

المحاضرة الخامسة

حل التمرين السابق:

1 - حساب الوزن المرجح (أنظر الجدول)

الوزن المرجح	الترتيب	الوزن	العوامل الاستراتيجية الداخلية
0,75	5	0,15	د1_ جودة المنتج عالية
0,20	4	0,05	د2_ خبرة الإدارة عالية
0,50	5	0,10	د3_ التكامل الرأسي
0,15	3	0,05	د4_ علاقات العاملين جيدة
0,45	3	0,15	د5_ الانفتاح على العالم الخارجي
0,15	3	0,05	د6_ الاهتمام بالبحث و التطوير
0,10	2	0,05	د7_ قنوات التوزيع فعالة
0,60	4	0,15	د8_ القدرة المالية للمؤسسة عالية
0,60	3	0,20	د9_ هيكل تنظيمي فعال
0,25	5	0,05	د10_ طاقة إنتاجية كبيرة
3,75		1,00	المجموع

الوزن المرجح	الترتيب	الوزن	العوامل الاستراتيجية الخارجية
0,80	4	0,20	خ1_ التكامل الاقتصادي مع دول خارجية
0,50	5	0,10	خ2_ ولاء الزبائن للمنتج
0,10	2	0,05	خ3_ توسع في انفاق المستهلكين
0,10	2	0,05	خ4_ تخفيض الدولة للضرائب
0,30	3	0,10	خ5_ خروج أحد المنافسين من السوق
0,40	4	0,10	خ6_ ارتفاع معدلات الفائدة
0,40	4	0,10	خ7_ قوة التفاوض لدى الموردين
0,45	3	0,15	خ8_ قوة المساومة لدى الزبائن
0,05	1	0,05	خ9_ زيادة مبيعات المنتجات البديلة
0,30	3	0,10	خ10_ ارتفاع معدل النمو الاقتصادي
3,4		1,00	المجموع

2-التعليق:

من خلال تحليل نتائج تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة نلاحظ أن مجموع الأوزان المرجحة $3,75 < 3$. أي أن المؤسسة تتمتع بقوة داخلية لا بأس بها.

و من خلال تحليل نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة نلاحظ أن مجموع الأوزان المرجحة $3,4 < 3$ أي أن هذه البيئة تحتوي على فرص لا بد من اغتنامها.

2_ البديل الاستراتيجي:

(د3_خ7) (التكامل الرأسي _ قوة التفاوض لدى الموردين): يجب على المؤسسة اغتنام هذه الوضعية و العمل على استراتيجية التكامل الخلفية.

(د3_خ8) (التكامل الرأسي _ قوة مساومة الزبائن): يجب على المؤسسة اغتنام هذه الوضعية و العمل على استراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

(د8_خ10) (القدرة المالية العالية _ ارتفاع معدل النمو الاقتصادي): ارتفاع معدل النمو الاقتصادي ينجر عليه انتعاش اقتصادي و نمو السوق و بالتالي مع وجود طاقة مالية للمؤسسة عليها أن تستثمر هذه الامكانيات سواء بالنمو في نفس النشاط أو الاستثمار في نشاط آخر.

(د10_خ5) (طاقة إنتاجية كبيرة _ خروج أحد المنافسين) على المؤسسة أن يسيطر على هذه الحصة.

(د6_خ3) (يجب على المؤسسة الاهتمام بالبحث و التطوير _ توسع في إنفاق المستهلكين) .

الاختيار الاستراتيجي

إن الهدف الذي تسعى إليه أي مؤسسة هو تحقيق النجاح، و لضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في حالات المخاطرة و عدم التأكد، و تقلب العوامل البيئية المختلفة. إن أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق النجاح تتمثل في اعتماد الخيارات المناسبة في جميع المستويات. و لذلك لا بد من أن تكون عملية الاختيار الاستراتيجي وفقا للتغيرات الداخلية و الخارجية.

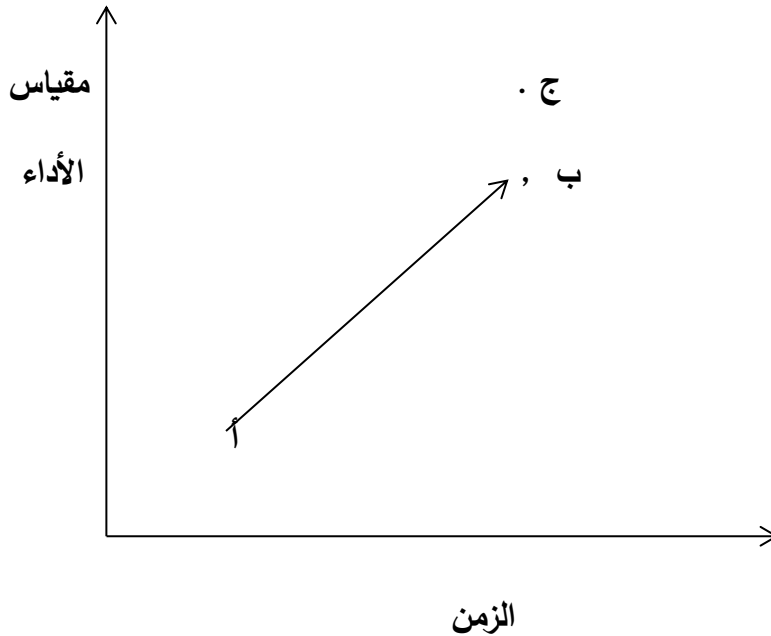
أولاً: مفهوم الاختيار الاستراتيجي:

يمثل عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين مجموعة البدائل الاستراتيجية، على أن تجسد هذه الاستراتيجية رؤية المنظمة و رسالتها.

و من الجدير بالذكر أنه لا يوجد اختيار استراتيجي أمثل يصلح لكل المؤسسات، أو للمؤسسة نفسها في مواقف مختلفة. و أن كل تغيير يطرأ في البيئة المحيطة قد يقود المؤسسة إلى تعديل في استراتيجيتها الحالية. و يرتبط هذا التعديل بحجم الفجوة في أداء المؤسسة.

و فجوة الأداء الفعلي للمؤسسة أو وحدة الأعمال تتمثل في الفرق بين الأداء الفعلي و الأهداف المخططة. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم : فجوة الأداء



أب: يمثل المنحنى الأداء الفعلي للمنظمة في ظل الاستراتيجية الحالية.

ج: يمثل الهدف المخطط.

ب ج: تمثل فجوة الأداء.

_ إذا كانت الفجوة صغيرة أو غير مهمة فإن الاستقرار يكون هو القرار الاستراتيجي الأكثر احتمالاً.

_ إذا كانت الفجوة كبيرة و سلبية فإن استراتيجية الانكماش هي الاختيار الأكثر احتمالاً.

_ إذا كانت الفجوة كبيرة و ايجابية في ظل فرص بيئية فإن استراتيجية النمو و التوسع هي الأكثر احتمالاً. من خلال زيادة كمية المنتجات أو الدخول إلى أسواق جديدة.

_ و بناء على ما سبق. ينبغي على المديرين الاستراتيجيين الاهتمام بتحليل الفجوة.

ثانياً: من يقوم بالاختيار الاستراتيجي:

يمكن لعدد مختلف من الجهات أن تتحمل المسؤولية في عملية صياغة الاستراتيجية بشكل عام نذكر منها:

1_ المؤسس الأول (المالك أو المدير التنفيذي الرئيس): يقوم هذا المدخل على فكرة وجود شخص واحد يأخذ على عاتقه مسؤولية الاختيار الاستراتيجي. و من أمثلة المنظمات المتبعة لهذا النموذج هي شركة (Dell Computer) و مؤسسها (Michael Dell) أو شركة (Microsoft) و مؤسسها (Bill gates) .

2_ مدخل التفويض: وقف هذا المدخل يلقي المديرون بالجزء الأكبر من مهمة صياغة الاستراتيجية على عاتق المرؤوسين الذين يثقون بهم، مديري وحدات الأعمال، فرق العمل الموجهة ذاتياً أو مجموعة الاستشاريين الذين يساعدون في تطوير المبادرة الاستراتيجية.

3-مدخل الفريق: بموجب هذا المدخل يطلب المديرون الذين يتحملون مسؤولية صياغة الاستراتيجية العون والنصيحة من نظرائهم مرؤوسهم (فريق الاستراتيجية).

4 - المدخل الريادي: تقوم الادارة العليا بتشجيع الأفراد والفرق على تطوير أو اقتراح خطوط منتج جديدة . او الدخول في ميادين جديدة. غير ان المديرين التنفيذيين يحتفظون بدور رئيسي في انتقاء الاقتراحات التي تعزز من توجهاتهم الاستراتيجية . وعليه فان نجاح هذا المدخل يعتمد على مدى املاك المؤسسة لأفراد طموحين وتعتبر شركة (sony) اليابانية للبضاعة الالكترونية من بين الشركات التي تعتمد هذا المدخل.

ثالثاً: مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي : تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بثلاث مراحل هي :

1- تحديد الاستراتيجية الحالية للمؤسسة: وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المؤسسة الحالي ونوع الاستراتيجية المعتمدة من قبلها حالياً . ولتحقيق ذلك يجب الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل بعضها خارجي والبعض الاخر داخلي .

2- اجراء التشخيص المناسب : تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات :

_ اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل.

_ تحديد وحدات الاعمال الخاضعة للتحليل .

_ اخيار ابعاد المصفوفة .

_ جمع البيانات .

_ المباشرة بعملية التحليل.

3- اختيار الاستراتيجية المناسبة: في هذه المرحلة يتعين على المديرين الاستراتيجيين الانتباه على مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية الاختيار هي:

- **الموقف التنافسي للمنظمة:** تؤثر قوى المنظمة أو موقفها مقارنة بالمنافسين في نوع الاستراتيجية المختارة، فالمؤسسات ذات الوضع التنافسي الضعيف سوف تختار الاستراتيجيات التي تزيد من قوتها أو التي تخرجها كلياً من الصناعة.
- **الأهداف:** للأهداف تأثير واضح في الاستراتيجية المختارة. و النقطة الأساسية في هذا الجانب أنه يتعين على الادارة تحليل الأهداف لتحديد مدى تناسب الاستراتيجية مع الأهداف الموضوعة.
- **توجيهات المدير التنفيذي:** تؤثر آراء المدير التنفيذي للمؤسسة و قناعاته في الاستراتيجية المختارة. فمثلاً قد تؤثر توجيهات المديرين نحو المخاطرة في نوع الاستراتيجية المختارة لا سيما عندما يتعلق الأمر بدخول صناعة أو أسواق جديدة.
- **الموارد المالية:** للموارد المالية دوراً مؤثراً على اختيار الاستراتيجية المناسبة. فالمنظمات ذات الموارد الكافية مثلاً يمكن أن تعتمد على استراتيجيات النمو و التوسع.
- **المهارات:** لجودة المهارات و تنوعها تأثير كبير في عملية الاختيار الاستراتيجي المناسب. فمثلاً اعتماد استراتيجية المنتجات الجديدة تستوجب مهارات ذات جودة و نوعية.
- **الولاء للاستراتيجيات السابقة:** يمكن أن ينظر إلى ولاء الادارة العليا و اعتمادها على الاستراتيجية السابقة على أنه عامل مؤثر في نوع الاستراتيجية المختارة. و هذا ما يؤثر سلباً على استبدال الاستراتيجية الحالية بأخرى أحسن منها.
- **درجة الاعتمادية الخارجية:** تعتمد بعض المؤسسات إلى حد بعيد على طرف خارجي واحد أو أكثر (قد يكون زبون أو مورد) الأمر الذي يحد من حرية هذه المنظمات في انتقاء البديل الذي يحافظ على العلاقات الجيدة مع الأطراف الخارجية. مما يجعلها تقوم بإنتاج سلع موجهة.
- **ردود أفعال أصحاب المصالح:** يمكن أن يشكل أصحاب المصالح عاملاً مؤثراً في اختيار الاستراتيجية المناسبة.
- **التوقيت:** يؤثر التوقيت المناسب لاعتماد استراتيجية معينة في نوع الاستراتيجية المختارة. لأن الفرص تكون متاحة لبعض الوقت و ذلك لأن الزبائن، التكنولوجيات، المنافسون، قنوات التوزيع كلها تظهر و تتغير مع مرور الوقت.