



جامعة صلاح الدين – أربيل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة المنظمات السياحية

المادة: الإدارة الإستراتيجية  
**Strategic Management**

المرحلة : الرابعة

**عنوان المحاضرة : المفاهيم الأساسية في الادارة الاستراتيجية**

بنه ماو چه مکه سهره کیه کان له بهر یوه بردنی سترا تیژی

مدرس المادة: جبرائیل احمد اسماعیل

email. gibraeel.ismael@su.edu.krd

السنة الدراسية: 2021 – 2022



## خامسا: أهمية الإدارة الاستراتيجية

- (1) التركيز على إتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتفاعل مع القضايا ذات التأثير الطويل الأجل.
- (2) تدعيم المركز التنافسي للمنظمة حيث تنجح في بناء المزايا التنافسية التي تستند الى فهم البيئة الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من إستغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- (3) التخصيص الفعال للموارد والأمكانيات وتوجيهها في الاتجاه الصحيح لإستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
- (4) القدرة على إحداث التغيير بالأعتماد على موارد بشرية ذات فكر إيجابي تُجيد صناعة التغيير.
- (5) وضوح الرؤية المستقبلية عن طريق دقة توقع الأحداث المستقبلية التي تساعد على توفير ضمانات الأستمرار والنمو.

اقتصادية والمالية المرضية.

كان من آثار الظروف والتغيرات غير الموائمة.



## سادسا: أهداف الإدارة الاستراتيجية

- (1) إتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم مكاسب أصحاب المصالح.
- (2) تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عملية تخصيص الموارد بالأسترشاد بهذه الأولويات.
- (3) تسهيل عملية الأتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
- (4) التركيز على السوق والبيئة الخارجية بأعتبار إن إستغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة.
- (5) منع التعارض والإحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تُستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.



## سابعا : مبادئ الاستراتيجية

(1) **مبدأ القوة:** على ضوء الإمكانيات التي تملكها المنظمة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة (الهجوم - الدفاع)، ولا شك أن هذين الاستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها : (التخصص - الشراكة - التفاهم).

(2) **مبدأ التركيز:** من المستحيل أن تكون المنظمة دائماً 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.

(3) **مبدأ اقتصاد القوى:** أن توفر الإمكانيات للمنظمة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمات يسبق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.



(5) **مبدأ الأمان:** إن المنظمات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكاناتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.

(6) **مبدأ الفرص:** يفهم من ذلك، على المنظمة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة.

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

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

← **استراتيجية تطوير السلعة:** تتوسع المنظمة بالتركيز على تطوير

**نوع:** اقتناص فرص تجارية لا تمد بأي صلة لنشاطها.



## ثامناً: مستويات الإدارة الاستراتيجية

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات :

1. **إستراتيجية المنشأة (Corporate Strategy):** في هذا المستوى تتولى الإدارة

الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية.

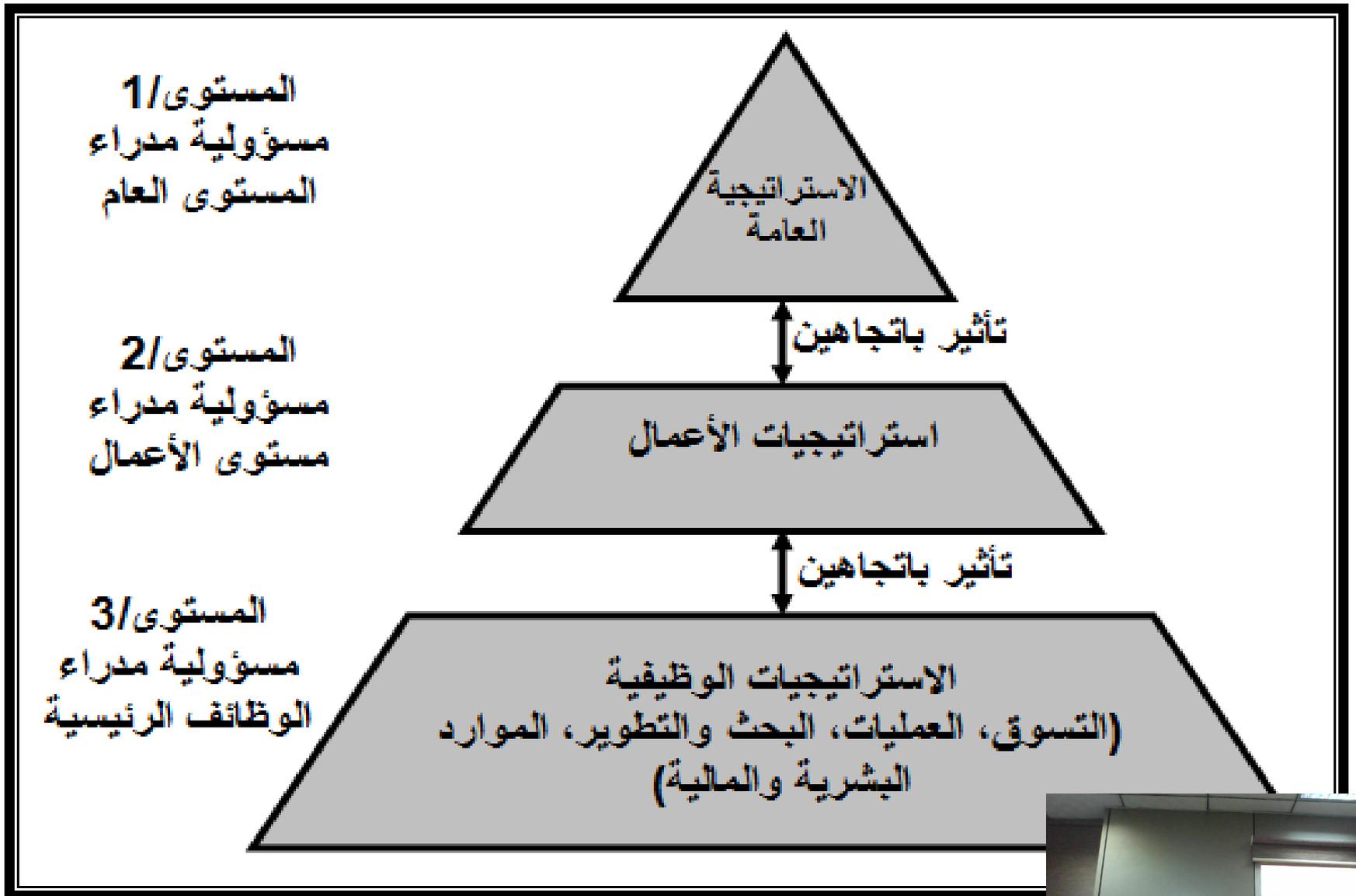
2. **استراتيجية الأعمال (Business Strategy):** يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية

التنافسية **Competitive Strategy** وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية **Strategic Business Units (SBU)**، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

3. **الاستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy):** يعني يوجد خطة استراتيجية

للتسويق وخطة استراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم  
ج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل  
على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .





شكل (2) مستويات الإدارة الاستراتيجية



## پینجهم: گرنگی به ریوہ بردنی ستراتیژی (أهمية الإدارة الاستراتيجية)

(1) تیشکخستنه سهر بریاره ستراتیژیہ کان (التركيز على إتخاذ القرارات الاستراتيجية), که له گهل پرسه کاریگهر و دریژخایه نه کان دا کارلیک ده کهن.

(2) پالپشتی کردنی پیگهی رکابه ری ری کخراو (تدعيم المركز التنافسي للمنظمة), که ده توانری سهر که وی له دروست کردنی سووده کانی رکابه ری (المزايا التنافسية) وه سهری ده خات, به پشت بهستن به تیگه یشتن له ژینگهی ده ره کی و سوود وه رگرتن له ههل و ده رفه ته کان وه گه شه پیدانی سهرچاوه ناوه خو بییه کان وه قوستانه وهی بو سهر که وتن به سهر رکابه ره کاندای.

(3) ته رخان کردنی کی کاریگه ریانه ی سهرچاوه و توانا کان وه ئاراسته کردنیان به شیوه یه کی دروست و وه قوستانه وهی لایه نه کانی هیژ و زال بوون به سهر لایه نه لاوازه کان.

(4) توانایی له ئەنجامدانی گۆرانکاری به پشت بهستن به سه‌رچاوه‌ی مرۆیی، که بیرکردنه‌وه‌یه‌کی ئەریڤیان هه‌بیّت.

(5) دیدی (تیروانینی) ئاینده‌ی رۆن ده‌بیّت، له‌ ریڤگای وردی پیشبینی بۆ پرووداوه‌ی داها‌توویه‌کان، که یارمه‌تیده‌ره‌ له‌ دا‌بینکردنی به‌رده‌وامی و گه‌شه‌سه‌ندن.

(6) به‌ده‌سته‌یڤانی ده‌رئه‌نجامه‌ی ئابووری و داراییه‌ی ئاره‌زوولی‌کراوه‌کان.

(7) به‌گو‌یڤه‌ی توانا، که‌م‌کردنه‌وه‌ی کاریگه‌ری و گۆرانکاریه‌ی ناهاوتاکان یان ئاره‌زوولیڤنه‌کراوه‌کان.

## شەشەم: ئامانجەكانى بەرپۆئەبەردىنى ستراتېژى (أهداف الإدارة الاستراتيجية)

- (1) دەركردنى بېرىرى گىرىگ و كارىگەر، كە كار بۆ زىيادكردنى پىشى رىكخراو (حصه المنظمة) دەكات لە بازار و زىيادكردنى رەزىمەندى مامەلەكاران (كېرىار / سوودمەند / بەكاربەر) وە زىيادكردنى دەستكەوتى بەرژەوهنداران.
- (2) دىارىكردنى پىشىنەكان (تحدید الأولويات) و ئەو پرسانەى تا رادەيەك گىرىگىيان زىياترە، كە ئامانجە درىژخايەكان و ئامانجەكانى سالانە و سىياسەتەكان دادەنرىن لە گەل پىرۆسەى دىارىكردنى سەرچاوەكان.
- (3) ئاسانكردنى پىرۆسەى پەيوەندى لەنىو رىكخراودا، كە پىوەررىكى سەرەكى ھەيە لە رىگايەو زانىيارىە ناروونەكان رىوونكردنەوھى زىياترى بۆ دەكرىت.
- (4) تىشك خستنەسەر بازار (التركيز على السوق) و ژىنگەى دەرەو، بە گوزارشتى قۆستنەوھى ھەل و دەرفەتەكان و رىووبەرووبوونەوھى ھەرەشەكان برىتییە لە پىوهرى سەرەكى بۆ سەرکەوتنى رىكخراو.
- (5) نەھىشتنى بەرھەلستىەكان و بەرىەككەوتنى كارگىرپىیەكان / بەشەكان ، لەبەر بوونى پىوەر و ئامانجى رىوون كە بەكاردىت بۆ يەكلایىكردنەوھى بىر و بۆچوونە جىياوازەكان.

## حهوتهم : بنه ماکانی ستراتژی (مبادئ الاستراتيجية)

**1. بنه ماى هيّز (مبدأ القوة):** له ژير رؤشنايى ئەو توانايەى ريكخراو ههيه تى له خالى به هيّز و خالى لاواز (نقاط القوة والضعف) هه لدهستى به ئاماده كردنى ستراتيجيه كى گونجاو وهك هيّرش بردن (الهجوم), پاريزگارى كردن (الدفاع), گومانيشى تيدانيه ئەم دوو ستراتيجيه پولين دهن بو چهند ستراتيجيكي تر وه كو پسپوري (التخصص), هاوبه شيّتى (الشراكة), تيه گه يشتن (التفاهم).

**2. بنه ماى تيشكخستن سهر (مبدأ التركيز):** ئەسته مه به رده وام ريكخراو له هه موو بواره كاندا له بارودوخى پيشره وى (رائد) دا بيت، ئەمه ش واى لى ده كات تيشكبخاته سهر تواناكانى وه له بواريكى ديارىكراودا كه جياواز بيت له ركابه ركهانى و تايبه تمەندى (ميزه)ى خوئى هه بيت به به راورد به ركابه ركهانى، بو نمونه تيشكبخاته سهر بوارى به ره مه ينان يان بازار يان ههر چالاكييه كى تر.

**3. بنه ماى ئابوورى به هيّز (مبدأ اقتصاد القوى):** كاتيک ريكخراو توناي ئابوورى بو ره خساوه، ناييت هه لبستيت به زياده روئى و به فيرودانى ئەم توانايانه، به لكو پيوسته پشت به ستيت به بنه ماى وريايى و به ئاگايى (مبدأ الحيلة والحذر)، ئەميش به گونجاندى تواناكان له ژير رؤشنايى ئەو گوراكارىيانهى له زينگهى ده وروبه ر دا رووده دهن.

4. **بنه‌مای هه‌ماهه‌نگی (مبدأ التنسيق):** به‌ده‌سته‌پینانی کارامه‌یی ئاره‌زوولیکراو (الفعالية المرجوة) له چالاکیه‌کانی ریکخراو ئه‌نجامی ده‌دات پشت ده‌به‌ستی‌ت به‌بوونی هه‌ماهه‌نگی و ته‌بایی له نیوان وه‌زیفه‌ جو‌راو‌جو‌ره‌کان و ئه‌و چالاکییانه‌ی ریکخراو پێیان هه‌ل‌ده‌ستی‌ت.
5. **بنه‌مای ئارامی (مبدأ الأمان):** ریکخراوه‌کان له ژینگه‌یه‌کی پر مه‌ترسی کارده‌که‌ن، ئه‌مه‌ش پێویست ده‌کات له‌سه‌ریان که توانا‌کانیان له‌و بو‌ارانه‌دا ب‌خه‌نه‌گه‌ر که مه‌ترسییان که‌مه.
6. **بنه‌مای هه‌ل‌ده‌رفه‌ت (مبدأ الفرص):** - هه‌رکاتیک ریکخراو هه‌لیک یان فرسه‌تیک یان فرسه‌تیک باشی بو‌ ده‌ره‌خسیت، پێویسته له‌سه‌ری بيقوژیته‌وه، به‌ پشت به‌ستن به‌ ستراتیژی‌ه‌کانی به‌بازارخستنی گونجاو (الاستراتيجيات التسويقية الملائمة), وه‌ک:
- **ستراتیژی به‌زاندنی بازاری ئیستا (التغلغل في الأسواق الحالية):** ریکخراو به‌ره‌مه‌کانی ئیستای فراوانتر ده‌کات له‌و ناوچانه‌ی تێیدا کار ده‌کات.
  - **ستراتیژی فراوانکردنی بازار (التوسع السوقي):** ریکخراو کاره‌کانی فراوان ده‌کات به‌و به‌ره‌مانه‌ی له‌ کاتی ئیستادا هه‌یه‌تی یان به‌ به‌ره‌می نوی.
  - **ستراتیژی په‌ره‌پێدانی کال (تطوير السلعة):** واتا فراوان کردنی کاره‌کانی ریکخراو به‌ تیشک‌خستنه‌سه‌ر په‌ره‌دان به‌ به‌ره‌مه‌کانی.
  - **ستراتیژی فره‌جو‌ری (التنوع):** واتا قو‌ستن‌ه‌وه‌ی ده‌رفه‌ته‌ بازگانییه‌کان که هه‌یچ په‌یوه‌ندییه‌کی به‌ کاره‌کانی ئیستایه‌وه‌ نه‌بی‌ت.

## ههشتم: ئاسته كانى بهرپۆهبردنى ستراتىژى (مستويات الإدارة الاستراتيجية)

بهرپۆهبردنى ستراتىژى له سى ئاست پىك دىت وهك له شىوهى ژماره (1) دا هاتووه، وه بهم شىوهى خواره وه:

**أ- ستراتىژى رىكخراو (استراتيجية المنظمة):** لهم ئاسته دا بهرپۆهبردنى ستراتىژى هه لدهستى به پرۆسهى پلاندانان بۆ گشت

چالاكى و ئه و كارانهى كه په يوه ندىدارن به دارشتنى په يامى رىكخراو، وه ديارى كردنى ئامانجه كانى ستراتىژى و كۆكردنه وهى كه رهسته و سه رچاوهى پىويست و دارشتنى پلانى ستراتىژى.

**ب- ستراتىژى كاره كان (استراتيجية الأعمال):** هه ندىك جار پىشى ده گوتريت ستراتىژى ركابه رى (الإستراتيجية التنافسية)، ئه م

ستراتىژيه له سه ر ئاستى به كه كانى كار كردنى ستراتىژى داده نريت، كه تيشك ده خاته سه ر باش كردنى ره وشى ركابه رى (تحسين الوضع التنافسي) به ره م يا خزمه تگوزارى به كانى له پيشه سازى به كى ديارى كراودا يان له كه رتىكى ديارى كراوى بازار.

**ج- ستراتىژى وه زىفى (الإستراتيجية الوظيفية):** واتا بونى پلانىكى ستراتىژى بۆ به بازار خستن، وه بوونى پلانىكى ستراتىژى بۆ

بهرپۆهبردنى سه رچاوهى مرۆيى، وه بوونى پلانىكى ستراتىژى بۆ به ره م مه ينان ... هتد، هه ريه ك لهم پلانه ش ئه ركيان شىكار كردنى سياسه ت و به رنامه و رپوشوينه كانى تايبه ته به جىبه جىكردنى هه ر وه زىفه ك، به بى چوونه ناو ورده كارى زياتر ده ربارهى سه رپه رشتى كردنى راسته و خۆى چالاكى به كانى رۆژانهى ئه و وه زىفانه.

ستراتیژی گشتی

ستراتیژہ کانی کارہ کان

ستراتیژہ و ہزیفیہ کان

(بہ بازار خستن، پڑسہ کان، توپڑینہ و ہ پھرہ پندان، سدرچا و ہ مرڈی و دارایی)

شیوہی (1) ناستہ کانی بہ ریوہ بردنی ستراتیژی

# STRATEGIC MANAGEMENT



Thank

You

