

أهداف الدرس: سيتمكن الطالب من التعرف على نموذجين آخرين للقيمة غير نموذج سلسلة القيمة وهما ورشة القيمة وشبكة القيمة وتحديد الفرق بينهما وبين سلسلة القيمة.

العناصر التي تتضمنها المحاضرة:

● ورشة القيمة؛

● شبكة القيمة.

تمهيد: قد يستخدم في خلق القيمة العديد من النماذج، التي لها تأثير واضح على تحقيقها، حيث تسهم في زيادة تعظيمها كما قد تؤدي إلى إضعافها، وهو ما يستلزم مراعاة مختلف تأثيراتها والتعامل معها بجدية؛

ما يميز هذه النماذج أنها تختلف من حيث مبدأ عملها أو الهدف منها، فقد تم التعرف سابقا على نموذج سلسلة القيمة والذي يهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية لمنتجات أو خدمات المؤسسة، وهو ليس النموذج الوحيد، حيث يوجد نموذجين آخرين، الأول يتمثل في ورشة القيمة الهدف منه مواجهة ومعالجة المشاكل، والثاني يمكن استخدامه ويكون متاحا عند توفر التكنولوجيا واستخدامها في خلق القيمة ويطلق عليه نموذج شبكة القيمة.

أولا: ورشة القيمة: إذا كان نموذج سلسلة القيمة يناسب المؤسسات الصناعية أكثر، ويوضع من أجل إيجاد ميزة تنافسية لمنتجات أو خدمات المؤسسة، فإن نموذج ورشة القيمة يوضع من أجل مواجهة وحل المشاكل التي قد تؤثر على القيمة، وهي غالبا مشاكل تتعلق بالزبائن، فهو نموذج يجند الموارد على حسب متطلبات إرضاء الزبائن، أما عدد وطبيعة الأنشطة التي يتكون منها فهي تتحدد على حسب طبيعة المشكل ودرجة تعقيده.

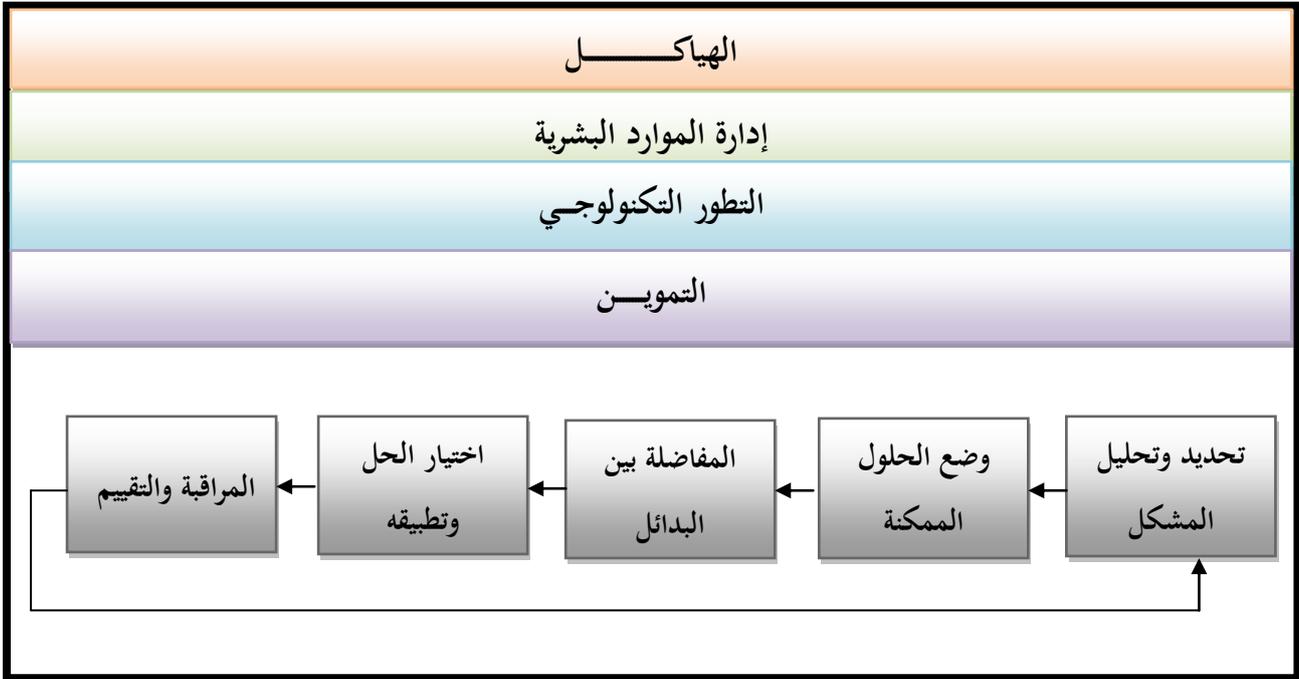
والجدير بالذكر أن نموذج ورشة القيمة يلائم ويناسب المؤسسات المقدمة للخدمات أكثر، إلا أن هذا لا يمنع من استخدامه في المؤسسات الصناعية التي بدورها قد تحتاج إلى هذا النوع من التحليل في بعض وظائفها المهمة؛ وعلى سبيل المثال فإن تطوير العمليات الإنتاجية يمكن التعامل معه على أنه تكنولوجيا لمواجهة المشكلات التي تواجه عمليات الإنتاج وفي هذه الحالة يصبح الأمر متعلق بمشكل وليس بخلق ميزة تنافسية.

وعليه يعرف أسلوب ورشة القيمة بأنه:

" نموذج موجه لمعالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسة في خلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها، والتي تتعلق عادة أو في غالب الأحيان بالزبائن، وهو يتكون من أنشطة أساسية وأخرى داعمة "

من التعريف يتبين أن ورشة القيمة نموذج موجه لحل المشاكل، وهو يشترك مع نموذج سلسلة القيمة في الأنشطة الدائمة ويختلف معه من ناحية الأنشطة الأساسية، ويتضح ذلك في الشكل التالي:

نموذج ورشة القيمة



كما هو ملاحظ من الشكل، فإن النموذج يتكون من أنشطة دائمة وأخرى أساسية يمكن شرحها باختصار كالتالي:

➤ **الأنشطة الداعمة:** وهي نفسها الأنشطة التي تم تقديمها في نموذج سلسلة القيمة والمتمثلة في: الهياكل، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، التمويل.

➤ **الأنشطة الأساسية:** تتمثل في:

- **تحديد وتحليل المشكل:** البداية تكون عندما يتضح المشكل ويتم تسجيله، حيث يجب التدقيق في ذلك لتوضيح التفاصيل والجزئيات المتعلقة به لأجل الإلمام به من كافة الجوانب؛
- **وضع الحلول الممكنة:** وضع جملة من البدائل كحلول ممكنة لحل المشكل المطروح؛
- **المفاضلة بين البدائل:** تحديد الأنشطة الموافقة لحل المشكل من بين مجموعة الاختيارات المتوفرة انطلاقاً من المرحلة السابقة، أي المقارنة بين تلك الحلول؛

- اختيار الحل وتطبيقه: مرحلة تطبيق الحل الذي تم اختياره من بين مجموعة من البدائل المطروحة وذلك بعد دراستها والمقارنة بينها، واختيار الأنسب منها؛
- المراقبة والتقييم: المرحلة الأخيرة تتمثل في متابعة الحل الموجه للمشكل وتقييمه والتأكد أن المشكل قد تم تحديده بطريقة صحيحة وتسجيل ردود الفعل الموافقة له، أي تسجيل مختلف الحالات الممكنة التي قد تظهر بعد تطبيقه، وهو ما يسمى بالتغذية العكسية التي تسمح بإعطاء معلومات من شأنها تأكيد أو إعادة النظر في بعض الاختيارات التي تم اختيارها.

بعد توضيح مختلف الأنشطة الأساسية والداعمة يلاحظ أن الأنشطة المساعدة تلعب دورا بالغ الأهمية في نجاح الأنشطة الأساسية، إلا أنه لا بد من الحرص على أن يتم إنجاز وإدارة تلك الأنشطة بالشكل اللازم وبالتنسيق المناسب مع الأنشطة الأساسية بما يكفل توفير الدعم اللازم لها.

خصائص نموذج ورشة القيمة: يتميز هذا النموذج بـ:

- يتميز هذا الأسلوب بانفراد عملية خلق القيمة بالمعالجة والاستجابة لكل حالة على حدى؛
- تسلسل وترابط الأنشطة فيما بينها، مع امكانية التطبيق المتزامن للأنشطة الأساسية والأنشطة المساندة؛
- التبادل المكثف والقوي للمعلومات بين المؤسسة وزبائنها، حيث يستطيع الزبون إبداء رأيه في ما يتعلق بمنتجات أو خدمات المؤسسة؛
- يتكون هذا النموذج من أنشطة تتميز بأنها غير خطية ولكن متفاعلة قابلة للتوقيف في أي مرحلة والانتقال من جديد في تصميم آخر من شأنه تقديم حلول أحسن للمشكل المطروح؛
- التغذية العكسية التي من خلالها يمكن تأكيد أو إعادة النظر في بعض الاختيارات التي تم اختيارها والعمل بها في مراحل سابقة، وهو ما يستدعي ويتطلب ضرورة التعاون بين مختلف عمليات خلق القيمة.

ثانيا: شبكة القيمة: لا يختلف هذا النموذج كثيرا عن سابقه من حيث الهدف فهو موجه نحو خلق القيمة للزبائن وللمؤسسة أيضا، ومن حيث مبدأ العمل يرتبط أيضا باحتياجات ورغبات ومشاكل الزبائن، ولكن الاختلاف يكمن في التطبيق، حيث يتوقف هذا النموذج على تكنولوجيات الاعلام والاتصال المتطورة، ويمارس عند توفر شبكات الأنترنت.

إذا فإن أهمية هذا النموذج برزت في ظل انتشار التعامل الإلكتروني، وبهدف تعظيم القيمة، حيث يمكن للمؤسسة أن توسع عوائدها وأرباحها، وذلك من أجل الوصول إلى توليد قيمة مضافة للزبون، ويمكن تحقيق كل ذلك بالاستفادة من المزايا غير المحدودة التي تتيحها شبكات الانترنت، الأكسترنات والأنترنت.

إن التعامل بهذه الشبكات يسمح بإدارة شبكة القيمة من خلال إدارة شبكة سلاسل التوريد، إدارة علاقات الزبون إدارة العمليات الداخلية، وتخطيط موارد المشروع، هذه العمليات تسهم في توسيع المجال أمام المؤسسات لإضافة القيمة من خلال العمل الإلكتروني الذي يتيح تبادل المعلومات على الخط، وتنفيذ وتوزيع الخدمات إلكترونياً وتقديم خدمات خاصة للزبائن حسب الطلب، وهنا تكون المؤسسة قد كونت شبكة فرعية للقيمة من خلال ربط المجالات الوظيفية الرئيسية للمؤسسة في تكوين تنظيمي متكامل وبطريقة تستطيع من خلالها أن تلبى بكفاءة وفاعلية احتياجات وتطلعات الزبائن في البيئة الداخلية من العاملين والزبائن في البيئة الخارجية.

خصائص نموذج شبكة القيمة: يتميز هذا النموذج بـ:

- العلاقة المباشرة بين الزبائن وسهولة تبادل المعلومات؛
- يلعب الوسطاء دور مسيرين للفرق، بحيث تضم المؤسسة الوسيطة أعضاء مهمتهم مراقبة هذه العلاقات والتحكم فيها بمجموعة من العقود بين المؤسسة والزبائن؛
- أنشطة الوساطة يتم إنجازها بخصوصية ويستدعي الأمر تخصيص فريق لكل مهمة لها مجموعة من الأنشطة المتخصصة وهو ما يفرض وجود علاقات متينة بين مختلف الأنشطة التي لا بد من تداخلها مع بعضها البعض؛
- تتميز العمليات بدورات حياة مختلفة على حسب الطلب من الزبائن؛
- العلاقات بين المتعاملين في هذا النوع يتم تحليلها انطلاقاً من منطق نظام القيمة أي من خلال مجموعة شبكات مترابطة والتي تنتج جماعياً خدمات معينة.

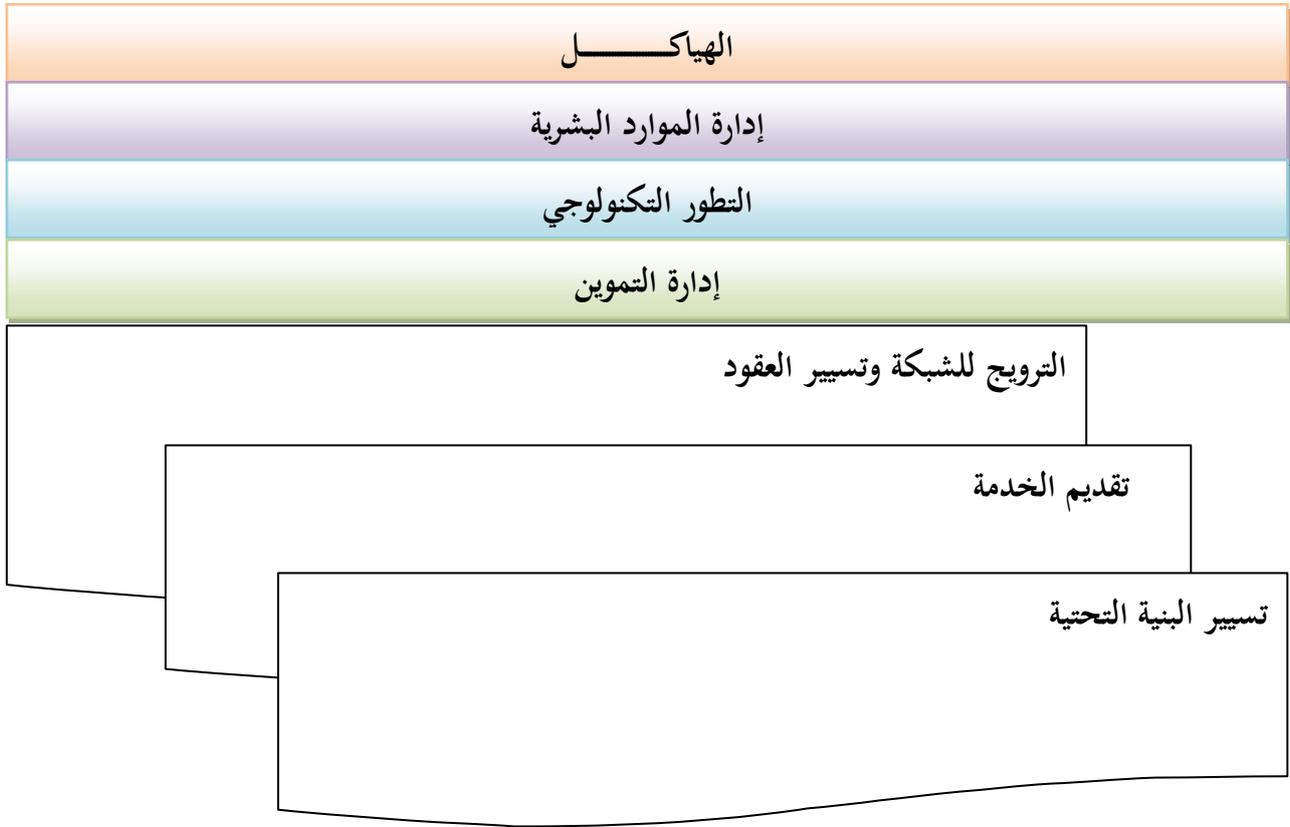
وعلى هذا الأساس يمكن تحديد الأنشطة لنموذج شبكة القيمة كما يلي:

➤ **الأنشطة الداعمة:** وهي نفسها الأنشطة التي تم الحديث عنها في نموذج سلسلة القيمة والمتمثلة في: الهياكل، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، التموين.

➤ **الأنشطة الأساسية:** تختلف تماماً هذه الأنشطة عن غيرها في النماذج الأخرى وهي تتمثل في:

- الترويج للشبكة وتسيير العقود: يتمثل دورها في الترويج للزيائن الجدد، اختيار الزيائن، الإنجاز وتحديد كيفية إبرام العقود؛
- تقديم الخدمة: من خلال اعتماد بعض الروابط يتم ربط العلاقات بين الزيائن وكذلك فورة الخدمات المستخدمة؛
- البنية التحتية للشبكة: تضم جميع العتاد والشبكات والبرامج المعتمدة في تقديم الخدمة، وهي المسؤولة على تقديم الخدمة المطلوبة من طرف الزيئن.

و يمكن تمثيل نموذج شبكة القيمة من خلال الشكل الموالي:



سؤال اختبار المعارف: بين الفرق بين النماذج الثلاث (سلسلة القيمة، ورشة القيمة، شبكة القيمة) في الجدول التالي:

شبكة القيمة	ورشة القيمة	سلسلة القيمة	النماذج معايير التفرقة
			الهدف
			الموضوع
			الأنشطة
			مجال التطبيق