

## جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم التسيير

سنة ثالثة ادارة أعمال

المادة: الادارة الاستراتيجية

أستاذة المادة: لامية عاتي

[atilamia650@yahoo.fr](mailto:atilamia650@yahoo.fr)

### المحاضرة الثالثة: التجزئة الاستراتيجية

#### أهداف المحاضرة:

بعد اكمال هذه المحاضرة سوف يفهم الطالب أهمية القيام بالتجزئة الاستراتيجية و أهم مراحلها الأساسية.

#### خطة المحاضرة:

- معايير التجزئة الاستراتيجية
- مراحل التجزئة الاستراتيجية

## التجزئة الإستراتيجية

مع كبر حجم المنظمة وزيادة عدد منتجاتها وأسواقها، يصبح من المستحيل إعداد إستراتيجية واحدة، وبالتالي تأتي ضرورة التفكير في التجزئة الإستراتيجية التي ستنحى للمنظمة إمكانية الإعداد وكذا التحكم الجيد في مواردها.

فالتجزئة الإستراتيجية هي العملية التي تسمح للمنظمة بتقسيم نشاطها إلى وحدات متجانسة ومستقلة بحيث تحصل على مستوى معقول للعمل الإستراتيجي.

حيث تعتبر وحدات النشاط الإستراتيجي، أجزاء نشاط المنظمة التي تشترك في الموارد وكذا عوامل النجاح وتكون مستقلة عن بعضها البعض.

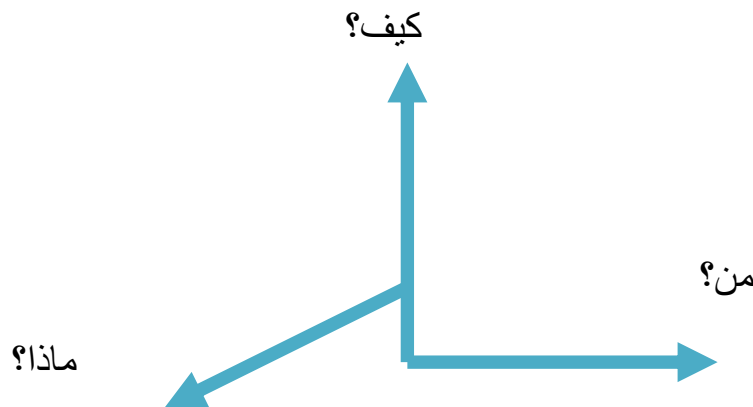
### 1. معايير التجزئة الإستراتيجية

تقسيم نشاط المنظمة يكون بالتركيز على مجموعة من المعايير الداخلية والخارجية:

- المعايير الخارجية: وتشمل كل من نفس العملاء، السوق، التوزيع، تواجه نفس المنافسين.
- المعايير الداخلية: وتضم استخدام نفس التكنولوجيا، اعتماد نفس الكفاءات ونفس سلسلة القيمة.

لكن يبقى نموذج التجزئة الإستراتيجية الأكثر استخداماً، هو الذي قدمه D.F.Abell، والذي يرى أنه من الضروري تحديد التجزئة الإستراتيجية إستناداً إلى ثلاث أبعاد أساسية يمكن تمثيلها كما يلي:

شكل رقم (1): أبعاد التجزئة الإستراتيجية حسب Abell



المصدر: بتصريف عن عيسى حيرش، مرجع سابق، ص-ص 50-53

حيث يعكس "من؟" زبائن الوحدة الإستراتيجية، فعلى المنظمة تحديدهم ومعرفة دخلهم، عاداتهم وقيمهم، تطلعاتهم، سلوكهم...، أما "ماذا؟" فيعبر عن ما ينتظره العميل وتعرضه المنظمة من منتج بما يحويه من خصائص وظيفية أو خصوصيات مميزة، ويشير "كيف؟"

إلى الأسلوب المعتمد في الحصول على المنتج، ويشمل على وجه أخص التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

## 2. مراحل إعداد التجزئة الإستراتيجية

يتم إعداد التجزئة الإستراتيجية بإحترام الخطوات التالية:

### 2.1. حصر أنشطة المنظمة

تقوم المنظمة بتحديد إجمالي أنشطتها أو حتى منتجاتها بالإعتماد على الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر.

### 2.2. البحث عن العوامل الأساسية للنجاح

كل نشاط تمارسه المنظمة يتطلب الإلمام بعوامل نجاحه والتي تعد ضرورية لذلك، فعلى سبيل المثال، أحصت دراسة أجريت سنة 2008 في أوروبا، أهم عوامل نجاح البنوك، في ما يلي:

- القرب (الجوارية).
- المرونة.
- إستخدام الأنترنت المكثف.
- تقليص تكاليف الواجهة الخلفية.

### 2.3. جمع الأنشطة

حيث تشكل المنظمة في مجموعات، الأنشطة التي تتشابه في عوامل النجاح وتختلف عن باقي الأنشطة الأخرى.

## أمثلة عن التجزئة الإستراتيجية

مثال: carrefour



### 3. صعوبات التجزئة الإستراتيجية

على الرغم من أهميتها في التحليل الإستراتيجي، إلا أنها تعد محل عدة إنتقادات:

- عدم كفاية المعايير المختارة للتجزئة: حيث تبقى المعايير من تحديد المنظمة وتكون في الغالب محل موافقات وتجريد نظري.
- فعالية المعايير: صعوبة رسم حدود فاصلة في المعايير المعتمدة في التجزئة فمثلا بين التكنولوجيا الحديثة والكلاسيكية يعد الفصل صعباً.
- عوائق الهيكلية: التجزئة تعتمد على معايير معينة غير تلك التي تعتمد عليها الهيكلية مما يؤدي إلى مشكلة عدم التوافق بين التقسيمين.
- تجاهل الارتباط العلانقي بين المنتجات: هذا التجاهل سينتقص من مصداقية التحليل الإستراتيجي.

#### قائمة المراجع

1. آرثر أيه تومسون، أي هجي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى 2006.
2. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
3. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2007.

4. عبد الملوك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2005.
5. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، 2012.
6. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
7. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.