

العوامل الاستراتيجية  
للمؤسسة الاقتصادية  
"سلسلة القيمة" و معيار  
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 (Points forts et Faiblesses) ainsi qu'elle a besoin de construire ses avantages compétitifs au-delà de sa propre « Chaîne de Valeur», 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 النقط منها لمعرفة و تحديد نقاط قوتها و نقاط ضعفها، فضلا عن خلق ميزة تنافسية لها عن طريق "سلسلتها للقيمة" (Chaîne de Valeur)، و عن 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).

تتطلب هذه البيئة عادة إلى بيئة خارجية و بيئة داخلية، حيث تتكون من متغيرات (الفرص و المخاطر) خارجها، و متغيرات (نقاط القوة و الضعف) داخلها. و يؤدي التغير المستمر في الظروف البيئية و إمكانيات التغير المستمر في التوازن بينهما، و على ذلك فالأمر يتوقف على أثر التغيير (داخلي و خارجي) و اتخاذ قرارات بصدده، و تحليل هذه البيئة لتحديد نقاط القوة لاستعمالها و توظيفها و معالجة لاحتوائها و معالجتها، و تحديد الفرص لاستغلالها و تجنبها و المخاطر لتجنبها أو مواجهتها.

و تظهر أهمية دراسة البيئة الداخلية و تحليل نقاط القوة و الضعف باعتبارها عوامل استراتيجية داخلية) في كون هذا التحليل الإستراتيجي الذي يحدد قاعدة صلبة للمؤسسة تتطرق منها في توجيه جهودها لانتهاز فرص و تجنب المخاطر (باعتبارها عوامل استراتيجية خارجية)، و عليه التعرف على مدى قدرة إدارة المؤسسة على الاستجابة لتلك النقاط (القوة و الضعف) في ضوء إدراكها لمدى أهمية كل منها، هو الذي يحدد الموقف الحالي لها، و يساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لها.

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

1- أنشطة قاعدية (رئيسية) (les Activités de Base): تشمل هذه الأنشطة على إعطاء قيمة للمنتج لدى المستهلك، وخلق ميزة تنافسية للمنتج. طريق التنسيق بين مختلف أصناف هذه الأنشطة، و تتمثل هذه الأنشطة بشكل رئيسي في خمس (05) أصناف، هي<sup>1</sup>:

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 تشمل أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات...

ج- إمداد المبيعات (Logistique de Commercialisation): و تشمل هذه الأنشطة المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين و توزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، و تشمل تخزين المنتجات التامة، المواد، تنفيذ و جدولة الطلبيات، 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<sup>ème</sup> ed, Pearson Education France, 2006, P87.

Service): و هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات و تقديم  
 المساعدة للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، و بعبارة أخرى  
 أنشطة تدعم تقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج  
 و تشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع  
 الحزام و تعديل المنتج... الخ.

المساعدة (les Activités de soutien): توفر هذه  
 الأنشطة الضرورية لإنجاز الأنشطة القاعدية (الرئيسية)، فمهمتها  
 مساعدة هذه الأنشطة عن طريق تحقيق تعاون بين أصنافها لضمان  
 نجاح مسؤوليات مختلف وظائف الشركة، شراء وسائل الإنتاج  
 و تطوير الموارد البشرية فضلا عن البحث و التطوير.

أنشطة الدعم (المساعدة) بشكل رئيسي في أربع (04)  
 هي<sup>1</sup>:

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

- **تسيير الموارد البشرية (Gestion des Ressources Humaines):**  
 تتم بكل الإدارات، فهو تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان  
 من 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 و تساهم الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات و تحسين أداء الأنشطة القائمة في سلسلة القيمة، و لذلك يدخل نشاط البحث و التطوير في كثير من المجالات بمختلف مستوياتها.

د- المشتريات (Achats): وتتعلق بكل الموارد التي تحتاجها المؤسسة تتعلق بالأنشطة التي تساعد المؤسسة على الحصول على المواد 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 المؤلف أن "سلسلة القيمة" عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متداخلة لأنشطة أن الأسلوب الذي يؤدي به إحدى الأنشطة سيؤثر على أداء سلسلة القيمة و النشاطات الأخرى<sup>1</sup>، 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 الداخلية<sup>2</sup>.

1. غول فرحات، مرجع سابق، ص 96.

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



ستقوم بتقدير تكاليف و أداء المنافسين أيضا، و قطاعاتها  
 فرق لصالحها فإن هذا يعني تمتعها بميزة تنافسية، و  
 تستطيع المؤسسة دراسة الممارسات الفضلى في كل وحدة  
 منها ما يفيدها حتى و إن كانت تتعلق بقطاعات أخرى و  
 (Benchmarking)<sup>1</sup> \* .

في العقد الثامن من القرن 20 م، قدم معيار التقييم  
 للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking) من طرف  
 (Rank Xerox) بغرض ملاحظة البيئة و المنافسين لرصد  
 بالتساوي، فهذا المعيار يدفع المؤسسة للخروج من إطارها العادي  
 محل تساؤل باستمرار، فالمؤسسة تريد أن تتفوق مقارنة ب  
 طريق تحليل فجوات الأداء مع المؤسسات القائدة لسدها، بالرجوع  
 المؤسسة القائدة كمرجع لها، من أجل تحقيق أداء أفضل<sup>2</sup>.

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 للتقويم  
 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  
 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 (Ecalonnage)  
 المعايير، فإننا ننتبني ترجمته إلى "معيار الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن".

2. أنظر : Ahmed Hamadouche, Opcit, P 90

الأداء القوي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" يتضمن تحديد كيف؟ ولماذا؟ تتجح بعض المؤسسات من أخرى، و مبدأ ذلك يتمثل في تحسين الأداء انطلاقاً من الممارسات الأفضل للمنافسين أو لمؤسسات مختلف (une Etude de Benchmarking) فإن دراسته (07) خطوات هي<sup>1</sup>:

1. تحديد نطاق التي ستدرس.

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

3. أداء المؤسسات المنتقاة.

4. أداء المؤسسة.

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

6. متابعة النتائج.

فالتأكد من المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة مع أفضل مركز تنافسي رائدة يتم إنطلاقاً (حسب البعض) من مبدأ "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking)<sup>2</sup>، فهذا المعيار عبارة عن ضرورة مستمرة في التقييم المقارن لمنتجات، خدمات و طرق المؤسسة مع المنافسين الجديين أو المؤسسات الرائدة (القائدة)<sup>3</sup>، 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 بضمن تحقيق تنمية  
 "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Bench-  
 عاملا مركزيا في التخطيط الإستراتيجي<sup>1</sup>، قاعدته وأدائه  
 تكشف غالبا عن انحراف تنافسي إيجابي أو سلبي، وقد  
 المؤسسة و أداء أفضل المؤسسات المنافسة في السوق<sup>2</sup>.

### خاتمة:

إن "سلسلة القيمة" (Chaine de Valeur) أداة  
 لاكتشاف مشاكل أدائها و العوامل الإستراتيجية  
 (الضعف)، و بالتالي يمكن لها من خلال معيار "الأداء  
 الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking) دراسة قدرتها  
 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،  
 إدارة 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  
 الجزائر)، العدد 14، 2006.  
 وسمية شلبي، 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<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1999.
8. PH Kotler, K.L Keller, B. Dubois et D. Manceau, Marketing Mangement, 12<sup>ème</sup> 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.