

سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. د. / غول فرحات \*

**Abstract:**

Afin d'étudier l'avantage concurrentiel de l'entreprise, on utilise une méthode de "chaîne de valeur", qui essaye de démanteler l'entreprise à des activités selon les valeurs et les coûts pour connaître les sources de coût de l'avantage concurrentiel dans chacun des opérations effectuées par l'entreprise, et de de surpasser les concurrents.

**Les mots clés:** Chaîne de valeur, Avantage concurrentiel de l'entreprise, Marchés.

**ملخص:**

من طرق دراسة الميزة التنافسية للمؤسسة هناك ما يسمى "سلسلة القيمة"، حيث تحاول تفكيك المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات من القيمة والتكلفة للوصول لمعرفة مصادر التكلفة والميزة التنافسية في كل عملية من العمليات التي تؤديها المؤسسة، ومن تم التفوق على المنافسين.

**الكلمات المفتاحية:** سلسلة القيمة، الميزة التنافسية للمؤسسة، الأسواق.

\* أستاذ - جامعة الجزائر 3

## مخطط المقال:

### مقدمة

#### 1) تعريف سلسلة القيمة ومكوناتها

1-1) تعريف سلسلة القيمة

2-1) الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة

#### 2) استخدام سلسلة القيمة في المؤسسة

1-2) استخدام سلسلة القيمة في التحليل الداخلي للمؤسسة

2-2) المعلومات والميزة التنافسية في سلسلة القيمة

### خاتمة

## مقدمة:

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة الدليل الذي يقود المؤسسة بنجاح في الأسواق، وهذا ما يفرض عليها العمل على معرفة صاها، وهذا لا يتأتى إلا بالفحص الدوي لكل النشاطات التي تماس داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينها، والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى "سلسلة القيمة". وأن أجل الفهم الكال والتحليل الجيد لنشاطات المؤسسة، فإنه لا يكفي الاعتماد على تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، بل لابد أن تحليل السلسلة التي ترتبط بها والمتمثلة في: سلسلة القيمة للمودين، سلسلة القيمة بمشترين، وسلسلة القيمة للموزعين.

إن المسير الماهر ومسير القرن الـ 21 هو الذي يعمل على تحديد العوامل الداخلية الرئيسية وإخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية، بالإضافة إلى تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من خلال مقارنة موقف المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة.

وبناء على ما سبق، تطرح الإشكالية التالية: كيف يمكن أن تساهم سلسلة القيمة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة؟

## 1) تعريف سلسلة القيمة ومكوناتها:

هناك عدة مفاهيم لسلسلة القيمة، رغم أنها تصب في نفس المعنى، كما أنها تضم مجموعة من المكونات.

### 1-1) تعريف سلسلة القيمة:

تم تقديم نموذج أو مفهوم سلسلة القيمة والمرتبط دوماً بالميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التعريفين التاليين:

- "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة (المؤسسة)، وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها" (تعريف M. PORTER)<sup>1</sup>؛

- "هي من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة".<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين، يتضح لنا بأن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية، وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها والأهداف التي تطمح الوصول إليها من خلال:

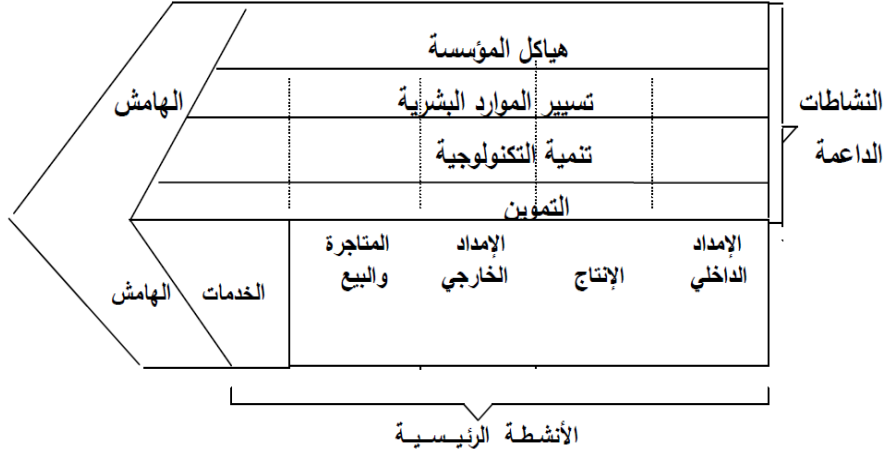
- الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛  
- السماح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛

- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛  
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛

- والتوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة الممارسة داخل المؤسسة.

ويمكن توضيح نموذج سلسلة القيمة بصفة مبسطة وجيدة من خلال الشكل البياني التالي الذي يصور السلسلة النمطية للقيمة:

الشكل 1: السلسلة النمطية للقيمة



المصدر: PORTER Michael, «L'avantage concurrentiel», traduit de l'américain par DELEVERGER Philippe, Dunod, Paris, 1997, p. 53.

الملاحظ من خلال هذا الشكل، هو أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية، وأخرى داعمة، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، مع العلم أن تحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل ومتابعة التكلفة، مع تحديد مصادرها<sup>3</sup>. كما تجدر الإشارة إلى أن الأرباح تتحقق كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات أي أن حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة، كما أن الخطوط المتقطعة الظاهرة في الشكل تبين بأن التموين، التنمية التكنولوجية وتسيير الموارد البشرية يمكن إشراكها مع نشاطات رئيسية خصوصية أو تدعيم كل السلسلة، أو بمعنى آخر أن هناك علاقات وارتباطات بين مختلف نشاطات سلسلة القيمة، سواء الرئيسية منها أو الداعمة. ونشير أن مقدار الربح الذي تحققه الشركة هو بمثابة التعبير الكمي عن القيمة المستحدثة<sup>4</sup>. هذا يرجع إلى أن لكل سلسلة قيمة مدخلاتها وعملياتها لتحويل المدخلات إلى مخرجات (السلع والخدمات)، وهي القيمة الكلية المترجمة من الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية. ويعبارة أخرى، فإن الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال<sup>5</sup>:

- النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- وجود نظام ثاني هو نظام المورد للمدخلات، الذي يقدم مدخلاته للمؤسسة؛
- ونظام ثالث يسمى نظام المستخدم للسلعة ويحصل على مخرجات المؤسسة.

والشكل الآتي يبين هذه الأنشطة الثلاث أو الحلقات الثلاث، أو ما يسمى بالنظام العام للصناعة وضرورة التكامل والارتباط فيما بينها.

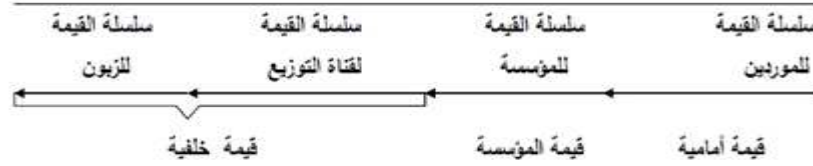
### الشكل 2: النظام العام للصناعة



المصدر: نبيل مرسي خليل، «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998، ص 89.

نستنتج انه في واقع الأمر الميزة التنافسية لأية مؤسسة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية أي سلسلة الموردين وكل الأطراف المغذية للمؤسسة بالمدخلات، وسلسلة القيمة للزبائن، فسلسلة القيمة لمؤسسة ما في أية صناعة تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة التي تسمى "نظام القيمة". وعليه، حتى تتمكن المؤسسة الحيابة والحفاظ على الميزة التنافسية، فعليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة فقط. ولكن لابد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة، كما يبين الشكل التالي:

### الشكل 3: نظام القيمة



المصدر: PORTER Michael, «La concurrence selon PORTER», Village mondial, Paris, 1999, p. 87.

نخلص إلى أنه ليس هناك نموذج عام ومحدد لسلسلة القيمة، بل أنها تختلف من مؤسسة لأخرى، وهذا ما يشكل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لأنه بطبيعة الحال هذه الاختلافات بين السلاسل تمس جوانب متعددة، سواء في تشكيلة المنتجات أو المناطق الجغرافية وحتى في قنوات التوزيع...، وهنا نجد المؤسسة إمكانية التميز عن المؤسسات المنافسة بالاستغلال الأمثل لطاقتها وإمكاناتها المادية والبشرية، فضلا عن التكيف المستمر مع التغيرات البيئية<sup>6</sup>.

## 1-2) الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة:

تتكون سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة، كلها تساهم وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والسعي إلى التفوق على المنافسين، وعادة ما تصنف إلى نشاطات رئيسية وأخرى داعمة، كما بينا ذلك في الشكل 3، وفيما يلي شرح موجز لأهم هذه الأنشطة:

### ✦ النشاطات الرئيسية:

تتمثل أساسا في التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع، فهي النشاطات الداخلة في الإنشاء المادي والبيع للمنتج، نقله حتى الزبون ومصالحة ما بعد البيع، مع العلم أن كل نشاط يمكن أن تنبثق عنه نشاطات فرعية متميزة والتي ترتبط بالفرع المعني واستراتيجية المؤسسة، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف وهي:

#### 1) الإمداد الداخلي:

بسميها البعض السوقيات الداخلية<sup>7</sup>، وترتبط هذه الأنشطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، برمجة البعثات للموردين، الشحن، برمجة النقل... الخ.

#### 2) الإنتاج (العمليات):

وتتمثل في عمليات التشغيل، فهي بمثابة أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات...<sup>8</sup>.

#### 3) الإمداد الخارجي:

وتتمثل في المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، كما تشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد،

تنفيذ وجدولة الطلبات، الإيداع...، وبهذا تمثل كل النشاطات التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي.

#### (4) التسويق والمبيعات:

وتتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة وتشمل مثلا: الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير... وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.

#### (5) والخدمة:

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، من أجل الوصول إلى الرضا التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

كل هذه النشاطات الرئيسية التي تعمل على إعطاء قيمة للمنتج لدى المستهلك وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، لا يتأتى إلا بالتنسيق والترابط بين مختلف هذه الأنشطة، وتختلف أهمية الأنشطة في صنع قيمة المنتج من قطاع لآخر وهو ما يبينه PORTER: "بحسب القطاعات فإن أحد النشاطات قد تكون له أهمية كبيرة في الميزة التنافسية، ولكن مهما كانت المؤسسة فإن كل أصناف النشاطات الرئيسية ستكون حاضرة بدرجة أو بأخرى وتلعب دورا ما في الميزة التنافسية"<sup>10</sup>.

### ✦ والنشاطات الداعمة:

يمكن تعريفها على أنها "النشاطات الداعمة توفر الوسائل المستهلكة والهيكل التي تسمح بإنجاز النشاطات الرئيسية"، وبالتالي تتمثل مهمتها في تدعيم النشاطات الرئيسية وتتعاون الواحدة مع الأخرى لضمان الشراء لوسائل الإنتاج، وتوفير التكنولوجيات، والموارد البشرية، وتضطلع بمسؤولية مختلف وظائف المؤسسة<sup>11</sup>، وعادة ما تنقسم النشاطات الداعمة إلى أربعة أصناف أساسية، والتي بدورها تنجز إلى نشاطات فرعية منشئة للقيمة وهي:

#### (1) البنية الأساسية للمؤسسة (البنية التنظيمية):

وتشمل العديد من الأنشطة، مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، تسيير الجودة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى، وهناك من يسميها "البنية التحتية"<sup>12</sup>.

#### (2) إدارة الموارد البشرية:

وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، فهي بذلك تشمل على ما يلي: "كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر الحلقة ككل"<sup>13</sup>.

### (3) تنمية التكنولوجيا:

وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل عامة البحوث، تحسين العمليات، تطوير المنتجات، المعرفة الفنية...، وتدخل التنمية التكنولوجية في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها، كما أنها من أهم مكونات القدرة التنافسية للمؤسسة في عصر العولمة والتطور التكنولوجي المذهل.

### (4) والشراء:

وتتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة للحصول على المدخلات المطلوبة، سواء المواد الأولية أو الآلات، وكل ما هو ضروري للمؤسسة، وبهذا فهي تتغلغل عبر حلقة القيمة ككل، لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة، إما رئيسي أو داعم يقوم بعملية الشراء (أو هو في حالة الشراء).

ونستطيع القول بأننا توصلنا إلى نتيجة وهي تمكنا من التعرف على أهم الوظائف المنشئة للقيمة في المؤسسة (أساسية وداعمة)، والتي تعمل المؤسسة بكل إمكاناتها من أجل تدعيمها وتمييزها بهدف إرضاء الزبائن بصفة كاملة وشاملة، ومنه التميز عن المنافسين، خاصة في ظل اشتداد المنافسة المحلية والعالمية التي تجعل من الزبون سيد السوق ويحاول فرض شروطه ورغباته، وهذا ما يدفع المؤسسات إلى العمل على تحسين أداء هذه الأنشطة وأصناف النشاطات الفرعية المنبثقة عنها، من أجل الحصول على ميزة تنافسية، ولهذا نجد في العادة أن النشاطات الفرعية التابعة للأنشطة الرئيسية أو الداعمة، وبحسب الدور الذي تلعبه تتمثل في<sup>14</sup>:

- (1) النشاطات المباشرة: وهي نشاطات تدخل مباشرة في إنشاء القيمة للزبون مثل التجميع (assemblage)، سير قوة البيع، الإشهار، تصور المنتج أو التوظيف؛
  - (2) النشاطات غير المباشرة: وهي تلك النشاطات التي تسمح بتأدية وبطريقة مستمرة النشاطات المباشرة (مثل الصيانة، ضبط الرزنامة، سير التجهيزات، تسيير قوة البيع، تسيير البحث أو تسجيل نتائج البائعين)؛
  - (3) وضمان الجودة: وهي تلك النشاطات التي تعمل على ضمان جودة النشاطات الأخرى، مثل الحراسة، النقيش، التجارب، الفحوصات، التكييف والتصحيح.
- وتسعى هذه النشاطات من خلال الارتباطات والعلاقات والتعاقد فيما بينها، جاهدة من أجل الوصول بالمؤسسة إلى اكتساب مزايا تنافسية عالية، تتفوق بواسطتها على المنافسين، وبالتالي رفع حصصها السوقية وأرباحها والحفاظ على وفاء الزبائن لمنتجاتها.



## (2) استخدام سلسلة القيمة في المؤسسة:

من خلال المفاهيم والتعاريف التي تم التطرق إليها حول سلسلة القيمة، يمكن اعتبارها من العناصر الأكثر استخداما في التحليل لنظام للمؤسسة لمعاينة نقاط القوة والضعف الحالية والمرتبقة.

## (1-2) استخدام سلسلة القيمة في التحليل الداخلي للمؤسسة:

يمكن اعتبار "سلسلة القيمة" من العناصر الأكثر فعالية للقيام بالتحليل الداخلي النظامي للمؤسسة للعمل على الاستغلال الأمثل لنقاط القوة ومحاولة تجنب وتفادي نقاط الضعف أو تحويلها إلى نقاط قوى في صالح المؤسسة من خلال تتبع كل مستجدات البيئة والتسيير الفعال.

يمكن القول بأن نموذج بورتر لتحليل سلسلة القيمة يستخدم في هذا السياق بفعل دوره الحيوي في المؤسسة والمتمثل فيما يلي<sup>15</sup>:

- تكتيك لتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية؛
- وأداة للتحليل المحاسبي وتسهيل الضوء على الربحية في خطوات منفصلة لعمليات التصنيع المعقدة من تحديد الأنشطة التي يمكن تحسين التكاليف فيها أو تحسين عملية خلق القيمة لهذه الأنشطة أي تحديد وحدات بناء العمليات وتخمين القيمة المضافة، وربط هذا التحليل بالبحث عن الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة.
- وعليه، يمكن أن نخلص إلى أن هناك ثلاثة مستويات مستخدمة في تقييم العوامل الداخلية للمؤسسة وهي<sup>16</sup>:

- (1) مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمؤسسة؛
- (2) مقارنتها مع المنافسين؛
- (3) والمقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها المؤسسة.

في هذا السياق، لا بد من التأكيد على أن الاقتصار على وصف سلسلة القيمة للمؤسسة غير كاف، بل لا بد للمحلل أن تتوفر فيه التوجهات التالية<sup>17</sup>:

- موقف انتقادي (مراجعة-audit)؛
  - اقتراب مقارن (مناقسة)؛
  - وتفكير تطوري (هل يمكن تطوير السلسلة؟).
- كل هذه التحاليل والدراسات والتقييم والانتقاد للأنشطة والعمليات، يسمح للمؤسسة بالوصول إلى تحديد دقيق لجوانب القوة والضعف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يبين للمؤسسة قائمة

الموارد والإمكانات التي بحوزتها والتي تعتبر بمثابة عامل تنافسي وتميز للمؤسسة عن غيرها من المنافسين، ومنه العمل من أجل المحافظة عليها أو تدعيمها وتطويرها. ويمكن أن يحدث عكس ذلك، حيث تستخلص المؤسسة نقاط الضعف التي يمكن أن تعيقها عن الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، هذا كونها أصبحت غير مواتية للظروف التنافسية المرتقبة بفعل التغيرات السريعة في طبيعة السوق وفي تكنولوجيات الإنتاج والاتصال والمعلوماتية، وفي هذه الحالة تحاول المؤسسة إيجاد الحلول المناسبة للتغلب على نقاط الضعف والتقليل من تأثيراتها أو تقويتها لتصبح نقاط قوة.

من هذا المنطلق، يتحتم علينا معرفة **مفهوم جوانب القوة والضعف المحتملة في تحليل سلسلة القيمة**<sup>18</sup>:

- **جوانب القوة:**  
يعبر عن عامل تميز وتفوق معين (ميزة تنافسية)، التي تعبر عما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق مقارنة مع القدرات الحالية والمحتملة للمنافسين، جانب القوة هو القدرة المتميزة والخاصة والتي تعطي للمؤسسة ميزة مقارنة في السوق، مثلا: الانطباع العام عن المنتج والتصميم الجيد للمنتج؛
  - **وجوانب الضعف:**  
وهو الأمر أو الشيء الذي تقوم به المؤسسة بشكل سيئ وليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين، مثلا: عدم توفر الموارد المالية الكافية، عدم توافر المرونة الكافية في تسهيلات الإنتاج وتقدمها لدى إحدى المؤسسات.
- وتجدر الإشارة إلى أن التحليل الكامل للمؤسسة داخليا يتطلب أمرين أساسيين يلعبان دورا مهما في تنمية تنافسياتها وهو ما يسمى القيادة الإدارية، ويتمثلان في العنصرين التاليين<sup>19</sup>:
- تقييم ودراسة ثقافة المؤسسة، التي تعتبر من أهم العوامل المحددة لفشل ونجاح المؤسسة؛
  - والموارد والقدرات التنظيمية المتاحة.

يوضح لنا الشكلين 4 و5 تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على حلقة القيمة بالنسبة لمؤسستين معروفتين وهما: "جنرال إلكتريك" و"دي بونت".

الشكل 4: الميزة التنافسية لمؤسسة جنرال إلكتريك: مصادر التمييز

الهامش	الرئيس الأعلى هو جاك وولش		تعزيز الإدارة العليا		البنية الأساسية للشركة
	- استخدام حوافز البيع		- تدريب أفضل		إدارة الموارد البشرية
الهامش	- أفضل تطبيقات هندسية		أفضل تكنولوجيا		تنمية التكنولوجيا
	- أفضل بحوث سوق				الشراء
الهامش	- مكانة ممتازة للمنتج				
	منتجات سهلة الاستخدام	- تغطية كبيرة من رجال البيع	- إعلان مكثف	- إمكانية التسليم المرن	- إنتاج من جودة عالية
	- تدريب مكثف	- علاقات شخصية للزبائن	- تركيز شديد على مناطق النمو المرتفع		- التزام بالموصفات
		- انتماء مكثف			
	الخدمة	المبيعات	التسويق	المخرجات	عمليات التشغيل

المصدر: نبيل مرسي خليل، «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مرجع سابق، ص 95.

من خلال الشكلين 4 و5:

- يتضح لنا بأن الميزة التنافسية لمؤسسة "جنرال إلكتريك"، اعتمدت على التمييز بالتركيز على العناصر الموضحة في سلسلة القيمة:
  - o تركيز مصادر التمييز على مجالات التسويق والمبيعات؛
  - o التركيز على الاستثمار في البحوث والتطوير لتنمية التكنولوجيا؛
  - o بفعل تزايد المنافسة على منتجاتها، ركزت المؤسسة على المزايا التكاليفية.

\* تعتبر من المؤسسات الهامة المهيمنة على الكيماويات الصناعية محليا وعالميا، ويرجع سبب توجه "نحو البلاستيكات إلى أوائل الستينيات من القرن الماضي من أجل التكامل الرأسي الخلفي تجاه المواد الخام المستخدمة في الأجهزة الكهربائية.

- أما مؤسسة "دي بونت"، فاعتمدت في تحقيقها للميزة التنافسية من خلال سلسلة القيمة على التكاليف كما يلي:
- تحقيق ميزة التكلفة الأقل للإنتاج باستغلال وفورات منحنى التعلم؛
  - تركيز المزاي في مجالات البحوث، التكنولوجية، التصنيع، وتدعيم مركزها في مجال التسويق والمبيعات لتحقيق موقع تنافسي.

الشكل 5: الميزة التنافسية لمؤسسة دي بونت: مصادر التكلفة الأقل

الهامش	تاريخ وتقليد دي بونت في مجال البلاستيك والمواد	البنية الأساسية للمؤسسة
	- ثقافة تنسم بالأبوية بما يحقق الأمان الوظيفي - تدريب أفضل، التكامل بين المبيعات والخدمة الفنية.	إدارة الموارد البشرية
	- أفضل بحوث وتطوير. - بحوث وتطوير/تكنولوجي على المستوى العالمي	تنمية التكنولوجية
	- إنزمام شديد نحو تطوير العمليات. - معروفة بالبحوث والتطوير للتصنيع لدى الزبائن	التكنولوجيا
	- انطباع عن الجودة	الشراء
الهامش	مواد خام بأقل تكلفة	
	- أكبر وفورات - شبكة تخزين - انطباع عن قوى - الاستبدال مباشر للحجم - مكثفة - الجودة بيعة مضمون - خصائص - تكامل أفقي قوية - أفضل تدريب	
	مادية مرتفعة - التسليم للتسويق مع للزبون على - قيمة عالية، السريع وحدات النشاط العملية - وعيوب أقل مضمون الأخرى التابعة - أفضل خدمة فية.	
	الإمدادات الداخلية	
	عمليات التشغيل	
	المخرجات	
	التسويق	
	المبيعات	
	الخدمة	

المصدر: نبيل مرسى خليل، «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مرجع سابق، ص 97.

## 2-2) المعلومات والميزة التنافسية في سلسلة القيمة:

كان لثورة المعلومات أو كما يسميها البعض الثورة الصناعية الثانية، الأثر الكبير على المؤسسات من نواحي عديدة (التنظيم، الاتصال...)، حيث أن هذه الثورة المعلوماتية حولت من طريقة العمل في المؤسسات، ومن طريقة معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وتنظيم الوظائف، ولهذا يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات لها دور كبير وتحديات ضخمة، تفرض على المؤسسات العالمية والقوية والطموحة في كسب مكانة من بين الكبار في سوق تنافسي على المستوى العالمي، التكيف مع هذه التكنولوجيات ومسايرتها، نظرا لتأثيرها الكبير على المنافسة ومصادر الميزة التنافسية<sup>20</sup>.

نصل إلى نتيجة وهي أن تكنولوجيا المعلومات لها مجموعة من التأثيرات على تنافسية المؤسسة وقدرتها على الصمود أمام المنافسين في السوق وريح حصص سوقية جديدة، ولعل أهم هذه التأثيرات تتمثل في تحويل سلسلة القيمة، ويتم ذلك من خلال تأثيرها على النشاطات المكونة لسلسلة القيمة، سواء الرئيسية منها أو الداعمة، وعليه يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات تمس مجمل سلسلة القيمة من خلال<sup>21</sup>:

- تحول الطريقة التي تؤدي بها النشاطات؛
- تحول طبيعة الروابط فيما بينها؛
- تؤثر على حقل (حلبة) المنافسة؛
- وتؤثر على طريقة إرضاء المنتجات لحاجيات المشترين.

من هنا، نتضح لنا الأهمية الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في إعطاء التفوق والتميز للمؤسسات التي تحسن استغلالها واستعمالها في تطوير المزايا التنافسية، وإذا علمنا أن كل نشاط منشئ للقيمة يتضمن تركيبتين أساسيتين تسييران جنباً إلى جنب وهما:

- (1) **تركيبية مادية**: تشمل كل الحلقات المادية الضرورية لتأدية النشاط؛
- (2) **وتركيبة لمعالجة المعلومات**: وتضم كل المراحل الضرورية لتحصيل، معالجة، وسير المعطيات الضرورية للنشاط، وهذا لأن كل نشاط منشئ للقيمة ينشئ ويستعمل نمط معين من المعلومات.

نخلص بذلك إلى أن كل نشاط من النشاطات الرئيسية أو الثانوية التسع المذكورة آنفاً في سلسلة القيمة تتطلب معلومات معينة من أجل تحسين أداء نشاطاتها وبالتالي الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية، فنجد مثلاً نشاط الإمداد يتوجب عليه الحصول على معلومات (حول رزنامة الإرسال، تعريفات الناقلين، مخطط الإنتاج...). وهذا حتى تستطيع ضمان القيام بعملية تسليم المنتجات في آجالها المحددة وبتكاليف ملائمة ومعقولة وتنافسية، وهكذا الشأن بالنسبة لمختلف النشاطات المشكلة لسلسلة القيمة، لأن أساس اتخاذ القرارات في كل مؤسسة

تبحث عن موقع تنافسي هو الحصول على المعلومة المناسبة ومعالجتها بالطريقة المناسبة، وهذا ما يوفره التطور التكنولوجي في مجال المعلوماتية والاتصال.

لا بد من الإشارة إلى أن الترابط بين مختلف النشاطات يبقى هو سيد الموقف حتى في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بل هذه التطورات تزيدها قوة وصلابة وأكثر تبادلًا للمعلومات من أي وقت سابق، وما ينجم عن ذلك من تأثيرات إيجابية من جراء زيادة حدة التنسيق بين النشاطات، بفعل الارتباط الموجود بين مختلف النشاطات، واستحالة سير أحد النشاطات بمعزل عن الآخر خاصة في ظل عملية البحث عن الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، الأمر الذي يفرض على المؤسسة العمل في إطار متكامل ومنسق يسمح للمؤسسة بالوصول إلى تحسين مسار تسييرها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية التي تسمح برفع القدرات التنافسية للمؤسسة، وكل هذا في إطار ما يسمى بالتعاقد والذي يرمز له  $2+2=5$ .

هناك نقطة أخرى جديرة بالذكر، وهو أن التطورات التكنولوجية السابقة (الثورة التكنولوجية الأولى) كان تأثيرها منصبا على المركبات المادية لنشاط المؤسسات، أي على اختراع الآلات ومعدات تسهل من العمل اليدوي والتقليدي وريح الوقت والجهد، وهنا يتم الحصول على الميزة التنافسية باستبدال الآلات عوض العمل البشري، بينما معالجة المعلومات فيقوم بها الإنسان، أما في عصرنا الحاضر أو ما يسمى بالثورة الصناعية الثانية، فقد انعكست الأمور بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات، فأصبح هناك سرعة في المعالجة المادية وانخفاض التكاليف الخاصة بتخزين المعلومات أو المعالجة، وحتى تحويل المعلومة أصبح سريع جدا، وهذا ما يساعد المؤسسة ويعطيها أكثر سرعة ومرونة في معالجة المشاكل واستغلال الفرص السوقية المتاحة أحسن استغلال وفي أوقات قياسية، خاصة في عصر يعرف بقصر دورة حياة المنتجات الناجم عن الإبداعات والابتكارات المتتالية، وكل هذا يمنح فرصة للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية متمثلة في سرعة الرد على التغيرات التي يعرفها السوق، وسرعة تلبية حاجيات الزبون وتقليل تكاليف البحث والدراسة...

فضلا عن ذلك فإن تطور تكنولوجيا المعلوماتية والاتصال، يسمح بتوسيع حلبة وميدان النشاط والمنافسة، الشيء الذي قد يمنح المؤسسة فرصا جديدة في الأسواق الأجنبية إن تمكنت من الاستغلال الأمثل لها والتحكم في مواردها واستراتيجياتها المبنية على أساس حاجيات الزبون.

بهذا نخلص إلى أن ثورة المعلومات تمس وتؤثر على مجمل أصناف النشاطات التسعة المشكلة لسلسلة القيمة، انطلاقا من التصميم بالكمبيوتر إلى آلية التخزين (automatisation)، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 6: تكنولوجيا المعلومات تدخل كل سلسلة القيمة



المصدر: PORTER Michael, «La concurrence selon PORTER», Village mondial, Paris, 1999, p. 90.

يبين لنا هذا الشكل بأن كل شيء أصبح آليا ويستعمل تكنولوجيا معينة لضمان أداء أحسن، وبالتالي التميز على المنافسين، ونستنتج بذلك أن مصادر الميزة التنافسية قد تغيرت ولا بد على المؤسسة التي تنشط في عصر المعلومات والتطورات التكنولوجية السريعة مسايرة هذه التطورات والتحكم فيها في مختلف أنشطة سلسلة القيمة، حتى تتمكن من رفع قدراتها التنافسية في عصر العولمة، وإلا فإن مصيرها هو الزوال والاندثار.

من هذا المنطلق، سارعت المؤسسات إلى استيعاب التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال، وخصصت مبالغ هامة من أجل الاستفادة منها وإدخالها إلى مختلف الأنشطة حتى تتمكن من أداء مهامها وفقا لمتطلبات المنافسة في نهاية القرن 20 وبداية القرن 21، وعليه تخصص بعض المؤسسات العالمية ميزانيات ضخمة للبحث والتطوير في هذا المجال الحساس والأساسي في ظل الانفتاح العالمي الأسواق، واتساع الحقل الجغرافي لنشاطات المؤسسات في ظل التجارة الحرة.

إن الأمثلة التالية عن العديد من المؤسسات المستفيدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تبين لنا الأثر الكبير التي تمارسه على أداء المؤسسات، ماديا أو من ناحية الاتصال والمعلوماتية، وذلك من خلال تحسين قدراتها التنافسية، وهذه نماذج عن تلك المؤسسات<sup>22</sup>:

- استطاعت جنرال إلكتروك إنشاء قاعدة بيانات " Assistance Téléphonique d'intention"، وهو بمثابة قاعدة بيانات موجهة لجمع كل خبرات مهندسيها فيما يخص خدمات ما بعد البيع ومعارفهم الحسنية في غالب الأحيان.
- كذلك تعتبر تكنولوجيا المعلومات المحرك للمزيد من البيانات، بفعل تحصيلها واسترجاعها للمعلومات أثناء سير المؤسسة، واستغلالها وتحليلها بصفة واسعة، وهذا هو الشأن بالنسبة لمهندسي SULZER BROTHERS، حيث بفعل تكنولوجيا المعلومات تمكن مهندسيها من إدخال تحسينات على محركاتها من نوع ديزل (Diesel)، لم يكن يسمح بها الحساب اليدوي.
- تمكنت تكنولوجيا المعلومات من تجاوز الدور المعلوماتي لتنتقل إلى تحويل والتأثير على التركيبة المادية للنشاطات، فمثلا مؤسسة SCHUMBERGER استطاعت وضع جهاز إلكتروني يسمح لمهندسيها أثناء حفر الآبار البترولية بحساب زاوية الآبار، حرارة الصخرة، ومتغيرات أخرى لم يكن من قبل يتوصل من قبل إلى قياسها وحسابها، وهذا ما يسمح للمؤسسة بتخفيض وتقليل مدة الحفر وإقصاء بعض المراحل لوضع الآبار في الخدمة، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية من حيث سرعة التنفيذ وقلّة التكاليف.
- ومن الأمثلة الأكثر دلالة على أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين سير نشاطات المؤسسة وبالتالي سلسلة القيمة، فأخذت هذه التكنولوجيا مجال الصيد البحري، حيث تعمل على مساعدة الصيادين على اختيار المناطق المناسبة للصيد، بتحليل معطيات معينة منها: حرارة المحيطات، بواسطة Les satellites météorologiques، وهذا ما يؤدي إلى تقليص وريح وقت معتبر فيما يتعلق بالبحث عن الأماكن المناسبة، فضلا عن التقليل من تكاليف الطاقة أثناء البحث عن هذه الأماكن.
- وفي الأخير فإن تكنولوجيا المعلومات تسمح وتساعد وتحسن من استغلال الروابط بين النشاطات، سواء داخل المؤسسة أو خارجها وذلك بفعل دوران المعلومات بطريقة جيدة وواسعة وبسرعة كبيرة، وهذا ما ينشئ روابط جديدة تسمح بتنسيق الجهود وتحركات المؤسسة مع الموردين والمشتريين، وكمثال على ذلك مؤسسة "Mc KESSON"، أكبر موزع أدوية أمريكي وضع "Terminaux" لدى زبائنه مما ساعد على تسهيل استقبال الطلبات والبضاعة وتسديد الفواتير، وهذا ما دفع الزبائن إلى التعامل معها بصفة واسعة جدا، زيادة عن تعظيم المؤسسة لنظام معالجتها للطلبات، والتي تعتبر ميزة تنافسية لا يستهان بها.
- هذه عينة فقط من الأمثلة التي تبين أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات المبنية على الأسس العلمية، من تحصيل المعلومات ومعالجتها ثم الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب، بناء على معطيات السوق ومتغيراته، كما أنها تؤدي إلى تدنية التكاليف، سرعة الاستجابة لحاجيات الزبائن وريح الوقت، وكل هذا يجعل المستهلك يزداد تمسكا ووفاء لمنتجات هذه المؤسسة، مما يرفع من الحصص السوقية للمؤسسة وأرباحها.



### خاتمة:

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة الدليل الذي يقود المؤسسة بنجاح في الأسواق، وهذا ما يفرض عليها العمل على معرفة مصادرها، وهذا لا يتأتى إلا بالفحص الدوري (المنتظم) لكل النشاطات التي تمارس داخلها، والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى "سلسلة القيمة"، حيث تحاول تفكيك المؤسسة لمجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها.

ويمكن أن نخلص إلى النتائج التالية:

- تعتبر المؤسسة من منظور نموذج سلسلة القيمة، بمثابة سلسلة من النشاطات تصنيف قيمة للسلع والخدمات، حيث تساهم في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، أو مصادر القوة والضعف، بما يسمح من الوصول إلى ميزة تنافسية؛
- تعمل سلسلة القيمة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة في المؤسسة، باعتبار أنها تتكون من أنشطة رئيسية (الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، الخدمة)، وأنشطة داعمة (البيئة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، التنمية التكنولوجية، الشراء)، ومنه لتحقيق المزايا التنافسية؛
- ترتبط سلسلة القيمة للمؤسسة بمجموعة من سلاسل القيمة الخاصة بالموردين والموزعين والمشتريين، وذلك من أجل الفهم والتحليل الجيدين لنشاطات المؤسسة؛
- يمكن أن تساهم سلسلة القيمة في تحليل المؤسسة داخليا ومقارنتها بالإمكانات السابقة للمؤسسة أو مع المنافسين، فضلا عن إمكانية مقارنتها مع القطاع الذي تنشط فيه باستخلاص جوانب القوة والضعف لكل نشاط رئيسي أو داعم؛
- من خلال استعمال سلسلة القيمة، يمكن للمؤسسة الوصول لميزة تنافسية معتمدة على التكلفة (تكلفة أقل)، أو ميزة تنافسية معتمدة على التمييز (مصادر التمييز)؛
- وساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة بتحسين الأنشطة الرئيسية والداعمة المكونة لسلسلة القيمة، وذلك بتغيير طريقة أداء مختلف الأنشطة، جعلها أكثر أوتوماتيكية والتقليل من تكاليف الأداء.

## الهوامش والمراجع:

- 1 سعد غالب ياسين، «الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي»، دار اليازوري، عمان، 1999، ص 139.
- 2 علي السلمي، «تطوير أداء وتجديد المنظمات»، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص 59.
- 3 Article, «Avantages concurrentiels: Les cinq forces de PORTER», 23/04/2012, <http://www.cafedelabourse.com/dossiers/article/avantages-concurrentiels-les-5-forces-de-porter#>
- 4 هلاي الوليد، «الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة Mobilis»، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص 74.
- 5 نبيل مرسي خليل، «الميزة التنافسية في مجل الأعمى»، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998، ص 88.
- 6 GANDZ Jeffrey, «La diversité: Facteur d'avantage concurrentiel», 27/01/2012, [http://www.rhdcc.gc.ca/fra/travail/egalite/racism/ini\\_sans\\_racisme/business\\_case-f.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/travail/egalite/racism/ini_sans_racisme/business_case-f.shtml)
- 7 علي السلمي، مرجع سابق، ص 59.
- 8 نبيل مرسي خليل، «الميزة التنافسية في مجل الأعمى»، مرجع سابق، ص 90.
- 9 نبيل مرسي خليل، «الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس»، دار المعارف، الاسكندرية، 1999، ص 168.
- 10 PORTER Michael, «L'avantage concurrentiel», traduit de l'américain par DELEVERGER Philippe, Dunod, Paris, 1997, p. 57.
- 11 PORTER Michael, «La concurrence selon PORTER», Village mondial, Paris, 1999, p. 85.
- 12 علي السلمي، مرجع سابق، ص 59.
- 13 نبيل مرسي خليل، «الميزة التنافسية في مجل الأعمى»، مرجع سابق، ص 90-91.
- 14 PORTER Michael, «L'avantage concurrentiel», مرجع سابق، بتصرف، ص 62.
- 15 سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 140.
- 16 نبيل مرسي خليل، «الميزة التنافسية في مجل الأعمى»، مرجع سابق، ص 92.
- 17 BARELIER André & autres, «Pratique du commerce international», Foucher (16° édition), Paris, 2008, p. 691.
- 18 نبيل مرسي خليل، «الميزة التنافسية في مجل الأعمى»، مرجع سابق، ص 169.
- 19 سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 142.
- 20 بن نافلة قدور، «المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية»، مداخلة في الملتقى الدولي حول «متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدوق العربية»، مخبر "العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا"، جامعة الشلف، 17 و18/04/2006.
- 21 PORTER Michael, «La concurrence selon PORTER», op. cit., p. 88.
- 22 Ibid. pp. 90-91.