

المقاربات المتعدد لتحليل القيمة في المؤسسات الصناعية

د.بن عامر عبد الكريم/ benameurabdelkrim@gmail.com - المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت - الجزائر

الملخص:

تحاول هذه الدراسة التطرق لمختلف المقاربات في عملية تحليل القيمة والتي تضم المتغيرات الأساسية التي تؤثر على قيمة المنتجات وتنعكس على القيمة الكلية لهذه المؤسسة. هذا التصور يساعدها في الصمود أمام المنافسة الشديدة والمختدمة التي تتميز بها الأسواق في الوقت الراهن ويفرض عليها مواجهة العديد من التحديات، على رأسها السعي المستمر لتعظيم القيمة ليس فقط للمساهمين والعملاء، بل لجميع الأطراف المرتبطين بنشاطها والمتأثرين به بما يضمن بقاؤها واستمرارها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، القيمة، المنافسة، المنتج، التحليل.

Abstract:

This study provides basic concepts to address various approaches in the value analysis process Which includes key variables that affect the products value and has a reflection on the total value of this institution. This vision helps them to withstand the fierce competition that currently characterizes the markets and requires them to face many challenges, foremost of which is the continuous pursuit of maximizing value not only for shareholders and customers but also for all parties associated with their activities and those affected to ensure their survival and sustainability.

Key words: Enterprise, value, competition, product, analysis.

مقدمة:

تعيش المؤسسات الصناعية عصر الاستراتيجيات التي تبذل فيها أقصى ما لديها لتحقيق أعلى معدلات التكيف مع البيئة والنمو المتوازن واعتماد آليات البقاء في المنافسة. وبالتالي تحقيق النجاح الذي سيسهم مساهمة مباشرة في إرضاء الزبائن من جهة، والإيفاء بمتطلبات البيئة عبر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من جهة أخرى.

ويرتبط بقاء هذه المؤسسات بقدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس السوق وحصولها على نصيب كافي من القيمة المتاحة والتي يمكنها من خلاله الاستجابة لأهداف أصحاب المصالح الذين ينتظرون نصيبهم من هذه القيمة. وجاءت الدراسات الحديثة لتبين أن الحجر الأساس في تحليل القيمة ينطلق من تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها تصور القيمة من قبل الأطراف الذين يشكلون شبكة القيمة.

إن ارتباط نجاح المؤسسة بمدى حصولها على القيمة المناسبة، بالإضافة إلى تباعد وجهات النظر المتعلقة بمفهوم القيمة من قبل الأطراف المشكلة للشبكة. جعل تسييرها وإدارتها بالشكل السليم الذي يراعي مختلف وجهات

النظر أمر صعب ومعقد. وبالتالي تحول الاهتمام إلى الكيفية التي يمكن من خلالها استغلال المواد والطاقة المتاحة لدى المؤسسة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى المتعلق بالأهداف المرغوبة لعناصر شبكة القيمة. ومحاولة منا للإلمام بمختلف الجوانب النظرية للدراسة، سنقوم بالإجابة على التساؤل التالي: ما هي أهم المقاربات المتعلقة بتحليل القيمة في المؤسسات الصناعية؟

هدف الدراسة:

الهدف الأساسي من وراء هذه الدراسة هو تسليط الضوء على موضوع القيمة في المؤسسات الصناعية. وإبراز مختلف المقاربات التي تهدف إلى تحليل القيمة المترتبة عن قيام المؤسسة بنشاطها الإنتاجي.

منهج الدراسة:

قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الموضوع بجانبه. والذي يركز بصفة خاصة على المقاربات المتعددة للقيمة بالإضافة إلى التحولات الأساسية والملموسة التي واجهت المؤسسات الصناعية والتي جعلتها تفرض عليها مواكبة هذه التحولات للبقاء في صراء التنافسية المحتدم والقائم في السوق.

مرجعية الدراسة:

- دراسة Joe Peppard, Anna Rylander¹: والتي تهدف إلى محاولة إبراز قصور مفهوم سلسلة القيمة الذي يركز على التحليل الاستراتيجي للصناعات، وتعزيز هذا المفهوم لبناء وجهة نظر جديدة تتمثل في مفهوم شبكة القيمة (VNA) الذي يوفر منظورا بديل يعتبر أكثر ملاءمة للمؤسسات الاقتصادية الحديثة. باعتبارها وسيلة لتحليل النظم التنافسية المعقدة. خاصة عندما يشكل الإنتاج والتوريد والطلب سلسلة متكاملة. وتقدم هذه الدراسة تحليل شاملا لمفهوم شبكة القيمة الذي يوضح بطريقة منطقية عملية خلق القيمة بهذه المؤسسات. مع دراسة تطبيقية على شبكات الهاتف النقال .

- دراسة Joanna Daaboul, Pierre Castagna, Alain Bernard²: تطرق الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى المنافسة الموجودة على مستوى الشبكات بالنسبة للمؤسسات المترابطة صناعيا. حيث أوضح أن النماذج الموجودة

¹Joe Peppard, Anna Rylander, **From Value Chain to Value Network Insights for Mobile Operators**, European Management Journal, Vol. 24, Issue 2, 2006.

²Joanna Daaboul, Pierre Castagna, Alain Bernard, **From Value Chains To Value Networks: Modeling And Simulation**, 9th International Conference on Modeling, Optimization & Simulation, Jun 2012, Bordeaux, France.

و الحالية لتحليل القيمة مثل سلسلة القيمة ليست كافية لتفسير الشبكة. وهذه الأخيرة بحاجة إلى أدوات و أساليب لنمذجة و تحليلا لشبكات تدعم بها قراراتها الإستراتيجية.

I- المؤسسات الصناعية:

I-1- ماهية المؤسسات الصناعية:

تمثل المؤسسة الوحدة الأساسية في المنظومة الاقتصادية، و يرتبط نجاح هذه المنظومة بصورة مباشرة بحالتها من حيث المردودية و الإنتاجية، و لعل كيفية توظيف عوامل الإنتاج ومكافأتها هي التي تقرر مدى صلابة القطاعات الإنتاجية وقدرتها على الاستمرارية³. وتتعدد التعاريف التي تخص المؤسسة الاقتصادية بتعدد الجوانب المدروسة فيها، كالأفراد، الهيكل التنظيمي، الأنشطة، وغيرها. وعلى هذا الأساس "تعتبر المؤسسة إما عميل اقتصادي أو هيكل عضوي أو منظومة"⁴. وتمثل الغاية الأساسية للمؤسسة الاقتصادية في "تحقيق أعلى معدل ممكن من الربحية. وتطوير وتحسين هذا المعدل سنة بعد أخرى"⁵.

وتعتبر المؤسسات الصناعية فرعا هاما من فروع المؤسسات الاقتصادية. فهي النواة الأساسية للقطاع الصناعي الذي يهدف إلى ترشيد استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة للقيام بالنشاط الصناعي محاولة لخلق القيمة وتكديس الثروات. وتتأثر هذه المؤسسات بالسياسات الصناعية المنتهجة من قبل الحكومة والمتمثلة في مجموعة من التدابير الموجهة للتأثير على النمو العفوي للقطاع الصناعي سواء عن طريق الأمر أو التحفيز⁶. ويمكن التمييز بين نوعين من السياسات الصناعية

أ. **السياسة الصناعية العامة:** التي تعمل على التنمية الصناعية بحيث لا تميز بين الفروع ومناطق النشاط الاقتصادي وهي مستمرة.

ب. **السياسة الصناعية النوعية:** تكون مؤقتة وموجهة لبعض المؤسسات حسب موقعها الجغرافي أو فرعها ومن أدوات التدخل في السياسة الصناعية نجد:

- **الإعانات المالية:** حيث تدعم الدولة هذه الصناعات عن طريق مساعدات مالية كالضرائب ولزيادة مردودية المشاريع.

³ بيرش أحمد، إشكالية نمو تطور القطاع الصناعي الجزائري، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، نوقشت 03، 2012، ص.244.

⁴ Thiel D, **Recherche Opérationnelle et Management des entreprises**, Economica édition, Paris, 1990, P.18.

⁵ خالص صافي صاح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007، ص.19.

⁶ عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص.45.

- **سياسة المنافسة:** بحيث تستعمل الحكومة هذا النوع من السياسة لمراقبة الوضعيات الاحتكارية ومحاربة الإغراق وأشكال المنافسة غير الشرعية.

وتنفرد المؤسسة الصناعية بخاصية اقتصادية وهي إنتاج السلع والخدمات، هذا الحجم من الإنتاج يعتبر أساس قياس النمو الاقتصادي. هذا النمو يقدر بحجم السلع والخدمات المنتجة. بالنسبة للدخل القومي، وكمية السلع المباعة والخدمات المقدمة بالنسبة للتصدير وميزان المدفوعات⁷. وبالتالي مهمة الإنتاج في محيط يضم الممثلين والقوى الخارجية لهذه المؤسسات والتي تؤثر على الكيفية التي تنمو أو تحافظ بها على علاقتها مع أسواقها تعتبر وسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية.

I-1-1-الكفاءة التسييرية للمؤسسات الصناعية:

منذ ظهور المؤسسات الاقتصادية العمومية، و هي تعاني من عدم القدرة على خلق فرص للنمو تعكس الجهود الكبيرة لإنشائها، فغياب البعد الاقتصادي في التسيير حولها إلى هياكل ذات أهداف اجتماعية وسياسية، تخضع لمتطلبات الخطة التي توضع على المستوى المركزي و بعيدة عن الواقع الذي تعاشه، ولقد نتجت هذه الوضعية عن الطابع الخاص الذي اعتمد في التسيير كمفهوم خاص يجب أن يخضع لمحددات إيديولوجية تركزت مع خيارات التصنيع المعتمدة⁸.

I-1-2- إستراتيجية المؤسسات الصناعية:

تعرف الإستراتيجية على أنها "بحث مدروس متأن لحطة عمل تؤدي إلى تطوير الفائدة التنافسية للمنشأة وتضاعفها وينسجم هذا التعريف مع التركيز الحديث على ارتباط الإستراتيجية بمفهوم القدرة أو المزايا التنافسية للمنشأة⁹. كما عرفها cannon على أنها القدرات التي تحتاجها المنظمة تنافسيا، والتي تدفعها للتصرف لتحقيق أغراضها¹⁰.

والإستراتيجية هي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة عمل منظمة ما واتجاهاتها وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات والخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة.

أولا: الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الصناعية:

⁷ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص.8-9.

⁸ بوش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.248.

⁹ Hernderson, Bruce D. , **The Original Strategy** Review No V, Dec, 1989, p141.

¹⁰ Cannon J.P. **Business strategy, And Policy**. N.Y., Harcourt, B , W, 1968, p. G.

الخيار الاستراتيجي هو المحصلة النهائية لمجموعة متكاملة ومتعاقبة من الخطوات تؤدي بالمؤسسة الصناعية إلى تحسين وضعها الاقتصادي وتحقيق مجموعة الأهداف التي أنشأت من أجلها. ويرى تومسون (Thompson) أن الخيار الاستراتيجي "هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح"¹¹. كما يعرفه sawer على أنه "البديل الذي يتم الأخذ به من مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها ولأخذ بالبديل الأفضل الذي يحقق الأهداف"¹².

ثانياً: أهمية الخيار الاستراتيجي:

الخيار الاستراتيجي هو العنصر المنطقي الثالث في عملية صياغة الإستراتيجية، ويعد محور عملية الصياغة. فإذا لم يكن هناك اختيار فسيكون التفكير بالإستراتيجية برمتها قليل الجدوى، ومن جانب آخر سيكون دائماً هناك حدود حول مدى الخيارات الممكنة. وقد اتفق معظم الباحثين والكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن مفتاح النجاح والتميز للمنظمة في بيئتها هو دقتها في تحديد خيارها الاستراتيجي. وليس هناك قيمة للتفكير بالإدارة الإستراتيجية بشكل عام من دون الخيار الاستراتيجي¹³.

ويعتبر الهيكل التنظيمي الكفؤ والفعال اللبنة الأساسية لنجاح الخيار الاستراتيجي من خلال قدرته على تنفيذ الإستراتيجية، وتظهر أهميته في كونه أحد مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في قدرات وميزات تجعلها تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المؤسسات المنافسة.

I-2- تنافسية المؤسسات الصناعية:

تهدف المؤسسات الصناعية إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للعناصر الأساسية المحددة لتنافسيته، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، كون هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض، وقد ينظر إليها من زوايا مختلفة. فهي مفهوم متعدد الأبعاد تجتهد المؤسسة في تحقيقه.

I-2-1- تعريف التنافسية:

¹¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط 1، 2007، ص.400.

¹² فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص.162.

¹³ محمد حسين عيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص.389.

هناك العديد من التعاريف التي تخص تنافسية المؤسسة لعل أشملها هو "القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها، الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي"¹⁴.

I-2-2- أنواع المنافسة:

يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة¹⁵:

أولاً: المنافسة المباشرة

هي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.

ثانياً: المنافسة غير المباشرة

تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، وتتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد، والموارد المالية المتاحة، الموارد البشرية، والموارد الطبيعية كالحامات وغيرها.

يمكن تحديد ثلاث عوامل أساسية تتحكم في درجة المنافسة وهي كالتالي¹⁶:

* عدد المنظمات التي تتحكم في المنتج المعروض: فكلما زاد عدد المنظمات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم والعكس صحيح.

* سهولة أو صعوبة دخول بعض المنظمات إلى السوق: فكلما كان من السهل دخول بعض المنظمات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

* العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المنظمات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات: فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

II - محددات خلق القيمة في المؤسسات الصناعية:

يمكن اعتبار مسألة تحديد المتغيرات الأساسية التي تؤثر في عملية خلق القيمة بالنسبة للمؤسسات الصناعية عملية جد معقدة لما تتصف به من ديناميكية كبيرة. ورغم تعدد هذه المتغيرات إلا أن المنتجات تبقى الحلقة الأهم في تشخيص القيمة. فالمؤسسات تحاول "إضافة قيم value تتصاعد باستمرار من خلال منتجاتها وخدماتها وتستشعر

¹⁴ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 38.

¹⁵ عبد السلام أبو حفح، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، جامعة الإسكندرية، 1997، ص 25.

¹⁶ عبد السلام أبو حفح، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، نفس المرجع السابق، ص 26.

هذه القيم من المتعاملين مع المنظمة من عملاء، عاملين، موردين، شركاء استراتيجيين، مجتمع. إن هذه القيم المضافة تعتبر مفتاحاً لتطوير العلاقات مع هذه الفئات وتنعكس إيجاباً على كل الأطراف. وتتفاوت المنظمات على قدرتها على إضافة هذه القيمة وصناعتها. بحيث تتميز عن غيرها في هذا الجانب¹⁷.

II - 1- خلق القيمة:

خلق قيمة مفهوم معقد لدرجة أنه يعتمد في جزء منه على تطلعات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة. وعليه، خلق القيمة هو في المقام الأول استخدام الموارد لتلبية حاجة، ومع ذلك، في ظل اقتصاد السوق، نظام الأسعار غالباً ما يكون بديلاً جيداً لمفهوم القيمة لقياس الأداء في استهلاك الفرد للموارد المؤسسة.

وترتكز عملية خلق وتوليد القيمة بالنسبة للمؤسسة على عنصرين أساسيين هما:

- **تكوين القيمة:** عند النظر إلى عملية خلق القيمة نرى بأنها عملية في غاية التعقيد، ولا يمكن قياسها بالدقة اللازمة.
- **الاستحواذ على القيمة:** إذا كانت عملية خلق القيمة متشابكة ومعقدة فإن الاستحواذ على القيمة أكثر تعقيداً من خلقها.

II-2- الأطراف التي تستفيد من القيمة التي تنشئها المؤسسة:

هناك بعض أطراف معنية بالقيمة التي تنشئها المؤسسة أو عبارة أخرى هذه الأطراف فاعلة وتستفيد بطريقة أو بأخرى من هذه القيمة وهي¹⁸:

- ✓ العملاء الذين يشترون منتجات الشركة.
 - ✓ الأفراد الذين تستعين المؤسسة بعلمهم وعملهم وقدراتهم وجهدهم للقيام بنشاطاتها.
 - ✓ المصرفيين الذين يقدمون المال.
 - ✓ بعض الجماعات من المجتمع الذين يوفر التعليم والعدالة الاجتماعية.
- المساهمين وحملة الأسهم.

III- المقاربات المتعددة لتحليل القيمة في المؤسسات الصناعية:

¹⁷ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور غالي، سلسلة الأداء الاستراتيجي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 223.

¹⁸ Tugrul atamer et roland calori « **diagnostic et décisions stratégiques** » 2^{eme} édition dunod, 2003, p.11.

إن عملية نمذجة خلق القيمة في المؤسسات الصناعية ينطلق من المقاربات التي تهدف كلها إلى تحليل القيمة المترتبة عن قيام المؤسسة بنشاطها الإنتاجي، وفيما يلي بعض المقاربات الأكثر شيوعاً لتحليل هذه القيمة.

III-1- هندسة وتحليل القيمة:

تم تأسيس هذه المقاربة من قبل Lawrence D. Miles سنة 1947 في دراسة بعنوان "تقنيات تحليل وهندسة القيمة" والتي جاءت للحد من تكلفة تصنيع بعض المنتجات. وركزت الدراسة على سبل البحث عن تكاليف التصنيع غير اللازمة، و كيفية الحد منها دون التأثير على أداء المنتج أو القيمة النهائية له. ويقصد بهندسة القيمة "إجراء منظم لتحديد كفاءة التكاليف غير الضرورية"¹⁹. كما عرفه ديوان الإدارة والميزانية على أنه "محاولة تنظيم موجه لتحليل وظائف النظم للمعدات و المرافق و الخدمات و الإمدادات اللازمة لغرض تحقيق المهام الأساسية بأقل تكلفة دورة الحياة بما يتفق مع الأداء المطلوب، و الموثوقية و الجودة والسلامة"²⁰. بينما يشار إلى تحليل القيمة بوصفها عملية المراجعة المنهجية التي يتم تطبيقها على تصميم المنتجات الحالية من أجل مقارنة وظيفة المنتج المطلوب من قبل العملاء لتلبية احتياجاتهم بأقل تكلفة بما يتفق مع الأداء المحدد و الموثوقية المطلوبة. هذا التعريف معقد نوعاً ما²¹. لذا فإن عملية التحليل غالباً ما تكون بعد تقديم المنتج أو الخدمة إلى المستعمل النهائي أو العميل الذي يمثل الحلقة الأساسية التي تبنى عليها عملية التحليل.

وهنا لا بد من الإشارة على أن عملية هندسة وتحليل القيمة تتماشى بشكل متوازي حيث تهدف منهجية هندسة القيمة إلى توفير كل من الفرد و الوسيلة و المهارة لأداء الوظيفة، بشكل متآني و منظم للتحليل و التحكم في التكلفة الإجمالية للمنتج. ومن ثم السيطرة الكاملة على التكلفة. من خلال التحليل المنهجي و تطوير وسائل بديلة لتحقيق الوظائف المرجوة و المطلوبة²². "وهو أسلوب مكمل لمدخل التكلفة المستهدفة، إذ يقوم بالبحث عن المناطق المحتملة لخفض التكلفة أثناء مرحلة تصميم و تخطيط المنتج مع المحافظة على الحالة الوظيفية وجودة الأداء للمنتج"²³.

¹⁹ Chougule Mahadeo Annappa, Kallurkar Shrikant Panditrao, **application of value engineering for cost reduction – a case study of universal testing machine**, International Journal of Advances in Engineering & Technology, July 2012, p. 618.

²⁰ institute for defense analyses, **Value Engineering and Service Contracts**, (IDA) Document D-3733, Log: H 09-000141, Approved for public release distribution is unlimited, june 2009, p.2.

²¹ INNOREGIO, **value analysis, value engineering, dissemination of innovation and knowledge management techniques**, Lean Enterprise Research Centre Cardiff, United Kingdom, January 2000, p.2-3.

²² Chougule Mahadeo Annappa, Kallurkar Shrikant Panditrao, **application of value engineering for cost reduction – a case study of universal testing machine**, op cite, p.618.

²³ W .Hilton., **Managerial accounting creating value in adynamic business environment**, McGraw-hill, 5thed, New York, 2005, p.233.

وبالتالي فعملية تخطيط القيمة الموجه نحو خفض التكلفة تكون قبل العملية الإنتاجية. وتتم عملية هندسة القيمة بست مراحل أساسية هي²⁴:

- مرحلة المعلومات
- مرحلة التحليل الوظيفي
- مرحلة التفكير
- مرحلة التقييم
- مرحلة التنفيذ
- مرحلة العرض والتقديم

بينما تحليل القيمة فيشير إلى تحسين ربحية تطبيقات المنتج، ويستخدم العديد من التقنيات المختلفة من أجل تحقيق هذا الهدف، وعليه تحليل القيمة هي مقارنة شاملة تقريبا ويمكن استخدامها لتحليل المنتجات أو الخدمات الحالية التي تقدمها مؤسسات التصنيع و مقدمي الخدمات على حد سواء. وبالتالي فعملية تخطيط القيمة الموجه نحو خفض التكلفة تكون خلال مراحل العملية الإنتاجية. يتكون تحليل القيمة من مجموعة من النقاط الرئيسية التالية²⁵:

- ✓ تحليل القيمة هو عملية منهجية، رسمية و منظمة للتحليل و التقييم. إنها ليست عشوائية أو غير رسمية، و هي نشاط الإدارة الذي يتطلب التخطيط و الرقابة و التنسيق؛
- ✓ التحليل يتعلق بوظيفة المنتجات في تلبية طلبات العملاء أو معرفة كيفية التطبيق التي يحتاجونها. لتلبية هذا المطلب الوظيفي يجب أن تشمل عملية الاستعراض فهم للغرض الذي تم استخدام هذا المنتج من أجله؛
- ✓ فهم استخدام المنتج يعني أن المواصفات يمكن أن تنشأ لتقييم مستوى من التوافق بين المنتج و القيمة التي يحصل عليها العميل أو المستهلك؛
- ✓ ولكي تنجح، يجب أن تستوفي الإدارة الرسمية للعملية تلبية هذه المعايير و المواصفات و الأداء الوظيفي باستمرار من أجل إعطاء قيمة للعميل؛
- ✓ من أجل تحقيق فائدة للشركة، يجب أن تؤدي عملية المراجعة إلى عملية إدخال تحسينات على التصميم هدفها الأساسي هو خفض تكاليف إنتاج هذا المنتج مع الحفاظ على مستوى القيمة المتوفر من خلال وظيفة.

²⁴24 Chougule Mahadeo Annappa, Kallurkar Shrikant Panditrao, **application of value engineering for cost reduction – a case study of universal testing machine**, op cite, p.619.

²⁵ innoregio. Op cite, p3.

- تنتهج المؤسسة سياسة تحليل القيمة أيضا للمنتجات محاولة منها لتحليل المنافس في السوق ومتغيراته السريعة، ويدفعها إلى ذلك أسباب متعددة وأهداف متنوعة نوجزها فيما يلي²⁶:
- ✓ التأكد من أن المنتجات المنتجة والخدمات المقدمة في وضع متين في السوق، وبعبارة أخرى المنشأة تبدأ في البحث عن مكان الخلل وتصحيحه إذا ما أرادت البقاء في وضع تنافسي؛
 - ✓ إن التحليل إذا ما أحسن تطبيقه وصحت برمجته على صعيد التسويق، يمكن المنظمة من تخفيض تكاليف إنتاج المنتج، وأيضا تخفيض تكاليف العملية التسويقية؛
 - ✓ التعرف على الوضع التنافسي للمنظمة في السوق، بالمقارنة مع المنتجات والخدمات المنافسة. فقد يتطلب الأمر إعادة النظر بالسياسة الإنتاجية بشكل جزئي أو كلي إذا ما تبين أن الوضع التنافسي للمنظمة في حاجة إلى تعزيز؛
 - ✓ يقود التحليل في أغلب الأحيان إلى إيجاد منتجات جديدة أو معدلة، وإلى تكوين أفكار بخصوص منتجات مبتكرة، وهذا من شأنه أن يوسع السوق من خلال إثارة الطلب من قبل زبائن جدد غير ألائك الذين كانوا مستهدفين من قبل؛
 - ✓ إن التحليل الجيد لقيمة المنتجات والخدمات يعد أداة فعالة ومؤثرة باتجاه معرفة ما يستجد من متغيرات في السوق، وما يحصل من متغيرات في أذواق واتجاهات الزبائن.

III-2- تحليل سلسلة القيمة:

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام (1985) في كتابه الشهير الميزة التنافسية (competitive advantage)، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، وأن من أدوات التحليل الرئيسي لتحليل التكلفة الاستراتيجية هو تعريف سلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج والتنوع لتضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها²⁷.

وتعود فكرة سلسلة القيمة أصلا إلى الفكر المحاسبي، وبالذات نظم الكلفة المستندة إلى النشاط ونظرية القيود التي وظفت لدراسة كفاءة استعمال الموارد وتعقب سلوك الكلفة باعتماد أكثر من موجة للكلفة، وقد وظف بورتر (porter) الفكرة في تحليل المزايا التنافسية والقيمة المضافة، بوصف جميع الأنشطة التي تحقق أداء اقتصاديا أي أنشطة خلق القيمة كما أنها من الوسائل المميزة لتقييم قدرة الأنشطة على تحقيق قيمة مضافة مقارنة بالمنافسين، وتقسم قدرات المنظمة سلسلة القيمة إلى فئتين، القدرات التي تحققها أنشطة المنظمة الأساسية. ونعرف بأنها أنشطة

²⁶ محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص133.

²⁷ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار النشر اليازوري العلمية، 2005، ص135.

التكوين الفعلي للقيمة، والقدرات التي تحققها أنشطة المنظمة المساعدة. وتعرف بأنها أنشطة الإسناد لقدرات تكوين القيمة الحقيقية (الفعلية)²⁸.

وقسم بورتر (porter) أنشطة سلسلة القيمة إلى نوعين: أنشطة خالقة للقيمة معنية مباشرة بخلق القيمة وأنشطة داعمة

III-2-1- الأنشطة الخالقة للقيمة:

ويقصد بها الأنشطة المعنية مباشرة بخلق القيمة، وهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل السلعة إلى العميل وتتكون من خمسة أنشطة رئيسية هي²⁹، (الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، البيع والتسويق، خدمات ما بعد البيع).

III-2-2- الأنشطة الداعمة:

يشار إليها أنها أنشطة مساعدة للأنشطة المعنية مباشرة بخلق القيمة كونها تساعد المؤسسات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأولية للمؤسسة لإضافة القيمة، وهي مكونة من أربع أنشطة³⁰ (البنية التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي للمؤسسة، التمويل).

III-3- تحليل شبكة القيمة:

وسنركز في تحليلنا على هذا التحول الأخير نحو شبكة القيمة. حيث أن تحديد العلاقات بين المتغيرات الأساسية التي تأثر في القيمة بالنسبة للمنتجات يعتبر أمراً ذو أهمية بالغة لفهم طريقة تكوين وخلق هذه القيمة في المؤسسات خاصة الصناعية منها، وكون المتغير الأساسي هو المنتج النهائي، والذي نحصل عليه من خلال تسلسل مجموعة من الأنشطة كان من الضروري وضع مرجعاً للتقييم، والذي يوفر لنا معياراً لتقدير مساهمة الأنشطة المختلفة. هذه الأخيرة تظهر في خصائص المنتج، والتي تحددها العلاقة بين الوظيفة أو النشاط والتكلفة. لتفعيل هذه المقاربة لا بد من مراعاة الخصوصيات التالية³¹:

²⁸ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 103-104.

²⁹ Michel porter, **L'avantage concurrentielle, comment devancer ses concurrents et maintenir son avantage**, dunod, paris, 1ere édition , 1999, p61.

³⁰ Michel porter, **L'avantage concurrentielle**, op cité, p. 54.

³¹ Galanos 1998.

أولاً: إن إقامة علاقات القيمة مباشرة بين الأنشطة والمنتج هو مقبول نسبياً للعمليات التي تحول المواد مباشرة ولكن الأمر مختلف بالنسبة للأنشطة التي تدخل في التحويل بطريقة غير مباشرة أو مشتركة بين العديد من الأنشطة كما هو الحال على سبيل المثال في أنشطة الدعم. وكمثال على ذلك نشاط التدريب الذي يهدف إلى تحسين مهارات الموظفين.

ثانياً: إن تحديد قيمة إسهامات جميع الأنشطة في المنتج النهائي لا تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات بين الأنشطة.

ثالثاً: إن إنشاء علاقة مباشرة بين الأنشطة والمنتج والقيمة ليست كافية لتغطية جميع أبعاد القيمة، في الواقع تشتمل هذه الأبعاد على أكثر من جانب وهو جزء لا يتجزأ في المنتج أو عملية نقله، والجوانب المتعلقة بأداء مؤسسات أخرى من جودة وسعر المنتج وغيرها.

III-3-1- تعريف الشبكة:

تعرف الشبكة على أنها "عبارة عن مجموعة من التجهيزات أو المعدات أو الأشياء الملموسة لصورة عامة مرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال، بحيث تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة"³². ويعرفها (Susan K.Mart) بأنها "مجموعة من الأفراد و المؤسسات مرتبطة ببعضها البعض و تمكن كل شخص من الوصول إلى الآخر عن طريق آليات الاتصال، فالشبكة عامل أساسي في تسهيل الاتصال بين مجموعة الأفراد و المؤسسات"³³.

وتتكون الشبكة من قسمين رئيسيين ناقل و منقول ف القسم الناقل ضروري و يشمل على التجهيزات وقنوات الاتصال، أما القسم المنقول أي وقع عليه فعل النقل.

III-3-2- أنواع الشبكات في منظمات الأعمال:

بين سنو و مايلز (Snow and Miles) ثلاث أنواع من الشبكات: شبكة المنظمات الداخلية، ومستقرة، وديناميكية³⁴.

- الشبكة الداخلية: خاصة بالمنظمات بها معظم أصولها ولها تعرض محدود للاستعانة بمصادر خارجية.
- الشبكة المستقرة: المنظمة تشارك في مستوى معتدل من الاستعانة بمصادر خارجية. عادة، في هذا النوع من الشبكة، مجموعة الباعة تدعم قيادة الشركة.

³²Brahim BEKHTI, **L'essentiel de la micro-informatique**, ISP, Institut des Sciences Economiques, Centre Universitaire de Ouargla, Ouargla, 1999, P97.

³³عامر إبراهيم قنديلجي، إيمانفاضل السامرائي، **شبكات المعلومات والاتصالات**، المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، الطبعة الأولى، 2009، ص. 29.

³⁴ srinivas tallori, R.C.Baker, Joseph Sarkis, **a framework for disagging efficient value chain networks**, international journal production economics 62, 1999, p134.

- **الشبكات الديناميكية:** تتشكل من طرف مجموعة من الشركات المستقلة، تتصرف قيادة الشركة كوسيط إلى حد ما، و يحدد الشركاء المحتملين الذين يملكون جزء كبير أو أحيانا كامل الأصول في الشبكة.

III-3-3- شبكة القيمة:

شبكة القيمة هي أي شبكة من العلاقات التي تخلق القيمة الملموسة و غير الملموسة من خلال التبادلات الديناميكية المعقدة بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو المجموعات أو المنظمات. بمعنى آخر أي منظمة أو مجموعة من المنظمات العاملة في مجال التبادلات الملموسة و غير الملموسة يمكن اعتبارها شبكة قيمة، سواء كان ذلك في القطاع الخاص أو الحكومة أو القطاع العام³⁵.

كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة متعددة الأجزاء، حيث لكل جزء دوره ومسؤولياته بشكل واضح. والتي تعمل معا على خلق القيمة. هذه الأجزاء يطلق عليها إسم شركاء القيمة (EL HAMED I , 2005).

وكون شبكة القيمة تعبر عن الروابط بين المؤسسة من جهة ومجموعة شركائها الاستراتيجيين وغير الاستراتيجيين والذي يظهر في التعاملات الخارجية، كان لزاما علينا التفريق بين نوعين من شبكات القيمة وهما:

أولا: شبكة القيمة الداخلية للمؤسسة (Internal value network):

هي مفهوم موسع ومطور للمفهوم سلسلة القيمة الذي جاء بها بورتر، والذي يركز على الأنشطة الأساسية للمؤسسة ومدى التفاعلات الموجودة بينها وتكائها لخلق القيمة الاقتصادية.

ثانيا: شبكة القيمة الخارجية (External value network):

تعبّر عن مختلف العلاقات والروابط التي تحدد تعاملات المؤسسة مع شركائها الإقتصاديين، هذه العلاقات تكون بعيدة الأمد، كما أن هذا النوع من التحالف غالبا ما يكون طريقة ناجحة للمنظمة ويساهم بدرجة عالية في تحقيق المزايا التنافسية المتبادلة بين هؤلاء الشركاء.

ويرى verna allee أن تحليل صحة و نشاط شبكة القيمة يتطلب معالجة ثلاثة أسئلة أساسية، يتمحور السؤال الأول حول تقييم ديناميكية النظام برتمته. أما السؤالين الثاني والثالث فيرتكزان على كل مشترك محدد ودوره في نظام القيمة. تحليل هذه الأسئلة يكون على النحو التالي³⁶:

❖ تحليل التبادل: ما هو النمط العام للتبادلات في النظام؟

❖ تحليل الأثر: ما هو تأثير قيمة كل مدخلة على المشاركين؟

³⁵Verna allee, **a value network approach for modeling and measuring intangibles, presented at transparent enterprise**, madride novembre2002, p.6 ,www.vernaallee.com.

³⁶Verna allee, op cit, p12.

❖ تحليل خلق القيمة: ما هي أفضل طريقة لخلق و تعزيز وتفعليل القيمة، هل من خلال إضافة القيمة، وتعزيز القيمة للمشاركين الآخرين، أو تحويل نوع واحد من قيمة إلى آخر. من خلال ما سبق تعمل المؤسسة من خلال الروابط سواء الداخلية المتعلقة بالعمال والموزعين والأنشطة في حد ذاتها أو من خلال الروابط الخارجية والمتعلقة بالموردين والزبائن والمؤسسات المنافسة وغيرها إلى خلق قيمة اقتصادية بناء على التعاقدات التي تضعها أو التي تقوم بتكوينها والتي يطلق عليها ما يسمى بالتحالفات الإستراتيجية، حيث أن كل تحالف يمثل جزء من شبكة القيمة.

عند بناء شبكة القيمة من المهم تحديد نطاق التحالف، والذي يمكن أن يظهر في ثلاث مستويات أساسية، إستراتيجي، تكتيكي، وتشغيلي، حيث يعتبر النطاق الاستراتيجي الأكثر تأثير على القيمة المنشأة من طرف المؤسسة. يؤدي عدم الإلمام أو التوافق في هذه الثلاث أنواع من المستويات إلى ظهور بعض التصدعات والتي تعرقل تضاعف مكاسب القيمة على مستوى الشبكة والتي لا يمكن تجاوزها، وتظهر في المجالات العملية التي تشترك فيها المنظمة مع شركائها الاقتصاديين، وفي أماكن مختلفة من الشبكة.

- أ- النطاق الاستراتيجي:

وتظهر جليا في تطورات المؤسسة الإستراتيجية، ووضعها التنافسي في السوق، وتتميز بأنها تحالفات طويلة الأجل، ويجري التفاوض عليها من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، وتتخذ قراراتها على مستوى قمة هرم الهيكل التنظيمي.

- ب- النطاق التكتيكي:

وتظهر عند الحدود الفاصلة بين الأنشطة، وتتعلق بإعادة تحديد المسؤوليات والعلاقات بين مختلف وظائف المؤسسة، وتتميز بأنها تهدف ترجمة الخطط وتحقيق الأهداف، ويمكن التفاوض عليها من طرف بالدرجة الوسطى.

- ج- النطاق التشغيلي:

وتظهر هذه التحالفات في محاولة إيجاد أرضية عمل مشتركة لتسهيل أنشطة العمل اليومية والمتعلقة بتنفيذ العمليات التشغيلية للمؤسسة، كما لا تحتاج إلى جهد لإنشائها، لا قيود للتفاوض عليها.

الخاتمة:

لقد قمنا من خلال هذا الدراسة بعرض شامل لمختلف المفاهيم والمتغيرات التي تساعدنا في عملية تحليل القيمة في المؤسسات الصناعية. مع إرفاقها بجملة من المقاربات للإيفاء بهذا الغرض. حتى تستطيع هذه الأخيرة التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة. وإيجاد سبل البقاء في المنافسة.

وما يمكن الإشارة إليه أن تحديد مفهوم دقيق للقيمة في المؤسسات الصناعية هي عملية في غاية الصعوبة. فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى. تبعا للأهداف التي تم إنشاء المؤسسة من أجلها والأهداف المرغوب الوصول إليها

سواء في المدى القصير أو الطويل. بالإضافة إلى تعارض وتشابك مصالح الأطراف التي تنتظر نصيبها من هذه القيمة. ومما يزيد من صعوبة تحديد هذا المفهوم هو تعدد المتغيرات والمعايير التي يمكن لهذه المؤسسات استعمالها في الحكم على هذه القيمة واختلافها هي الأخرى باختلاف طبيعة ونوعية المؤسسة. وفي الأخير نقول أن عملية الإدارة المثلى لشبكة القيمة بالنسبة للمؤسسات الصناعية. يحتم على هذه الأخير تحديد المتغيرات الأكثر أهمية التي توضح التصور العام للقيمة من طرف أصحاب المصالح خاصة الزبائن الذين يعتبرون المصدر الأساسي لتدفق هذه القيمة إلى المؤسسة. ثم إيجاد نظام شامل يعمل على تحسين هذه المتغيرات وتقليل نقاط القصور التي تحد من تراكم وتكسب القيمة بهذه المتغيرات.

الإحالات والمراجع:

- 1- بيرش أحمد، إشكالية نمو تطور القطاع الصناعي الجزائري، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، نوقشت 03، 2012.
- 2- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، جامعة الإسكندرية، 1997.
- 3- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور غالي، سلسلة الأداء الاستراتيجي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
- 4- محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2001.
- 5- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار النشر البازوري العلمية، 2005.
- 6- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
- 7- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمانفاضل السامرائي، شبكات المعلومات والاتصالات، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2009.
- 8- خالص صافي صاح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007.
- 9- عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- 10- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار الحمدي العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
- 11- طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط 1، 2007.
- 12- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2006.
- 13- محمد حسين عيساوي، خليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- 14- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.
- 15- Brahim BEKHTI, **L'essentiel de la micro-informatique**, ISP, Institut des Sciences Economiques, Centre Universitaire de Ouargla, Ouargla, 1999.
- 16- Cannon J.P. **Business strategy, And Policy**. N.Y., Harcourt, B , W, 1968.
- 17- Chougule Mahadeo Annappa, Kallurkar Shrikant Panditrao, **Application of Value Engineering For Cost Reduction – a Case Study Of Universal Testing Machine**, International Journal of Advances in Engineering & Technology, July 2012.
- 18- Hernderson, Bruce D. , **The Original Strategy** Review No V, Dec, 1989.

- 19- INNOREGIO, **value analysis, value engineering, dissemination of innovation and knowledge management techniques**, Lean Enterprise Research Centre Cardiff, United Kingdom, January 2000.
- 20- Institute for defense analyses, **Value Engineering and Service Contracts**, (IDA) Document D-3733, Log: H 09-000141, Approved for public release distribution is unlimited, june 2009.
- 21- Joanna Daaboul, Pierre Castagna, Alain Bernard, **From Value Chains To Value Networks: Modeling And Simulation**, 9th International Conference on Modeling, Optimization & Simulation, Jun 2012, Bordeaux, France.
- 22- Joe Peppard, Anna Rylander, **From Value Chain to Value Network Insights for Mobile Operators**, European Management Journal, Vol. 24, Issue 2, 2006.
- 23- Michel porter, **l'avantage concurrentielle, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, dunod, paris, 1ere édition , 1999.
- 24- srinivas tallori, R.C.Baker, Joseph Sarkis, **a framework for disagnig efficient value chain networks**, international journal production economics 62, 1999.
- 25- Thiel D, **Recherche Opérationelle et Management des entreprises**, Economica édition, Paris, 1990.
- 26- Tugrul atamer et roland calori, **diagnostic et décisions stratégiques**, 2eme édition dunod, 2003.
- 27- Verna allee, **a value network approach for modeling and measuring intangibles, presented at transparent entreprise**, madride novembre2002.
- 28- W .Hilton., **Managerial accounting creating value in adynamic business environment**, McGraw-hill,5thed, New York, 2005.