



الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية

الصفحة	العنوان
3	1. تعريف الخيار الاستراتيجي Strategic Choices Definition
4	2. العوامل البيئية المؤثرة في الخيار الاستراتيجي
	Environment Factors Affecting Strategic Choices
5	3. أساليب التحليل الاستراتيجي Strategic Choices Tools
5	1.3 مصفوفة الفرص/ التهديدات – جوانب القوة/ جوانب الضعف
5	2.3 أسلوب تحليل المحفظة
12	3.3 مصفوفة المنتج/السوق
13	4.3 أسلوب تحليل الفجوة
15	4. المزيج الاستراتيجي الأمثل The Best Strategic Choice
18	أسئلة الفصل السادس
26	هوامش الفصل السادس

الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية

عنوان الموضوع: الخيارات الاستراتيجية Strategic Choices

كلمات مفتاحية:

الخيار الاستراتيجي Strategic Choice، تحليل الأداء Performance Analysis، تحليل المحفظة Portfolio، أدوات التحليل Analysis Tools، مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، هندسة الأعمال Business Reengineering، الفجوة الاستراتيجية Strategic Gap.

ملخص الفصل:

يناقش هذا الفصل طبيعة الخيار الاستراتيجي والعوامل التي تؤثر في إتباع المنظمة لمسارات استراتيجية معينة. كما يتناول هذا الفصل نماذج تحليل محفظة الأعمال التي سيتم البحث فيها بشكل مفصل نظراً لأهميتها. وبعد تقويم الخيارات الاستراتيجية باستخدام أدوات التحليل المختلفة من أساليب ومعايير، تأتي مرحلة دراسة المزيج الاستراتيجي الأمثل.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- تحديد ماهية الخيار الاستراتيجي و مستوياته
- مناقشة العوامل التي تؤثر في إتباع مسار استراتيجي معين
- التعريف بأساليب التحليل الاستراتيجي و إجراء التحليل وفق محافظ الأعمال المناسبة
- تحديد توليفة البدائل وفق منظور عملي وتطبيقي

مخطط الفصل:

- تعريف الخيار الاستراتيجي Strategic Choices Definitions
- العوامل البيئية المؤثرة في الخيار الاستراتيجي Environment Factors Affecting Strategic Choice
- أساليب التحليل الاستراتيجي Strategic Choices Tools
- المزيج الاستراتيجي الأمثل The Best Strategic Choice

1. تعريف الخيار الاستراتيجي Strategic Choices Definition

تساهم نظم المعلومات واستراتيجياتها في فحص وتحديد الحلول والخيارات الممكنة أمام المنظمة مع مراعاة الخصائص والمشكلات المحتملة وما ينتج عن ذلك من مميزات ومخاطر وكيفية التعامل معها. والخيار الاستراتيجي كما يذكر Glueck هو العمل على تحقيق أفضل توافق لأهداف المنظمة من خلال بدائل استراتيجية مناسبة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظيفة¹. ويذكر Certo أن الخيار الاستراتيجي هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل، ويعتبر أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة. ويتمثل الاهتمام الأساسي لاستراتيجية المنظمة أو الشركة في تحديد مجالات العمل التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها من أجل تعظيم القيمة على المدى الطويل². ويطلق على أدوات تقويم الخيارات الاستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال التي سيتم البحث فيها بشكل مفصل في الفقرات التالية، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء واعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب³. وعلى المنظمة القيام مباشرة بتحليل بيئتها الخارجية بالإضافة إلى تحليل الأداء الخاص بعملها حالياً والمتوقع في المستقبل والعمل الدؤوب على تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع، وهذا ما يطلق عليه إعادة الهندسة⁴.

ويكون تحليل الأداء على عدة مستويات وفي عدة اتجاهات وذلك وفق الآتي:

أولاً: تحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ويطلق عليه اسم/تحليل على مستوى المنظمة/ ويهتم أساساً بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة ككل. ثانياً: تحليل على مستوى المنتج ويطلق عليه اسم /التحليل على مستوى نشاط الأعمال/ ويهتم بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات. وإن استراتيجيات نشاط الأعمال يتم تمييزها بغرض تدعيم استراتيجيات المنظمة ككل، وبالتالي فالاستراتيجيات على مستوى أنشطة الأعمال يتم استنباطها من الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل. ونحدد فيما يلي جملة من العوامل التي تؤثر بالخيارات المتاحة أمام المنظمة وهي:

1. المعلومات: قد لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة.

2. الوقت ومحددات الكلفة: إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلف المسموح بها، يكون قراره غير فعال، وسيؤخر تنفيذ الأعمال المخططة.

3. ببطء أو انقطاع الاتصال: تؤدي قلة المعلومات، إلى عدم استفادة الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي منها إلا أن عدم الحصول عليها أو تأخر وصولها إلى الإداريين يؤثر في الخيار الاستراتيجي للمنظمة.

4. المواقف المماثلة: تؤثر أعمال المنظمة والسياسات التي سبق تنفيذها في تفكير صانعي الخيار الاستراتيجي.

5. الإدراك والمعرفة: إن الخيار الانتقائي المقصود للاستراتيجية من بين ما هو موجود من خيارات يؤثر بشكل كبير على الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار الاستراتيجي معتمداً على المشاهدة، ومن خلال الإدراك والتبصر والحكم الموضوعي، يتمكن صانعو الخيار الاستراتيجي من الوصول

إلى أهدافهم وتحقيقها.

2. العوامل البيئية المؤثرة في الخيار الاستراتيجي Environment Factors Affecting Strategic Choices

هناك مجموعة من العوامل البيئية المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي التي يمكن تصنيفها وفق الآتي:

- **عوامل خارجية:** وتتضمن متغيرات بيئة المهمة والبيئة الخارجية، إذ تفرض هذه المتغيرات تهديدات وتوفر فرص بيئية تحفز باتجاه تبني استراتيجيات تكيفية بهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات. وتعتبر نظم المعلومات الداعم الرسمي والمساعد الأساسي في المنظمة للاستجابة لضغوطات بيئة الأعمال، حيث يعمل على توفير معلومات معالجة بدقة وصحة عاليتين ويتوقيت ملائم ومرتبطة بالمشكلة (القرار) وبعد تطبيق العائد والكلفة على المعالجة تتولد الجودة في المعلومات والجودة في سرعة استجابة عالية للضغوطات عالية للضغوطات ولكن ضمن قواعد وشروط ويدعم من تكنولوجيا المعلومات (ITSupport).
- **عوامل داخلية:** وتشمل القدرات الداخلية للمنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، حجم المنظمة ودورة حياتها. إذ تمثل هذه العوامل نقاط قوة أو ضعف للمنظمة تبني على أساسها الاستراتيجيات، فالخيارات الاستراتيجية يجب أن تكون متجانسة مع هذه المتغيرات لكي تكسبها القوة والقبول من أعضائها. وهنا يجب على المنظمات أن تعيد النظر في المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية لنظم المعلومات الاستراتيجية لكي تتمكن من أداء أعمالها في عالم الرقمية فاستراتيجية المنافسة المدعومة من قبل نظم المعلومات سوف تتأثر بالعديد من العوامل الناتجة عن الضغط الهائل جراء توفر البيانات بكميات كبيرة وعندها تحتاج تلك البيانات على معالجة وتحليل سريع ودقيق ذات جودة عالية لنتمكن من صنع القرار التنافسي.
- **عوامل خاصة:** وهي عوامل داخلية خاصة وتتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية والسلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين والتي تمثل قيوداً أو محددات على الاختيار الاستراتيجي.

3. أساليب التحليل الاستراتيجي Strategic Choices Tools

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.

1.3. مصفوفة الفرص/ التهديدات - جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT)

ينبغي اختيار أحد البدائل لكي يتم تنفيذه، والسؤال المطروح هو كيف يتم تحديد أفضل استراتيجية، هناك اعتباران هاما وهما:

الاعتبار الأول: مقدرة الإستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي يقدمها تحليل (الفرص/ التهديدات - جوانب القوة/ جوانب الضعف).

الاعتبار الثاني: مقدرة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية.

ويعتمد تحليل الموقف على استخدام هذه المصفوفة، لتقويم البيئة الخارجية والداخلية وذلك لتحديد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في تلك البيئة الخارجية. وكذلك لتقويم البيئة الداخلية من خلال تحليل جوانب القوة، وجوانب الضعف في المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص أو تجنب التهديدات.

ولتحديد موقف المنظمة في الأسواق المستهدفة فإنه يمكن تطبيق الخطوات التالية فيما يخص البيئتين الخارجية والداخلية⁵.

1. البيئة الخارجية:

يبدأ التحليل بالبيئة الخارجية وعلى وجه التحديد، **التهديدات الخارجية (ت)** والتي قد تشكل أهمية قصوى للشركة) مثال نقص الطاقة المتاحة) التي تهدد الشركة بشكل خطير. ويتم وضع قائمة هذه التهديدات في المصفوفة كما يظهرها الشكل (6-1) وتحت عنوان التهديدات (ت).

وبشكل مماثل يمكن تحديد الفرص تحت عنوان **(الفرص - ف)** وقد توجد التهديدات/الفرص في مجالات مختلفة، مثل عوامل اجتماعية، عوامل سياسية والتكنولوجيا، والمنافسة. وكما ذكر فإن تحليل هذه العوامل لا يجب أن يعتمد على الحاضر فقط بل يجب أن يمتد ليشمل وبدرجة أكبر البيئة المستقبلية. على سبيل المثال، يمكن تحديد أهم الفرص والتهديدات من تحليل الحالة الراهنة لقطاع تقانات المعلومات والاتصالات في سورية.

من **الفرص** تبني عملية التطوير والتحديث على المستوى الحكومي واعتماد النهج التشاركي في العلاقة بين الحكومة والمواطن، والتأكيد على أهمية مبادرة الحكومة الالكترونية كأداة في تحفيز الإصلاح الإداري المطلوب. كذلك بدء

العمل على توسيع البنى التحتية للاتصالات الدولية (الكابلات البحرية والأرضية) لتأمين ساعات للاتصالات والانترنت بحيث تكون سورية منطقة عبور من الشرق إلى الغرب وبالعكس.

ومن **التحديات نذكر:** غياب وجود مناخ ملائم ومحفز للاستثمار في مجال تقانات المعلومات والاتصالات، وعدم القدرة على الاحتفاظ ببعض الخبرات الهامة. كذلك، ضعف في تطوير المناهج التدريسية بوتيرة مناسبة لتسارع تطور علوم المعلوماتية وتطبيقاتها، وضعف التنسيق بين مراكز البحوث وقطاعات الإنتاج والخدمات.

2. البيئة الداخلية

يتم تقويم البيئة الداخلية من خلال تحديد جوانب القوة (ق) وجوانب الضعف (ض) ووضعها في قائمة موضحة في الشكل (6-1) ويتم تحديد هذه الجوانب في مجالات: الإدارة والتنظيم، عمليات التشغيل، التمويل، التسويق، ومجالات أخرى. على سبيل المثال، من تحليل الحالة الراهنة لقطاع تقانات المعلومات والاتصالات في سورية يمكن تحديد أهم نقاط القوة والضعف.

من نقاط القوة: انتشار مراكز خدمات المعلوماتية وانتشار الحواسيب بمعدل مقبول، ومعظم البيانات الأساسية متوفرة إلكترونياً وبمعدلات جودة يمكن البناء عليها. أما نقاط الضعف: ضعف البنية التحتية وخاصة الاتصالات اللاسلكية، وانخفاض في سرعة الانترنت والانتشار الضعيف للانترنت عريض الحزمة وعدم تناسبها مع نمو التطبيقات التي تقف عقبة أمام استثمار هذه التكنولوجيا في قطاع الأعمال.

عوامل داخلية عوامل خارجية	جوانب القوة (ق) (Strengths) نقاط القوة	جوانب الضعف (ض) (Weaknesses) نقاط الضعف
الفرص الخارجية (ف) مع الأخذ بالحسبان المخاطر (Opportunities)	تعظيم - تعظيم استراتيجية نمو وتوسع	تدنية - تعظيم استراتيجية تطوير وتحسين
التحديات الخارجية (ت) (Threats)	تعظيم - تدنية استراتيجية ثبات واستقرار	تدنية - تدنية استراتيجية انكماش

الشكل (6-1): مصفوفة (ت - ف - ض - ق)

وتنقسم الاستراتيجيات الأربعة داخل المصفوفة إلى الأنواع التالية⁶:

● **استراتيجية تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات (ض - ت):**

فالشركة التي تواجه بتهديدات خارجية وجوانب ضعف داخلية تقع في موقف خطر للغاية، وفي حقيقة الأمر تعني هذه الإستراتيجية تصفية المنشأة وبيع أصولها إلا أن معظم الشركات لا تلجأ إلى هذا الخيار إلا بعد استنفاد عدد من البدائل الإستراتيجية الأخرى مثل اللجوء إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها.

● **استراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض - ف):**

فالشركة قد تجد فرصاً في البيئة الخارجية ولكنها في نفس الوقت تعاني من جوانب ضعف تحول دون تحقيقها لميزة الاستفادة من زيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق. فقد تواجه إحدى الشركات بطلب كبير على إحدى المنتجات داخل نفس الصناعة ولكنها تحتاج إلى تكنولوجيا معينة لا تمتلكها هذه المنشأة لإنتاج هذا المنتج وإحدى الاستراتيجيات المحتملة أمام الشركة هي:

- الحصول على مثل هذه التكنولوجيات من خلال التعاون مع شركة أخرى تتمتع بالتفوق في هذا المجال
- مقابل نسبة معينة من الأرباح للشركة الرائدة.
- أو تعيين أفراد لديهم الإمكانات الفنية المطلوبة.
- أو تدريب العاملين بالمنظمة بما يرفع من مستواهم الفني إلى المستوى المطلوب.

● **استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (ق - ت):**

تعتمد هذه الإستراتيجية على استغلال جوانب قوة الشركة بما يمكنها من تدنية التهديدات في البيئة الخارجية. لكن هذا لا يعني أن الشركة القوية يمكنها دائماً مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية. وخير مثال على ذلك ما حدث مع شركة جنرال موتورز عام 1960 حيث تعرضت لتهديد من شركة (رالف نادر) لصناعة محركات السيارات والذي قدم ميزة جديدة، بشأن مدى سلامة وأمان السيارة وهذا سبب لشركة موتورز العديد من المشاكل والمخاطر في السوق نتيجة للمواجهة بين هاتين الشركتين، لذلك استجابت شركة موتورز استناداً إلى جوانب قوتها (كونها قوية فإن ذلك مكنها من الاستجابة وإدخال تعديلات وتكيفت بذلك مع السوق) من خلال التكيف. ومن هذه التجربة يمكن تعلم درساً في غاية الأهمية وهو أن جوانب القوة يجب استخدامها بقدر كبير من التحوط.

● **استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الفرص (ق - ف):**

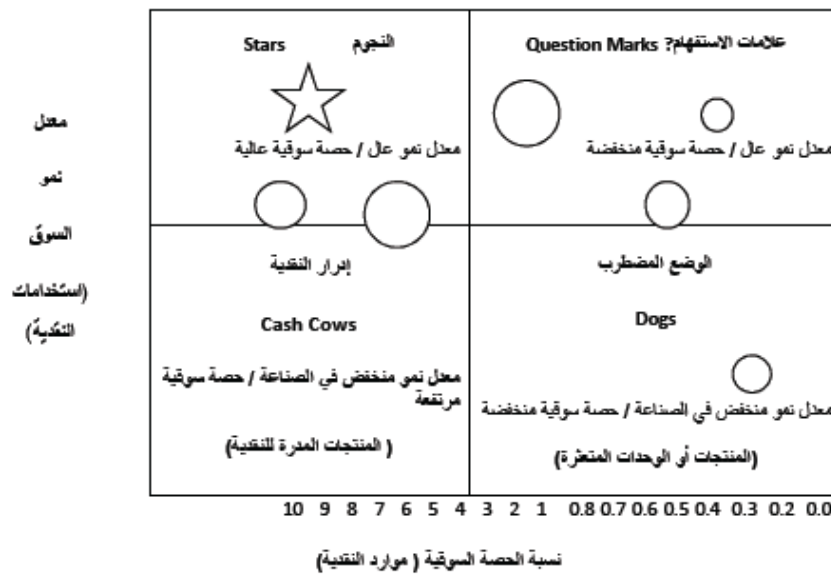
ترغب أي شركة أن تصبح في موقف يمكنها من تعظيم جوانب قوتها واستغلال مواردها لتحقيق ميزة في سوق منتجاتها/خدماتها (زيادة فرصها) وإن زيادة جوانب القوة يساهم تلقائياً بزيادة الفرص أمام المنظمة، فعلى سبيل المثال: تتمتع شركة مرسيدس بمعرفة تقنية وسمعة طيبة في الخدمة لذلك يمكنها تحقيق ميزة في الأسواق الخارجية فيما يتعلق بالسيارات الفاخرة.

2.3. أسلوب تحليل المحفظة Portfolio Analysis Tool

يساعد هذا الأسلوب في تقويم مستوى الأداء، إما لوحدة الأعمال الإستراتيجية، أو لخط منتجات، أو الأسواق، سواء كان ذلك مرتبطاً بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل. ونماذج تحليل المحفظة عديدة لكن أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام هي⁷:

1.2.3. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية

قدمت شركة الاستشارات الإدارية (BCG) Boston Consulting Group نموذجها لتقويم وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمات وهو ما أطلق عليه: مصفوفة النمو - الحصة السوقية The Growth-Share Matrix⁸. ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما: المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، أما المحور العمودي فهو نمو السوق. وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي: النجوم، علامة الاستفهام، إدرار النقدية (البقرة)، خلية الوضع المضطرب (الكلب). وتأخذ مصفوفة (الحصة / النمو) الشكل (2-6).



الشكل (2-6) نموذج مصفوفة النمو - الحصة السوقية

أ. المربع الأول : علامات الاستفهام ؟

هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع مثل هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والاستراتيجية الملائمة غير محددة. وغالباً ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة والأعمال وهي في بداياتها. ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وخلق طلب عليها. و معها يمكن اتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التالية:

- إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي، وزيادة الحصة السوقية.

- إتباع استراتيجيات الانكماش، بالمحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.
- إتباع استراتيجيات الاستقرار النسبي، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عالٍ مع تأمين تدفق نقدي عالي.

ب . المربع الثاني (النجوم)

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو، وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية. وعلى المنظمة اتباع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الاستثمارات والنمو. وبالرغم من أن حجم المبيعات كبير إلا أن الإنفاق الاستثماري قد يجعل الربح أقل مما هو متوقع.

ج . المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة)

وهي وحدات الأعمال/المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف، ولكنها تنصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو آخذاً بالتدهور، وهذه الحالة تقدم منتجات مدرة للنقدية وتقدم أعظم عائد على الاستثمار لقلة المنافسة. والاستراتيجيات المناسبة في مثل هذه الحالة هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الاستفهام أو النجومية.

د . المربع الرابع: الوضع المضطرب (الكلب)

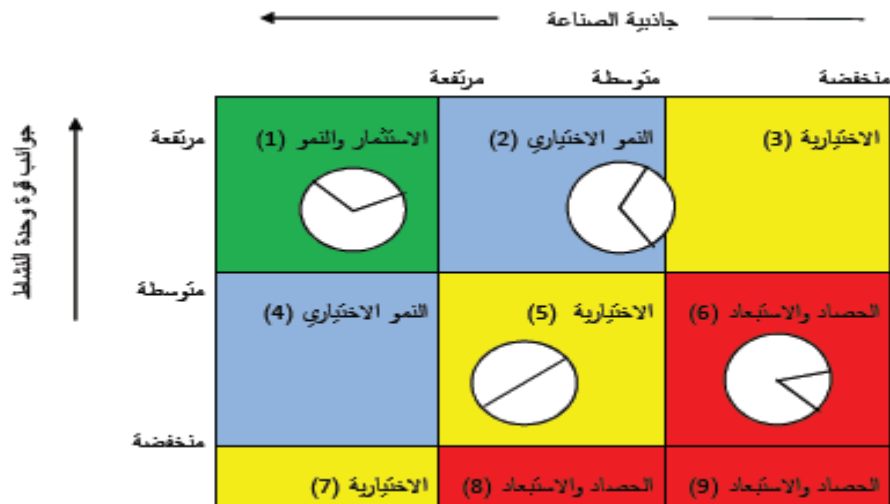
تتسم وحدات الأعمال/المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق وبالتالي لا فائدة من الاحتفاظ بهذا الاستثمار. وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالانخفاض الكبير في حجم المبيعات، انخفاض الأرباح، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة. وتتبع المنظمات التي تنصف بمزايا هذا المربع إحدى استراتيجيات الانكماش المتعددة مثل استراتيجيات الحصاد أو التصفية أو الهندرة⁹.

وهكذا تساعد مصفوفة بوسطن في تحديد الاستراتيجية التي تستطيع المنظمة في ضوءها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمنظمات في المستقبل. على سبيل المثال، إن شركة سوني لا تنتج فقط التلفزيونات والمسجلات والفيديو فهي تنتج منتجات أخرى (أي تمتلك أنشطة أو وحدات أعمال أخرى). وعندما تقوم شركة سوني بتحديد حجم الأموال التي يجب تخصيصها واستثمارها لكل وحدة من هذه الوحدات فإنه من المنطقي أن تعطي لوحدة الأعمال الإستراتيجية التي اكتسبت فيها خبرة عالية وتدر للمنظمة ربحاً جيداً مقداراً كبيراً من مخصصات الاستثمار والعكس صحيح.

2.2.3. نموذج شركة جنرال إلكتريك

وهي نموذج محفظة أعمال طورته ماكنزي للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، وذلك لتقادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن، وتتألف من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو الموقف التنافسي، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة. ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال. ويسمى هذا النموذج أيضاً "نموذج إشارة المرور"، وهو لا يستخدم (معدل النمو) كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة كما أنه لا يعتمد على (حصة المنظمة) في السوق. ويعبر الشكل (6-3) عن هذا النموذج الذي يطلق عليه: مصفوفة الجاذبية/جوانب قوة وحدة الأعمال.

إن المربع الأخضر رقم (1) يمثل حالة الانطلاق بالنمو والمربعات الزرقاء رقم (2 و 4) تمثل حالة اختيارية يمكن للمنظمة أن تقرر الانطلاق بالنمو أو الاستقرار مؤقتاً. أما المربع الأحمر رقم (6 و 8 و 9) يعني توقف، أما الأصفر رقم (3 و 5 و 7) فيعني انتبه واستعد.



الشكل (6-3) نموذج شركة جنرال إلكتريك.

ومن أهم البدائل الإستراتيجية التي يمكن إتباعها بشأن وحدة النشاط.

1. الاستثمار بغرض النمو.
2. الاختيارية (تختار المنظمة الصناعات ذات الجاذبية الأعلى وتتخصص فيها).
3. اختيارية النمو.
4. الحصاد أو الاستبعاد.

وهناك العديد من البدائل الإستراتيجية الأخرى ضمن هذا الإطار نذكر منها مثلاً:

- الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع الأخضر ذو الجاذبية المرتفعة وقوة

النشاط المرتفع.

- النمو - السيطرة في السوق - تعظيم الاستثمار.

- الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الزرقاء رقم (2 و 4) وهي حالة (النمو الاختياري).
 - الاستثمار بقوة.
 - الاحتفاظ بالموقع.
- الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الصفراء (الاختيارية).
 - التخصص في الوحدات الأكثر جاذبية أو التركيز عليها.
 - البحث عن قطاعات في السوق (التخصص في سوق معينة).
 - تحديد قطاعات النمو.
 - الاحتفاظ بالموقف الكلي.
- الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الحمراء (الحصاد والاستبعاد).
 - التخلص من بعض الأنشطة (الاستغناء عن بعض خطوط الإنتاج).
 - تدنية الاستثمار.
 - التصفية وأخذ الخروج في الحسبان.

3.2.3 مصفوفة هوفر Hofer Matrix

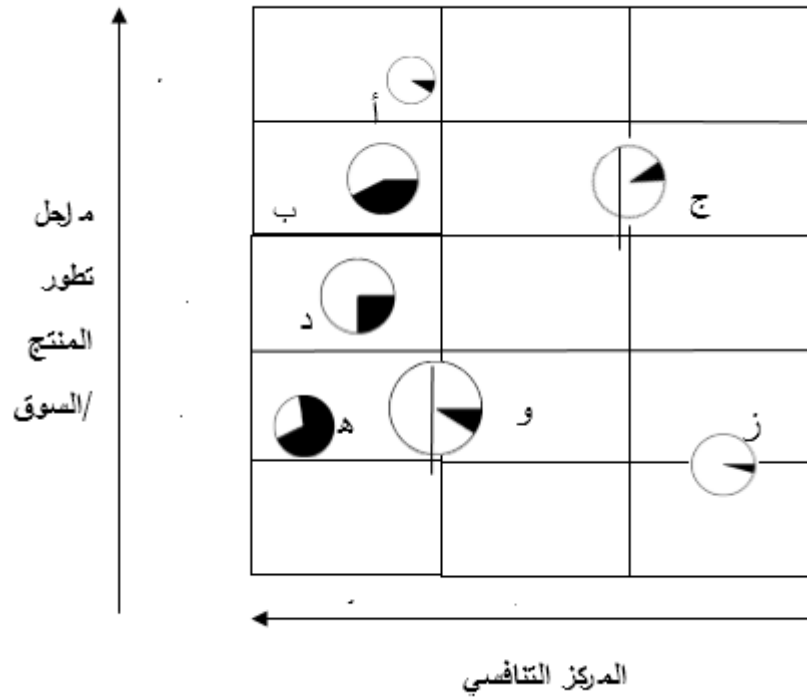
قدم هوفر مصفوفة تطور المنتج/ السوق. وقد جاءت هذه المصفوفة لتتلافى عيوب كل من مصفوفتي جنرال إلكتريك وبوسطن حيث اعتمد هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج/ السوق. وتتكون مصفوفة هوفر من (15) مربع تعكس مراحل تطور المنتج/ السوق، وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال أما الأجزاء المظلمة داخل الدائرة فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات. وتحتوي المصفوفة على بعدين رئيسيين يمثلان محوري المصفوفة، المحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق وينقسم إلى خمسة أقسام توضح دورة حياة المنتج/السوق وهي (النشوء، النمو، النضوج، الركود، التدهور) أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الإستراتيجية وينقسم لثلاثة أقسام هي (ضعيف، متوسط، قوي) والشكل التالي يوضح مصفوفة هوفر :

تتركز المضامين الإستراتيجية في تحليل مصفوفة هوفر على مراحل دورة حياة المنتج لوحدة الأعمال أو المنتجات كما هو مبين في الشكل (6-4)، والتي يمكن إجمالها بالآتي :

الوحدات التي تتمتع بمركز تنافسي قوي وهي في بداية دورة حياتها كالتالي تأخذ الأحرف (أ) و(ب) ينبغي على المدراء الاستراتيجيين الرعاية والاهتمام بها، كالإنفاق على تلك الوحدات أو المنتجات في المستقبل. ويمكن اختيار إحدى استراتيجيات النمو السريع التي تتلاءم وتحقيق أعلى ربحية ممكنة.

والوحدات أو المنتجات التي تعاني من مركز تنافسي ضعيف بالرغم من كونها في بداية دورة حياتها كذلك التي

تأخذ الحرف (ج)، فلا بد للمنظمة العمل على توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات وتحويلها إلى مركز تنافسي قوي. والاستراتيجيات الملائمة هنا هي إحدى استراتيجيات النمو أو استراتيجية التجرد بغية استثمار مواردها المالية.



الشكل (6-4): مصفوفة هوفر

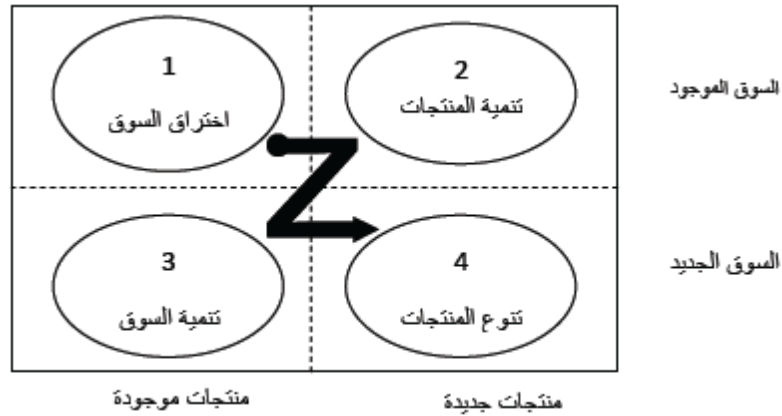
الاختيار الاستراتيجي الملائم للوحدات (د) والتي تتصف بحصة سوقية جيدة هو إتباع استراتيجية النمو المحدد. وحدات الأعمال التي تأخذ الحروف (هـ، و)، والتي تتمتع بمركز تنافسي قوي، وتقع في مراحل متأخرة من دورة حياة المنتج تتطلب استراتيجيات لتحويلها إلى وحدات تدر النقدية، ومن ثم استغلال النقدية الفائضة لإنفاقها على الوحدات أو المنتجات التي كالتالي تأخذ الحروف (أ، ب). أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فأمامها نوعين من الاستراتيجيات: إما الاحتفاظ بتلك الوحدات إذا استطاعت أو توقعت أن تحقق أرباحاً مقبولة، وإلا فإن استراتيجيات التخلي أو التصفية تكون الاختيار الأفضل.

3.3 مصفوفة المنتج/السوق Matrix Ansoff

قدم Igor Ansoff مصفوفة للتحليل الاستراتيجي للسوق والمنتجات. ويرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المنظمات للاستراتيجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقاً للحرف Z، كما هو موضح في الشكل (6-5)، كما يمكن لها تخطي بعضها إذا كانت المنظمة تستند على دراسات وتحليلات مسبقة، والاستراتيجيات الأربعة هي :

- استراتيجية اختراق السوق: تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المنظمة كون السوق يستطيع استيعاب ما يطرح فيه نظراً لكبر قاعدة الزبائن، وهذا يعود لسهولة الاختيار وانعدام

المخاطرة فيها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 1.

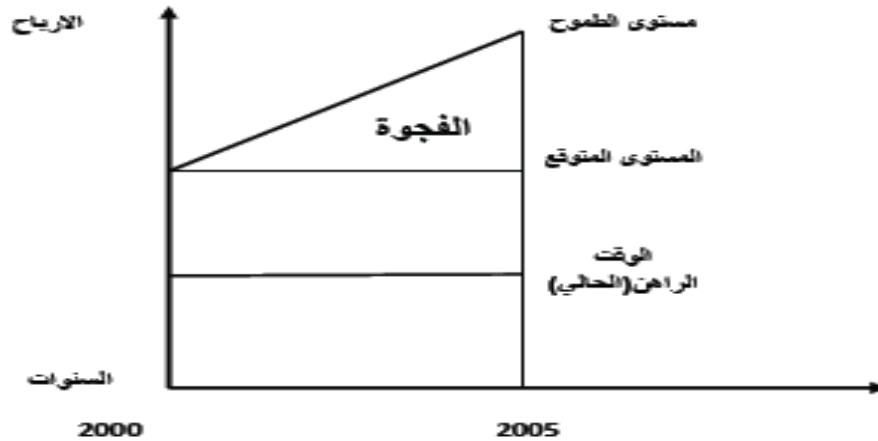


الشكل (5-6): مصفوفة النمو Ansoff

- **استراتيجية تنمية المنتجات:** وتهدف للرفع من حصة المؤسسة في السوق، عبر البحث عن سوق جديد لتصريف سلعها وخدماتها الموجودة (القائمة)، ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 2.
- **استراتيجية تنمية السوق:** تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الإستراتيجية تتطلب قدراً من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المنظمة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 3.
- **استراتيجية تنوع المنتجات:** تقوم المنظمة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، وتعد بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق واحتياجات الزبائن وتوجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض استراتيجية الانتحار، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 4.

4.3. أسلوب تحليل الفجوة Gap Analysis

ويقصد بهذا الأسلوب مقارنة الأداء المتوقع للوحدات التابعة للمنظمة أو نشاطاتها (منتجات، أسواق) بالأداء المخطط لها (الأهداف). وعندما لا تصل معدلات الأداء المتوقعة لهذه الأنشطة لأهدافها (طموحها) فإنه يتوجب على المنظمة أن تستخدم استراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة. وتخضع معالجة الفجوة لأسلوب وتقدير من يقوم بالتحليل، فلو اكتشف هؤلاء وجود الفجوة وعرفوا أسبابها وقاموا بتحليلها يمكنهم عندئذ استخدام عدد من الإجراءات التي يتم بواسطتها القضاء على هذه الفجوة.



الشكل (7.6) أسلوب تحليل الفجوة

إن نشوء الفجوة يتطلب من الفريق الاستراتيجي في المنظمة إما:

- إعادة النظر في مستوى الطموح ليصبح منسجماً مع التنبؤات الأولية التي تم وضعها بناء على المتغيرات البيئية وعناصر القوة والضعف.
- أو البحث في طبيعة اختيار الإستراتيجية ومراجعة الخطوات السابقة التي تم القيام بها خلال مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك لمعالجة هذه الحالة، ومن هنا لابد من تشخيص أسباب الفجوة وتحليلها وفق الآتي:

أولاً: التشخيص الاستراتيجي: ويمثل تقسيم استراتيجية المنظمة الحالية لمعرفة ما الذي يؤثر وسيؤثر عليها بصورة سلبية وذلك بـ:

1. إعادة تقويم البيئة الخارجية للمنظمة وما التغيرات التي حدثت فيها وأثرت بصورة سلبية أو ستؤثر في المستقبل. وفي ظل هذا التشخيص يتم طرح الأسئلة التالية:
 - ما هي العوامل البيئية التي ساهمت في تغيير بعض المواقف في المجتمع كالعوامل الديموغرافية والتطورات التكنولوجية ومعدل الفائدة .. الخ، وما هي أسباب حدوثها؟
 - هل حدثت تغيرات في استراتيجية المنافسين؟
 - هل حدثت تغيرات في طبيعة الصناعة؟
 - هل ظهرت فرص وتهديدات جديدة نتيجة للتغير في البيئة الخارجية؟

2. فحص الافتراضات التي تم استخدامها في بناء استراتيجية المنظمة الحالية ومدى الدقة في التنبؤ بها والأسس التي وضعت عليها.

ثانياً: التشخيص العملي (التشغيلي): يركز هذا التشخيص على تقويم الأداء الحالي للشركة، ومن ثم إلى تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الفجوة، حيث يمكن أن يكون سبب ظهور الفجوة عائد إلى وجود مشاكل تنظيمية (مالية - تسويق - أفراد) وقد يعود إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة في مجال التخطيط والتنظيم أو نظام الحوافز

..الخ.

ثالثاً: تحليل أسباب الفجوة الاستراتيجية: يتم البحث في تحديد واختيار الاستراتيجية الأمثل التي تستطيع ردم هذه الفجوة أو تقليصها ويتطلب تحليل الفجوة بشكل سليم وشامل أن تكون واضحة الأبعاد أي أن تكون الفجوة بين المتوقع والمطلوب تحقيقه قد تم تحديدها بدقة بالغة.

بعد تحليل الفجوة ووضع كافة البدائل الاستراتيجية بناءً على نتائج التحليل، يتم اختيار الاستراتيجية المثلى من بين هذه البدائل الأكثر انسجاماً واتفاقاً للوصول بالمتوقع إلى الهدف المطلوب أي ردم الفجوة أو تقليصها قدر الإمكان.

4. الميزج الاستراتيجي الأمثل The Best Strategic Choice

بعد تقويم البدائل الاستراتيجية باستخدام أدوات التحليل المختلفة، تأتي مرحلة دراسة توليفة البدائل قبل اعتمادها من قبل المنظمة من منظور عملي وتطبيقي، وعلى الإدارة العليا الإجابة على السؤال التالي: هل يمكن للشركة أن تطبق هذه التوليفة الاستراتيجية المثلى باستخدام عدد من الأساليب والمعايير المختلفة أم أن هذه التوليفة غير واقعية ومثالية بدرجة مبالغ فيها؟

وللإجابة على هذا التساؤل ينبغي إخضاع هذه التوليفة إلى عدة معايير ، وهذه المعايير هي:

1. استراتيجيات الماضي: لابد أن تستند الاستراتيجيات القادمة على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو

الحالية، حيث يفضل أن تكون الجديدة بمثابة تطور لاستراتيجيات قائمة ومستقرة، ويتوجب إقناع العاملين بها.

2. القدرة على المخاطرة: قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطر حتى تتمكن الشركة من مواجهة المستقبل (فهل تستطيع المنظمة أن تتحمل درجة مخاطر الاستراتيجية الجديدة أم لا؟).

3. التوقيت الملائم للاستراتيجية: وذلك لأن الاستراتيجية الجديدة يمكن أن تتعلق بالمنافسة وقيود المنافسين وبالأموال اللازمة لتطبيقها، وأنه يتوجب أن يكون الوقت مناسباً لكي يتقبل السوق الأفكار والمنتجات الجديدة حسب الظروف الحالية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

4. 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.

5. 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.

إن البيانات والمعلومات والبرمجيات والأجهزة والشبكات ونظم المعلومات تساعد بشكل كبير في عمليات الإبداع وتطوير البدائل الاستراتيجية وعلى الإدارات المعنية أن تعيد النظر في المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية لنظم المعلومات وقواعد البيانات لكي تتمكن من أداء أعمالها. فاستراتيجية المنافسة المدعومة من قبل نظم المعلومات

سوف تتأثر بالعديد من العوامل الناتجة عن الضغط الهائل جراء توفر البيانات بكميات كبيرة وعندها تحتاج تلك البيانات على معالجة وتحليل سريع ودقيق ذات جودة عالية لتتمكن من صنع القرار التنافسي و تطوير البدائل الاستراتيجية. لذا لا بد من دعم جميع مفاصل المنظمة بتكنولوجيا المعلومات والتي تشمل اندماج الإلكترونيات الدقيقة والحواسيب والاتصالات الحديثة، كما يجب على المؤسسة عدم إغفال دور البيئتين الداخلية والخارجية واستثمار المعلوماتية ونظمها المتعددة .

في هذا الإطار، بحثنا في هذا الفصل مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل التي تؤثر في إتباع مسار استراتيجي معين. كذلك ناقشنا بالتفصيل نماذج تحليل محفظة الأعمال التي سيتم البحث فيها نظراً لأهميتها في تحديد الخيار الأمثل. وبعد تقويم الخيارات الاستراتيجية باستخدام أدوات التحليل المختلفة من أساليب ومعايير، تم دراسة المزيج الاستراتيجي الأمثل الذي سيتم المنظمة من تحقيق أهدافها المخططة.

أسئلة الفصل السادس:

6. أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
		1. يطلق على أدوات تقويم الخيارات الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال
		2. يهتم تحليل على مستوى وحدات الأعمال بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات
		3. تحليل على مستوى المنتج يهتم أساساً بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة
		4. العوامل الخاصة المؤثرة في تحديد الخيار تتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية والسلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين
		5. من تحديات المعلوماتية في سورية غياب وجود مناخ ملائم ومحفز للاستثمار في مجال تقانات المعلومات والاتصالات
		6. من تحديات المعلوماتية في سورية اعتماد النهج التشاركي في العلاقة بين الحكومة والمواطن
		7. من تحديات المعلوماتية في سورية انتشار مراكز خدمات المعلوماتية وانتشار الحواسيب، ومعظم البيانات الأساسية متوفرة إلكترونياً وبمعدلات جودة يمكن البناء عليها
		8. اللجوء إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم العمليات يتم في حالة الفرص-جوانب الضعف
		9. في حالة القوة-التهديدات يتم اتباع استراتيجيات النمو و التوسع
		10. وفقاً لمجموعة بوسطن، في حالة علامات الاستفهام ؟ قد تتبع المنظمة استراتيجيات الاستقرار النسبي، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عالٍ مع تأمين تدفق نقدي عالي
		11. وفقاً لمجموعة بوسطن، المربع الثاني (النجوم) هو حالة وهي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية
		12. وفقاً لمجموعة بوسطن، المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة) تتمتع بمركز تنافسي قوي، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو أخذاً بالتدهور
		13. وفقاً لنموذج شركة جنرال، في حالة (النمو الاختياري) يمكن الاستثمار بقوة أو الاحتفاظ بالموقع
		14. وفقاً لنموذج شركة جنرال، الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع ذو الجاذبية المرتفعة وقوة النشاط المرتفع: السيطرة في السوق - تعظيم

		الاستثمار
		15. وفقاً لهوفر، الوحدات التي تتمتع بمركز تنافسي قوي وهي في بداية دورة حياتها ينبغي على المدراء الاستراتيجيين الرعاية والاهتمام بها، كالإنفاق على تلك الوحدات في المستقبل
		16. وفقاً لهوفر، وحدات الأعمال التي تتمتع بمركز تنافسي قوي، وتقع في مراحل متأخرة من دورة حياة المنتج تتطلب استراتيجيات لتحويلها إلى وحدات تدر النقدية
		17. وفقاً لمصفوفة النمو لـ Ansoff، تكون استراتيجية تنمية المنتجات ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة
		18. وفقاً لمصفوفة النمو لـ Ansoff، استراتيجية اختراق السوق تتلاءم مع تنمية صناعة أو منتج في بداية عمر المنظمة كون السوق يستطيع استيعاب ما يطرح فيه نظراً لكبر قاعدة الزبائن
		19. أسلوب تحليل الفجوة يقصد به مقارنة الأداء المتوقع للوحدات التابعة للمنظمة أو نشاطاتها بالأداء المخطط لها.
		20. وفقاً لمصفوفة النمو لـ Ansoff، تتطلب استراتيجية تنوع المنتجات تتطلب قدراً من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المنظمة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها

True/False صح / خطأ

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
صح	1
خطأ	2
خطأ	3
صح	4
صح	5
خطأ	6
خطأ	7
خطأ	8
خطأ	9
صح	10
صح	11
صح	12
صح	13
صح	14
صح	15
صح	16
خطأ	17
صح	18
صح	19
صح	20

2. أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. وفقاً ل_____ فإن الخيار الاستراتيجي هو العمل على تحقيق أفضل توافق لأهداف المنظمة من خلال بدائل استراتيجية مناسبة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظيفة:

a. Glueck

b. Certo

c. Porter

2. ويهتم أساساً بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة ككل، إنه:

a. تحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

b. تحليل على مستوى المنتج

c. كل ما سبق ذكره خاطئ

3. هي عوامل داخلية وتتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية والسلوكية الخاصة بالمدرء الاستراتيجيين والتي تمثل قيوداً أو محددات على الاختيار الاستراتيجي، إنها:

a. عوامل داخلية

b. عوامل خارجية

c. عوامل خاصة

4. واحدة مما يلي ليست من الفرص في تقانات المعلومات والاتصالات في سورية:

a. تبني عملية التطوير والتحديث على المستوى الحكومي

b. اعتماد النهج التشاركي في العلاقة بين الحكومة والمواطن

c. عدم التنسيق بين مراكز البحوث وقطاعات الإنتاج والخدمات

d. مبادرة الحكومة الالكترونية

5. يتم لجوء المنظمة إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها في حالة:

a. استراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض - ف)

b. استراتيجية تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات (ض - ت)

c. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (ق - ت)

d. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الفرص (ق - ف)

6. على سبيل المثال، قد تواجه إحدى الشركات بطلب كبير على إحدى المنتجات داخل نفس الصناعة ولكنها تحتاج إلى تكنولوجيا معينة لا تمتلكها هذه المنشأة لإنتاج هذا المنتج. إنها حالة:

- a. استراتيجية تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات (ض - ت)
- b. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (ق - ت)
- c. استراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض - ف)
- d. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الفرص (ق - ف)

7. وفقا لمجموعة بوسطن، اتباع إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي، وزيادة الحصة السوقية، يتم في حالة:

- a. المربع الأول : علامات الاستفهام ؟
- b. المربع الثاني (النجوم)
- c. المربع الثالث : إدار النقدية (البقرة)
- d. المربع الرابع: الوضع المضطرب (الكلب)

8. وفقا لمجموعة بوسطن، بالرغم من أن حجم المبيعات كبير إلا أن الإنفاق الاستثماري قد يجعل الربح أقل مما هو متوقع. إنها حالة:

- a. المربع الأول : علامات الاستفهام ؟
- b. المربع الثاني (النجوم)
- c. المربع الثالث : إدار النقدية (البقرة)
- d. المربع الرابع: الوضع المضطرب (الكلب)

9. وفقا لنموذج شركة جنرال إلكتريك، الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع الأخضر ذو الجاذبية المرتفعة وقوة النشاط المرتفع، هي:

- a. النمو
- b. السيطرة في السوق
- c. تعظيم الاستثمار
- d. كل ما سبق ذكره ممكن

10. تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المنظمة كون السوق يستطيع استيعاب ما يطرح فيه نظراً لكبر قاعدة الزبائن، إنها حالة:

- a.** استراتيجية تنمية المنتجات
- b.** استراتيجية اختراق السوق
- c.** استراتيجية تنمية السوق
- d.** استراتيجية تنوع المنتجات

11. تقوم المنظمة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، وتعد بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق، إنها حالة:

- a.** استراتيجية تنمية المنتجات
- b.** استراتيجية اختراق السوق
- c.** استراتيجية تنمية السوق
- d.** استراتيجية تنوع المنتجات

Multiple Choices إجابات خيارات متعددة

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
a	1
a	2
c	3
c	4
b	5
c	6
a	7
b	8
d	9
b	10
d	11

3. أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال الأول: تحدث عن مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه بشكل مفصل؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 1-6 و 2-6 }

السؤال الثاني: تحدث عن مصفوفة الفرص/ التهديدات-جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT) بشكل مفصل

وأذكر بعض الأمثلة المناسبة؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 1-3-6 }

السؤال الثالث: من أجل القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من أدوات التحليل. ومن أشهر هذه الأدوات: أساليب

تحليل المحفظة (BCG, GE, Hofer). تحدث عن أحد الأساليب المذكورة بشكل مفصل؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-3-6 }

السؤال الرابع: تحدث عن مصفوفة المنتج / السوق (Ansoff) بشكل مفصل؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-3-6 }

السؤال الخامس: هناك عدة معايير ينبغي إخضاع التوليفة الاستراتيجية المختارة لها. تحدث عن تلك المعايير بشكل

مفصل؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 4-6 }

هوامش الفصل السادس

- ¹.الدوري، زكريا مطلق (2005): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الأردن.
- ².Certo, S. C.(1997): *Modern Management: Diversity, Quality,Ethics and Global Environment*, 7th Ed., Prentice–Hill International,Inc., New Jersey.
- ³.Lynch, R.(2006): *Corporate Strategy*, Prentice-Hall Pearson Education Limited, 4th Ed, England.
- ⁴.Jauch . L. R .,Glueck, W. F . (1980): *Business Policy and Strategic Management*,McGraw – Hill,Book company , New York , p. 199.
- ⁵. مرسي، نبيل وأحمد سليمان (2007): الإدارة الاستراتيجية، مطبوعات المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص 208.
- ⁶. مرسي وسليم (2007): الإدارة الاستراتيجية، المرجع السابق، صص 21-213.
- ⁷.Hitt, M. A., Ireland,, R. D. Hoskisson, R. E.(2001):*Strategic Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, 4th Ed, Southwestern Collage Publishing.
- ⁸.قبل تقديم هذا النموذج، كانت الشركات تعتمد على تقييم الموازنات الرأس مالية لتقييم استثماراتها. وقد أتى نموذج الحصة-النمو لتكريس هذا الاتجاه و لكن بطريقة ممنهجة ومؤطرة. للمزيد من المعلومات حول الموضوع يمكن العودة إلى:
Mintzberg, H.,Ahlstrand, B.,Lampel, A.(2009):*Strategy Safari: A Guided tour Through The Wilds of Strategic Management*, 2nd Ed, Free Press and Prentice–Hall International.
- ⁹. إعادة هندسة الأعمال (Business Reengineering) أو ما يدعى بـ (الهندرة : هندسة + إدارة) مصطلح متداول في علم الإدارة وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م ، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان هامر و شامبيالهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث. وقد اختلف علماء الإدارة في تعريفه ونذكر من التعريفات - البدء من جديد في تأسيس الشركة أو المنظمة -استبدال الأنظمة القديمة بتكنولوجيا وأنظمة حديثة - تغيير الرؤية والأهداف الإستراتيجية للشركة أو المنظمة. للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على:
Champy, J.(1995):*Reengineering Management*, Harper Business Books, New York