

### المحور الثالث عشر: تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)

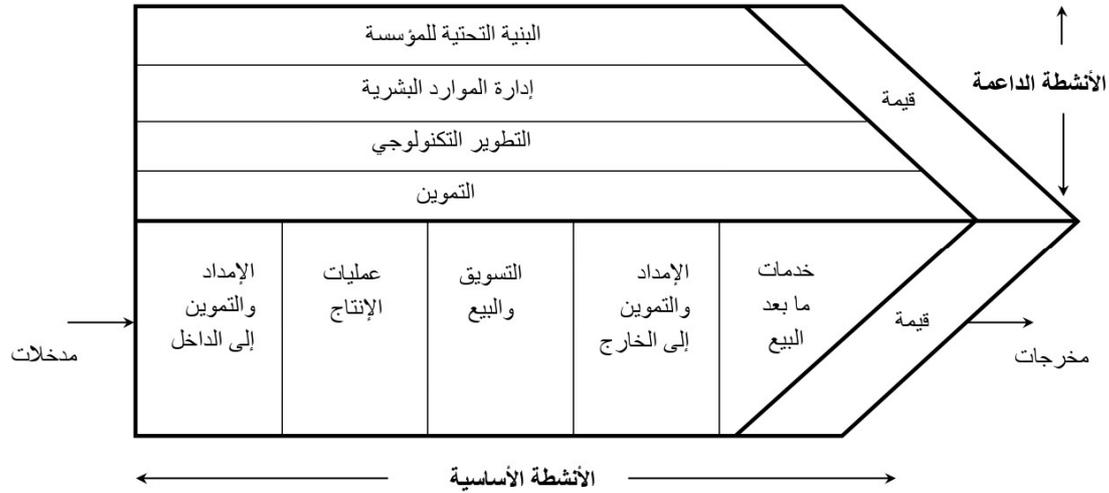
تعتبر سلاسل القيمة من أهم المواضيع المساعدة على فهم طبيعة وتركيبية الأنشطة المشكلة للتكاليف الكلية للمؤسسة. حيث يعتبر هذا الموضوع من أهم أدوات إدارة التكاليف، الذي تسعى إدارة المؤسسة من خلاله لتحديد حجم سلاسل قيمتها، من خلال تحليلها وتحديد مختلف الأنشطة الخارجية والداخلية المشكلة لها. ليتم بعدها اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية المرتبطة بالتحكم في التكاليف وتخفيضها. ففي ثمانينيات القرن العشرين، طوّر الباحث **Michael Porter** طريقة سلسلة القيمة كأسلوب عمل مناسب لخلق ميزة تنافسية، عن طريق تحسين التنسيق بين مختلف المجموعات الوظيفية. حيث نجد أن هذا النموذج المقدم من طرف **Porter** يعد بمثابة الثورة الحقيقية في مجال الإدارة والتسيير آنذاك، إذ يعتبر أن المؤسسة تمارس سلسلة من الأنشطة الرامية في مضمونها إلى تحويل المدخلات من موارد اقتصادية مختلفة إلى مخرجات، هذه الأنشطة يمكن تصنيفها ضمن فئتين أساسيتين: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، والتي تصيف قيمة معينة للمنتج في مختلف مراحل تصنيعه.

**1. مفهوم سلاسل القيمة:** يعرف **Michael Porter** سلسلة القيمة بأنها أسلوب يستخدم لدراسة وتحليل مختلف الأنشطة والعمليات الداخلية الممارسة بالمؤسسة، والتي تشكل في النهاية تكاليف منتجاتها وخدماتها.

تعرف كذلك بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة المنتجة للقيمة على مستوى المنتج أو الخدمة ككل، بدء من مصادر الحصول على المواد الأولية ومختلف الأجزاء النصف المصنعة، وصولاً لتسليمها للمستهلكين النهائيين.

يصنف نموذج سلسلة القيمة لـ **Michael Porter** جميع الأنشطة والمهام الممارسة داخل المؤسسة ضمن مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة. اللتان بدورهما تشتملان على مجموعة مفصلة من الأنشطة المتسلسلة من حيث أدائها والتي تساهم في خلق القيمة من خلال مختلف المراحل التي يمر بها إنتاج المنتج أو الخدمة، وذلك كما يوضحه لنا الشكل الموالي.

### نموذج سلسلة القيمة



تمارس المؤسسة، وفقا لنموذج سلسلة القيمة، مجموعة من الأنشطة الأساسية أو الأولية المتمثلة في: الإمداد والتموين إلى الداخل، عمليات الإنتاج، التسويق والبيع، الإمداد والتموين إلى الخارج وخدمات ما بعد البيع. إضافة لمجموعة من الأنشطة الداعمة أو الثانوية، التي تعتبر بمثابة المكمل للأنشطة الأساسية المتمثلة في: أنشطة التموين، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية والبنية التحتية. حيث تضمن ممارستها على أحسن وأتم وجه الحصول على مجموعة من المخرجات ذات قيمة إستعمالية أكبر من قيمة تكلفتها المساوية لإجمالي تكاليف الأنشطة الأولية والأنشطة الثانوية.

**2. الأنشطة المشكلة لسلسلة القيمة للمؤسسة:** تتشكل سلسلة القيمة للمؤسسة من مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة، هما الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، اللتين بدورهما تتشكلان من جملة أخرى من الأنشطة يمكننا توضيحها في الآتي:

#### **1.2. الأنشطة الأساسية أو الأولية:** تصنف الأنشطة الأساسية إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:

أ. **الإمداد والتموين إلى الداخل:** يعد الإمداد والتموين إلى الداخل من بين الأنشطة الأولية لأنه وببساطة يمثل نقطة الانطلاق فيما يتعلق بتحويل المدخلات وذلك بإضافة القيمة إليها. إن القيام بعمليات التحويل الإنتاجي يتطلب توفر المؤسسة على مجموعة من المدخلات التي من بينها

المواد الأولية، وبذلك يكون من المفروض عليها وفي إطار ممارستها لأنشطتها المتعلقة بالإمداد والتمويل إلى الداخل القيام بمناولة المواد الخام للتصنيع أو للتخزين من مورديها. وهكذا فإن المهام المحيطة بالإمداد والتمويل إلى الداخل تتمثل في: تعيين، استقبال، تخزين المواد الأولية والأجزاء الأخرى الضرورية والرقابة عليها، أو ما يعرف بإدارة تدفق المكونات من الموردين.

**ب. عمليات الإنتاج:** تتمثل في مختلف الأنشطة والإجراءات التي تتحول بموجبها المواد الخام، المكونات ومختلف الأجزاء الأخرى إلى منتجات تامة الصنع. وبمعنى أكثر دقة تتضمن عمليات الإنتاج القيام بتوليد، تصنيع وإنتاج شتى المنتجات والخدمات انطلاقاً من مختلف العمليات التحويلية التي تمارس على المدخلات اللازمة. وبذلك يمكننا القول أن المهام المدرجة ضمن أنشطة عمليات الإنتاج تتمثل في تدوير مختلف الآلات والأجهزة المستعملة في الإنتاج، وتجميع أجزاء المنتج وكذا تغليفه، وربما العديد من الأنشطة الأخرى التي تختلف باختلاف طبيعة ونوع النشاط الإنتاجي الممارس والتي يتعذر علينا ذكرها هنا جميعاً.

**ج. التسويق والبيع:** تعتبر أنشطة التسويق والبيع من بين أهم الأنشطة الأساسية الممارسة والتي تساهم وبشكل معتبر في خلق القيمة، إذ تشمل مختلف المهام المتعلقة بالإعلان، الترويج، التسعير، اختيار قنوات التوزيع، دراسات السوق، العمل مع تجار الجملة والقوى البيعية المختلفة. ويمكن لهذه الأنشطة المساهمة وبشكل معتبر في خلق القيمة عن طريق اكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تجسيدها بإنتاج وتبادل المنتجات والخدمات المناسبة، وكذا الإعلان الذي يساهم في زيادة قيمة المنتج في نظر المستهلكين وغيرها من الأنشطة الأخرى المذكورة كلها تؤدي بالضرورة إلى خلق قيمة أكبر ومن ثم تعظيم الأرباح.

**د. الإمداد والتمويل إلى الخارج:** من بين الأنشطة الأساسية المدرجة في نموذج Porter أيضاً نجد الإمداد والتمويل إلى الخارج، والتي تشير إلى الرقابة على المخزون وكذا تخزين المنتجات

والنقل الفعلي لها عبر قنوات التوزيع المختارة والمناسبة إلى الزبائن من تجار الجملة والتجزئة وكذا معالجة مختلف الطلبات على المنتجات والخدمات.

هـ. **الخدمات:** وهي تلك الأنشطة المدرجة في إطار خدمات ما بعد البيع، كالضمان، الصيانة، التركيب، ضبط وتعديل المنتج، بالإضافة إلى حل المشاكل التي يعاني منها المستهلكون بالنسبة للمنتج وتقديم الدعم لهم بعد الشراء، حيث نجد أن هذه الخدمات تهدف إلى خلق قيمة متفوقة في أعين الزبائن.

**2.2. الأنشطة الداعمة أو الثانوية:** تحظى الأنشطة الداعمة بتحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة بالنسبة للأنشطة الأساسية، أي أنها تسمح لها بالتحقق والحدوث. حيث تصنف ضمن أربعة مجموعات رئيسية هي:

أ. **التمويل:** يرتبط التمويل ارتباطا وثيقا بوظيفة الشراء، ويعني القيام بشراء واقتناء ما هو ضروري من وسائل إنتاج و مواد أولية ومختلف التوريدات التي تكمل إنجاز وأداء الأنشطة الأولية على أتم وجه. فمثلا بالنسبة لعمليات الإنتاج نجد أن التمويل كنشاط مدعم يحظى بالاقتناء الفعلي للمواد الأولية ومختلف المكونات التي يحتاج إليها النظام الإنتاجي كمدخلات لضمان سيرورة عمليات التحويل، على عكس أنشطة الإمداد والتمويل إلى الداخل التي تهتم باستقبال، تخزين، تعيين المواد الأولية والمكونات الأخرى والرقابة عليها. أما بالنسبة لأنشطة التسويق والبيع، فإن التمويل يهتم هنا مثلا بالتعاقد مع وسائل الإعلام، على عكس التسويق والبيع الذي يحظى بمختلف تفاصيل الإعلان. وبالنسبة للخدمات، فالتمويل أيضا يهتم بشراء وتوفير الأدوات والوسائل المستعملة في أداء أنشطة الصيانة وكذا التركيب وباقي الأنشطة الأخرى المدرجة ضمن خدمات ما بعد البيع.

ب. **التطوير التكنولوجي:** كما يرى Porter، فإن كل الأنشطة الخلاقة للقيمة تتضمن نوعا من أنواع التكنولوجيا، قد تكون متجسدة على شكل خبرة تطبيقية بشرية مستخدمة في تطوير وتصميم

وتصنيع المنتجات والخدمات، أو على شكل برمجيات Software في أجهزة الكمبيوتر، طرق بيع وتسويق المنتجات والخدمات، نوعية الآلات والمعدات والأجهزة المستعملة...إلخ. بذلك تساهم أنشطة التطوير التكنولوجي في دعم ومساندة أنشطة الإمداد والتمويل إلى الداخل من خلال التفاوض مع الموردين بهدف تطوير وسائل نقل المواد الأولية والأجزاء المكوّنة لمنتجات المؤسسة بشكل يجعلها أكثر كفاءة، كذلك نجد أن العمل على تحسين تصميم المنتجات والخدمات وكذا الاعتماد على وسائل إنتاجية متطورة كلها تندرج ضمن أنشطة التطوير التكنولوجي المدعّمة لعمليات الإنتاج، بالإضافة إلى أن العمل مع الموزعين من أجل تطوير نظام الاستجابة لطلبات الزبائن تعد من بين أنشطة التطوير التكنولوجي المساندة لأنشطة الإمداد والتمويل إلى الخارج.

**ج. إدارة وتسيير الموارد البشرية:** تعنى أنشطة إدارة وتسيير الموارد البشرية بالاهتمام والعمل مع الأفراد داخل المؤسسة لأداء وظائفهم على أحسن وأتم صورة وذلك على النحو الذي سبق وأن أشرنا إليه مسبقاً.

**د. البنية التحتية للمؤسسة:** تختلف طبيعة هذه الأنشطة بعض الشيء عن باقي أنشطة الدعم المذكورة، إذ تشمل كل المهام الأخرى المرتبطة بخلق القيمة، وتتضمن أنشطة عديدة ومختلفة كالتمويل، المحاسبة، نظم المعلومات، إعداد الأجور والمرتبات، العلاقات الخارجية للمؤسسة، إدارة الجودة، الثقافة التنظيمية، نظم الرقابة. وما يمكن قوله هنا هو أن البنية التحتية يمكن تشكيلها والتحكم فيها من طرف الإدارة العليا في إطار قيادتها القوية. ووفقاً لما ذكر، فإن المؤسسة تتبنى هيكلًا تنظيميًا مبنيًا على أساس المتخصصين الوظيفيين، وذلك تبعاً للأنشطة الأساسية والداعمة الممارسة، حيث يتم تخصيص مصلحة أو قسم لكل نشاط يكلف بتنفيذ المهام المندرجة في إطار اختصاصاته.

**3. فوائد وإيجابيات تسيير سلاسل القيمة:** يحقق تسيير سلاسل القيمة للمؤسسة العديد الفوائد، أبرزها:

أ. يعد تسيير سلاسل القيمة من أبرز الأدوات التي تمكن الإدارة من التحكم والضغط على التكاليف الكلية للمؤسسة.

ب. تحليل سلاسل القيمة للموردين والزبائن الذين يتعاملون باستمرار مع المؤسسة يسمح بدراسة أعمق لهيكل تكاليف المؤسسة، وإمكانية تخفيضها مستقبلا.