

## المحاضرة رقم (01)

الإستراتيجية

الإستراتيجية موضوع هام، يتعلق بنجاح أو فشل المؤسسات بأنواعها وأحجامها المختلفة، يثير هذا الموضوع الكثير من الأسئلة حول المؤسسات، كيف تتطور، كيف تبتكر... وقد يطلب منك عند ولوج عالم العمل باعتبار مختص في الاتصال المشاركة في تشكيل الإستراتيجية أو تنفيذها. من خلال هذه المحاضرة نسعى إلى تحديد فهم شامل حول رهانات وتقنيات الإستراتيجية.

1.. ما هي المؤسسة ؟

المؤسسة مجموعة من الإمكانيات البشرية والمادية يتم تجميعها وتنظيمها بهدف إنتاج سلع أو خدمات يتم بيعها أو تقديمها غالبا من أجل الربح .

## Présentation générale de l'entreprise

Qu'est-ce qu'une entreprise ? Pour qui roule-t-elle ? Que vise-t-elle ? Que fait-elle exactement ?

- ✓ L'entreprise est la cellule économique de base de nos économies. Elle vise à créer des richesses au service de parties prenantes que sont les actionnaires, les salariés, l'équipe de management, les clients, les fournisseurs, les partenaires
- ✓ L'entreprise vise à faire du profit pour assurer sa survie, financer son développement et rémunérer la prise de risque de ses actionnaires. Elle contribue aussi à faire vivre une communauté sociale au sein de laquelle elle opère.
- ✓ La gouvernance de l'entreprise s'intéresse aux instances d'orientation et de décision, distinguant les actionnaires, les administrateurs, les dirigeants, les salariés.
- ✓ L'entreprise mobilise une palette de ressources pour concevoir, produire et distribuer une palette de produits et services pour une palette de clients.

Source : D. Thomas, 2016 ,p.08

## 2. الفاعلون وأصحاب المصلحة " stakeholders " في المؤسسة وبيئتها :

يمكن حصر المجموعات الرئيسية لأصحاب المصالح (جبور، يخلف، 2020، ص.ص. 114-115) في النقاط التالية :

### ● المجموعات الرئيسية من أصحاب المصالح :

- **المساهمين :** يمثل المساهمين قلة من أصحاب المصالح ، حيث أن هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول الشركة ، ما يخولهم الحق في الاستفادة من جزء من أرباحها .
- **الزبائن (العملاء):** هذه الشريحة ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات دون استثناء ، فوجود الشركة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع وخدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء .
- **الموردين والموزعين :** يتوقف نشاط أي شركة أو مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين ، إذ يمثلون مصدر مدخلات الشركة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها .
- **العمال :** يعتبر العامل مصدر خلق القيمة في الشركة أو المؤسسة وله مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجر فحسب ، بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة ، التكوين والتدريب وكذلك نظام الحوافز .
- **المجتمع المحلي :** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين ، يقصد بهم كل من يقطن حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون من النشاط الذي تمارسه الشركة .

### ● أصحاب المصالح الآخرين :

- **المنافسين :** تضم هذه المجموعة جميع الشركات أو المؤسسات التي تنشط في نفس قطاع المؤسسة والذين يتأثرون بنشاط المؤسسة ويؤثرون عليها .
- **الحكومات :** تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصلحة في الشركة من خلال تأثيرها على الشركات بالسياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية .

- البيئة والطبيعة : أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير ومستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للشركات والمؤسسات على صحة الطبيعة وكذا على صحة الإنسان .
- المنظمات غير الحكومية : تنامي دور هذه الجماعات في وقتنا الحالي ،فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كممثل لأصحاب مصالح آخرين فإن نشاطها لها تأثير كبير على سير الشركة .
- وسائل الإعلام : تؤدي وسائل الإعلام دورا كبيرا في الضغط على الشركات والمؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية

### مفهوم الإستراتيجية:

الإستراتيجية قبل كل شيء هي اتخاذ الخيارات في سياق معين ،ينتقل المسير إلى التحكم وفقا لنظامه الخاص بتمثيل موارد مؤسسته والسياق البيئي ، من جهة أخرى تهدف الإستراتيجية إلى متابعة غاية معينة أو سبب وجود المؤسسة ( **raison d'être de l'entreprise** ) ، يكمن هذا بشكل عام في البحث عن الاستدامة ولكن على نطاق أوسع في المعنى المعطى لمشروع المؤسسة ،الإستراتيجية مدعومة بمفهوم الزمنية الذي يخطط له الكثيرون على المدى الطويل حسب المؤسسة ،التقلبات البيئية وعدم الاستقرار التكنولوجي ،يمكن تقليل الوقت المتوقع بشكل كبير ، مع ذلك فإن الإستراتيجية تفترض إسقاطا زمنيا يعتبره فريق الإدارة بعيدا بدرجة كبيرة ( C Isabelle, P. Marion, 2015, p.01 ) .

تعرف الإستراتيجية على أنها اتجاه طويل المدى ، يعني هذا التعريف ضمنا رؤية شاملة ويوضح الشكل رقم (01) تعريفات الإستراتيجية من قبل منظري الإستراتيجية البارزين (1) **Alfred Chandler<sup>2</sup> and Michael Porter** وكلاهما من **Harvard Business School** ، **Peter Drucker<sup>4</sup>** من جامعة **Claremont<sup>5</sup>** ، **Henry<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> Michael Porter هو مؤسس مجال الإستراتيجية الحديثة وأحد أكثر المفكرين تأثيرًا في الإدارة والقدرة التنافسية و بروفيسور بجامعة Harvard.

<sup>2</sup> Alfred Chandler مؤرخ أمريكي للأعمال ومحاضر بجامعة Harvard

<sup>3</sup> كلية Harvard Business School هي كلية أعمال تابعة لجامعة هارفارد في مدينة Boston في ولاية Massachusetts الأمريكية

<sup>4</sup> Peter Drucker كاتب في مجال الاقتصاد وأستاذ ومستشار إداري

<sup>5</sup> Claremont جامعة أبحاث تقع في California (ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية )

<sup>6</sup> Henry Mintzberg كاتب وأكاديمي يدرس بجامعة McGill

**Mintzberg** من جامعة <sup>7</sup>**McGill** ) ، يشير كل منهم إلى عناصر مهمة من الإستراتيجية ، يؤكد **Chandler** على يؤكد التدفق المنطقي من تحديد الأهداف والغايات إلى تخصيص الموارد من أجل تحقيقها ، يركز **Porter** على أن تبني الإستراتيجية يكون لمواجهة المنافسة القادمة من الخارج (K. Yan, B. Anis, 2004, p.185) ويرى **MINTZBERG Henry** أن الإستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة (الحسيني، 2000، ص.14)، بينما ركز **Drucker** من خلال نظرية الأعمال الخاصة بالشركات على ضرورة التركيز على الافتراضات التي تشكل سلوك أي منظمة ، وتملي قراراتها بشأن ما يجب القيام به وما لا يجب فعله، وتحديد ما تعتبره المنظمة نتائج ذات مغزى ، تتعلق هذه الافتراضات بالأسواق وتحديد العملاء والمنافسين وقيمهم وسلوكهم ونقاط القوة والضعف في المؤسسة (D. Pat and W. James, 2010, p.501) .

### الشكل رقم 01: مفهوم الإستراتيجية



J. Guerry and others , Exploring strategy – Text and cases ,2017, p.04.

الإستراتيجية هي مجموع وسائل العمل والطرق المنظمة المستخدمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة على النحو الأمثل .

### لماذا الإستراتيجية ؟

تنوع الاحتياجات التي يجب إشباعها ، التأثير على الجماهير المتعددة ، محدودية الموارد تجبر المؤسسات على اتخاذ خيارات من مجموعة واسعة جدا من التقنيات والطرق المناسبة لتنفيذ خططها .

فيما يتعلق بهدف تسويق أو اتصال محدد ، يمكن أن يكون لظروف الوضع الحقيقي تأثير كبير على كفاءة "هذه الأساليب والحالات التقنية ، لذلك من الضروري البحث عن مجموعات تسمح بالمزج بين أفضل الأساليب والتقنيات للحصول على أفضل النتائج .

يمكن للمنظمة استدعاء عائلتين رئيسيتين للتدخل لمحاولة التأثير على السلوك الفردي أو الجماعي للأشخاص المستهدفين بالأهداف التسويقية وأهداف الاتصال الخاصة بها :

<p>الاستراتيجيات الداخلية <b>Les stratégies internes</b> : التي تسعى إلى التأثير على السلوك من خلال محاولة تعديل المواقف من خلال عمليات التأثير النفسي والاجتماعي .</p>	
<p>الاستراتيجيات الخارجية <b>Les stratégies externes</b> : التي تهدف إلى التأثير في السلوك بشكل مباشر ، دون المرور بتعديل مسبق في المواقف ، يمكن أن ترتبط طرق التأثير المستخدمة بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي .</p>	

الواجب

TD

عرف الإستراتيجية حسب كل من : /Henry Mintzberg / Michael Porter / Alfred D. Chandler

Peter Drucker

ثم حاول تعريفها إجرائيا بناء على التعريفات السابقة .

حدد أنواع الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة

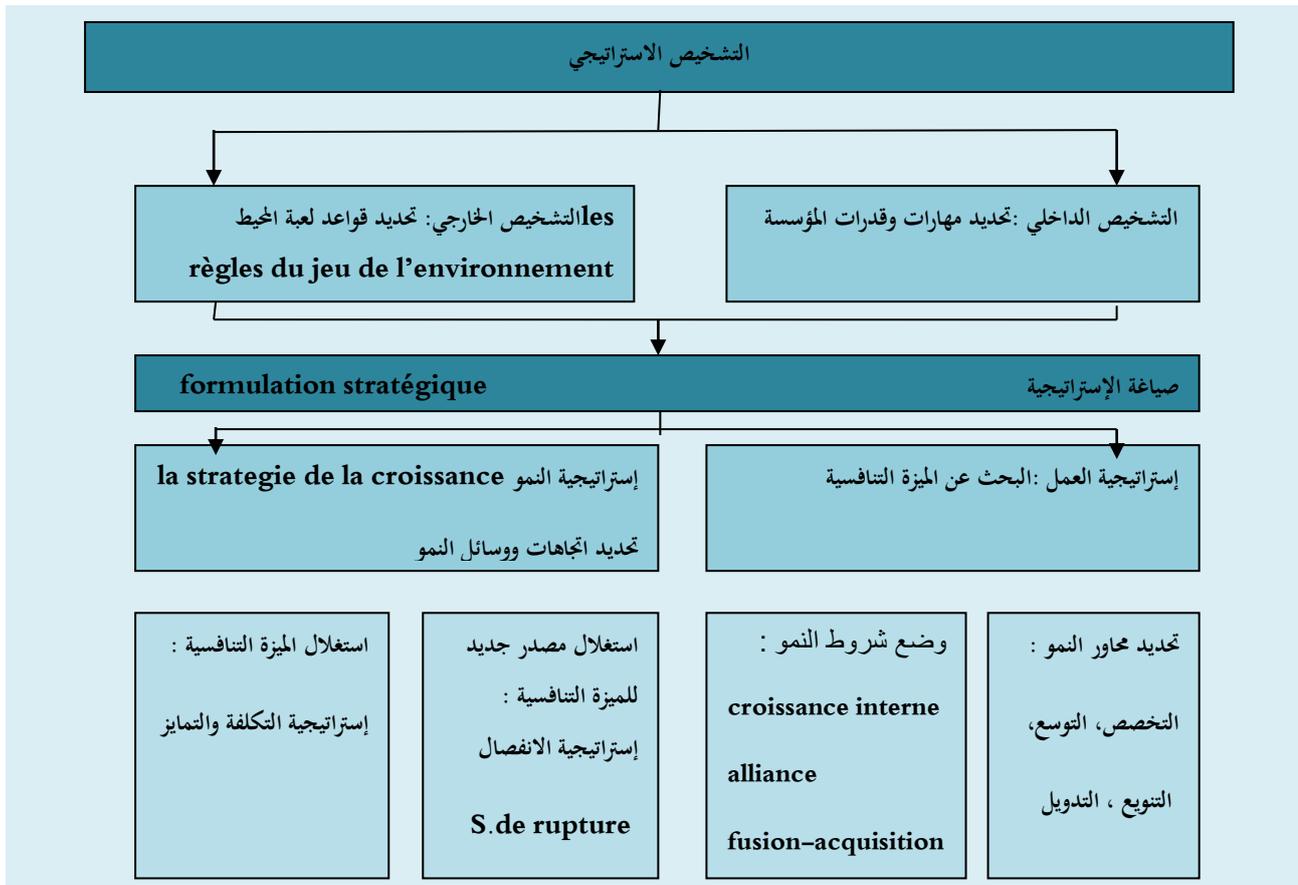
## المحاضرة رقم 02

## إعداد الإستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي

## La démarche d'élaboration de la stratégie et le diagnostic stratégique

الإستراتيجية تخصص في تطور مستمر ، ويتطلب تطوير وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية التزاما قويا من جانب المسير والموظفين وبمخا دائما في كل مجالات النشاط التي تتواجد فيها المؤسسة وبناء الميزة التنافسية ،ولأن الهدف من الإستراتيجية هو ضمان أفضل وضع ممكن بين المؤسسة وخصائص بيئتها، هذه الأخيرة التي تفرض عليها شروط النجاح وما يجب على المؤسسة الالتزام به لتحقيق النجاح من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وتقنياتها ومنتجاتها وتفضيل فرص تطوير واستراتيجيات معينة واستبعاد أخرى ،بالتالي تبنى الإستراتيجية على ما يجب فعله وما يمكن فعله . كل ذلك يوجب إجراء التشخيص الاستراتيجي

## خطوات إعداد الإستراتيجية



Source : Brulhart et al.,2015,p.14

من أجل الحد من المخاطر والخسائر المرتبطة بالاستراتيجيات غير المناسبة، يجب على المؤسسة تنفيذ نهج منظم يمكنها من خلاله تحليل وفهم قدراتها ومهاراتها وخصائص محيطها. في هذا السياق يهدف **التشخيص الداخلي** إلى تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وكذا قدرتها الإستراتيجية، بينما يهدف **التشخيص الخارجي** إلى تحديد التهديدات والفرص و عوامل النجاح في المحيط .

بالتالي فإن **التشخيص الاستراتيجي (Brulhart et al., 2015)** يحشد المفاهيم والأدوات والتقنيات التي تجعل من الممكن استيعاب وتحليل المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويجب التشخيص الاستراتيجي على سؤالين أساسيين في الإستراتيجية : من نحن ؟ أين نحن ؟ ، بهذا تعتبر مرحلة التشخيص الاستراتيجي أساسية في إعداد وتطوير الإستراتيجية (p.13).

يرى **Bojin et schoettl (2012)** أن صياغة الإستراتيجية تتمثل في :

- تحديد أهداف النشاط .
- تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف (بشرية، مالية، تقنية)
- الالتزام بأفق زمني .

للوصول إلى هذه الخيارات الإستراتيجية، يجب إجراء العديد من التحليلات الأولية - nombreuses analyses -  
: -préalables

- تحليل الأنشطة والمنتجات وهوامشها ومستخدميها.
- تحليل موارد المؤسسة ومهاراتها .
- تحليل التكاليف ومصادر التمايز على أساس القيمة المضافة .

#### التجزئة الإستراتيجية وتحديد عوامل النجاح الإستراتيجية

الهدف من التجزئة الإستراتيجية ، هو تقسيم الأنشطة أو تجميعها في مجموعات متجانسة تسمى "قطاعات إستراتيجية" / «segments stratégiques» أو مجالات النشاط الاستراتيجي «domaines d'activité stratégique» ((Strategor, 2005)) ، الهدف من ذلك تحديد طبيعة وعمل الأنشطة المختلفة بدقة شديدة ، ومن ناحية أخرى تخصيص

أهداف وموارد محددة بشكل مناسب لكل نشاط . تعتبر التجزئة أو التقسيم شرطا أساسيا مسبقا لأي عملية تشخيص استراتيجي وتشكل الخطوة الأولى .

تهدف التجزئة إلى تحديد مجموعات متجانسة من الأنشطة من حيث التشغيل وعوامل النجاح الرئيسية والمهارات المطلوبة والاحتياجات التي تمت تلبيتها والعملاء المستهدفين والأهداف الإستراتيجية

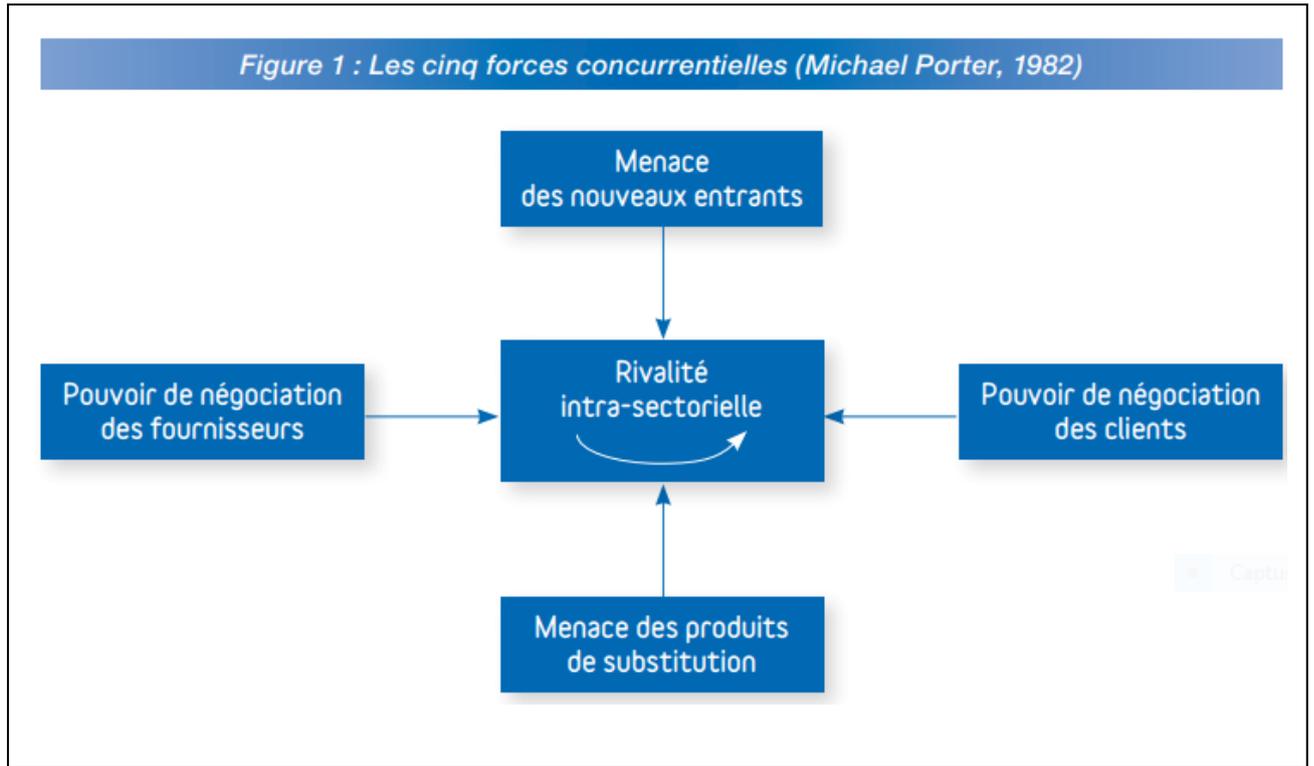
### تحليل البيئات التنافسية أو تصنيف الأنظمة التنافسية typologie des systèmes concurrentiels

نموذج الأنظمة التنافسية (Brulhart,2009) يجعل من الممكن تحديد قواعد اللعبة المتعلقة ببيئة معينة ، ويميز تصنيف الأنظمة التنافسية أربعة أنواع من البيئات ، أي أربعة أنظمة تنافسية متميزة ، لهذا اعتمد **BCG**<sup>8</sup> على بعدين مشتركين : عدد مصادر التمايز المحتملة أو القابلة للاستغلال من ناحية وقوة الميزة التنافسية من ناحية أخرى (p.34)

### تحليل القوى التنافسية Analyse des forces concurrentielles

نموذج تحليل القوى التنافسية (Brulhart,2009) الذي طوره **Michael Porter** هو منهجية تهدف إلى تقييم جاذبية جزء استراتيجي ، لا يعتمد هذا النموذج لتحديد جاذبية القطاع على التأثيرات الداخلية المرتبطة بسلوك المنافسين ولكن أيضا التأثيرات من خارج القطاع المرتبطة بتهديدات البدائل والوافدين الجدد و بسلوك العملاء والموردين ، تحدد نتيجة كل هذه التأثيرات الكثافة التنافسية للقطاع وربحيته المحتملة . (p.47)

<sup>8</sup> مجموعة بوسطن الاستشارية / Boston Consulting Group



Source : Brulhart,2009,op.cit,p. 48.

هذا إضافة إلى أدوات أخرى نذكر منها :

Les 5 forces de Porter , Méthode Mactor, Matrice ADL, Matrice Mac Kinsey, Méthode PESTEL, SWOT

الغرض من الأدوات الإستراتيجية هو المساعدة في هذا التفكير ، تجد كل أداة تحليل إستراتيجي فائدتها في سياقات وقضايا محددة جيدا ، ويؤدي سوء الاستخدام إلى نتائج غير محمودة



TD

تبعاً لما ورد في المحاضرة المتعلقة بتشخيص محيط المؤسسة، قم بتطبيق التشخيص المبين في الجدول (المحاضرة)، على مؤسسة من اختيارك، مستعينا بالبحث في المواقع الالكترونية للمؤسسات على شبكة الانترنت.