

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

إمكانية تطبيق نموذج سلسلة القيمة على المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب بولاية أدرار

إشراف الأستاذ:

د/ هداجي عبد الجليل

إعداد الطالبين:

ملوكي محمد

جعفاري يوسف

نوقشت بتاريخ : 2018/06/06م

الرقم	أسماء أعضاء لجنة المناقشة	الرتبة	الصفة
01	د* مصطفىاوي سفيان	أستاذ مساعد قسم "أ"	رئيساً
02	د* هداجي عبد الجليل	أستاذ محاضر قسم "أ"	مشرفاً
03	أ* عزيزي أحمد عكاشة		ممتحناً

الموسم الجامعي: 2017م/2018م

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال والجداول.....	1
مقدمة عامة.....	أ، ب، ج، د
الفصل الأول مدخل حول القيمة.....	05
تمهيد.....	05
المبحث الأول عموميات حول القيمة.....	06
المطلب الأول مفهوم القيمة.....	06
المطلب الثاني تطور نظرية القيمة.....	07
المبحث الثاني القيمة والمؤسسة.....	13
أولا خلق القيمة والعناصر المستفيدة منها.....	13
ثانيا ديناميكية القيمة بالنسبة للمؤسسة.....	13
ثالثا القدرة على المنافسة من خلال التمكن من القيمة.....	14
رابعا هجرة القيمة.....	14
المبحث الثالث التحليل الاستراتيجي للقيمة.....	16
أولا تحديد الأنشطة والموارد ذات القيمة.....	16
ثانيا حمايتها.....	16
ثالثا تشغيلها.....	16
رابعا عملية التكيف في خلق القيمة.....	17
خلاصة الفصل الأول.....	18
الفصل الثاني مفهوم سلسلة القيمة.....	20
تمهيد.....	20
المبحث الأول مدخل تعريفى لسلسلة القيمة.....	21

أولا تعريف سلسلة القيمة	21
ثانيا أهداف تحليل سلسلة القيمة.....	24
ثالثا خصائص تحليل سلسلة القيمة.....	25
رابعا خطوات تحليل سلسلة القيمة.....	25
المبحث الثاني علاقات سلسلة القيمة.....	28
أولا علاقة سلسلة القيمة بتنظيم المؤسسة.....	28
ثانيا سلسلة القيمة والأنترننت.....	28
ثالثا سلسلة القيمة وتكنولوجيا المعلومات.....	28
رابعا سلسلة القيمة والمعرفة.....	29
المبحث الثالث تحقيق النجاح من خلال تطبيق نموذج سلسلة القيمة.....	32
المطلب الأول المعايير الاستراتيجية للنجاح	32
أولا المعايير الاستراتيجية للنجاح.....	32
ثانيا معايير قياس عوامل النجاح الحاسمة.....	33
المطلب الثاني خلق القيمة من خلال وظائف المنظمة.....	35
أولا الأنشطة الأولية.....	35
ثانيا الأنشطة الداعمة.....	36
خلاصة الفصل الثاني.....	38
الفصل الثالث تطبيق نموذج سلسلة القيمة عل مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب.....	40
تمهيد.....	40
المبحث الأول عموميات عن المؤسسة.....	41
المطلب الأول تعريف مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب.....	41
المطلب الثاني النشأة وتطور المؤسسة وحقبيية أنشطتها.....	42

42.....	الفرع الأول نشأة وتطور المؤسسة.
42.....	الفرع الثاني حقيبة أنشطة المؤسسة.
42.....	المطلب الثالث دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
44.....	الفرع الأول دراسة المصالح المختلفة بالمؤسسة.
46.....	الفرع الثاني المصلحة التجارية.
48.....	المبحث الثاني تطبيق نموذج سلسلة القيمة بالمؤسسة.
48.....	المطلب الأول تحليل التسويق بالمؤسسة.
48.....	أولا مزيج المنتجات بالمؤسسة.
48.....	ثانيا مصدر إنتاج المزيج المنتج للمؤسسة.
48.....	ثالثا دورة حياة المنتجات بالمؤسسة.
51.....	المطلب الثاني تحليل الترويج
51.....	أولا البيع الشخصي.
51.....	ثانيا العلاقات العامة.
51.....	ثالثا تنشيط المبيعات.
51.....	رابعا المعارض التجارية.
52.....	المطلب الثالث تطبيق نموذج سلسلة القيمة على مؤسسة E.CO.ME.S
53.....	الفرع الأول تحديد تكلفة المنتج.
54.....	الفرع الثاني سلسلة القيمة الخاصة بصناعة المكيفات الصحراوية.
57.....	خلاصة الفصل الثالث.
59.....	خاتمة عامة.
61.....	قائمة المراجع.
63.....	الملخص.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	سلسلة القيمة لمايكل بورتر	الشكل رقم 01
43	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل رقم 02
45	الهيكل التنظيمي للإنتاج	الشكل رقم 03
46	لمخطط التنظيمي على أساس المنتجات	الشكل رقم 04
47	التنظيم على أساس العملاء	الشكل رقم 05
49	دورة حياة منتج المكيف الصحراوي	الشكل رقم 06
54	نموذج سلسلة القيمة لمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب	الشكل رقم 07

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33-34	معايير قياس عوامل النجاح الحاسمة	الجدول رقم 01
49	كمية المنتج المباعة	الجدول رقم 02
52-53	تحديد كلفة المنتج	الجدول رقم 03



تشكرات

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا لإعداد وإتمام هذا العمل

وعملاً بقول المصطفى صلوات الله وسلامه عليه:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

نتوجه بالشكر الجزيل إلى:

أبنائنا وأمهاتنا جميعاً دون استثناء فالفضل يعود لهم في إنجاز هذا العمل.

وسيراً على خطى الشاعر

قم للمعلم وفه التبجيلاً***كاد المعلم أن يكون رسولاً

نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام من الطور الابتدائي إلى الجامعة وخصوصاً أساتذة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلى وجه الخصوص الأستاذ " هدايي عبد

الجليل " الذي لم يتوانى يوماً في مساعدتنا ولم يدخر أي جهد ولم يبخل علينا بأي معلومة ولا

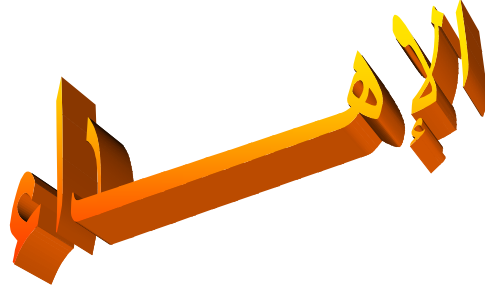
نصيحة، وإلى كل موظفي مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب بأدوار.

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة .

تحية وتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين والحمد لله رب العالمين.

محمد / يوسف



أحمد الله عز وجل على إتمام هذا الجزء من مشواري الدراسي بإتمام هذا التقرير
الذي كان عبارة جهدي في التعلم وأتمنى أن يكون في المستوى
أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درج حياتي، إلى التي
سأظل أحبها وأنال رضا إلى "أمي العزيزة والغالية" حفظها الله.
إلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لنصل لهذا المستوى أبي الكريم
أطال الله في عمره وحفظه
إلى كل الأهل و الأقارب وإلى الأحب والأصدقاء، كل باسمه وإلى كل من
ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة بحثي هذا.
إلى من عرفتم و صادقتم و أحببتهم...
إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي
إلى جميع الإصدقاء الذين ساعدوني في إعداد هذا العمل وأخص بالذكر
" عبد العزيز و الشريف و أحمد و عبد الرحمان سالم و عبد الوهاب "
إلى جميع الأساتذة وبالأنص الأستاذ " هدايي عبد الجليل "
إلى كل من نساهم القلم ولم ينسأهم القلب

و السلام

ملوكي محمد / جعفاري يوسف

تمهيد :

يشهد النشاط الاقتصادي تطور ملحوظ وخاصة على مستوى الأسواق الاقتصادية، فبعدما كانت تسيطر عليه مجموعة بسيطة من المؤسسات والتي لم تكن تعبير للمستهلك أي اهتمام في ظل هيمنتها على سوق المنتج المقدم سواءً كان إستهلاكياً أو خدمياً، لكن مع تحرير التجارة وفتح آفاق استثمار بنوعيه ومع تطور التكنولوجيات الحديثة تغيرت البيئة المحيطة بالمؤسسات، حيث ازداد عدد المنافسين إضافة لدخول شركات ومصنعين جدد لنفس المنتج في الأسواق للمنافسة، هذا التغير وما يحمله من تقلبات وتحولات أجبر المؤسسة على التحسين من أداءها وتعزيز من قدرتها التنافسية من خلال تطوير خلقها للقيمة لمنتجاتها وكذا مراجعة استراتيجياتها وسياساتها التسعيرية وجودة منتجاتها أي خدمة الزبون وعرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين لضمان موقع متميز في السوق وأسبقيّة على المنافسين مما يضمن استمرارية سيطرتها على السوق.

في ظل الصراع الشديد بين المؤسسات للسيطرة على السوق، ظهرت للمؤسسات الاقتصادية تحديات جديدة على رأسها السعي المستمر لتعظيم القيمة ليس فقط للمساهمين والعملاء، بل لكافة الأطراف المرتبطة بنشاطها والمتأثرين به. وذلك بهدف الاستغلال الأمثل والفعال للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة في ضوء مفهوم خلق القيمة والذي يعرف على أنه الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج بدءاً من مرحلة التموين إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك النهائي.

ولمعرفة كيفية وتطورات خلق القيمة في المؤسسة يجب علينا تحليل بيئتها الداخلية، وذلك استعمال نماذج تحليل البيئة والتي تهدف للكشف والتعرف على قدرات وإمكانيات المؤسسة ، ويعد نموذج سلسلة القيمة الذي ظهر في الكتاب الشهير "الميزة التنافسية" لمايكل بوتر سنة 1985م أحد أشهر هذه النماذج خاصة أنه يهتم باكتشاف الأنشطة التي تخلق القيمة.

يعد نموذج سلسلة القيمة أحد الأدوات الفنية التي من خلالها يمكن التوصل لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي تحديد القدرة الذاتية التنافسية للمؤسسة والتي من خلال التعامل معها يمكن الوصول إلى سعر تنافسي يرضي زبائن المؤسسة، ويعتمد هذا النموذج على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة، حيث يقوم بالدراسة والتحليل التفصيلي والدقيق لدور كل نشاط من أنشطة المؤسسة وما تساهم به من قيمة مضافة وتقييم كفاءته وفعاليتته وتحديد مجالات تطويره وتحديثه وما تستخدمه من إمكانيات وما تتحمله من تكاليف وما تضيفه من قيمة حتى يصل المنتج إلى مرحلته النهائية ووصوله للمستهلك النهائي ويتطلب هذا وجود نظام معلومات متكامل ودقيق أي توفر قاعدة بيانات جيدة.



1- إشكالية الدراسة:

يهدف نموذج سلسلة القيمة إلى تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف ومعرفة الأنشطة التي تخلق القيمة، لكن الإشكال الذي يبقى مطروح وهو:

هل يمكن تطبيق نموذج سلسلة القيمة على مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب E.CO.ME.S ؟

وعليه سوف نقوم بالإجابة على أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- ماذا يقصد بمصطلح القيمة ؟ وكيف يتم التحليل الإستراتيجي للقيمة ؟
- ماهو مفهوم سلسلة القيمة ؟ ماهي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق نموذج سلسلة القيمة ؟
- ماهي مستلزمات تطبيق نموذج سلسلة القيمة على مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب E.CO.ME.S ؟

2- فرضيات الدراسة :

- إنطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات الفرعية سوف نقوم بالتحقق من صحة الفرضيات التالية:
- إن الهدف من اعتماد تطبيق نظام سلسلة القيمة على المؤسسة هو تحسين خلق قيمتها وتخفيض تكاليفها.
- سلسلة القيمة بالمؤسسة تحدد الأنشطة المحدثة للقيمة.
- الجذور الحقيقية للقيمة تتمثل في الموارد والكفاءات.

3- أهمية الدراسة :

ترتكز هذه الدراسة على محاولة تطبيق نموذج سلسلة القيمة على مؤسسة إقتصادية لبلوغ الأهداف المرجوة، وهذه الأهداف من شأنها تعظيم قيمة المؤسسة جراء بيع منتجاتها، وتكتسي الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- محاولة معرفة مدى قابلية منتجات مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب لتطبيق نموذج سلسلة القيمة.
- إبراز الفائدة من استخدام نموذج سلسلة القيمة على المؤسسة وكذا المعلومات التي يوفرها النموذج ودورها في ترشيد قرارات المؤسسة.
- إكتشاف الأنشطة والوظائف التي تضيف القيمة من الأنشطة التي لا تضيف قيمة خلال دورة حياة المنتج، من أجل إبراز مداخل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة بهدف الحصول على ميزة تنافسية.
- السعي لإبراز أهمية استخدام مثل هذه النماذج والتحليل على أرض الواقع، وإسهامها في تطوير الرؤى الإستراتيجية للمؤسسة.

4- الهدف من الدراسة :

إنطلاقاً مما سبق فإن هذا البحث يهدف إلى تحقيق مايلي:

- عرض الإطار الفكري والتطور التاريخي لمفهوم القيمة والنظريات المتعلقة بها والتحليل الإستراتيجي للقيمة في المؤسسة، خاصة تحليل سلسلة القيمة الذي يساعدها في تحديد تنافسياتها.
- التعرف على نظام سلسلة القيمة من خلال المفهوم والأهداف والخصائص والعلاقات.

- عرض وسائل تحقيق النجاح من خلال تطبيق نظام سلسلة القيمة، وذلك بالتطرق للمعايير الإستراتيجية للنجاح، وكيفية خلق القيمة من خلال أنشطة المنظمة المختلفة، إضافة دور تحليل سلسلة القيمة في تحسين القيمة وتطويرها وخفض التكاليف.
- محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أين وقع إختيارنا على مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب أدرار.

5- سبب إختيارالموضوع:

- من أهم الأسباب الدافعة لإختيار هذا الموضوع المعنون بإمكانية تطبيق نظام سلسلة القيمة على مؤسسة إقتصادية، مع دراسة حالة مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب مايلي:
- تماشي الموضوع مع التخصص المتبع، ومحاولة جمع مادة علمية مشتتة حول هذا الموضوع.
- هذه الدراسة تقدم رؤية عن المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيمة خاصة مفهوم سلسلة القيمة وذلك في سبيل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- تطبيق نموذج سلسلة القيمة يساعد المؤسسات الوطنية والمحلية على اتخاذ قراراتها المتعلقة بتحسين تنافسيتها والتي من خلالها يتم الوصول إلى منتجات ذات قيمة وجودة تلبي المتطلبات العصرية للعملاء بما يضمن تحقيق الأهداف في ظل السعي المستمر للبقاء والاستمرارية.

6- منهج الدراسة:

المنهج المعتمد في إعداد هذه الدراسة هو **المنهج التحليلي** لتحليل المعطيات الكمية للدراسة كما تم استخدام **المنهج التجريبي**، أو ما يسمى **بالمنهج المتكامل في البحوث التطبيقية** الذي يستخدم في الدراسة الميدانية ، كما يستند هذا النمط من المناهج على حقيقة وجود إرتباط وتلازم بين الإطار النظري للبحث وبين الواقع التطبيقي له، والذي نحاول من خلاله الإجابة على الإشكالية المطروحة.

7- الدراسات السابقة:

لمعرفة خلفيات موضوع الدراسة يجب الإطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة لضمان عدم تكرار الدراسة ومحاولة إبراز الجوانب التي لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة، ومن بين الدراسات التي عالجت مضمون هذا الموضوع ما يلي:

✓ بن عامر عبد الكريم، " نمذجة سلاسل القيمة باستعمال الأساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم إتخاذ القرار - دراسة حالة شركة أطلس كيمياء بمغنية - "، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر.

من هم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن التحليل الكمي لسلسلة القيمة يساعد مؤسسة أطلس كيمياء على اتخاذ قرارات صائبة متعلقة بأهدافها والرامية إلى تحسين القيمة الكلية وتلبية احتياجات الأطراف المتعاملين معها.
- أن تطبيق الأساليب الكمية من بين معايير نجاح المؤسسات الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ هلاي الوليد، " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS -"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ترجع جذور الحقيقة لأي نوع من أنواع التمييز أو التفوق إلى الكفاءات المتميزة والقدرات على استغلال هذه الموارد.

✓ حسام أحمد محمد البياتي، " أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف - دراسة تطبيقية بشركة الصناعات الخفيفة العراقية -"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم العدد 2016/37، العراق.

من أهم النتائج التي توصلت إليها :

- يعتبر تحليل القيمة وسلسلة القيمة بمثابة الحجر الأساس لاكتساب الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
- هندسة القيمة تتطلب إنشاء فريق عمل متكامل لإنجازها.

8- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم الدراسة على مستوى مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب بولاية أدرار.
الحدود الزمنية: تمت الدراسة على منتج المؤسسة في الفترة الممتدة ما بين النصف الثاني من 1998 إلى غاية النصف الأول من 2008م.

9- هيكلية الدراسة:

قصد الإلمام بأهم الجوانب الرئيسة للدراسة فإنه تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث الفصل الأول والثاني يحتوي على الجانب النظري للدراسة، والفصل الثالث حول الدراسة التطبيقية على مؤسسة إقتصادية. ويأتي تفصيلهما كما يلي:

الفصل الأول: يتضمن ثلاثة مباحث الأولى يتناول عموميات حول القيمة، حيث تم التطرق إلى نشأة القيمة ونظرياتها، والتحليل الإستراتيجي لها. أما الفصل الثاني فتم فيه تناول مدخل لنظام سلسلة القيمة، وذلك من حيث المفهوم والأهداف والخصائص وعلاقتها، إضافة إلى كيفية تحقيق النجاح من خلال سلسلة القيمة، حيث تم تناول المعايير الإستراتيجية للنجاح، وخلق القيمة من خلال وظائف المنظمة، ودور تحليل سلسلة القيمة في تحسين القيمة وخفض التكاليف.

الفصل الثالث: وتضمن دراسة حالة مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب E.CO.ME.S، من خلال محاولة تشخيص بعض الجوانب بما يتناسب مع محاولة إسقاط ما تم تحصيله في الجزء النظري، ثم الخروج بمجموعة نتائج.

تمهيد :

تنتشط المؤسسات في الوقت الراهن في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة والمتزايدة، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة وقصر دورة حياة المنتجات والتغيير السريع لرغبات المستهلكين وتوجههم نحو طلب منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار معقولة. وفي ظل كل هذه الظروف تسعى المؤسسات لتلبية رغبات واحتياجات المستهلكين قصد الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة تضمن لها الاستمرار في المنافسة داخل الأسواق، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة إنتاج وتسويق منتجات ذات جودة عالية وبأسعار جيدة تلبي رغبات المستهلكين وتكسب المؤسسة ميزة تنافسية تسمح لها بالمنافسة في السوق. ويتطلب ذلك تحليل لأنشطة المؤسسة للتخلص من الأنشطة التي لا تخلق أو تضيف قيمة، وتحسين وظائف المنتج وأدائه وجودته والعمل على تخفيض تكاليفه من أجل الحصول على ميزة تنافسية تضمن بقاء المؤسسة.

تعد سلسلة القيمة أحد مداخل المؤسسة لاكتساب الميزة التنافسية، كونها تساهم في التحكم في الأنشطة التي تخلق قيمة. كما أنها تصنف أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تعمل على الكشف عن الاختلالات الحاصلة ضمن أنشطة المؤسسة، والتي على أساسها يتم تحديد القيمة النهائية للمنتج التي بدورها تعكس القيمة الكلية التي تحصلها المؤسسة

المبحث الأول : عموميات حول القيمة

يعتبر مفهوم القيمة من المفاهيم المعقدة والتي تعكس أو هي معيار لقياس حجم المنفعة المكتسبة من المنتج أو الخدمة، لكن هذه القيمة نسبية جدا لأنها حقيقية في فترة زمنية معينة وفي مجال معين فعل سبيل المثال قيمة لتر من الماء في الجزائر ليست نفسها في الصومال في فصل الصيف. وبمعنى آخر نظرية القيمة هي تعتبر كنظرية تفسيرية للأسعار.

واكتسبت نظرية القيمة أهميتها من النظرية الاقتصادية الجزئية المرتبطة بموضوع تخصيص الموارد النادرة بين استخداماتها البديلة، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لعلم الاقتصاد. وستفيدنا دراسة تطور نظرية القيمة في معرفة كيفية معالجة الاقتصاديين الأوائل لمفهوم القيمة.

المطلب الأول : مفهوم القيمة

للتعرف على نظرية القيمة وجب من المنطق التعرف على مفهوم القيمة في البداية، فمفهوم القيمة من المنظور الفلسفي الذي تتحدد فيه على أساس معيار نوعي ليس كمفهوم القيمة من منظور اقتصادي الذي تتحدد فيه على أساس معيار كمي.

وسنقتصر في دراستنا على المفهوم الاقتصادي للقيمة، حيث قام الباحثون بصب اهتمامهم حول شرح وتفسير محددات القيمة للسلعة أو الخدمة، ففي وقتنا الحالي أصبحنا نستخدم لفظ القيمة اقتصاديا كتعبير عن ثمن السلعة، وبالتالي فالقيمة ((هي كمية النقود التي يكون الزبائن على استعداد لدفعها مقابل حصولهم على السلعة)) وبالتالي فالنقود هي المعيار أو المقياس العام للقيم في وقتنا الحالي فنجد أننا عند استخدام مصطلح القيمة تتبادر في الأذهان صورة النقود أي القيمة تعني نقود¹.

¹ يونس إبراهيم حيدر، "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، التحليل الإستراتيجي أساليبه ونماذجه وأدواته" سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005، ص166.

المطلب الثاني : تطور نظرية القيمة

عرفت نظرية القيمة عدة تطورات وذلك من خلال مرورها بعدة مدارس وأراء المفكرين والباحثين في هذا المجال وسنستعرض أهم النظريات في هذا المطلب.

1/ نظرية السعر العادل :

صاحب هذه النظرية هو توماس الأكويني ((Tomas Aquini)) وهو أحد كتاب العصور الوسطى حيث أنه طالما يتم تحديد الأسعار من طرف الأفراد فإن ذلك يختلف عن القيمة العادلة أو السعر العادل، بمعنى أن البائع يزيد في ثمن السلعة المباعة بشكل مبالغ ويعتبره مذنباً في قضية السعر غير العادل، لكن نلاحظ أنه تم أخذ معنى القيم من الجانب الأخلاقي والفلسفي وهو ما ميزة العصور الوسطى. لكن في مطلع القرن الثامن عشر والتاسع عشر اختفت هذه المفاهيم، وهذا بعد اكتساب علم الاقتصاد صفة العلم الذي يحاول الوصول لفهم الظواهر الاقتصادية عن طريق الفرضيات و اختبارها كوسيلة الاستقصاء عوض من الاستناد إلى قوانين الطبيعة والأخلاق والقيم الديني لتفسيرها، هذا التطور نتج عنه ظهور أدوات للتحليل المنطقي للظواهر الاقتصادية، وقد نتج عن هذا ظهور نظريات للقيمة فهناك من فسّر القيمة من جانب العمل حيث اعتبره أساس لتفسير القيمة (قيمة السلعة) حيث اهتم بالجهد المبذول وعدد الساعات العمل لإنتاج السلعة كميّار للقيمة، كما رأى البعض الآخر مفهوم القيمة من منطلق النفقة على الإنتاج كميّار للقيمة من خل تحليل العرض وهو ما جاءت به كل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الماركسية. ورأى آخرون مفهوم القيمة من منظور المنفعة المترتبة عنها حيث اهتموا بتحليل الطلب وهو نتاج المدرسة النمساوية (المدرسة الحدية)¹.

2/ نظرية القيمة على أساس العمل :

تعتبر هذه النظرية من النظريات القديمة التي عالجت موضوع القيمة، حيث يرى مفكرو هاته النظرية أمثال (ريكاردو، آدم سميث، كارل ماركس) بأن قيمة السلعة أو الخدمة تتحدد بالاستناد إلى كمية العمل المبذول في إنتاجها، أي أنه يتم تحديد القيمة وفق هذه النظرية على أساس ما تم استخدامه من عمل لإنتاج السلعة، يعني أن السلعة التي يأخذ إنتاجها ساعتان عمل يجب أن تكون قيمتها أكبر من السلعة التي تحتاج ساعة عمل في إنتاجها.

وسنتطرق إلى بعض تحاليل للقيمة لبعض الباحثين فيما يلي :

¹ نعمة الله نجيب ابراهيم، أحمد مندور، أحمد رمضان، "مقدمة في الاقتصاد"، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص64.

***تحليل آدم سميث للقيمة :**

انطلق آدم سميث في تحليله للقيمة من ملاحظته المهمة التي رأى فيها أن الأشياء ذات المنفعة الكبيرة ذات قيمة صغيرة كالماء، في حين أن الأشياء ذات المنفعة الصغيرة لها قيمة كبيرة كالذهب. وكان لهذه أثر في توجيه نظرية القيمة. وقد فرق دم سميث من خلال تحليله للقيمة بين نوعين من الأثمان (القيمة) الثمن الجاري وهو القائم على أساس العلاقة بين العرض والطلب، والثمن الحقيقي القائم على العباء المتحمل للحصول على الشيء أو تلبية الحاجة.

***تحليل ريكاردو للقيمة :**

انطلق ريكاردو في دراسته من التعارض الذي جاء به آدم سميث والذي ينص على الاختلاف بين قيمة الاستعمال وقيمة المبادلة، واستبعد المنفعة من قيمة المبادلة مع إقراره بضرورتها، ولقد اعتمد في تفسيره للقيمة على نفقة الإنتاج وانطلق من هذه الأخيرة فرق بين القيمة الجارية والقيمة الحقيقية حيث أن القيمة الجارية تتحدد على ضوء العلاقة بين العرض والطلب بينما القيمة الحقيقية فرق فيها بين نوعين من السلع. السلع التي لا يمكن مضاعفة عرضها مثل الصور والكتب النادرة، والسلع التي يمكن مضاعفة عرضها محددًا ذلك من خلال كمية العمل اللازم للحصول عليها، كما استثنى ريكاردو الربيع من حساب القيمة معتبرا أن القيمة هي التي تخلق الربيع وأن هذا الأخير لا يسهم في تكوين القيمة¹.

***تحليل ماركس :**

خلص ماركس إلى أنه يمكن أن يكون للشيء قيمة استعمال (منفعة) دون أن تكون له قيمة مبادلة (يعبر أحيانا بالقيمة)، وبكفي ذلك أن يكون نافعاً للإنسان، دون أن ينتج عنه عمله مثل الهواء. حيث اعتبر ماركس أن الشيء لا يمكن أن تكون له قيمة أن لم يكن نافعاً، ومن هنا يتضح أن ماركس يعتبر المنفعة شرطاً أساسياً للقيمة. وقد خلص ماركس إلى أن العمل صفة مشتركة بين جميع المنتجات، أي أن العمل هو أساس القيمة وأن مدة العمل هي مقياس كميتها. وحل ماركس القيمة بالاعتماد على أساس كمية العمل اللازمة في المتوسط لإنتاج المنتجات. وبالتالي تبقى قيمة السلعة ما بقيت مدة العمل ثابتة، وقد خلص ماركس إلى أنه كلما ارتفعت القدرة الانتاجية للعمل انخفضت، كقاعدة عامة المدة اللازمة لإنتاج السلع وانخفضت قيمتها والعكس أي أن قيمة السلعة تتغير في اتجاه طردي مع كمية العمل وفي اتجاه عكسي مع القدرة الإنتاجية للعمل لذا أشار كارل ماركس أن للعمل عائد كما للموارد الإنتاجية. كما أخذ ماركس وهو بصدد تحديد القيمة، العمل على أنه عمل مباشر وغير مباشر، أي أن القيمة تتحدد عنده بالعمل المباشر الذي قام به العمال منتجو السلعة وبالعامل غير المباشر الذي قام به منتجو الأدوات المستخدمة في إنتاج السلعة. كما اعتبر دفع الرأسماليين وملاك الاراضي لأجور الكفاف ييخس من دور العمل في تحديد القيمة. ليصل بذلك

¹ زينب حسين عوض الله، سوزي عدلي ناشد، "مبادئ علم الاقتصاد"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004، ص 196.

إلى فكرة فائض القيمة والتي هاجم بها رأسماليين والتي يقصد بها الزيادة في قيمة السلعة التي ينتج العامل عن قيمة الكفاف الذي يحصل عليه العامل مقدرًا بكميات العمل الضروري¹.

لقد اعتبرت نظرية القيمة على أساس العمل البادرة لمعالجة مثل هذا الموضوع الهام، كما تعتبر نقطة الاختلاف الرئيسية بين الفكرين الرأسمالي والاشتراكي خاصة ما تعلق بفائض القيمة ودرجة الاستغلال..الخ.

على الرغم من الأهمية التي اكتسبتها النظرية إلا أنها واجهت بعض الانتقادات نذكر أهمها فيما يلي²:

- ❖ أنها أعطت أهمية للعمل وأهملت عناصر الإنتاج الأخرى وخاصة رأس المال.
- ❖ أنها نظرت إلى وحدات العمل على أنها متجانسة دون أن تعطي أهمية للخبرة والكفاءة.
- ❖ أنها أعطت أهمية لجانب العرض(المنتج)، ولم تعطي أهمية للطلب، أي أخذ الجهد المبذول لإنتاج السلعة كمستند في تحديد قيمتها دون الأخذ بعين الاعتبار مد المنفعة المقدمة من السلعة للمستهلك.

3/ نظرية نفقة الإنتاج :

كانت الانتقادات التي وجهت إلى النظرية التي نسبت القيمة للعمل سبب في تفكير بغض اقتصاديين أمثال جون ستيوارت ميل في البحث عن أساس آخر للقيمة، والأساس الجديد كان النفقة التي تنفق على جميع عناصر الإنتاج، فنظرية نفقة الإنتاج تقول بأن ما يتم إنفاقه على العملية الانتاجية هو ما يحدد قيمة السلعة أو الخدمة وليس عدد ساعات العمل أو الجهد المبذول³.

وتعتبر المدرسة التقليدية التي تلت أساسها آدم سميث ثم من ريكاردو ثم تطورت وحققت تقدماً على يد المفكرين جون ستيوارت ميل وكاري وغيرهما دور في هذه النظرية، حيث قاموا بالترقية بين قيمة الاستعمال والمبادلة فعندهم قيمة الاستعمال تتوقف على المنفعة التي تعود على الفرد من استهلاكه المال وقد اهتموا بمنفعة المال المجردة، ولم يهتموا بالمنفعة الحدية. وفيما يخص قيمة المبادلة فرق التقليديون بين الأشياء القابلة لإعادة إنتاجها والأشياء التي يمكن إعادة إنتاجها، فالأشياء غير القابلة لإعادة إنتاجها تتوقف على الندرة من ناحية العرض والإحاح من جانب الطلب أي بمعنى الندرة النسبية (ندرة العرض بالنسبة للطلب). وفيما يخص الأشياء القابلة لإعادة إنتاجها فرق التقليديون بين القيمة الجارية والتي تعرف بقيمة السوق، والقيمة الحقيقية والتي تعرف بالقيمة الطبيعية⁴.

وقسم جون ستيوارت ميل السلع إلى 3 أقسام :

¹ زينب حسين عوض الله، سوزي عدلي ناشد، "مبادئ علم الاقتصاد"، مرجع سبق ذكره، ص202.

² محمود حسين الوادي و كاظم جاسم العيسوي، "الاقتصاد الجزئي تحليل نظري وتطبيقي"، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص58.

³ محمد حربي عريقات، "مبادئ الاقتصاد التحليل الجزئي"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص43.

⁴ زينب حسين عوض الله، سوزي عدلي ناشد، "مبادئ علم الاقتصاد"، مرجع سبق ذكره، ص 197.

- السلع النادرة جدا، السلع التي عرضها محدود جدا.
- السلع التي يمكن زيادة إنتاجها بنفقة موحدة.
- السلع الزراعية وهي التي يمكن زيادة الإنتاج فيها ولكن بنفقات متزايدة.

وناقش جون تقرير القيمة على أساس هذا التقسيم، حيث أن القسم الأول من السلع يتميز بعرض محدود حيث تتحدد قيمتها على أساس العرض، والقسم الثاني السلع تنتج في ظل الغلة الثابتة وهي السلع التي تمثل الغالبية العظمى من الإنتاج، أما الإنتاج الزراعي فإن القيمة تتوقف على أساس المعروض من السلع في السوق¹.

على الرغم من إسهام هذه النظرية في سلم التطور التاريخي للقيمة، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات والتي نذكر منها ما يلي²:

- ❖ أنها ركزت على جانب العرض (ركزت على الندرة) وأهملت الطلب (المنفعة) أي إهمال مدى مساهمة المنفعة في تحديد القيمة أي قيمة المنتج.
- ❖ أنها لم تعطي أهمية للتقدم التكنولوجي والعلمي في تخفيض تكاليف الإنتاج.
- ❖ لم تعطي أهمية للنوعية وإنما نظرت إلى السلع وكأنها متجانسة أي غير متميزة.

4/ نظرية إعادة نفقة الإنتاج :

تم تقديم هذه النظرية من طرف الاقتصاديين الأمريكيين "ولكر" WALKER و "كاري" CARY عند مناقشتها للأخطار التجارية، حيث قالوا أن قيمة الشيء وإن كانت تميل للتساوي مع نفقة إنتاجه مقومة بالنقود، فإن هذه القيمة قد تطابق تلك التي النفقة إلا في وقت معين أي معنى ذلك أن السلعة التي أنتجت في فترة سابقة لا تساوي قيمتها في الوقت الحاضر، وبالتالي اقترحا أن تنسب القيمة إلى نفقة إنتاجها في الوقت الحاضر لا إلى نفقة إنتاجها الأصلية³.

من خلال هذه النظرية لاحظنا أنها لم تغير من هيكل نظرية نفقة الإنتاج ، حيث جاءت بفكرة وضع القيمة الحالية لنفقة الإنتاج كمعيار لتحديد القيمة وبالتالي فهي عبارة عن تكملة للنظرية السابقة وتحسين لطريقة قياس القيمة.

لم تسلم هاته النظرية من الانتقادات إضافة إلى نظرية القيمة التي تنسب للعمل حيث كان أهم انتقاد وجه لهذه النظريات إهمالها لأثر منفعة السلعة، أي جانب الطلب في تكوين القيمة حيث لوحظ أن قيمة السلعة

¹ إسماعيل محمد هاشم، "مبادئ اقتصاد التحليلي"، دار النهضة العربية للنشر، 1977، ص 67.

² محمود حسين الوادي و كاظم جاسم العيساوي، "الاقتصاد الجزئي تحليل نظري وتطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ إسماعيل محمد هاشم ، "مبادئ اقتصاد التحليلي"، مرجع سبق ذكره، ص 67.

ترتفع بازدياد الطلب عليها، وتنقص قيمتها بنقص الطلب عليها من طرف المستهلكين. وفي أواخر القرن التاسع عشر ومع تزايد حملات الاعتراض على نظرية العمل للقيمة ونظرية نفقة الانتاج ظهرت نظرية جديدة تعرف بنظرية المنفعة.

5/ نظرية المنفعة :

تعتبر هذه النظرية امتداداً للنظريات السابقة والتي عالجت موضوع القيمة، وقد ظهرت نظري المنفعة على يد زعماء المدرسة النمساوية أمثال ستانلي وجيفونز وكارل مينجر وليون ولراس (Jevons, Stanely,) و (Menninger, Walars, Le'on)، وقد توصل هؤلاء المفكرين إلى أن قيمة السلعة تتحدد بدرجة المنفعة التي تقدمها، وقد فرق أصحاب النظرية المنفعة إلى قسمين¹:

- ❖ المنفعة الكلية : وهي التي يحصل عليها الفرد من استهلاكه لكمية معينة من السلعة أو هي مجموع المنافع الحدية التي يحصل عليها المستهلك من استهلاكه الوحدات المتعاقبة من سلعة معينة.
- ❖ المنفعة الحدية : هي مدى الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من استهلاكه آخر وحدة من وحدات السلعة.

كما تؤكد المدرسة النمساوية بأن القيمة تتحدد بناء على المنفعة الحدية لا المنفعة الكلية، كما أوضحوا بأن المنفعة الحدية تتناقص باستمرار زيادة عدد الوحدات المستهلكة، ويرجع ذلك إلى أن الإنسان لا يمكنه أن يستمر في استهلاكه إلى ما لانهاية، بل أن هناك حداً يصل فيه المستهلك إلى حالة من الإشباع الكامل وذلك بعد حصوله على كمية معينة من السلعة.

على الرغم من تمكن هذه النظرية من حل لغز القيمة إلا أنها لم تسلم من الانتقادات التي من أهمها ما يلي:

- ❖ إهمالها لجانب العرض في تفسير القيمة واهتمامها فقط بجانب الطلب أي تجاهل جانب نفقة الانتاج.
- ❖ تركيزها على المنفعة وأهمالها لجانب الندرة على الرغم من أن المنفعة شيء نسبي بالإضافة إلى صعوبة قياسها.

¹ حربي محمد عريقات، "مبادئ الإقتصاد التحليل الجزئي"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص66.

6/ نظرية العرض والطلب :

نتيجة للانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة دعى بعض الاقتصاديين إلى البحث عن نظرية بديلة تجمع بين ميزات كل النظريات السابقة وتتلافى عيوبها، وقد تم ذلك فعلاً حيث توصل هؤلاء الاقتصاديين إلى أن توفر المنفعة وحدها في السلعة لا يمكن أن يكون كافياً في تحديد قيمتها أو عدم توفر الندرة في السلعة غير كافي لتحديد قيمتها. ولهذا لكي تكون للسلعة أو الخدمة قيمة بد أن تتصف بصفتي المنفعة والندرة في آن واحد، فالمنفعة تمثل في الغالب جانب الطلب أي المستهلك والذي تتحدد من خلاله درجة منفعة السلعة أو أن المنتج لا يلبي الاحتياج وبالتالي غير نافع. والندرة تمثل جانب العرض حيث أن المنتج لا يستطيع إنتاج الكمية من السلعة التي يرغب فيها بسبب أنها تتحدد بمد ندرة عوامل الإنتاج اللازمة لإنتاج تلك السلعة، وعمل هذا الأساس يمكن القول بأن قيمة السلعة في السوق تتحدد بناء على التفاعل الحاصل بين قوى الطلب وقوى العرض. وتعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات التي توصل إليها علم الاقتصاد في معالجة موضوع القيمة والتي هي سائدة في الوقت الحالي في نظام الأسواق¹.

¹ محمود حسين الوادي و كاظم جاسم العيساوي، "الاقتصاد الجزئي تحليل نظري وتطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المبحث الثاني : القيمة و المؤسسة

من الأمور الأساسية لتواجد أي مؤسسة هو مدى جودة خلقها للقيمة في منتجاتها المتواجدة في الأسواق، بحيث يجب على المؤسسة أن تعمل على توفير منتجات ذات قيمة اقتصادية جاذبة للمستهلك بحيث تلبي احتياجاته ويكون ذلك من خلال إنتاج سلع وخدمات تلبي رغبات المستهلكين وتتميز عن باقي منتجات المؤسسات المنافسة.

أولاً: خلق القيمة والعناصر المستفيدة منها

إن مفهوم خلق القيمة مفهوم جد معقد لأنه يعتمد في أجزاء منه على تطلعات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وبالتالي فإن خلق القيمة هو في المقام الأول استخدام الموارد لتلبية حاجة. كما أن نظام يعتبر بديلاً جيداً لمفهوم القيمة لقياس الأداء في استهلاك الفرد لموارد المؤسسة. وتقاس القيمة الكلية للمؤسسة بمخرجاتها معبراً عنها في شكل إجمالي الإيرادات المحققة، والتي هي عبارة عن عدد الوحدات المباعة مضروبة في سعر الوحدة، وتحقق الشركة أرباحاً طالما أن القيمة الكلية تزيد عن قيمة التكاليف المدفوعة نظير كل أنشطة القيمة بالشركة. كما أن هناك خمسة أطراف معنية بالقيمة التي تنشئها المؤسسة أو بعبارة أخرى هذه الأطراف فاعلة وتستفيد بطريقة أو بأخرى من هذه القيمة وهي:

- الزبائن الذين يشترون منتجات المؤسسة.
- الأفراد الذين تستعين المؤسسة بعملهم وقدراتهم وجهدهم للقيام بنشاطاتها.
- المصرفيين (البنوك) الذين يقدمون المال.
- المساهمين وحملة الأسهم.

كل طرف من هذه الأطراف ينتظر مكسبه من هذه القيمة، المنفعة والرفاهية للزبائن والأجور والاعتراف الإجتماعي للموظفين، الفائدة بالنسبة لأصحاب البنوك والأرباح بالنسبة لحملة الأسهم وأصحاب رأس المال للمساهمين، وبالتالي نحظ أن كل طرف من هذه الأطراف يأخذ حصته من القيمة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها أو إنشاؤها.¹

ثانياً: ديناميكية القيمة بالنسبة للمؤسسة

أن مسألة تحديد القيمة عملية جد معقدة لما تتصف به من ديناميكية كبيرة ، فعل سبيل المثال في عملية الإنتاج أي حركة زيادة أو نقصان في المنتج في فترة زمنية من شأنها أن ترفع من قيمته أو تخفض من هذه القيمة، كذلك الحال بالنسبة لباقي الأنشطة الأخر التي تمارسها المؤسسة. كما أن مسألة ديناميكية القيمة

¹ بن عامر عبد الكريم، "تمذجة سلاسل القيمة باستعمال الاساليب الكمية كأداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار دراسة حالة شركة أطلس كيمياء مغنية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوبكر القايد، تلمسان، 2010، ص17.

تعتبر شي مهم بالنسبة للجهات المتعاملة مع المؤسسة كالمساهمين والشركاء ويمكن أيضاً المؤسسات المنافسة. وبالتالي يمكن القول بأن القوة التنافسية للمؤسسة تقاس بدينامكية هذه القيمة والتدفقات المالية الناتجة عنها.

ثالثاً: القدرة على المنافسة من خلال التمكن من القيمة

كون المؤسسة منافسة يعني قدرتها على مواجهة المنافسة في الأسواق التي تنشط فيها، ولضمان استمراريته في المنافسة وللحفاظ على مكانتها وجب عليها البحث عن مختلف الوسائل التي تضمن لها الحفاظ على حصتها ومكانتها في السوق أو العمل على توسعت وزيادة حصتها، وبالتالي يجب على إدارة المؤسسة معرفة وضعها الاقتصادي جيداً. التمكن من القيمة يعني مدى الاستعداد الآني لمتخذ القرار لتحديد كافة الاهتمامات الخاصة بتقدير التكاليف الصناعية وطرق تحليلها، وهو عنصر أساسي من عناصر التفوق في التفوق في القيمة وبالتالي القدرة على المنافسة، التمكن من القيمة يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسة المنافسة والتي هي في الوقت الراهن وفي ظل المنافسة الشديدة في الأسواق ضرورة لخلق القيمة وتحقيقها والحفاظ عليها.

رابعاً: هجرة القيمة

إذا كانت قيمة المنتج هي الفائدة التي تحصل عليها المؤسسة من بيع منتجها، فإن هجرة القيمة تبدأ حين تفقد المنتجات القدرة على تحقيق المستوى المعين من الفائدة المراد تحقيقه، حيث أن القيمة تهجر باتجاه المؤسسات ذات نظام العمل الأفضل، أي بمعنى أن القيمة التي خلقتها المؤسسة بدأت بالتراجع فسحت المجال أمام المؤسسات المنافسة للتقدم في السوق، لذا وجب على المؤسسة الوصول إلى نظام عمل يعمل بأقصى قدر من الفاعلية لضمان الحفاظ على القيمة التي خلقتها، ولكي تتعرف المؤسسة على اتجاهات القيمة في صناعتها وكذلك احتمال هجرتها فإنها تحتاج لرؤية إستراتيجية تنافسية واسعة تحيط بكل الجوانب وهو ما يشبه شاشة الرادار الدائرية حيث ترصد كل منافس محتمل، وبالتالي فإن أقوى المؤسسات يمكن أن تفقد هيمنتها للسوق من خلال القيمة التي خلقتها أمام هجمات المنافسين ذوي الأفكار الإبداعية. كما أن هناك نماذج عامة لهجرة القيمة حيث ابرز "أدريان سلايفوتسكي" بعض النماذج لهجرة القيمة عن المؤسسة نذكر منها¹:

1/ إنهاء الوسط : ابتعدت كثير من المجالات والصناعات عن الأساليب الروتينية لتسويق المنتجات، وتحولت إلى تقديم عروض دقيقة تتوافق مع أولويات العملاء من حيث السعر والتوزيع وخدمة ما بعد البيع وأخذت هذه التحولات اتجاهين مختلفين:

¹ أدريان سلايفوتسكي، هجرة القيمة، كيف تفكر وتقرر أسرع من المنافسين، مجلة استراتيجيات المنافسة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ج.م.ع، السنة الرابعة، العدد الثالث عشر، يوليو 1996، ص2، www.edara.com.

أ- الاتجاه الأول : العملاء على علم بالمنتج لدرجة لا يحتاجون معها إلى معلومات إضافية أو خدمة ما بعد البيع فقط يحتاجون المنتج بأقل سعر ممكن، ومثال ذلك ما تفعله شركة تشارلز شواب التي لا تعطي عملاءها معلومات أو نصائح حول الأوراق المالية.

ب- الاتجاه الثاني : الزيادة في خدمة العميل ودعم الشركة له، وفي هذه الحالة لا يكتفي العملاء بالحصول على المنتج بل يريدون الحصول على حلول متكاملة لمشاكل معينة، فعلى سبيل المثال لا تكتفي شركة هيوليت باكارد بتوفير أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها بل توفر للعملاء دعماً فنياً كاملاً.

2/ ظهور أنواع جديدة من العملاء : أدى ظهور مجموعات جديدة من العملاء في بعض المجالات إلى هجرة القيمة من الشركات المسيطرة إلى المنافسين الجدد، فعلى سبيل المثال في مجال الطيران تمكنت أنظمة العمل الحديثة من طرح تذاكر رخيصة للعملاء المهتمين بالسعر.

3/ الهجرة داخل سلسلة القيمة : في بعض الصناعات هاجرت القيمة إلى أجزاء مختلفة من سلسلة القيمة، فقد انتقلت القيمة من IBM إلى مورديها مثل مايكروسوفت وإنتل، ثم انتقلت القيمة إلى موزعي وصانعي أنظمة الكمبيوتر المتكاملة مثل هيوليت باكارد.

المبحث الثالث : التحليل الاستراتيجي للقيمة

لفهم كيف تبني المؤسسة إمكاناتها لكي تتنافس يجب تحديد أنواع معينة من الأنشطة التي تكون هي مركز التنافس للمؤسسة والتي تخلق لها قيمة اقتصادية، وتحليل هذه الأنشطة يتم استخدام أداة تحليل والمتمثلة في سلسلة القيمة.

يعد نموذج سلسلة القيمة أحد أساليب الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، حيث يعمل تحليل الأنشطة و الوظائف ومختلف عمليات الأعمال التي تتمكن من خلالها المؤسسة من إضافة قيمة لمنتجاتها أو خدماتها. ومن الناحية الإستراتيجية تحليل قيمة الشبكة يعود على تقدير قدرتها على توليد أو خلق قيمة وحمايتها من هجمات المنافسين، إضافة إلى قدرتها على تطوير وتجديد عملية خلق القيمة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية. وتحليل خلق القيمة في المؤسسة يجب الوقوف عند النقاط التالية¹:

أولاً/ تحديد الأنشطة والموارد ذات القيمة : أول خطوة هي عملية تحديد الأنشطة والموارد للمؤسسة والتي تمكنها من تطوير نظامها الحالي للمزايا التنافسية، بمعنى قيمتها ويتم ذلك من خلال التعرف على الموارد النادرة ذات القيمة وغير قابلة للتقليد ولا يمكن استبدالها، وبالتالي يمكن اعتبار تحليل نمط خلق القيمة للمؤسسة نقطة لهذا التحليل. شروط القيمة تتمثل في "الندرة ، عدم القابلية للتقليد، لا يمكن استبدالها" هذه الشروط هي بمثابة مركز وقلب القدرة التنافسية للمؤسسة وعملية خلق القيمة.

ثانيا/ حمايتها : يجب على المؤسسة أن تقوم بحماية الأنشطة والموارد ذات القيمة أو القول الأصح الأنشطة والموارد التي تضيف وتخلق قيمة من هجمات المنافسين، فعلى سبيل يمكن أن تمتلك المؤسسة مورد بشري كفو ويضيف قيمة للمؤسسة ومنتجاتها وبالتالي حماية هذا المورد من إغراءات المنافسين للحصول عليه. كما يجب على المؤسسة مكافحة تآكل في القيمة التي خلقتها ويأتي ذلك نتيجة لمحاولة المنافسين للحاق بالركب وأن تحذو حذوها مما يؤدي إلى التقليل من قيمة التي خلقتها المؤسسة ولحماية نفسها يمكن أن تستثمر في تطوير وتجديد خلق القيمة وإخفاء مزاياها والعمل على تحسين نقاط قوتها و التقليل من نقاط ضعفها.

ثالثا/ تشغيلها : على المؤسسة عند تشغيل الأنشطة والموارد أن تستمد القيمة القصوى لتقليل الفوارق بين إمكاناتها والدخل الذي تولده فعلاً لذلك على المؤسسة العمل على تحويل أصولها الإستراتيجية في شكل نتائج مالية محققة.

رابعاً/ عملية التكيف في خلق القيمة : المؤسسة تنشط في بيئة تتميز بالتغيير لذا يجب عليها بدورها تطوير أشكال خلق القيمة الحالية أو العمل على توسيع قيمتها، بحيث يجب على المؤسسة أن تمتع برؤية

¹ بن عامر عبد الكريم، "نموذج سلاسل القيمة باستعمال الاساليب الكمية كأداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار دراسة حالة شركة أطلس كيمياء مغنية"، مرجع سبق ذكره، ص 47-48، بتصرف.

إستراتيجية إضافة إلى تطوير أنشطتها الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية، ويجب أن تتم هذه التطورات بشكل سريع وكفاءة أكبر من المنافسين على المدى الطويل وهذا يدخل ضمن قدرات المؤسسة التنافسية من خلال القدرة على النمو بوتيرة سريعة من المنافسين وبأقل التكاليف، هذا البعد يسمح للمؤسسة بالبقاء على قيد الحياة على المدى الطويل، لكن المشكل يبقى في القدرات الدينامكية للمؤسسة والهيكل التنظيمي وتنمية وتراكم الأصول قد يتطلب رفض فكرة التوافق بين الموارد الداخلية والعوامل الرئيسية للنجاح في مدة زمنية محددة.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم القيمة والتي يمكن تعريفها بأنها معيار لقياس حجم المنفعة المكتسبة من المنتج أو الخدمة، كما تم التعرّيج على تطورات نظرية القيمة انطلاقاً من نظرية السعر العادل مروراً بنظرية القيمة على أساس العمل ونظرية القيمة على أساس نفقة الإنتاج وصولاً إلى نظرية العرض الطلب كما تم التعرف على أهم الانتقادات التي وجهت لكل نظرية من هاته النظريات. كما تم إبراز العلاقة الموجودة بين القيمة والمؤسسة وتأثيراتها، وذلك من خلال معرفتنا للأطراف المستفيدة من خلق القيمة للمؤسسة ودينامكية القيمة بالمؤسسة، إضافة إلى قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال تمكنها من القيمة وفي الأخير تم إيضاح فكرة هجرة القيمة. كما تم التتويه إلى التحليل الاستراتيجي للقيمة والذي يهدف إلى تحديد الأنشطة التي تكون مركز تنافسي للمؤسسة والتي تخلق لها قيمة.

تمهيد :

أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تنشط في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، لكن لتبقى المؤسسة في إطار المنافسة على منتجاتها أن تتصف بصفة الميزة التنافسية. لتحقيق هذه الميزة على المؤسسة أن تقوم بالتحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والتي تستطيع التحكم فيها، وللقيام بهذا التحليل يتم استخدام نموذج سلسلة القيمة والذي يسمح باكتشاف الأنشطة التي تخلق القيمة من الأنشطة التي لا تخلق القيمة. وسنستعرض من خلال هذا الفصل تعريف سلسلة القيمة وخصائصها وأهدافها. إضافة إلى خطوات تحليل النموذج وعلاقاته وكذلك معايير النجاح من خلال تطبيق هذا النموذج.

المبحث الأول : مدخل تعريفي لسلسلة القيمة

تم اكتشاف نموذج سلسلة القيمة على يد العالم مايكل بورتر والذي جاء به في كتابه الشهير "الميزة التنافسية" سنة 1985 وسنقوم باستعراض أهم تفاصيل حول هذا النموذج فيما يلي:

أولاً/ تعريف سلسلة القيمة :

تعرف سلسلة القيمة بأنها تلك الأنشطة المتتابعة والمتتالية في منظمات الأعمال والتي يمكنها إضافة قيمة للمنتج (سلعة أو خدمة) المقدمة للعملاء، حيث تمثل سلسلة القيمة أداة فعالة للاستخدام الأمثل للموارد المحددة، وتشمل هذه السلسلة الأنشطة من بداية الحصول على المستلزمات من الموردين حتى الاستخدام النهائي للمنتج من طرف العميل والتخلص منه.

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة الوظائف المتتالية التي تضاف فيها القيمة إلى المنتجات أو الخدمات من البداية عندما كانت مجرد أفكار إلى النهاية عندما تستهلك عند العميل ومروراً بالتصميم والانتاج والتسويق والتوزيع.¹

تعد سلسلة القيمة إحدى التقنيات التحليلية للمؤسسة، والتي تقوم بتجميع وتشخيص وتغذية عكسية للمعلومات، إلا أن هذه التقنيات لا تخلق التغيير في العمليات والهيكل وإنما تقع وعودها في قدرتها على إظهار المشاكل والمواضيع الأساسية لتوجيه انتباه الشركة وتوجيه الموارد الإستراتيجية، وقد عرف M. Porter سلسلة القيمة بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تخلق القيمة من منشأ الموارد الخام إلى المنتجات وحتى التسليم النهائي للزبائن.

يعتبر نموذج سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن من خلالها فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ووفقاً لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تصميم وإنتاج وتسويق وتوزيع وتسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية.²

وتعتبر سلسلة القيمة وسيلة لإجراء التحليل الداخلي للمؤسسة وهي طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة والتي يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المنظمة عن منافسيها. كما يمكن لأنشطة سلسلة القيمة في إطار الأنشطة الإستراتيجية التي تمارسها

¹ أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص21.

² جمال الدين مرسي ومصطفى أحمد أبو بكر وطارق رشدي جبة، "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص232.

المنظمة أن تسهم في فهم سلوكيات الكلف وفهم كذلك المصادر المحتملة للتمييز والذي ينتج أساساً من خلال منتجات المؤسسة وباقي أنشطتها المؤثرة في أنشطة الزبائن، وبالتالي فإن كل أنشطة سلسلة القيمة من شأنها أن تسهم في تحقيق القيمة للزبون، كما أن الكلف المتجمعة في سلسلة القيمة يمكن أن تسهم في تحديد الاختلافات فيما بين المنافع التي يحصل عليها الزبون وكلفة المنتج الذي يحصل عليه، وتتحقق المزايا التنافسية للمؤسسة اعتماداً على ذلك من خلال قدرة الشركة على تقديم تلك الأنشطة الإستراتيجية بمستويات كلفة أقل من منافسيها والتي تعد تميزاً للمؤسسة عن غيرها.

وتعد عمليات تحليل سلسلة القيمة خطوة أولية لتحليل قيمة الأنشطة والذي بموجبه يتم تصنيف أنشطة المؤسسة إلى نوعين:

أ- **الأنشطة التي تضيف قيمة** : وهي تلك الأنشطة التي يدرك الزبائن أنها تضيف منفعة وتؤثر على المنتج الذي يشترونه ويحقق إشباعاً لهم.

ب- **الأنشطة التي لا تضيف قيمة** : وهي تلك الأنشطة التي يترتب على حذفها تخفيض التكاليف دون المساس بقيمة المنتجات المقدمة للزبائن. وهي بدورها تنقسم إلى قسمين :

1- إمكانية إضافة قيمة : وتشمل إمكانية إضافة القيمة لأنشطة بينما لا تضيف أي قيمة للمنتج بنفسها ولكنها ضرورية لإنتاج هذه القيمة حيث تساعد هذه الأنشطة على حدوث أنشطة أخرى تضيف قيمة بفاعلية لذلك إذا لم تنفذ مثل هذا النوع من الأنشطة قد ينجر عنها انخفاض في قيمة المنتج أو أنها لا تضاف قيمة زائدة للمنتج ومثال ذلك هو تخطيط الإنتاج من الواضح أن المنتجات يمكن أن تنتج دون تخطيط (نشاط لا يضيف قيمة لأنه لا يضيف أي شيء طبيعياً للمنتج) إلا أن هناك احتمال أن يكون المنتج ليس بنوع الصحيح وربما ليس بالكمية الصحيحة أو ليس في الوقت المطلوب فيه وبأقل تكلفة ، لذلك يمكن أن تنخفض قيمة المنتج من وجهة نظر الزبون.

1- إمكانية عدم إضافة قيمة : وتشمل إمكانية إضافة قيمة تلك الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة للمنتج بنفسها وليس لها فائدة وإنما تساعد على تنفيذ أنشطة أخرى تضيف قيمة ولا يؤثر حذف هذه الأنشطة بأي شكل على قيمة المنتج ومثال ذلك نشاط التخزين يمكن أن يضيف قيمة وهي وفرة المنتج حتى يتمكن الزبون الحصول عليه في وقت أوانه، وأن عدم وجود مخزون لا يؤثر على قيمة المنتج كما في حالة تطبيق (JIT) الإنتاج في الوقت المحدد فلن يكون هناك مخزون ويستمر إنتاج المنتج وتسليمه دون مشاكل.

وتعد سلسلة القيمة التي وضعها M.porter من أهم الأساليب التي تسهل عملية تحديد مراكز خلق القيمة في الوحدة الاقتصادية تقوم على مجموعة من الوظائف بدءاً بخلق الأفكار لغاية تنفيذ الإنتاج وتسويق المنتجات، وتم تقسيم هذه الوظائف إلى تسعة أقسام موزعة على صنفين وهما أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة. والشكل التالي يوضح نموذج سلسلة القيمة:

شكل (1): سلسلة القيمة لمايكل بورتر



المصدر: حسام أحمد محمد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2016/37، ص 281.

- أ- **الأنشطة الرئيسية** : هي الأنشطة التي لها علاقة بتصميم وخلق وتسليم المنتج بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمة ما بعد البيع، وبذلك فهي تضم بشكل أساسي مايلي¹:
- 1- الإمدادات الداخلية** : وتعرف أيضاً بالأنشطة اللوجستية وهي الأنشطة التي تهتم بإستلام وتخزين المدخلات وتشمل مناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي. الرقابة على المخزون، المخزونات...الخ.
 - 2- الإنتاج (العمليات)** : وتضم كل الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، صيانة الآلات، والتسهيلات...الخ.
 - 3- الإمداد الخارجي** : وتضم كل الأنشطة المرتبطة بتجميع وتخزين وتوزيع المنتج إلى المشتري، وذلك انطلاقاً من تخزين المنتجات التامة ومناولة المواد والعمليات الخاصة بمعدات التسليم وجدولة الطلبات...الخ.
 - 4- التسويق والبيع** : هناك عدة طرق ووسائل لخلق القيمة من خلال وظيفة التسويق والمبيعات، وهي الأنشطة المتعلقة بعملية بيع وتسويق المنتج وذلك بتزويد المواد التي يفتتها المشتري بكل عناصر التحفيز والتشجيع، ويتم الاعتماد في ذلك على الإعلان والترويج وإبرام علاقات مع منافذ التوزيع والتسعير وغيرها.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، الأردن، ص 319.

5- خدمات ما بعد البيع (خدمة المستهلك) : ويتمثل دور وظيفة الخدمة في المؤسسة في تقديم خدمات ما بعد البيع وكذلك تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج والذي يشمل خدمات التركيب، الإصلاح، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج...الخ.

ب- الأنشطة المساعدة (الداعمة) : وتتمثل هذه الأنشطة في أربع وظائف أساسية كما يلي¹:

1- البنية التحتية للمؤسسة : وتعرف بالبنى الإرتكازية وتشمل أنشطتها الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي وكل الأنشطة الداعمة لتشغيل خلق القيمة.

2- إدارة الموارد البشرية: هذه الوظيفة تضمن للشركة امتلاك المزيج الصحيح من المهارات البشرية لأداء كل أنشطة خلق القيمة بشكل فعال وبذلك فإن عملية حصول الأفراد على التدريب الكافي والتحفيز المناسب والمكافآت إنما يدخل في نطاق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وذلك في سبيل تأدية المهام المتعلقة بخلق القيمة.

3- التطور التكنولوجي : ويضم كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وتحسينه وكذا تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في خلق القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات كل المدخلات التكنولوجية المطلوبة والمتوفرة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

4- إدارة الموارد (الشراء) : تتعلق هذه الوظيفة بالحصول على المدخلات المطلوب اقتناؤها سواء مواد أولية أو خدمات أو آلات...الخ. أو هو نشاط الخاص بتوفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها للمنظمة.

وبالاعتماد على تحليل سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية تتمثل في²:

- التكلفة الأقل : بالسيطرة على مختلف التكاليف بأدائها لوظائفها بأكبر كفاءة ممكنة من المنافسين.
- تمييز المنتج : التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.

ثانياً/ أهداف تحليل سلسلة القيمة : يهدف أسلوب سلسلة القيمة إلى ما يلي³:

- تقييم مساهمة الأنشطة الداخلة في تحقيق القيمة النهائية التي تولدها الوحدة الاقتصادية.
- تحديد مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تكون مصدراً حالياً أو محتملاً لمزايا تنافسية.
- تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف بتحليل العمليات داخل المنشأة، إضافة لتقييم البعد التنافسي.
- توفير إمكانية تحسين ربحية للوحدة الاقتصادية وذلك من خلال تحليل العلاقات مع الموردين، العلاقات مع العملاء والعلاقات الداخلية بين سلاسل القيمة إذا كانت المؤسسة مكونة من أكثر من سلسلة قيمة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 320.

² تربش محمد و قادري رياض، الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لمايكل بورتر، الملحق الجامعية مغنية-تلمسان، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 07، السنة 2016، ص 14.

³ حسام أحمد محمد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2016/37، ص 284.

ويمكن القول أن أسلوب تحليل سلسلة القيمة من أساليب إدارة التكلفة الإستراتيجية الفعالة التي تساعد إدارة الوحدة الاقتصادية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على النواحي الخارجية والداخلية، وتحقيق التفاعل بينهما مما يمكن الوحدة الاقتصادية من مقارنة وضعها التنافسي مع مثيلاتها من الوحدات الاقتصادية.

ثالثاً/ خصائص تحليل سلسلة القيمة : تتميز تقنية تحليل سلسلة القيمة بالخصائص التالية¹:

- طريقة علمية : المعرفة في القياس الكمي لعناصر تكلفة المنتج للقيام بحساب عناصر قيمته، والاستعانة بأرقام لتقدير الجودة الاقتصادية للمنتج التي تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- تحسين قيمة المنتج : تقدر قيمة المنتج وفقاً للفرق بين ما يعنيه المنتج للزبون والسعر الذي يدفعه مقابل الحصول عليه.
- موجهة نحو النشاط : أي تقوم على أنشطة المنتج من خلال تحديد أنشطته وتقييمها، حيث أن المنتج يمر بمجموعة من الأنشطة التي تضيف له قيمة وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد تلك التي لا تضيف قيمة.
- إيجاد علاقات بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفته : من خلال توفر معلومات عن رغبات واحتياجات المستهلكين، ورفع عناصر هذه القيمة بحيث لا يرفع تكلفة المنتج، أو تخفيضها.
- توفير الأنشطة المطلوبة بأقل تكلفة : أي حصول المستهلك على المنتج بسعر أقل من أسعار منتجات المنافسين.

رابعاً/ خطوات تحليل سلسلة القيمة : للقيام بتحليل نموذج سلسلة القيمة نتبع الخطوات التالية²:

الخطوة الأولى : المعلومات (information): في هذه الخطوة يقوم فريق العمل بجمع وتفصي جميع المعلومات ذات العلاقة بالمنتج موضوع الدراسة من مصادرها مثل (المخططات والمواصفات، أسس ومعايير التصميم، مجال العمل، المصمم، الموقع، التقديرات المالية، المتطلبات/ برنامج التصميم، المستخدم النهائي للمنتج).

بعد جمع هذه المعلومات يقوم فريق تحليل القيمة المكلف بالدراسة بمراجعة وتحليل تلك المعلومات ومن ثم يتم ترتيبها وتصنيفها إلى موضوعات محددة مثل حقائق، فرضيات، رغبات، ضرورات، باستخدام نماذج خاصة بذلك. تهدف هذه الخطوة إلى ما يلي:

- فهم المنتج قيد الدراسة من جميع جوانبه فهماً عميقاً للوقوف على كل تفصيلاته وخلفياته مما يساعد على تحديد مجال الدراسة وترتيب الأولويات.
- تحديد مواطن التكلفة العالية شاملاً تقدير تكاليف دورة حياة المنتج على مدى عمر المنتج الافتراضي.

¹ حسام أحمد محمد البياتي، "أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف"، مرجع سبق ذكره، ص 283.

² حسام أحمد محمد البياتي، "أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف"، مرجع سبق ذكره، ص 276.

- تحديد أماكن المساحات المبالغ فيها والفراغات التي تشغل حيزاً وظيفياً في التصميم. حيث يتم ذلك باستخدام نماذج التكلفة لكل عنصر من عناصر المنتج مثل الأجزاء الرئيسية والأجزاء الثانوية ثم ترتب التكلفة ترتيباً تنازلياً كما يتم أيضاً في هذه الخطوة إعداد نموذج التصميم والرسوم المخططة مثل التصميم الداخلي والخارجي لكل جزء من الأجزاء ... الخ.

الخطوة الثانية : التحليل الوظيفي (analysais fonction):

في هذه الخطوة يتم تحديد الوظيفة الأساسية للمنتج ثم تحليل وظيفة كل عنصر من عناصره أو جزء من أجزائه لمعرفة وتحديد الغرض الذي وجد من اجله المنتج وما هي الوظيفة التي يؤديها العنصر فيه وما مدى دور هذه الوظائف في تحقيق الوظيفة الأساسية والتي تصنف إلى ثلاثة أصناف هي: أساسية وثنائية وجمالية، حيث يتم في هذه المرحلة ربط وصف الوظائف بعضها ببعض حسب تسلسل منطقي باستخدام تحليل الوظائف لتحديد وبيان العلاقة بين التكلفة والوظيفة المطلوب أدائها من العنصر لمعرفة فيما إذا كان أداء الوظيفة يناسب ما خصص لها من ثمن، وبالتالي معرفة الوظائف ذات الثمن المرتفع حتى يمكن إيجاد البديل الأفضل الذي يحقق علاقة متوازنة بين الأداء والثمن.

الخطوة الثالثة : طرح الأفكار

هذه الخطوة تمثل إطلاق المواهب وتحفيز الإبداع فمن خلال أسلوب العصف الذهني Brain Storming أو غيره من الأساليب المشابهة يقوم أعضاء فريق دراسة القيمة بطرح الأفكار الإبداعية بحرية وبلا قيود لإيجاد مقترحات وبدائل تحقق الوظائف أو الأداء المطلوب الذي تم تحديده في الخطوة السابقة إما بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل أو كلاهما معاً، وتدون تلك الأفكار والمقترحات كما جاءت بعفويتها وبدون انتقاد أو تقويم حتى لا تقتل الفكرة الجيدة في مهدها.

تمكن هذه الخطوة أعضاء فريق دراسات القيمة من طرح أفكارهم وتصوراتهم حول إيجاد حلول ومقترحات لما هو مطروح من قضايا وإشكالات كما أنها تهيئ البيئة المناسبة لشحذ ملكات الإبداع وإظهار المقدرة العلمية المبنية على التجارب والخبرة وفي هذه الخطوة يجب أن تقدم الإجابة على السؤال التالي :

- ما هي البدائل التي يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة ؟

الخطوة الرابعة : تقويم الأفكار: يتم في هذه الخطوة نقد وتقويم جميع الأفكار والمقترحات التي طرحت في الخطوة السابقة، لغرض غربلة الكم الكبير من الأفكار لاستبعاد الأفكار التي لا يمكن تطبيقها بعد ذلك ترتب لتبنى عملية تقويم الأفكار على الأسس والمعايير التالية :

1- حداثة الفكرة وبراعتها ومدى تحقيقها للوظيفة المطلوبة.

2- تكلفة تطوير الفكرة.

3- إمكانية وسهولة التطبيق.

4- مقدار المنفعة المتوخاة.

الخطوة الخامسة : تطوير الأفكار

هي خطوة لتحويل الأفكار والحلول التي أقرت في الخطوة السابقة إلى خطة عمل محددة من قبل المختصين من فريق دراسات القيمة حيث يتم فيها تطوير الفكرة إلى عمل متكامل واضح التفاصيل حسب الأصول الهندسية في إعداد الرسومات والمواصفات قبل التنفيذ يحوي كيفية التطبيق، كذلك شاملا على تقدير التكلفة الكلية.

يجب أن تقدم هذه الخطوة عند إتمامها الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي تكلفة الفكرة في حالة التطبيق ؟
- هل تفي الفكرة بالمتطلبات ؟
- ما هي الوفورات المادية وغير المادية الناجمة عنها ؟

الخطوة السادسة : العرض والتطبيق

يتم في هذه الخطوة تقديم عرض وإيجاز الى المالك أو صاحب القرار لاطلاعه على الدراسة ونتائجها وإحاطته بالجهود التي بذلت والمنهج الذي تم إتباعه في الدراسة للوصول لتلك النتائج حيث يتم استعراض لتقرير الدراسة، وما فيه من حلول ومقترحات وأفكار وتوصيات حول أعمال التصميم للبت فيها وإدراجها ضمن المرحلة القادمة من مراحل التصميم، ويعد هذا التقرير بمثابة خطة عمل لفريق تحليل القيمة حيث يعرض الأفكار والمقترحات كحقائق مستندة على معلومات دقيقة فنياً ومالياً وموثقة بأسلوب واضح الصيغة محدد المعنى لا يحتاج إلى مزيد من الشرح عند تطبيق ما جاء فيه.

المبحث الثاني : علاقات سلسلة القيمة

سنقوم في هذا المبحث بالتفصيل في بعض العلاقات التي تربط نموذج سلسلة القيمة ببعض العوامل والمتغيرات التي هي في محيط المؤسسة والتي لها تأثير في عمل النموذج والتي نوضحها في الآتي:¹

اولاً/ علاقة سلسلة القيمة بتنظيم المؤسسة : تلعب سلسلة القيمة دوراً مهماً في تنظيم المؤسسة، حيث أن تقسيم المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة (خالقة للقيمة، وداعمة) يسهل من عمل المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف داخل كل نشاط، ومن هنا يجب الإشارة إلى ضرورة تماشي سلسلة القيمة مع بنية المنظمة التي تعمل على تجميع بعض الأنشطة المستقلة داخل التنظيم مثل: التسويق، الإنتاج، واقع هذا التجميع أن الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة، يمكن استغلالها مجتمعة في نفس المصلحة، وفي نفس الوقت مقسمة إلى مجموعة من النشاطات المختلفة. وبالتالي فإن سلسلة القيمة توفر طريقة نظامية في تقسيم المؤسسة إلى أنشطة مميزة أو ظاهرة، ويربط سلسلة القيمة مع البنية التحتية للمؤسسة وروابطها الداخلية والروابط مع الموردين وقنوات التوزيع تصبح المنظمة قادرة على تحديد الوحدات الأكثر تنسيق مع عناصر الميزة التنافسية، كما أن تزامن سلسلة القيمة مع البنية التحتية تعزز قدرة المؤسسة على تحصيل ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

ثانياً/ سلسلة القيمة والإنترنت : ظهور الإنترنت يعد من أهم ثورات التكنولوجيا في العصر الحديث، فهي بطبيعتها لا تتطلب تكلفة عالية، كما أنها تتيح لمستخدميها (من كافة أنحاء العالم) الوصول إليها بسهولة مما جعلها منصة جيدة لإتصال الشركات سواء بمورديها أو بعملائها، ومع ظهور ثورة الإتصال المباشر، وتفاعل المنشآت مع عملائها بشكل شخصي أصبحت المنشأة والعميل وجهاً لوجه، يتعاملان سوياً من خلال تفاعل منظم عبر أدوات تفاعل حديثة تفوق بشكل كبير إمكانات البائع الشخصي في الوقت والحركة، ووسائل الشرح والإيضاح. كما أن إستعمال الإنترنت له أثر كبير على معظم أنشطة المؤسسة خاصة التسويق، حيث يسمح التسويق المباشر عبر الإنترنت للمسوقين المباشرين بإمكانية تعديل أو توجيه رسائلهم أو أفكارهم التسويقية، فضلاً عن إمكان إتمام عمليات البيع والتسليم بفعالية وسرعة على إختلاف المواقع الجغرافية، إضافة إلى إمكانية نشر كم كبير من المعلومات والبيانات، مع توفر خاصية الوسائط المتعددة (الصوت والصورة والحركة) للرسالة التسويقية.

ثالثاً/ سلسلة القيمة وتكنولوجيا المعلومات : التكنولوجيا هي كل المعارف والمنتجات والعمليات والأدوات وطرق العمل والنظم المستخدمة في إيجاد السلع والخدمات، وبهذا المعنى فهي طريقة عمل الأشياء أو هي التطبيق العملي للمعرفة في ميدان العمل، ولأن نجاح الأعمال يعتمد وبشكل متزايد على المنتجات والخدمات والعمليات المعززة بتكنولوجيا المعلومات، نجد أن الجوانب الفنية والعملية لتخطيط وتقييم تكنولوجيا المعلومات

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، ص 539.

قد سارت بشكل أو بآخر وفق نفس أنماط ومراحل نشوء تخطيط الأعمال وتقييمها، وبالتالي استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل منظمات الأعمال لا يحقق الفوائد المرجوة منه تماماً ما لم تكن قد سويت مجموعة كبيرة من عوامل مؤثرة والتي تمثل وسيط مهم لتفاعل إيجابي ومفيد بين منظمة الأعمال ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وتفرعاتها بشكل عام، كما أن الموارد المالية والأجهزة والبنى لم تعد تشكل الموجودات الخاصة بالمنظمة والتي تقاس على أساسها قيمة هذه المنظمة، فهناك ما يسمى بالموارد المعرفية أو الأصول المعرفية والتي تشكل قيمة كبيرة بالنسبة لبعض المنظمات تفوق قيمتها المادية وأصولها بكثير. وبالتالي فإن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في كل مرحلة من مراحل السلسلة من شأنه أن يضيف قيمة للمنتج النهائي، ويمكن إظهار بعض فوائد تكنولوجيا المعلومات في إطار سلسلة القيمة في ما يلي:

- سلسلة القيمة لا بد لها من أن تشمل على تكنولوجيا المعلومات التي تربط بين المنظمة وبين الموردين والزبائن والمستخدمين في آن واحد، وهذا يعني تدفق كل أنواع المعلومات المتعلقة بالمنتج وحاجاته، وتوفير المعلومات المتعلقة بتوريد السلع إلى الزبائن ومواقيت الشحن .
 - تمكن تكنولوجيا المعلومات المؤسسة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية، كما تمكنها من تأمين روابط متينة وكفاءة مع المجهزين والزبائن وشركاء الأعمال.
 - تستطيع المؤسسة استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية لكي تنقب عن المعلومات الإستراتيجية للتنقيب عن المعلومات التي تخص سوق محددة، أو مجموعة من الزبائن، من جهة أخرى تمكن نظم المعلومات الإستراتيجية المؤسسة من تحليل اتجاهات وأذواق الزبائن وتفضيلاتهم.
 - تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المؤسسة في عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين، أو أن هذا النوع من النظم يمكن المؤسسة من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين.
- رابعا / سلسلة القيمة والمعرفة :

ترتبط سلسلة القيمة مع المعرفة في عدة جوانب نظهر فيما يلي:¹

1/ المعرفة كأحد الموارد الجوهرية للمؤسسة : أصبحت جميع منظمات الأعمال معنية اليوم بالمعرفة، حتى تلك التي تتعامل بالسلع المادية منها، فالمعرفة متجسدة ومكتفة بالمنتجات التي يتم إستهلاكها، كما أصبحت الأهم من بين الموارد المعنية بإيجاد القيمة وتوليد النقد، لذلك فإن المؤسسات تتبارى وتتنافس لغرض الحصول على المعرفة، ومن ثم إستخدام هذه المعرفة للمنافسة. تعني المعرفة الفهم المكتسب من خلال الدراسة والتجربة والتأقلم مع كيفية صنع أو عمل الأشياء بشكل ميسر وسريع، وتتولد من تراكم الحقائق والإجراءات والقواعد والإرث المعرفي المكتسب، كما أنها تمثل في الوقت الحاضر أهم الأصول والموارد لإيجاد القيمة في منظمات الأعمال، وتعطي المعرفة ميزات تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها في عصر إنتقال الإقتصاد من إقتصاد صناعي معلوماتي إلى إقتصاد معرفي، وبهذا أصبحت العديد من منظمات

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص545.

الأعمال العالمية عالية التخصص وكثيفة المعرفة، وفيها موارد بشرية ومعرفية وإدارات تمثل رأس مال معرفي وفكري مهم. وفي كل الأحوال فإن المؤسسة تحاول أن تجعل من المعرفة بمختلف أشكالها وجوانبها مدخلاً أساسياً يعزز بإستمرار قدراتها الجوهرية، لكي تنشأ هذه القدرات ميزات تنافسية لا يمكن تقيدها بسهولة من قبل المنافسين، وإذا ما أعتبرت إدارة المنظمة المعرفة مورداً أساسياً تستثمر فيه بشكل كثيف ويتم بناءه بشكل منهجي ومنظم سواء لدى الإدارة العليا كإستراتيجيون معرفيون أو لدى العاملين كموظفين معرفيون أو لدى المهنيين المتخصصون كمعرفيون، فإن هؤلاء هم الأساس في إيجاد القدرات الجوهرية في منظمة الأعمال، تلك القدرات المرتبطة كثيراً بالمعرفة الضمنية وحكمة الإدارة الشيء الذي ينعكس بالإيجاب على كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة.

2/ إستخدام نموذج سلسلة القيمة في إدارة المعرفة : من أجل تقديم نموذج سلسلة القيمة يمكن تطبيقه على مجال إدارة المعرفة فإنه من الضروري البدء بتحديد أنشطة المعرفة والتي تبدأ بالحصول على البيانات، ثم تحويلها إلى معلومات، ثم التوصل إلى المعرفة، وهذا يتطلب المرور بمرحلتين هما¹ :
أ/ تحديد أنشطة إدارة المعرفة : ويصنف هذا النموذج المقترح أنشطة سلسلة القيمة إلى ثلاث مجموعات رئيسية قام بتقديمها « 2003 Daghfous » وهي :

- أنشطة إكتساب المعرفة : وتشير إلى عملية الحصول على البيانات وتشغيلها، وتحليل المعلومات، والتوصل إلى المعرفة.

- أنشطة مشاركة المعرفة : وتشير إلى عملية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمة أو الوحدة ونشرها وتوصيلها إلى الأفراد المعنيين:

- أنشطة إستخدام وتطبيق المعرفة : وتشير إلى عملية التكامل والتناسق بين المعرفة المتحصل عليها وإستخدام صناعات القرار لها في عملية صنع القرار وتحديد التصرف الملائم.

ب/ بناء نموذج سلسلة القيمة للمعرفة : ويعتمد بناء نموذج سلسلة القيمة للمعرفة على الأنشطة الخالقة للقيمة الأولية والداعمة ويمكن تلخيصها فيما يلي :

➤ أنشطة الدعم : تختص هذه الأنشطة بالحصول على المعرفة وتعتمد بصفة أساسية على مجهودات العاملين في مجال المعرفة وتشمل أربع أنشطة فرعية هي :

✓ الحصول على البيانات

✓ تشغيل البيانات

✓ تحليل المعلومات

✓ توصيل المعرفة

¹ بن عامر عبد الكريم، "نمذجة سلاسل القيمة باستعمال الاساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم اتخاذ القرار دراسة حالة شركة أطلس كيمياء مغنية"، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

➤ الأنشطة الأولية : وتختص بإستخدام وتطبيق المعرفة وتعتمد بصفة أساسية على صناع القرار، وتشمل كذلك على أربع نشاطات فرعية هي :

✓ مشاركة المعرفة

✓ إستخدام الذكاء

✓ صياغة التصرفات

✓ تنفيذ التصرفات

وبالتالي فإن المحصلة النهائية من تطبيق نموذج سلسلة القيمة للمعرفة هي تحقيق القيمة أو تحقيق ميزة تنافسية للعميل أو المستخدم.

المبحث الثالث : تحقيق النجاح من خلال تطبيق نموذج سلسلة القيمة على المؤسسة

سنتعرف من خلال هذا المبحث على المعايير الأساسية لتحقيق النجاح من خلال تطبيق نموذج سلسلة القيمة على المؤسسة.

المطلب الأول : المعايير الإستراتيجية للنجاح

لتطبيق نموذج سلسلة القيمة على أي مؤسسة يجب تحديد المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها والتي تعتبر من أسباب نجاحها أو فشلها، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى المعايير الإستراتيجية للنجاح التي يتم تبنيها من خلال تطبيق نموذج سلسلة القيمة.

أولاً/ المعايير الإستراتيجية للنجاح

لنجاح أي عمل في المنافسة يجب التركيز على كل من المعايير المالية وغير المالية لأداء هذا العمل، وتوضح المعايير المالية أثر سياسات وإجراءات المنظمة على وضع المنظمة المالي الحالي والعوائد الحالية التي تعود على أصحاب الأسهم. أما المعايير غير المالية فهي توضح الوضع التنافسي الحالي أو المحتمل للشركة أو المنظمة والذي يمكن أن يتم تقييمه من ثلاثة أبعاد على الأقل بجانب البعد المالي هي كما يلي:¹

1- العميل

2- العمليات الداخلية

3- التعلم والتحديث

وتتضمن الأبعاد هي الأثر الجماعي والإجتماعي، العلاقات الحكومية مع المنظمات عند تقديمها لمنتجاتها، ويلاحظ أن عوامل النجاح الحاسمة يمكن أن يعبر عنها على النحو التالي:

المعايير المالية + المعايير غير المالية

المعايير المالية + {المعايير الخاصة بالعميل + العمليات الخارجية + الإبداع والتعلم}.

حيث أن :

- المعايير المالية : نمو إيرادات نشاط المنظمة، زيادة ربح السهم، تنوع مصادر التمويل، التدفق النقدي، جودة المنتج، سعر المنتج.
- المعايير الخاصة بالعميل : نصيب السوق، زيادة هذا النصيب، خدمة العملاء، التسليم في الوقت المحدد، إرضاء العميل، التعريف بالعلامة التجارية، الوضع في الأسواق المميزة.

¹ محمد محمود يوسف، "الإدارة الإستراتيجية لتكاليف النقل ودورها في تنمية حركة التجارة العربية البيئية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، 2003، مصر-القااهرة، ص 119.

- العمليات الخارجية : منتجات عالية الجودة، الإبداع في تقديم المنتج، نشاط ذو إنتاجية عالية، التوقيت الدوري، العائد وتقليل الفاقد والعلاقات مع الجهات الحكومية عند المنافذ والحدود.
- التعلم والتحديث : أهلية المدراء، الثقافة الأخلاقية، التعليم والتدريب، الإبداع والتجديد في عناصر الخدمات الجديدة وأساليب تقديمها.

ثانيا/ معايير قياس عوامل النجاح الحاسمة

يمكن توضيح مختلف هذه المعايير من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 01 : معايير قياس عوامل النجاح الحاسمة

عوامل النجاح الحاسمة	كيفية قياس عوامل النجاح الحاسمة
العوامل المالية	
الربحية	إيرادات نشاط المنظمة وإتجاه الإيرادات
السيولة	ملاءمة التدفق النقدي، إتجاه التدفق النقدي، معدل تغطية الفائدة، دوران إجمالي الأصول، دوران المخزون، دوران حسابات المدينين.
إيرادات نشاط المنظمة	مستوى الإيراد لكل وحدة من المنتج في مجموعة المنتجات ودرجة الحساسية لكل منها إتجاه الإيرادات، صافي ربح وحدة من المنتج لكل نوعية من المنتجات في المنتجات الجديدة، دقة التنبؤ.
قيمة السوق	سعر السهم
إرضاء العميل	عدد العملاء وشكواهم - إستطلاع رأي العملاء.
التسويق والبيع	إتجاه أداء الإيرادات، التدريب، أنشطة السوق البحثية.
وقت التسليم	التسليم في الوقت المحدد، الوقت مابين أمر الشحن والتسليم للعميل.
الجودة	شكاوي العميل - نفقات الضمان.
العمليات التجارية - الداخلية	
الجودة	عدد العيوب، سلامة المنتجات، إستطلاع رأي العملاء، سرعة النقل، مقدار التلف في الشحنة، تقارير ميدانية،

طلبات الضمان، عيوب الجودة.	
الوقت المستغرق للإنتاج (من شراء المواد الأولية - حتى تسليم البضاعة) كفاءة المنتج أو الخدمة، كفاءة الخدمات الإضافية، مقدار تلف البضاعة.	الإنتاجية
تحديد زمن توفر المنتج أو الخدمة ودوريتها.	المرونة
تحديد أوقات العمل وأوقات التوقف عن العمل، خبرة العمال وقوة وحدائث الآلات وأعمال الصيانة الدورية والعمرات.	إستعداد العمال والآلات
عدد الحوادث وتأثيرها.	السلامة
التعلم والتحديث	
أسلوب تقديم المنتج أو الخدمة، عدد العلامات التجارية، مهارات فرق البحث والتطوير للمنتج أو الخدمة.	تحديث المنتج أو الخدمة
عدد الأيام التي تم فيها تخطي تاريخ الشحن.	تقديم منتجات وخدمات جديدة في وقتها المناسب
المدة الزمنية للتدريب، حجم تحسين أداء المهارات.	تطوير مهارة العاملين
معدل دوران الموظفين، عدد الشكاوى، إستطلاع رأي الموظفين.	أخلاق العمال
معدل عملية الدوران للعمال، التدريب، الخبرة، التكيف مع ظروف العمل، مقاييس الأداء التشغيلي والمالي.	درجة الإنتماء والولاء للمنظمة
عوامل أخرى	
عدد المخالفات، الأنشطة الخدمية والإجتماعية.	العلاقات الحكومية

المصدر : محمد محمود يوسف، "الإدارة الإستراتيجية لتكاليف النقل ودورها في تنمية حركة التجارة العربية البينية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، 2003، مصر-القاهرة، ص127-128.

المطلب الثاني : خلق القيمة من خلال وظائف المنظمة

في هذا المطلب سنتناول الدور الذي تلعبه الوظائف المختلفة للمؤسسة الإنتاج، التسويق، والبحث والتطوير، الخدمة، إدارة الموارد والموارد البشرية في مجال خلق القيمة، وبصفة خاصة سوف نستعرض بإيجاز كيف للوظائف المختلفة للمؤسسة أن تساعد في خفض التكاليف وزيادة القيمة من خلال التمييز والتميز. ولأجل إنجاز ذلك فإنه يتعين علينا تدبر مفهوم مصطلح سلسلة القيمة والذي يرجع إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث أن هذه العملية تتألف من أنشطة مختلفة (أولية و داعمة) وكل منها يضيف قيمة للمنتج. وسنقوم بتفصيلها كما يلي:¹

أولاً/ الأنشطة الأولية (الأساسية) :

هذه الأنشطة يجب أن تتسق عملياً مع تصميم وابتكار وتسليم المنتج، إضافة إلى تسويقه ودعمه بتوفير خدمات ما بعد البيع، حيث أن الأنشطة الأولية لسلسلة القيمة تنقسم إلى أربع وظائف هي: البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق والبيع، الخدمة.

وتعنى وظيفة البحث والتطوير بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج، وبالاعتماد على التصميم المتوقع للمنتج ووظيفة البحث والتطوير يمكن زيادة فاعلية وظيفة المنتجات وجعلها أكثر جاذبية للمستهلكين، إضافة إلى ذلك أن العمل المرتبط بالبحث والتطوير قد يترتب عليه عمليات إنتاجية أكثر كفاءة. وبذلك يمكن خفض تكاليف الإنتاج، وبطريقة أخرى يمكن أن تؤدي وظيفة البحث والتطوير إلى خلق القيمة.

أما وظيفة الإنتاج فهي تُعنى بخلق واستحداث سلعة أو خدمة. فبالنسبة للمنتجات السلعية فإنه وبصفة عامة يمكن تنسيق عملية الإنتاج مع التصنيع، أما بالنسبة للخدمات مثل البنوك فإن عملية الإنتاج تتجسد بتسليم العميل الخدمة بالفعل. فعلى سبيل المثال: عندما يصدر البنك قرصاً للعميل، فالعملية هنا ترتبط بإنتاج القرض. فوظيفة الإنتاج لدى المؤسسة تؤدي إلى خلق القيمة من خلال تأدية أنشطتها بكفاءة الأمر، وتأدية الوظائف المرتبطة به بطريقة تتماشى مع جودة المنتج العالية الذي يؤدي بدوره إلى خفض التكاليف والتميز في تقديم الخدمة واللذان يؤديان بدورهما إلى خلق قيمة للمؤسسة وبالتالي تحقيق النجاح والتقدم للأحسن.

كما أن لوظيفة التسويق والمبيعات طرق عديدة تمكنها من المساعدة في مجال خلق القيمة. حيث أن وظيفة التسويق يمكنها من خلال تدعيم الماركة والإعلان أن تؤدي إلى زيادة القيمة التي يتصور المستهلكون احتواء منتج المؤسسة عليها. بينما تساعد تلك العوامل على خلق إنطباع مقبول لمنتج المؤسسة لدى المستهلكين

¹ شارلزهل وجاريت جونز، ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبد المتعال، "الإدارة الإستراتيجية"، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض، 2001، ص 206.

والذي بدوره يؤدي إلى زيادة القيمة. ويمكن لهذه الوظيفة أيضاً خلق القيمة من خلال اكتشاف احتياجات المستهلك وربطها بوظيفة البحث والتطوير، الأمر الذي يترتب عليه تصميم المنتجات بشكل أفضل يناسب تلك الاحتياجات.

أما دور وظيفة الخدمة فيتجسد في توفير خدمات ما بعد البيع وخدمات الدعم والتي يمكن أن تساعد على خلق مفهوم القيمة المتفوقة لدى المستهلكين من خلال حل مشكلاتهم وتقديم المساعدة لهم بعد شرائهم المنتج. ومثال ذلك شركة "كاتربيلار" Cater Pillar الأمريكية المتخصصة في صناعة المعدات الثقيلة لنقل التربة يمكنها أن تحصل على قطع غيار من أي مكان في العالم خلال أربع وعشرين ساعة، وبذلك تقلل فاقد الوقت الذي يكابده عملاء الشركة إذا ما تعطلت معداتهم. ولا شك أن ذلك يشكل دعماً قوياً في مجال صناعة ترتفع فيها قيمة الوقت. ولقد ساعد ذلك على زيادة القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات هذه الشركة وبهذا تستطيع الشركة أن تفرض أسعاراً عالية لمنتجاتها.

ثانياً/ الأنشطة الداعمة :

هذه الأنشطة مرتبطة بسلسلة القيمة إذ أنها تزود بمدخلات تسمح للأنشطة الأولية بالتحقق والحدوث. حيث أن وظيفة إدارة المواد فهي المسؤولة عن التحكم في نقل الخامات الأولية خلال سلسلة القيمة بدءاً بعملية توفير المواد، ومروراً بالإنتاج، وإنهاءً بالتوزيع.

وإذا ما تم إجراء ذلك وتنفيذه بكفاءة عالية فإنه يؤدي إلى خفض التكلفة، الأمر الذي ينجر عنه مزيداً من القيمة. فمثلاً: أن عملاق تجارة التجزئة الأمريكي "وول مارت" يستحوذ على أكثر عمليات إدارة الخامات كفاءة في الولايات المتحدة في مجال تجارة التجزئة. ولقد تمكن وول مارت من خلال التحكم الصارم في عملية انتقال البضائع من مورديها مروراً بمستودعها ومتاجرها وإنهاءً إلى أيدي المستهلكين من الاستغناء عن الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون كبير من السلع والبضائع. والمخزون الأقل يعني تكلفة منخفضة ومن ثم خلق قيمة أكبر. بالإضافة إلى ذلك تمكنت وول مارت من خلال وظيفة إدارة المواد من متابعة مبيعات الوحدات الفردية ، ولقد منح ذلك وول مارت القدرة على الوصول بمزيجها الإنتاجي إلى حد يقارب الكمال، فضلاً عن التوصل إلى صياغة إستراتيجية سعرية مناسبة. وغالباً لا تبقى بضائع غير مرغوب فيها بين يدي وول مارت، الأمر الذي يؤدي إلى خفض النفقات ويمنح الشركة القدرة على توفير المزيج الصحيح من البضاعة للمستهلكين، وذلك يؤدي بدوره إلى زيادة مفهوم القيمة التي يوليها المستهلكون لـ وول مارت.

وعلى نفس النهج هناك عدة طرق يمكن لوظيفة الموارد البشرية من خلالها أن تساعد أي مشروع من المشروعات على خلق مزيد من القيمة، وتضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة إمتلاك المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة بشكل فعال، وتدخل عملية ضمان حصول

الأفراد على التدريب الكافي والتحفيز المناسب والتعويض والمكافأة من أجل تأدية المهام المتعلقة بخلق القيمة ضمن نطاق مسؤوليات وظيفية الموارد البشرية.

أما نشاط الدعم الأخير فهو البنية التحتية للمؤسسة حيث أنه يختلف في خصائصه بعض الشيء عن أنشطة الدعم الأخرى. ويمثل هذا العنصر البيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة، ويشتمل نشاط البنية التحتية على الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة وثقافة المؤسسة. ويمكن للإدارة العليا أن تمارس نفوذاً فيما يخص تشكيل تلك الجوانب في المؤسسة، إلا أنه يجب النظر إلى الإدارة العليا على أنها جزء من البنية التحتية للمؤسسة، كما يمكنها كذلك في إطار من القيادة القوية أن تقوم بتشكيل البنية التحتية للمؤسسة، وكذلك من خلال تأدية كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة¹.

¹ شارلزهل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبد المتعال، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص210.

خلاصة :

نستخلص من هذا الفصل أن نموذج سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن من خلالها فحص طبيعة ومدى وجود تناغم وتنسيق بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، ويعتمد هذا النموذج في عملية التحليل على نوعين من الأنشطة رئيسية وداعمة، بهدف تحديد القيمة النهائية التي تخلقها المؤسسة، كما توصلنا إلى أن لنموذج سلسلة القيمة علاقات مع مجالات أخرى كالمعرفة والتطور التكنولوجي، كما أن لهذا النموذج معايير إستراتيجية يتوجب تطبيقها لتحقيق النجاح.

تمهيد :

تسعى المؤسسات الجزائرية من أجل مواكبة التطورات الاقتصادية، وهذا من خلال العمل على تطوير المنتج المحلي وذلك من خلال إكسابه ميزة تنافسية تجعله ينافس المنتجات الأخرى بالسوق سواء كانت أجنبية أو محلية بهدف تجسيد رؤى ورسالة المؤسسة في أرض الواقع، وفي ظل الظروف الاقتصادية الدولية والتي فرضت نظام اقتصاد السوق، انتعش القطاع الخاص خاصة في ظل الأزمة التي تعيشها أسعار النفط مما جعل الدولة تعمل على دعم المؤسسات الاقتصادية التي تنشط خارج هذا القطاع.

تجسيد للمفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصل الأول، اخترنا القيام بترصص في أحد المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية، وهي مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب الجزائري حتى يتسنى لنا معرفة إمكانية تطبيق نموذج سلسلة القيمة على المؤسسة وتجسيده في أرض الواقع.

حيث سنتطرق في هذا الفصل من خلال مبحثين، تطرقنا في الأول منه إلى تقديم عام حول المؤسسة، ونشأتها وتطورها والتعرف على الهيكل التنظيمي لها ، و المبحث الثاني تناولنا فيه دراسة حالات ذكرنا خلالها:

تحليل المنتجات، تحليل الترويج و بالمؤسسة، وأخيراً قمنا بتطبيق نموذج سلسلة القيمة على مؤسسة

E.CO.ME.S

المبحث الأول : عموميات عن المؤسسة.

يناضل كل شخص من أجل أن يقدم لمنطقته أحسن منتج، وأن يتحدى كل ما يواجهه، فقد ظهر في الجنوب الجزائري، تحديداً بمنطقة أدرار التي تشتد حرارتها في الصيف، مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب، التي قدمت إلى هذه المنطقة أحسن منتج لمقاومة الحرارة.

المطلب الأول : تعريف مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الوحيد (EURL) لصاحبها السيد بخدا محمد والمسجلة في السجل التجاري بالرقم 088218ب99 المادة رقم 01211107500، تقع جنوب مدينة أدرار على بعد 5 كلم على الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين مدينة أدرار ورقان بمنطقة المنصورية. يقدر رأس مالها ب: 22257000.00 دج. وقد استفادت من دعم الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار في 8 مارس 1998 ومن عدة امتيازات منها:

✓ إعفاء من الضرائب على أرباح الشركات (IBS لمدة 10 سنوات).

✓ إعفاء من الرسم على النشاط الصناعي والتجاري (TAIC لمدة 10 سنوات).

✓ إعفاء من الدفع الجزافي لمدة 10 سنوات.

كما تعمل على امتصاص البطالة، حيث إنها تشغل من اليد العاملة 50 عاملاً موزعين على عدة ورشات منهم مهندسين و إطارات إدارية وتقنية وعمال متخصصون. حيث إن الإمكانيات التي توجد بالمؤسسة، تتمثل في الآلات الرقمية التي تستخدم تقنية الإعلام الآلي في تصنيع المنتجات، إضافة إلى ذلك الآلات الميكانيكية، والتقليدية.

المطلب الثاني : نشأة وتطور المؤسسة وحيوية أنشطتها

الفرع الأول : نشأة وتطور المؤسسة

لم تنطلق المؤسسة في بداية الأمر باسم E.CO.ME.S بل مرت بالمراحل التالية حتى أصبحت ما هي عليه الآن :

المرحلة الأولى : كانت باسم صاحبها بخدا محمد. حيث تمثلت الانطلاقة في بداية الأمر بالاستثمار بإنشاء معمل صغير زاول أشغاله بالنجارة المعدنية وذلك في سنة 1992.

المرحلة الثانية : توسع الاستثمار، وبدراسته لمعرفة حاجة السوق، قام مجموع من المهندسين بالبحث والتطوير مع السيد بخدا محمد، بإنتاج المنتج الأساسي المتمثل في المكيفات الصحراوية تماشياً مع ظروف السائدة في المنطقة والتي تتميز بمناخ في أغلب فصول السنة، وذلك خلال سنة 1996.

المرحة الثالثة: انطلقت المؤسسة باسم E.CO.ME.S سنة 1998م، وهي الأحرف الأولى من الكلمات اللاتينية **Entreprise de Construction Métallique de Sud**

الفرع الثاني: حيوية أنشطة المؤسسة.

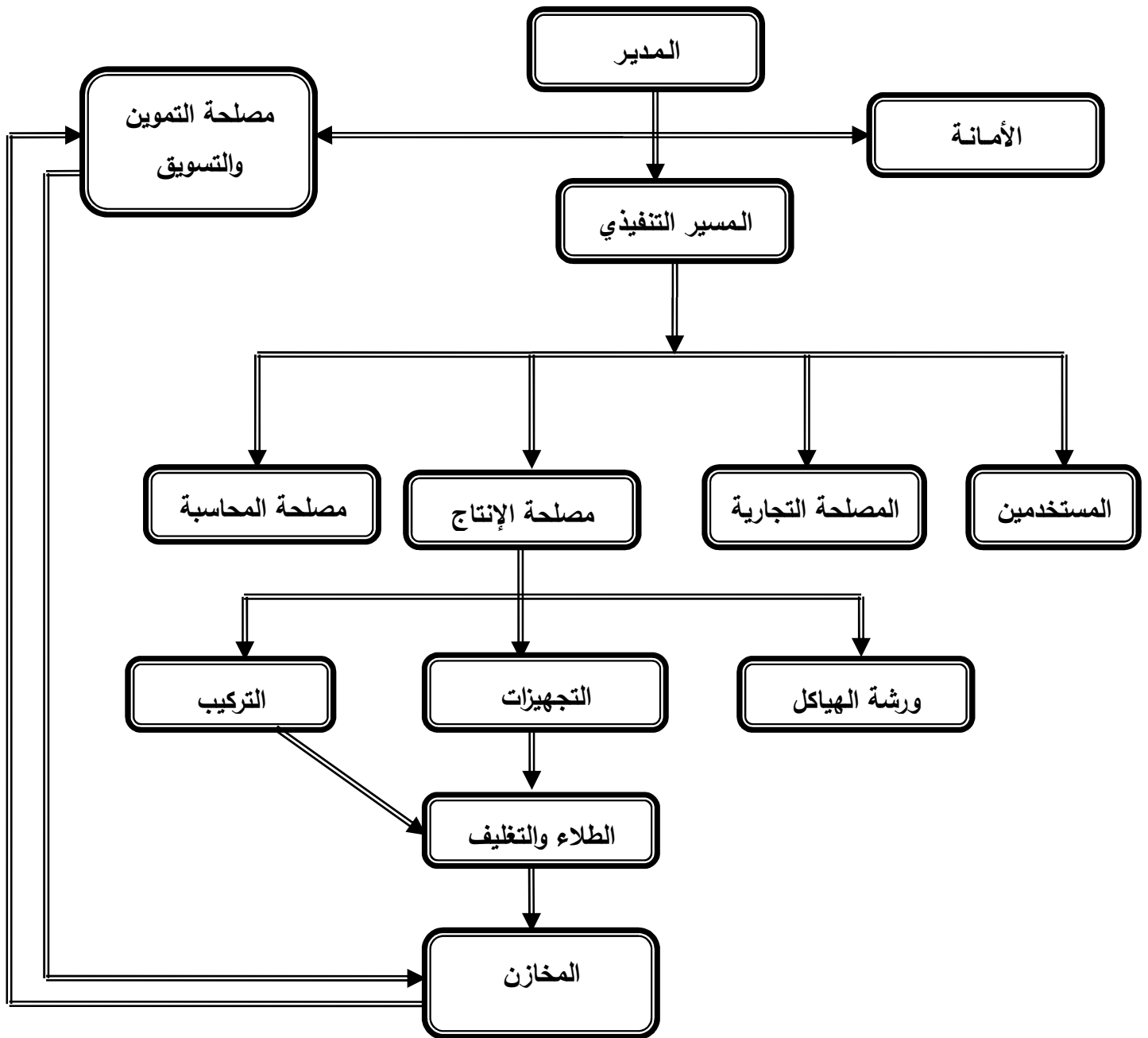
تعتمد مؤسسة E.CO.ME.S في نشاطها على تحويل المعادن، متمثلة في الحديد، إلى منتجات تامة الصنع، وأهم هذه المنتجات المكيفات الصحراوية(المائية والهوائية)،برادات الماء، الأبواب المعدنية، الأسرة المعدنية والطاقت المتجددة والمتمثلة في ألواح الطاقة الشمسية.و وفق المعايير العلمية والتقنية الحديثة، فمؤسسة E.CO.ME.S كغيرها من المؤسسات الإنتاجية تسعى لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وبصرف النظر عن تحقيق الربح أو توسيع الحصة السوقية، فهي تحرص على تقديم أفضل منتجات بأقل سعر حسب متطلبات السوق وبذوق عالي، وتحرص كذلك على استخدام أفضل المواد في التصنيع المتوفرة في السوق المحلي، والوطني، والدولي.¹

المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتم عرض في هذا المطلب الهيكل التنظيمي للمؤسسة أين تم التبرص و كذا المجال الذي تنشط فيه الشركة، حيث أنه من خلال الهيكل التنظيمي سندرس مصالح المؤسسة.

¹ مقابلة شخصية مع المسير التنفيذي يوم 2018/04/18 ، على الساعة 09:30.

الشكل رقم 02 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات المؤسسة

الفرع الاول : دراسة المصالح المختلفة بالمؤسسة.

يتضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب عدة مصالح نفضلها فيما يلي:¹

1/ المسير التنفيذي : يعتبر المسير التنفيذي لهذه المؤسسة، المرتبة الثانية بعد المدير العام، حيث يعتبر المسؤول الأول عن باقي المصالح (المستخدمين، المحاسبة والمالية، التجارية، الإنتاج).

2/ مصلحة المستخدمين : ومن المصالح التي يتولها في المؤسسة هي:

- تحديد احتياجات المؤسسة من المستخدمين.
- تلبية الاحتياجات التي تعبر عنها كل مصلحة. كما يعتبر مكلف بالتصريحات المتمثلة في العقود المؤقتة واستمارات التمهين.

- التصريح بالاشتراكات. CNAS.CASNOS.CACOBAT.

- مراقبة انضباط العمال(الحضور اليومي، أثناء القيام بالمهام).

- تحديد الأجور، كما يقوم بحساب تقييم النفقات الأمر بمهمة.

3/ المصلحة المحاسبة والمالية : الدور الذي تلعبه هذه المصلحة، هو تدبير الأموال التي تحتاجها

المؤسسة في اللحظة الزمنية المناسبة بأقل تكلفة ممكنة. كما تتمثل مهام المحاسبة، والتي تختلف عن

المالية ، بالمحاسبة التحليلية والمحاسبة الجبائية والصفقات، حيث تتولى كل محاسبة ما يلي :

المحاسبة التحليلية :

- جرد قيمة المشتريات من وثائق الإستقبال للمخزون.
- جرد قيم الإنتاج من وثائق الإستقبال المنتوج.
- جرد قيم استهلاك المواد الأولية.
- جرد المصاريف(أجرة العمال، مستحقات الضمان، مصاريف بنكية، مصاريف النقل، مصاريف أخرى، النتيجة بين الإنتاج والمصاريف وقيم المبيعات).

المحاسبة الجبائية و الصفقات:

- جرد المشتريات المفوترة، جرد المبيعات المفوترة، جرد حركة الحساب البنكي.
- التصريح الجبائي، استخراج كفالة الصفقات وجردها ومتابعتها، كما تجري الصفقات.

4/ مصلحة الإنتاج : تتمثل عملية الإنتاج في المؤسسة بتحقيق المنتوجات النصف المصنعة وتامة الصنع، لغرض بيعها في السوق، إضافة إلى ذلك بأنها تهدف إلى:

أ - الإنتاج على حسب إمكانيات الطلب وسياسة التخزين من طرف المؤسسة.

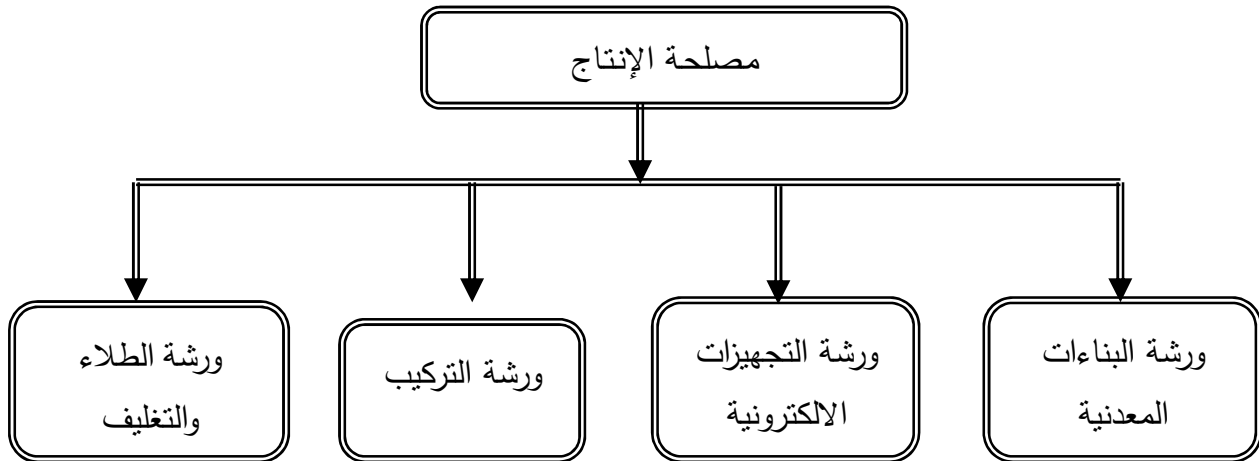
- الجودة والتنوعية في المنتوجات.

ج - احترام مواعيد التسليم للمنتوجات.

¹ مقابلة شخصية مع المسير التنفيذي، يوم 2018/04/21، على الساعة 9:00.

كما يتمثل الهيكل التنظيمي للإنتاج فيما يلي :

الشكل رقم 03 الهيكل التنظيمي للإنتاج



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات المؤسسة

ويمكن شرح هذا الهيكل كالتالي :

أولاً/ ورشة البناءات المعدنية : وتتكون من ورشتين وهما ورشة النقطيع والتخيط.

1-ورشة التخيط: وتتكون من عامل واحد ذو مهارة، إذ يقوم بالتشكيل وذلك حسب الكتابة أو الأشكال المختلفة إتباعاً للمنتج المراد إنتاجه.

2-ورشة النقطيع: وتوجد نوعين بالمؤسسة، حيث النوع الأول يتمثل في الآلات التقليدية والميكانيكية. أما النوع الثاني فيتمثل في الآلة الرقمية، حيث أنها تقوم بالنقطيع وفق الأشكال المرسمة مسبقاً من طرف إدارة التسويق.

ثانياً/ ورشة التلحيم : وتهتم هذه الورشة بكل ما يتعلق بنجارة الحديد. أي تلحيم أجزاء الهيكل بعضها ببعض.

ثالثاً/ التجهيزات الإلكترونية : حيث يتم تجهيز الهيكل بمختلف التجهيزات تمهيدا لنقله لورشة التركيب لتجميع مختلف لوازم المنتج.

رابعاً/ ورشة التركيب : وتقوم بالتركيب للمختلف القطع السابقة الشكل من طرف ورشة النقطيع، ويتمثل التركيب في المكيفات الهوائية والمائية.

خامساً/ ورشة الطلاء والتغليظ : تستخدم المؤسسة نوعين من الطلاء للمنتجات، أول يتمثل في الطلاء التقليدي، والثاني في الفرن والذي يتميز بسرعة جفاف الطلاء عكس التقليدي. وتقوم بطلاء القطع

الحديدية...الخ. بعد طلاء المنتج يتم تغليفه وضع كافة الملصقات الخاصة بالارشادات وغيرها من المعلومات اللازمة.

الفرع الثاني : المصلحة التجارية.

تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:

1/ الفوترة : ومن مهام هذا القسم :

- الصندوق
- وصل الدفع.
- سجلات الصندوق.
- نقداً. التقسيط. نقاط البيع. إجراءات التسليم. بيانات التسليم. الفواتير. الجرد.

2/ المصلحة التقنية : وتضم فرع الزبائن، والتقييم، و ترسيم الأسعار حيث:

فرع التقييم : يهتم بالتقييم الكمي والمادي للمنتجات و الطلايبات.

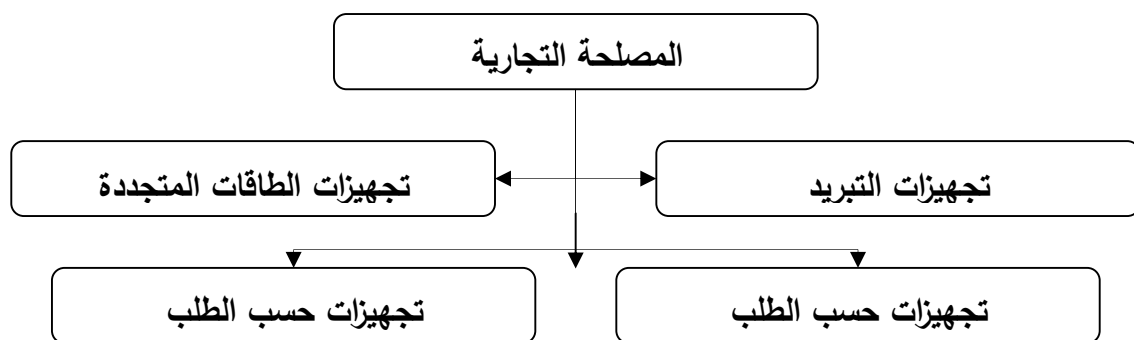
فرع ترسيم الأسعار : ويهتم بوضع الأسعار للمنتجات، وتحديد التكاليف الخاصة لكل منتج.

فرع الزبائن : وتهتم بتحرير السندات، وتصنيع الطلايبات، كما أن هذه المصلحة تهتم بالتنظيم الإداري للتسويق وهما :

1/التنظيم على أساس المنتجات: وهو جعل المؤسسة مسؤول واحد منفردة لكل مجموعة من خط

المنتجات التي تقوم المؤسسة بتسويقه،كما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل (04) مخطط التنظيم الإداري على أساس المنتجات

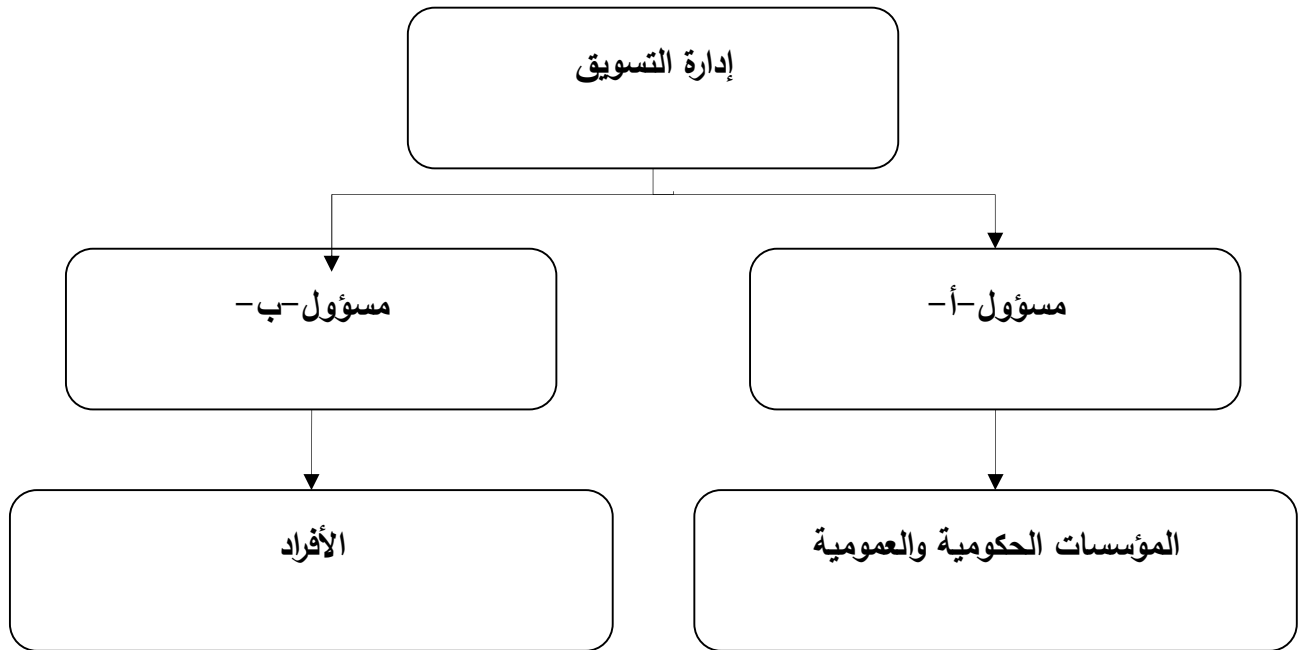


المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على معلومات المؤسسة

2/التنظيم على أساس العملاء.

بحرص مؤسسة E.CO.ME.S على إرضاء زبائننا، وتقديم أحسن خدمة فإننا نجد أن التنظيم هنا يختلف عن الأنظمة السابقة، حيث نجد في ذلك مسؤولين، وكل مسؤول مستقل عن الآخر.

الشكل (05) التنظيم على أساس العملاء



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على معلومات المؤسسة

المبحث الثاني : تطبيق نموذج سلسلة القيمة بالمؤسسة.

سيتم في هذا المبحث العمل على تطبيق نموذج سلسلة القيمة على مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب ومحاولة اكتشاف النتائج.

المطلب الأول : تحليل التسويق بالمؤسسة.

تنتج مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب عدة منتجات وسنعمل في هذا المطلب على تحليل هذا المزيج الانتاجي.

أولاً : مزيج المنتجات بالمؤسسة.

1. **المكيفات الهوائية:** وهي مختلفة الأحجام والأشكال مصحوبة بحوامل وخزانات إضافية بمختلف الساعات (1/5، 1/4).

2. **برادات الماء:** وهي أجهزة لتبريد الماء تحتوي على أنبوب خلفي يتصل مباشرة بالحنفية وتشتغل بالكهربائي، وتشتغل بالطاقة التبريد وتستعمل في الأماكن العمومية والإدارات كما هي متعددة الأشكال والأحجام بسعات مختلفة.

3. **التأثيث المنزلي:** ويتمثل في الأسرة الحديدية، وأبواب وحديدية.

4. **الطاقات المتجددة:** ويتمثل في تركيب ألواح الطاقة الشمسية.

5. **تجهيزات حسب الطلب:** تشمل كل المنتجات التي يمكن إنتاجها حسب الطلب كالعربات، الأبواب حديدية، الطابورات، علبه العداد الكهربائي والغاز.

ثانياً : مصدر إنتاج المزيج المنتوجي للمؤسسة.

تعتمد المؤسسة في الإنتاج على المواد الأولية المستوردة من الخارج نسبة 60% و 40% مواد أولية داخلياً أو محلياً، وهذا لإنتاج المكيفات الهوائية، ويبلغ إجمالي المواد الأولية المستوردة حوالي 20% متمثلة في المحركات، المضخات، قطع التزین، أما 80% متمثلة في ، الحديد، الطلاء، البراغي، المسامير،.....

ثالثاً : دورة حياة المنتجات بالمؤسسة.

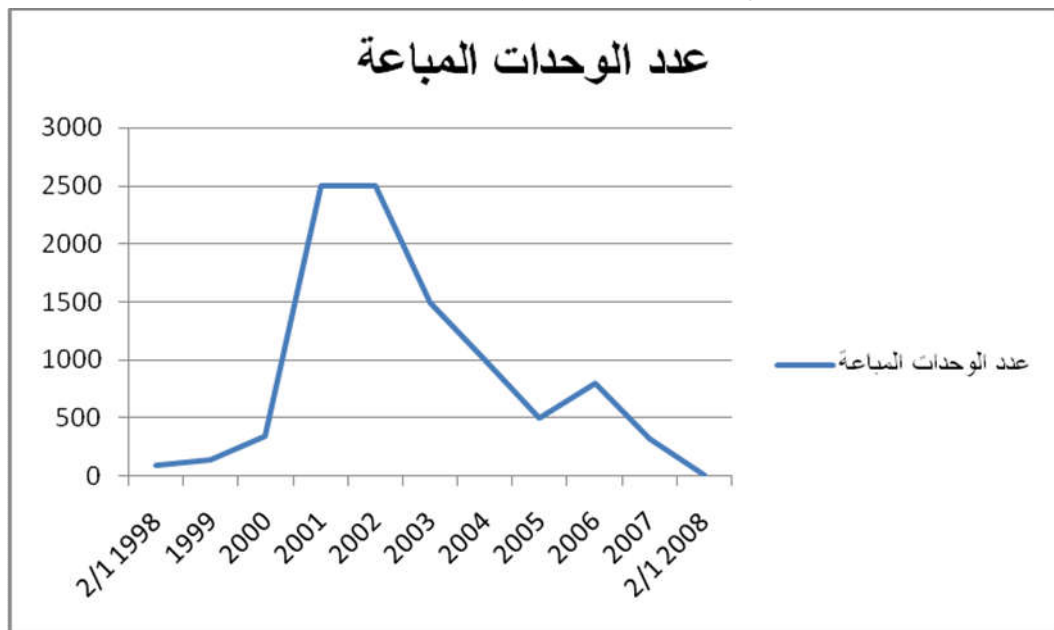
أهم ما يناسب المنطقة من المنتجات المباعة التي تقدمها المؤسسة، هي المكيفات الصحراوية، وبرادات الماء، وثلاجات العرض، إضافة إلى ذلك الأبواب المعدنية. والجدول أدناه يوضح تسير منتج المكيفات الصحراوية في المؤسسة انطلاقاً من النصف الثاني لسنة 1998.¹

¹ مقابلة شخصية مع المسير التنفيذي، يوم 2018/04/25، على الساعة 8:45.

الجدول (01) كمية المنتوجات المباعة

السنة	المنتج	المكيفات الصحراوية
1998 1/2		99
1999		140
2000		350
2001		2500
2002		2500
2003		1500
2004		1000
2005		500
2006		800
2007		320
2008 1/2		10

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات المؤسسة من خلال الجدول نحاول تلخيص المراحل الخمسة لدورة حياة منتج المكيفات الصحراوية. الشكل (06) دورة حياة منتج المكيف الصحراوي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات المؤسسة

1. **مرحلة التقديم أو الإطلاق** : في هذه المرحلة واجها المنتج بعض الصعوبات التقنية، حيث أن البطء في الإنتاج عادة ما يستفسر بالمشاكل التقنية للإنتاج وبالمدة اللازمة لزيادة القدرة على الإنتاج، لذلك أكتفت المؤسسة ببيع منتجاتها كنموذج قاعدي وذلك راجع لانعدام المنافسة أو لأنها مازالت كانت ضعيفة. أما من جانب السعر فقد كان مرتفع جداً نتيجة للأسباب الداخلية، عن المشاكل التقنية والمستوى الضعيف للإنتاج. كما شمل التوزيع المنطقة فقط، واستعانت في بادئ الأمر بلوائح إخبارية ومطبوعات في الترويج عن منتجاتها.
2. **مرحلة النمو** : لجأت المؤسسة إلى إضافة تجهيزات والآلات، وكذلك زيادة في اليد العاملة، بسبب زيادة الطلب السوقي على هذا المنتج، بذلك قدمت للسوق 350 وحدة منتجة وذلك سنة 2000، كم أصبح السعر يميل نحو الانخفاض بعد تحقيق جزء من الأرباح بفضل الزيادة في الإنتاج، واعتمدت على نفس الوسائل السابقة للترويج عن منتجها، و توسع سوقها، وذلك بعد اشتغالها بنقط البيع في جزء من البلديات لولاية أدرار.
3. **مرحلة النضج** : عرفت هذه الفترة زيادة في الطلب عن الفترة السابقة، حيث دامت سنتين متتاليتين وبنفس الوحدات المنتجة المباعة، كما واصلت نسبة الحصة السوقية 100% ، وانخفاض السعر حيث وصل إلى 38000.00 دج بعدما كان 42000.00 دج، وذلك بعد تحقيق أرباح واسترجاع الأموال المستثمرة في مرحلة تقديم المنتج للسوق. كما أدخلت منتج جديد تمثل في برادات الماء، كما توسع سوقها ومل الولايات المجاورة.
4. **مرحلة الإشباع** : عرفت هذه الفترة انخفاض في المنتجات المباعة، رغم انخفاض السعر إلى 36000.00 دج، مما اضطرت المؤسسة في الزيادة في عدد وحدات المنتج*برادات الماء* والتي قد سبق إطلاقها في مرحلة النضج للمنتج الصحراوي، ويرجع سبب انخفاض الكمية المنتجة المباعة إلى ظهور منتج Split system.
5. **مرحلة التدهور** : تمثلت هذه المرحلة في انخفاض كبير سببه ظهور شكل جديد ينافس المنتج الصحراوي، وتغير في عادات المستهلكين ، كما وصل السعر إلى 28000.00 دج وهو السعر الحالي الذي باقية المؤسسة عليه.

المطلب الثاني : تحليل الترويج.

سنحاول في هذا المطلب التعرف على عناصر الترويج المستخدمة في المؤسسة والتي نفضلها كما يلي:¹

أولاً: البيع الشخصي

تعتمد المؤسسة في بيع منتجاتها على الاتصال باتجاهين، وتتمثل وظيفة البائع في المجهودات الشخصية التي يبذلها لحث العميل على عملية الشراء للمنتج، والتفاوض في إتمام عملية الشراء أو على تقبل فكرة ما حول المنتج وملحقاته، كما يتضمن التحدث مع الزبون أو أكثر لعقد صفقة البيع. ومن الخصائص التي يتميز بها بائع المؤسسة.

- المساهمة في تعظيم المبيعات خاصة بعد استعمال كثير من العملاء لمنتجات المؤسسة، وعلى حسب الملاحظة للعملاء حول استعمال المنتج والمتمثل في الأبواب، وجدنا أن السبب يعود لجودة المنتج العالية وتميزه عن باقي المنتجات وكذلك تعامل البائع مع الزبائن.

ومن عيوب البيع الشخصي في المؤسسة.

- القدرة المحدودة على خدمة العملاء في نفس الوقت وذلك لاستغراقه بعض الوقت.

ثانياً: العلاقات العامة.

تتم العلاقات العامة بالمؤسسة عن طريق التشاور المباشر من طرف المسؤول، وكما تتمثل هذه العلاقات في الأغلب التعامل مع المؤسسات العمومية، ومن المهام التي يتولاها هو الإشراف على المعارض، كما يجب عن تساؤلات العملاء حول المؤسسة وطبيعة إنتاجها.

ثالثاً: تنشيط المبيعات.

تختلف أساليب تنشيط المبيعات بالمؤسسة باختلاف الجهة التي توجه إليها، فهناك الأساليب الموجهة للعملاء، وأخرى موجهة لرجال البيع. أما الأساليب الموجهة إلى العملاء فتهدف لتقديم مزايا في شكل سلع لتشجيعهم على شراء. أما الأساليب الموجهة إلى رجال البيع.

1. التخفيض التجاري: يتراوح التخفيض التجاري ما بين (5% و10%).

2. الكتالوجات: هو عبارة عن كتاب مصور، حامل لأسعار البيع.

رابعاً: المعارض التجارية.

من أهم المعارض التي شركت فيها المؤسسة، وتمثلت في عرض جميع منتجاتها.

المعارض المحلية و الجهوية والوطنية والدولية : وتمثلت في المشاركة في:

1. المعرض الدولي التاسع لأدرار وكان ذلك من 23 ديسمبر 2004 إلى 07 جانفي 2005.

2. المعرض الدولي العاشر لأدرار من 22 ديسمبر 2005 إلى 05 جانفي 2006.

3. معرض الجزائر الدولي السادس والثلاثون من 11 إلى 19 جوان 2003.

¹ مقابلة شخصية مع المسير التنفيذي، يوم 2018/04/26، على الساعة 10:00.

المطلب الثالث : تطبيق نموذج سلسلة القيمة على مؤسسة E.CO.ME.S

قمنا بتطبيق نموذج سلسلة القيمة على منتج المكيفات الهوائية في الفترة (2001-2002) مرحلة النضج،

حيث قمنا بما يلي:

الفرع الأول : تحديد تكلفة المنتج

جدول (02) تحديد تكلفة المنتج

المرحلة	المضمن	المبالغ	النسبة
إمداد داخلي	المجموع	20390 دج	73%
	- مضخة ماء	800 دج	
	- محرك	15000 دج	
	- شبكة	150 دج	
	- صفيحة معدنية	1700 دج	
	- قضيب حديد 6م	600 دج	
	- براغي	80 دج	
	- قش	40 دج	
	- كروية (ناقل الحركة)	100 دج	
	- كابل	20 دج	
	- مأخذ	20 دج	
	- أزرار تحكم	800 دج	
	- عجلة مروحة	1000 دج	
	- أنابيب ما داخلية	80 دج	
الانتاج	المجموع	3750 دج	14%
تقطيع	- ديسك	70 دج	
	- كهرباء	600 دج	
	ساعة عمل	دج 400*2	
تلحيم	- قضيب تلحيم	200 دج	
	- كهرباء	450 دج	
	ساعة عمل	دج 400*2	
	- طلاء	250 دج	
	ساعة العمل	400 دج	

إمداد خارجي	المجموع	845 دج	3% %
نقل إلى المخازن	- ساعة عمل - مازوت	400 دج*2 45 دج	
بيع وتسويق	المجموع	2700 دج	10% %
	- مطبوعات إخبارية - وكالات البيع	1500 دج 1200 دج	
تكلفة المنتج الإجمالية		27685 دج	100% %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مقابلة مع المسير التنفيذي، يوم 2018/05/09، على الساعة 9:30.

*النتائج المتوصل إليها:

على اعتبار أن سعر البيع هو 38000 دج تم التوصل إلى مايلي:

- تساهم مرحلة الإمداد الداخلي بنسبة 73% من إجمالي تكاليف المنتج، وتحصل هذه المرحلة حسب مساهمتها على هامش الربح مقدر ب7350 دج.

- تساهم مرحلة الإنتاج بنسبة 14% من إجمالي تكاليف المنتج وتحصل هذه المرحلة حسب مساهمتها على هامش ربح مقدره 39570 دج.

- تساهم مرحلة البيع والتسويق 10% من إجمالي تكاليف المنتج وتحصل حسب مساهمتها على هامش ربح مقدره 1100 دج

الفرع الثاني : سلسلة القيمة الخاصة بصناعة المكيفات الصحراوية

يمكن توضيح سلسلة القيمة الخاصة بصناعة المكيفات الصحراوية من خلال الشكل التالي :

الشكل (07) سلسلة القيمة الخاصة بصناعة المكيفات الصحراوية لمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب

الأنشطة الداعمة					البنية التحتية	توفير رأس المال، القيام بأعمال الإدارية لكل نشاط، الشؤون القانونية التخطيط الإستراتيجي... إلخ
التفاوض مع المورد حول أسعار المواد الأولية من أجل تدنية التكاليف مع مراعاة الجودة	التفاوض مع الموردين حول أسعار المواد الأولية من أجل تدنية التكاليف مع مراعاة الجودة	التفاوض مع الموردين حول أسعار المواد الأولية من أجل تدنية التكاليف مع مراعاة الجودة	التفاوض مع الموردين حول أسعار المواد الأولية من أجل تدنية التكاليف مع مراعاة الجودة	التفاوض مع الموردين حول أسعار المواد الأولية من أجل تدنية التكاليف مع مراعاة الجودة	التفاوض مع الموردين حول أسعار المواد الأولية من أجل تدنية التكاليف مع مراعاة الجودة	التفاوض مع الموردين حول أسعار المواد الأولية من أجل تدنية التكاليف مع مراعاة الجودة
التطوير التكنولوجي	التطوير التكنولوجي	التطوير التكنولوجي	التطوير التكنولوجي	التطوير التكنولوجي	التطوير التكنولوجي	التطوير التكنولوجي
إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
الأنشطة الأولية	الأنشطة الأولية	الأنشطة الأولية	الأنشطة الأولية	الأنشطة الأولية	الأنشطة الأولية	الأنشطة الأولية
الإمداد الداخلي	الإمداد الداخلي	الإمداد الداخلي	الإمداد الداخلي	الإمداد الداخلي	الإمداد الداخلي	الإمداد الداخلي

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مقابلة مع المسير التنفيذي، يوم 2018/05/13 على الساعة 9:30.

أولاً: الأنشطة الرئيسية :

1/ الإمداد الداخلي :

حيث يتم تزويد المؤسسة بالمواد الأولية والمتمثلة في القطع المعدنية والمحركات .

2/ الإنتاج (العمليات التشغيلية) :

حيث يتم تصميم وإعداد الهياكل في ورشة التقطيع والتلحيم ثم الانتقال إلى ورشة التجهيزات الإلكترونية حيث يتم تركيب مختلف التوصيلات ثم الانتقال إلى ورشة التركيب حيث يتم تركيب المحركات ومختلف المستلزمات الخاصة بالمنتج وأخيراً يتم نقل المنتج إلى غرفة الطلاء والتغليف.

3/ الإمداد الخارجي :

بعد إتمام المنتج يتم نقله إلى مخازن المؤسسة، من أجل التمهيد لعملية الموائية والمتمثلة في التوزيع والتسويق.

4/ عمليات البيع والتسويق :

يتم استقبال الطلبات من التجار والمؤسسات الحكومية والأفراد سواء مباشرة أو بالاتصال الهاتفي. على مستوى المؤسسة أو حد نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة أو التقرب من الوكلاء المعتمدين والذين يقومون بتوزيع المنتجات في المناطق المستهدفة من قبل المؤسسة مثل عين صالح، بشار، تندوف.

5/ خدمات :

توفر مؤسسة E.CO.ME.S. لزيائنها خدمات ما بعد البيع حيث تقدم ضمانات على منتجها وفي حالة استلام الزبون للمنتج في حالة عطب يتم استبدال المنتج للزبون وتسليمه للمنتج سليم صالح للاستعمال كما تقوم المؤسسة بتوفير قطاع الغيار وتقوم أيضاً بإصلاح منتجاتها والتي تأتي من طرف الزبائن وبها حالة عطب حيث يوجد مختصون على مستوى المؤسسة لديهم خبرة في صيانة مختلف الأعطال التي تطرأ على المنتج.

ثانياً: الأنشطة الداعمة

تتطلب الأنشطة الرئيسية دعم من طرف الأنشطة الداعمة على مختلف الأصعدة والمجالات لتأدية مهامها بشكل كفاء وفعال لتحقيق الأهداف المنشودة وسنقوم بالتفصيل فيها فيما يلي:

1/ البنية التحتية:

تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على توفير كل الظروف المساعدة لسير نشاط المؤسسة بشكل جيد حيث أنها تقوم بمختلف العمليات الإدارية وكذا الحكومية والمتعلقة أساساً بدفع الضرائب وتأدية الالتزامات ومراعاة الوضعية القانونية للمؤسسة وتوفير رأس المال اللازم للقيام بمشاريع المؤسسة واستثماراتها المستقبلية والعمل على تحسين استغلال مواردها بالشكل الأمثل والفعال.

2/ عمليات الشراء:

تقوم مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب بالتعامل مع الموردين في إطار المصالح المتبادلة الكمية مقابل السعر، بحيث بتقييم عروض الموردين وتقوم بمفاوضتهم حول الأسعار ومن ثم اختيار المورد المناسب للتعامل معه لتلبية احتياجات المؤسسة من المشتريات اللازمة للقيام بالعمل الإنتاجي، حيث يتم اختياره بناءً على أساس معيار الجودة والسعر.

3/ التطور التكنولوجي:

تعمل المؤسسة على تطوير معدات ووسائل الإنتاج كما تسعى إلى تحسين وتطوير نظام تدفق المواد من وإلى المخازن كما تعمل على أتمة أساليب التصنيع واستخدام أجهزة التحكم عن بعد، كما تسعى لتطوير نظام الخدمات من خلال تحديث أدوات الصيانة وإخضاع الأفراد المسؤولين عن الخدمات للتدريب والتكوين بهدف كفاءتهم بهدف رفع استجابتهم للعملاء.

4/ إدارة الموارد البشرية:

تعمل مصلحة المستخدمين على استقطاب الافراد ذوي الخبرة والكفاءة خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الأساسية، حيث تقوم باستقطاب أفراد إكفاء وتعينهم وتخضعهم للتكوين والتدريب المستمر كما تقوم بتحفيزهم من خلال المكافآت والمنح والإشراف عليهم وتوجيههم أثناء تأدية مهامهم، كما تتيح لهم إعطاء أفكارهم حول المنتج بهدف إبتكار منتج متميز، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية تساعد من خلال أنشطتها على تحسين جودة المنتج وتطويره.

من خلال نموذج سلسلة القيمة والذي يهدف للإستغلال الأنشطة الخالقة للقيمة بشكل أمثل بغية رفع رقم أعمالها وتخفيض تكاليف المنتج، مما يضمن مصدر لتدفق القيمة للمؤسسة يساهم في تعظيم أرباح المؤسسة، وهذا بدور يساهم في الحفاظ على رسم صورة جيدة للمؤسسة مع مختلف الأطراف الذين يتعاملون معها. وبالتالي يضمن استمراريتها وبقاءها في المنافسة.

اتضح لنا من خلال دراستنا لمسار سلسلة القيمة لمنتج المكيف الصحراوي الذي تنتجه مؤسسة E.CO.ME.S، أنها تعاني من ارتفاع للتكاليف الخاصة بالمواد الأولية على مستوى نشاط الإمداد الداخلي، كما يجب عليها مراعاة سياستها التفاوضية مع موردي المواد الأولية لتخفيض التكاليف

كما أن التغيير الحاصل في عادات المستهلكين لم تتكيف معه المؤسسة مما تسبب في تراجع مبيعاتها من سنة 2003م وهذا يدل على ضعف التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة والذي يدخل ضمن عمل البنية التحتية، كما لوحظ ضعف الرسائل الإشهارية وعدم مواكبتها لتطورات العصر وتطوير وسائل تسويق المنتجات.

خلاصة :

قمنا في هذا الفصل بالعمل على تطبيق مفاهيم الدراسة النظرية بهدف تطبيقها في أرض الواقع على أحد المؤسسات الإنتاجية الجزائرية حيث وقع اختيارنا على مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب E.CO.ME.S وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الوحيد (EURL) لصاحبها السيد بخدا محمد، حيث تختص هذه المؤسسة في صنع المكيفات الهوائية والمبردات وصناعة الأبواب وتركيب ألواح الطاقة الشمسية، حيث تم القيام بدراسة عامة حول المؤسسة من خلال التعرف على أهم مواردها و تحليل أشطتها ومزيجها الإنتاجي كما قمنا بالتعرف على هيكلها التنظيمي، وتم تحديد منتج المكيف الصحراوي لتطبيق النموذج عليه في الفترة 2001-2002م، حيث قمنا بدراسة تكاليف المنتج وبعد ذلك حددنا الأنشطة الخالقة للقيمة بالمؤسسة، وفي الأخير توصلنا لسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة فيما يخص منتج المكيف الصحراوي. وأثبتنا إمكانية تطبيق نموذج سلسلة القيمة على مؤسسة E.CO.ME.S.

خاتمة :

يعرف النشاط الاقتصادي في الجزائر على مستوى المؤسساتي تطور ملحوظ، فقد أصبحت المؤسسات الناشطة فيه تنوع من منتجاتها وتعمل على تطوير أنشطتها الخالقة للقيمة، لهذا فإن تحليل البيئة الداخلية أصبح من الأمور الضرورية بهدف معرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف بغية التقليل من تأثيرها. كما أن استخدام التحاليل الإستراتيجية يساهم في تحديد معالم ورؤى المؤسسة، لكن يجب توفير الأرضية اللازمة لتطبيق هذه التحاليل من خلال توفير مختلف المعلومات وقواعد بيانات نظام اتصال جيد وتهيئة مختلف الظروف لتكون النتائج ذات مصداقية.

ومن خلال دراستنا لنموذج سلسلة القيمة الذي يعتبر أحد نماذج تحليل البيئة الداخلية، أسقطنا الدراسة على مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب بولاية أدرار، وذلك بعد تقديم ارضية نظرية للموضوع من خلال الجانب النظري للدراسة، وانطلاقاً من الإشكالية يمكن عرض نتائج وتوصيات الدراسة وآفاقها على النحو التالي :

أولاً/ نتائج الدراسة :

- يمكن تطبيق نموذج سلسلة القيمة على مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب.
- تعاني المؤسسة من إرتفاع التكاليف الخاصة بالمواد الأولية على مستوى نشاط الإمداد الداخلي.
- تعاني المؤسسة من ضعف التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأنشطة الداعمة البنية التحتية.
- ضعف الرسائل الإشهارية وعدم مواكبتها للتطورات العصر.
- تعاني المؤسسة من تراجع حجم مبيعاتها رغم تدني سعر المنتج من سنة لأخرى وهذا راجع لعدم تطوير المنتج من جهة وتغير أذواق المستهلكين ودخول منتجات جديدة من جهة أخرى.

ثانياً/ التوصيات :

- مراجعة السياسة التفاوضية مع موردي المواد الأولية بهدف تخفيض التكاليف.
- العمل على تطوير المنتج مع الأخذ بعين الإعتبار التغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين.
- مراجعة خططها الإستراتيجية بهدف ضمان بقاؤها في المنافسة.
- استخدام نماذج تحليل البيئة الداخلية بصفة دورية لضمان ترشيد قرارات المؤسسة.

ثالثاً/ آفاق البحث :

في ظل التأكيد على أهمية نموذج سلسلة القيمة ودوره الفعال في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وتحديد الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة بصفة خاصة، نطمح أن تكون هذه الدراسة مجرد

تمهيد لدراسات أخرى تكون أكثر إتساعاً وشمولاً في مجال تحليل البيئة الداخلية، كما يمكن إقتراح جوانب بحثية أخرى بخصوص لهذا الموضوع تتمثل في :

- تطبيق نموذج سلسلة القيمة على المؤسسات الجامعية لقياس جودة التعليم.
- تحليل القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال نموذج سلسلة القيمة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- 01- أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003/2002.
- 02- إسماعيل محمد هاشم، مبادئ اقتصاد التحليلي، دار النهضة العربية للنشر، 1977.
- 03- جمال الدين مرسي ومصطفى أحمد أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 04- زينب حسين عوض الله، سوزي عدلي ناشد، مبادئ علم الاقتصاد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004.
- 05- حربي محمد عريقات، مبادئ الاقتصاد التحليل الجزئي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
- 06- حسام أحمد محمد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2016/37.
- 07- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007.
- 08- محمد حربي عريقات، مبادئ الاقتصاد التحليل الجزئي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 09- محمد محمود يوسف، الإدارة الإستراتيجية لتكاليف النقل ودورها في تنمية حركة التجارة العربية البيئية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر-القاهرة 2003.
- 10- محمود حسين الوادي و كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الجزئي تحليل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 11- نعمة الله نجيب ابراهيم، أحمد مندور، أحمد رمضان، مقدمة في الاقتصاد، الدار الجامعية، بيروت، 1990.

12- شارلزهل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض، 2001.

13- يونس إبراهيم حيدر، "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، التحليل الإستراتيجي أساليبه ونماذجه وأدواته" سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005.

الرسائل والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية والملتقيات

01- بن عامر عبد الكريم، نمذجة سلاسل القيمة باستعمال الاساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم اتخاذ القرار دراسة حالة شركة أطلس كيمياء مغنية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوبكر القايد، تلمسان، 2010.

02- تزيش محمد و قادري رياض، الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لمايكل بورتر، الملحقة الجامعية مغنية-تلمسان، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 07، السنة 2016.

03- أدريان سلافوتسكي، هجرة القيمة، كيف تفكر وتقرر أسرع من المنافسين، مجلة استراتيجيات المنافسة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ج.م.ع، السنة الرابعة، العدد الثالث عشر، يوليو 1996

-04

www.edara.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى إثبات إمكانية تطبيق نموذج سلسلة القيمة في أرض الواقع على المؤسسة، أي نقل النموذج من الإطار النظري إلى الإطار التطبيقي، حيث انطلقنا في الدراسة من مصطلح القيمة و تطور نظرياتها وإبراز علاقته بالمؤسسة ثم انتقلنا إلى التعرف على نموذج سلسلة القيمة وإبراز الهدف من تطبيقه على المؤسسة والذي تمثل في الكشف عن الأنشطة التي تخلق القيمة . وذلك من خلال الاعتماد على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وداعمة، بعدها يتم تحديد الأنشطة التي تدر تكاليف مرتفعة من أجل تخفيضها. كما قام الباحثين باستخدام المنهج التجريبي وذلك من خلال القيام بدراسة حالة على مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، حيث تم تطبيق الدراسة الميدانية. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إثبات إمكانية تطبيق نموذج سلسلة القيمة على المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: مفهوم القيمة، سلسلة القيمة، خلق القيمة، المنافسة.

Summary

The study aimed at proving the possibility of applying the value chain model in the field to the institution, moving the model from the conceptual framework to the applied framework, starting with the study of the value value and developing its theories and highlighting its relationship with the institution and then we went to identify the value chain model and highlight the purpose of applying it On an enterprise which represents the disclosure of activities that create value. By relying on the division of the Foundation's activities into major and supportive activities, after which high-cost activities are identified in order to reduce them. The researchers also used the experimental method by conducting a case study on the mineral construction institution of the south, where the field study was applied. One of the main findings of the study is to prove that the value chain model can be applied to the institution.

Key words: value concept, value chain, value creation, competition.