**ماهية الإدارة الإستراتيجية**

**اولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية**

قبل الحديث عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ربما يكون من المناسب التعرف على مفهوم كلمة الإستراتيجية.

1. **معنى الإستراتيجية:**

مصطلح الاستراتيجية يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب.

الاستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عال المستوى، فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، تعني الطريق أو الاستراتيجية، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة في شتى مناح الحياة العامة،

يعود أصل الكلمة إلى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة مثل استراتيجيات العمل استراتيجيات التسويق...الخ.

2**\_ تعريف الإدارة الإستراتيجية:**

لا يوجد تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية بل هناك عدة تعاريف فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل ثم

اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ لذلك تعددت التعا ريف ومنها:

1ـ تعريف شاندلر: ((هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص

الموارد لتحقيق الأهداف والغايات))

2ـ تعريف انسوف: (( هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية

والتي في ضوئها تحدد نوعية الإعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد

المدى الذي تسعى المنظمة من وراء تحقيق غاياتها وأهدافها ))

3ـ تعريف ثومبسون واستركلاند: (( أنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد

غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية))

4ـ تعريف ثوماس: (( تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل

تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة

فاعلة وكفاءة ))

5ـ تعريف جوش وجلويك: (( الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا

الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية

للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة ))

6ـ تعريف كــوين: (( الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات

والإجراءات ومتابعة أنشطته للتأكد من تحقيق الترابط التام ))

7ـ تعريف دركـــر:(( هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات

اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام

معلومات متكامل وفعال ))

8ـ تعريف منتز برج: (( هي أكثر من كونها دعوات أو خطط المنظمة للعمل وهي كذلك أي أنها

الأنموذج في مجرى القرارات الهامة ))

**ثانيا:مبادئ أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية**

1. **مبادئ الادارة الاستراتيجية**

وتتمثل في :

* مبدأ القوة

على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة و نقاط الضعف) تقوم بإعداد الإستراتيجية المناسبة (الهجوم-الدفاع),ولا شك أن هادين الإستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها : (التخصص-الشراكة-التفاهم).

* مبدأ التركيز

من المستحيل إن تكون المؤسسة دائما في وضعية الزائد في جميع المجالات, الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه ميزات تنافسية اكبر من منافسيها.

إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو آي نشاط.

* مبدأ اقتصاد القوى

إن تتوفر الإمكانات للمؤسسة لا يعني تبديدها و تبذيرها,و إما أخد بمبدأ الحيطة و الحذر و دلك بتكييف تلك الإمكانات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

* مبدأ التنسيق

إن تحديق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق و الانسجام بين مختلف الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها .

* مبدأ الأمان

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

* مبدأ الفرص

يفهم من دلك, إن على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة,أي نحسن المراهنة على الحصان المربح و دلك يبنيها الاستراتيجيات التسويقية الملائمة :

* إستراتيجية التوسع السوقي
* إستراتيجية تطوير السلعة
* إستراتيجية التنوع

1. **أهمية الإدارة الإستراتيجية**

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي :

* تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
* تمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً بما فيه من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف.
* تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
* تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
* توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة، ويقلل الفجوة بين الأفراد والأنشطة حيث تساعد المشاركة على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينهما.
* القدرة على إحداث التغيير كما تنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.
* تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
* تدعيم الأداء و تحقيق النتائج المالية المرضية.

**ثالثا: مستويات الإدارة الإستراتيجية**

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، و هي :

* **مستوى الإدارة العليا:** الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمدراء الإستراتيجيون.
* **مستوى الإدارة الوسطى:** الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالملية و التسويق....
* **مستوى الإدارة الدنيا:** الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال و الفنيين و الأجهزة....

و على كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه،كما يلي:

* **مستوى الإستراتيجية العليا**: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات و الإتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات و ممارسات إدارية و إنتاجية،كما يتم التركيز على اتخاذ القرارت ذات العلاقة بعمل المؤسسة، و منتجاتها و أسواقها القائمة و المستقبلية و مستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية و إليها، و علاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

* **مستوى الإستراتيجية الوسطى:** يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، و تسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، و ينصب الإهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها،كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.
* **مستوى الإدارة الدنيا:** يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا و الآلات و الموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، و تهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا.

**رابعا:انواع الإستراتيجيات**

1. **الإستراتيجيات على مستوى المنظمة** :

تمثل هذه الإستراتيجيات مدخلاً لتوجيه تصرفات المنظمة وهى:

* إستراتيجية النمو المتمركز :

يقصد بها التركيز على منتج واحد مربح .

* إستراتيجية تنمية السوق :

ويقصد بها إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من خلال عمليات الفروع ومثال على ذلك هو حق الامتياز .

* إستراتيجية تنمية المنتج :

ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة ،ويمكن بيعها في الأسواق الحالية مثال على ذلك (الشاشات البلازما) .

* إستراتيجية الابتكار :

ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقادمة .

* إستراتيجية التكامل الأفقي :

ويقصد بها زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية في نفس مجال النشاط الحالي من خلال إنشاء وحدات في الشركة .

* إستراتيجية التكامل الرأسي :

ويقصد بها إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها وكذلك إنشاء الشركة لنظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين .

* إستراتيجية المشروعات المشتركة :

وتعنى تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع شركة اخرى .

* إستراتيجية التنويع المترابط :

يقصد بها دخول الشركة في مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال الإستثمار الرئيسي من حيث التكنلوجيا والأسواق أو المنتجات .

* إستراتيجية التنويع غير المترابط :

يقصد بها الاستحواذ أو الإندماج مع شركة أُخرى مختلفة تماماً من حيث نوعية الأعمال .

* إستراتيجية تقليص النشاط :

يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال متنوعة لتخفيض التكلفة .

* إستراتيجية التخلص :

ويقصد بها إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة .

* إستراتيجية التصفية :

يقصد بها بيع الشركة لأُصولها الملموسة وإغلاق مصانعها .

1. استراتيجيات الإستثمار :

وهى مجموعة من الإستراتيجيات التي تشير الى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي يجب استثمارها حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية ،وتقسم تلك الإستراتيجيات على النحو التالي :

* استراتيجيات مرحلة النمو الأولى :

تستهدف الشركات من وراء تبنى هذه الإستراتيجية إلى بناء حصة في السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة .

* استراتيجيات مرحلة النمو :

وهى إستراتيجية تتبع لتمكين الشركة من تحسين موقفها التنافسي النسبي في سوق يتسم بالنمو السريع .

* استراتيجيات مرحلة الركود :

وهى إستراتيجية تهدف إلى زيادة حصة الشركة السوقية وتتبع هذه الإستراتيجية في مرحلة الركود الطفيف والتي تتميز بالزيادة البطيئة في الطلب .

* استراتيجيات مرحلة التشبع :

تتسم مرحلة التشبع في دورة حياة الصناعة بانخفاض معدل نمو السوق ولذلك تتبنى الشركات استراتيجيتي التمييز والقيادة في التكلفة .

* استراتيجيات مرحلة التدهور :

في مرحلة تدهور الصناعة يكون الطلب يكون الطلب منخفضاً وتتبع المنظمات إحدى الإستراتيجيات التالية :

1. إستراتيجية تمركز السوق .
2. إستراتيجية التصويب .
3. إستراتيجية تخفيض الأصول .
4. إستراتيجية التصفية .
5. **استراتيجيات دخول الأسواق العالمية:**

* إستراتيجية التصدير .
* إستراتيجية التراخيص .
* إستراتيجية الأنواع المشتركة .
* التحالفات الإستراتيجية .

1. الإستراتيجيات العامة للتنافس :

تعرف إستراتيجية التنافس على إنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدى إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين . ومن أمثلة تلك الإستراتيجيات :

* إستراتيجية القيادة في التكلفة :

تهدف هذه الإستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين .

وذلك لتحقيق بعض المزايا وهى :

* + - الموقع الأفضل بين المنافسين .
    - الحصانة ضد العملاء الأقوياء ( أن تصبح المنظمة في مأمن من الموردين الأقوياء )
    - احتلال مركزاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من منافسة المنافسين الجدد .
* إستراتيجية التمييز :

وهى إستراتيجية تبنى على أساس التفوق في المجالات التالية :

* التفوق الفني .
* الجودة .
* تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك .
* استراتيجيات التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع تنافسي أفضل في السوق من خلال:

* إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين .
* أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد .
* أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج .

واستراتيجيات التركيز عادة ما تتبع في اوضاع التدهور او بدايات التراجع داخل الصناعة التي تعمل في إيطارها الشركة أو المنظمة .