



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 – 2020



## 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.

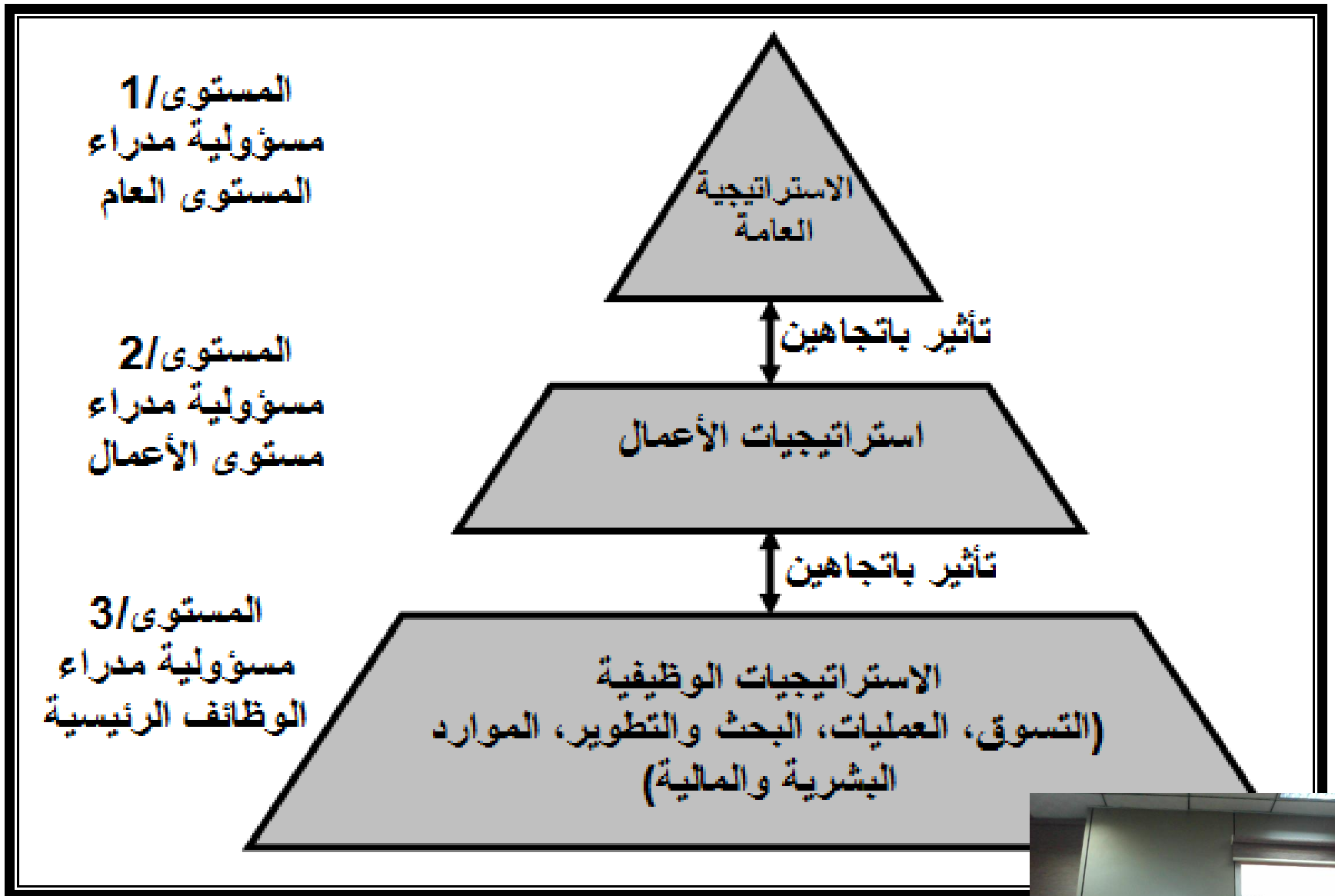
2. **استراتيجية الأعمال (Business Strategy):** يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية

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 دهره کی و سوود وه رگرتن له ههل و دهرفته کان وه گه شه پیدانی سهرچاوه ناوه خوئییه کان وه قوستانه وهی بو سهر که وتن به سهر رکابه ره کاندان.

(3) تهرخان 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 بەرپۆئەبردنى ستراتىژى (أهداف الإدارة الاستراتيجية)

- (1) دەرکردنى بېرىرى گىرىگ و كارىگەر، كە كار بۆ زىادكردنى پىشى رىكخراو (حصه المنظمة) دەكات لە بازار و زىادكردنى رەزامەندى مامەلەكاران (كېرىار / سوودمەند / بەكاربەر) وە زىادكردنى دەستكەوتى بەرژەوهنداران.
- (2) دىارىكردنى پىشىنەكان (تحدید الأولويات) و ئەو پرسانەى تا رادەيەك گىرىگان زىاترە، كە ئامانجە درىژخايەكان و ئامانجەكانى سالانە و سىياسەتەكان دادەنرىن لە گەل پىرۆسەى دىارىكردنى سەرچاوەكان.
- (3) ئاسانكردنى پىرۆسەى پەيوەندى لەنىو رىكخراودا، كە پىوهرىكى سەرەكى هەيە لە رىگايەو زانىارىيە ناروونەكان رىوونكردنەوہى زىاترى بۆ دەكرىت.
- (4) تىشك خستنەسەر بازار (التركيز على السوق) و ژىنگەى دەرەوہ، بە گوزارشتى قۆستنەوہى هەل و دەرەتەكان و رىوہەرووبوونەوہى هەرەشەكان برىتییە لە پىوهرى سەرەكى بۆ سەرکەوتنى رىكخراو.
- (5) نەهىشتنى بەرەلستىيەكان و بەرىەككەوتنى كارگىرپىيەكان / بەشەكان ، لەبەر بوونى پىوهر و ئامانجى رىوون كە بە كاردىت بۆ يە كلابىكردنەوہى بىر و بۆچوونە جىاوازەكان.

## حهوتهم : بنه ماکانی ستراتیژی (مبادئ الاستراتيجية)

**1. بنه ماى هیئز (مبدأ القوة):** له ژیر رؤشنایی ئەو توانایه‌ی ریکخراو هه‌یه‌تی له خالی به‌هیئز و خالی لاواز (نقاط القوة والضعف) هه‌لده‌ستی به‌ئاماده‌کردنی ستراتیژییه‌کی گونجاو وهک هیئرش بردن (الهجوم), پارێزگاری کردن (الدفاع), گومانیشی تێدانیه ئەم دوو ستراتیژییه پۆلین دهن بۆ چهند ستراتیژیکی تر وه‌کو پسرپوری (التخصص), هاوبه‌شیتی (الشراكة), تیه‌گه‌یشتن (التفاهم).

**2. بنه ماى تیشکخستن سهر (مبدأ التركيز):** ئەسته‌مه به‌رده‌وام ریکخراو له هه‌موو بواره‌کاندا له بارودۆخی پێش‌ره‌وی (رائد) دا بیټ, ئەمه‌ش وای لی ده‌کات تیشکبخاته سهر تواناکانی وه له بواریککی دیاریکراودا که جیاواز بیټ له رکابه‌ره‌کانی و تایبه‌تمندی (میزه) ی خۆی هه‌بیټ به به‌راورد به رکابه‌ره‌کانی, بۆ نمونه تیشکبخاته سهر بوازی به‌رهمه‌یینان یان بازار یان ههر چالاکییه‌کی تر.

**3. بنه ماى ئابووری به‌هیئز (مبدأ اقتصاد القوى):** کاتیك ریکخراو تونای ئابووری بۆ ره‌خساوه, نابیت هه‌لبستیټ به زیاده‌رۆیی و به‌فیرۆدانی ئەم توانایانه, به‌لكو پێویسته پشت به‌ستیټ به بنه‌ماى وریایی و به ئاگایی (مبدأ الحیطة والحذر), ئەمیش به گونجاندنی تواناکان له ژیر رؤشنایی ئەو گۆراکاریانه‌ی له ژینگه‌ی ده‌وروبه‌ر دا رووده‌ده‌ن.

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 یاشی بو‌ ده‌ره‌خسیت، پێویسته له‌سه‌ری بيقوژیته‌وه، به‌ پشت به‌ستن به‌ ستراتیژییه‌کانی 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 بازرگانییه‌کان 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 كاريى زياتر ده ربارهى سه رپه رشتى كردنى راسته و خۆى چالاكييه كانى رۆژانهى ئه و وه زىفانه.

ستراتیژی گشتی

ستراتیژی کاره‌کان

ستراتیژی وه‌زیفیه‌کان

(به‌بازارخستن، پرۆسه‌کان، توپۆینه‌وه و په‌ره‌پێدان، سەرچاوه‌ی مرۆیی و دارایی)

شیوه‌ی (1) ئاسته‌کانی به‌ریوه‌بردنی ستراتیژی

# STRATEGIC MANAGEMENT



Thank

You

