

الادارة الاستراتيجية

الحاضرة العاشرة

أ. م. د. عراك عبود عمير

نقاط الضعف التي واجهت مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) إلا أنه واجه بعض الانتقادات التي يمكن إيجازها بالآتي:

أ- لا توضح طبيعة الإستراتيجية الملائمة لوحدة الأعمال أو المنتجات التي تقع في كل مربع وكذلك لم يوضح النموذج كيفية تطبيق الإستراتيجية التي يتم اختيارها.

ب- احتواء النموذج على تسعة مربعات متاحة لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات، مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تسهم في تحديد الموقف الإستراتيجي لتلك الوحدات، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة.

ج- تعد عملية تقويم العوامل وإعطاء درجات تمثل أهمية كل عامل أو إعطاءه الوزن النسبي غير موضوعية لأنها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقويم.

د- لا تحتوي المصفوفة المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقويم، أو التغيير الذي قد يحصل في المستقبل.

3. أنموذج مصفوفة هوفر (Hofer)

قدم هوفر (Hofer) مصفوفة يطلق عليها اسمه، كما عرفت باسم مصفوفة تطور المنتج/ السوق، وقد جاءت هذه المصفوفة لتلافي العيوب التي رافقت كل من مصفوفتي ماكينزي/ جنرال اليكترك، ومصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG). حيث اعتمد هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج/ السوق.

وتتكون مصفوفة هوفر (Hofer) من (15) مربعاً أو نافذة، التي تعكس مراحل تطور المنتج/ السوق. وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال. أما الأجزاء المظللة داخل الدائرة وكما هو موضح في الشكل (6-4)، فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات⁽¹¹⁾.

وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة، فالمحور

العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الإستراتيجية. وتشابه مصفوفة (Little) والتي يطلق عليها مصفوفة دورة الحياة أو مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الى حد كبير مع مصفوفة هوفر (Hofer) إلا أن (Little) استخدم عشرون مربعاً بدلاً من خمس عشر مربعاً لمصفوفة هوفر⁽¹²⁾.

مقارنة وحدات الأعمال الإستراتيجية لمصفوفة هوفر (Hofer)

عند النظر إلى شكل (6-4)، نجد أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (أ) فإنها في مرحلة البدء (النمو الأولي) من مراحل تطور المنتج/السوق والتي تتمتع بمركز تنافسي قوي. أما الوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ب) فإنها في مرحلة النمو من مراحل تطور المنتج/السوق وهي كذلك تتمتع بمركز تنافسي قوي بالرغم من أن حصتها السوقية تكون منخفضة نسبياً. وتشابه مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (ج) إلا أنها لا تحتل مركزاً تنافسياً قوياً.

وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (د) فهي في مرحلة الركود الخفيف وتحتل مركز تنافسي مقبول لاستحواذها على حصة سوقية جيدة نسبياً. أما وحدات الأعمال أو المنتجات ذات الحرف (هـ) فإنها في مرحلة نضوج الصناعة وتحتل مركزاً تنافسياً قوياً نسبياً، كما تتمتع وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (و) بمركزاً تنافسياً قوياً نسبياً. علماً أن كل من الوحدات (هـ، و) تشبه أحرار النقدية في مصفوفة جماعة بوسطن (BCG) لكونهما يدران دخلاً تقديماً كبيراً. أما الوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فهي تقع في مرحلة الانحدار، وتحتل مركزاً تنافسياً ضعيفاً وهي تشبه موقع (الوضع المضطرب) في مصفوفة جماعة بوسطن (BCG)، وموقع الخاسرين في مصفوفة ماكينزي.

الاختيار الاستراتيجي

مراحل تطور المنتج/ السوق	مرحلة النمو الاولي (النشوء)	ا		
	مرحلة النمو	ب		ج
	مرحلة الركود لظهور		د	
	مرحلة التفرج	هـ	ح	
	مرحلة التدهور (الانحدار)			ز
		قوي	(المركز التنافسي)	ضعيف

شكل (4-6) نموذج مصفوفة تطور المنتج لهوفر (Hofer)

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة هوفر (Hofer)

تتركز المضامين الإستراتيجية في تحليل مصفوفة هوفر (Hofer) على المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج لوحدات الأعمال أو المنتجات، والتي يمكن إجمالها بالآتي:-

1) ينبغي من المدراء الإستراتيجيين الرعاية والاهتمام بوحدات الأعمال أو المنتجات التي تحمل الحرف (أ)، و(ب) كالإنفاق على تلك الوحدات أو المنتجات في المستقبل. ويمكن اختيار إحدى إستراتيجيات النمو السريع التي تتلاءم وتحقيق أعلى ربحية ممكنة.

2) أما الوحدات أو المنتجات التي يعاني مركزها التنافسي من ضعف كما هو الحال في (ج)، فلا بد للمنظمة من العمل على توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات ونحويلها إلى مركز تنافسي قوي. وهذه الوحدات أو المنتجات تشابه موقع علامات الاستفهام لمصفوفة (BCG)، ومصفوفة ماكينزي. والإستراتيجية الملائمة في هذه الحالات أما إحدى إستراتيجيات النمو أو إستراتيجية التجرد بغية استثمار مواردها المالية.

(3) أما الاختيار الإستراتيجي الملائم لوحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (د)، والتي تنصف بحصة سوقية مقبولة هو أتباع استراتيجية النمو المحدد.

(4) تتطلب وحدات الأعمال التي تأخذ الحروف (هـ ، و)، واللذان يتمتعان بمركز تنافسياً قوياً نسبياً، ويقعان في مراحل متأخرة في دورة حياة المنتج إلى استراتيجيات تتعامل مع تلك الوحدات وتحويلها إلى وحدات أعمال أو منتجات تدران نقدية كبيرة، ومن ثم استغلال النقدية الفائضة لإنفاقها على الوحدات أو المنتجات التي تحتل الحروف (أ) أو (ب).

(5) أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فأمامها نوعين من الإستراتيجيات أما الاحتفاظ بتلك الوحدات أو المنتجات إذا استطاعت أو توقعت أن تحقق أرباحاً معقولة، وفي حالة عدم استطاعة المنظمة تحقيق ذلك فإن استراتيجية التخلي من الأنشطة أو استراتيجية التصفية يكونان الاختيار الأفضل⁽¹⁴⁾.

نقاط القوة والضعف في مصفوفة هوفر (Hofer)

نوجز أدناه أهم نقاط القوة في المصفوفة هوفر (Hofer) :-

1- تعرض مصفوفة هوفر (Hofer)، توزيع وحدات الأعمال أو المنتجات في المنظمة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، والمركز التنافسي لقوة الأعمال. حيث قسمت المصفوفة إلى (15) مربعاً، وان كل مربع يمثل موقع معين لوحدات الأعمال أو المنتجات.

2- تستطيع المنظمة ومن خلال التوزيع الواسع لوحدات الأعمال أو المنتجات، أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد من أن محفظة أعمالها متوازنة.

3- تزيد من تركيز انتباه الأفراد العاملين في المنظمة على الإستراتيجيات لمستوى وحدات الأعمال، وكذلك تعتبر أن دورة حياة المنتج / السوق هي واحدة لأغلب المحددات المهمة للاختيار الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى

مستوى وحدات الأعمال.

أما نقاط الضعف في مصفوفة هوفر (Hofer) تتركز في :-

1- إنها لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي ، وبالرغم من كون مراحل تطور المنتج في السوق هي مهمة ولكنها لا تحمل محددات لجاذبية الصناعة.

2- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق.

ثالثاً: تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال

تتميز نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يأتي :-

1- تقدم نماذج تحليل المحفظة للإدارة العليا أو الإدارة الوسطى وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها ، ومعرفة مركزها التنافسي لكل وحدة أعمال أو منتج ، وكذلك تساعد على تحديد حصة السوق النسبية لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة.

2- تتميز نماذج تحليل المحفظة باعتبارها وسيلة مرئية تستخدم فكرة المصفوفة في تحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات عليها.

3- تساعد النماذج في التحليل والتقويم على تخصيص الموارد في وحدات الأعمال أو المنتجات بطريقة أفضل لتحقيق أهداف النمو والربحية.

4- تساعد على تصميم استراتيجيات تنظيمية كفوءة وفاعلة تتلاءم والموقف لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة.

وبالرغم من المزايا المذكورة أعلاه ، تواجه نماذج تحليل محفظة الأعمال مشاكل عديدة ، يمكن تحديدها بالآتي :-

1- تعتمد نماذج تحليل محفظة الأعمال على افتراضات تستلزم القيام بالفحص والتدقيق وتحتاج الوقت الكثير لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات.

إضافة إلى أن معظم النماذج ذات طابع خاص لا يمكن تعميمها.

2- كيفية تحديد معدل النمو الحقيقي أو جاذبية الصناعة أو المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات موضع التقويم. حيث أن معظم النماذج تعتمد في جزء من عملية التقويم على التقدير الشخصي لتحديد الأهمية النسبية لبعض الأنشطة مقارنة مع أكبر المنافسين أو مع أكبر حصة في السوق.

3- تتعلق بعض المشاكل بالجوانب التنظيمية أو بالدافعية، وخصوصاً عندما يتعلق باتباع استراتيجية التصفية والتي تؤدي إلى التخلص من أحد خطوط الإنتاج أو بتخفيض الوحدات المنتجة، وبالنتيجة فإن مثل هذه الإستراتيجية لا تؤثر فقط على وحدات الإنتاج، بل أن تأثيراتها تشمل جميع الوظائف التي ترتبط مع وحدات الإنتاج بعلاقات تكاملية واعتمادية. (على سبيل المثال وظيفة التسويق، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التمويل، ... الخ).

4- لم تأخذ نماذج تحليل محفظة الأعمال بنظر الاعتبار أهمية ودور التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات أو بين وحدات الأعمال كأحد الاختيار الإستراتيجية التي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، سواء عن طريق إقامة تحالفات إستراتيجية بين الشركات العملاقة، أم بين الشركات المتنافسة، أم بين شركات قوية مع شركات ضعيفة.

5- لم تهتم نماذج تحليل المحفظة بالعوامل الإدارية والتنظيمية بشكل عام، وبالعوامل المتعلقة بكيفية إدارة الثقافة التنظيمية بشكل خاص.

رابعاً: العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي

بعد أن تم تحديد وتقويم البدائل الإستراتيجية عبر استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل إستراتيجي على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال، نكون قد تمكنا من اختيار الإستراتيجية الملائمة.

ولغرض نجاح عملية الاختيار الإستراتيجي، لا بد للإدارة الإستراتيجية في المنظمة من مراعاة عدد من العوامل المحددة لذلك النجاح، من بينها تمسك المنظمة

بتنفيذ الإستراتيجيات السابقة أو الحالية، واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة، إضافة إلى عوامل الوقت، والموارد المتاحة في المنظمة. ويمكن تناول تلك العوامل على النحو الآتي :-

1- تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية

تعد الإستراتيجية السابقة أو الحالية نقطة البداية لعملية الاختيار الإستراتيجي في المنظمة، حيث تعتمد أغلب المنظمات عند قيامها بدراسة وتقييم البدائل الإستراتيجية التي يتم اختيارها على ضوء الإستراتيجيات السابقة أو الإستراتيجيات التي يجري تطبيقها حالياً.

وأن استخدام تلك الإستراتيجيات من شأنه تخفيض الوقت والجهد اللازمين. ولكن استمرار الاعتماد على الإستراتيجيات السابقة أو الحالية فقط، قد يقلل من فرص قيام المنظمة بالتغيير للتكيف مع البيئة المحيطة بها. وهذا يجعل دراسة هذا الموضوع على النحو الآتي :-

أ- تمسك الأفراد بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية

لقد أثبتت العديد من الدراسات، بأن الأفراد عادة ما يتمسكون بالاستمرار بالإستراتيجيات التي تم انتهاجها سابقاً أو حالياً، سواء حققت أهدافها بنجاح أم لم تستطع تحقيقها. ويعود السبب في تمسك الأفراد بتلك الإستراتيجيات، هو في الدخول في أعمال وأنشطة جديدة، قد تستلزم بذل جهد ووقت لمعرفة. إضافة لتجربتهم ممارسة الأعمال التي اعتادوا عليها سابقاً، وليس لديهم ميول للتغيير إلا إذا ما اضطروا لذلك.

ب- تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية

تشير نتائج الأبحاث العلمية، بأن معظم المنظمات تتمسك بالإستراتيجيات التي تبنتها سابقاً وتفخر بها إذا ما حققت بعض النجاحات أما في حالة عدم تمكنها من تحقيق النجاح فتحاول خلق المبررات لذلك دون الاعتراف بشكل صريح بخطأ تلك الإستراتيجيات. وتؤكد تلك الأبحاث أيضاً، أن الإستراتيجيات السابقة أو

الحالية عادة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية الاختيار الإستراتيجي للمنظمة. ويمكن تلخيص تلك التأثيرات بالنقاط الآتية :-

1- يصبح من الصعوبة تغيير الإستراتيجيات التي حققت نجاحاً للمنظمة، وخصوصاً في ظل قائد إداري قوي.

2- عندما تبدأ المنظمة باتباع إحدى الإستراتيجيات، فإنها تحاول، من خلال الإجراءات البيروقراطية إلزام الأفراد والإدارات الأدنى بتنفيذها. وان الاستمرار بهذا النهج يدفع الأفراد لتبنيها بشكل طبيعي، بل ويحاولون الإبقاء على تنفيذها دون تغيير. مما يعني أن القائد الإداري في المنظمة يتخذ القرار الإستراتيجي ويدفعه إلى الإدارات الأدنى لغرض تنفيذه.

3- أما عندما تبدأ الإستراتيجيات السابقة أو المتبعة حالياً في المعاناة من مشاكل وضعف تنفيذها، فتلجأ المنظمة إلى دعمها عبر الإستراتيجيات الفرعية بما يكفل وتحسين الأداء في المنظمة ومعالجة تلك المشاكل ونقاط الضعف دون اللجوء لاستبدال تلك الإستراتيجيات.

4- وعندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية في دعم الإستراتيجيات المتبعة أو عندما تزداد درجة التغيير في البيئة عندها تضطر المنظمة وإدارتها إلى البحث عن بديل استراتيجي ملائم.

2- اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة

كما تلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في تحديد رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية، وقيامها في تحليل وتقويم موقف المنظمة الإستراتيجي، فإنها أيضاً تلعب دوراً رئيساً في عملية الاختيار الإستراتيجي من خلال ما تتمتع به من قوة ونفوذ وقدرة على إقناع الأفراد العاملين و/أو المدراء في الإدارات الوسطى بأهمية تنفيذ قرار الاختيار الإستراتيجي⁽¹⁶⁾. فالقوة، كما عرفت، هي "القدرة أو الطاقا للتأثير في سلوك الأفراد الآخرين"⁽¹⁷⁾. ومن الجدير بالذكر، أنه قد تشعر بوجود القوة ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض. وتلعب العلاقات الاعتمادية بين الإدارات أو الأفراد في المنظمة دوراً بارزاً فيها. أما مصادر القوة فتعود إلى:

(أ) المركز الوظيفي. (ب) الصفات الشخصية .

(ج) الخبرة. (د) والسيطرة على مصادر المعلومات...الخ.

وبالرغم من قيام الإدارة العليا باتخاذ القرار الإستراتيجي ، فإن الاقتراحات قد تصدر من الإدارات الدنيا أو الوسطى ، وتأتي عن طريق المدراء في الإدارات الوسطى⁽¹⁸⁾ . وتحمل الإدارة الوسطى مسؤولية ليس بالسهلة ، حيث تتمثل المهمة الأولى في خلق قناعة لدى الإدارات الدنيا بأهمية وضرورة العمل نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبما ينسجم مع اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة. أما المهمة أو المسؤولية الأخرى فتتمثل بقدرتهم على تحقيق رغبات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة ، وخلق قناعة عند ذوي القوة والنفوذ بأهميتهم لتعزيز وجودهم في مواقعهم الوظيفية أو بغية الحصول على فرصة لترقيتهم مستقبلاً. يميل المدراء في المستويات الدنيا أو الوسطى الى تقديم البديل الإستراتيجي الذي يتفق مع الرغبات واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة ، ويستبعدون البدائل الإستراتيجية التي يتوقعون رفضها أو لا تنسجم مع اتجاهات ذوي القوة والنفوذ.

3- معيار المخاطرة

يعتبر معيار المخاطرة أحد العوامل المحددة والمؤثرة على الاختيار الإستراتيجي في المنظمة. ويتفق الكثير من الكتاب والباحثون بأن الربح العالي دليل دالة المخاطرة إضافة إلى العوامل الأخرى ، أي أن هنالك علاقة طردية ووثيقة بين درجة المخاطرة ودرجة الربح الذي يمكن تحقيقه. فكلما تزداد درجة المخاطرة ودرجة عدم التأكد تزداد معها احتمالية تحقيق أرباح عالية ، في حين كلما انخفضت درجة المخاطرة فإن احتمالية تحقيق أرباح عالية تكون منخفضة. وفي ضوء ما سبق يمكن تقسيم المنظمات حسب درجة المخاطرة كالآتي :-

(أ) هنالك منظمات أو وحدات أعمال تميل الى العمل والى تحقيق أهدافها بدرجات مخاطرة منخفضة ، وهذه عادة ما تتخذ استراتيجيات مستقرة أو احدى استراتيجيات النمو المحدود ، والتي تتطلب إحداث تغييرات جزئية تتناسب ودرجة المخاطر المنخفضة.

ب) وهنالك البعض الآخر من المنظمات أو وحدات الأعمال التي تميل إلى العمل بدرجات عالية من المخاطر أو المجازفة من أجل تحقيق أعلى المنافع المادية. وهذه المنظمات عادة ما تتخذ إحدى استراتيجيات النمو والتوسع التي تتسم بالأنفاق والاستثمار في بيئة متغيرة، ومن ثم تعمل لاستغلال الفرص البيئية لتحقيق أعلى ربحية ممكنة. أما المنظمات الكبيرة والتي تستحوذ على حصة سوقية كبيرة ومركز تنافسي قوي فتتبع استراتيجيات دفاعية من أجل الإبقاء على مركزها القوي في السوق أطول مدة ممكنة.

4- عامل الوقت والاختيار الإستراتيجي

يؤثر عامل الوقت في العملية الإستراتيجية وفي جودة القرار المتخذ أيضا بمقدار الوقت الذي ينفقه متخذ القرار في ذلك. وخصوصا عندما يكون الوقت النهائي لاتخاذ القرار الإستراتيجي محددًا من الآخرين وليس من متخذي القرار. وكما هو معلوم فإن الوقت هو أندر الموارد في المنظمة وإذا لم تتم إدارته واستغلاله فسوف لا يتمكن المدراء الإستراتيجيون من اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم⁽¹⁹⁾. وكلما كان الوقت المتاح أمام المدراء في المنظمة للاختيار الإستراتيجي طويلا فهذا يعني أن هنالك فرصة زمنية لتقويم البدائل الإستراتيجية، ومن ثم تضيق تلك البدائل وبالتالي اتخاذ القرار المناسب. أما إذا كان الوقت المتاح قصيرا فلن يتيح فرصة مناسبة للمدراء لتقويم البدائل واتخاذ القرار السليم.

وكذلك فإن عدم توفر الأموال اللازمة للقيام بالأعمال والأنشطة ولتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب، يقلل فرص أمام المنظمة باستخدام المرونة لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح⁽²⁰⁾.

يعتمد نجاح قرار الاختيار الإستراتيجي في المنظمة عند طرح منتجاتها، إلى معرفة الوقت الملائم لاستعداد السوق في تقبل تلك المنتجات، وإذا ما طرحت المنظمة منتجاتها أو خدماتها بأوقات غير ملائمة في السوق فإن ذلك يقلل من فرص نجاح القرار الإستراتيجي.

تعد موارد المنظمة من العوامل المؤثرة في الاختيار الإستراتيجي. فكلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على الأقدام باتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل. وهذه الموارد هي الموارد المادية، المالية، والبشرية. وأن عدم توفر أية واحدة من هذه الموارد فسوف تؤثر سلبا على اتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل. وسنورد أدناه تلك الموارد المؤثرة في عملية الاختيار الإستراتيجي:

أ) الموارد المادية: وتشمل هذه الموارد على المباني، الآلات والمعدات، والأراضي. وينبغي على الإدارة العليا معرفة كيفية تحديد طرق توفير واستغلال تلك الموارد وامكانية اختيار وتطبيق استراتيجية دون غيرها.

ب) الموارد المالية: تمثل الموارد المالية أحد العوامل الضرورية لقيام أي نشاط في المنظمة ويساعد على توفير قدر كبير من السيولة، ويساهم في تحديد الأموال التي يتم تخصيصها للاستثمار من أجل زيادة العوائد والأرباح قدر الإمكان. وبالتالي يصبح عاملا مهما في اختيار الإستراتيجية المثلى من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.

ج) الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية والحاسمة لنشوء أية منظمة. وكذلك تعتبر أحد العوامل المحددة في عملية الاختيار الإستراتيجي ومن النادر وجود منظمة تتوفر فيها طاقات بشرية كفوءة ومتكاملة في جميع أنشطة المنظمة. وهذا يعني قد تتوفر لدى بعض المنظمات كفاءات عالية جدا في مجال الإنتاج او المالية أو مجالات التخزين، ويتوفر لدى بعض المنظمات الأخرى كفاءات في مجال التسويق أو مجال الأفراد. وفي ضوء ذلك، ينبغي من الإدارات العليا الاهتمام بالموارد البشرية بمختلف تخصصاتها وتنميتها للاستفادة منها في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة واتخاذ القرار الإستراتيجي السليم.