراً سلبية لم تكن مرئية في لحظة اتخاذ القرار، وهو ما يطرح تساؤلات جوهرية حول طبيعة الخلل الكامن في منظومة صنع القرار ذاتها.

تناولت الأدبيات الكلاسيكية صنع القرار بوصفه عملية عقلانية تهدف إلى اختيار البديل الأمثل ضمن قيود محددة، إلا أن هذا التصور تعرض لاحقاً لنقد واسع بسبب تجاهله لطبيعة القرارات الغير مهيكلة، وتعقيد السياقات التنظيمية وهيمنة عدم اليقين. ومع أن الأدوات التحليلية تطورت بشكل ملحوظ، إلا أن الإخفاقات المتكررة مازالت تشير إلى أن سلامة التحليل لا تضمن بالضرورة سلامة المآلات، وأن القرارات الصحيحة تحليلياً قد تتحول إلى أزمات مؤجلة على المستوى السيادي للمنظومة.

تطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن جوهر المشكلة لا يمكن في نقص المعلومات أو ضعف التحليل، بل يمكن في غياب إطار حوكمي يحكم كيفية وتوقيت وصيغة إغلاق القرار، ويضمن توازن زواياه قبل الوصول إلى نقطة اللاعودة. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى تقديم إطار للحكم السيادي على القرار بالاستناد إلى منهجية الرابع الاستشرافية، بوصفها مقاربة تعامل مع القرار كظاهرة زمنية ممتدة، وتُخضعه لاختبارات توازن واستدامة قبل تثبيته كالتزام سيادي طويل الأمد.

1.1. مشكلة البحث:

على الرغم من كثافة الأدبيات التي تناولت صنع القرار الاستراتيجي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على مرحلة الاختيار والمفاضلة بين البديل، وأغفلت مسألة الإغلاق والالتزام طويلاً (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). ونتيجة لذلك، تواجه المؤسسات قرارات تؤدي إلى:

- تبعيات استراتيجية غير مقصودة
- قفل خيارات مستقبلية
- صعوبة الرجوع عن القرار دون خسائر جوهرية

وعليه، تتمحور مشكلة البحث حول السؤال الآتي: كيف يمكن تطوير إطار حوكمي يحكم القرار السيادي عالي الأثر قبل إغلاقه، ويعن تمرير القرارات غير الصالحة للإغلاق رغم سلامتها التحليلية؟

1.2. أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من التحول الجوهري الذي تشهده بيئات صنع القرار السيادي، حيث لم تعد التحديات ناتجة فقط عن نقص المعلومات أو ضعف أدوات التحليل، بل عن تعقد القرار ذاته، وترافق تبعاته الزمنية بعد الإغلاق. وتطلق رؤية الباحث من قناعة

مفادها أن الكثير من الإخفاقات الاستراتيجية لا تعود إلى خطأ في التقديرات الأولية، بل إلى غياب مرحلة الحسم التي تسبق الإغلاق النهائي للقرار، وهي مرحلة الحكم السيادي عليه. وفي هذا السياق تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في أدبيات صنع القرار، من خلال الانتقال من التركيز على عقلانية الاختيار إلى مسألة شرعية القرار واستدامته قبل تثبيته كالتزام طويل الأمد.

وتتجلى الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في إعادة تأطير القرارات بوصفها ظاهرة زمنية تخضع للاختبارات والمراجعة قبل الإغلاق، وليس فعلاً لحظياً يُقاس بصحته عند لحظة الاعتماد فقط. ويؤكد المسار العام للأدبيات الحديثة أن النماذج التقليدية، رغم تطورها ما تزال قاصرة عن التعامل مع القرارات عالية الأثر التي تتجاوز الأفق الزمني القصير وتنتج تبعيات هيكلية يصعب عكسها تماماً. ومن هذا المنطلق تقدم الدراسة مفهوم الحكم السيادي للقرار كإضافة نظرية تعيد توزيع مركز الثقل من التحليل إلى الحكومة، ومن صحة القرار إلى قابليته للاستمرار دون إنتاج أعباء مستقبلية خفية، أما على المستويين التطبيقي والمؤسسي، فنكتسب الدراسة أهميتها من قدرتها على تزويد القيادات العليا ومجالس الإدارات بإطار عملي قابل للتطبيق، يعزز من منطق المنع الوقائي بدل المعالجة اللاحقة، ويساعد على ضبط توقيت وصيغة إغلاق القرارات عالية المخاطر. كما تسهم الدراسة أيضاً في دعم ثقافة المؤسسة الأكثر وعيًا بالمخاطر الغير خطية والأثار المترآكة للقرارات السيادية، بما يعزز جودة الحكومة ويدعم من الدعم المؤسسي ويزيد من قدرة المؤسسات على الصمود في بيئات تتسم بتنوع وتعدد وتدخل الأزمات.

3.1. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى:

1. تحليل الأدبيات المتعلقة بصنع القرار والحكومة.
2. إبراز أوجه القصور في الأطر التحليلية التقليدية.
3. تقديم منهجية القرار السيادي كإطار حوكمي متكملاً.
4. اختبار الإطار من خلال حالة تطبيقية.
5. تقديم توصيات عملية.

4.1. منهجية البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل الأدبيات النظرية ذات الصلة، وربطها بإطار مفاهيمي تطبيقي يركز على القرارات عالية الأثر، على غرار المنهج المستخدم في دراسات الحكومة الاستراتيجية.(OECD, 2015)

5.1. منهجية جمع وتحليل البيانات

اعتمد الباحث في جمع المعلومات على الآتي:-

- مصادر بيانات أولية: من الوثائق الرسمية والمعلومات التي تناولت الموضوع.
- مصادر ثانوية: من كتب ومجلات وصف ودوريات وشبكة الانترنت.
- التحليل الثنائي: مراجعة شاملة للأدبيات الأكademie والتقارير المتخصصة حول القرارات.
- أداة التحليل: تطبيق منهجية القرار السيادي كإطار تحليل رئيسي.

6.1. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول منها الإطار النظري والدراسات السابقة، بينما يتطرق المبحث الثاني لدراسة منهجية القرار السيادي والمبحث الثالث يتناول السيناريو التطبيقي ودراسة الحالة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

تشير أدبيات العقلانية المحدودة إلى أن متلذدي القرار يعلمون ضمن قيود معرفية وتنظيمية تجعل من المستحيل الوصول إلى المثالية، كما توضح دراسات القرارات الغير مهيكلة أن القرارات الاستراتيجية لا تسير وفق مسار خطى يمكن نمذجتها بالكامل من جهة أخرى، ركزت أدبيات الحكومة على دور مجلس الإدارة في الرقابة والتوجيه، إلا أنها لم تقدم أدوات عملية لمنع الإغلاق الخاطئ للقرارات عالية الأثر، كما أن أدبيات إدارة المخاطر، رغم تبنيها إلى المخاطر النادرة ذات الأثر الكبير، لم تعالج مسألة تقوية الالتزام.

1.2. صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر وحدود العقلانية¹

1. العقلانية المحدودة وإشكالية المثالية

شكل مفهوم العقلانية المحدودة نقطة تحول رئيسية في الفكر الإداري، حيث بين أن متلذدي القرار لا يعلمون في ظل معلومات كاملة أو قدرات معرفية غير محدودة، بل ضمن قيود معرفية وتنظيمية وسياقية تجعل الوصول إلى الحل الأمثل أمراً غير ممكن (Simon, 1977). وقد أسهم هذا المفهوم في تقويض الافتراضات الكلاسيكية للعقلانية الكاملة، وفتح المجال لفهم القرار بوصفه عملية “مرضية” أكثر منها “مثالية.”

إلا أن التركيز على حدود العقلانية انصب في الغالب على مرحلة الاختيار بين البديل المختلفة، أي كيفية اتخاذ القرار في ظل القيود، دون التوسع في تحليل ما يتربّط على تحويل هذا الاختيار إلى التزام مؤسسي طويل الأجل. وبذلك بقيت مسألة متى وكيف يُغلق القرار خارج نطاق المعالجة النظرية الصريحة.

2. القرارات الغير مهيكلة واللا خطية

أظهرت دراسات القرارات غير المهيكلة أن القرارات الاستراتيجية لا تتبع مساراً خطياً واضحاً، ولا يمكن نمذجتها بالكامل عبر خطوات متابعة منطقية (Mintzberg et al., 1976). فالقرار الاستراتيجي يتأثر بعوامل سياسية وتنظيمية وتفاعلية ومتغيرات، ويعاد تشكيله عبر الزمن، مما يجعله عرضة للتغيير المستمر.

ورغم إسهام هذه الدراسات في تفكير الطابع الخطى لصناعة القرار، إلا أنها تعاملت مع إغلاق القرار بوصفه نهاية طبيعية للعملية، لا بوصفه نقطة تحول حرجة تتغير عندها طبيعة القرار من خيار قابل للمراجعة إلى التزام غير قابل للعكس. ويُعد هذا التجاهل أحد الأسباب المهمة لاستمرار الفشل في القرارات عالية الأثر رغم الاعتراف بطبيعتها المعقّدة.

2.2. صنع القرار الاستراتيجي بين التحليل والحكم:

1. هيمنة المنطق التحليلي

هيمنت على أدبيات صنع القرار الاستراتيجي نماذج تحليلية متعددة، مثل تحليل السيناريوهات، ودراسات الجدوى، ونماذج المفاضلة متعددة المعايير، والتي تهدف جماعياً إلى تحسين جودة القرار قبل اتخاذة (Eisenhardt & Zbaracki, 1992) وقد أسهمت هذه النماذج في رفع مستوى التحليل وتوسيع نطاق المعلومات المستخدمة في القرار.

غير أن هذه الأدوات، على اختلافها، تشتراك في افتراضات ضمنية مفادها أن القرار، متى ما اجتاز التحليل، يصبح صالحاً للإغلاق والتتنفيذ. وبذلك، يتم الخلط بين جودة التحليل وصلاحية الإغلاق، رغم أن القرار قد يكون صحيحاً من حيث التحليل، لكنه غير صالح للإغلاق في توقيته أو بصيغته.

2. التمييز الغائب بين الاختيار والإغلاق

تُظهر مراجعة الأدبيات أن مفهوم *Decision Closure* حظي باهتمام واسع في حين لم يحظَ مفهوم *Decision Choice* بنفس المستوى من التحليل النظري، ويترتب على هذا القصور غياب إطار مفاهيمي يميز بين:

- القرار بوصفه خياراً تحليلياً فقط،
- القرار بوصفه التزاماً مؤسسيًا غير قابل للتراجع أبداً.

هذا الغياب يجعل من القرارات عالية الأثر عرضة لما يمكن تسميته بـ فشل الإغلاق. حيث يتم إغلاق القرار دون فحصٍ كافٍ لتبنته طويلة الأجل أو هشاشة وضعفه أمام التغيرات المستقبلية.

3.2. الحوكمة المؤسسية ودور مجلس الإدارة في القرار

1. التحول من الإدارة إلى الحوكمة:

ركزت أدبيات الحوكمة المؤسسية على تعزيز دور مجلس الإدارة بوصفه جهة رقابية وتوجيهية، مسؤولة عن حماية مصالح المساهمين وضمان الاستدامة (Tricker, 2019) ، وقد تم التأكيد على الفصل بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، وعلى مسؤولية المجلس في الإشراف على القرارات السيادية.

إلا أن هذا الدور غالباً ما يُمارس في صورة مواقف شكلية على قرارات تم إعدادها وتحليلها مسبقاً من قبل الإدارة التنفيذية، مما يجعل تدخل المجلس أقرب إلى التصديق منه إلى الحكم. وفي هذا السياق قد يفتقر مجلس الإدارة إلى أدوات عملية تمكنه من منع إغلاق قرارات عالية الأثر إذا تبين أنها غير صالحة للإغلاق، رغم سلامتها التحليلية.

2. قصور الأطر الحكومية التقليدية:

تعالج الأطر الحكومية التقليدية قضايا مثل الامتثال وتضارب المصالح والرقابة، لكنها لا تقدم منطقاً أو منهجاً حوكماً صريحاً يحكم توقيت الالتزام أو صيغة الإغلاق . وبذلك تبقى القرارات المصيرية أو السيادية عرضة للإغلاق المبكر، لاسيما في ظل ضغوط السوق أو التنافس أو التوسع. ويكشف هذا القصور عن وجود فجوة بين الدور النظري لمجلس الإدارة كجهة حكم، والدور الفعلي الذي يمارسه في القرارات عالية الأثر.

4.2. إدارة المخاطر وعدم اليقين وإشكالية الالتزام:

1. المخاطر النادرة والأثر الكبير:

سلطت أدبيات إدارة المخاطر الضوء على المخاطر النادرة ذات الأثر الكبير، والتي لا يمكن التنبؤ بها عبر النماذج الاحتمالية التقليدية (Taleb, 2007). وقد أسمم هذا الطرح في التشكيك بقدرة النماذج التحليلية على استيعاب كامل التعقيدات وعدم اليقين.

إلا أن التركيز انصبّ على طبيعة المخاطر وتأثيراتها، دون تطوير أدوات حوكمية تمنع القرارات التي تُحول هذه المخاطر من احتمالات نظرية إلى التزامات واقعية غير قابلة للعلاج على الإطلاق.

2. غياب منطق توقيت الالتزام:

تعامل معظم نماذج إدارة المخاطر مع القرارات بوصفها معطيات ثابتة وتسعى إلى تخفيف المخاطر بعد وقوعها. أما فيما يتعلق بالالتزام الآن؟ أو هل يمكن تأجيل الإغلاق أو إعادة تصميمه؟ فتبقى خارج نطاق التحليل المنهجي، رغم أنها تمثل جوهر الوقاية من المخاطر الهيكيلية أو السيادية.

5. الفجوة النظرية:

من خلال مراجعة أدبيات صناعة القرار ، والحكومة، وإدارة المخاطر ، يتبيّن لنا وجود فجوة نظرية وتطبيقيّة مشتركة تتمثل في:

1. التركيز على اتخاذ القرارات بدل الحكم على إغلاقها.
2. غياب الإطار الذي يميّز بين القرار كخيار والقرار كالالتزام غير قابل للعكس.
3. ضعف أدوات مجلس الإدارة في منع الإغلاق غير الصالح للقرارات ذات التأثير العالي.
4. التعامل مع الاستشراف ومخاطرها كأدوات تحليل لا كآليات حكم.

وتسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة عبر تقديم إطار حوكمي يعيد تعريف القرار ذا الأثر العالي بوصفه مسألة حكم سيادي على الإغلاق، لا مجرد نتيجة لتحليل عقلاني.

3. منهجة الحكم السيادي على القرار والإطار الحوكمي المقترن

تمهيد

ينطلق هذا البحث من الفجوة النظرية التي اكتشفتها الأدبيات السابقة والمتمثلة في غياب الإطار الحوكمي الذي يعالج لحظة إغلاق القرار عالي الأثر بوصفه إشكالية مستقلة عن مرحلة التحليل أو الاختيار. وتسعى هذه الدراسة في هذا البحث إلى تقديم منهجة الحكم السيادي على القرار بوصفها إطاراً حوكميّاً يعيد تأطير القرار عالي الأثر من كونه خياراً تحليليّاً إلى كونه التزاماً مؤسسيّاً غير قابل للعكس مما يستدعي حكمًا سيادياً قبل الإغلاق.

ويقوم الإطار المقترن على منطق مفاهيمي متكامل يدمج ما بين الاستشراف، والاستراتيجية، وإدارة المخاطر، والحكومة، ودعم اتخاذ القرار بما يضمن ما يمكن تسميته بنظام تشغيل القرار السيادي، الذي يهدف إلى منع الإغلاق الغير صالح للقرارات عالية الأثر في سياقات عدم اليقين.

حيث تقوم منهجة على إعادة تعريف القرار بوصفه فعل التزام والامتثال لا مجرد اختيار بديل، وتدمج منهجة بين شجرة حكم سيادي، وتحليل فجوات القرار (الإدراك، القدرة، التوازن)، واختبار توازن يمنح كل زاوية حق الفيتو، وهو ما يتتجاوز النماذج التقليدية التي تفترض قابلية التصحيح بعد

مفهوم القرار السيادي

أنه هو القرار الذي يغيّر الخيارات المستقبلية للمؤسسات او الشركات او الوزارات، وينشئ نقطة لا عودة، والذي يمتد أثره الزمني لما يتجاوز خمس سنوات، الامر الذي يصعب تصحيحة تشغيلياً بعد الإغلاق.

مكونات منهجة

ت تكون منهجة القرار السيادي من خمسة مكونات رئيسية:

أولاً: شجرة الحكم السيادي (Sovereign Judgment Tree)

• شجرة الحكم السيادي (9 أسئلة):

لتحديد ما إذا كان القرار يستحق التصعيد السيادي.

تمثل شجرة الحكم السيادي نقطة الدخول الأساسية للمنهجة، والتي تهدف إلى تحديد ما إذا كان القرار المراد اتخاذه يستوجب التصعيد إلى مستوى الحكم السيادي، أو يمكن التعامل معه ضمن الأطر التشغيلية أو الإدارية. وتتعلق الشجرة من تسعه أسئلة حاكمة تعمل كمرشح سيادي أولي لا لتقييم جودة القرار، بل لتحديد خطورته

الأسئلة التسعة لشجرة الحكم السيادي:

- 1- هل يمتد أثر القرار لأكثر من خمس سنوات؟ (البعد الزمني)
- 2- هل يخلق القرار نقطة لا عودة أو يصعب التراجع عنه؟ (اللاعكوسية)
- 3- هل يقفل القرار بدائل أو خيارات استراتيجية مستقبلية؟ (إغلاق المسارات الأخرى)
- 4- هل يخلق القرار تبعية استراتيجية أو تشغيلية طويلة الأمد؟ (الاعتماد المؤسسي القسري- التبعية المؤسسة)
- 5- هل يؤثر القرار على استمرارية المؤسسة أو قدرتها على الصمود؟ (الاستدامة)
- 6- هل يغير القرار نموذج التشغيل أو منطق العمل القائم؟ (تحول النموذج)
- 7- هل يتجاوز القرار نطاق إدارة واحدة أو وحدة تنظيمية واحدة؟ (اتساع الأثر)
- 8- هل يعتمد القرار على افتراضات مستقبلية غير مؤكدة أو عالية الالاينين؟ (هشاشة وضعف الافتراضات)
- 9- هل يمكن أن يحاسب القرار سياسياً، قانونياً، أو مؤسسيًا في المستقبل؟ (المساءلة السيادية)

في حال كانت الإجابة بـ"نعم" على عدد جوهرى من هذه الأسئلة، يصنف القرار كقرار سيادي عالي الأثر، وينتقل إلى بقية مكونات المنهجية.

ثانياً: تحليل الفجوات السيادية

يركز هذا المكون على كشف الاختلالات الغير مرئية التي قد لا تظهر في التحليل التقليدي، من خلال تحليل ثلاثة فجوات سيادية مركزية. فجوة الإدراك التي تعتبر عن الفرق بين ما تعتقد القيادة أنها تفهمه عن القرار، وما هو فعلياً غير مدرك وغير مفحوص. وفجوة القدرة التي تقيس التباين بين الطموح السيادي المعلن والقدرات الفعلية المؤسسية والتشغيلية على التنفيذ والاستمرار. أما فجوة التوازن فتعكس مدى هيمنة زاوية واحدة فقط على القرار مقابل تهميش الزوايا الأخرى والتي لا تقل خطورة، وهو ما يشكل أحد أكثر أسباب الفشل شيوعاً في القرارات عالية الأثر.

ثالثاً: اختبار التوازن السيادي

يعد اختبار التوازن السيادي قلب ولب المنهجية، حيث يُعاد تفكير القرار عبر زوايا الموسعة مثل الزاوية الاقتصادية، والاستثمارية، والأمنية، والبيئية، والصناعية، والتنظيمية وغيرها بحسب طبيعة القرار. وتمثل خصوصية هذا الاختبار في منح كل زاوية حق "الفيتو السيادي"، بحيث لا يسمح بتمرير القرار إذا ثبتت أي زاوية وجود مخاطر جوهريّة غير قابلة للإدارة أو التعويض وسوف تخلق خطر او ازمة مستقبلية. ويهدف هذا المكون إلى منع القرارات المختلفة والتي تبدو ناجحة من زاوية واحدة لكنها تحمل الفشل من زوايا أخرى مؤجلة زمنياً.

رابعاً: بوابة الإغلاق السيادي (Quarter Gate)

يمثل هذا المكون بوابة الإغلاق السيادي المرحلة التي يُتخذ فيها القرار بشأن مصير القرار نفسه وليس مضمونه فقط. بل وتعمل البوابة كآلية حوكمة تمنع الإغلاق المتسرع، من خلال أربعة خيارات سيادية واضحة: الاستمرار (Continue) في حال اجتيازه جميع الاختبارات أو إعادة التصميم (Redesign) إذا كان القرار صحيح الاتجاه لكنه مختلف في البنية أو التجميد (Freeze) في حال غياب وضوح كافٍ في المعطيات المستقبلية، أو الإنها (Kill) إذا ثبت أن القرار يشكل عبئاً سيادياً محتملاً في المستقبل، وتكمّن أهمية هذه البوابة في شرعيتها التراجع المبكر قبل الوصول إلى نقطة اللاعودة.

خامسًا: إدارة القرار عبر الزمن

ينطلق هذا المكون من اعتبار القرار كائناً حيًّا يخضع للتغيير الزمني لا وثيقة تُغلق وتحفظ. وتتم إدارة القرار من خلال مراجعات دورية مجدولة (90 يومًا، 180 يومًا، 24 شهراً)، يتم فيها إعادة اختبار الافتراضات، ومراجعة مؤشرات الخطر، وقياس الانحراف بين التوقعات والواقع. ويهدف هذا المكون إلى منع تحول القرار إلى عبء مؤسسي صامت، وإبقاء نافذة المراجعة مفتوحة قبل أن تصبح تكلفة التعديل أو الخروج غير متحملة.

الأسس المفاهيمية للحكم السيادي على القرارات

أولاً: القرار كالالتزام لا كاختيار

تفترض معظم نماذج صنع القرارات أن القرار ينتهي عند اختيار البديل الأفضل بين الخيارات، وينظر إلى التنفيذ بوصفه مرحلة لاحقة منفصلة، غير أن هذا التصور يتجاهل حقيقة أن بعض القرارات عالية الأثر ليست مجرد اختيارات قابلة للتعديل، بل تتحول فور إغلاقها إلى التزام مؤسسي طويل الأجل يقيد ويفعل الخيارات المستقبلية ويصعب الرجوع عنها دون تكاليف جوهرية.

وانطلاقًا من هذا المنظور، فإن منهجية الحكم السيادي تعيد تعريف القرار علي الأثر بوصفه قرار التزام (Commitment)، لا قرار اختيار، ما يستوجب نقله من حيز التحليل الإداري إلى حيز الحكم الحوكمي.

ثانيًا: مفهوم الإغلاق بوصفه لحظة سيادية

تُعرف هذه الدراسة/إغلاق القرار بأنه اللحظة التي سوف يتحول فيها القرار من احتمال قابل للمراجعة إلى واقع مؤسسي ملزم، سواء عبر توقيع عقد أو التزام رأسمالي، أو تغيير هيكله في نموذج التشغيل أو ما إلى ذلك. وتعود هذه اللحظة وفق الإطار المقترن، لحظة سيادية تستوجب حكمًا مستقلًا ومنفصلاً عن جودة التحليل السابق.

ويفترض في هذا الحكم أن يجيب عن سؤال جوهري:

هل إذا أغلق هذا القرار الآن وبصيغته الحالية، سيظل صالحًا في ظل تغير الظروف وعدم اليقين؟

نظام تشغيل القرار السيادي

أولاً: منطق النظام وموقعه الحوكمي

يقوم نظام تشغيل القرار السيادي على منطق حمائي وواقعي يمنع تحويل القرارات الصحيحة تحليلياً إلى التزامات خاطئة توقيتاً أو بالصيغة، ولا يعمل هذا النظام بوصفه أداة تنفيذية أو تحليلية، بل بوصفه طبقة حوكمية عليا تدعم مجلس الإدارة في ممارسة أدواره السيادية، دون التدخل في الصلاحيات التشغيلية للإدارات أو الأقسام.

ويدار هذا النظام من خلال جهة تجمع بين الاستشارة والاستراتيجية والمخاطر والحكومة ودعم اتخاذ القرار، بما يضمن شمولية الحكم وتكامله.

ثانيًا: الفحوصات الأربعية للحكم السيادي

يعتمد نظام تشغيل القرار السيادي على أربعة فحوصات متسلسلة ومتراقبة، تمثل شرطًا إلزاميًّا قبل إغلاق أي قرار علي الأثر:

1. فحص السيادة (Sovereignty Check)

يهدف هذا الفحص إلى تحديد ما إذا كان القرار يستحق أصلًا الدخول في النظام السيادي، وذلك من خلال شجرة حكم تتتألف من تسعة أسئلة ثنائية (نعم/لا) تقيس امتداد الأثر الزمني، ونقطة الالاعودة، والتبعدية، والاستمرارية، وعدم اليقين.

ويُصنّف القرار بوصفه سيادياً إذا تجاوز عدد الإجابات الإيجابية حدّاً معيناً، ما يستوجب تطبيق بقية الفحوصات.

2. فحص الحساسية المستقبلية (Foresight Sensitivity Check)

يُستخدم هذا الفحص ليس بوصفه أداة تنبؤية بل كاختبار لحساسية القرار أمام التغيرات المستقبلية المحتملة، ويعتمد هذا الفحص على دمج منهجية الربع الاستشرافية في رصد الإشارات الضعيفة، والقوى الدافعة، وعدم اليقين، بهدف تقييم هشاشة القرار في حال تغير السياق.

ويُصنّف القرار وفق هذا الفحص إلى:

- حساسية عالية
- حساسية متوسطة
- حساسية منخفضة

3. فحص الفجوات السيادية (Sovereign Gaps Check)

يركز هذا الفحص على تقييم جاهزية القرار للإغلاق من خلال ثلاث فجوات رئيسة:

- **فجوة الإدراك:** وهي تقيس مدى اكتمال صورة القرار وفهم أسبابه الجذرية.
- **فجوة القدرة:** إلى أي مدى تمتلك المؤسسة القدرات الفعلية لتحقيق الاستمرارية دون افتراضات مستقبلية.
- **فجوة التوازن:** مدى وجود اختلال هيكلی بين الأبعاد المختلفة للقرار.

ويُحكم على كل فجوة بوصفها: (مغلقة أو مفتوحة) وأي فجوة مفتوحة تُعد مانعاً مباشراً للإغلاق.

4. فحص التوازن السيادي (Sovereign Balance Check)

يُعد هذا الفحص الميزان القضائي للنظام، ويقوم على منطق الفيتور بدلاً من الترجيح. ويتم تقييم القرار عبر زوايا متعددة (مالية، تشغيلية، تكنولوجية، صناعية، سوقية، سياسية، أمنية، تنظيمية، اقتصادية) ويُحكم على كل زاوية بوصفها: (متوازنة أو مختلة) "ويكفي وجود زاوية واحدة مختللة لمنع الإغلاق، بغض النظر عن قوّة بقية الزوايا"

بوابة الإغلاق السيادي (Quarter Gate)

أولاً: مفهوم بوابة الإغلاق:

تمثل بوابة الإغلاق السيادي اللحظة التي يُصدر فيها مجلس الإدارة حكمه النهائي على القرار، بعد استكمال الفحوصات الأربع. ولا تُخترق هذه البوابة في الموافقة أو الرفض، بل تقدم أربعة مسارات حوكمية بديلة:

1. الاستمرار (Continue): في حال اجتياز جميع الفحوصات الأربع.
2. إعادة التصميم (Redesign): عند وجود فجوات قابلة للمعالجة.
3. التجميد (Freeze): عند وجود فجوة إدراك أو عدم يقين مرتفعة.
4. الإيقاف (Kill): عند وجود اختلال هيكلی بين الأبعاد المختلفة للقرار غير قابل للعلاج.

ثانياً: منطق المنع الوقائي:

يُميز الإطار المقترن بين رفض القرار ومنع إغلاقه، لأن المنهجية لا تهدف إلى تعطيل القرارات، بل إلى منع الإغلاق الخاطئ، وإتاحة بدائل أكثر أماناً تحافظ على الخيارات المستقبلية.

إدارة القرارات عبر الزمن**أولاً: القرار بوصفه كائناً حياً**

لا يُنظر إلى أي قرار سيادي بوصفه حدياً لحظياً، بل بوصفه كائناً مؤسسيًا يخضع لإعادة الحكم عبر الزمن. ولهذا، يعتمد النظام مراجعات زمنية إلزامية (90 يوماً، 180 يوماً، 24 شهراً) بهدف اختبار صحة الافتراضات واستمرارية التوازن.

ثانياً: مؤشرات الحكم ومحفزات إعادة الفتح

يُستكمِل النَّظَام بتحديد مؤشرات سيادية عالية لا تقضي الأداء التشغيلي، بل تقضي صلاحية القرار للاستمرار، وترتبط هذه المؤشرات بمحفزات تعيد فتح القرار تلقائياً عند تجاوز حدود معينة، بما يمنع الانجراف الصامت.

4. السيناريو التطبيقي ودراسة الحاله:**تمهيد**

يهدِّف هذا المبحث إلى توظيف الإطار الحوكمي المقترن في المبحث السابق من خلال دراسة حالة تطبيقية تحليلية توضح كيف يمكن للفشل/إغلاق القرار، والذي يقود إلى أزمة سيادية مستقبلية.

وُسْتُخدِم حالة نقص المخزون بوصفها تمثيلاً تحليلياً (**Analytical Illustration**) لقرار سيادي لم يُحكم عليه في حينه، مما أفضى إلى تكرار المخاطر ذاتها عبر الزمن.

ولا تسعى هذه الحالة إلى تعميم نتائجها إحصائياً، بل تسعى إلى توضيح المنطق التحليلي للإطار المقترن وإبراز كيف يُعيد الحكم السيادي على القرار صياغة فهم المشكلة وحدود معالجتها.

عند تطبيق المنهجية على قرار عالي الأثر، مثل إعادة تصميم نموذج المخزون، يتضح أن القرار يحقق عدة مؤشرات سيادية، مما يستوجب تصعيده للحكم السيادي، وبؤدي تحليل الفحوات إلى منع خيار الاستمرار (Continue) واعتماد إعادة التصميم المرحلي، وهو ما يدعم فرضية الدراسة حول أهمية الحكم قبل الإغلاق.

الحالة التطبيقية التحليلية: نقص المخزون بوصفه فشلاً في إغلاق القرار**توصيف الحاله وخفيتها التحليلية****أولاً: خلفية حالة نقص المخزون**

شهدت المؤسسة محل الدراسة حادثة نقص مخزون جوهري قبل عدة سنوات، تمثلت في عدم توافر مواد أو مكونات استراتيجية أدت إلى تعطل الإنتاج وتأخير التسليمات مما أدى إلى ارتفاع التكاليف الطارئة. وقد تعاملت الإدارة التنفيذية مع الحادثة آنذاك من خلال إجراءات تشغيلية عاجلة، مثل الشراء الطارئ، وتسريع الشحن، وإعادة جدولة الإنتاج.

ورغم نجاح هذه الإجراءات في احتواء الأزمة على المدى القصير، إلا أن جوهر المشكلة لم يعالج ضمن إطار حوكمي شامل، حيث لم يتم توثيق الحادثة بوصفها قراراً سيادياً يستوجب إعادة تصميم منظومة المخزون. ونتيجة لذلك، استمرت العوامل نفسها التي أدت إلى النقص الأول، مع بقاء احتمالية التكرار قائمة في ظل تغير بيئه التوريد والطلب.

ثانياً: توصيف المشكلة كقرار لا مجرد خلل تشغيلي

من منظور الإطار المقترن، لا يُنظر إلى نقص المخزون بوصفه خللاً تشغيليًّا معزولاً، بل بوصفه قراراً مؤسسيًّا ضمنياً يتعلق بتصميم منظومة المخزون ومستويات الأمان وسياسات التوريد. وبذلك، فإن التعامل مع المشكلة من خلال إجراءات تشغيلية فقط يعكس فشلاً في إدراك طبيعتها السيادية.

تطبيق فحص السيادة على حالة نقص المخزون

أولاً: شجرة الحكم السيادي

عند تطبيق فحص السيادة على قرار إدارة المخزون، يتبيّن لنا في هذه الحالة أنها تستوفي عدداً كبيراً من مؤشرات السيادة من أبرزها:

- امتداد أثر النقص على استمرارية التشغيل
- اعتماد الإنتاج على موردين محدودين ومواد حرجية.
- وجود تبعات مستقبلية طويلة الأجل على السمعة والثقة.
- تجاوز تأثير القرار حدود إدارة واحدة ليشمل أكثر من إدارة أو قسم.

ويؤدي ذلك إلى تصنيف قرار المخزون بوصفه قراراً سيادياً عالي الأثر، مما يستوجب أن يخضع للفحوصات اللاحقة في نظام تشغيل القرار السيادي.

فحص الحساسية المستقبلية للحالة

أولاً: ربط الماضي بالمستقبل

يُظهر تحليل الحالة أن حادثة نقص المخزون لم تكن حدثاً معزولاً، بل إشارة مبكرة لاحتمالية تكرار الأزمة في ظل ظهور بعض الإشارات:

- زيادة في تقلبات سلاسل الإمداد.
- تغيير وقت التوريد (Lead Time)
- تصاعد الضغوط الجيوسياسية والتنظيمية.
- نمو الطلب دون إعادة تصميم سياسات المخزون.

ثانياً: تصنيف الحساسية المستقبلية

وفق منهجية الرابع الاستشرافية، تُصنف حالة نقص المخزون بوصفها **عالياً الحساسية للمستقبل**، حيث يُحتمل أن تؤدي أي صدمة مستقبلية مماثلة إلى نتائج مشابهة أو أزمة أشد حدة، في حالبقاء تصميم القرار على حاله.

تحليل الفجوات السيادية في حالة نقص المخزون

أولاً: فجوة الإدراك (Awareness Gap)

يكشف تحليل الحالة عن وجود فجوة إدراك واضحة، تمثلت في:

- التركيز على أعراض النقص دون ربطها بالأسباب الهيكلية.
- غياب التحليل النمطي لربط الحادثة بقرارات سابقة تتعلق بتخفيض المخزون أو تقليص الموردين.

- الاعتماد على افتراضات تاريخية لم تعد تعكس الواقع الحالي لسلسل الإمداد.
- ما أدى ذلك إلى الحكم بوجود فجوة إدراك مفتوحة تمنع إغلاق القرار بصيغته الحالية.

ثانياً: فجوة القدرة (Capability Gap)

أظهر التحليل أن قدرة المؤسسة على الاستمرارية في حال تكرار النقص تعتمد إلى حد كبير على تدخلات استثنائية غير قابلة للتكرار المستدام، مثل:

- الشراء الطارئ بأسعار مرتفعة جداً.
- الاعتماد على موردين غير مؤهلين.
- الضغط على الموارد البشرية والتشغيلية.

وبناءً عليه، تُعد فجوة القدرة مفتوحة، ما يستوجب إعادة تصميم القرار بدل الاستمرار عليه.

ثالثاً: فجوة التوازن (Balance Gap)

كشف التحليل عن اختلال توازن كبير تمثل في تغليب الاعتبارات المالية قصيرة الأجل (خفض تكاليف التخزين) على حساب الاستمرارية التشغيلية والمرنة المؤسسية ويعود هذا الاختلال مؤشراً جوهرياً على عدم صلاحية القرار للإغلاق دون إعادة تصميم.

اختبار التوازن السيادي ونتائجه

أولاً: تقييم الزوايا المختلفة:

عند إخضاع قرار المخزون لاختبار التوازن السيادي، يتضح لنا وجود اختلالات في بعض الزوايا، أبرزها:

- الزاوية التشغيلية: نتيجة توقف الإنتاج.
- الزاوية الصناعية: سلسلة الإمداد بسبب التبعية للموردين.
- الزاوية السوقية: نتيجة عدم الوفاء بالالتزامات.

ويكفي وجود اختلال جوهري في إحدى هذه الزوايا لمنع خيار الاستمرار وفق منطق الفيتو المعتمد في الإطار المقترن.

ثانياً: منع خيار الاستمرار

بناءً على نتائج اختبار التوازن: يُمنع خيار الاستمرار (*Continue*) حوكماً نظراً لعدم قدرة القرار بصيغته الحالية على الصمود أمام التغيرات المستقبلية.

بوابة الإغلاق السيادي وقرار إعادة التصميم

أولاً: منطق القرار السيادي

استناداً إلى نتائج الفحوصات الأربع، يُعد قرار إدارة المخزون غير صالح للإغلاق بصيغته الحالية، غير أن ذلك لا يعني رفض القرار أو إلغاؤه، بل يستوجب إعادة تصميمه (*Redesign*) بما يعالج الفجوات المكتشفة.

ثانياً: إعادة تصميم منظومة المخزون

والتي تتمثل في:

- إعادة تصنیف المواد الحرجة بوصفها مواد سيادية.

- بناء مخزون أمان يستند إلى سيناريوهات مستقبلية لا متوسطات تاريخية.

- توسيع قاعدة الموردين للمواد.

- فصل منطق خفض التكلفة عن منطق الاستمرارية.

ويتمثل هذا القرار تحولًا من معالجة تشغيلية مؤقتة إلى حكم سيادي وقائي يحمي المؤسسة من تكرار الأزمة.

إدارة القرار عبر الزمن ومنع التكرار

أولاً: المؤشرات السيادية ومحفزات إعادة الفتح

يُستكمel الحكم السيادي للقرار بتحديد مؤشرات تقيس صلاحيته للاستمرار، مثل:

- مستوى توافر المواد الحرجة.

- درجة تركيز الموردين.

- تغير مدد التوريد.

- عدد حالات التوقف غير المخطط لها.

وترتبط هذه المؤشرات بمحفزات تعيد فتح القرار تلقائياً في حال تجاوز حدود معينة، ما يمنع الانجراف الصامت.

ثانياً: المراجعات الزمنية

تعتمد الحالة مراجعات زمنية دورية "90 يوماً، 180 يوماً، 24 شهراً" لإعادة الحكم على القرار، والتتأكد من استمرار صلاحيته في ظل التغيرات المختلفة.

5. الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى إعادة تأطير إشكالية القرار السيادي عالي الأثر من منظور حوكمي جديد، ينتقل من التركيز على تحليل القرار إلى الحكم السيادي على الإغلاق، وقد أظهرت الدراسة أن الفشل في اغلب القرارات المصيرية لا يرتبط بضعف التحليل أو نقص الأدوات، بل بغياب إطار يمنع تحويل القرار إلى التزام غير قابل للعكس في توقيت أو صيغة غير مناسبة.

ومن خلال تقديم منهجة الحكم السيادي على القرار، المدعومة بمنهجية الرابع الاستشرافية السعودية، أseمت هذه الدراسة في سد لفجوة النظرية التطبيقية في أدبيات صنع القرار والحكومة، عبر إدخال مفاهيم جديدة مثل فشل الإغلاق، والفجوات السيادية، والتوازن بوصفه معيار فيتوكمي، كما بيّنت هذه الحالة التطبيقية أن التعامل مع القرارات السيادية بوصفها التزامات قابلة للحكم عبر الزمن، لا بوصفها أحداً لحظية، يعزز من قدرة المؤسسات على منع الأزمات المتكررة وحماية استمراريتها. وتخلص الدراسة إلى أن تطوير الانتقال من تحليل القرار إلى الحكم السيادي عليه يمثل تطوراً نوعياً في الفكر الإداري، ويعزز قدر المؤسسات على التعامل مع التعقيدات وعدم اليقين في عصر الالاقيين والذي لا يقتضي مزيداً من التحليل بقدر ما يقتضي مزيداً من الحكم، وأن مستقبل إدارة القرارات عالية الأثر في زمن الالاقيين يمكن في بناء نظام تشغيل سيادي يحكم الإغلاق قبل أن يحاسب النتائج.

6. النتائج:

توصلت هذه الدراسة من خلال التحليل النظري والتطبيقي، إلى العديد من النتائج العلمية ذات الدلالة في مجال صنع القرار والحكومة، والتي تتلخص فيما يأتي:

1. معظم إخفاقات القرارات عالية الأثر لا تعود إلى ضعف التحليل، بل إلى فشل في حوكمة القرار لحظة إغلاقه.

2. إن أدبيات صنع القرارات التقليدية ركزت على مرحلة الاختيار فقط وأغفلت مرحلة الإغلاق بوصفها إشكالية مستقلة.
3. جميع أطر الحوكمة المؤسسية رغم تأكيدها على دور مجلس الإدارة، تفتقر إلى منطق تطبيقي يمنع الإغلاق المبكر للقرارات السيادية.
4. إن دمج الاستشراف في حوكمة القرار بوصفه اختباراً للحساسية المستقبلية، لا أدلة تنبؤية، قد ساهم في كشف هشاشة القرار قبل إغلاقه.
5. منهجة الحكم السيادي على القرار توفر إطاراً مفاهيمياً متاماً لمعالجة فجوة الإغلاق في القرارات عالية الأثر من خلال الفحوصات الأربع.
6. حالة نقص المخزون مثلث مثلاً واضحاً لفشل إغلاق القرار لا لفشل التشغيل.

7. التوصيات

- استناداً إلى نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:
1. تبني منهجة الحكم السيادي على القرار كإطار حوكمي يدعم عمل مجالس الإدارات في القرارات عالية الأثر.
 2. إعادة تعريف دور مجلس الإدارة في القرارات ذات الأثر العالي من المصادقة إلى الحكم على الإغلاق عبر تمكينه من أدوات تمنع الالتزام الغير جيد على القرارات ذات التبعات المستقبلية طويلة الأجل.
 3. دمج الاستشراف في عملية الحكم على القرار بوصفه اختباراً للحساسية القرار أمام المستقبل المجهول بما يساهم في تعزيز مرونة القرار وصلاحيته للاستمرار في سياقات عدم اليقين.
 4. ان يتم اعتماد الفجوات السيادية (الإدراك، القدرة، التوازن) كمعايير رسمية لتحديد جاهزية القرار للإغلاق.
 5. تطبيق منهجة على القرارات السيادية فقط دون إدخالها في العمليات اليومية.

8. قائمة المراجع

1.8. المراجع العربية

- السلمي، علي. (2008). صنع القرار الإداري. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- العساف، صالح بن عبدالعزيز. (2012). حوكمة الشركات: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
- القططاني، سالم بن سعد. (2016). الاستشراف الاستراتيجي وصناعة المستقبل. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العنزي، عبدالله بن محمد. (2015). إدارة المخاطر في المنظمات الحديثة. الرياض: دار الميمان للنشر.
- الزبيدي، عبدالرحمن بن أحمد. (2018). إدارة الأزمات والمخاطر الاستراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحمدادي، راشد بن محمد. (2014). القرار الإداري في المنظمات العربية. دبي: دار الكتاب الجامعي.
- هيئة السوق المالية السعودية. (2017). لائحة حوكمة الشركات. الرياض: هيئة السوق المالية.

2.8. المراجع الأجنبية:

- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York, NY: Free Press.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. New York, NY: Random House.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. New York, NY: Random House.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press.
- van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation* (2nd ed.). Chichester: Wiley.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الدكتور / أحمد بن محمد المنصور، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.11>