

## المحاضرة ٤

-الخيار الاستراتيجي ، ما هيته و العوامل المؤثرة فيه





## أولاً- ماهية الخيار الاستراتيجي :

- الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية الذي يمثل افضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .
  - ويذكر Certo أن الخيار الاستراتيجي هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل ويعد افضل طريق لتحقيق اهداف المنظمة .
- وحتى نقوم بتحديد الخيار الاستراتيجي يستلزم تحليل الأداء والأنشطة على عدة مستويات وفي عدة اتجاهات و ذلك وفق الآتي :

### ١- تحليل على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية :

يطلق عليه اسم / تحليل على مستوى المنظمة / ويهتم اساسا بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة ككل .

### ٢- تحليل على مستوى المنتج :

ويطلق عليه اسم / التحليل على مستوى نشاط الاعمال / ويهتم بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات او الخدمات . و إن استراتيجيات نشاط الاعمال يتم تنميتها بغرض تدعيم استراتيجيات المنظمة ككل، و بالتالي فالاستراتيجيات على مستوى أنشطة الاعمال يتم استنباطها من الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل .

## ثانياً- العوامل المؤثرة بالخيارات المتاحة أمام المنظمة :

ونحدد فيما يلي مجموعة من العوامل التي تؤثر بالخيارات المتاحة أمام المنظمة وهي :



١. المعلومات : قد لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة

أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة ،

وفي كلتا الحالتين ، فإن استمرارية القيام بصنع الخيار الاستراتيجي يبدو أمراً غير مناسب .



٢. الوقت ومحددات الكلفة : إذا انه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي

الابعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلفة المسموح بها ، يكون قراره غير فعال ،

وسيتأخر تنفيذ الاعمال المخططة .



٣. بطء أو انقطاع الاتصال : تؤدي قلة المعلومات ، إلى عدم استفادة الاداريين

المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي منها ، كما ان عدم الحصول عليها

أو تاخر وصولها الى الاداريين يؤثر في الخيار الاستراتيجي للمنظمة .



٤. المواقف المماثلة : يؤثر أعمال المنظمة والسياسات التي سبق تنفيذها في تفكير

صانعي الخيار الاستراتيجي .



٥. الإدراك والمعرفة : في هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار الاستراتيجي

معتمدا على المشاهدة ، ومن خلال الادراك و التبصرو الحكم الموضوعي،

يتمكن صانعو الخيار الاستراتيجي من الوصول الى اهدافهم وتحقيقها .

## العوامل البيئية المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي :

أما بالنسبة ل العوامل البيئية المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي، فإنه يمكن تصنيفها وفق الآتي :

١. عوامل خارجية : و تتضمن متغيرات بيئة المهمة و البيئة الخارجية، إذ تفرض هذه المتغيرات تهديدات و

توفر فرصا بيئية تحفز باتجاه تبني استراتيجية بهدف استغلال الفرص و تجنب التهديدات .

٢. عوامل داخلية : و تشمل القدرات الداخلية للمنظمة ، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، النمط

الاداري ، حجم المنظمة و دورة حياتها . إذ تمثل هذه العوامل نقاط قوة او ضعف للمنظمة تبني على

اساسها الاستراتيجيات ، فالخيارات الاستراتيجية يجب ان تكون متجانسة مع هذه المتغيرات لكي تكسيها

القوة و القبول من اعضائها .

٣. عوامل خاصة : وهي عوامل داخلية خاصة و تتضمن مجموعة من العوامل الادارية، الشخصية، النوعية

و السلوكية الخاصة بالمدرء الاستراتيجيين والتي تمثل قيودا أو محددات على الاختيار الاستراتيجي .

### ثالثاً: أدوات التحليل الاستراتيجي

من أجل القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الأدوات/ أساليب التحليل، ومن أشهر هذه الأدوات:

- مصفوفة الفرص/ التهديدات- جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT)
- أسلوب تحليل المحفظة (BCG, GE, Hofer)
- مصفوفة المنتج/ السوق (Ansoff)
- أسلوب تحليل الفجوة

### رابعاً: اختيار المزيج الأمثل من البدائل:

بعد تقويم البدائل الاستراتيجية باستخدام ادوات التحليل المختلفة، تأتي مرحلة دراسة توليفة البدائل قبل

اعتمادها من قبل المنظمة من منظور عملي وتطبيقي، وعلى الادارة العليا الاجابة على السؤال التالي :

هل يمكن للشركة ان تطبق هذه التوليفة الاستراتيجية المثلى باستخدام عدد من الاساليب و المعايير المختلفة أم أن

هذه التوليفة غير واقعية ومثالية بدرجة مبالغ فيها ؟

وللإجابة على هذا التساؤل ينبغي اخضاع هذه التوليفة الى عدة معايير وهذه المعايير هي :

١- استراتيجيات الماضي : لا بد أن تستند الاستراتيجيات القادمة على خلفية من الاستراتيجيات الماضية او الحالية ،

حيث يفضل أن تكون الجديدة بمثابة تطور ل لاستراتيجيات قائمة ومستقرة ، ويتوجب اقناع العاملين بها .

٢- القدرة على المخاطرة : قد يتطلب الامر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطر حتى تتمكن

الشركة من مواجهة المستقبل ( فهل تستطيع المنظمة ان تتحمل درجة مخاطر الاستراتيجية الجديدة أم لا ؟) .

٤. الموارد المتاحة للمنظمة: كلما توافرت الموارد المناسبة للمنظمة، كلما تمكنت من تطبيق الاستراتيجية الجديدة (التوليفة الجديدة) الملائمة لها. وتشير الموارد إلى كل من: التمويل- التسهيلات المالية- الموارد البشرية وغيرها.

٥. الصراع التنظيمي: إن تقبل العاملين في المنظمة للاستراتيجية الجديدة يتوقف على صراع القوى والنفوذ القائم داخل منظومة المنظمة أو الشركة، إذا لابد من الانتباه إلى أن المشاكل وصراع النفوذ واختلاف التوجهات تلعب دوراً لا يستهان به في نجاح أو فشل تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

٣- التوقيت الملائم للاستراتيجية : وذلك لان الاستراتيجية الجديدة يمكن ان تتعلق بالمنافسة و قيود المنافسين و بالأموال اللازمة لتطبيقها، وانه يتوجب ان يكون الوقت مناسباً لكي يتقبل السوق الافكار والمنتجات الجديدة حسب الظروف الحالية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة .