

## المحاضرة الخامسة: التحليل والاختيار الاستراتيجي وفق مرحلة نموذج LCAG

### أدوات التحليل والاختيار الاستراتيجي

أولاً: تحليل SWOT

1- تعريف أداة SWOT: هو أداة تحليلية شاملة قدمه كينيث أندروز في أوائل السبعينيات تُستخدم لتقييم الوضع العام للمنظمة من خلال فحص العوامل الداخلية، مثل نقاط القوة والضعف، والعوامل الخارجية، مثل الفرص والتهديدات البيئية. يُعد هذا التحليل إجراءً ظرفياً يهدف إلى تقديم نظرة شاملة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه بناءً على المعرفة المكتسبة من تحليل هذه العناصر الأساسية.

إذا تحليل (SWOT) أداة مهمة وضرورية لكل أنواع المنظمات، لأنها تمكن إدارة تلك المنظمات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. يوضح الشكل الموالي

مصفوفة تحليل SWOT

عوامل سلبية	عوامل إيجابية	
نقاط ضعف Weakness	نقاط قوة Strength	بيئة داخلية
تهديدات Threats	فرص Opportunities	بيئة خارجية

مثال: وضع مناطق تحليل SWOT.

عوامل سلبية	عوامل إيجابية	
نقاط ضعف Weakness ضعف الموقف المالي . غياب الكفاءات العلمية في المنظمة مشاكل في الأسهم .	نقاط قوة Strength موقف مالي جيد. اسم الشركة معروف (عالمياً، إقليمياً، محلياً) الحاجات الزائدة التي تمتلكها الشركة ولا تتوفر لدى المنافسين. كفاءات إدارية وفنية متميزة بما في ذلك المديرين. تعدد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في العمليات والتمويل. علاقات قوية ومتميزة مع الحكومة.	بيئة داخلية
تهديدات Threats منافسة واسعة من عدد كبير من الشركة وهي في تزايد. رفض الحكومة المحلية بعض الخطط أو التوسعات المستقبلية. ارتفاع معدلات الفائدة. مشاكل في التدفقات النقدية أو ديون كثيرة .	فرص Opportunities موقف مالي جيد يساعدنا في بناء سمعة جيدة للشركة من أجل العملاء والمصارف والشركاء. إفلاس المنافسين. تكنولوجيا جديدة تم طرحها في مجال العمل. الدخول في مناطق جديد للتسويق أو أسواق جديدة.	بيئة خارجية

2- خطوات رسم مصفوفة SWOT: لرسم مصفوفة سوت يتم التركيز بشكل أساسي على الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة بطريقة نوعية تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات باستخدام الخطوات التالية:  
أ- تحليل العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات)

ب- تحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)

ج- جمع البيانات

د- تصنيف العوامل حسب أهميتها وتأثيرها المحتمل على المؤسسة، حيث تُرتب الفرص والتهديدات وفقاً لتأثيرها واحتمال حدوثها.

هـ- وضع النتائج في مصفوفة من أربعة مربعات، مع ملء كل مربع بالعوامل التي تم تحديدها، مما يسهل على الإدارة اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على التحليل.

3- تحليل العوامل الخارجية: تحديد الفرص والتهديدات

تحليل البيئة الخارجية يهدف إلى تحديد الفرص المتاحة التي يمكن للمؤسسة استغلالها والتهديدات التي قد تعوق تقدمها. يتم ذلك باتباع الخطوات التالية:

\* جمع المعلومات من البيئة الخارجية: الخطوة الأولى هي جمع البيانات المتعلقة بالبيئة الخارجية باستخدام أدوات تحليل مثل PEST أو PESTEL التي تشمل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية، حيث يمكن الاعتماد على تقارير الصناعة، الأبحاث الأكاديمية، بيانات السوق، والمقابلات مع الخبراء.

\* تحديد الفرص والتهديدات: بعد جمع المعلومات، يتم تصنيف البيانات إلى فرص أو تهديدات:

• الفرص: تشمل العوامل التي يمكن استغلالها للنمو، مثل الأسواق الناشئة، التقنيات الجديدة، أو التحولات الديموغرافية الإيجابية.

• التهديدات: تشمل المخاطر المحتملة مثل المنافسة المتزايدة، التغيرات التنظيمية غير المواتية، أو الأزمات الاقتصادية.

\* تقييم تأثير الفرص والتهديدات: لتحديد العوامل المهمة في البيئة الخارجية فإنه يترتب على الإدارة تحديد مجموعة من العوامل التي تعدها استراتيجية ومهمة وتتغاضى عن عوامل أخرى لا تأخذها بالحسبان، وهناك عدة مداخل المعالجة قضايا البيئة الخارجية ومنها:

- طريقة مصفوفة الأولويات: تستخدم في تقرير أي الموضوعات والعوامل التي يجب إعطاؤها الأولوية وتحليلها بعمق، وأي العوامل التي يفضل تحليلها بشكل مبسط، وهناك مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها وفقاً لهذه الطريقة وهي:

- يتم تحديد عدد من العوامل المهمة في البيئة.

- تحديد تأثير هذه العوامل "عال - متوسط - منخفض".

- تقييم احتمال الحدوث "عال - متوسط - منخفض".

- تصنيف العوامل حسب أولوية التأثير على المنظمة.

ويلخص الجدول التالي مصفوفة الأولويات لاحتمال حدوث العوامل البيئية.

التأثير على المنظمة	إحتمال الحدوث	عالي	متوسط	منخفض
عالي	أولوية كبيرة	أولوية كبيرة	أولوية كبيرة	أولوية متوسطة
متوسط	أولوية كبيرة	أولوية كبيرة	أولوية متوسطة	أولوية منخفضة
منخفض	أولوية متوسطة	أولوية متوسطة	أولوية منخفضة	أولوية منخفضة

يبين المحور الأفقي مدى تأثير العامل البيئي على المنظمة، في حين يظهر المحور العمودي احتمال حدوث العامل البيئي. أما خلايا المصفوفة تبين وضع العامل البيئي على سلم الأولويات نتيجة لتقاطع التأثير واحتمال الحدوث.

مثال: شركة صناعية صغيرة تعمل في قطاع المنتجات الغذائية تواجه بيئة خارجية متغيرة، وتريد تقييم العوامل المؤثرة.

- تحديد العوامل البيئية المهمة: تم تحديد العوامل التالية كعوامل بيئية مؤثرة:

فرصة: زيادة الطلب على المنتجات العضوية.

فرصة: دعم حكومي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

تهديد: ارتفاع تكاليف المواد الخام.

تهديد: تشديد اللوائح الصحية المتعلقة بالصناعات الغذائية.

\* تقييم التأثير (عالي - متوسط - منخفض): يتم تقييم مدى تأثير كل عامل على أداء الشركة:

العامل	التأثير المحتمل على الشركة
زيادة الطلب على المنتجات العضوية	عالي
دعم حكومي	متوسط
ارتفاع تكاليف المواد الخام	عالي
تشديد اللوائح الصحية	متوسط

\* تقييم احتمالية الحدوث (عالي - متوسط - منخفض): يتم تقييم احتمالية حدوث كل عامل:

العامل	احتمال الحدوث
زيادة الطلب على المنتجات العضوية	عالي
دعم حكومي	منخفض
ارتفاع تكاليف المواد الخام	عالي
تشديد اللوائح الصحية	متوسط

\* ملء مصفوفة التأثير والاحتمالية:

إحتمال الحدوث التأثير على المنظمة	عالي	متوسط	منخفض
عالي	زيادة الطلب، تكاليف المواد الخام		دعم حكومي
متوسط		تشديد اللوائح الصحية	
منخفض			

\* تصنيف الأولويات:

- الأولوية الأولى: زيادة الطلب على المنتجات العضوية (تأثير عالي + احتمال عالي)
  - الأولوية الثانية: ارتفاع تكاليف المواد الخام (تأثير عالي + احتمال عالي)
  - الأولوية الثالثة: تشديد اللوائح الصحية (تأثير متوسط + احتمال متوسط)
- يتم التركيز على العوامل التي تقع في الخانة ذات التأثير العالي والاحتمال العالي أولاً، مثل زيادة الطلب وارتفاع تكاليف المواد الخام، بينما يتم التعامل مع العوامل ذات الاحتمال المنخفض بشكل مبسط، مثل الدعم الحكومي.
- تستخدم نتائج مصفوفة الأولويات كمدخلات لتغذية مصفوفة SWOT، حيث يتم تصنيف العوامل البيئية التي تم تحديدها وفقاً لمصفوفة الأولويات ووضعها في خانة الفرص والتهديدات المشكلة لمصفوفة SWOT.

\* طريقة تحليل التأثير: تعد من أشهر أساليب تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة وتنفذ من خلال الخطوات التالية:

- توضع مؤشرات الأداء التي تسعى المنظمة لتحسينها على المحور الرأسي.
- توضع العوامل البيئية على المحور الأفقي كونها فرصاً وتهديدات للمنظمة.
- يقوم كل عضو في لجنة التخطيط الاستراتيجي بتقييم التأثير المحتمل للعوامل البيئية على مستويات الأداء للمنظمة طبقاً للمقياس التالي:

(6) تأثير إيجابي وقوي (5) تأثير إيجابي ومتوسط (4) تأثير إيجابي وضعيف.

(3) تأثير سلبي وضعيف (2) تأثير سلبي ومتوسط (1) تأثير سلبي وقوي.

ثم يتم التصويت من قبل أعضاء اللجنة على أهمية المتغيرات البيئية في التأثير على مؤشرات الأداء المستهدفة، ويوضح الجدول التالي طريقة تحليل التأثير.

التكنولوجية	الاجتماعية	الاقتصادية	السياسية	العوامل البيئية مؤشرات الأداء
				معدل نمو المبيعات
				نسبة الربحية
				الحصة السوقية

مثال: شركة تصنيع سيارات كهربائية تسعى لتحسين أداءها في سوق السيارات الصديقة للبيئة.

الخطوة 1: تحليل التأثير باستخدام مصفوفة تحليل التأثير

أ- تحديد العوامل البيئية ومؤشرات الأداء:

التكنولوجية	الاجتماعية	الاقتصادية	السياسية	العوامل البيئية مؤشرات الأداء
تحسين البطاريات 6	وعي المستهلك بالطاقة النظيفة 6	تقلب أسعار البطاريات 2	سياسات دعم الطاقة النظيفة 5	معدل نمو المبيعات
تكلفة الأبحاث والتطوير 2	تغير تفضيلات المستهلك 5	أسعار الفائدة 1	رسوم استيراد المواد 3	نسبة الربحية
الأمته في التصنيع 5	دعم مجتمعي للتقنيات 4	الطلب العالمي 4	تشريعات البيئة 6	الحصة السوقية

ب- تحليل النتائج:

العوامل الإيجابية: سياسات دعم الطاقة النظيفة (5)، تحسين البطاريات (6)، وعي المستهلك بالطاقة النظيفة (6).

العوامل السلبية: تقلب أسعار البطاريات (2)، رسوم استيراد المواد (3)، أسعار الفائدة المرتفعة (1).

بعد التقييم، تُصنف العوامل البيئية حسب تأثيرها على الأداء المؤسسي، حيث تُدرج العوامل البيئية التي تم تصنيفها كفرص ذات تأثير إيجابي قوي على الأداء المؤسسي في الجزء الخاص بالفرص في مصفوفة SWOT، بينما تدرج العوامل التي تم تقييمها كتهديدات ذات تأثير سلبي قوي في خانة التهديدات في مصفوفة SWOT.

4- تحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)

رغم أن نقاط القوة والضعف كانت تُعتبر جزءاً من التحليل الداخلي، كان التحليل الداخلي في مرحلة LCAG أقل تركيزاً مقارنةً بالتحليل البيئي. تم استخدام ملاحظات القادة والإدارة لتحديد العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، الكفاءات الإدارية، والموارد المتاحة، وكان يتم إدخال هذه النقاط في مصفوفة SWOT لتوجيه تحديد الاستراتيجيات المناسبة بناءً على تفاعل البيئة الداخلية والخارجية.

أبرز تحليل نوعي ظهر فيما بعد هو تحليل 7S وهو إطار عمل استراتيجي طورته شركة McKinsey & Company في أواخر السبعينيات من القرن الماضي. يركز هذا التحليل على سبعة عناصر أساسية داخلية في المنظمة، وهي: الاستراتيجية (Strategy)، الهيكل (Structure)، النظام (Systems)، الأسلوب (Style)، المهارات (Skills)، الطاقات (Staff)، والقيم المشتركة (Shared Values).

يمكن استخدام هذا التحليل لفهم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وتضمن هذه النتائج في مصفوفة SWOT لتوجيه صياغة الاستراتيجيات.

كيفية استخدام تحليل 7S لتحديد نقاط القوة والضعف:

#### 1. الاستراتيجية: (Strategy)

- نقاط القوة: إذا كانت الاستراتيجية محددة بوضوح وتتماشى مع الاتجاهات السوقية، فهذا يعتبر قوة.
- نقاط الضعف: إذا كانت الاستراتيجية غير مرنة أو غير متوافقة مع احتياجات السوق أو الموارد، فهذا يشير إلى ضعف.

#### 2. الهيكل: (Structure)

- نقاط القوة: هيكل تنظيمي واضح وداعم للاستراتيجية يمكن أن يكون نقطة قوة، حيث يساعد في تحسين التنسيق والاتصال.
- نقاط الضعف: هيكل معقد أو غير مرن قد يؤدي إلى تأخير اتخاذ القرارات ويزيد من التعقيدات.

#### 3. النظام: (Systems)

- نقاط القوة: الأنظمة الفعالة التي تضمن كفاءة العمليات اليومية، مثل أنظمة المعلومات المتطورة، تمثل قوة.
- نقاط الضعف: الأنظمة القديمة أو المعقدة التي تسبب في التأخير أو الأخطاء تعتبر من نقاط الضعف.

#### 4. الأسلوب: (Style)

- نقاط القوة: أسلوب القيادة الفعال والتواصل المفتوح في جميع مستويات المنظمة يعتبر من نقاط القوة.
- نقاط الضعف: القيادة غير الفعالة أو الأسلوب السلطوي قد يعيق الابتكار ويسبب مشاكل في الروح المعنوية.

#### 5. المهارات: (Skills)

- نقاط القوة: مهارات الموظفين المتخصصة والمتنوعة التي تدعم الابتكار والإنتاجية تمثل قوة.
- نقاط الضعف: نقص المهارات أو التدريب غير الكافي يعد من نقاط الضعف التي تؤثر على الأداء.

#### 6. الطاقات: (Staff)

- نقاط القوة: وجود فريق عمل مؤهل ومتحمس وملتزم يعتبر نقطة قوة، حيث يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
- نقاط الضعف: نقص في القوى العاملة أو قلة التنوع في المهارات يمكن أن يشكل نقطة ضعف.

#### 7. القيم المشتركة: (Shared Values)

- نقاط القوة: القيم المشتركة التي تتوافق مع الثقافة التنظيمية وتدعم أهداف المؤسسة يمكن أن تشكل نقطة قوة.
- نقاط الضعف: عدم توافق القيم بين الأفراد أو الانحراف عن القيم الأساسية قد يؤدي إلى ضعف في الأداء.

#### استخدام نتائج 7S في مصفوفة SWOT

بعد تحليل كل من العناصر السبعة وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف في كل عامل، يمكن تصنيف النتائج في مصفوفة SWOT كما يلي:

- نقاط القوة: (Strengths) تشمل العناصر التي تمثل قوة في البيئة الداخلية للمنظمة (على سبيل المثال، استراتيجيات واضحة، مهارات عالية، أسلوب قيادة فعال)
- نقاط الضعف: (Weaknesses) تشمل العوامل التي تمثل ضعفًا في البيئة الداخلية (مثل الهيكل التنظيمي غير المرن أو نقص المهارات).
- الفرص: (Opportunities) يمكن أن تستند إلى قوة في استراتيجيات المنظمة أو قدرتها على التكيف مع السوق.
- التهديدات: (Threats) تتعلق بالعوامل التي تخلق تحديات للمنظمة بسبب ضعف في بعض العناصر (مثل نظام قديم أو نقص في القوى العاملة).

## ثانياً: أنواع الاستراتيجيات

تنطلق المنظمة في نشاطها من تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) ثم تعمل على صياغة الاستراتيجية بما يمكنها من إدارة هذه الفرص والتهديدات بشكل فعال، من خلال وضعها للاستراتيجيات الكلية على مستوى المنظمة الأم.

1- الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بمناقشة البدائل المتاحة على المستوى الكلي بما يساعد على اختيار البديل الأفضل، ويطلق على البدائل أيضاً اسم استراتيجيات التوجه لأنها تحدد اتجاه سير عمليات المنظمة وأنشطتها. ولاختيار الاستراتيجية الأنسب، ينبغي على المنظمة أن تجيب عن عدد من التساؤلات منها:

هل ستستمر المنظمة في نفس مجالات الأعمال الحالية أم أنها ستتحول الأعمال أخرى كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع حصص في السوق؟

. هل تتوافر أمام المنظمة الفرص المناسبة للتوسع والنمو أم أنها ستستمر بأعمالها كما هي دون تغيير؟

. هل يجب أن تنمو من خلال التوسع في الأسواق أم بالمنتجات؟

. هل يجب على المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية في مجال الأعمال الحالية؟

وبشكل عام، فإن الاستراتيجيات العامة للمنظمة تتألف من ثلاثة توجهات يطلق عليها أحياناً (الاستراتيجيات الكبرى) وهي:

- استراتيجية النمو والتوسع.

استراتيجية الاستقرار.

استراتيجية الانكماش.

الاستراتيجيات المركبة أو المختلطة.

أ- استراتيجية النمو والتوسع:

إن بقاء الشركات واستمرارها في السوق يحتم عليها أن تنمو وتتوسع بشكل مستمر، ويتم ذلك عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق. وتعد استراتيجية النمو من أكثر استراتيجيات التوجه من حيث الاستخدام. ومن أهم المزايا والأسباب الداعية لها:

1. الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج الكبير.

2. الاستفادة من منحى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج.

3. الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات العملاء.

4. اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية التي لا يستمر نجاح الاستراتيجيات المستقرة خلالها، لذا فإن استراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء.

5. وجود موازنة بين التوسع والفاعلية.

6. تسهم في تقديم فائدة للمجتمع مع أرباح جيدة للمنظمة.

7. تحقق دفعاً إدارياً كبيراً وتوفر فرص الترقى للعاملين.

وتتمكن المنظمة من تحقيق النمو والتوسع من خلال اتباعها لإحدى الاستراتيجيتين التاليتين، وما تتضمنه كل منهما من استراتيجيات فرعية وهما:

ب- استراتيجية التنوع:

تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة اتساع فرص النمو للمنظمة وذلك من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة، أو التوسع الأسواق جديدة إضافة للأسواق الحالية للمنظمة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية. والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.

ويمكن تصنيف استراتيجيات التنوع إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

أ التنوع المترابط والتنوع غير المترابط.

ب التنوع الداخلي والتنوع الخارجي.

ج التنوع الأفقي والتنوع الرأسي.

ج- استراتيجية الاستقرار:

وتسمى أيضاً باستراتيجيات النمو المحدود وهي أفضل البدائل لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة. ووفقاً لها، تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً، من خلال التركيز على ما تقدمه التعزيز ميزتها التنافسية دون إحداث أي تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي. وقد تساعد هذه الاستراتيجية بالدفاع عن وضع المنظمة الحالي وما حقته من نجاح عبر خيارات تقليل التنافس، وهذا متبع لدى الكثير من الشركات الصغيرة وفي منظمات النشاط الواحد، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة. ويمكن أن يكون خيار الاستقرار مفيداً جداً في الأجل القصير، لكنها قد تكون خطيرة عند تبنيها على المدى الطويل، وفي ظل التطورات المحلية والعالمية المتسارعة بكل أبعادها التنافسية. وتضم استراتيجية الاستقرار الاستراتيجيات الفرعية التالية: استراتيجية الثبات النسبي، واستراتيجية التمركز، واستراتيجية الربح واستراتيجية الحركة البطيئة. ومن الأسباب التي تدعو المنظمة لاتباع استراتيجية الاستقرار ما يلي:

1. رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناتجة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة أعمالهم وتقديرها، وحتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات وهكذا فإن تلك المنظمات تميل للمحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في الأعمال الحالية.

2. الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة والسعي نحو الحفاظ على تلك المستويات.

3 محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.

4. تركيز المنظمة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية ما لديها من مزايا تنافسية وتحسينها.

5. قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في أنشطتها.

6. عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية القادرة على قيادة المنظمة نحو النمو والتوسع.

7. القيود البيئية التي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية.

ومن أهم هذه القيود ببطء نمو السكان، وتوقع انخفاض مستهلكي منتجات المنظمة، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة، أو صعوبة الحصول على الموارد اللازمة أو التكنولوجيا. وهناك العديد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات التي تتبع استراتيجية الاستقرار مثل احتمالات تغيير البيئة وحاجات المستهلكين ومتطلباتهم وعدم قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات المختلفة بما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق، إلى جانب التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. وغيرها التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها. كما أن هناك احتمالات هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي بالمنظمة لثبات الأحوال على ما هي عليه.

واستراتيجيات الاستقرار الأكثر استخداماً هي:

- استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن استراتيجية عدم التغيير: تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها بخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء والأهداف تبقى نسبياً بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يبقى على مستواه السابق.

ونادراً ما ينظر لهذه الاستراتيجية على أنها استراتيجية نهائية للشركة، حيث إن استخدامها يعتمد على استقرار بيئة عمل المنظمة والاستقرار النسبي يتم في حالة الوضع التنافسي المتواضع للشركة، وفي صناعة تواجه القليل من النمو عدم نمو الأمر الذي يشجع المنظمة على الاستمرار في وضعها الحالي أو القيام بتعديلات بسيطة للأجل زيادة مبيعاتها وربحيتها.

- استراتيجية الربح في الأجل القصير: وهي من الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها في حالات معينة عندما تواجه المنظمة مشكلات تعدها مؤقتة تنبع من بيئتها الداخلية أو الخارجية (كانخفاض المبيعات أو ظهور سياسات حكومية غير مواتية تؤدي لتخفيض أرباحها، وتجنباً لإعلان الوضع السيئ للشركة أمام الأطراف ذات العلاقة كحملة الأسهم والموردين)، فإنها تقوم بمحاولة مصطنعة للحفاظ على استقرار

أرباحها من خلال تخفيض الاستثمارات والنفقات الجارية ( كنفقات البحوث والتطوير والإعلان وبالتالي الحفاظ على مستويات الأرباح المعتادة.

وتعد هذه الاستراتيجية بجدية إذا تم استخدامها لفترات قصيرة ريثما تتخطى المنظمة أزماتها. إلا أن اتباعها على المدى الطويل قد يؤدي بالمنظمة مزيد من التدهور وال فشل الذي قد يصل إلى إفلاسها .

- استراتيجية النمو البطيء :

هناك بعض الأفراد الذين لا يعدون النمو من المسائل الضرورية كدعاة حماية البيئة الذين يرون أن عناصر الإنتاج في البيئة لا تسمح بقيام المنظمة بالتوسع السريع الذي يؤدي إلى اندثار عناصر الإنتاج وتآكلها، ومن ثم عدم إمكانية التوسع على الإطلاق. وبالتالي فالأسلوب الوحيد الذي يضمن استمرار هذه العناصر هو قيام المنظمات بالتوسع بمعدل بطيء.

د- استراتيجيات الانكماش

عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً فلا بد من اتباع استراتيجيات الكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة. ويتبع هذا النمط الاستراتيجي للأسباب التالية:

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.

- ضرورة تقليل خطوط الإنتاج، وتقليص الأسواق أو الوظائف.

- التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

إذا عندما تراجع عمليات المنظمة وتنخفض حصتها السوقية فإنها تصبح أمام اتباع إحدى الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية تخفيض حجم العمليات :

تعمل المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل. ومن أهم العوامل التي تدفع المنظمات لاتباع استراتيجية التخفيض ما يلي :

1. الظروف الاقتصادية غير المواتية كوجود كساد في السوق، وانخفاض الطلب على المنتجات، أو تغير الأنماط الاستهلاكية.

2. تدهور المركز المالي للشركة بحيث يتم الاستغناء عن بعض العمال وتخفيض الأجور.

3 ندرة الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في عملياتها الصناعية كنقص في المواد الخام التي تعتمد عليها المنظمة.

4. عدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة بالأسواق مما يدفع المنظمة إلى تقليل حجم عملياتها عما هي عليه سواء لفترات طويلة أو قصيرة حتى تتمكن من تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

- استراتيجية التحول لنشاط آخر :

عندما يتراجع مجال الأعمال الذي تعمل به المنظمة بحيث لا يتيح لها تحقيق طموحاتها في الأرباح والتوسع، وعندما تجد المنظمة مجالاً آخر تتوافر فيه فرص جذابة بالنسبة إليها، فإنها تقوم بتغيير عملياتها والتحول للعمل في المجال الجديد إما كلياً أو جزئياً بحيث تحتفظ بمجال عملها القديم، ولكن بقدر محدود مع التركيز على العمل الجديد، وجعله النشاط الرئيسي لها، وما يساعد المنظمة على إجراء هذا التحول توافر أساس تمويلي ضخم، إضافة لتوافر فريق إداري يتمتع بالمرونة والكفاءة العالية " .

- استراتيجية التصفية وبيع الأصول :

تشير هذه الاستراتيجية إلى إنهاء أعمال المنظمة بحيث تغلق أبوابها وتصفى أعمالها وتبيع أصولها، ويتم إلغاء اسم الشركة وبالتالي ينتهي الوجود القانوني لها. وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام المنظمة. ومن المبررات الداعية للجوء لهذه الاستراتيجية :

أ- الخسائر المتتالية التي تلحق بالشركة.

ب ضعف الإدارة، وارتباك العمليات التنظيمية فيها.

ج السحاب شريك مهم أو أكثر من شركاء المنظمة.

د. عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حال استمرارها.

إضافة لاستراتيجيات الانكماش الأساسية السابقة، تستطيع المنظمة اتباع واحدة أو أكثر من استراتيجيات التقليل التالية:

1. استراتيجية الالتفاف :

وتركز على تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة وتكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها الشركة كثيرة وليست حادة، وتقوم على مرحلتين هما: الانكماش في النشاط وهو مجهود مبدئي لتوقف الزيف مع تخفيض التكاليف. أما المرحلة الثانية وهي التعزيز والتقوية وتنطوي على تنفيذ برنامج معين لتحقيق الاستقرار للشركة.

### 2 استراتيجية الشركة الأسيرة :

تتمثل بوضع الشركة كأسير لواحد من عملائها الكبار بغرض ضمان وجودها واستمراريتها في السوق، وذلك من خلال عقد طويل الأجل مع هذا العميل، وهذا يتم عندما يكون هناك انخفاض حاداً في المبيعات والربح.

### 3. استراتيجية التعرية :

عندما لا تستطيع الشركة أن تنفذ نفسها من خلال استراتيجية الالتفاف أو من خلال البحث عن عميل لتصبح أسيرة له، ويكون لدى الشركة خطوط منتجات متعددة فإنه يمكن أن تختار أن تباع فرعاً أو جزءاً منها يكون ضعيفاً فيطلق عليها استراتيجية التعرية أو التجريد .

وأخيراً يجب الإشارة إلى أن المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من استراتيجيات في نفس الوقت، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة، ثم تتبع بعد ذلك استراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها. كما أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى لكافة المنظمات، وإنما يعتمد اختيارها على الظروف والإمكانات والموارد والخبرات المتاحة لديها.

### 5.2.2 الاستراتيجية المركبة :

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية، وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت.

كذلك الحال بالنسبة إلى المنظمات الصغيرة، عندما تجد نفسها أمام مواقف تنافسية حرجية، حيث تكون البدائل الاستراتيجية أمامها محددة، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة، وبالتالي فإن اتخاذ قراراتها بشأن البديل الاستراتيجي قد يكون اضطراراً أكثر من كونه خياراً. على عكس المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة التي تحتل مركزاً تنافسياً قوياً في السوق، تتنوع البدائل والخيارات المتاحة أمامها، وتكون مساحة التحرك كبيرة، مما يتيح فرصة اختيار البديل الأكثر ملاءمة مع رسالتها وأهدافها وإمكاناتها وظروفها البيئية ونمط قيادتها وطبيعة هيكلها التنظيمي وثقافتها. وقد تستطيع اتباع استراتيجية مركبة تضم أكثر من استراتيجية أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلاءم ورسالة وأهداف المنظمة. وتلجأ المنظمات لاتباعها في الحالات الآتية:

1 عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة، وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر.

2 تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني استراتيجية مركبة.

3 في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

### 4 نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية :

يوضح الشكل (7) ، (5) نموذجاً متكامل للبدائل الاستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي للمنظمة إضافة لوضعها الخارجي والاستراتيجيات الممكن لها اتباعها بناء على موقعها في كل خلية منه.

البيئة الخارجية			
تهديدات	فرص		
- الإبقاء على الوضع الحالي - التنوع المترابط - التنوع غير المترابط - التحول لنشاط آخر - المشاركة	الاستراتيجيات الهجومية: - التركيز - التنوع الأفقي - التنوع الرأسي	نقاط قوة	البيئة

الداخلية	نقاط ضعف	- تخفيض حجم المبيعات - الاندماج - التركيز - المشاركة	- تخفيض حجم المبيعات - الاستسلام لشركة أخرى - التصفية
----------	----------	---	---

فرص + نقاط قوة: الشركة تتمتع بنقاط قوة في أداءها الداخلي وبنفس الوقت تتوافر لها فرصاً متعددة في بيئتها الخارجية الأمر الذي يتيح لها فرصة الاستفادة من مواردها المتميزة في توسيع أسواقها ومنتجاتها أو السيطرة على مصادر التوريد و منافذ التوزيع التي تتعامل معها أو إنشاء الخاصة بها. كذلك تتيح لها الفرص التسويقية إمكانية تركيز جهودها على قطاعات معينة بحيث تعمل على خدمتها بشكل متميز.

تهديدات + نقاط قوة: الشركة على الرغم من تمتعها بفرص مواتية إلا أنها متعثرة في أداءها الداخلي ما يفرض عليها المحافظة على وضعها ريثما تدعم موقفها أو تتحول المجال أعمال آخر يوفر لها أداء أفضل. كما بإمكانها مشاركة مشاريع أخرى للاستفادة من التعاون الإداري والمالي بما يمكنها من تحسين موقفها.

فرص + نقاط ضعف: تمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخلياً، القوي بيئياً، ومثل هذه الشركة يمكنها تبني استراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات، وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية، كما يمكنها اتباع استراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق، وتعزيز عملياتها وتقويتها كي تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية. هذا ويمكن لمثل هذه الشركة أيضاً انتهاز استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم وتحسن من وضعها المالي. ويمكن للشركة التي تقع في هذا المربع أن تسعى للتعاون مع الشركات الأخرى الأقوى، إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الاندماج، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في المشروعات المشتركة (مشاركة). وأخيراً فقد لا يكون أمام مثل هذه الشركات خيار إلا أن تتبرك السوق وتصفى أسهمها وممتلكاتها إذا أحسست بأنه لا مفر من ذلك أو أن مزايها أفضل من الاستمرار في السوق.

تهديدات + نقاط ضعف: وهي الشركة الضعيفة داخلياً وبيئياً، ومثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع استراتيجية التخفيض، أو استراتيجية الاستسلام للشركة الأقوى، التي تمثل المنقذ في هذه الحالة، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة فتتردى منتجاتها، وتبيع أصولها، وتصفى أعمالها.