

## المحاضرة الثانية عشر (تقييم البدائل الاستراتيجية)

### أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب بوسائل وأساليب تقييم البدائل الاستراتيجية والأدوات المرتبطة بها.
٢. فهم وإدراك أهمية هذه الأساليب والأدوات بالنسبة للمنظمة.
٣. جعله قادرا على استخدام هذه الأدوات والأساليب.

### عناصر المحاضرة:

- مقدمة؛
- معيار المناسبة؛
- معيار القبول؛
- معيار إمكانية التنفيذ؛
- ملاحظات عامة حول التقييم.

### مقدمة:

- بعد تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف، والوضع الاستراتيجية للمنظمة وقدراتها، واتجاهات عوامل البيئة، وتحليل السوق والمنافسة، وتحليل محفظة وحدات الأعمال الاستراتيجية؛
- وبعد إنهاء الجانب المتعلق باستعراض البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب، يأتي دور التعرف على المعايير التي على أساسها يتم تقييم هذه البدائل، وكذا أدوات التقييم الاستراتيجي المختلفة المتعلقة بذلك.
- يمكن تقسيم الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات لكل منها هدف معين:
- أ. **المجموعة الأولى:** تهدف إلى تحديد البدائل المناسبة؛
- ب. **المجموعة الثانية:** تهدف إلى معرفة أي البدائل يمكن قبولها؛
- ج. **المجموعة الثالثة:** تهدف إلى تقدير مدى إمكانية تنفيذ البديل الاستراتيجي.
- ويرتبط بكل من هذه المعايير مجموعة من الأدوات.

### معايير تقييم البدائل الاستراتيجية



## أولاً: معيار أن يكون البديل مناسباً (Suitability):

### ١- مفهوم المناسبة:

- يمكن اعتبار مرحلة تقويم البدائل بناء على اعتبار المناسبة، على أنها الجولة الأولى من تصفية البدائل والمقصود بأن يكون البديل مناسباً هو أن **يتوفر على منطق استراتيجي** بحيث يستغل قدرات المنشأة ويعزز مزاياها ويستغل الفرص بما يحقق للمنشأة توجهها فيما يتعلق بعملائها ومنتجاتها.
- المناسبة إذن: تعني مدى التوافق بين الاستراتيجية المقترحة وخصائص التحليل الاستراتيجي المنجز، بحيث يجب المعيار عن التساؤلات التالية:
  - ✓ هل تتوافق الاستراتيجية المقترحة مع الاتجاهات المستقبلية للبيئة؟
  - ✓ هل تسمح الاستراتيجية المقترحة باستغلال إمكانيات المنظمة وقدراتها الاستراتيجية؟
  - ✓ هل تناسب الاستراتيجية المقترحة الزبائن؟ أي هل تراعي توجه الزبائن الحاليين للمنظمة.

### ٢- أساليب تقييم المنطق الاستراتيجي:

- أ- **تحليل سووت:** بموجبه، يتم تقويم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف (Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Treats)، وذلك، استناداً لتحليل المنشأة وبيئتها، بتقدير أهمية كل منها، وعليه تقرر المنشأة ما إذا كانت في وضع يخول لها التوسع أم الاستمرار بنفس المعدلات السابقة، أم الانسحاب.
- ويرمز لهذا التحليل اختصاراً، تحليل (SWOT) كما سبق وأن رأينا.

### ٣- تحليل المحفظة:

- ويتم بموجبه تصور المنشأة على أنها محفظة أعمال، أو مجموعة من المنتجات والأسواق، فيتم تحليل المحفظة الحالية لمعرفة أي من المنتجات أو الأسواق سيحصل على موارد أكبر أو أقل أو مثل السابق، وكذا التوقف عن الاستثمار في كامل أو جزء من المحفظة، كما يمكن التحليل من تقرير أي من استراتيجيات التوسع يكون الأنسب للمنشأة. ومن الأدوات المشهورة في هذا المجال لدينا:
- تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:
  - تحليل مصفوفة جنرال إلكتريك.

#### ١- مصفوفة شركة بوسطن الاستشارية

| الحصة السوقية للمنشأة | مرتفعة         | منخفضة         |
|-----------------------|----------------|----------------|
| معدل نمو السوق        | مرتفع          | منخفض          |
| علامات استقوام        | نجوم           | أبقار نقدية    |
| علامات استقوام        | علامات استقوام | علامات استقوام |

## ب-مصنوفة شركة جنرال إلكتريك

| قوة الوحدة     | مرتفعة | متوسطة | منخفضة |
|----------------|--------|--------|--------|
| جاذبية الصناعة | أخضر   | أخضر   | أصفر   |
|                | أخضر   | أصفر   | أحمر   |
|                | أصفر   | أحمر   | أحمر   |

اللون الأخضر يشير إلى: درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار؛  
 اللون الأصفر يشير إلى: درجة متوسطة من أولويات الاستثمار؛  
 اللون الأحمر يشير إلى: درجة منخفضة من أولويات الاستثمار.

### ج- تحليل نظام القيمة:

يتضمن قيام الإدارة بتقدير الفوائد الإضافية التي يمكن الحصول عليها عند تبني بديل استراتيجي معين. البديل الاستراتيجي المناسب هو الذي **يحسن الكفاءة والفعالية والتي تظهر في شكل قيمة مضافة** يجنيها ويشعر بها العميل بشكل يكون معه مستعدا لدفع أكثر (مبلغ إضافي) مقابلها، كما قد يسهم البديل في خفض التكلفة كذلك.

### ثانيا: معيار أن يكون البديل مقبولا:

#### ١- معيار القبول:

- يتركز القبول هنا على الأداء المنتظر من البديل الاستراتيجي في حد ذاته هل هو مقبول ومرض أم لا.
- ويمكن تقدير مدى توفر معيار القبول في البديل بإجراء ثلاثة مقاييس رئيسية هي:
  - ✓ تحليل العوائد؛
  - ✓ تحليل الخطورة؛
  - ✓ توقعات أصحاب المصلحة.

#### ٢- مقاييس تقدير القبول:

##### أ- تحليل العائد: هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لتحليل العائد منها:

- الربحية؛
- التكلفة والفائدة؛
- تحليل القيمة لأصحاب الأسهم.

##### ب- تحليل الخطورة: ويحاول هذا التحليل قياس الخطورة التي تواجهها المنشأة عند تبني بديل

استراتيجي معين، ويكون ذلك باستخدام:

- النسب المالية؛
- تحليل الحساسية.

**ج- توقعات أصحاب المصلحة:** مع أنه تحليل مرتبط بالتحليل المالية، إلا أنه يشدد على أهمية التأكيد على واقع المنشأة ورسالتها عند دراسة المشاريع الاستثمارية. ويتعلق بتقدير ما يمكن أن يقدمه البديل من قيمة مضافة ودعم للمزايا التنافسية، بشكل يمكن معه للمنشأة أن تزيد من أسعارها أو تحافظ على المرتفعة منها وزيادة العائد للملاك بالتالي.

### **ثالثا: معيار أن يكون البديل ممكنا:**

- وهنا ينصب الاهتمام في معرفة ما إذا كان لدى المنشأة الموارد الضرورية لتنفيذ البديل الاستراتيجي، ويمكن تقدير هذه الامكانية ببعض التحاليل منها:
- ١- تحليل التدفقات النقدية المطلوبة:** لتمويل الاستراتيجية الجديدة ومصادرها ويتضمن التحليل محاولة التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، بما في ذلك تحديد مصادرها وأوقات الحصول عليها.
- ٢- تحليل نقطة التعادل:** تسعى المنظمات لتحقيق مستوى مبيعات يكون أعلى من نقطة التعادل للتمكن من تحقيق الأرباح، وهو تحليل مفيد في جملة نقط تتعلق بتنفيذ البديل منها:
- معرفة هل سيسمح المنافسون للمنشأة بتحقيق الربح عند تبنيها لبديل معين؛
- هل تستطيع المنشأة تحقيق حصص سوقية معينة؛
- هل لديها الإمكانيات البشرية القادرة على إنتاج حصص أكبر من حجم نقطة التبادل.

### **هل البديل ممكن؟**



### **رابعا: ملاحظات تتعلق بالتقويم:**

#### **١- التقويم والاختيار:**

- إن المنشآت تستخدم نتائج التقويم لمساعدتها في النهاية، في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لكن ذلك دون أن تكون ملزمة في حد ذاتها؛ ومن الطرق المستخدمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لدينا:
- الاختيار مقارنة بالأهداف؛
  - الرجوع إلى سلطة أعلى؛
  - التنفيذ الجزئي؛
  - استشارة جهة متخصصة.

## ٢- حدود معايير التقييم:

- تباين النتائج أحيانا؛
- نقص المعلومات عن بعض البدائل؛
- صعوبة الفصل بين الأبعاد الثلاثة؛
- عدم تجانس البدائل فيما بينها مما يؤدي الى صعوبة المقارنة؛
- الفجوة بين التقديرات والواقع.

نهاية المحاضرة الثانية عشر