

2 مصفوفة Arthur D . Little ADL لقد جاءت هذه المصفوفة للقضاء على قصور المصفوفة السابقة BCG بحيث تقوم على معيارين)نوعية(الوضعية التنافسية ④ الوضعية التنافسية " بعد داخلي ": وهي الوضعية التي تكون فيها المؤسسة في إحدى الوضعيات الخمسة التالية: مسيطرة، تقيم هذه الوضعية انطلاقاً من عوامل نجاح المؤسسة في وظائفها الأساسية، فبالنسبة لعوامل نجاح التمويين: التكامل الأمامي والخلفي، عقود امتياز طويلة، أما عوامل نجاح الإنتاج: مرونة وحدات الإنتاج، وعوامل نجاح التسويق: صورة المؤسسة الجيدة، نوعية ونطاق شبكة التوزيع، ⑤ نضج المهنة " بعد خارجي ": وهو بعد خارجي والذي يعتمد على دورة الحياة المنتوج من النطاق إلى غاية الزوال، هذا البعد بعدة مؤشرات من بينها: معدل نمو السوق، التكنولوجيا (في البداية تكون صعبة التحكم لتتجه إلى ثبات بعد اتجاه القطاع إلى النضج). هذه المصفوفة تقسم إلى 21) خانة كما هو موضح في الشكل بحيث تكون لدينا 4) حالت كما يلي: خانات أنشطة التطوير الطبيعي: وهي أنشطة تتطور بشكل عادي وال تشكل للمؤسسة أي خطر وتكون فيها الوضعية التنافسية مرضية وقوية وعلى المؤسسة تخصيص لها موارد واستثمارات معتبرة. 0202-0202 محاضرات في الإدارة الاستراتيجية تخصص: GRH LMD3 إعداد أ/د: تجاني وافية خانات أنشطة التطوير الانتقائي: وهي الأنشطة التي ال تتركها المؤسسة تتطور بشكل طبيعي وإنما تقوم بعملية الانتقال بحيث تكون مكانتها التنافسية متوسطة أو ضعيفة. خانات أنشطة إعادة التوجيه: وهي الأنشطة التي تتطلب تدخل المؤسسة في توجيهها نحو الوجهة المطلوبة. خانات أنشطة التخلي: وهي الأنشطة التي تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية وفي نفس الوقت قد بلغت مرحلة الزوال لذلك ال بد من التراجع عن الاستثمار فيها. يعاب على هذه المصفوفة أنها تتطلب العديد من المعلومات خصوصاً عن المنافسين، كما أنها تعتبر المنتجات التي تتجه نحو النضج ومنه الزوال بالواعدة والمربحة وهو ما ال يكون بالضرورة. (McKinsey) General Electric مصفوفة-3 وهي كذلك جاءت للقضاء على عيوب مصفوفة BCG والجمع كذلك بين المصفوفتين السابقتين كما أنها تقدم خيارات استراتيجية متعددة) 1 خانات(وهي تعتمد على معيارين جاذبين السوق و القوة التنافسية: شكل يوضح مصفوفة McKinsey ④ جاذبية السوق "بعد خارجي" وهي تتمثل في معدل نمو السوق؛ استقرار وتوزيع المنافسين؛ وانطلاق من هذه النقاط يمكن تقييم جاذبية السوق ضعيف(متوسط ضعيف متوسط قوي 23 نوعية المنتوج؛ العالمية وصورة المؤسسة؛ تنافسية الأسعار؛ البحث والتطوير. وبعد عملية التقييم تظهر لنا ثالث مستويات للوضعية التنافسية (قوى، متوسط، ضعيف) من جاذبية السوق ووضعية المؤسسة قوية وجذابة، فعلى المؤسسة التي لديها مجالت في هذه الخانة (A) تركيز مجهودها والحفاظ على القيادة أو التابع. ④المجالت التي تظهر في الخانات (B) تعتبر متوسطة الأهمية فعلى المؤسسة مراقبة هذه الحالات، والمحافظة عليها قدر المستطاع، مادامت تولد الأرباح، بحيث تتميز القوة التنافسية وجاذبية السوق بمستوى متوسط أو مقبول. ④المجالت التي تظهر في الخانات (C) تعتبر ضعيفة الأهمية فهي المجالت الأقل جاذبية في السوق، والقوة التنافسية فيها ضعيفة لذلك يستحسن النسياب منها أو التوقف. عيوب مصفوفة McKinsey " - يعاب على هذه المصفوفة أنها تواجه صعوبة في اختيار معايير تقييم كل من البعدين - كما تعتمد على أسلوب المقارنة مع المنافسين والذي يطرح مشكل المعلومات والمصادقية. المحاضرة السابعة الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل: يقصد بالخيار الاستراتيجي على مستوى المؤسسة التوجه العام للمؤسسة ونظرتها للمستقبل كيف تكون مستقبال و ما هي استراتيجيات النمو والتوسع أو استراتيجيات النكماش. 1- استراتيجيات الاستقرار يقصد باستراتيجية الاستقرار تلك الاستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المؤسسة بخدمة عمالئها بنفس الطريقة، وهي القطاع المستهدف، معدل النمو، وتوجه المؤسسة إلى هذه الاستراتيجية نتيجة الرضا عن الأداء ل الحالي من الخطورة أو عدم إدراكها للتغير وفي هذه الاستراتيجية، وتزيد معدالت الأداء بنفس النسبة تقريباً استراتيجية التوقف أو التريث، استراتيجية الحصاد واستراتيجية النمو وتنقسم استراتيجيات النمو والتوسع إلى استراتيجية التخصص، استراتيجية التنوع، استراتيجية التحالف، لما يلي: و استراتيجية اندماج والمتصاص، ويمكن شرح كل واحدة منها وفقاً -1 استراتيجية التخصص: وهي نوع من استراتيجيات النمو وهي تعني التركيز على منتج واحد محدد لسوق واحد ويستعمل تكنولوجيا واحدة، مثال: مؤسسة Michelin) الإنتاج العجالت، - إنتاج دون أخطار وتكاليفها ضعيفة؛ - تتجنب مشاكل التنظيم المرتبطة بتسيير المؤسسات المتنوعة؛ مساوئها: - تواجه نمو بطيء وتركيز مواردها على أنشطة منتج واحدة؛ دة أنشطة خاصة إذا كان لها مستقبل مرموق، أو تتميز بمعدل نمو مرتفع، المؤسسة في صحة جيدة أو قصد التعديل من حالتها إذا كانت تعاني من أزمة. ولهذه الاستراتيجية ثلاثة أنواع: ④ استراتيجية التنوع الجغرافي: بحيث يمتد نشاط المؤسسة إلى مناطق وأسواق أخرى تتميز بعوامل نجاح المؤسسة مثل تخفيض الضرائب التسهيلات. الخ. بهوية جديدة، تقوم هذه الاستراتيجية على أفضليات الزيادة مثل مؤسسة طيران تتنوع في الفنادق

التابعة لها. تمكن هذه الاستراتيجية من تقليص المخاطر ولكن يترتب عليها صعوبة في التسيير وتبذير الموارد. السابقة لإنتاج المورد) أو مرحلة اللاحقة له) العميل). تكامل خلفي $amont$ وتتمثل هذه الاستراتيجية في تطوير نشاط المؤسسة نحو المراحل التي تأتي قبل نشاطها، فإذا كانت المؤسسة x (تنتج أقمصة قطنية وقد قامت بإنشاء المؤسسة y) لصناعة القطن، المؤسسة إلى كامتالك المؤسسة المعنية لمؤسسة أخرى مكملة لمنتجها أو الرفع من مستوى الرقابة على الموزعين وبأعني الجملة أو التجزئة، فإذا محاسنها: - تكاليف ضعيفة سواء تكلفة الإنتاج، التخزين أو التسيير؛ - التنسيق الجيد في الاستثمار ربما يسمح بتجنب الطاقة إضافية؛ - الاقتصاد في البحث والتطوير (المؤسسة x) تطلب التخصص من المورد y) التابع لها. مساوئها: - خسارة المهنة الرئيسية للمؤسسة وشخصيتها؛ التكامل الخلفي للموردين 0202-0202 محاضرات في الإدارة الاستراتيجية تخصص: GRH LMD3 إعداد أ.د: تجاني وافية 26 - زيادة المخاطر في فترات الأزمات والركود الاقتصادي بحيث تتضاعف الخسارة على حساب الربح. دة مجالس: البحث والتطوير، المشتريات. ومن أمثلة هذه الاستراتيجية التحالف 1111 تشبع السوق المحلي، سعر المواد الأولية، الرسومات والضرائب، المشجعة. 3- استراتيجية اندماج والامتصاص: الاندماج هو اتحاد مؤسستين A و B من أجل إنشاء مؤسسة جديدة C، وهو من أو الاستفادة من والاندماج قد يكون أو ضم مؤسسة مكملة لنشاطها سواء تكامل أفقي أو تكامل عمودي. يمثل اندماج مؤسسة peugeot و مؤسسة citroën مثال حيث نتجت عنهما مؤسسة citroën-peugeot شكل يوضح استراتيجية اندماج و فيما يلي شكل يوضح استراتيجية الامتصاص: A مؤسسة B مؤسسة C مؤسسة 27 شكل يوضح استراتيجية الامتصاص III- استراتيجيات النكماش: ضعف الكفاءة التشغيلية، فشل الاستراتيجيين الناتج عن عدم قدرتهم اغتنام الفرص وتقليل التحديات الخارجية، وعدم قدرتهم استغلال نقاط قوة ويمكن ذكر أهم أنواع استراتيجيات النكماش وفقا ومن أسباب النكماش: تغير مفاجئ في المحيط التنافسي كدخول منافس جديد، تغير تكنولوجي، والإجراءات، نمو بطيء. - 0 استراتيجية التحول: وتعني تغيير نشاط المؤسسة حيث تلجأ إليه المؤسسة في حالتين الرغبة في التنوع، حيث يتم غلق وتصفية أعمالها. والتصفية نوعان كلية وجزئية، للتصفية، وتم التصفية على شكلين الأول التفكيك واسترجاع القيمة المتبقية للفرع أو المؤسسة، أما الشكل الثاني بيع الفرع أو المؤسسة في حالة جيدة للتشغيل مقابل مبلغ مالي معين. أسبابها متعددة منها: عدم كفاية مردودية المؤسسة، الرغبة في النكماش لأسباب خاصة كموت صاحب المؤسسة، اختلالات كبيرة بين أعضاء مجلس الإدارة، الإفلاس، عجز المؤسسة عن توفير الموارد الرئيسية اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها وتسيير المؤسسة. B مؤسسة المحاضرة الثامنة: الخيارات الاستراتيجية على مستوى مجال الأنشطة يمكن تطبيقها على مجال الأنشطة - المنتج - وهي اما استراتيجية الهيمنة استراتيجية التركيز وعلى كل مؤسسة اختيار الاستراتيجية المناسبة دون الجمع بين الاستراتيجيات الثلاثة لأنها بذلك لن تملك ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات كما في الشكل. شكل يوضح الاستراتيجيات التنافسية الشاملة - 1 استراتيجية الهيمنة بالتكاليف: يقصد باستراتيجية الهيمنة بالتكاليف قيام المؤسسة بإنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة دة وذلك بالاعتماد على طرق منها اقتصاديات الحجم، منحى الخبرة، المعنى، توفر المواد الأولية، الرقابة على التكاليف، تخفيض منافذ التوزيع، مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية. حيث تحقق في المدى المتوسط نتائج عالية مقارنة مع منافسيها، المحتمل للمنتجات البديلة، تحقيق أفضل موقع من حيث المنافسة في السعر، عدم المساومة على تخفيض الأسعار من استراتيجية التمييز استراتيجية الهيمنة بالتكاليف 29 قبل العمالء. الأثاث للصنع amazon , mcdonald's, توفير المنتجات والخدمات بخصائص استثنائية عن تلك المقدمة من قبل المنافسين وبشكل يتم إدراكه من قبل العميل، العالمية، التوزيع والتسويق، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع. د تحقق هذه الاستراتيجية مزايا منها العائد على الاستثمار بسبب والء العمالء حيث تقل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن اتباع استراتيجية التمييز يتحمله المستهلك. ومن أمثلة المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية مؤسسة 3- Tesla , Mercedes , استراتيجية التركيز: يمكن تعريف استراتيجية التركيز على أنها الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة بالتركيز على قطاع أو شريحة معينة من المستهلكين دون غيرهم، حيث تسعى إلى الاستفادة من ميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ومنه استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، أو تقديم منتجات في الجودة والمواصفات ومنه استراتيجية التركيز مع التمييز. وتأتي استراتيجية التركيز نتيجة لقرارات معينة كتفادي المؤسسة الدخول في الصراع التنافسي مع مؤسسات أخرى، أو نتيجة أو نتيجة لقرار المؤسسة التركيز على شريحة معينة ومن أجل تبني استراتيجية التركيز هناك خطوتان، الفائقة الكماليات فهي تركز على شريحة من المستهلكين ذوي الحاجات الخاصة Ferrari لصناعة السيارات الرياضية الفاخرة. في المؤسسة والتي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، مع الأخذ

بعين الاعتبار تعدد المجالات الوظيفية وتداخلها مع بعضها البعض، ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الوظيفية إلى ستة أنواع حسب الوظائف الرئيسية في المؤسسة وهي التموين، الموارد البشرية، -1 استراتيجية وظيفية التموين: وهي قرارات استراتيجية تتعلق بوظيفة التموين بالمواد الأولية والأجزاء اللازمة لوظيفة الإنتاج، الموردن، المنافسون، التغيرات مخرجات ذات قيمة، مستوى الجودة المطلوبة حلقات الجودة، طرق الإنتاج 3- JAT, MRP, استراتيجية وظيفية التسويق: تطوير المنتج، البيع، التوزيع، مستوى الداعية والإعلان. التسويقية العديد من الاستراتيجيات الفرعية مثل: أو تنمية منتجات حالية الأسواق 4 استراتيجية التسعير: تساعد المؤسسة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين، كمية الناتج. 4 استراتيجية الترويج: وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المؤسسة، وتتكون هذه الاستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان، تفعيل نشاط المبيعات. المدفوعة القنوات راديو، أو عن طريق تسويق الإلكتروني محركات البحث، عروض محفزة، 31 والمستقبلية وهي تعني بالموارد المالية وتحليل هيكل التكاليف وتقدير الأرباح. وتسعى الاستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار تحاول تحقيق توازن بين الأصول والخصوم والالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمؤسسة. كما تخطط الاحتياجات من العمالة والتعيين، الترقية، النقل، التدريب، التحفيز والمكافآت. فالاستراتيجية هنا تساهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال توفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة وتشجيع روح العمل الجماعي. أو وهل يتم البحث داخليا خارجيا المحاضرة العاشرة: تنفيذ الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية إن تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها تعتبران المرحتين الأخيرتين من عملية الدارة الاستراتيجية وهي مراحل حرجة لنجاح -1 تنفيذ الاستراتيجية يتمثل تنفيذ الاستراتيجية في الربط بين ما ترغب المؤسسة أن تصل إليه، والأسلوب الذي تنتهجه لتحقيق ذلك. فبينما تختص الإدارة العليا بصياغة الاستراتيجية فإن تنفيذها يتطلب التنسيق بين الإدارة العليا وعدد كبير من الأفراد من جميع أجزاء المؤسسة، حيث تعمل الإدارة العليا جاهدة لإيصال الاستراتيجية التي وضعتها موضع تنفيذ وتوضيحها إلى كل من يعنيه الأمر خاصة وأن الاستراتيجية في الغالب عبارة عن رؤى فكرية ال توجد إل في ذهن مبدعها. -1 مفهوم تنفيذ الاستراتيجية: هو سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المترابطة والتي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ -0 متطلبات تنفيذ الاستراتيجية: تعتبر عملية التنفيذ الاستراتيجي مرحلة حرجة في الإدارة الاستراتيجية لأنها تتطلب تهيئة العوامل التالية: 0202-0202 محاضرات في الإدارة الاستراتيجية تخصص: GRH LMD3 إعداد أ/د: تجاني وافية 32 الاستراتيجية واضحة الصياغة وليست غامضة؛ التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية وتوفير نظام اتصال فعال؛ توفير الموارد البشرية الزمة لتنفيذ الاستراتيجية؛ توفير نظام فعال للحوافز والمكافآت بناء الهيكل التنظيمي المناسب؛ توفير المناخ التنظيمي الملائم؛ بالقدرات الاستراتيجية والتعبئة الاستراتيجية: 4 تفصيل الاستراتيجية: تعد الخطوة الحاسمة لأنها تنقل العمل الاستراتيجي من مستوى المؤسسة الكلي إلى الالتزامات الخاصة من خلال عدد كبير من الفعاليات المتالحقة، أمد إلى خطة تتحدث بلغة الأرقام ولمدة زمنية قصيرة من قبل المستوى الأدنى في الإدارة. ولكي تتحول الاستراتيجية إلى 4 الإحاطة بالقدرات القيادية: ويقصد بذلك القدرة التي يمتلكها المسير الاستراتيجي على تنفيذ الاستراتيجية وهي مسألة ترتبط بتعبئة الموارد باتجاه تحقيق الأهداف وتعد القدرات القيادية التقنية الأولى والأساسية التي ينبغي أن تمتلكها المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية كما تمثل حلقة الوصل بين عمليتي الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي وينبغي على المؤسسة الناجحة امتالك 4 التعبئة الاستراتيجية: يتوقف التنفيذ الاستراتيجي على قدرة الإدارة العليا على إيجاد وجهات نظر داعمة للاستراتيجية المختارة وهذا يتوقف على ثقافة المؤسسة إضافة إلى حشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة لذلك. II - الرقابة الاستراتيجية: حيث جهاز معلومات قادرا -1 مفهوم الرقابة الاستراتيجية: ويمكن تعريفها على أنها توظيف آلية مناسبة لمتابعة ومراجعة تنفيذ الاستراتيجية وذلك لضمان نتائج ايجابية تتألف وطموحات الخيار الاستراتيجي. 0202-0202 محاضرات في الإدارة الاستراتيجية تخصص: GRH LMD3 إعداد أ/د: تجاني وافية 33 للتمكن من الكشف عن الأخطاء والانحرافات في حالة وقوعها وتحديد الأسباب ومحاولة تصحيحها. - تساعد الإداريين على تقييم مدى التقدم في تحقيق أهداف الاستراتيجية المختارة بحيث تضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب؛ للمؤسسة، لهذا ال بد من وجود آلية للرقابة على الاستراتيجية؛ - العمل على تأمين وضمان مطابقة نتائج الأداء المنفذ مع معايير الأداء الموضوعة في الخيار الاستراتيجي؛ - التأكد من قدرات الإدارة العليا تجاه تنفيذ الاستراتيجية مما يتيح لها الفرصة لتنفيذ استراتيجيات أخرى. -3 خطوات الرقابة الاستراتيجية تتمثل أهم خطوات والرقابة الاستراتيجية في: وضع معايير الأداء التي تستخدم في التقييم،