

المحاضرة الأولى

تمهيد: على الرغم من أن الإدارة الإستراتيجية تشمل العديد من العمليات كإعداد الرسالة واتخاذ القرارات والرقابة.. الخ إلا أن التشخيص الاستراتيجي يعتبر جوهر العملية الإستراتيجية. وذلك لأنه يسمح للمنظمة بتحديد موقفها الاستراتيجي الحالي، انطلاقاً من تشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، مما يساعدها على اتخاذ القرارات واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة. وللقيام بالتشخيص الاستراتيجي نحن بحاجة إلى معرفة مفهومه وأهدافه وتحليل مكونات بيئة المنظمة. وقبل كل هذا يجب التطرق أولاً لمفهوم التجزئة الإستراتيجية كعنصر مهم في عملية التشخيص.

1- التجزئة الاستراتيجية

1-1- مفهوم التجزئة الإستراتيجية: إن أغلب المنظمات اليوم عبارة عن كيانات اقتصادية ضخمة، فمثلاً شركة جنرال إلكتريك تنشط في العديد من المجالات (معدات الإضاءة، محركات ومعدات النقل، خدمات البناء، ميكانيك الطائرات، هندسة وميكانيك الصواريخ الفضائية، المولدات التوربينية.. الخ). إذ فهي تتعامل مع أسواق وزبائن ومنتجات متعددة ولكي تستطيع التكيف مع متطلبات المحيط علمياً معرفة وتحديد مجالات نشاطها بدقة، حتى تتمكن من تحقيق القدرة التنافسية المناسبة للبقاء والاستمرار. والشئ الذي يساعدها في ذلك هو عملية التجزئة الإستراتيجية أو التقسيم الإستراتيجي لمجالات النشاط. فقد تم تطوير هذا المفهوم في أواخر الستينات من قبل شركة جنرال إلكتريك ومكتب الاستشارة الأمريكي ماكزري. ولقد كان الهدف منه هو تقسيم أنشطة المنظمة إلى وحدات أعمال إستراتيجية أو مجالات نشاط إستراتيجية وفق معايير محددة. ثم تحديد أفضل إستراتيجية ممكنة لكل مجال نشاط، فقد اعتبر العديد من الممارسين والباحثين أن التجزئة الإستراتيجية شرط أساسي لتشخيص البيئة الداخلية الخارجية ومعرفة الافضليات التنافسية لكل مجال نشاط. ولا تنطوي التجزئة الإستراتيجية على تقسيم مجالات النشاط فقط، وإنما أيضاً تشمل عمليات التجميع للأنشطة التي تشترك في نفس عوامل النجاح.

ومنه يمكن أن نعرف التجزئة الإستراتيجية بأنها عملية تقسيم مجالات نشاط المنظمة إلى أجزاء ومجموعات متجانسة من حيث معايير التقسيم. تسمى بالأقسام الإستراتيجية أو وحدات الأعمال الإستراتيجية (DAS)، أو مركز نشاط، أو مركز ربحية. حيث تصبح كل وحدة أعمال إستراتيجية مؤسسة قائمة بحد ذاتها لها مواردها ومهاراتها واستراتيجياتها الخاصة.

وعليه يمكن القول بان وحدة الأعمال الإستراتيجية (DAS، Domaine d'Activité Stratégique)، (Strategic Business Unit، SBU) هي عبارة عن مجموعة من خطوط المنتجات أو الخدمات التي تشترك في نفس الموارد والمعارف ونفس التكنولوجيات، والموجهة لنفس شريحة الزبائن أو قطاع سوقي معين، وتتنافس مع نفس المنافسين. ضمن متغيرات بيئية متشابهة. وتخضع لنفس عوامل نجاح الرئيسية (مفاتيح النجاح). هذه العوامل التي تشكل المتطلبات الأساسية في صناعة ما والتي يجب على المنظمة التحكم بها والسيطرة عليها لضمان تحقيق التفوق التنافسي. ومن أمثلة هذه العوامل نجد: الجودة، التكلفة، تشكيلة المنتجات، سمعة المنظمة، الابتكار، ولاء الزبون، التكنولوجيا... الخ. وتحديد هذه العوامل من الشروط الأساسية للنجاح في التجزئة الإستراتيجية

2-1- معايير التجزئة الإستراتيجية: لا توجد معايير محددة ودقيقة لتقسيم وتجزئة مجالات نشاط المنظمة. إلا أن أغلب

المفكرين والممارسين يعتمدون على بعض المعايير منها:

✚ ما قدمه D.F.Abell. حيث حدد ثلاثة أبعاد للتجزئة الإستراتيجية أو مجال النشاط وهي:

-الزبائن(المستفيدون): أي مجموعة الزبائن أو المستخدمون للمنتج. ويتم تحديدهم وفقا عدة معايير (ديموغرافية، جغرافية، اقتصادية، اجتماعية، شخصية،...الخ)

-وظيفة المنتج: وهي مجموعة الوظائف التي تنتظر أن يؤديها المنتج

-التكنولوجيا المستعملة: وهي التقنيات المستخدمة في عملية صنع المنتج أو تقديم الخدمة.

وانطلاقا من هذه الأبعاد تحدد المنظمة مجالات النشاط المختلفة. مثلا منظمة تنشط في مجال صناعة أجهزة الأشعة الطبية

الزبائن: المستشفيات(العامة، والخاصة، جامعية). حسب المنطقة الجغرافية (سوق محلي أو دولي)...الخ

الوظيفة: استخدامات عديدة(الرأس، العظام، الصدر،...الخ

التكنولوجيا: تكنولوجيا بسيطة، معقدة، الجيل الأول، الجيل الثاني،...الخ

مجال النشاط1(أجهزة أشعة الجيل الأول خاصة بالرأس موجهة للمستشفيات الجامعية المحلية)

مجال النشاط2(أجهزة أشعة تكنولوجيا معقدة، متعددة الاستعمالات، للسوق الدولية)

✚ وقد اقترح M.Porter بعض المعايير أيضا منها:

-الأسواق الجغرافية ونوع القنوات التوزيعية: أي المناطق الجغرافية التي يتم التوزيع.

-الزبائن: الذي يستعمل المنتج، سواء مستهلك نهائي، موزعا، وكيل.

-الكفاءة والتكنولوجيا: الكفاءات البشرية، والتكنولوجيا التي تملكها.

-الخبرة المشتركة: خاصة فيما يخص طرق الإنتاج.

-هيكل التكاليف: دمج الخطوط التي تشترك في نفس التكاليف(ثابتة أو متغيرة) في نفس القسم.

بعد تحديد مجالات النشاط تتعرف المنظمة على عوامل النجاح الأساسية لكل مجال نشاط من خلال استشارة الخبراء من داخل وخارج المنظمة. وعلى ضوء هذه العوامل يتم تجميع النشاطات ضمن وحدات أعمال إستراتيجية Strategic Business Unit (SBU)

✚ وهناك من يقسم معايير التجزئة إلى قسمين داخلية وخارجية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): معايير التجزئة الإستراتيجية

مجال النشاط الاستراتيجي		مجال نشاط مختلفة
عوامل النجاح الأساسية	نفس التوليفة (التركيبية)	توليفات مختلفة
المعايير الخارجية		
-الزبائن	-نفس الزبائن	-زبائن مختلفين
-السوق	-نفس السوق	-أسواق مختلفة
-التوزيع	-نفس شبكة التوزيع	-شبكات توزيع مختلفة
-المنافسة	-نفس المنافسين	-منافسين مختلفين
المعايير الداخلية		
-التكنولوجيا	-مماثلة	-مختلفة
-الكفاءة	-مماثلة	-مختلفة
-التعاوض(أفضلية synergy)	-قوية (التجميع)	-ضعيفة
-هيكل التكاليف	-تكاليف مشتركة متقاسمة	-تكاليف خاصة
سلسلة القيمة	سلسلة قيمة واحدة	سلاسل قيمة مختلفة

المصدر: عيسى حيرش (2011): الإدارة الإستراتيجية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص121

من خلال الجدول يمكن القول بأن النشاطات التي لا يوجد بينها أفضلية التجميع أو التعاضد لا يمكن أن تجمع في نفس مجال النشاط الإستراتيجي، وإذا كان لنشاطين نفس الزبائن و نفس السوق و نفس شبكة التوزيع و يواجهان نفس المنافسين فهذا يعني أنهما يكونان نفس المجال للنشاط الإستراتيجي. ثم إذا كان صنعهما يتم بنفس التكنولوجيا و نفس المهارات فهذان النشاطان يكونان نفس المجال، وإذا اختلفا في واحد من هذه العناصر إما الخارجية أو الداخلية فيكونان مجالان مختلفان للنشاط الإستراتيجي. وبالتالي بإمكان المنظمة تكوين محفظة نشاطاتها والتي تمثل مجموعة وحدات الأعمال التي تشترك في نفس المعايير، وبإمكانها تحديد لكل مجال نشاط إستراتيجية مناسبة حسب وضعيته في المحفظة. مثال شركة دانون: منتجات الألبان الطازجة، المشروبات، أغذية الأطفال، التغذية السريرية. هذه أربع مجالات نشاط تنعي لنفس المحفظة

3-1-أهمية التجزئة الإستراتيجية وحدودها:

تساعد التجزئة الإستراتيجية المنظمة على:

-اتخاذ القرارات المناسبة وخاصة بتوجيهات المنظمة، مع إمكانية وضع إستراتيجية خاصة بكل نشاط وتخصيص الموارد اللازمة

-تمكن المنظمة من التعرف على المعالم الجديدة للنمو والتوسع في مجال نشاطها

-تمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية

-تسهل عملية الرقابة

-عملية التجزئة تساعد المنظمة أيضا على تشخيص كل مجال من مجالات نشاطاتها الشيء الذي كان من المستحيل القيام به لو أخذنا المنظمة ككل.

وبالرغم من أهمية هذه الخطوة في التشخيص الإستراتيجي إلا أنها ليست بالعملية السهلة وإنما هي صعبة التنفيذ، وهذا ما جعلها تتعرض للعديد من الانتقادات أهمها:

-صعوبة تحديد مجال النشاط، فإذا اعتمدت المنظمة على تجزئة مجال النشاط على حسب عدد المنتجات فقد تجد نفسها أمام عدد كبير من الأقسام مما يخلق لها صعوبة في تسييرها. في حين قد تعتمد المنظمة على تجزئة عامة لمجال نشاطها، مما ينتج عنه غموض في معرفة عوامل النجاح والتفوق التنافسي، وهذا يجعل عملية التحكم في تلبية متطلبات النشاط صعبة.

- العوائق التي قد تنتج من الهيكلة والتنظيم، فقد لا يتطابق أو يتزامن الهيكل التنظيمي مع التقسيم مما يخلق مشكلات أثناء تنفيذ الإستراتيجية

-صعوبة فهم طبيعة المعايير من حيث الدقة والفعالية، خاصة إذا تجاهلت المنظمة طبيعة العلاقات بين المنتجات. كما انه يمكن لهذه المعايير أن تتغير مع تغير الظروف البيئية، فقد تنتج عن ميدان نشاط معين ميادين أخرى، كما انه يمكن أن يصبح مجال النشاط نفسه غير فعال

2- مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهدافه: إن التشخيص الاستراتيجي عملية تهدف إلى مسح وفحص شامل لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية. من اجل التعرف على ما تتوفر عليه المنظمة من موارد وقدرات، وحصص مواطن القوة والضعف. وأيضا معرفة ما تفرضه البيئة الخارجية من فرص وما تحمله من مخاطر وتهديدات. وهذا من اجل تحديد توجهاتها الإستراتيجية على أسس صحيحة وتكوين ميزة تنافسية. وهناك من يعرفه بأنه: مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد مصادر الميزة التنافسية. وكذا معرفة الكفاءة المميزة للمنظمة في بيئتها الداخلية. بحيث يساهم في رفع قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها التنافسي من خلال إجابتها على سؤال أين نحن الآن؟

وتكمن أهداف التشخيص الإستراتيجي في النقاط التالية:

-مساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات المهمة والمرتبطة بتوجهاتها المستقبلية.

-التعرف على القيود التي تفرضها البيئة الخارجية على المنظمة.

-تحديد النشاطات والحرف الحقيقية التي تميز المنظمة.

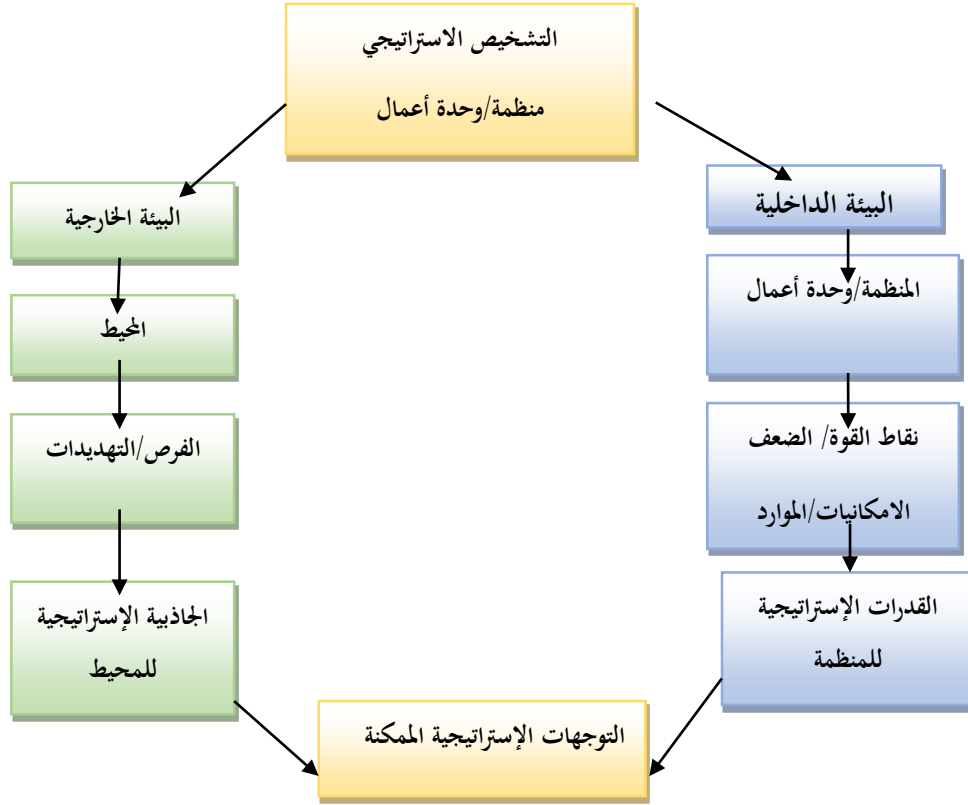
-معرفة هيكل وديناميكية القوى التنافسية.

-تحديد إمكانيات وكفاءات وموارد المنظمة في مختلف المجالات.

-معرفة مدى توافق ثقافة واستعدادات وسلوكات الأفراد في المنظمة مع أهدافها الإستراتيجية.

ويمكن توضيح خطوات التشخيص الإستراتيجي في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): خطوات التشخيص الإستراتيجي



المصدر: مداح عرابي الحاج، (2015): إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 14