

المحاضرة رقم 3+4

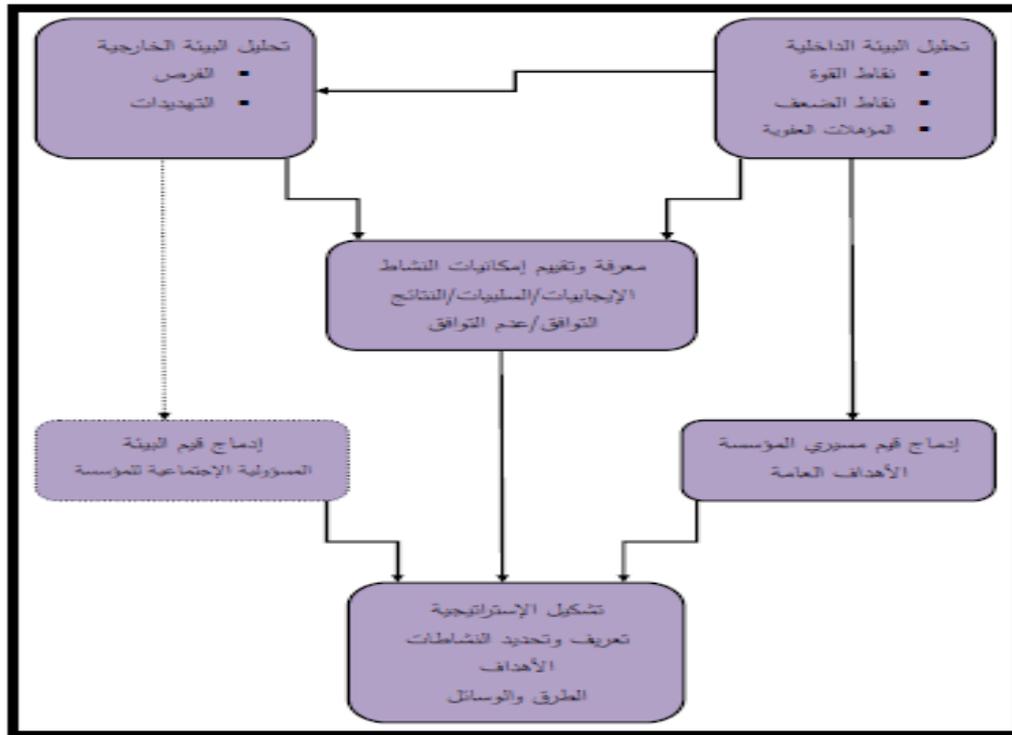
نموذج LCAG ، سلسلة القيمة ، تحليل SWOT

أولاً: نموذج LCAG* لإعداد إستراتيجية المؤسسة

تجزم جُلّ أدبيات إدارة الأعمال على أن البداية في المنهجية الاستراتيجية كانت لنموذج LCAG الذي نُشر سنة 1965 في كتاب معنون Business Policy : Texts and Cases الذي يقدم طريقة اجرائية رسمية لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها، ويقترح هذا النموذج لذلك مسارا عاماً يفرق بين مرحلتي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية. أ-مرحلة صياغة الإستراتيجية: بالإعتماد على التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.

ب-مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: وذلك مع تخصيص للموارد وتعبئتها بما يتوافق مع المرحلة السابقة¹.

الشكل رقم 1: النموذج الاستراتيجي لهارفارد -Le Modèle Stratégique de Havard-LCAG-



المصدر: فورايا بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2013-2014، ص ص 24-25.

* LCAG: E.P.LEARNED, C.R.CHRISTENSEN, K.R.ANDREWS et W.D.GUTH.

¹ فورايا بلبشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

المحاضرة رقم 3+4

إن المبدأ الأساسي لهذا النموذج هو البحث عن أحسن توليفة بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وفرص وتهديدات البيئة، وتتم مواجهة المؤسسة بمحيطها مع الأخذ بعين الاعتبار لنظام القيم بداخلها والذي يُحدد أهدافها الكبرى. لكونه يركز حول فكرة رئيسية هي أن تحديد الأهداف من صلاحيات مدير المؤسسة أو مالكيها، أما التنفيذ فيكون من مهام المديرين التنفيذيين. فمن خلال المخطط أعلاه يتضح بأن منهجية الاستراتيجية تختصر في مرحلتين مرحلة إعداد وتشكيل الإستراتيجية إنطلاقاً من التشخيص الداخلي والخارجي، ومرحلة التنفيذ إنطلاقاً من تعبئة وتجنيد الموارد، آخذة بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الناتجة عن متطلبات المجتمع بضرورة أن يكون سلوك المؤسسة موجهاً ومحكوماً بمسؤولياتها الاجتماعية¹.

ثانياً: سلسلة القيمة

أ- مفهوم سلسلة القيمة

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد (Lawrence Mills)، وهو تاجر أمريكي وقد عمل الأستاذ بورتر على تطويره من خلال كتابته بعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى أنشطة المؤسسة، ويعني مصطلح سلسلة القيمة مجموعة الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض التي تضيف كل منها قيمة إلى نشاط سابق له. لقد ركز الفكر الإداري جهوده على تقسيم أنشطة المنظمة إلى عدة مجاميع من الأنشطة كل منهم يقدم قيمة إضافية للمجموعة السابقة. وتعرف سلسلة القيمة كونها " الهيكل الذي تستعمله المنظمة لفهم موقع تكاليفها والتعرف على أدوات متعددة تستعملها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال". إن سلسلة القيمة تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصبح منتجاً نهائياً. لذلك تقسم المنظمة أعمالها إلى مجموعات من الأنشطة وكل جزء من أنشطة القيمة يساهم في تحقيق القيمة الكلية المقدمة لزبون وكذلك يساهم في جزء من الأرباح الكلية لان المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة. كما يمكن تعريفها على أنها " مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة خلال دورة حياة المنتج"².

¹ فوراية بلشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

² بوجرارة نادية، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة La Méga Pizza ولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص، تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016-2017، ص

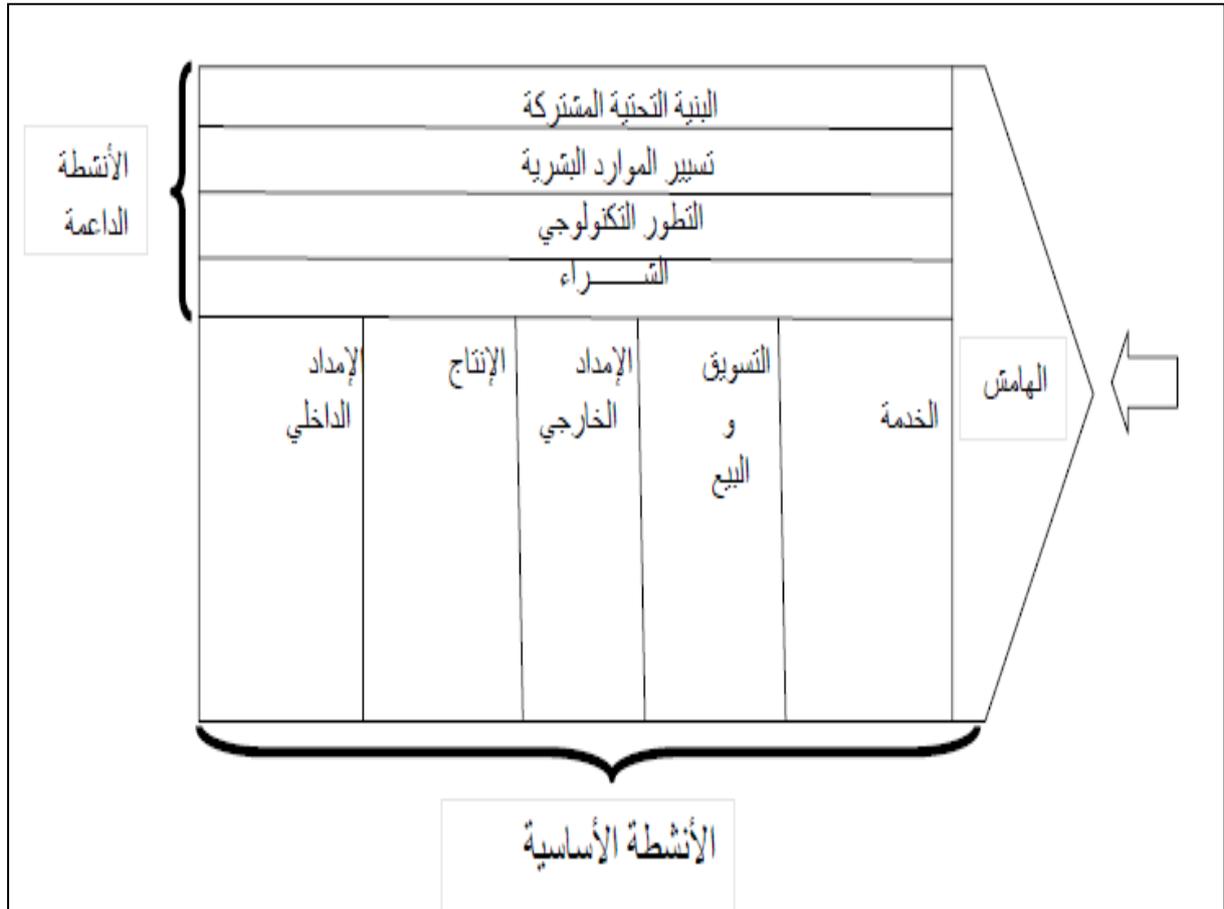
المحاضرة رقم 3+4

ب- أنشطة سلسلة القيمة

إن الفكرة الأساسية لنموذج سلسلة القيمة تكمن في البحث عن مصادر الميزة التنافسية حيث يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية (تكلفة أقل أو تمييز للمنتج).

وتضيف سلسلة القيمة أنشطة كل مؤسسة إلى فئتين هما أنشطة أولية وأنشطة داعمة، وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى الأنشطة الأساسية (الأولية)، الأنشطة الداعمة كما يوضح الشكل التالي¹:

الشكل رقم 2: أنشطة سلسلة القيمة.



المصدر: بوغرة نادية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المحاضرة رقم 3+4

1- الأنشطة الأساسية (الأولية):

ترتبط الأنشطة الأولية مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة، كما أنها تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها الشركة لإنتاج وتوصيل السلعة إلى العاملين، وتبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير أجزاء ومكونات الإنتاج، والتصنيع وتجميعها وقيمة التوزيع عبر إيصال السلعة إلى المشترك، وقيمة المبيعات وقيمة تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة. وتحدد هذه الأنشطة مهام العملية التشغيلية الجوهرية المحيطة بالسلعة أو الخدمة، وهي ممثلة في خمسة أنشطة:¹

- **الإمداد الداخلي:** تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر مدخلات النظام الإنتاجي وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن، ونظام المراقبة على المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية بتحديد نواحي القوة والضعف فيها.
- **العمليات الإنتاجية:** تشمل كافة العمليات متعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة، التغليف، الرقابة على جودة الخدمات الإنتاجية.
- **الإمداد الخارجي:** وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها.
- **التسويق والبيع:** تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة في الإعلان، الترويج، قوة المبيعات، طرق التوزيع، سياسة التسعير.
- **الخدمة:** وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة، الإصلاح، توفير أو بيع قطع الغيار، التدريب... الخ.

2- الأنشطة الداعمة:

- تقوم الأنشطة الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية، بعبارة أخرى تعمل على إثراء ومساعدة وظيفة الأنشطة الأولية المضيفة للقيمة، ولهذا السبب يشار إليها بأنها أنشطة داعمة، كما تساعد هذه الأنشطة الشركات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأولية للشركة لإضافة القيمة، وهي ممثلة في أربعة أنشطة:²
- **الشراء:** المدخلات والتي تؤمن الأنشطة الأولية .
 - **تطوير التكنولوجيا:** طرق أداء الأنشطة الأولية يتم تحسينها .
 - **إدارة الموارد البشرية:** الأفراد الذين سوف ينفذون الأنشطة الأولية يتم استقطابهم، تدريبهم، تحفيزهم، الإشراف عليهم.

¹بوغرارة نادية، مرجع سبق ذكره ، ص ص 23-24.

² نفس المرجع ، ص 28.

المحاضرة رقم 3+4

– البنية التحتية: أنشطة مثل المحاسبة، التمويل، الشؤون القانونية و الالتزام اللائحي لتوفير تدعيم إضافي للأنشطة الأولية.

ج- خطوات تحليل سلسلة القيمة

- تمر عملية تحليل التكاليف المرتبطة بالأنشطة المكونة لسلسلة القيمة بالخطوات التالية:¹
- تحديد الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة وتصنيفها إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة .
 - تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وفقا لمدى مساهمته في إجمالي التكاليف .
 - تحديد مسببات التكلفة الخاصة بكل نشاط .
 - تحديد علاقات الترابط بين الأنشطة حيث توجد مسببات تكلفة داعمة لبعضها البعض وأخرى معاكسة لبعضها البعض .
 - الرقابة على مسببات التكلفة وحلقات سلسلة القيمة من اجل تحديد اقل تكلفة نسبية يمكن الوصول إليها.
 - تقديم التوصيات الخاصة بتخفيض التكاليف، والتأكد من أنها لا تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة .

ثالثا: تحليل SWOT

أ- مفهوم ونشأة تحليل SWOT

تحليل SWOT بالإنجليزية SWOT Analysis أو تحليل سوات هو طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالضعف والقوة، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المنشآت، ويُعدّ تحليل SWOT من النظم المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال؛ عن طريق تقديم مجموعة من الخطط سواء قصيرة أو طويلة المدى، وتعود نشأة وظهور تحليل SWOT من خلال مجموعة من الأبحاث الصادرة عن معهد ستانفورد خلال الفترة الزمنية بين سنوات 1960م و1970م؛ إذ -في نهايات الخمسينيات من القرن العشرين للميلاد- فشلت العمليات الاستثمارية لمجموعة من المنشآت في الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي الخاص بأعمالها الإنتاجية، فحرصت هذه المنشآت في مطلع سنة 1960م على تطوير استراتيجية تُساعد على التخطيط لتجنبّ الفشل، فتمكّنت من الوصول إلى فكرة تحليل SWOT.²

¹يوغرانة نادية، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

²محمد صفوان الشرباتي، تحليل SWOT، 28-02-2018، على الموقع:

https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_swot

المحاضرة رقم 3+4**ب- عناصر تحليل SWOT**

تمثل الحروف الإنجليزية الأربعة (SWOT) أربع كلمات في اللغة الإنجليزية، وهي العناصر الأساسية والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المنشآت، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي، وفي ما يأتي معلومات عن كل كلمة منها:

- عناصر أو نقاط القوة : Strengths

وهي العناصر التي تساهم في تميز المشروع أو الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى، كما تشكل نقاط القوة مجموعة من القدرات المتوقعة داخل المنشأة، وتساهم في تحقيق مطالبها وتخلصها من التهديدات المحيطة بها، ومن الأمثلة عليها وجود أشخاص أكفاء في بيئة العمل مثل المتدربين والمدراء، والحصول على موارد مالية مناسبة، واستخدام التكنولوجيا.

- عناصر أو نقاط الضعف : Weaknesses

وهي العناصر التي تظهر علامات الضعف في الشركة أو المشروع، كما تمثل نقاط الضعف ذلك العجز المؤثر في المنشأة، ويمنعها من الوصول إلى أهدافها، ومن الأمثلة عليها ظهور مشكلات في توزيع وتصدير الخدمات والمنتجات.

- عناصر الفرص : Opportunities

وهي العناصر التي تمثل العوامل الخارجية والتابعة للمنشأة أو المشروع، وتعكس تأثيرات إيجابية، فمثلاً قد تساعد على ارتفاع معدل الربح أو زيادة بيع المنتجات، كما تشكل الفرص جميع الاتجاهات أو الظروف التي تساعد على تحقيق الهدف المطلوب، ومن الأمثلة عليها ظهور تعاون بين المنشآت.

- عناصر التهديدات : Threats

هي العناصر التي تشكل تأثيرات من خارج المنشأة أو المشروع، وتؤدي إلى تأثره بتهديد واضح، وينتج عنها اضطراب في بيئة عمل المنشأة أو المشروع، كما تمثل التهديدات جميع الظروف ذات المصادر الخارجية والمؤثرة سلبياً على كفاءة ونوعية العمل داخل المنشأة، ومن الأمثلة على التهديدات عدم اهتمام الناس بشراء المنتجات الخاصة بالمنشأة.¹

ج- نموذج ومصفوفة تحليل SWOT

¹محمد صفوان الشرباتي، مرجع سبق ذكره.

المحاضرة رقم 3+4

يعتمد تحليل الموقف الاستراتيجي داخل بيئة العمل على نموذج يُطلق عليه اسم النموذج المزدوج أو الثنائي الخاص بالأداء والبيئة، أما تحليل SWOT فهو مصفوفة رباعية تتكوّن من عناصر الضعف، والقوّة، والتهديدات، والفرص، ويظهر نموذج تحليل SWOT وفقاً للشكل الآتي¹:

الشكل رقم 3: نموذج تحليل SWOT.

عناصر الضعف	عناصر القوّة	البيئة الخارجية / البيئة الداخلية
توفير العلاج لعناصر الضعف والاستفادة من الفرص المتوقّرة.	استخدام عناصر القوّة في الاستفادة من جميع الفرص.	الفرص
الحدّ من عناصر الضعف والمساهمة في معالجة تأثير التهديدات.	استخدام عناصر القوّة في السعي إلى الحدّ من تأثير التهديدات.	التهديدات

المصدر: محمد صفوان الشرباتي، مرجع سبق ذكره.

د- أهمية تحليل SWOT

يعدّ تحليل SWOT من أهمّ الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ويُعتبر المرحلة الأولى من مراحل إعداد وتصميم الخطط داخل المنشآت، كما يُساعد الأشخاص على اتّخاذ وصناعة القرارات المؤثّرة في حياتهم، ويُعدّ أيضاً من الطرق السهلة وذات الأهمية الكبيرة؛ حيث لا يجوز تجاهله أو عدم استخدامه في بيئة العمل، وتُلخّص أهمية تحليل SWOT وفقاً للنقاط الآتية²:

¹محمد صفوان الشرباتي، مرجع سبق ذكره.

² نفس المرجع.

المحاضرة رقم 3+4

- يُساعد تحليل SWOT على معرفة جميع عناصر القوّة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يُوفّر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويُقلّل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المنشأة.
- يُساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميزّ بالتعقيد؛ من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتّخاذ القرارات.
- يوفّر تحليل SWOT للمنشآت القدرة على اختيار أفضل النظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات.
- يدعم تحليل SWOT المنشآت في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يُساعد على تحقيق الأهداف.
- يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعوقات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير.
- يُقدّم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوّة، والفرص، وعناصر الضعف؛ من أجل تطبيق تحليل مفيد للمنشأة.
- يوفّر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميزّ بالفعاليّة، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد.
- يُوفّر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

هـ- استراتيجيات تحليل SWOT

- بعد الانتهاء من تحديد ودراسة جميع عناصر تحليل SWOT ، ومعرفة طبيعة التهديدات والفرص المتوقّرة، وتقييم نقاط الضعف ونقاط القوّة، تظهر مجموعة من النتائج التي تعتمد على استراتيجيات متنوّعة، ويجب على الإدارة اختيار أنسب استراتيجية منها؛ حيث تتوافق مع المواقف الخاصة بالمنشأة اتّجاه أهدافها ومنافسيها، وفي ما يأتي معلومات عن الاستراتيجيات الرئيسيّة لتحليل SWOT :
- أ- الاستراتيجية الهجومية: هي الاستراتيجية المعتمّدة على امتلاك المنشأة عناصر القوّة والعديد من الفرص، فتحرص المنشأة على تطبيق استراتيجية هجومية للاستفادة من جميع الفرص وتعزيز قوّتها.¹

¹محمد صفوان الشرياتي، مرجع سبق ذكره.

المحاضرة رقم 3+4

- ب- الاستراتيجية العلاجية: هي الاستراتيجية التي تُشير إلى امتلاك المنشأة الكثير من الفرص، ولكنها مُتأثرة بعدة نقاط ضعف تجعلها غير قادرة على الاستفادة من هذه الفرص، فتُساهم الاستراتيجية العلاجية في تقديم العلاج المناسب لتصحيح الضعف الذي تُعاني منه المنشأة.
- ج- الإستراتيجية الدفاعية: هي الاستراتيجية التي تُستخدم عند ظهور تفاعل بين التهديدات وعناصر القوة؛ حيث تُحرص المنشأة على استثمار قوتها للدفاع عن نفسها أمام التهديدات التي تواجهها.
- د- الإستراتيجية الانكماشية: هي الاستراتيجية التي تُستخدم عند مواجهة المنشأة لعناصر ضعف صادرة من داخلها ومجموعة من التهديدات الواردة من خارجها، وتُحرص الاستراتيجية الانكماشية على توفير العلاج للضعف والتقليل قدر المستطاع من التهديدات .¹

¹محمد صفوان الشرياتي، مرجع سبق ذكره.