

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الأولى ماستر تخصص إدارة استراتيجية مقياس أدوات التحليل الاستراتيجي الأستاذة: سلاف رحال

محااضرة: المصفوفات الحديثة

Hofer ، Ashridge

تعريفها، منهجية التحليل، التعليمات الاستراتيجية، مزايا
وحدود النموذج

محتوى المحاضرة

- ◀ التعريف بمصفوفة *Ashridge*؛
- ◀ التعليمات الاستراتيجية التي قدمها نموذج *Ashridge*؛
- ◀ مزايا وحدود استخدام المصفوفة *Ashridge*.
- ◀ التعريف بمصفوفة *Hofer*؛
- ◀ التعليمات الاستراتيجية التي قدمها نموذج *Hofer*؛
- ◀ مقارنة وحدات الاعمال الاستراتيجية لمصفوفة *Hofer*.
- ◀ المضامين الاستراتيجية لمصفوفة *Hofer*



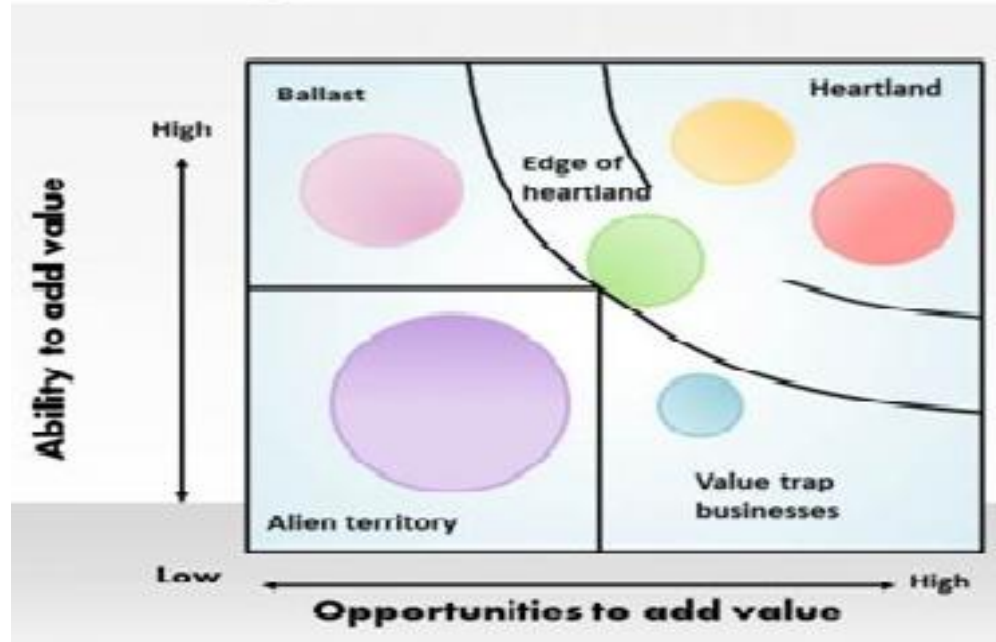
التعريف بمصفوفة Ashridge

أشريدج هي إحدى المكاتب الاستشارية وضعها مايكل غولد وأندرو كامبل، لكن قامت بالاعتماد على معيار جديد هو "الكفاءات"، وقد تم بناء مصفوفة أشريدج من محورين: التوافق بين عوامل النجاح الرئيسية التي يسيطر عليها DAS والقدرات الاستراتيجية لدى الإدارة العامة، وهي القدرة على فهم DAS الذي يشكل محفظته، ويسمى هذا البعد أحيانا (Flair).

التوافق بين احتياجات DAS وقدرات الإدارة العامة، وهو مسألة قياس مكاسب الأداء التي من المرجح أن تولد بفضل المهارات والموارد وخصائص الإدارة العامة. يسمى هذا البعد أحيانا الربح (bénéfice).

مصفوفة Ashridge

Ashridge Fit Matrix



التعليمات الاستراتيجية لمصفوفة Ashridge

أنشطة (Cœur): هي الأنشطة المهمة والحساسة التي يمكن للإدارة العامة أن تقدرها بدون مخاطر، ويجب أن تكون في صميم الاستراتيجية المستقبلية.

• **أنشطة (Mirage):** هي تلك التي تفهمها الإدارة العامة ولكن ليس لديها القدرة على المساعدة. ولا تستفيد هذه الأنشطة عموماً من إدراجها في المنظمة وستكون فعالة بنفس القدر من الشركات المستقلة. وإذا كانت هذه الاستراتيجيات جزءاً من استراتيجية مستقبلية، يجب إدارتها بطريقة تحفظ استقلاليتها.

التعليمات الاستراتيجية لمصفوفة Ashridge

أنشطة (Gouffre): هي خطيرة لأنها تبدو أنها جذابة لأن الإدارة العامة يمكنها نظريا تحسين أداؤها. ومع ذلك، فإن هذا النداء مضلل، لأنه من المرجح جدا أن قرارات الإدارة التنفيذية تضر بهذه الأنشطة بدلا من أن تستفيد منها. في هذه الحالة، وصاحب القرار لديه القدرات اللازمة لتحسين أداء DAS، لكنها لا تستخدمها بحكمة. وسيتعين على الإدارة العامة اكتساب قدرات جديدة لجعل هذه الأنشطة تتطور. قد يكون من الأسهل بيعها إلى شركة أخرى أكثر قدرة على تحسين أداؤها وبسعر جيد.

أنشطة (Intrus): هي غير مناسبة. وهي لا تتفق مع قدرات الإدارة العليا، وغير قادرة على تحسين أداؤها، لأن المؤسسة لا تملك التكنولوجيا والقدرات التنافسية والحل الأفضل هنا هو عدم الاحتفاظ بها.

حدود استخدام مصفوفة Ashridge

من عيوب مصفوفة Ashridge عدم امكانية قياس قدرات المؤسسة على فهم ميدان النشاط بشكل كمي وإنما تقاس بشكل كيفي.

التعريف بمصفوفة Hofer

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن ، وماكنزي . وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من 15 مربعا ، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق . وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين ، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال ، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق .

وتتشابه مصفوفة (little) والتي يطلق عليها مصفوفة دورة الحياة او مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الى حد كبير مع مصفوفة هوفر الا ان ليتل استخدم 20 مربعا بدلا من 15 مربعا لمصفوفة هوفر .

مصفوفة Hofer

المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق

1		
		2
	3	
4	5	
		6

قوية

متوسطة

ضعيفة

المركز التنافسي

مقارنة وحدات الاعمال الاستراتيجية لمصفوفة هوفر

❖ عند النظر الى شكل مصفوفة هوفر نجد ان وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ الحرف (ا) فانها في مرحلة (النمو الاولي) من مراحل تطور المنتج /السوق والتي تتمتع بمركز تنافسي قوي . اما الوحدات او المنتجات التي تأخذ الحرف (ب) فانها في مرحلة النمو من مراحل تطور المنتج / السوق وهي كذلك تتمتع بمركز تنافسي قوي بالرغم من ان حصتها السوقية تكون منخفضة نسبياً وتتشابه مواقع وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ حرف (ج) الا انها لا تحتل مركزا تنافسيا قوياً.

❖ اما وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ الحرف(د) فهي في مرحلة الركود الخفيف وتحتل مركز تنافسي مقبول لا استحوادها على حصة سوقية جيدة نسبياً.

مقارنة وحدات الاعمال الاستراتيجية لمصفوفة هوفر

❖ اما وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ الحرف (هـ) فانها في مرحلة نضوج الصناعة وتحتل مركزا تنافسيا قويا نسبيا كما تتمتع وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ الحرف (ح) بمركز تنافسي قوي نسبيا . علما ان كل من الوحدات (هـ وح) تشبه ادارار النقدية في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) لكونهما يدرا دخلا نقديا كبيرا اما الوحدات المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فهي تقع في مرحلة الانحدار وتحتل مركزا تنافسيا ضعيفا وهي تشبه موقع (الوضع المضطرب) في مصفوفة جماعة بوسطن وموقع الخاسرين في مصفوفة ماكنزي .

المضامين الاستراتيجية لمصفوفة هوفر

- (1) الاهتمام بوحدات الاعمال او المنتجات التي تحمل الحرف (ا،ب) كألأنفاق على تلك الوحدات او المنتجات في المستقبل واختيار استراتيجية النمو السريع الى تحقق اكبر ربحية .
- (2) الحرف (ج) تعاني من ضعف في المركز التنافسي فهنا لا بد من توفير الأموال للاستثمار في هذه الواحدات وتحويلها الى مركز تنافسي قوي . وتشبه هذه موقع علامة الاستفهام لمصفوفة (BCG) وماكينزي وهنا نختار استراتيجية النمو او التجرد بغية استثمار مواردها المالية .
- (3) الحرف (د) تتصف بحصة سوقية **مقبولة** هو اتباع استراتيجية النمو المحدد.

المضامين الاستراتيجية لمصفوفة هوفر

- (4) لحرفان (د،هـ) يتمتعان بمركزا تنافسيا قويا نسبيا، ويقعان في مراحل في دورة حياة المنتج الى استراتيجيات تتعامل مع تلك الوحدات ومن ثم استغلال فوائدها النقدية لإنفاقها على الوحدات او المنتجات التي تحتل الحروف (ا،ب).
- (5) الحرف (ز) فأمامها (المنظمة) 2 من الاستراتيجيات اما الاحتفاظ بالوحدات اذا استطاعت او توقعت ان تحقق أرباحا معقولة، او استراتيجية التخلي او التصفية يكونان الأفضل في حال عدم التأكد من توقعاتها

حدود استخدام ونقاط قوة مصفوفة هوفر

اهم نقاط القوة:

- تعرض توزيع وحدات الاعمال او المنتجات في المنظمة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج والمركز التنافسي لقوة الاعمال .
- تستطيع المنظمة ومن خلال التوزيع الواسع لوحدات الاعمال او المنتجات ان تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطورها في المستقبل .
- تزيد من تركيز انتباه الافراد العاملين في المنظمة على الاستراتيجيات لمستوى وحدات الاعمال .

❖ حدود استخدامها

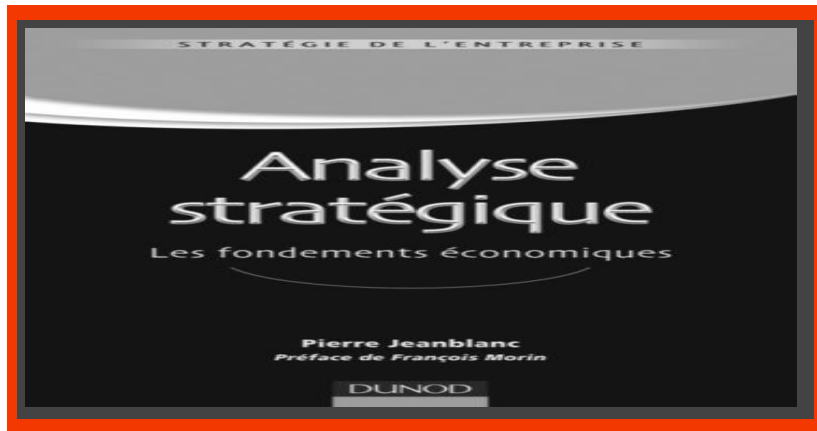
- 1) انما لا تركز على جميع العوامل التي او المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي .
- 2) توجد عوامل أخرى مهمة وذات اثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق .

مقارنة بين المصفوفات BCG ، Mc Kinsey ، ADL

يمكن تلخيص المقارنة بين المصفوفات الشهيرة BCG ، Mc Kinsey ، ADL في الجدول التالي:

مصفوفة ADL	مصفوفة Mc Kinsey	مصفوفة BCG	
ديناميكية وتنوع الهياكل التنافسية	تهتم بتحقيق أهداف المؤسسة بسبب المتغير الثاني؛	تعد أداة حقيقية نتيجة أن متغيرها يمكن حسابها بسهولة عن طريق الأساليب العلمية البسيطة	نقاط القوة
اعتمادها الكبير على الذاتية التجريبية أداة محدودة بسبب افتقارها الى الطرق العلمية لحساب الوضعية التنافسية بالمقارنة مع المنافسين	ذاتية للغاية بسبب افتقارها إلى حساب صارم لمتغيراتها	نقطة ضعفها تكمن في انحصار عامل النجاح الرئيسي بتحدد بالكلفة	نقاط الضعف
المؤسسات المتنوعة	المؤسسات ذات الأنشطة المرتبطة	المؤسسات التي تطلق الكثير من المنتجات	نطاق التطبيق

Contact Info

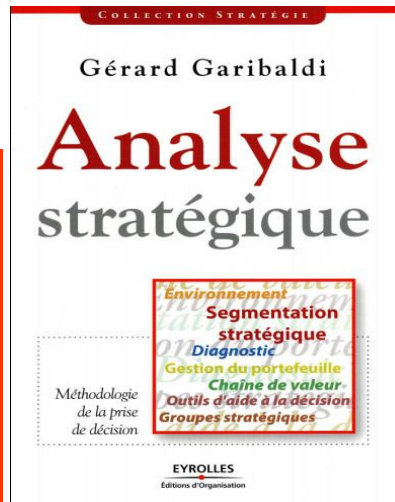


Email

soulef.rahall@univ-biskra.dz

Phone

0776457125



[soulef.rahall](https://www.facebook.com/soulef.rahall)



[soulef.rahall](https://www.instagram.com/soulef.rahall)



شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم