

# بحث حول : الاستراتيجية ومراقبة التسيير

المقدمة :

## الفصل الأول : الاستراتيجية

المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية

المطلب الأول : تعريف الاستراتيجية

المطلب الثاني : تطور مفهوم الاستراتيجية

المطلب الثالث : مبادئ الاستراتيجية

المطلب الرابع : خصائص الاستراتيجية

المطلب الخامس : مستويات الاستراتيجية

المطلب السادس : أسس التسيير الاستراتيجي

## الفصل الثاني : أنواع وبدائل الاستراتيجية

المبحث الأول : أنواع الاستراتيجيات

المطلب الأول : الاستراتيجية الهجومية

المطلب الثاني : الاستراتيجية الدفاعية

المبحث الثاني : البدائل الاستراتيجية

المطلب الأول : استراتيجية النمو المستقر

المطلب الثاني : استراتيجية النمو السريع

## الفصل الثالث : التشخيص والرقابة الاستراتيجية

المبحث الأول : التشخيص الاستراتيجي

المطلب الأول : التشخيص الخارجي

المطلب الثاني : التشخيص الداخلي

المبحث الثاني : الرقابة الاستراتيجية

المطلب الأول : تنفيذ الاستراتيجية

المطلب الثاني : حدود الاستراتيجية

المطلب الثالث : أهداف الاستراتيجية

الخاتمة :

## المقدمة :

تعد المؤسسة بمختلف أشكالها منذ نشأتها بعد الثورة الصناعية، الخلية الفعالة في العملية الإنتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية.

ونظرًا لحساسية ودقة هذه المهمة، يستلزم عليها إقامة استراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمى إليها هذه الأخيرة.

ولهذا، فمن الضروري تناول موضوع الاستراتيجية بدقة بما يتضمنه من تساؤلات حول ماهيتها وخصائصها ونماذجها وحتى أنواعها وغيرها من الإشكاليات المطروحة في هذا الصدد.

## الفصل الأول : الاستراتيجية

### المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية

#### المطلب الأول : تعريف الاستراتيجية

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية ستراتوس أقوس (Stratos - Agos) والتي تعني فن الحرب وإدارة المعارك، حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه عن حدس وعبقرية، ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد.

\*\*\*

ويعرف قاموس Websstres، وقاموس El-mourid وقاموس Oxford الاستراتيجية على أنها "ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة".

\*\*\*

ثم انتقل مصطلح الاستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه، باعتبار التشابه الكبير بين المجالين، المؤسساتي والعسكري، وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما بين التجمعات الاقتصادية والأمم.

\*\*\*

ولقد عرف مصطلح الاستراتيجية في المؤسسة عدة تعريف ومعاني منها :

- حسب I. ANSOFF : "الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد" ومن هنا يظهر دور المؤسسة في التكيف مع هذه التغيرات، حيث كان يرى الاستراتيجية على أنها "عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق" وحاول الخروج من فكرة الهدف الوحيد للمؤسسة المتمثل تعظيم الربح إلى فكرة تعدد الأهداف وفكرة الأهداف طويلة المدى<sup>(1)</sup>.

- أما حسب ALFRED CHANDLER فإن "الاستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".

\*\*\*

ومما سبق، يمكن استخلاص التعريف التالي للاستراتيجية :

"الاستراتيجية هي مجموع القرارات طويلة المدى التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها وكذا نطاق الأزواج (منتجات / أسواق) التي تتعامل فيها واستخدامات الموارد المتاحة لها والميزات التنافسية التي تتمتع بها وأثر التعاضد بين مختلف وظائفها وأنشطتها بما يحقق وحدة المؤسسة الداخلية ويمكنها من تحقيق استجابة قصور لبيئتها الخارجية والوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل متوازن".

(1) فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مكتبة الجامعة، تحت رقم 2002/242.

## المطلب الثاني : تطور مفهوم الاستراتيجية

### . المفهوم التقليدي :

إن كلمة الاستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، ونعني في هذا الإطار تكوين التشكيل وتوزيع المواد الحربية معينة، وتحريك الوحدات العسكرية وذلك بمواجهة العدو، فهي بذلك مشتقة من اللفظ الإغريقي "سرانوس أقوس" بمعنى أقود الجيش، وتطور مفهومها ليستعمل في المجالات الأخرى على رأسها "علوم الاقتصاد والتسيير". وقد مرّ تطورها بثلاث مراحل :

**I - مرحلة التخطيط طويل المدى : 1955 – 1965** : اشتهرت بمدرسة هارفارد الأمريكية التي قدمت تعريفًا إداريًا للاستراتيجية وعلى سبيل المثال، تعريف "ألفريد تشاندل" الذي عرّفها على أنها : تحديد الأهداف والأغراض طويلة الأجل للشركة وإعداد عدد من بدائل الصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف<sup>(1)</sup>.

### II - مرحلة التخطيط بالمصفوفات : 1965 – 1980

**III - من 1984 إلى يومنا هذا** : وهي المرحلة التي قدم بها المفهوم الحديث للاستراتيجية والذي يؤكد على اقتران الاستراتيجية، بالإضافة إلى التخطيط بالتنظيم في المؤسسات، وأن الاستراتيجيات الناجحة هي التي تبرز من عمق النظام، ففي الممارسات العلمية، الاستراتيجية هي مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والغير مقصودة.

ومن خلال ما ذكر نستخلص أن الاستراتيجية هي أسلوب تحرك مرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة، مع أخذ في الحسبان نقاط قوة وضعف التنظيم، قصد تحقيق أهداف وغايات المؤسسة المسطرة مسبقًا.

## المطلب الثالث : مبادئ الاستراتيجية

### 1 - مبدأ القوة :

على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة (المهجوم – الدفاع)، ولا شك أن هذين الاستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها : (التخصص – الشراكة – التفاهم)

### 2 - مبدأ التركيز :

من المستحيل أن تكون المؤسسة دائمًا في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه ميزات تنافسية أكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.

(1) نفس المرجع السابق.

### 3 - مبدأ اقتصاد القوى :

أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

### 4 - مبدأ التنسيق :

إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

### 5 - مبدأ الأمان :

إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكانياتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.

### 6 - مبدأ الفرص :

يفهم من ذلك، على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة، أي نحسن المراهنة على الحصان المريح وذلك بينها الاستراتيجيات التسويقية الملائمة.

← استراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية : تتوسع المؤسسة بالمنتجات الحالية في نفس القطاعات التي توجد فيها.

← استراتيجية التوسع السوقي : أن تتوسع المؤسسة في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو بمنتجات جديدة.

← استراتيجية تطوير السلعة : تتوسع المؤسسة بالتركيز على تطوير منتجاتها.

← استراتيجية التنوع : اقتناص فرص تجارية لا تمد بأي صلة لنشاطها

### - مكونات الاستراتيجية التسويقية :

← استراتيجية المنتج : هي القلب النابض للاستراتيجية المنتوجية (إشباع حاجات المستهلكين

← الاستراتيجية التسعيرية : لها تأثير بالغ على المنافسة وتغيرات السوق، وسلاح فعال عن تحقيق

الأرباح (السعر أحد المكونات الرئيسية للمزيج التسويقي)

← الاستراتيجية التوزيعية

← الاستراتيجية الترويجية

## المطلب الرابع : خصائص الاستراتيجية

إن الاستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية تحمل جملة من الخصائص والتي تتجلى فيما يلي :

- 1 - الاستراتيجية هي تحرك مرحلي، ويعني هذا أنه على حسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع، يتحدد أسلوب التحرك والعمل. كما نقصد بهذا المرونة في العمل (La flexibilité dans le travail) أي على المؤسسة أن تكون استراتيجيتها تتميز بالمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه.
- 2 - الاستراتيجية هي استغلال الفرص وتجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في المؤسسة، ولا بد لها من أن تأخذ بعين الاعتبار، القيود الاجتماعية والقانونية.
- 3 - تركز الاستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع (كلها أو جزء منها) وذلك لأن إبقاء الموارد على حالها يمكنه فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه، ومواجهة التغيرات البيئية، يتطلب التغيير في هيكل الموارد الحالية وطريقة توزيعها على الاستخدامات.
- 4 - أن التحركات الاستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الزمن الطويل وقد تتكرر أو لا تتكرر وذلك استناداً إلى طبيعة الظروف البيئية.
- 5 - تستغل الاستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة التهديدات أو المشاكل أو في اقتناص الفرصة المتاحة وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد.

## المطلب الخامس : مستويات الاستراتيجية

لقد فرق مؤلفو الإدارة الاستراتيجية بين ثلاث مستويات للاستراتيجية وهي :

- 1 - **استراتيجية المؤسسة** : تنفرد الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالإجابة عن السؤال الخاص بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها المؤسسة. (أي : استراتيجية المؤسسة، تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها).
  - 2 - **استراتيجية وحدات الأعمال** : حيث تركز على كيفية المنافسة على صناعة معينة، أو قطاع منتج أو سوق معين.
  - 3 - **استراتيجية الوظائف** : حيث تركز على تنظيم إنتاجية الموارد المتاحة.
- وبالرغم من اختلاف هذه الأنواع من الاستراتيجيات تبعاً لمستويات التنظيم المعدة لها، فيجب أن تنسجم مع بعضها بطريقة متماسكة ومتلائمة لتحقيق نجاح المؤسسة.

## . صياغة الاستراتيجية :

ونعني بعملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة أو المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر. كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

- 1 - تحديد رسالة المؤسسة
- 2 - تحديد الغايات والأهداف طويل الأجل
- 3 - دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر
- 4 - دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف
- 5 - تحديد البدائل الاستراتيجية
- 6 - اختيار الاستراتيجية المناسبة

## المطلب السادس : أسس التسيير الاستراتيجي :

لا يمكن أن يعتبر التسيير الاستراتيجي عملية تقنية فقط لكي لا يفصل عن المؤسسة أو دمجها مع كل أبعادها وهذا شيء صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أنه :

أولا : الباحثون في التنظيم وإشكاله فيعتبرون أن المؤسسة منظمة اجتماعية.

ثانياً : الاقتصاديون والتقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج.

ثالثاً : أما الاجتماعيون والسياسيون فإنهم يرون أن المؤسسة لنظام سياسي، فهنا نرى أن كل باحث يعرف المؤسسة من وجهة نظره. ومنه تصبح مهمة المسير معقدة إذ ينبغي عليه أن يقوم بتنسية كل هذه الاتجاهات التي تظهر متغايرة في بعض الأحيان. وبعبارة أخرى ينبغي عليه أن يسير المؤسسات وذلك بجمع المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه العمل باستمرار وتحديد الأهداف المقصودة ومراعاة القيود وقواعد السلوك والإدارة... الخ.

## الفصل الثاني : أنواع وبدائل الاستراتيجية

### المبحث الأول : أنواع الاستراتيجية

#### المطلب الأول : الاستراتيجية الهجومية

يهتم هذا النوع من الاستراتيجية بظروف البيئة التسويقية، أو البيئة التنافسية للمؤسسة وتهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق والتي نأخذ أشكال متعددة، منها : التوسع، التنوع، الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديدة، تقديم السلع أو خدمة جديدة.

#### المطلب الثاني : الاستراتيجية الدفاعية

يهتم هذا النوع من الاستراتيجية بالظروف الداخلية للمنظمة، والتي تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو التدريب وتنمية القوى العاملة. كما تستخدم هذه الاستراتيجية لمواجهة تهديدات السوق والبيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة، التنافسية، مثال ذلك : مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة.

#### المطلب الثالث : استراتيجية الاستقرار

وتعني هذه الاستراتيجية، قيام المؤسسة ببعض التغييرات المحدودة ولكنها رئيسة في نفس الوقت، أي نحافظ بوضعها الحالي مع القيام بتغييرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق.

كما يهدف هذا النوع من الاستراتيجية توفير الموارد في اتجاه معين.

إلا أنه يمكن أن تكون هناك استراتيجية مختلطة، أي تجمع بين الاستراتيجيات السالفة الذكر والتي تهدف إلى التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة واكتشاف مستهلكين جدد وتحسين الكفاءة الإنتاجية.



## المبحث الثاني : البدائل (الاختيارات) الاستراتيجية

يتمثل الاختيار الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجية المنافسة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة للوصول إلى الغايات التي ترمي إليها المؤسسة.  
وتنحصر البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاختيار فيما بينها على مستوى المؤسسة، في أربع استراتيجيات نوعية رئيسية هي : - استراتيجية النمو المستقر - استراتيجية النمو السريع - استراتيجية الانكماش - استراتيجية التشكيلية.

### المطلب الأول : استراتيجية النمو المستقر

وتعني هذه الاستراتيجية قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت أي تحتفظ بوضعها الحالي مع قيامها بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق.

إلا أنه يمكن أن تكون استراتيجية مختلطة والتي تكون ثنائية أو ثلاثية التوجه أي تجمع بين استراتيجيات (هجوم، دفاع...)

ويهدف من هذا الاتجاه التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة واكتشاف مستهلكين جدد وإلغاء آخرين مع تحسين الكفاءة الإنتاجية

وعادة ما تتبع المؤسسات استراتيجيات النمو المستقر عندما :

- تواصل تحقيق الأهداف السابقة نفسها أو مثلتها بزيادة مستوى الأداء بنفس النسبة المئوية في كل سنة عما تحقق في السنة الماضية.

- تواصل خدمة عملاءها في القطاعات (منتج / سوق) المحددة نفسها في تعريفها لقطاع نشاطات الأعمال.

ومن بدائل هذه الاستراتيجية : استراتيجية النمو التدريجي، استراتيجية الربح أو الحصاد، استراتيجية النمو الممكن المحافظة عليه، بالإضافة إلى استراتيجية عدم التغير واستراتيجية الحركة مع الحذر.

## المطلب الثاني : استراتيجية النمو السريع

تقوم المؤسسة باتباع هذا النوع من الاستراتيجية، باتباع هذا النوع من الاستراتيجية في الحالات التالية :

- إذا رفعت في مستوى الأهداف المحققة عن مجرد كونها امتداد نخط أداءها الماضي في المستقبل عن طريق زيادة حصتها السوقية بنسبة عالية مثلاً.
  - إذا استمرت في خدمة قطاع الأعمال نفسه أو طورته.
- ومن بدائل هذه الاستراتيجية :

1 - استراتيجية التكامل الرأسي : يعني تعزيز نشاط المؤسسة في نفس فرعها وذلك إما خلفياً أو أمامياً.

- خلفياً : تعمل المؤسسة على الإنتاج باستثمارات في مجال المادة الأولية التي تستعملها في نشاطها الأول حيث تسمح هذه العملية بضمان مدخولاتها

## الفصل الثالث : التشخيص والرقابة الاستراتيجية

### المبحث الأول : التشخيص الاستراتيجي

يتكون التشخيص الاستراتيجي من بعدين وهما : التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي وهما بعدين مترابطان ومتكاملان.

#### المطلب الأول : التشخيص الخارجي

يكون التشخيص الخارجي على مستوى محيط المؤسسة بكامل أبعاده بهدف الكشف عن فرص النمو والتطور التي يمكن اغتنامها على التهديدات الواجب تجنبها ويشمل على :

**1 - تشخيص الطلب :** يكون بوضع قائمة لبعض الأسئلة التي تخص مظهر وتطور الطلب مثل : ما هي الكمية المباعة؟ من يشتريها؟ متى نشتريها؟ لأي حاجة؟... الخ.

**2 - تشخيص العرض :** في هذا النوع تطرح أسئلة عن مقدرة القطاع في تلبية حاجيات الزبائن وعن التكاليف والأعباء، ومن هذه الأسئلة : ما هي تكاليف المواد؟ اليد العاملة؟ وجود اقتصاديات السلم أو انعدامها؟ احتياجات التمويل؟... الخ.

**3 - تشخيص المنافسة :** تقوم المؤسسات بتشخيص المنافسة بهدف التعرف على أهداف واستراتيجيات منافسيها وعادة ما تكون الأسئلة في هذا النوع مثل : ما هي أهداف المنافس؟ ما هي محفظة أعماله؟ ما هي قدراته على المنافسة؟

**4 - تشخيص حدة المنافسة :** تقوم المؤسسات بتشخيص هذه المنافسة لتحديد التكتيكات المختلفة الممكن استخدامها من طرف المنافسين، مثل المنافسة البعيدة، الإعلان الهجومي.

#### المطلب الثاني : التشخيص الداخلي

يرتكز التشخيص الداخلي في المؤسسة على البحث عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وذلك باعتماد عدة أنواع من طرف التشخيص الداخلي، مثل : التشخيص الوظيفي، التشخيص حسب عوامل النجاح الأساسية FCS والتشخيص حسب القدرات والمعارف المكتسبة.

**1 - التشخيص الوظيفي :** يقوم هذا النوع من التشخيص على تشخيص الوظائف الرئيسية للمؤسسة مثل : الوظيفة الإنتاجية والوظيفة التسويقية... الخ.

**2 - التشخيص حسب عوامل النجاح الأساسية :** تشير هذه الطريقة إلى أن نجاح المؤسسة يعتمد على وضع تركيبة استراتيجية تحتوي عوامل النجاح في قطاع معين، وتختلف هذه العوامل حسب قطاع النشاط، فقد تكون حسب المردودية أو حسب حصة السوق.

**3 - التشخيص حسب المعارف والقدرات المكتسبة :** حسب هذا النوع من التشخيص، فإن المؤسسة تمثل شجرة، حيث أن الأوراق والثمار تمثل المنتجات المباعة، والأغصان الفرعية تمثل الأنشطة، والجذع يمثل المهن، أما الجذور فإنها تتمثل في المعارف والقدرات الأساسية للمؤسسة. وبعد القيام بالتشخيص الخارجي والداخلي، يتم جمع المعلومات المتحصل عليها لوضع حوصلة نم النتائج التي ستمثل أساسًا، التوجيهات الأساسية للمؤسسة.

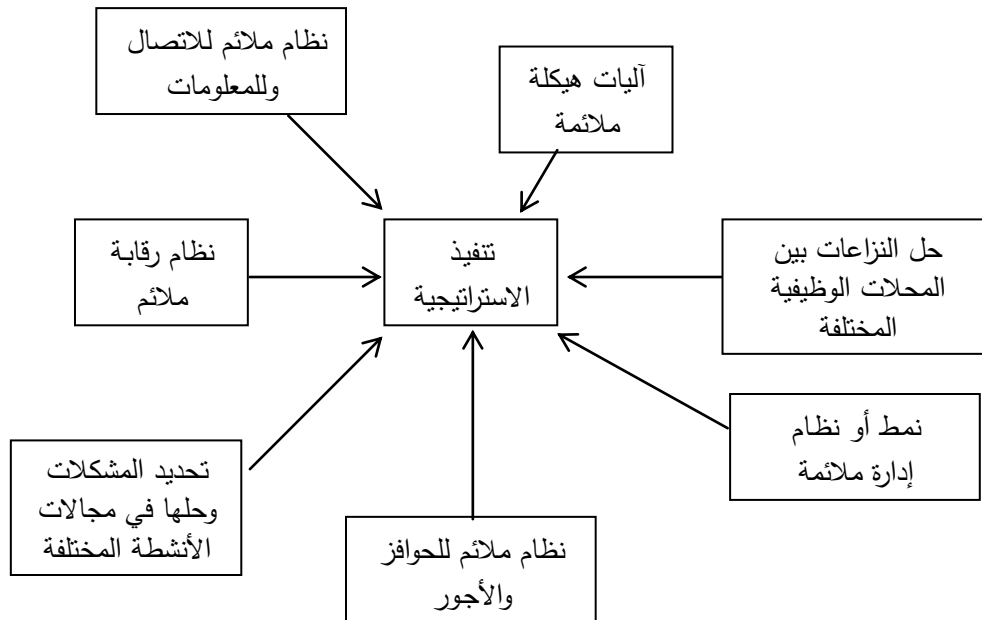
## المبحث الثاني : الرقابة الاستراتيجية

### المطلب الأول : تنفيذ الاستراتيجية

إن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب ترجمة الخطة الاستراتيجية، بحيث تحدد مسؤولية تنفيذ كل جزء منها.

فتنفيذ الاستراتيجية هو جعل الخطة الاستراتيجية واقع ملموس أي تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.

إلا أنه من مقومات التنفيذ الفعال للاستراتيجية ما يلي : أن يوافق الاستراتيجية المختارة هيكله مناسبة، وقد أثبتت عدة دراسات أن نجاح الخطة الاستراتيجية مرتبط بتكيف الهيكله مع الاستراتيجية، أن كثيرًا من المشكلات التسييرية تنتج عن عدم القدرة على تحقيق ذلك التكيف.



### المطلب الثاني : حدود الاستراتيجية

إن الاستراتيجية تصادف بعض المشاكل، لذا هناك حدود نذكر منها :

- **التعقيد والصعوبة في الإعداد :** إن الاستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة وبالخطط ومنهجية التسيير وهذا يجعل منها عملية صعبة ومعقدة. وكذلك لارتباط كل من الأهداف

والتخطيط والاستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو داخل المؤسسة وهذه المعلومات مرتبطة بالعامل الرئيسي وهو العامل المتحرك والمتميز بالغموض والمفاجئة وتحاول المؤسسة التخلص من هذا الحد بتطوير نظام المعلومات ونظام إعداد أهداف وتخطيط متكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الاستراتيجية.

- **إمكانية نقص مرونتها** : كثير ما تواجه الانتقادات الاستراتيجية على أنها صلبة غير مرنة وبذلك قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها وهي لا تأخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الاستراتيجية في الاتجاه السلبي رغم جودتها عند الإعداد.

- **إمكانية المعارضة عند التنفيذ** : من أهم العوائق التي يصادفها المسيرين في تطبيق الاستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ وهذه المعارضة قد تكون جزئية أو جذرية بواسطة رفضها من بعض الأفراد بالمؤسسة.

ولذلك، فإن هناك صعوبة في الإعداد وبالتالي صعوبة في التنفيذ، إلا أن هذه الصعوبة ليس من الممكن القضاء عليها تمامًا، فإن على المؤسسة أن تسعى إلى التخفيف منها أو تأخذها بعين الاعتبار في مختلف المراحل الاستراتيجية.

### **المطلب الثالث : أهداف الاستراتيجية**

إن أي مسعى استراتيجي يربط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الاستراتيجية والهدف أيضًا يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي.

إنتاج الثروة وتوزيعها وتخصيصها، كما أن الأهداف لا تتعلق بنتائج المؤسسة في المجتمع، بل درجة واتجاه نحو هذا الأخير ولا يمكن أن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية والكفاءة، ولقد أكدت بعض التجارب أن الربط بين الأهداف وإعداد الخطة الأساسية يقدم سهولة وسلامة.

وباعتبار القومية الاقتصادية نظام ذي أهداف وغايات، فهي تبحث عن تحقيق حالة محببة ولكن تتوقف حالة المؤسسة بعاملين، الأول عملها والثاني حالة تخطيطها.

## الخاتمة :

ومن خلال ما سبق، نلاحظ أن الاستراتيجية توفر مزايا للمشروع القائم بها، فهي تمكنه من التغلب على التهديدات الموجودة في بيئة المشروع وفي انتهاز أي فرصة قد تسمح له من مواجهة المشاكل الداخلية بالأداء، ومن استغلال ما يتمتع به من عناصر قوة، كما تساعد الاستراتيجية على تحقيق مرونة وعدم تحجره وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل فيها، خاصة لو كانت تتغير باستمرار.