

الإدارة العامة

الخاصة

بمدينة

1. في حالة عدم قدرتها على الالتزام بهذه المعايير؟ وما هي تلك البدائل؟
2. هل يظهر التحليل المالي اية انحرافات؟ وهل هذه الانحرافات إيجابية ام سلبية. وما هي الأسباب وراء تلك الانحرافات؟
3. هل الخطط المالية للأقسام تتطابق مع الخطة المالية العامة للمنظمة ككل؟
4. هل التدفقات النقدية ملائمة مع التطبيقات التخطيطية لأنشطة المنظمة؟
5. هل استطاعت المنظمة تحقيق نسب ملائمة من الربحية والسيولة والتشغيل عند مقارنتها مع النسب على مستوى الصناعة؟ او عند مقارنتها مع نسب المؤشرات والعوامل السابقة على مستوى المنظمة؟
6. هل تحظى الرقابة على المخزون اهتماماً عالياً من المنظمة؟
7. هل التحليل المالي تقدم صورة واضحة وحقيقية لقيمة أصول المنظمة؟
8. هل يوجد توافق ملائم بين مصادر الأموال واستخداماتها؟
9. هل رأس المال العامل المتاح يساعد في تحقيق النمو التمويلي؟
10. هل هناك زيادة في المبيعات؟ وما هي أسباب ذلك ان وجدت؟

ثانياً: تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

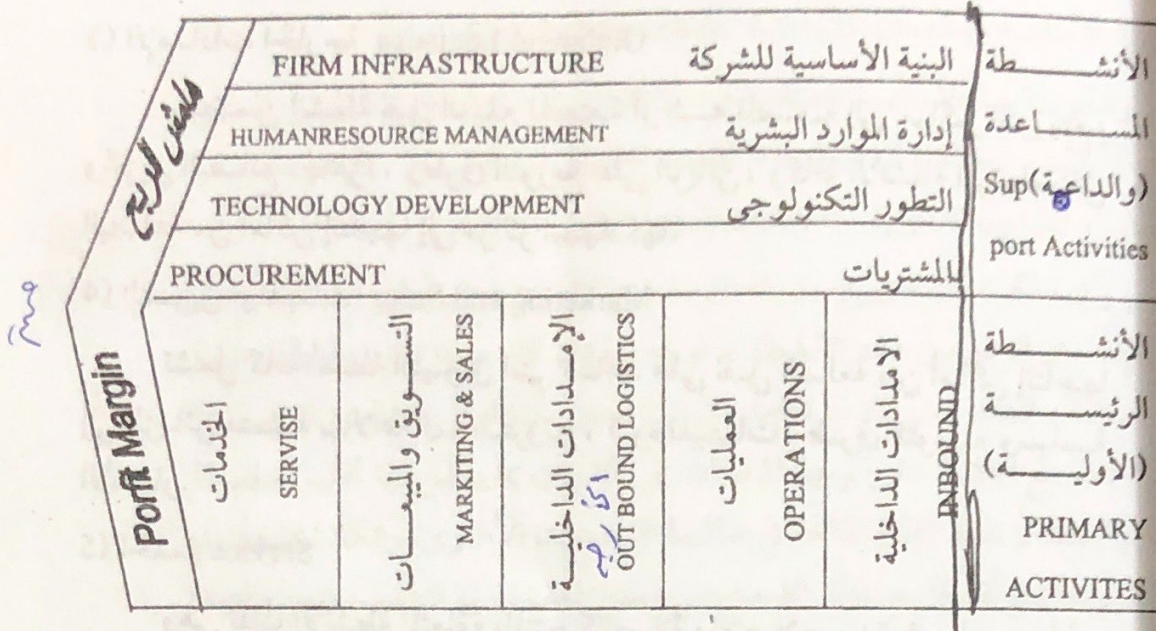
يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام (1985) في كتابه الشهير الميزة التنافسية (Competitive Advantage) ^(xvi)، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة. وان أداة التحليل الرئيسي لتحليل الكلفة الإستراتيجية هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج، والتنوع، لتضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها ^(xvii). ويعتبر تحليل سلسلة القيمة الموضح في الشكل رقم (4-4) التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل التكاليف وتميز في الإنتاج والتركيز).

وتبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر
 خلال توفير اجزاء ومكونات الإنتاج، والتصنيع وتجميعها. وقيمة التوزيع
 إيصال السلعة إلى المشتري، وقيمة المبيعات، وقيمة تقديم خدمات ما بعد البيع
 المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة.

وتعرض سلسلة قيمة المنظمات كمجموعة مترابطة مع الأنشطة والوظائف
 التي تؤدي داخلياً (انظر الشكل 4-4) وسلسلة القيمة تتضمن هامش ارباح بسيط
 زيادة الإيرادات على كلفة الإنجاز للمنظمة، مما تخلق قيمة الأنشطة الكلية للمنظمة
 (xviii). ورغم ان كل نشاط يعتبر نشاطاً مستقلاً في أداء عمله، الا انه يرتبط
 الأنشطة الأخرى في المنظمة كسلسلة قيم، بسبب تأثيره سواء أكان إيجابياً أم سلبياً
 على الأنشطة الأخرى للمنظمة. وإذا ما كانت تلك القيم إيجابية فإنها تساهم
 تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى، وبالتالي تعتبر سلسلة
 القيمة نقطة قوة للمنظمة، يمكنها الارتكاز عليها في صياغة أهدافها الإستراتيجية.
 وقسم بورتر الأنشطة الرئيسية التسعة للمنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هم
 الأنشطة الرئيسية (Primary Activities) والأنشطة المساعدة (الداعمة) (support
 Activities). حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الخام للإنتاج والتعبئة
 بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع. أما الأنشطة المساعدة فهى
 التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها.

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

مبتدئين، لعامل التعرف على اوضاع بيئة المنظمة وكيفية تقابلها القوة والضعف



شكل (4-4) تحليل سلسلة القيمة

المصدر: Porter, M. E., Competitive Advantage., 1985

ويظهر الشكل رقم (4-4) مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المنظمة، التي سنحاول التعريف بكلا منهما في أدناه.

1- الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية هي:

(1) الإمدادات الداخلة Inbound Logistics

تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

(2) العمليات Operations

تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع او خدمات) وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة، الرقابة على الجودة، الخدمات الإنتاجية.

(3) الإمدادات الخارجة Outbound Logistics

وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع، وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

(4) التسويق والمبيعات Marketing and Sales

تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة بالاعلان، الترويج، قوة المبيعات، طرق التوزيع وسياسة الأسعار.

(5) الخدمة Service

وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح، وتوفير أو بيع قطع الغيار، والتدريب.... الخ.

ب. الأنشطة المساعدة (الداعمة) :- مكونة من أربعة مجالات رئيسية هي:

(1) المشتريات Procurement

وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات (مواد خام، مواد أولية، أجهزة والآت، وقطع غيار) وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة، وأنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.

(2) التطور التكنولوجي Technology Development

يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، وأنظمة الآيزو الحديثة (ISO) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة.

(3) إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

وتتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، التدريب، الترقية، الحوافز، وتقويم الأداء. علماً أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء

ة وتعتبر عاملاً مهماً في تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة.

بنية الأساسية والخدمات المساعدة Firm Infrastructure

وتتكون البنية الأساسية للمنظمة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن
بعض الأنشطة المختلفة في المنظمة، الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية،
مسائل، الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي.

وكما ذكرنا فإن مفهوم سلسلة القيمة هو اتجاه جديد في تحليل أنشطة المنظمة
لداخلية، وان الربط بين هذه الأنشطة له اوجه متعددة كل منها يؤثر بطريقة معينة
على التكلفة، لذلك على الإدارة العليا ان توازن بين تكلفة كل طريقة وتختار منها
الأقل تكلفة مع الحفاظ على نوعية المنتجات او الخدمات بما يكفل لها تحقيق سلسلة
القيمة واستغلال نقاط القوة المتاحة في منافسة المنظمات الأخرى. ويمكننا القول ان
إدارة الروابط بين أنشطة سلسلة القيمة هي مهمة معقدة، إذ تتطلب خبرة وفهماً
أوسع من إدارة الأنشطة ذاتها. وإدارة الروابط لا تقتصر على المنظمة فقط، بل
تتعداها إلى سلسلة القيم مع المنظمات الأخرى. وينتج عن هذه الروابط ميزة
تنافسية للمنظمة بامتداداتها الأمامية والخلفية.

وتقوم المنظمات بصياغة إستراتيجياتها على نتائج تحليلها لسلسلة القيمة،
وأهمية انشطتها، وأهمية كل نشاط، الروابط المطلوبة، وان أي تغيير في سلسلة
القيمة للمنظمة، يفرض عليها تعديل إستراتيجيتها بما يتلاءم وذلك التغيير.

ثالثاً: تقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة

Evaluation of Strengths & Weakness in Organization

بعد القيام بعملية تحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة لابد من القيام بتقييم
تلك الأنشطة بغية تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الأنشطة التي
يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة،
وتشخيص الأنشطة التي يستوجب استبعادها او معالجتها باعتبارها تمثل نقاط
ضعف في المنظمة وكذلك يساهم التقييم إضافة إلى التعرف على قدرات المنظمة

الحالية تحديد قدرات المنظمة مقارنة مع مثيلاتها في الصناعة ، وهل يمكنها مواجهة التهديدات البيئية ، واقتناص الفرص المتاحة أمامها.

وتنطوي عملية التقويم على أساليب متعددة ، كأسلوب عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة ، أسلوب المراجعة الإدارية ، أسلوب تحليل النسب ، وتحديد نقاط القوة والضعف وفقاً لأداء المنظمة وأداء المنظمات الأخرى في الصناعة والتي سنوردها كالآتي :

1- عقد الاجتماعات الدورية:

يتم تقويم أداء الأنشطة الداخلية للمنظمة ، عبر الاجتماعات الدورية والنظامية التي تعقدتها المنظمة (الشركة) لأعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوا العلاقة ، للقيام بمناقشة واقع أداء المنظمة وقد تكون المناقشات حامية وحادة وفقاً لما يسمى بأسلوب العصف الذهني من أجل تحليل وتقويم موقفها الحالي وتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وفقاً وبناءً على البيانات السابقة والحالية ، والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة ، وكذلك من أجل تقويم موقفها إزاء المنظمات المنافسة الأخرى في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة.

2- أسلوب المراجعة الإدارية:

يتم تقويم أداء المنظمة عن طريق المراجعة الإدارية لجميع أنشطتها وفي كافة المجالات التسويقية ، الإنتاجية ، الموارد البشرية ، التموينية... الخ من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها ، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها عن طريق توقيها أو تقليل مخاطرها. وبإمكان المنظمة ان تقدم نموذجها للمراجعة الإدارية وتقويمه وفقاً للأنشطة التي تؤديها والتي تراها ضرورية. ويبين الجدول م (4-1) نموذجاً افتراضياً مختصراً للمراجعة الإدارية.

جدول (1-4) نموذج افتراضي للمراجعة الإدارية الداخلية
ضع علامة (√) امام المربع الذي تراه ملائماً، والذي يعبر عن الواقع الحالي للشركة.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | الأنشطة |
|----------------|---------|-----------|------|-------------|---|
| لا اتفق تماماً | لا اتفق | لا، حد ما | اتفق | اتفق تماماً | الأسئلة |
| | | | | | حصّة منظمتنا كبيرة من الحصّة السوقية الحالية |
| | | | | | تمتلك المنظمة شبكة واسعة لقنوات و منافذ التوزيع |
| | | | | | تهتم المنظمة بالمزيج التسويقي، الإنتاجي، الترويج |
| | | | | | يعتقد المستهلك بان النشاط التسويقي ناجح |
| | | | | | تمتلك المنظمة اسعاراً تنافسية في السوق |
| | | | | | تكاليف الإنتاج تنافسية |
| | | | | | الاجهزة والالات المستخدمة حديثة ومتطورة |
| | | | | | تقوم المنظمة بالاستغلال الامثل للطاقة الإنتاجية |
| | | | | | لدينا أنظمة ناجحة في تخطيط ومراقبة الإنتاج |
| | | | | | لدى المنظمة اساليب حديثة في الحصول على المواد الخام |
| | | | | | تعتمد المنظمة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة |
| | | | | | الظروف المادية والمعنوية ملائمة للعمل |
| | | | | | مستويات الاجور، المكافآت والحوافز ملائمة |
| | | | | | العلاقة مع اتحادات ونقابات العمال جيدة |
| | | | | | تقوم المنظمة بتدريب وتطوير القوى البشرية |
| | | | | | تمتلك المنظمة مصادر متنوعة لتمويل استثماراتها |
| | | | | | معدل السيولة ومعدل حقوق الملكية جيدة |
| | | | | | تحقق المنظمة ارباحاً عالية |
| | | | | | تتوفر وتعتمد على معايير واضحة لقياس الاداء الحالي |
| | | | | | تقدم التحاليل المالية صور دقيقة لقيمة الموجودات |

ثم نقوم بجمع الدرجات المقابلة لعلامات (√) في الجدول رقم (4-1)، التي تم تثبيتها، وبالتالي يمكننا التقويم كالاتي:

أ. إذا كان مجموع الدرجات (80) فاكتر، فإن المنظمة تمتلك نقاط قوة كثيرة وهي في حالة ممتازة.

ب- إذا جمعت المنظمة درجات تتراوح بين (61-79) فإنها في وضع جيد.

ج- إذا جمعت المنظمة درجات تتراوح بين (50-60) فإنها في وضع متوسط.

د- إذا كان مجموع الدرجات اقل من (50)، فيعني ذلك ان المنظمة في حالة ضعيفة، وينبغي عليها ضرورة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك، من اجل معالجة تلك النقاط الضعيفة لدرء المخاطر التي قد تنجم عنها.

3- أسلوب تحليل النسب Method of Ratio Analysis

يعتمد هذا التقويم على تحديد مدى اداء نشاط او متغير معين عن طريق إيجاد العلاقة بين متغيرين او اكثر، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة او معدل معين. والهدف من تحليل النسب هو التعرف على القدرات الداخلية للمنظمة في إنجاز أنشطتها المختلفة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية، ... الخ) وكذلك للمقارنة على مستوى الصناعة. والجدول رقم (4-2) يوضح مجموعات كثيرة من المؤشرات المتعلقة بأنشطة المنظمة لتساعد في تقوية عملية القياس، والتعرف على مدى انعكاسها على جوانب القوة والضعف في المنظمة.

جدول (4-2) مؤشرات أداء الأنشطة الوظيفية للمنظمة في الصناعة

| بيان النسبة | طريقة احتساب النسبة |
|-------------------------|--------------------------------|
| أولاً : التسويق | |
| 1- كفاءة تكاليف التسويق | المبيعات / تكاليف التسويق |
| 2- معدل دوران البضاعة | المبيعات / متوسط المخزون |
| 3- حصة الشركة من السوق | مبيعات الشركة / مبيعات الصناعة |

4- أسلوب تقويم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة
 يعد تقويم أداء المنظمة مقارنة بأداء المنظمات المنافسة الأخرى في الصناعة أحد الأساليب الذي من خلاله تتمكن المنظمة من تحديد وتقويم أنشطتها الداخلية المختلفة وتحديد نواحي القوة والضعف لديها وتقويم أدائها مقارنة بأداء المنظمات المنافسة الأخرى التي تمارس أنشطة مماثلة أو متشابهة لأنشطتها وفي نفس الصناعة والجدول رقم (3-4) يوضح نتائج تقويم أداء المنظمة. ولأجل القيام بعملية التقويم لابد من اتباع الخطوات الآتية:

جدول (3-4) تقويم أداء المنظمة وتحديد مركزها التنافسي

| قوة المركز التنافسي للمنظمة | رتبة المنظمة | الأهمية النسبية للنشاط | نواحي القوة والضعف لأنشطة المنظمة |
|-----------------------------|--------------|------------------------|---|
| 0.75 | 5 | 0.18 | قوة المركز المالي للمنظمة ساعد على تدبير احتياجاتها المالية |
| 0.24 | 3 | 0.08 | تكاليف الإنتاج منخفضة |
| 0.15 | 3 | 0.05 | استغلال امثل للطاقة الإنتاجية |
| 0.16 | 4 | 0.04 | توفر امكانية الحصول على براءات اختراع |
| 0.16 | 4 | 0.04 | تطبيق انظمة فعالة للرقابة على المخزون |
| 0.10 | 5 | 0.02 | منتجات المنظمة حديثة ومتطورة |
| 0.08 | 4 | 0.02 | وجود قسم فعال للتصميم |
| 0.40 | 5 | 0.08 | تمثل المنظمة حصة قوية في السوق |
| 0.12 | 3 | 0.04 | قدرة عالية في تسويق المنتجات |
| 0.12 | 4 | 0.03 | عناصر المزيج التسويقي ناجحة |
| 0.09 | 3 | 0.03 | علاقات طيبة مع الزبائن |
| 0.04 | 2 | 0.02 | توفر رجال بيع ناجحين |
| 0.40 | 5 | 0.08 | وجود ادارة إستراتيجية واعية ومذكرة لأهداف المنظمة |

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

| نواحي القوة والضعف لانشطة المنظمة | الأهمية النسبية للنشاط | رتبة المنظمة | قوة المركز التنافسي للمنظمة |
|---|------------------------|--------------|-----------------------------|
| توافر قوى عاملة مدربة | 0.04 | 2 | 0.08 |
| يتمتع المدراء الإستراتيجيون بمهارات عالية | 0.02 | 3 | 0.06 |
| يتسم الهيكل التنظيمي بالديناميكية | 0.03 | 4 | 0.12 |
| سياسات الاجور والحوافز جيدة | 0.01 | 4 | 0.04 |
| تهتم المنظمة بالثقافة التنظيمية | 0.02 | 3 | 0.06 |
| ارتفاع معدل العائد على الاستثمار | 0.08 | 5 | 0.40 |
| ارتفاع هامش الربحية | 0.06 | 4 | 0.24 |
| انخفاض نسبة الديون المدومة | 0.02 | 3 | 0.06 |
| تتوفر في المنظمة سيولة مالية عالية | 0.04 | 5 | 0.20 |
| المجموع | 1 | | 4.07 |

1- تقوم المنظمة وفق هذا الأسلوب بتحديد نقاط القوة والضعف لأداء أنشطتها الداخلية، وكما هو موضح في العمود الأول من الجدول رقم (3-4).

2- أما العمود الثاني فيشمل تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط مقارنة مع الأهمية النسبية للأنشطة الأخرى في المنظمة. مع ملاحظة ان مجموع الأهمية للأنشطة داخل المنظمة يكون مساوياً للواحد الصحيح. علماً ان الأهمية النسبية للنشاط تختلف من منظمة إلى أخرى. فقد يمثل النشاط الإنتاجي أهمية نسبية عالية للمنظمات الصناعية، في حين قد لا يمثل النشاط الإنتاجي نفس الأهمية النسبية في المنظمات التجارية او المنظمات الخدمية.

3- يتضمن العمود الثالث تحديد رتبة المنظمة في الصناعة مقارنة مع المنظمات المنافسة لها في نفس الصناعة. وتكون الرتب من خمس درجات، فالدرجة (5) تشير إلى ان المنظمة هي واحدة من أقوى المنظمات في الصناعة، والدرجة رقم (4) تعني ان المنظمة تتميز بدرجة قوية من بين المنظمات الأخرى في الصناعة،

والدرجة رقم (3) تمثل درجة متوسطة أي تمتلك المنظمة نواحي قوة ولكن تتخللها نواحي ضعف أيضاً، أما الدرجات (2) و(1) فمعنى ذلك ان المنظمة تعاني من ضعف واضح إزاء المنظمات المنافسة الأخرى في الصناعة.

4- يوضح العمود الرابع من الجدول المذكور قوة المركز التنافسي للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى في الصناعة، ومن الجدير بالذكر ان العمود الرابع هو نتيجة لحاصل ضرب الأهمية النسبية لكل نشاط (العمود الثاني). مع درجة رتبة المنظمة مقارنة مع المنظمات المنافسة في الصناعة (العمود الثالث) وان أعلى درجة يمكن جمعها في العمود الرابع لتحديد قوة المركز التنافسي للمنظمة هو (5) درجات بسبب كون مجموع الأهمية النسبية للأنشطة العمود الثاني هو (1)، وان أعلى درجة لتحديد رتبة المنظمة في (5).

وكما ذكرنا أعلاه فان افضل مركز تنافسي يمكن ان تحصل عليه المنظمة لا يزيد عن (5) درجات، أما إذا حصلت المنظمة على (4) درجات فاكثر، فمعنى ذلك ان المنظمة تتمتع بنواحي قوة متميزة وجيدة جداً إزاء المنظمات الأخرى.. وفي حالة جمع المنظمة (3) درجات اكثر، فيشير إلى ان المركز التنافسي متوسط او اعلى من المتوسط. في حين اذا جمعت المنظمة درجات (2) أو (1) فهذا يبين ان المنظمة تعاني من نقاط ضعف في مركزها التنافسي. وخلاصة القول بان المنظمة التي تعاني من ضعف في أداء أنشطتها وضعف في مركزها التنافسي، يقع على عاتقها إعادة النظر في لإستراتيجيات المتبعة حالياً، والقيام بتفعيل دورها وتطوير إستراتيجيتها من خلال اختيار إستراتيجيات ملائمة تعزز موقفها الحالي وتزيد من نواحي قوتها لتمكنها من مواجهة التهديدات البيئية المحيطة بها.

