

جامعة بغداد
كلية الادارة والاقتصاد
قسم الادارة الصناعية

المادة :الأدارة الأستراتيجية
الموضوع:الخيار الاستراتيجي
مدرسة المادة:أ.م.د. فضيلة سلمان داود
اعداد :

١-الطالب:سيف سعد فاضل

٢-الطالب: سرمد علي حمد

الخيار الاستراتيجي

ان الخيار الاستراتيجي هو مفتاح نجاح المنظمة الذي يتم تبنيه من قبل المنظمة، ومن خلاله سوف تضمن المنظمة نجاحها المستقبلي، وهو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة. وتستلزم عملية الإختيار نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضييف عدد تلك البدائل، وتقليص الخيارات أمام المدراء لإتخاذ البديل المناسب.



مفهوم الخيار الاستراتيجي

يأخذ مفهوم الاختيار الاستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء واصحاب المصالح وغيرهم، وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل. ويشكل الاختيار الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية احد الاركان الرئيسية للخطط الإستراتيجية معبراً عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة وضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر.

والخيار الاستراتيجي كما يذكر غلويك (Glueck) هو قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق افضل توافق لاهداف المنظمة من بين عدد من البدائل على المستوى العام او على مستوى الاعمال او على مستوى الوظيفة ويذكر سيرتو (Certo) ان الخيار الاستراتيجي هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل ، ويعتبر افضل طريق لتحقيق اهداف المنظمة. كذلك انه “اختيار بديل من بين عدة بدائل طرحت بعد ان تم دراستها وتقويمها ليكون الأفضل من أجل المنظمة والعمل به لفترة زمنية قادمة وإبقاء المنظمة في حالة منافسة دائمة ”



خطوات الاختيار الاستراتيجي

بعد وضع الاهداف الاستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة ،وما شخص من عوامل بيئية خارجية وداخلية وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، لابد من القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها لأختيار البديل المناسب . والبديل السراتيجي هو حصيلة تفاعل عوامل خارجية الفرص والتهديدات والعوامل الداخلية نقاط القوة والضعف،لذا تسعى الادارة

العليا وفقاً لذلك الى خلق المواءمة بين البدائل، واختيار البديل الفضل. يمر الخيار الاستراتيجي بثلاث مراحل للوصول للخيار او البديل المناسب، والخطوات هي:

- توليد البدائل الإستراتيجية.
- تقويم تلك البدائل.
- اختيار البديل المناسب.



ففي البداية تقوم المنظمة بتوليد عدة بدائل إستراتيجية ، ومهما كانت الطريقة التي تولد بها البدائل الإستراتيجية ، فإنها تتطاب فضلاً عن المعرفة النظرية والخبرة العلمية من القائمين عليها درجة عالية من الخلق والابداع في توليد البدائل والتي يمكن ان يكون أحدهما خياراً استراتيجياً يحقق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها وبعد هذه المرحلة يتم تقييم تلك البدائل الإستراتيجية على وفق معايير محددة.



معايير المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية

○ التوافق (Consistent):

لابد ان يكون البديل الاستراتيجي متوافقا مع عناصر او عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

○ المنفعة (Benefit):

ينبغي ان يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة سواء اكانت مادية أو مالية أو معنوية.

○ القبول (Acceptable):

يجب ان يحظى البديل الاستراتيجي بقبول معظم الاطراف المعنية بالمنظمة (الادارة العليا والافراد العاملين وغيرهم).

○ التطابق (Conformity):

من الضروري ان يحقق البديل الاستراتيجي تطابقاً مع رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية ، وتناسبا واضحا مع الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية.

○ الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

تسعى اي منظمة جاهدة بأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية لها تميزها عن المنظمات الاخرى المنافسة لها.

ذكر الباحثان (Johnson & Sholes, 1993)

عدة معايير للمفاضلة بين البدائل وهي :



العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي

١- تمسك المنظمة بالاستراتيجيات السابقة أو الحالية:

تعتمد الكثير من المنظمات عند دراستها وتقييمها للبدائل الاستراتيجية على الاستراتيجيات السابقة أو الحالية ، اذ ان تلك الاستراتيجيات سوف توفر الوقت والجهد ، ولكن الاعتماد على تلك الاستراتيجيات فقط سوف يقلل من فرص التغيير للتكيف مع البيئة المحيطة بها.

فعند تمسك المنظمة بالماضي يتم مناقشة العناصر التالية :

- أ- درجة التزام الافراد .
- ب- التزام المنظمة .
- ج- معضلة الاتساق / والتغيير .



٢- اتجاهات ذوي القوة والنفوذ داخل المنظمة:

يميل المدراء في المستويات الدنيا أو الوسطى الى تقديم البديل الاستراتيجي الذي ينسجم مع رغبات واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة، ويستبعدون البدائل الاستراتيجية التي يتوقعون رفضها أو لا تنسجم مع اتجاهات ذوي القوة والنفوذ داخل المنظمة .

٣- معيار المخاطرة :

يعد معيار المخاطرة من احد العوامل المحددة والمؤثرة في اختيار البديل أو الخيار الاستراتيجي في المنظمة، وان بعض المنظمات تميل الى تحقيق اهدافها بدرجات مخاطرة منخفضة ، وبالتالي اختيار استراتيجيات مستقرة ، وهناك البعض الاخر من المنظمات تميل الى العمل بدرجات عالية من المخاطرة من اجل كسب اكبر ربح ممكن، وبالتالي تبني استراتيجيات التوسع والاستثمار واستغلال الفرص البيئية لتحقيق ربحية عالية، وفي صدد معيار المخاطر والمنافع يهمننا امران اساسيان :

أ- تحديد ما إذا كانت المنظمة من النوع الذي يتجنب المخاطر أو من النوع الذي يتقبلها

ب- العلاقة بين درجة التأكد البيئي والاختيار الاستراتيجي



٤- عامل الوقت :

يعد الوقت عامل اساسي في نجاح الخيار الاستراتيجي، فكلما كان هناك وقت كافي للمدراء في توليد وتقييم البدائل الاستراتيجية، ادى ذلك الى اختيار البديل المناسب للمنظمة، اما اذا كان الوقت المتوفر للمدراء ضيق، فسوف يتم اختيار بديل استراتيجي غير سليم. وهناك العديد من جوانب الوقت والتي تؤثر على تقييم الاختبارات الاستراتيجية البديلة المتاحة امام المنظمة، ومن اهم هذه الجوانب :

أ- الموعد النهائي للقرار.

ب- وقت الانفاق والعائد.

ج- استعداد السوق.



٥- موارد المنظمة:

كلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على الإقدام باختيار البديل الأمثل لها، وهذه الموارد هي (الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد البشرية) وإن عدم توفر اي واحدة من تلك الموارد يؤثر سلباً على إختيار البديل المناسب. وتشمل العناصر الخاصة بالموارد ذات الأهمية الخاصة للمنظمة كلاً من:

- أ- الأموال.
- ب- التسهيلات المادية.
- ج- الموارد البشرية.



مداخل الإختيار الاستراتيجي

١- مدخل المؤسس الأول:

يقوم على فكرة وجود شخص واحد يقوم بصياغة الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي.

٢- مدخل التفويض:

تقوم الإدارة العليا بتفويض صياغة الاستراتيجية الى اشخاص محددين في المنظمة او الى منظمات اخرى او اشخاص من خارج المنظمة .

٣- المدخل التعاوني (مدخل الفريق):

يعتمد هذا المدخل في عملية الصياغة الاستراتيجية على فريق عمل تشكله الإدارة العليا كأن يكون من مدراء عاميين أو رؤساء أقسام محددين في المنظمة أو تعاون أعضاء مجلس الإدارة العليا في المنظمة.

٤- المدخل الريادي:

تشجع الإدارة العليا الافراد والفرق على التطوير والاقتراحات ، ويعتمد نجاح هذا المدخل على افراد طموحين وامتلاك تكنولوجيا متقدمة.



مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي

١. تحديد الاستراتيجية الحالية للمنظمة . ٣
٢. إجراء التحليل المناسب ، وتشمل ست خطوات :
 - اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل .
 - تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل .
 - اختيار ابعاد المصفوفة .
 - جمع البيانات وتحليلها .
 - المباشرة بعملية التحليل .
٣. اختيار الاستراتيجية المناسبة :

ويتعين على المدير الاستراتيجي الانتباه الى مجموعة عوامل مؤثرة في عملية الاختيار مثل :

 - أ- الموقف التنافسي للمنظمة .
 - ب- الاهداف .
 - ج- الموارد المالية .
 - د- المهارات .
 - هـ- الاندماج مع الاستراتيجية السابقة والولاء .
 - و- درجة الاعتمادية الخارجية .
 - ز- ردود اصحاب المصالح .
 - ح- التوقيت .



ادوات تقييم البدائل (محفظة الاعمال)

١. مفهوم مصفوفة BCG

ان محفظة المنتج قد حققت نجاحاً متميزاً في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمنتجات المتعددة التي تتعامل بها المنظمات وخاصة فيما يتعلق بتحقيق المزيج السلعي، لذلك يُعد النجاح الذي توصلت إليه تلك المنظمات بمثابة القبول الجيد لهذا النموذج والذي كسب شهرة من خلال الاستخدام والذي تم تصميمه من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية، وبما أن هذا النموذج يتعلق بالاستثمارات فإنه يمكن أن يطلق عليه بنموذج تحليل معدل النمو والحصة السوقية للمنتج وله صلة بثلاث جوانب رئيسة وهي :

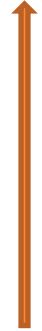
- دورة حياة المنتج.
- التدفقات النقدية .
- حصة السوق/العائد على الاستثمار.

وعلى هذا فإن النموذج يعتمد في التحليل على معيارين أساسيين هما:

- ❖ معدل نمو السوق النسبي.
- ❖ حصة السوق من المنتج.

كما يقوم هذا النموذج بعملية الفحص والتي تؤدي الى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق وبالتالي مساعدة ادارة المنظمة على اجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل. أن هذا النموذج يقوم بتقسيم منتجات المنظمة الى أربعة مجاميع، إذ يمثل حصة السوق النسبية المحور الافقي أما المحور العمودي فيمثل معدل نمو السوق، كما موضح في الشكل التالي:

عالي



معدل
النمو

منخفض

★ ★ ★	النجوم stars	علامة الاستفهام ؟ Question mark
	\$ ادرار النقدية Cows flow	الوضع القلق Dog

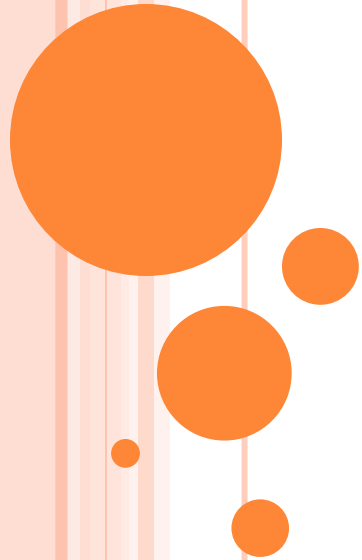


منخفض

الحصة السوقية

عالي

مصفوفة BCG



الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة الحصة /النمو BCG

من الملاحظ ان هذه المصفوفة تتكون من اربعة خلايا وكل خلية تمثل مركزاً
ستراتيجياً للمنتج ولكل مركز خياراً استراتيجياً يتناسب مع ذلك الموقف وعلى المنظمة
أن تبني هذا الخيار طبقاً لمركز المنتج داخل المصفوفة، وعلى هذا الاساس فإن
الخطوة الاساسية والمهمة التي يجب أن تسعى المنظمة الى تحقيقها هو تحديد الخيار
الاستراتيجي الذي يتلائم وينسجم مع طبيعة الهدف الذي ينبغي تحقيقه ولكل منتج من
المنتجات ويجب أن يتصف هذا الخيار بالتوازن ويحقق رسالة المنظمة ، وفي ضوء
هذا التحليل نستنتج بأنه لايمكن تحديد أي خيار استراتيجي مالم يتم تحديد موقع المنتج
على المصفوفة ، وبشكل عام هناك أربع بدائل استراتيجية وكل بديل استراتيجي يقابل
خلية من خلايا هذه المصفوفة.

١. استراتيجية البناء
٢. استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم
٣. استراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية)
٤. استراتيجية الحذف (التصفية الجزئية)



فلسفة مصفوفة BCG وابعادها:

إن هذه المصفوفة لها ابعاد فلسفية تتلخص بإمكانية دراسة وتحليل الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة وبالتالي صياغة ستراتيجمات تتناسب مع موقفها لتعزيز حالة الصمود والاستمرار في الاسواق في ظل تنامي حدة المنافسة والتغيرات في أذواق المستهلكين، وعليه فإن لهذه النظرية عدة أبعاد في توضيح فكرة الحصاة /النمو ومنها مايلي:

(١) منحى الخبرة:

تتمركز نظرية الخبرة على الافتراضيات التالية:

○ تنخفض تكاليف الانتاج لمنتج معين وتكاليف التسويق بين ٢٠% و ٣٠% كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة.

وفي ضوء ذلك فقد اوردت المجموعة الاستشارية أربعة أسباب لإنخفاض الكلفة وهي:

- (١) ان العاملين يصبحون أكثر انتاجية كلما تعلموا مهمة معينة من خلال التكرار.
- (٢) التخصص،يعني ذلك ان العاملين الذين يزاولون مهمة واحدة بدلاً من أداء كل المهام يكتسبون الخبرة كلما زادت ممارساتهم لها.
- (٣) الاستثمار، ان المنظمات التي توجه استثماراتها لزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف سوف يكون تحركها باتجاه الهبوط وبشكل أسرع من منحى الخبرة.
- (٤) الحجم، ويعني إنخفاض التكاليف الرأسمالية لأي وحدة اضافية كلما زاد حجم الإنتاج.



(٢) حصة السوق:

ان تحقيق الإستفادة والوفرات الناشئة منمنحنى الخبرة يُمكن المنظمة من السيطرة على السوق وبذلك فإنها تستطيع أن تخفض اسعارها وبالتالي التأثير على المنافسين ،وعلى ذلك يمكن تحديد اهم ما يمكن أن تحققه المنظمة من منحنى الخبرة بالنقاط التالية:

١. أما أن تعمل على بيع منتجاتها عند سعر مماثل لأسعار المنافسين وبذلك يمكن أن تحقق هامش ربح.

٢. قد تستطيع المنظمة ان تبيع منتجاتها عند سعر أقل من أسعار المنافسين وبالتالي يمكنها من الحصول على حصة أكبر في السوق.

(٣) معدل النمو



العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن وبين دورة حياة المنتج

