

## المحاضرة الثالثة: التشخيص الوظيفي وتحليل سلسلة القيمة

التشخيص الوظيفي: يعتمد هذا الجانب أو المدخل على تشخيص وتقييم المجالات الوظيفية للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف بها مقارنة بالمنافسين، وتتمثل هذه المجالات في جميع الوظائف داخل المنظمة.

- التنظيم والإدارة: ومن بين العناصر التي يركز عليها التشخيص، طبيعة الهيكل التنظيمي، درجة المركزية والرسمية، أنظمة التخطيط والتوجيه، نظام المعلومات، طرق الاتصال، اتخاذ القرارات، توزيع وتفويض السلطة، نظم الرقابة، المرونة التنظيمية، سجل المنظمة في تحقيق الأهداف (جودة الإدارة).
- وظيفة الإنتاج: ويشمل الجوانب التالية: الطاقة الإنتاجية والكفاءة، عدد الوحدات الإنتاجية، مواقع المصانع، تكلفة وعائدات الآلات، أنظمة الشراء، أجال الإنتاج، تكلفة المواد الأولية وجودتها، اقتصاديات الحجم، طرق تسيير المخزون، درجة التكامل العمودي، العلاقات مع الموردين.
- وظيفة التسويق: ومن بين الأبعاد التي يشملها التشخيص: تشكيلة المنتجات ومدى اتساعها، تصميم المنتجات وجودتها، الحصة السوقية، طرق البيع، أساليب الترويج، طرق التسعير، شبكات التوزيع، رضا وولاء الزبون، العلاقات مع الزبائن، خدمات ما بعد البيع. قوة العلامة، الشهرة.
- الوظيفة المالية: وتتضمن: مصادر التمويل، الاحتياطي النقدي، حجم السيولة، القدرة على زيادة رأسمال قصير وطويل الأجل، مستوى المديونية، مستوى الأرباح، العائد على الاستثمار، نظام المحاسبة.
- وظيفة الموارد البشرية: ويركز على الجوانب التالية: سياسات التوظيف، كفاءات ومهارات العاملين، برامج التكوين والتدريب، أنظمة الحوافز والترقية، نظام الأجور، أداء العاملين، الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل والغيابات، الدافعية، النقابات العمالية.
- وظيفة البحث والتطوير: وتضم الجوانب التالية: عدد المهندسين والمصممين والعلماء، قدرات البحث والتطوير، عدد مخابر البحث، ميزانية البحث والتطوير، عدد المنتجات الجديدة، براءات الاختراع، الابتكارات التكنولوجية.

بالإضافة إلى ذلك تقوم المنظمة أيضا بتشخيص كل من الهيكل التنظيمي، والثقافة، القيادة على حدى.

- ❖ **الهيكل التنظيمي:** وهو يشير إلى ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ويوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس طبيعة العلاقة بين الأقسام ويحدد المسؤوليات والصلاحيات لكل فرد، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية فالهياكل الفعالة تقدم الدعم الذي تحتاجه المنظمة للقيام بعملية التنفيذ الناجح للإستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية. ومن بين العناصر التي نخصصها في الهيكل التنظيمي: طبيعة ونوع الهيكل المعتمد من طرف المنظمة ومدى تناسبه مع إستراتيجية المنظمة، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والتعقيد، نطاق الإشراف، آليات التنسيق طرق توزيع السلطة والمسؤوليات، درجة التخصص وتقسيم العمل، أساليب الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

- ❖ **الثقافة التنظيمية:** وتشير إلى خصائص مناخ العمل الداخلي للمنظمة ويشمل مجموعة المعتقدات والقيم الجوهرية، التقاليد والأعراف، الافتراضات، الرموز، الطقوس، السلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تحدد سلوكهم وكذا أسلوب الإدارة فالثقافة تساعد على استقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمة، وتخلق شعورا بالهوية التنظيمية التي تتولد من الالتزام الجماعي بين العاملين ليصبح للمنظمة معنى يميزها عن الآخرين. وتسهر الإدارة العليا للمنظمة على أن تكون الثقافة التنظيمية واضحة ومفهومة الأبعاد من

قبل الأفراد وان لها نفس الدلالات والمعاني بالنسبة لكل العاملين، لكي تعطي شعورا بالوحدة والانتماء. وتحرص الإدارة العليا دائما على تقييم ثقافتها ومعرفة نقاط قوتها وضعفها من خلال إجراء استقصاءات لعمالها حول أبعاد الثقافة.

❖ القيادة: إن منظمات الأعمال الحديثة الناجحة في مجال أعمالها تتميز بوجود قيادة إستراتيجية ديناميكية وفعالة. فإعداد القادة ليس أمرا سهلا ويتطلب الكثير من الاستثمارات. فالمنظمات الحالية تسعى لجعل مواردها البشرية بمستوى الإدارات. فالقيادة تشمل رئيس مجلس الإدارة والمدير العام وفريقه. والقيادة تشكل نقطة قوة إذا امتلكت الخبرات والمهارات والصفات الأساسية لقيادة المنظمة نحو النجاح واستطاعت أن تتحمل المسؤولية لتوضيح رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وإيصالها إلى كافة الأفراد داخل التنظيم والتأثير عليهم وقيادة المنظمة بروح الفريق والجماعة. والمتبع للأعمال يلاحظ نجاح العديد من المنظمات وتفوقها في مجال نشاطها بسبب القادة الإستراتيجيين الذين يقودونها مثل Henry Ford, Bill Gates وغيرهم من القادة.

بعد تحديد مؤشرات وأبعاد كل مجال وظيفي تضع المنظمة مقياس يعبر عن درجة التأثير (قوة/ضعف)، مقارنة بأكبر منافس أو وضع مثالي في بيئة الأعمال. وبالتالي سوف تحدد المنظمة نقاط قوتها وضعفها في كل مجال وظيفي. وفي بعض الأحيان لا تكتفي المنظمات بالتشخيص الوظيفي لوحده لأنه يصف كيفية سير المنظمة في زمن محدد فهو ذو طابع جامد وليس ديناميكي ويهمل العوامل الحاسمة المحددة للموقع الاستراتيجي الجيد. لذلك نجدها تركز على ربط المهارات والإمكانيات التي تملكها مع الأنشطة التي تمارسها، لتحقيق عوامل النجاح التي تفرضها البيئة الخارجية وبناء ميزة تنافسية. وهذا ما نسميه بتحديد القوة الدافعة التي نقصد بها الكيفية التي تشتغل بها المنظمة فعليا فهي شكل من أشكال التميز ليس كخطاب وإنما كفعل وانجاز. وقد حدد كل من (تريكو و زيمرمان) تسعة قوى دافعة هي: المنتجات، حاجات الزبائن، التكنولوجيا، الطاقة الإنتاجية، أساليب البيع، أساليب التوزيع، الموارد الطبيعية، الحجم والنمو، المردودية المالية.

2-3- تحليل سلسلة القيمة: هي أداة و أسلوب وضعه (M.Porter) سنة 1986 في كتابه "الميزة التنافسية" من اجل تحليل أنشطة المنظمة وتحديد مصادر الميزة التنافسية، ومعرفة نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة. وتعتبر عن مجموعة النشاطات التي تساهم في زيادة قيمة المنتج أكثر من تكلفته. فكل المنتجات لها سلسلة قيمة تبدأ بالبحث والتطوير والتصميم وتنقل إلى الإنتاج ثم التسويق والتسليم حتى تصل إلى الزبون النهائي. وتتكون سلسلة القيمة من أنشطة أساسية وأخرى داعمة. هذه الأنشطة تخلق قيمة عالية للزبائن عند تأديتها بفعالية وكفاءة أفضل من المنافسين وهناك ثلاثة خطوات أساسية لتحليل سلسلة القيمة هي:

-دراسة سلسلة القيمة لكل خط منتج من خلال تحديد مختلف الأنشطة المشاركة في إنتاج هذا المنتج، ومعرفة أي من هذه الأنشطة يمثل مصدر قوة ويمد المنظمة بميزة تنافسية، وأي منها تشكل نقطة ضعف.

-تحديد ودراسة الروابط الموجودة بين الأنشطة في أي وحدة من الوحدات المنظمة، فمثلا نشاط التسويق مرتبط بنشاط إدارة الجودة.

-فحص ودراسة علاقة التنافس والتفاعل بين سلاسل القيمة لوحدة أعمال المنظمة، وذلك للاستفادة من وفورات الحجم وتقليل التكلفة.

ويقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة على تقسيم أنشطة المنظمة إلى قسمين، أنشطة أساسية وأخرى داعمة مرتبطة ببعضها البعض وتساهم في خلق القيمة للمنتج. وفي مايلي توضيح لهذه الأنشطة

✚ الأنشطة الأساسية : تتولى هذه الأنشطة مهمة التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة و تسويقها للزبون و تشمل:

- الإمدادات الداخلية: تشمل كل الأنشطة المرتبطة باستلام و تخزين و مناولة مختلف المدخلات و كذلك الرقابة على المخزونات و المردودات إلى الموردين.
  - العمليات : و تتمثل في الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع أو خدمات و تشمل تشغيل الآلات ، التجميع ، التعبئة و التغليف ، الصيانة ، الاختبار ، ... إلخ.
  - الإمدادات الخارجية (المخرجات): و تتضمن الأنشطة المرتبطة بالجمع و التخزين و التوزيع المادي للمنتج أو الخدمة و توصيله للمستهلك، و كذلك تخزين المنتجات التامة ، و مناولتها وجدولة الطلبات و تسليمها.
  - التسويق و المبيعات : تتعلق بالأنشطة المرتبطة بتصميم الوسائل التي تحفز المستهلك على الشراء ، مثل : الإعلانات و الترويج ، و رجال البيع ، اختيار قنوات التوزيع ، العلاقات مع الموزعين ، التسعير .
  - الخدمات : أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة من أجل تدعيم قيمة المنتج أو المحافظة عليها ، و تشمل خدمات التركيب ، الإصلاح ، التدريب ، توفير قطع الغيار ، تعديل المنتج .. إلخ.
- ✚ الأنشطة الداعمة : تتمثل هذه الأنشطة في:

- البنية التحتية للمؤسسة (منشآتها) : مثل مقرات الإدارة العامة ، و أنشطة التمويل و التخطيط الإستراتيجي و المحاسبة، و كل الأنشطة الأخرى الداعمة .
- إدارة الموارد البشرية : التي تتولى القيام بمهام الاختيار و التدريب و تطوير و تنمية مهارات الأفراد ، كما تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية .
- التطوير التكنولوجي : تتعلق بأنشطة تصميم المنتجات و تحسين طرق أداء الأعمال و المهام ، و تشمل : المعرفة التقنية ، و الطرائق و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل المؤسسة.
- المشتريات(التموين) : تتعلق بأنشطة الحصول على مختلف المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات ، ... إلخ.

فهذه الأنشطة الأساسية و الداعمة تكون مرتبطة فيما بينها بواسطة حلقات وصل تشكل في نهاية المطاف سلسلة القيمة لكل منتج أو خدمة و تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية عن طريق التعاضد أو التداؤب (la synergie) بين سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج المختلفة، أو وحدات الأعمال.

الشكل رقم (01): سلسلة القيمة لمايكل بورتر



Source : M.Porter(1999):Choix stratégique et concurrence, Economica ,Paris, P04

دور سلسلة القيمة في تحديد مصادر الميزة التنافسية: إن استخدام سلسلة القيمة كتقنية للتشخيص الإستراتيجي مفيد جدا بالنسبة للمنظمات التي تمارس كل الأنشطة العادية بدءاً من البحث والتطوير إلى غاية التسليم النهائي للمنتج، والتي تعمل ضمن الصناعات تتميز بمنافسة حادة. فمن خلال التحليل المعمق لمختلف أنشطة المنظمة يمكن فهم مصادر الميزة التنافسية الحالية أو المستقبلية. كما أن تحليل سلسلة القيمة يساهم في الوقوف على مجالات القصور أو التفوق داخل المنظمة، من خلال وضع مستويات معيارية (مؤشرات) والعمل على المقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس قطاع الأعمال، أو مقارنتها مع الإمكانيات السابقة للمنظمة، أو مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة. وبالتالي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات أو اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة. ولا تنحصر الميزة التنافسية للمنظمة في سلسلة القيمة لديها فقط، بل ترتبط بسلاسل القيمة لمورديها وموزعيها داخل نظام شامل للأعمال أطلق عليه Porter نظام القيمة. فمثلا جودة السيارة التي تصل للمستهلك لا تتأثر فقط بالنشاطات التصنيعية التي تمت في المصنع، لكن هذه الجودة مرتبطة أيضا بنوعية محتويات السيارة وكذا خدمات الموزعين.

لكن ما يعاب على سلسلة القيمة هو أن مايكل بورتر قلل من أهمية الأنشطة الداعمة في خلق ميزة تنافسية، وحصنها فقط في الأنشطة الأساسية. كذا يمكن تطبيقها في المنظمات التي تمارس أنشطتها كاملة فقط، المنظمات التي تعتمد على تخريج الأنشطة أو المكافحة من الباطن، أو الشراكة لانجاز نشاطات معينة فلا يمكنها تطبيقها.