

الفصل السابع

أثر الثقافة التنظيمية

في قبول القرار الإستراتيجي

مقدمة :

الثقافة هي مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة الشعوب وهي التي تشكل فكر ووجدان الإنسان وتغير نظراته في الحياة وتمهد أسلوبه في التفكير، وبقدر ثقافة الفرد يكون تعامله مع الآخرين، وقد يستمد الإنسان ثقافته من خلال البيئة التي يعيش فيها ومن خلال الأشخاص المحيطين به وأيضاً من خلال الدرجة العلمية وطبيعة الوظيفة التي يعمل بها، فنحن البشر نتأثر ببعضنا البعض ونتعلم كل يوم أشياء جديدة من خلال تجاربنا الشخصية وتجارب الآخرين، ولولا الثقافة ما وصلنا لما نحن فيه وما وصلت الشعوب لكل هذا التطور.

تعريف الثقافة التنظيمية :

يعرف علماء الإدارة الثقافة التنظيمية بأنها: تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم، ويمكن القول أيضاً أن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمالها الثقافية التي تعبر عن شخصيتها والتي تظهر من خلال موظفيها لأنهم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة.

خصائص ثقافة المنظمات:

من أهم خصائص ثقافة المنظمة:

- 1- الانتظام في سلوك المنظمة والعاملين فيها والتقييد به: نتيجة التفاعل بين الأفراد فأنهم يستخدمون لغةً ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- 2- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.
- 3- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- 4- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- 5- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى أخرى. والفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له. (العميان، 2005)

طبيعة ثقافة المنظمات:

حتى تستطيع فهم ثقافة المنظمة عليك أولاً بفهم ثقافة الناس ولكي يتحقق ذلك فعليك بالتأمل في البيئة التي يعيش فيها هؤلاء الناس والغلاف الجوي الذي يجمعك بهم والمتمثل في ظروف الحياة والقيم والمبادئ التي تحيطكم من كل جانب، وثقافة المنظمة تتمثل في بيئتها الثقافية، وهي الغلاف القيمي والفكري والسلوكي والمعرفي الذي يغلف المنظمة ويكون المرجعية لقياداتها الإدارية وللعاملين معها، فالثقافة تحدد خصوصية المنظمة وعلاقتها بإستراتيجية المنظمة ككل.

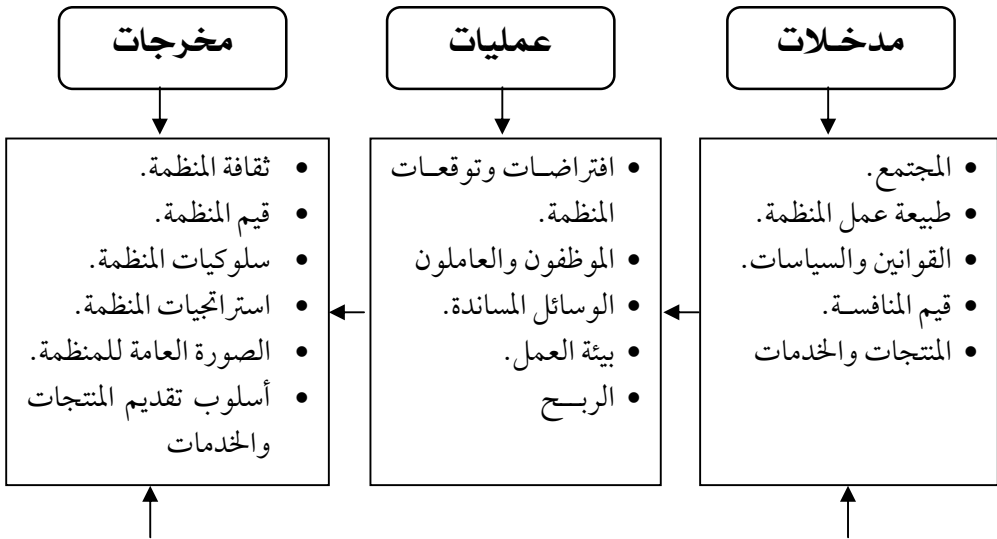
وهناك العديد من الصفات المميزة للشركات الرائدة في دنيا الأعمال والتي تمثل بعض الخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية أو عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية لرسالة المنظمة وهي:

- 1- التعامل بمرونة في أداء الأعمال وتجنب الإجراءات الروتينية المحبطة.
- 2- تشجيع الابتكار والتفكير الخلاق من قبل العاملين في المنظمة.

- 3- إشباع حاجات المستهلكين من السلع والمنتجات عالية الجودة ومنخفضة السعر، لكسب ولائهم للمنظمة ولجعلهم زبائن دائمين.
- 4- زيادة الإنتاجية من خلال الاهتمام برأس المال البشري، بصفتهم جوهر العملية الإنتاجية، وتدريبهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- 5- ترسيخ القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة في نفوس أفرادها، بحيث تصبح الموجه الرئيسي لكل نشاطات المنظمة.

نموذج الثقافة التنظيمية بالمنظمات:

والشكل رقم (6) يوضح نموذج الثقافة التنظيمية بالمنظمات.



شكل (6) يوضح نموذج الثقافة التنظيمية بالمنظمات

ما المقصود بقوة الثقافة التنظيمية:

نعني بقوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة ودرجة القوة هذه تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية هي:

- 1- **ثقافة الثقافة التنظيمية:** ونعني بها عدد المبادئ والأسس والقيم والتقاليد المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة، الثقافة الكثيفة تمتلك منظومة ضخمة ومتنوعة من المحددات السابقة كالمعتقدات والقيم عميقة الجذور التي يتعرفون من خلالها على سر وجود المنظمة
- 2- **نطاق المشاركة Extent Of Sharing:** فكلمها كانت المبادئ والقيم السابقة واسعة التأثير ويعتقد أن بها عدداً كبيراً من العاملين كلما كبر تأثيرها مقارنة بالثقافات التي لا تتمتع بهذه الصفة
- 3- **وضوح الترتيب Clarity Of Ordering:** وهو صفة للثقافة التنظيمية القوية، التي تتميز بقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وقدرة على تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة.

أثر الثقافة التنظيمية على المنظمات الحديثة:

- تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية في المنظمات الحديثة، يتحدد ذلك كالآتي:
- 1- **الثقافة التنظيمية تعمل على تقوية إحساس المنظمة والعاملين فيها بالهوية وتجعل كل فرد يشعر بذاته ودوره المؤثر في المنظمة،** لأن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير يجعلهم نسيج واحد ويزيد بداخل الانتماء للمنظمة ولفريق العمل ككل، مما يساعد على تقوية شعورهم بالمسؤولية تجاه مؤسسات وبذل أقصى الجهد من أجل الارتقاء بها.
 - 2- **خلق الالتزام برسالة الشركة:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، ذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً لكن إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة فعندئذٍ يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم، مما يجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود العاملين في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
 - 3- **تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل.** فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تعمل على تكوين مرجعية للمنظمة، وتقوم بتدعيم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة (للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا) فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الأوقات المختلفة.

أنواع ثقافة المنظمات:

- ثقافات المنظمة لها صورة كثيرة ومتعددة فعلى سبيل المثال وليس الحصر:
- 1- ثقافة الوقت والاستفادة من كل دقيقة بساعات العمل الرسمية بالمنظمة.
- 2- ثقافة الالتزام وتعني "التزام المنظمة بقوانين العمل وتوفير احتياجاته والتزام العاملين بزيادة الإنتاجية وتوفير احتياجات المتعاملين مع المنظمة من السلع والخدمات.
- 3- ثقافة الإيمان بالله وإخلاص النية.
- 4- ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتوافر الكفاءة والفعالة.
- 5- ثقافة دوائر الجودة وروح الفريق والانتفاء والولاء الوظيفي.
- 6- ثقافة الابتكار والتجديد والتطوير والتغيير المستمر.
- 7- ثقافة المعرفة والإطلاع على كل جديد في دنيا الأعمال.
- 8- ثقافة المسؤولية الاجتماعية.

طرق تقوية الثقافة التنظيمية بالمنظمات:

- 1- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.
- 2- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة ونشرها في صفوف من حولهم.
- 3- تقديم إرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياساتها المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.
- 4- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.

- 5- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية وجعلها حقيقة ملموسة تطبق بشكل فعلي.
- 6- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية.
- 7- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

"تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة طويل الأجل ووضع أهدافها طويلة الأجل وصياغة الاستراتيجية اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية (إمكانات المنظمة) والخارجية (الظروف البيئية المحيطة) ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها".

ويتضح من التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من عنصرين أساسيين وهما صياغة وبناء استراتيجية قوية في ضوء اتجاه محدد ثم التطبيق الدقيق لهذه الاستراتيجية ولا يغني أداء واحد منهما بكفاءة عن الآخر، بمعنى أن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها هما وجهان لعملة واحدة، ولا يتحقق الأداء الفعال والذي هو مقياس للإدارة الفعالة إلا بتوافر كليهما وتنفيذه بفاعلية.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

اتضح أن هناك ضرورة أساسية لوجود الإدارة الاستراتيجية لقيادة مستقبل المنظمة وعلي ذلك فإن كفاءة الإدارة تقاس بمدى كفاءتها في إدارة استراتيجية المنظمة هذا مع ملاحظة أنه ليس من الضروري أن يوجد لدى كل المنظمات استراتيجية رسمية مكتوبة، فبعض المنظمات لديها خطة عامة وقد تكون غير معلنة ويمكن الاستدلال عليها من واقع تصرفات وقرارات الإدارة، والبعض الآخر قد تكون لديه استراتيجية واضحة ومحددة ومكتوبة وأحياناً يتم اختيار الاستراتيجيات والبدائل بعد تحليل شامل وفي أحيان أخرى (بواسطة منظمات أخرى) قد يتم اختيارها بعد تحليل سطحي وفي أحيان ثالثة قد تكون هذه البدائل تم التوصل إليها بعد تحليل ما مضى وحاضر ومستقبل المنظمة داخلياً وخارجياً وفي

ضوء المنافسة الحالية والمتوقعة، ويبرز ذلك أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تقاس بمدى العمق والتحليل الذي تمارسه المنظمة في صياغة وتشكيل قراراتها وإستراتيجيتها.

وقد يطرح السؤال نفسه: هل هناك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والنجاح؟

لا توجد إجابة حاسمة حيث أن بعض المنظمات قد تنجح في الأجل القصير بدون ممارسة جادة وفعالة للإدارة الاستراتيجية لاحتكارها موارد معينة وظروف المنافسة المؤقتة أو لمجرد الحظ ولكن في الأجل الطويل لا تبقي إلا المنظمات التي لديها أسلوب واضح في إدارتها في ضوء أهداف واتجاهات محددة سلفاً وهناك أبحاث عديدة تؤيد ذلك، حيث أن مزايا الإدارة الاستراتيجية تتمثل في:

- 1- الإرشاد والتوجيه الذي توفره لجميع مستويات الإدارة للتوجه إلى أهدافها.
- 2- المساهمة التي توفرها من خلال التعرف على أي تغيرات تحدث في البيئة.
- 3- المعايير الموضوعية التي توفرها للإدارة لتقييم فرص الاستثمار المتنافسة.
- 4- التنسيق الذي توفره بين مستويات المنظمة في ضوء المخاطرة.
- 5- المقدرة على التحكم والتأثير على المتغيرات بدلاً من رد الفعل فقط.

مستويات الاستراتيجية:

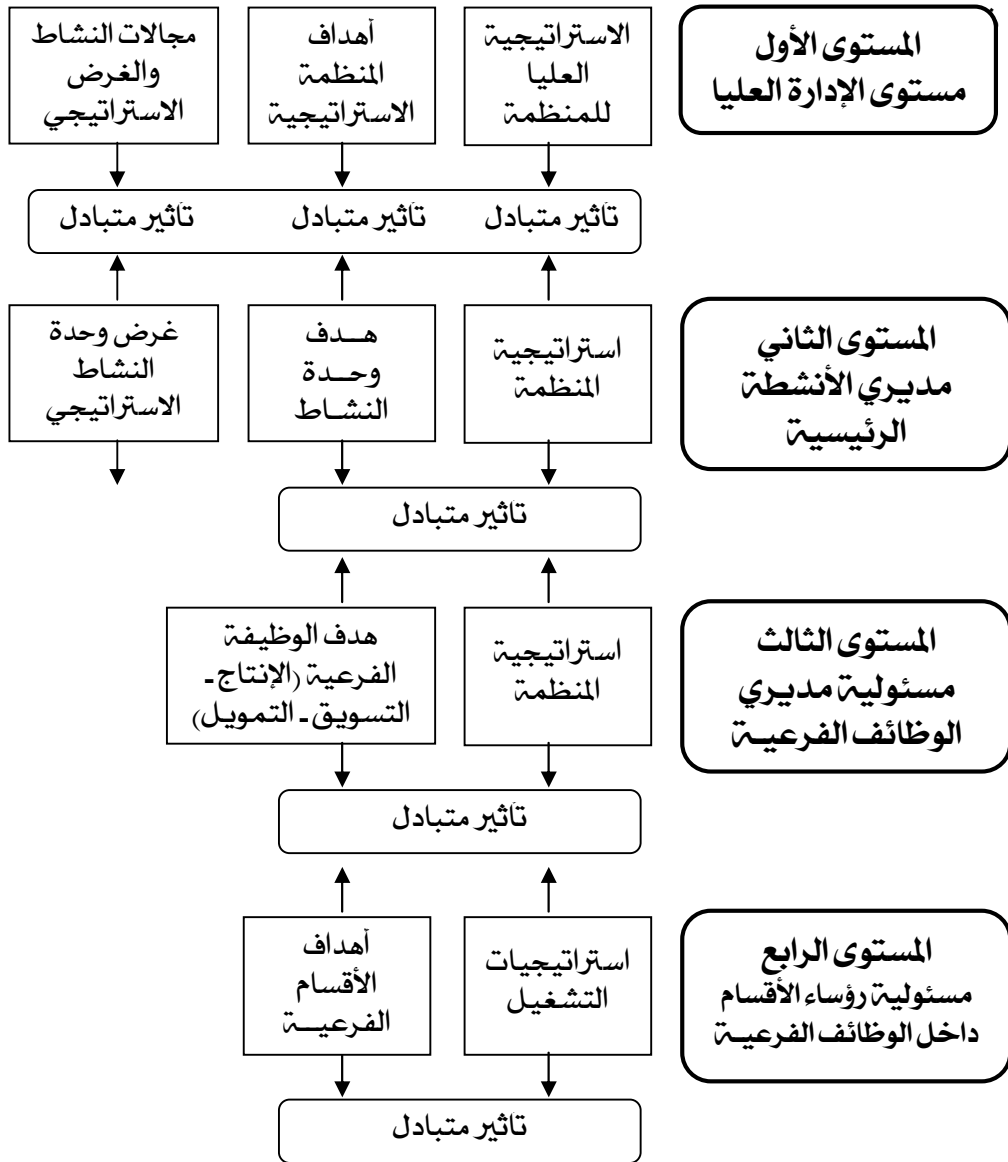
هناك مستويات مختلفة من الاستراتيجيات لإنجاز أهداف المنظمة المختلفة. وإن كان هناك أهداف على مستوى المنظمة ككل فإنها تشع الأساس لوجود استراتيجية على مستوى المنظمة. ويوضح شكل رقم (7) مستويات الاستراتيجيات التي يمكن أن توجد في منظمة ما خاصة التي تعمل في أنشطة مختلفة.

القرار الاستراتيجي... المفهوم والأهمية:

إن القرارات الاستراتيجية تتخذ عادة في المستويات الإدارية العليا وتتعامل مع المستقبل بعيد المدى للمؤسسة وتتصف القرارات الاستراتيجية بمجموعة من الصفات التي تميزها عن القرارات التكتيكية الأخرى للمؤسسة ومنها:

1- الندرة:

وتعتبر القرارات الاستراتيجية قليلة كماً وغير عادية وليس لها سوابق ممكن الاقتداء بها.



الأهداف والاستراتيجيات علي حسب المستوى التنظيمي

2- التكلفة العالية:

تتطلب عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي كماً كبيراً من الموارد والأموال والالتزام والمثابرة.

3- الريادة:

تعتبر القرارات الاستراتيجية من القرارات السباقية التي تم الاعتماد عليها من قبل القرارات الدنيا والتي تستخدم على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا ولهذا فعندما يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية يصبح كل ما تفعله المؤسسة هو إعداد أنشطة تعمل على خدمة القرار الاستراتيجي وإنجازه في الوقت المحدد له.

خصائص القرار الاستراتيجي:

تختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات غير الاستراتيجية، وأهمية التفرقة هي إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجياً والمنظمات التي لا تدار استراتيجياً، وتعرض بالتالي للفشل، وهناك بعض الجوانب التي تميز القرارات الاستراتيجية عن غيرها وهي:

1- الاهتمام بالعمل:

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى زيادة رضا العميل، ومحاولة جذبها إلى المنظمة، وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه، وفي سبيل ذلك تتخذ القرارات في كل المجالات لتحقيق هذه الغاية.

2- الاهتمام بالتغيرات البيئية:

تهتم الإدارة الاستراتيجية برصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للعمل وقياس حجم وقوة هذا التغير، فالتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات سواء أكان تغيراً داخلياً أو خارجياً، والقرارات الاستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المنظمة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة.

وهنا ننصح المدير الاستراتيجي أن يتابع كل ما هو جديد في مجاله وأن يراقب بذكاء حركات المنافسين، ثم يتخذ القرارات التي تزيد من نقاط قوته، وتعالج نقاط ضعفه حتى تزداد فرصته في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وبالتالي تزداد فرصته في الفوز والمتمثل في نجاح المؤسسة واستمرارها.

3- التأثير طويل الأجل:

تتضمن الإدارة الاستراتيجية قرارات ذات أثر طويل الأجل مثل الدخول في مشروعات مشتركة أو إضافة منتج جديد أو فتح منافذ توزيع أو شراء مصانع المنافسين، كلها قرارات يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت بتكلفة قرارا مثل تغيير قواعد الحضور والغياب، وغيرها من القرارات غير الاستراتيجية.

ونظراً لخطورة القرارات الاستراتيجية فإن اتخاذها يتطلب إجراءات وضمانات تنظيمية للتأكد من أنها تتم بأفضل ما يمكن، وذلك عن طريق مدخلين هما:

أ - مدخل اشتراك الوظائف: ويعني ضرورة اشتراك المسؤولين عن الوظائف التي سوف يكون لها علاقة بموضوع القرار الاستراتيجي والاستعانة بالخبرات الفنية الخارجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

ب- مدخل اشتراك المعارف: ويعني اشتراك أفراد ذوي معارف وخلفيات عملية مختلفة للتأكد من أن القرار قد تمت مناقشته وتقييمه من أكثر من وجهة نظر علمية.

4- التحول الجذري في ممارسات المنظمة:

يتضمن التخطيط الاستراتيجي قرارات تمثل تحولاً جذرياً في ممارسات المنظمة وليس مجرد تغيير بسيط فيها، فقيام إحدى الشركات التي تعمل في مجال العدسات اللاصقة وغيرها من أجهزة تصحيح النظر بإنشاء مستشفى متخصص في أمراض العيون هو قرار استراتيجي يؤثر في ممارسات المنظمة ككل.

واتخاذ قرار شراء الشركات التي تورد مستلزمات الإنتاج بدلاً من الاعتماد على الوسيط هو قرار استراتيجي يختلف عن قرار تعديل نظام التوريد وطرق الدفع للموردين.

وكذلك فإن قرار مؤسسة ما بتوسيع التعامل مع اليابان واقتحام السوق الياباني يمثل تحولاً جذرياً إذا قورن بنمط المنظمة التقليدي الذي يقتصر على السوق المحلي.

5- الاعتماد على المزايا التنافسية:

يعتمد القرار الاستراتيجي على نقطة قوة أو ميزة تنافسية مثل الجودة والالتزام بمواعيد التسليم أو القدرة على تقديم تسهيلات دفع، أما القرارات غير الاستراتيجية فهي لا تبني حول نقطة قوة؛ لأنها لا تهدف إلى زيادة قوة المنظمة التنافسية وزيادة قيمتها.

ويلاحظ أن هناك أكثر من مجال للقرارات الاستراتيجية نظرًا لأن المنظمة تنافس معتمدة على تشكيلة من المزايا التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات وليس على ميزة تنافسية واحدة، ولا يمنع ذلك من وجود ميزة رئيسية تدعمها مجموعة أخرى من المزايا المكملية.

6- السرعة في تطبيق الاستراتيجيات:

يعتمد الفكر الاستراتيجي على السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ نظرًا لأن تصميم الاستراتيجيات يتطلب وقتًا طويلاً وعادة تصبح الاستراتيجية متقدمة قبل تطبيقها للبطء الشديد في تطبيق الأفكار التي تم التوصل إليها وعدم الرغبة في تحمل قدر معقول من المخاطرة.

ولذلك فإن المنظمات المعاصرة تعمل على تعيين المديرين القادرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة وجراءة وتدفع لهم مرتبات تفوق ما يدفع لغيرهم لما يتحملونه من مخاطر نتيجة لاحتمال فشل بعض استراتيجياتهم.

وقد أدركت المنظمات أن نجاح الاستراتيجيات يتطلب تطبيقها بطريقة سريعة وشاملة ومتكاملة؛ نظرًا لأن تطبيق أجزاء من الاستراتيجية قد يلفت نظر المنافسين ويجعل رد فعلهم أقوى مما لو تم تطبيقها كلية.

7- المشاركة:

لم تعد عملية تصميم الاستراتيجيات عملاً فردياً يقوم به بعض العباقر وذوي المواهب الإدارية المتميزة، بل يعتمد تصميم الاستراتيجيات على تشجيع الأفراد من كافة المستويات الإدارية ومن مختلف الأنشطة والتخصصات والخلفيات العلمية على الاشتراك الفعلي والنشط في تصميم الاستراتيجيات.

ولم تعد المشاركة أمرًا تطوعياً بل تلزم كثير من المنظمات الأمريكية واليابانية العاملين بها بتقديم اقتراحات كل فترة معينة لزيادة رضا العميل "اقتراحات إستراتيجية ولا يشترط أن يكون الاقتراح ضحكاً أو يتعلق بتغيير كبير في المنظمة، ثم يتم تجميع الاقتراحات والربط بينها لبناء استراتيجيات قوية معتمدة على إسهامات أفراد المنظمة.

8- السعي لفوز الجميع:

لا تحاول المنظمات المعاصرة إلحاق الهزيمة بالأعداء والقضاء عليهم؛ فذلك شأن الهيئات العسكرية وقت الحروب، إنما تسعى المنظمات إلى إيجاد تحالفات مع المنافسين، كما أنها تنظر للعاملين والعملاء باعتبارهم الشركاء.

وبمعنى آخر فإن الاستراتيجيات الحديثة تحاول الوصول إلى علاقة فائز / فائز في جميع علاقاتها، ومع كل أطراف التعامل حتى مع المنافسين، بدلاً من علاقة فائز / خاسر.

9- المرونة:

تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغاؤها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغيير البيئة الخارجية والداخلية.

وأصبحت مرونة الاستراتيجية أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، وبصفة عامة فإن توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث، وكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الاستراتيجية، فيمكن مثلاً اتخاذ قرار بالتأجير بدلاً من الشراء.

10- الابتكار والتجديد:

تدرك المنظمات المعاصرة الناجحة أن الأرباح وزيادة حصة المنظمة من السوق لا يحصل عليها إلا الرواد الأوائل والمبتكرون والمجددون الذين يؤمنون بأن معظم الأفكار الجديدة والتي ثبت نجاحها بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها أو الاقتناع بها.

وأدركت المنظمات أن أساس إيجاد استراتيجيات ناجحة يعتمد على المعلومات والتحليل بنفس الدرجة التي يعتمد على الابتكار والتخيل والحكم الشخصي، وتحدي الثوابت التي ينظر إليها في الصناعة باعتبارها قوانين لا ينبغي المساس بها.

11- الحشد الكبير للموارد:

يتطلب تطبيق القرارات الاستراتيجية عادة حشداً كبيراً للموارد البشرية والمادية إذا قورنت بمقدار الموارد المطلوبة لتنفيذ القرارات غير الاستراتيجية.

فالموارد البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ قرارات استراتيجية مثل تطوير المنتج، وإنشاء فروع بيع بالخارج، وشراء مصادر التوريد، والدخول في نشاط جديد هي موارد ضخمة إذا قورنت بقرارات غير استراتيجية.

المراجعة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات:

كلما كبرت منظمة الأعمال وتعددت أنشطتها، مالت عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى التعقيد كذلك، ومن ثم يحتاج المديرون إلى إطار إرشادي أو قائمة مراجعة "Checklist" لمساعدتهم في تجميع البيانات الضرورية وتنظيمها لأغراض التحليل الاستراتيجي وتنمية البدائل الاستراتيجية والبرامج اللازمة لعمليات التنفيذ.

ويوصى الدارسون والباحثون والإحصائيون والممارسون باستخدام ما يسمى بالمراجعة الإدارية "Management Audit" لأنشطة المنظمة لتحقيق هذه الأغراض، وتستند المراجعة الإدارية إلى استعراض مجموعة من الأسئلة التي تشكل الأساس لإجراء تحليل متعمق لأحد مجالات النشاط الهامة في المنظمة.

وتعد المراجعة الإدارية أداة تشخيصية مفيدة للغاية حيث تظهر مجالات المشكلات وتلقي الضوء على نواحي القوة والضعف، ومن النادر أن تتضمن استعراض أكثر من قضية أو مجال وظيفي مثل القوى البيعية للمنظمة، أو المسؤولية الاجتماعية أو إدارة الموارد البشرية.

ومن ثم فإنها تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات، ويتكون هذا الإطار من ثماني خطوات أو مداخل متداخلة هي:

1- تقييم الأداء الحالي للمنظمة من حيث الربحية، والمبيعات، والعائد على الاستثمار "Return of investment"، والرسالة والهدف والسياسيات والاستراتيجيات الحالية.

2- فحص وتقييم المديرين الاستراتيجيين للمنظمة خاصة مجلس الإدارة والإدارة العليا.

3- فحص ومراجعة عناصر البيئة الخارجية للتعرف على تلك العوامل التي قد تمثل مصدرًا محتملاً للفرص أو التهديدات.

4- فحص ومراجعة عناصر البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد العوامل الاستراتيجية التي تمثل مصدرًا للقوة أو الضعف.

- 5- تحليل العوامل الاستراتيجية بغرض تحديد مجالات المشكلات، ومراجعة وتنقيح رسالة المنظمة وأهدافها عند الضرورة.
- 6- توليد وتقييم واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الناتج عن الخطوة السابقة.
- 7- تنفيذ الاستراتيجيات المختارة عن طريق البرامج والموازنات والإجراءات.
- 8- تقييم الاستراتيجيات المنفذة من خلال أنظمة المعلومات المرتدة والرقابة على الأنشطة لضمان عدم انحرافها عن الخطط.