

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على ماهية الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها وكذا معرفة الاتجاه الإستراتيجي وكيفية قيام المديرين باتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما نتطرق فيه إلى تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ثم الاختيار الإستراتيجي ثم عمليات تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها.

أولاً: مدخل إلى الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة ملحة للمؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنشطتها الرئيسية، كونها تمثل منهجاً فكرياً يتسم بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته وطريقته تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها البيئة الخارجية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تبرز ضرورة الإدارة الإستراتيجية وأهميتها لأن مطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة مباشرة في بقاء المؤسسات الاقتصادية واستمرارها.

1. الإدارة الإستراتيجية:

وجدت الإستراتيجية منذ وجدت المنافسة والصراع من أجل البقاء والاستمرار في حياة مليئة بالتهديدات التي يسعى الإنسان لتحاشيها والفرص التي يريد اقتناصها لتحقيق الهدف المنشود.

أ. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الإستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (STRATEGOS) والتي تعني فن قيادة القوات. وهو فن مارسه بمهارة بعض القادة العسكريين مثل الاسكندر المقدوني ويوليوس قيصر بدون أن يدونوا خبرتهم. وهكذا ساد اعتقاد لمدة طويلة من الزمن بأن الإستراتيجية مجرد فن يمارسه القادة الموهوبون عن حدس وعبقرية، وأنه ليست لها قواعد ونظريات علمية. ومع تقدم وازدهار العلوم الطبيعية وسيادة الفلسفة في أوروبا بالذات خلال القرن الثامن عشر بدأت دراسة الحرب على أسس علمية وبدأت محاولات دراسة الإستراتيجية بصورة علمية.

وتعرف الاستراتيجية بأنها "عملية تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات". فهذا التعريف يهتم فقط بتحديد الأهداف الأساسية والموارد التي يجب توفيرها من أجل تحقيق هذه الأهداف.

وفي تعريف آخر هي "العمليات التي من خلالها يتم تحقيق الملائمة بين قدرات المؤسسة الداخلية والفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئتها". وعموماً الإستراتيجية تتميز بالخصائص الآتية:

✓ تحدد الأهداف والغايات.

✓ تستخدم الخطط والسياسات لتحقيق الأهداف.

✓ تحدد مجالات الأنشطة الاستراتيجية.

✓ تبين علاقة المنظمة مع أصحاب المصالح (الزبائن، المساهمين، العمال، المنافسين،....)

ب. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

أهمية الإدارة الإستراتيجية تتجلى في النقاط التالية:

✓ تحقيق أفضل انجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبيا.

✓ التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو في البحث عن أسواق جديدة.

✓ تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المديرين على فحص المشكلات الرئيسية.

✓ تمكين متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التناسق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمؤسسة.

ج. قواعد الإدارة الاستراتيجية:

من خلال الأهمية الكبيرة التي أصبح يكتسيها أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تتجلى لنا

الفوائد التي تحققها المؤسسات التي تطبقها في إدارتها والتي يمكن عرضها فيما يلي:

لـ وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من الدقة وتوقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها مما يمكن من تطبيقها، أي أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق (بدلا من الاستجابة له فقط)، والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

لـ استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المؤسسة من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا إلى وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة.

لـ تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المؤسسة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

لـ التخصيص الفعال للإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد في المدى البعيد كما تساهم في حسن استخدام مواردها و إمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

د. المفاهيم التي تقترب أو تكمل مفهوم الإستراتيجية:

هناك بعض المفاهيم التي تقترب من مفهوم الإستراتيجية، وتتلخص في: السياسة، التكتيك، الغايات والأهداف، وذلك كما يلي:

❖ **السياسة:** تنبثق من الإستراتيجية، وتعرف على أنها " مجموعة القواعد، الإجراءات، البرامج والأسس" التي تساهم في تحقيق أو تنفيذ الأهداف، وهي آليات تنفيذ الإستراتيجيات.

❖ **التكتيك:** يقصد به الخطط المرحلية والبرامج الموضوعية لتنفيذ أهداف الإستراتيجية، وهو فن إدارة الفعل، وبالتالي فالفترة الزمنية تكون قصيرة، وهناك العديد من التكتيكات الخاصة بتنفيذ إستراتيجية واحدة.

❖ **الغاية:** كثير من الكتاب يخلطون بين مفهوم الهدف ومفهوم الغاية، فبعضهم يستخدم مفهوم الغاية كبديل لمفهوم الهدف (نفس المعنى)، وتعرف الغاية على أنها هدف قصير الأجل.

❖ **الهدف:** هو أمل تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وإن من مراحل صياغة الإستراتيجية تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

2. مستويات ومراحل الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية كمظهر من مظاهر تطور عالم الإدارة المتغيرة باستمرار. لأن التغير والتطور إحدى السمات الأساسية للحياة البشرية التي تعتبر الحياة الاقتصادية إحدى مكوناتها بما فيها إدارة المؤسسات الاقتصادية و عليه فسنتناول في هذا المبحث مستويات الإدارة الإستراتيجية ومراحلها.

أ. مستويات الإدارة الإستراتيجية:

وسوف نميز بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي:

❖ **الإدارة الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة:** يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل، وهو يمثل التوجه العام للمؤسسة، و الذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية. إن مهمة تطوير إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة تتسم بالتشعب ويمكن تلخيصها بثلاثة عناصر أساسية هي:

- إدارة محفظة أعمال المؤسسة بتطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية للمؤسسة. ومتى وكيف تجد ضرورة لدخول أعمال جديدة لتوسيع محفظة استثماراتها أو ترشيد هذه المحفظة.

- تنسيق مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمؤسسة لتقوية الحالة التنافسية لوحدات أعمالها.

- وضع الأسبقيات الاستثمارية وتوزيع موارد المؤسسة عليها. إن المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة هم المديرين الاستراتيجيين في هذا المستوى والدور الاستراتيجي الذي يقومون به من خلال

امتلاكهم الرؤية الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمؤسسة، ويتضمن هذا الدور تعريف رسالة وأهداف المؤسسة، وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام، وصيانة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات التي تم إقرارها.

لإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: شهدت العقود الأخيرة ظهور مؤسسات عملاقة مثل الشركات متعددة الجنسيات العابرة للحدود و الأوطان لذلك ومن أجل تسهيل عملية إدارة هذه المؤسسات تم تقسيم هذه المؤسسات إلى وحدات أعمال إستراتيجية حيث أن كل أجزاء المؤسسة يتم التعامل معها بشكل مستقل باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد وإدارة خاصة بها ولكنها تبقى متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ففي هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة التالية:

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟
- من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة ؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟
- كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تمثيل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في انجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفئة وفعالة ؟

لإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: يتمحور هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة متعددة المنتجات (وحدات الأعمال الإستراتيجية) وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها التقليدية، إن الهدف الرئيسي للممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى هو زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور الإدارة العليا و إدارة وحدات الأعمال الإستراتيجية ويبقى الأكثر أهمية في هذا المستوى هو امتلاك إدارته القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة في الإدارة العليا ووحدات الأعمال الإستراتيجية، وتطوير الاستراتيجيات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية ...) وإيجاد حالة من التكامل بين المهام و الأعمال داخل الوظيفة الواحدة.

ب. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تتكون هذه المراحل عبر أربع مكونات رئيسية هي على التوالي: التحليل والرصد البيئي ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية وفي الأخير الرقابة على هذه الإستراتيجية، وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها أي أن التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى (السابقة أو اللاحقة)، فالتغيير في رسالة المؤسسة يؤثر على تغيير أسلوب

تعاملنا مع البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها ، كما أن نتائج دراسة البيئة قد تؤدي إلى تعديل رسالة المؤسسة.

- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة تخضع دائماً للتطوير والتحسين.
- ينبغي النظر إلى الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية.

🔗 **التحليل والرصد البيئي:** والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيها لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل إستراتيجية هي: الفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية وعوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية.

🔗 **مرحلة الاختيار الإستراتيجي** تنطوي تحت هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة المهمة و الحيوية في الإدارة الإستراتيجية والتي يمكن اعتبارها حجر الأساس في بناء إستراتيجية المؤسسة ويمكن تحديد هذه الأنشطة بالتالي: صياغة رؤية و رسالة المؤسسة، تحديد الأهداف الإستراتيجية، تحديد البدائل الإستراتيجية، اختيار الإستراتيجية الملائمة

🔗 **تنفيذ الإستراتيجية:** يتطلب تنفيذ الإستراتيجية قيام المؤسسة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات و تحفيز العاملين و تخصيص الموارد ، كما يتطلب تنفيذ الإستراتيجية تنمية الوعي و البيئة المساندة لهذه الاستراتيجيات، وإيجاد هيكل تنظيمي فعال و إعادة توجيه الجهود التسويقية، وإعداد ميزانيات و تطوير و استخدام أنظمة المعلومات، وربط مرتبات وأجور العاملين بأداء المؤسسة.

🔗 **الرقابة الإستراتيجية:** تمثل عملية الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في عمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث تتمكن فيها المؤسسة من معرفة ما إذا كان تطبيق خيارها الاستراتيجي قد حقق أهدافها ومدى النجاح في ذلك الأمر، ومن حق الإدارة العليا أن تتساءل هل أن تطبيق الإستراتيجية حقق أهداف المؤسسة وغاياتها ؟ وما هي مستويات النجاح في ذلك؟ وتعرض كافة الاستراتيجيات للتعديل في المستقبل حيث أن عوامل البيئتين الداخلية و الخارجية دائمة التغيير.

ثانياً: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة

يهدف إلى معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة وما هي الاستراتيجيات المعتمدة انسجاماً مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) ومواقفها الخارجية التي تتعكس عبر الفرص والتهديدات البيئية.

يقوم التحليل على تقسيم الكل إلى أجزاء اقل منه حيث أن هذا التقسيم يسمح بمعرفة الأجزاء المكونة له ، وذلك من أجل الروابط والعلاقات التي تربط بين هذه الأجزاء وإدراك المهم والأقل أهمية من هذه الأجزاء وكيفية تأثير هذه الأجزاء في العنصر المراد دراسته.

1. مفهوم التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة:

التحليل الاستراتيجي هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. ومنه فان عملية التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة يركز في عناصر البيئة الخارجية والمقدار الذي تؤثر به عناصر البيئة الداخلية ومعرفة إلى أي مدى تستطيع المؤسسة أن تحسن استغلال مواردها وإمكانياتها الداخلية.

ومن هذا فان المؤسسة تسعى لدراسة واستيعاب كل المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وذلك من اجل يجاد الطرق التي يمكنها من التكيف معها والاستجابة السريعة لهذه المتغيرات من اجل تحسين أدائها. والتحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات :

✎ فالمستوى الأول يتضمن عوامل البيئة الخارجية الكلية والمتمثلة في عوامل البيئة السياسية والقانونية وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية وعوامل البيئة الديموغرافية

✎ والمستوى الثاني يتضمن عوامل البيئة الخارجية الجزئية والمتمثل في المنافسين والوسطاء والموردين والمستهلكين.

✎ أما المستوى الثالث فيشمل عوامل البيئة الداخلية وهي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد.

2. تحليل العوامل الإستراتيجية:

يعد التحليل الاستراتيجي الركيزة الرئيسية التي تبنى عليها عملية تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، إذ يتم من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تشخيص نقاط القوة والضعف في جانب والفرص والتهديدات في جانب آخر وصولاً إلى إجراء عملية المقابلة وبالتالي تحديد موقف المؤسسة من البيئة التي تعمل فيها.

أ. تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية:

✎ **نقاط القوة:** وتتجلى نقاط القوة في المؤسسات الاقتصادية في تواجد الكفاءات التسييرية وتوفير الموارد المالية وقلة تكاليف إنتاج السلع وقوة شبكة التوزيع، تحقيق ميزة تنافسية لمنتجات المؤسسة، إمكانية كبيرة للتنافس ، جودة منتجات المؤسسة، شهرة كبيرة للعلامة التجارية، تكنولوجيا راقية، إمكانية عقد تحالفات إستراتيجية ، إبرام مشاريع مشتركة مع مؤسسات قوية في السوق.

✎ **نقاط الضعف:** تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية حيث يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تسعى للتقليل منها، من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها حيث تعرف بأنها تعني أن المهارات والاستعدادات لا تؤهل المؤسسة لاختيار استراتيجيات تدعم رسالتها وتنفيذها وحددت بكونها معطيات داخل المؤسسة قد تقود لقيمة سلبية للزبون أو الميزة التنافسية،

وخير ما يدل عليها ضعف في الموارد المادية والبشرية وفشل في جانب البحوث والتطوير وضعف شبكة التوزيع، مهارات تسويقية دون المعدل، تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة مع المنافسين الآخرين ومحدودية التمويل بسبب التغيرات في الإستراتيجية، وهذا وان تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، بل كذلك والأهم من وجهة نظر عملاء المؤسسة، وعلى الرغم من انه لربما يكون من الصعب على المؤسسة أن تعترف بنقاط.

ب. تحليل الفرص والتهديدات الخارجية:

لـ تحليل الفرص: هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، مثلا زيادة حجم السكان وزيادة الأسواق، دخول أسواق جديدة، إضافة منتجات جديدة، القدرة على التحرك بصورة أفضل من المنافسين. هذا وان الفرص البيئية تبقى فرص محتملة ما لم تستطع المؤسسة استغلال الموارد لكسب البعض منها، حيث تعتبر الفرص مهمة عندما تلاءم الموارد وعندما تستطيع المؤسسة استغلالها. ومن الجدير بالذكر هو أن المؤسسات الناجحة لا تنتظر قدوم الفرص إليها إنما تسعى هي للبحث عنها والقيام باستغلالها وتحقيق الميزة التنافسية بواسطتها.

لـ تحليل التهديدات: التهديدات هي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تعمل صعوبة أمام المؤسسة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن أو على الأقل المحافظة عليه، فالتهديدات هي أحداث محتملة الوقوع فإذا ما حدثت فإنها ستشكل خطرا أو تأثيرات سلبية على المؤسسة فمثلا دخول منافسين جدد بمنتجات تكاليفها منخفضة إلى الأسواق أو نمو قدرة التفاوض لدى المستهلكين والموردين وربما تغير يطرأ في أذواق المستهلكين وتجدر الإشارة إلى انه على المؤسسة أن تواجه التهديدات بالرغم من حقيقة كونها عوامل خارجية وخارج سيطرتها ومن المهم أن تكون مستعدة لمواجهة التهديدات من خلال المواقف أو الحالات المضطربة.

ج. نموذج تحليل SWOT:

يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه نموذج التحليل الثنائي ليعين العلاقة بين الأربع متغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن هنا جاء اسمه باللغة الانجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية له وهي: نقاط القوة (STERENGHTS)، نقاط الضعف (WRAKNESSES)، الفرص (OPPORTUNITIES)، التهديدات (THREATS).

ويمكن توضيح الإستراتيجيات المستخلصة من تحليل SWOT في ما يلي:

لـ إستراتيجية هجومية (S/O): في هذه الحالة تكون المؤسسة في أفضل وضعياتها حيث أنها تتمتع بنقاط قوة داخلية وفرص خارجية فالمؤسسة يجب أن تسعى دائما إلى تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من

الفرص الجديدة التي تتاح لها ، وهذا ما يجعل المؤسسة تنتهج إستراتيجية النمو والتوسع وهي إستراتيجية هجومية وتسعى من وراء ذلك إلى الحصول على أكبر حصة من السوق والتموقع كأفضل منافس.

لـ إستراتيجية علاجية (S/T): في هذه الحالة تتوافر للمؤسسة فرص مناسبة لكنها في وضعية تعاني فيها من نقاط ضعف تعيقها من استغلال تلك الفرص المتاحة وعليه فالمؤسسة في هذه الحالة عليها أن تنتهج إستراتيجية علاجية يتم بموجبها معالجة نقاط الضعف الداخلية سواء كانت هذه النقاط في ميدان النشاط الإنتاجي أو التسويقي أو حتى في الميدان الإداري وذلك حتى تستطيع استغلال الفرص المتاحة واقتناص أكبر عدد ممكن من هذه الفرص.

لـ إستراتيجية دفاعية (S/W): في هذه الحالة تتمتع المؤسسة بنقاط قوة ولكنها تعاني من التهديدات فالمؤسسة تسعى إلى تعظيم نقاط قوتها لتعزيزها واستثمارها لكن في نفس الوقت تسعى للدفاع في وجه التهديدات التي تواجهها فهي تسعى لاستعمال نقاط قوتها ضد التهديدات التي تواجهها.

لـ إستراتيجية انكماشية (W/T): في هذه الحالة المؤسسة تعاني على محورين فبنائها الداخلي ليس سليما فهي تعاني من نقاط ضعف ، وخارجيا هي معرضة لأخطار كبيرة تتمثل في التهديدات التي تواجهها فهي في موقف حرج وتتجه المؤسسة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية . فالاستراتيجيات المجسدة في هذا المربع تنظم التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق أو الاندماج مع شركات أخرى.

خلاصة القول، أن تحديد العناصر الإستراتيجية في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تخضع لتدقيق كبير وتستهلك جهودا مضمّنة من قبل المكلفين بتحديداتها وتحليلها فجزء من هذه العناصر الإستراتيجية مهم والجزء الآخر متوسط الأهمية وبعضها قليل الأهمية كما أن المدى الزمني لتحقيقها مختلف فبعضها يتحقق في المدى القصير والبعض الأخرى في المدى المتوسط وجزء آخر قد يتحقق في المدى البعيد كما أن احتمالية الوقوع لهذه العناصر الإستراتيجية تختلف أيضا فبعضها احتمال وقوعه كبير والبعض الآخر متوسط والبعض الآخر متدني كل هذا يدفع بإدارة المؤسسة إلى وضع نظام أولويات محدد للتعامل مع العناصر الإستراتيجية.