بحيث تقوم على BCG لقد جاءت هذه المصفوفة للقضاء على قصور المصفوفة السابقة Arthur D . Little ADL مصفوفة 2 معيارين)نوعية(الوضعية التنافسية الوضعية التنافسية " بعد داخلي ": وهي الوضعية التي تكون فيها المؤسسة في إحدى الوضعيات الخمسة التالية: مسيطرة، تقيم هذه الوضعية انطالقا من عوامل نجاح المؤسسة في وظائفها ألساسية، فبالنسبة لعوامل نجاح التموين: التكامل ألمامي والخلفي، عقود امتياز طويلة، أما عوامل نجاح إلنتاج: مرونة وحدات إلنتاج، وعوامل نجاح التسويق: صورة المؤسسة الجيدة، نوعية ونطاع شبكة التوزيع، نضج المهنة " بعد خارجي": وهو بعد خارجي والذي يعتمد على دورة الحياة المنتوج من االنطالق 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(حاالت 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 إعداد أ/د: تجاني وافية خانات أنشطة التطوير االنتقائي: وهي GRH LMD3 :محاضرات في إلدارة االستراتيجية تخصص ألنشطة التي ال تتركها المؤسسة تتطور بشكل طبيعي وإنما تقوم بعملية االنتقاء بحيث تكون مكانتها التنافسية متوسطة أو ضعيفة. خانات أنشطة إعادة التوجيه: وهي ألنشطة التي تتطلب تدخل المؤسسة في توجيهها نحو الوجهة المطلوبة. خانات أنشطة التخلي: وهي ألنشطة التي تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية وفي نفس الوقت قد بلغت مرحلة الزوال لذلك ال بد من التراجع عن االستثمار فيها. يعاب على هذه المصفوفة أنها تتطلب العديد من المعلومات خصوصا عن المنافسين، كما أنها تعتبر المنتجات مصفوفة- McKinsey) General Electric (.التي تتجه نحو النضج ومنه الزوال بالواعدة والمربحة وهو ما ال يكون بالضرورة والجمع كذلك بين المصفوفتين السابقتين كما أنها تقدم خيارات BCG 3 وهي كذلك جاءت للقضاء على عيوب مصفوفة McKinsey استراتيجية متعددة)1 خانات(وهي تعتمد على معيارين جاذبين السوق و القوة التنافسية: شكل يوضح مصفوفة جاذبية السوق "بعد خارجي" وهي تتمثل في معدل نمو السوق؛ استقرار وتوزيع المنافسين؛ وانطالق من هذه النقاط يمكن تقييم جاذبية السو ق ضعيف(متوسط ضعيف ضعيف متوسط قوي 23 نوعية المنتوج؛ العالمة وصورة المؤسسة؛ تنافسية ألسعار؛ البحث والتطوير. وبعد عملية التقييم تظهر لنا ثالث مستويات للوضعية التنافسية)قوى، متوسط، ضعيف(من جاذبية السوق تركيز مجهودها والحفاظ على القيادة أو(A(ووضعية المؤسسة قوية وجذابة، فعلى المؤسسة التي لديها مجاالت في هذه الخانة تعتبر متوسطة ألهمية فعلى المؤسسة مراقبة هذه الحاالت، والمحافظة عليها قدر(B(التابع. المجاالت التي تظهر في الخانات المستطاع، مادامت تولد ألرباح، بحيث تتميز القوة التنافسية وجاذبية السوق بمستوى متوسط أو مقبول. المجاالت التي تظهر تعتبر ضعيفة ألهمية فهي المجاالت ألقل جاذبية في السوق، والقوة التنافسية فيها ضعيفة لذلك يستحسن(C(في الخانات يعاب على هذه المصفوفة أنها تواجه صعوبة في اختيار معايير تقييم - " McKinsey االنسحاب منها أو التوقف. عيوب مصفوفة كل من البعدين - كما تعتمد على أسلوب المقارنة مع المنافسين والذي يطرح مشكل المعلومات والمصداقية. المحاضرة السابعة الخيارات االستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل: يقصد بالخيار االستراتيجي على مستوى المؤسسة التوجه العام للمؤسسة استراتيجيات االستقرار-I .ونظرتها للمستقبل كيف تكون مستقبال و ما هي استراتيجيات النمو والتوسع أو استراتيجيات االنكماش يقصد باستراتيجية االستقرار تلك االستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المؤسسة بخدمة عمالئها بنفس الطريقة، وهي القطاع المستهدف، معدل النمو، وتتجه المؤسسة إلى هذه االستراتيجية نتيجة الرضا عن ألداء ل الحالي من الخطورة أو عدم إدراكها للتغير ً وفي هذه االستراتيجية ، وتزيد معدالت ألداء بنفس النسبة تقريبا استراتيجية التوقف أو التريث، استراتيجية الحصاد واستراتيجية النمو وتنقسم استراتيجيات النمو والتوسع إلى استراتيجية التخصص، استراتيجية التنويع، استراتيجية التحالف، لما يلي: و استراتيجية االندماج واالمتصاص، ويمكن شرحكل واحدة منها وفقا -1استراتيجية التخصص: وهي نوع من استراتيجيات إلنتاج(Michelin(النمو وهي تعني التركيز على منتوج واحد محدد لسوق واحد ويستعمل تكنولوجيا واحدة، مثال: مؤسسة العجالت، -إنتاج دون أخطار وتكاليفها ضعيفة؛ -تتجنب مشاكل التنظيم المرتبطة بتسيير المؤسسات المتنوعة؛ مساوئها: - تواجه نمو بطيء وتركيز مواردها على أنشطة منتوج 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 االستراتيجية ثالثة أنواع: استراتيجية التنويع الجغرافي: بحيث يمتد نشاط المؤسسة إلى مناطق وأسواق أخرى تتميز بعوامل نجاح المؤسسة مثل تخفيض الضرائب التسهيالت . الخ. بهوية جديدة، تقوم هذه االستراتيجية على أفضليات الزيادة مثل مؤسسة طيران تتنوع في الفنادق

Summarized by © lakhasly.com

التابعة لها. تمكن هذه االستراتيجية من تقليص المخاطر ولكن يترتب عليها صعوبة في التسيير وتبذير الموارد. السابقة لإلنتاج وتتمثل هذه االستراتيجية في تطوير نشاط المؤسسة نحو المراحل amont)المورد(أو مرحلة الالحقة له)العميل(. تكامل خلفي لصناعة القطن، المؤسسة إلى(y(التي تأتي قبل نشاطها، فإذا كانت المؤسسة)×(تنتج أقمصة قطنية وقد قامت بإنشاء المؤسسة كامتالك المؤسسة المعنية لمؤسسة أخرى مكملة لمنتجها أو الرفع من مستوى الرقابة على الموزعين وبائعي الجملة أو التجزئة، فإذا محاسنها: ـ تكاليف ضعيفة سواء تكلفة إلنتاج، التخزين أوالتسيير؛ ـ التنسيق الجيد في االستثمار ربما يسمح بتجنب الطاقة التابع لها. مساوئها : ـ خسارة(y(تطلب التخصص من المورد(x(إضافية؛ ـ االقتصاد في البحث والتطوير ألن المؤسسة :المهنة الرئيسية للمؤسسة وشخصيتها؛ التكامل الخلفي الموردين 0202-0202 محاضرات في إلدارة االستراتيجية تخصص إعداد أ/د: تجاني وافية 26 ـ زيادة المخاطر في فترات ألزمات والركود االقتصادي بحيث تتضاعف الخسارة على GRH LMD3 حساب الربح. ّدة مجاالت: البحث والتطوير، المشتريات. ومن أمثلة هذه االستراتيجية التحالف 1111 تشبع السوق المحلي، سعر من B و A المواد ألولية، الرسومات والضرائب، المشجعة. ـ3استراتيجية االندماج واالمتصاص: االندماج هو اتحاد مؤسستين وهو من أو االستفادة من واالندماج قد يكون أو ضم مؤسسة مكملة لنشاطها سواء تكامل أفقي أو ،C أجل انشاء مؤسسة جديدة شكل citroën-peugeot مثال حيث نتجت عنهما مؤسسة citroën و مؤسسة peugeot تكامل عمودي. يمثل اندماج مؤسسة مؤسسة 27 شكل يوضحC مؤسسةB مؤسسةA :يوضح استراتيجية االندماج و فيما يلي شكل يوضح استراتيجية االمتصاص استراتيجيات االنكماش: ضعف الكفاءة التشغيلية، فشل االستراتيجيين الناتج عن عدم قدرتهم اغتنام-III استراتيجية االمتصاص الفرص وتقليل التحديات الخارجية، وعدم قدرتهم استغالل نقاط قو ة ويمكن ذكر أهم أنواع استراتيجيات االنكماش وفقا ومن أسباب االنسحاب: تغير مفاجئ في المحيط التنافسي كدخول منافس جديد، تغير تكنولوجي، وإلجراءات، نمو بطيء. ـ 0استراتيجية التحول: وتعني تغيير نشاط المؤسسة حيث تلجأ إليه المؤسسة في حالتين الرغبة في التنويع، حيث يتم غلق وتصفية أعمالها. والتصفية نوعان كلية وجزئية، للتصفية، وتتم التصفية على شكلين ألول 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 االنسحاب ألسباب خاصة كموت صاحب المؤسسة، اختالفات كبيرة بين أعضاء مجلس إلدارة، مؤسسة المحاضرة الثامنة:B .إلفالس، عجز المؤسسة عن توفير الموارد الرئيسية الالزمة لتنفيذ استراتيجيتها وتسيير المؤسسة الخيارات االستراتيجية على مستوى مجال ألنشطة يمكن تطبيقها على مجال ألنشطة –المنتج-وهي اما استراتيجية الهيمنة استراتيجية التركيز وعلى كل مؤسسة اختيار االستراتيجية المناسبة دون الجمع بين االستراتيجيات الثالثة ألنها بذلك لن تملك ويمكن توضيح هذه االستراتيجيات كما في الشكل. شكل يوضح االستراتيجيات التنافسية الشاملة ـ1استراتيجية الهيمنة بالتكاليف: يقصد باستراتيجية الهيمنة بالتكاليف قيام المؤسسة بإنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة ّدة وذلك باالعتماد على عـ طرق منها اقتصاديات الحجم، منحنى الخبرة، المعني، توفر المواد ألولية، 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 ألسعار من استراتيجية التمييز استراتيجية توفير المنتجات والخدمات بخصائص استثنائية عن ,amazon , mcdonald's الهيمنة بالتكاليف 29 قبل العمالء. ألثاث للصنع تلك المقدمة من قبل المنافسين وبشكل يتم إدراكه من قبل العميل، العالمة، التوزيع والتسويق، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع. ّد تحقق هذه االستراتيجية ة مزايا منها العائد على االستثمار بسبب والء العمالء حيث تقل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن اتباع استراتيجية التمييز يتحمله المستهلك. ومن أمثلة المؤسسات التي تتبع هذه االستراتيجية مؤسسة استراتيجية التركيز: يمكن تعريف استراتيجية التركيز على أنها االستراتيجية التي تتبعها المؤسسة3- , Tesla , Mercedes بالتركيز على قطاع أو شريحة معينة من المستهلكين دون غيرهم، حيث تسعى إلى االستفادة من ميزة التنافسية من خالل 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 لصناعة السيارات الرياضية الفاخرة. في المؤسسة والتي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، مع ألخذ Ferrari

Summarized by © lakhasly.com

بعين االعتبار تعدد المجاالت الوظيفية وتداخلها مع بعضها البعض، ويمكن تقسيم االستراتيجيات الوظيفية إلى ستة أنواع حسب الوظائف الرئيسية في المؤسسة وهي التموين، الموارد البشرية، ـ1استراتيجية وظيفة التموين: و هي قرارات استراتيجية تتعلق بوظيفة التموين بالمواد أألولية واألجزاء الالزمة لوظيفة إلنتاج، الموردين، المنافسون، التغيرات مخرجات ذات قيمة، مستوى استراتيجية وظيفة التسويق: ت تطوير المنتوج، البيع، التوزيع،3- .JAT , MRP الجودة المطلو بة حلقات الجودة، طرق إلنتاج مستوى الداعية وإلعالن. التسويقية العديد من االستراتيجيات الفرعية مثل: أو تنمية منتجات حالية ألسواق استراتيجية التسعير: تساعد المؤسسة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعدها على مواجهة المنافسين، كمية النتاج. استراتيجية الترويج: وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المؤسسة، وتتكون هذه االستراتيجية من عناصر أساسية أهمها إلعالن، تفعيل نشاط المبيعات. المدفوعة القنوات راديو، أو عن طريق تسويق االلكتروني محركات البحث، عروض محفزة، 31 والمستقبلية وهي تعني بالموارد المالية وتحليل هيكل التكاليف وتقدير أألرباح. وتسعى االستراتيجية المالية إلى تحديد إلطار تحاول تحقيق توازن بين أألصول والخصوم واالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمؤسسة. كما تخطيط االحتياجات من العمالة والتعيين، الترقية، النقل، التدريب، التحفيز والمكافآت. فاالستراتيجية هنا تساهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خالل توفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة وتشجيع روح العمل الجماعي. أو وهل يتم البحث داخليا خارجيا المحاضرة العاشرة: تنفيذ االستراتيجية والرقابة االستراتيجية إن تنفيذ االستراتيجية والرقابة عليها تعتبران المرحلتين أألخيرتين من عملية تنفيذ االستراتيجية يتمثل تنفيذ االستراتيجية في الربط بين ما ترغب المؤسسة أن-I االدارة االستراتيجية و هي مراحل حرجة لنجاح تصل إليه، وأألسلوب الذي تنتهجه لتحقيق ذلك. فبينما تختص إلدارة العليا بصياغة االستراتيجية فإن تنفيذها يتطلب التنسيق بين إلدارة العليا وعدد كبير من أألفراد من جميع أجزاء المؤسسة، حيث تعمل إلدارة العليا جاهدة إليصال االستراتيجية التي وضعتها موضع تنفيذ وتوضيحها إلى كل من يعنيه أألمر خاصة وأن االستراتيجية في الغالب عبارة عن رؤى فكرية ال توجد إال في ذهن مبدعها. ـ1مفهوم تنفيذ االستراتيجية: هو سلسلة من الفعاليات أو أألنشطة المترابطة والتي تمارس لوضع االستراتيجية موضع التنفيذ ـ0متطلبات تنفيذ االستراتيجية: تعتبر عملية التنفيذ االستراتيجي مرحلة حرجة في االدارة االستراتيجية ألنها تتطلب تهيئة إعداد أ/د: تجاني وافية GRH LMD3 32 :العوامل التالية: 0202-0202 محاضرات في إلدارة االستراتيجية تخصص االستراتيجية واضحة الصياغة وليست غامضة؛ التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية وتوفير نظام اتصال فعال؛ توفير الموارد البشرية االزمة لتنفيذ االستراتيجية؛ توفير نظام فعال للحوافز والمكافآت بناء الهيكل التنظيمي المناسب؛ توفير المناخ التنظيمي المالئم؛ بالقدرات االستراتيجية والتعبئة االستراتيجية: تفصيل االستراتيجية: تعد الخطوة الحاسمة ألنها تنقل العمل االستراتيجي من مستوى المؤسسة الكلي إلى االلتزامات الخاصة من خالل عدد كبير من الفعاليات المتالحقة، أألمد إلى خطة تتحدث بلغة أألرقام ولمدة زمنية قصيرة من قبل المستوى أألدنى في إلدارة. ولكي تتحول االستراتيجية إلى إلحاطة بالقدرات القيادية: ويقصد بذلك القدرة التي يمتلكها المسير االستراتيجي على تنفيذ االستراتيجية وهي مسالة ترتبط بتعبئة الموارد باتجاه تحقيق أألهداف وتعد القدرات القيادية التقنية أألولى وأألساسية التي ينبغي أن تمتلكها المؤسسة لتنفيذ االستراتيجية كما تمثل حلقة الوصل بين عمليتي الصياغة والتنفيذ االستراتيجي وينبغي على المؤسسة الناجحة امتالك التعبئة االستراتيجية: يتوقف التنفيذ االستراتيجي على قدرة إلدارة العليا على إيجاد وجهات نظر داعمة لالستراتيجية المختارة وهذا يتوقف على ثقافة المؤسسة الرقابة االستراتيجية : حيث جهاز معلومات قادرا ـ1مفهوم - II .إضافة إلى حشد جميع الطاقات البشرية والمادية الالزمة لذلك الرقابة االستراتيجية: ويمكن تعريفها على أنها توظيف آلية مناسبة لمتابعة و مراجعة تنفيذ االستراتيجية وذلك لضمان نتائج ايجابية إعداد أ/د: GRH LMD3 :تتالءم وطموحات الخيار االستراتيجي. 0202-0202 محاضرات في إلدارة االستراتيجية تخصص تجاني وافية 33 للتمكن من الكشف عن أألخطاء واالنحرافات في حالة وقوعها وتحديد أألسباب ومحاولة تصحيحها. ـ تساعد إلداريين على تقييم مدى التقدم في تحقيق أهداف االستراتيجية المختارة بحيث تضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب؛ للمؤسسة، لهذا ال بد من وجود آلية للرقابة على االستراتيجية؛ ـ العمل على تأمين وضمان مطابقة نتائج أألداء المنفذ مع معايير أألداء الموضوعة في الخيار االستراتيجي؛ ـ التأكد من قدرات إلدارة العليا تجاه تنفيذ االستراتيجية مما يتيح لها الفرصة لتنفيذ استراتيجيات أخرى. ـ3خطوات الرقابة االستراتيجية تتمثل أهم خطوات والرقابة االستراتيجية في: ،وضع معايير أألداء التي تستخدم في التقييم

Summarized by © lakhasly.com