

العوامل الاستراتيجية
للمؤسسة الاقتصادية
"سلسلة القيمة" و معيار التنافس
للمنافس الأفضل بالتقييم



الأستاذ : أحمد فلاح، أستاذ مكلف بالدروس
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر

الملخص بالفرنسية:

L'entreprise a besoin d'analyser l'environnement interne (Forces et Faiblesses) ainsi qu'elle a besoin de construire ses avantages compétitifs au-delà de sa propre « Chaîne de Valeur», Pour l'entreprise peut étudier et comparer les pratiques des concurrents, et s'en inspirer, C'est ce que l'on appelle le « Benchmarking ». Il peut également aider l'entreprise à analyser la structure de ses coûts en la comparant à celle de ses concurrents.

الملخص بالعربية:

إن أي مؤسسة اقتصادية بحاجة ماسة لتحليل بيئتها و بخاصة الحاجة منها لمعرفة و تحديد نقاط قوتها و نقاط ضعفها، فضلا عن خلق ميزة تنافسية لها عن طريق "سلسلتها للقيمة" (Chaîne de Valeur)، و في المقابل فإنها بحاجة ماسة أيضا لمعرفة موقعها الداخلي بالنسبة للمنافس و تجاهها، و لذلك عليها بدراسة و بتحليل أداء المنافسين لها في السوق. أجل استلهاها لأفضل أداء من بينهم عن طريق معيار "الأداء القياسي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking).

تتغير المتغيرات الاقتصادية مشكلات معقدة، وكثيرة المتغيرات
مصدر هذه المشكلات هو بيئة هذه المؤسسات،
طبيعة ديناميكية، وتصبح السيطرة أو التحكم
التأثير المتبادل والتداخل والتراكب بينها.

تتكون البيئة عادة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية، حيث تتكون
البيئة الخارجية من متغيرات (الفرص والمخاطر) خارجها،
البيئة الداخلية من متغيرات (نقاط القوة والضعف) داخل
البيئة، ويؤدي التغير المستمر في الظروف البيئية وإمكانيات
البيئة إلى استمرار التغير في التوازن بينهما، وعلى ذلك فالأمر يتوقف
على التغير (داخلي وخارجي) واتخاذ قرارات بصدده،
من تحليل هذه البيئة لتحديد نقاط القوة لاستعمالها وتوظيفها
والضعف لاحتوائها ومعالجتها، وتحديد الفرص لاستغلالها
والمخاطر لتجنبها أو مواجهتها.

وتظهر أهمية دراسة البيئة الداخلية وتحليل نقاط القوة والضعف
باعتبارها عوامل استراتيجية داخلية) في كون هذا التحليل الإستراتيجي
التي يحدد قاعدة صلبة للمؤسسة تنطلق منها في توجيه جهودها لانتهاز
الفرص وتجنب المخاطر (باعتبارها عوامل استراتيجية خارجية)، وعليه
تتوقف على مدى قدرة إدارة المؤسسة على الاستجابة لتلك النقاط (القوة
والضعف) في ضوء إدراكها لمدى أهمية كل منها، هو الذي يحدد الموقف
الحالي لها، ويساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لها.

هناك الكثير من الوسائل المستعملة في تحليل العوامل الإستراتيجية
الداخلية، ويعتبر مفهوم "سلسلة القيمة" (Chaine de Valeur) أحدثها نسبياً

1- أنشطة قاعدية (رئيسية) (Les Activités de Base): تشمل هذه الأنشطة على إعطاء قيمة للمنتوج لدى المستهلك، وخلق ميزة تنافسية للمنتج. طريق التنسيق بين مختلف أصناف هذه الأنشطة، و تشمل هذه الأنشطة بشكل رئيسي في خمس (05) أصناف، هي¹:

أ- الإمداد والتموين (Logistique d'Approvisionnement): تشمل هذه الأنشطة باستلام، تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج، و تشمل هذه الأنشطة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، البعثات للموردين، الشحن، برمجة النقل...الخ.

ب- التصنيع (Fabrication): وتتمثل في عمليات التشغيل، فهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات...الخ.

ج- إمداد المبيعات (Logistique de Commercialisation): وتشمل هذه الأنشطة المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين و التوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، و تشمل تخزين المنتجات التامة، المواد، تنفيذ و جدولة الطلبات، الإيداع...الخ، و بهذا تمثل كل النشاط التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي.

د- التسويق والمبيعات (Marketing & ventes): و تتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي و مختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة، و تشمل مثلا الإعلان، رجال البيع، اختيار المنافذ، العلاقات مع منافذ التوزيع و التسعير...الخ، و كل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.

1. أنظر : PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, «Marketing Management», 12^{ème} ed, Pearson Education France, 2006, P87.

Service): وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات و تقديم المساعدة للبحر الوصول إلى الرضا التام للمستهلك، و بعبارة أخرى أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج للمستهلك. وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الحزام و تعديل المنتج...الخ.

أنشطة الدعم (المساعدة) (les Activités de soutien): توفر هذه الأنشطة الدعم الضروري لإنجاز الأنشطة القاعدية (الرئيسية)، فمهمتها مساعدة هذه الأنشطة عن طريق تحقيق تعاون بين أصنافها لضمان النجاح بمسؤوليات مختلف وظائف الشركة، شراء وسائل الإنتاج و توفير الموارد البشرية فضلا عن البحث و التطوير.

أنشطة الدعم (المساعدة) بشكل رئيسي في أربع (04) مستويات هي¹:

- **بنية المؤسسة (Infrastructure de l'Entreprise):** و تشمل الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة و المساعدة القضائية.

- **تسيير الموارد البشرية (Gestion des Ressources Humaines):** تتم بكل الإدارات، فهو تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الاختيار، التدريب و تنمية الأفراد، و لذلك تتغلغل عبر السلسلة ككل.

¹ - غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة (الجزائر)، غير منشورة، 2006/2005، ص 95-96.

ج- البحث و التطوير («R& D» Développement)

و تختص أساسا بالابتكار والتجديد و الاختراع التكنولوجي، وتتمثل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات و تحسين أداء الأنشطة القائمة في سلسلة القيمة، و لذلك يدخل نشاط البحث و التطوير في كل من المستويات المختلفة بمستوياتها.

د- المشتريات (Achats): وتتعلق بكل الموارد التي تحتاجها المؤسسة

تتعلق بالأنشطة التي تساعد المؤسسة على الحصول على المدخلات المطلوبة سواء المواد الأولية أو الآلات و كل ما هو ضروري للمؤسسة و بهذا فهي تتغلغل عبر سلسلة القيمة.

و عليه ينبغي أن تبذل المؤسسات جهدا في سبيل فهم العمليات التي تتضمنها "سلسلة القيمة" الخاصة بها و أيضا تلك الخاصة بكل من الموردين و الموزعين الذين تتعامل معهم، و من أجل ذلك يرى البعض أن "سلسلة القيمة" عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متداخلة للأنشطة أن الأسلوب الذي يؤدي به إحدى الأنشطة سيؤثر على أداء سلسلة القيمة و النشاطات الأخرى¹، و لذلك تقدم "سلسلة القيمة" مدخلا نافعاً لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة و الضعف الحالية و المستقبلية للمؤسسة، فمن خلال تقسيم المؤسسة إلى أنشطة القيمة عبر المجموعات التسع من الأنشطة، فإنه يمكن للإستراتيجي تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية².

1. غول فرحات، مرجع سابق، ص 96.

2. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار المعارف القاهرة، 1995، ص 167.

المعيار الثاني: القِيَمُ للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن (Benchmarking):

من تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية (نقاط القوة و الضعف) تأتي الخطوة التالية في تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من خلال مقارنة موقف المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة، و أهم هذه المستويات المستخدمة مقارنة هذه العوامل مع المنافسين¹، أي إخضاع العوامل الإستراتيجية الداخلية لمزيد من التحليل العميق باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية².

ومن أجل ذلك يقترح "بورتر" استعمال أداة "سلسلة القيمة" لتحليل القيمة التنافسية للمؤسسة، فكل مؤسسة يمكن اعتبارها مجموعة أنشطة قيمة تنتج المنتج، تصنيعه، تحويله إلى سلعة تجارية، توزيعه و دعمه، ثم التفاعل المتبادل بين هذه الأنشطة لخلق القيمة و هامش الربح النهائي³، فهو (أي "بورتر") يرى أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمؤسسات تعد مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية⁴، فـ "سلسلة القيمة" أداة مقارنة عميقة مع مثيلاتها على مستوى الصناعة أو مع المنافسين البارزين، فضلاً عن أنها (كما رأينا سابقاً) أداة للمؤسسة لاكتشاف نقاط قوتها و نقاط ضعفها⁵.

و لما كانت المؤسسة تقوم بفحص تكاليفها و أدائها في كل الأقطاب السبعة السابقة، و البحث في تحسينها، فإنها أي المؤسسة -و بشكل متواز-

1. تيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 167.

2. سواكري مباركة، تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العربية، مجلة علوم الاقتصاد و التسويق و التجارة، مجلة دورية متخصصة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، العدد 14، 2006، ص 76.

3. تانية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، مرجع سابق، ص 80 - 81.

4. أنظر : JP. Helfer, M. Kalika et J.Orsoni, Opcit, P46

ستقوم بتقدير تكاليف و أداء المنافسين أيضا، و قطاعات مختلفة
 فرق لصالحها فإن هذا يعني تمتعها بميزة تنافسية، وبإمكانها
 تستطيع المؤسسة دراسة الممارسات الفضلى في كل واحد من هذه
 منها ما يفيدها حتى و إن كانت تتعلق بقطاعات أخرى و هذا هو
 (Benchmarking)¹ *

في العقد الثامن من القرن 20 م، قدم معيار التقييم
 للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking) من طرف
 (Rank Xerox) بغرض ملاحظة البيئة والمنافسين لرصد تحركاتهم
 بالتساوي، فهذا المعيار يدفع المؤسسة للخروج من إطارها المعتاد
 محل تساؤل باستمرار، فالمؤسسة تريد أن تتفوق مقارنة بتقييم
 طريق تحليل فجوات الأداء مع المؤسسات القائدة لسدها، بالرجوع
 المؤسسة القائدة كمرجع لها، من أجل تحقيق أداء أفضل².

1. أنظر : PH. Kotler, B. Dubois et D. Manceau, Opcit, P 46

*. تعني كلمة (Benchmark) مرجع و مقياس نقيس به الأشياء، و في هذا المعنى
 (Benchmarking) تعني معيار تقويمي يعكس للشروط و الظروف الفعلية للمؤسسة
 Daoud, Le Benchmarking, Option stratégique pour les entreprise
 La Revue des sciences commerciales, revue semestrielle, éditée
 par l'institut national de commerce, Alger, N°02, Mars 2003, P 136.
 تختلف ترجمة المصطلح (Benchmarking) باختلاف الكتاب، فمثلا: ترجمة كل من
 و سمية شلبي بـ: "المحاكاة بالمنافسين النموذجيين"، أنظر: أحمد عرفة و سمية شلبي
 الاستراتيجية للتسويق في صراع العولمة (الإبداعات الإدارية في التسويق و قيادة
 لرضائه و رفاهيته)، مجهول دار و بلد النشر، 2005، ص 63.
 ترجمته "سواكري مباركة" بـ "التقييم المقارن لأفضل أداء"، أنظر سواكري مباركة
 سابق، ص 79.

و رغم أن "كوتلر" و زملائه يستعملون مصطلحا آخر إلى جنبه هو (Eralonnage)
 المعايير، فإننا ننتبني ترجمته إلى "معيار الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن".

2. أنظر : Ahmed Hamadouche, Opcit, P 90

من الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmaring) يتضمن تحديد كيف ؟ ولماذا ؟ تتجح بعض المؤسسات من الأداء الفعلي، و مبدأ ذلك يتمثل في تحسين الأداء انطلاقاً من التقييم المقارن للأفضل للمنافسين أو لمؤسسات مختلفة (une Etude de Benchmarking) وذلك فإن دراسته (07) خطوات هي¹:

1. تحديد الأهداف التي ستدرس.

2. تحديد المؤشرات الرئيسية لأداء موضوع (أو الذي بصدد) الدراسة. هذه المؤسسات ذات الأداء المرتفع في القطاع (نستطيع معرفتها من خلال العملاء و الموردين والموزعين أو بالتوجه لمكاتب الاستشارات).

3. تقييم أداء المؤسسات المنتقاة.

4. تقييم أداء المؤسسة.

5. تحديد البرامج والعمليات التي ستوضع قيد التنفيذ لتحسين الأداء.

6. متابعة هذه البرامج ومتابعة النتائج.

فالتأكد من المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة مع أفضل مركز تنافسي في السوق رائدة يتم إنطلاقاً (حسب البعض) من مبدأ "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking)²، فهذا المعيار عبارة عن ضرورة مستمرة في التقييم المقارن لمنتجات، خدمات و طرق المؤسسة مع التقييم الجديدين أو المؤسسات الرائدة (القائدة)³، و هو عملياً البحث في

1. أنظر : PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, Opcit, P 399

2. سواكري مباركة، مرجع سابق، ص 79.

3. أنظر : Ahmed Hamadouche, Opcit, P 92

الطرق الأكثر كفاءة لنشاط معين يسمح بضمان تحقق تميز
 "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Bench-
 marking) عاملا مركزيا في التخطيط الإستراتيجي¹، قاعدته و
 تكشف غالبا عن انحراف تنافسي إيجابي أو سلبي، وقياس التميز
 المؤسسة و أداء أفضل المؤسسات المنافسة في السوق².

خاتمة:

إن "سلسلة القيمة" (Chaine de Valeur) أداة أساسية
 لاكتشاف مشاكل أدائها و العوامل الإستراتيجية داخلها
 (الضعف)، و بالتالي يمكن لها من خلال معيار "الأداء الفعلي
 الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking) دراسة قدرتها على
 عن طريق معرفة و تحليل مدى تفوقها على المنافسين.

المراجع:

1. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار
 الاسكندرية، مصر، 2002/2001.
2. غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل
 الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل
 دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

1. أنظر : Mahfouf Daoud, Opcit, P 135

2. أنظر : Ahmed Hamadouche, Opcit, P 92

جامعة بن يوسف بن خدة (الجزائر)، غير منشورة،
 الإدارة الاستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات
 المعارف، القاهرة، 1995.
 تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
 علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، مجلة دولية
 العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بن يوسف
 العدد 14، 2006.
 الإدارة الاستراتيجية للتسويق، في صراع
 الإدارية في التسويق و قيادة المستهلك لرضائه
 مجهول دار النشر و بلد الطبع، 2005.

6. Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Edition chihab, Alger, 1997.
7. J.P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni, Management Stratégie et Organisation, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1999.
8. PH Kotler, K.L Keller, B. Dubois et D. Manceau, Marketing Management, 12^{ème} édition, Pearson Education, France, 2006.
9. Mahfoud Daoud, Le Benchmarking: Option stratégique pour les entreprises Algériennes, La Revue des sciences commerciales, Revue semestrielle éditée par l'institut national de commerce, Alger, Numéro 02, Mars 2003.