

انعكاس ادارة القيمة على الميزة التنافسية المنظمة

دراسة استطلاعية لآراء عدد من المديرين في الشركة العامة للمسح الجيولوجي والتعدين-
وزارة الصناعة والمعادن

**The Reflection of Value Management on The Organizational
Competitive Advantage
Explatory Study to The Views of A Number of Managers at The
General Company for Geological Survey and Mining-Ministry
of Industry and Minerals**

أ.م.د. قيس ابراهيم حسين الزبيدي

الجامعة العراقية

كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

تركزت المحاور الرئيسية للدراسة الحالية على قياس العلاقة بين متغيري ادارة القيمة بمكوناته (وضوح الاسبقيات, جودة المحفظة, تميز التقانة) والميزة التنافسية المكون من (الموارد ذات القيمة صعبة التقليد والنادرة VRIO- الكفاءات المتميزة- قدرات الابداع), لعينة من المديرين في الشركة العامة للمسح الجيولوجي والتعدين- وزارة الصناعة والمعادن العراقية . تم اعتماد مقياسي كل من (Thompson,2014&Barney,1995-rev.)، طبقت الدراسة على عينة من المديرين في الشركة مكونة من (54) وزعت استبانات الدراسة عليهم عشوائيا، استرد منها (45) استبانة, بذلك بلغت نسبة الاستمارات المسترجعة (83%).

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والعملية أهمها:

- * ارتفاع مستوى الثقافة الادارية لدى عينة الدراسة.
- * وضوح مكونات وطبيعة العملية الادارية لدى عينة الدراسة.
- * مستوى معنوية الميزة التنافسية جيد.
- * مستوى معنوية ادارة القيمة جيد.
- * قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد على وفق عينة الدراسة.

كان هناك مجموعة من المقترحات أهمها:

- * التركيز على موضوع القيمة وادارتها.
- * زيادة الاهتمام بمتغيرات ادارة القيمة والميزة التنافسية.

ABSTRACT

Value Management This research aimed to detect the relation between the which is formed rom(Clear Priorities, Quality Potfolio,Distinctive Technology),and Competitive Advantage which is formed from (VRIO-valuable-rare-difficult to imitate and organize resources, unique competencies, innovation capabilities). The assumptions of the research was tested among sample of decision takers at the general company of geological survey and mining, in order to achieve the study goals ,the criterion of (Thompson,2014&Barney,1995-rev.) was adopted. The research has been applied on a decision takers (Managers) sample and hose number (54), the study questionnaire was distributed among them and recovered (45) from it. The relevant statically methods were used in order to answer the study questions and test the hypothesis. Group of results was reached, most important of it:

- * The high level of administrative culture at the study sample.
- * The clarity of the managerial process at the study sample.

Also there was a number of recommendations, the most important of it was:

- * Deploy the value management culture.
- * Looking to the recent performance criteria and use it as a main tool from the top management.
- * Focusing on the strategic success ingredients

المقدمة

تمثل الدراسة الحالية محاولة تسليط الضوء على مفاهيم وتطبيقات ادارة القيمة (Value Management) (VM) في المنظمات العامة مع الاخذ بنظر الاعتبار الاثار المصاحبة لها والتي تتميز بكونها واضحة المعالم او مستترة اعتمادا على مستوى الوعي بها من قبل المديرين بشكل خاص كونهم المعنيين بالبحث عن مسببات الاخفاق او النجاح المنظمي. حاول الباحث ومن خلال الاطلاع على كم معين من البحوث العربية والاجنبية التي سلطت الضوء على موضوع ادارة القيمة التوصل الى مدخل يتسم بالحدثة من خلال استهداف التفاعل بين اكثر من مجال معرفي للتوصل الى منطق يتسم بالعقلانية العلمية لتحقيق المرامي الخاصة بهذا البحث , لذا كان مفهوم هذه الادارة والافتراضات الخاصة بها الاكثر مناسبة على وفق الاعتقاد المتواضع للباحث. ان الامر لايتوقف عند هذا الحد بل يجب التوصل الى المواضيع التي من الممكن ان تتعرض لتاثير هذا المتغير في مختلف المنظمات بغض النظر عن حجمها او ملكيتها, بضوء ما تقدم ذكره قام الباحث بالبحث عن اكثر العوامل ملائمة فكان موضوع الميزة التنافسية (Competitive Advantage) متميزا بالقرب نظريا لتعرضه بمؤثرات متغيرات ادارة القيمة على وفق اعتبارات تنفيذ الاستراتيجية اضافة الى اتساقه مع المرامي البحثية لهذا البحث.

المبحث الاول
منهجية البحث

اولاً: اشكالية الدراسة

تبدل الادارات جهودا حثيثة بقصد الارتقاء بسمعة منظماتها وتعزيز مكانتها في السوق من خلال استكشاف احداث الممارسات التي من شأنها تحقيق نقلات نوعية في الاداء وتجاوز مشكلات توافر الجودة العالية والكلفة القليلة والوقت في ان واحد. لذا تفتضي الضرورة الاحتكام الى تقنيات مجربة ومحكمة لتحقيق هذه الغاية . في ظل البيئة الحالية للقطاع العام في العراق بشكل عام والصناعي بشكل خاص, تبرز الحاجة الملحة لمواجهة تحديات ليست بالهينة تعصف بالهيكلية العامة للمنظمات وتعطيل مفاصل رئيسة فيها من خلال الضمور في جوانب التقانة والموارد والخبرات المميزة ورسم الاستراتيجيات الملائمة التي توفر ضمانة فحص وتدقيق البيئة وتحديد فرصها وتهديداتها . جاءت الادبيات المتاحة الخاصة بمتغيري الدراسة الحالية لتؤكد اهمية توافر تقنية ادارية مناسبة تساعد في القفز على وضع منظمي غير مرغوب الى وضع منظمي اخر يتميز بالحيوية والحدثة.

من الجدير بالاشارة الى طبيعة المتغيرات المبحوثة, فقد كان متغير ادارة القيمة (VM) يمثل الاسلوب الملائم للتعامل مع الاختلافات في مناحي التنظيم المختلفة اضافة الى العمليات وتطويرها على اسس الكفاءة والفاعلية . اما متغير الميزة التنافسية ومكوناته فقد كان متغيرا تابعا على اساس ان مكونات هذا المتغير تحتاج الى محركات دافعة لتأخذ دورها الصحيح في مسار التنفيذ للاستراتيجية المقصودة اعتمادا على الاهداف الموضوعة للمنظمات. ان ما تقدم ذكره انفا يمثل الاطار العام لمشكلة الدراسة الحالية هنا تكمن اهمية تشخيص العوامل

التي تكون مستقلة ومديات تأثيرها مع مراعاة خصوصية كل منها. من خلال المدى المتاح من البحوث التي تم الاطلاع عليها عربية كانت ام اجنبية وخصوصا تلك الصادرة من منظمات مرجعية في هذا المجال، اذ لم يتضح بشكل جلي في اى منها اعتماد مفهوم ادارة القيمة وعده متغيرا مستقلا على حد اطلاع الباحث، اعتمادا على هذا المنطق يمكن من خلال الاستفهامات الاتية تحديد المحاور الرئيسية لمشكلة البحث الحالي وكالاتي:

1- ما هو جوهر ادارة القيمة والعوامل المكونة لها ، وماهية استخداماتها تنظيميا؟

2- تشخيص ماهية العلائق المحتملة مع مكونات الميزة التنافسية؟

ثانياً: هدف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية محاولة قياس انعكاس ادارة القيمة بابعادها من جهة وبين ابعاد الميزة التنافسية من جهة اخرى لاستكشاف كم ونوع العلائق بين المتغيرين على وفق اراء العينة المختارة.

ثالثاً: اهمية الدراسة:

تكمن اهمية المحاور العلمية لمتغيرات الدراسة بالمناحي الاتية:

1- عرض متغيرات الدراسة على وفق اسس تنظيمية ومديات الترابط فيما بينها.

2- اظهار اهمية العوامل التنظيمية المتمثلة بمكونات ادارة القيمة وعدها من المؤثرات الفاعلة في مسار تنشيط الاستراتيجية متمثلاً بانجاز اكتساب الميزة التنافسية.

3- اضافة جزئية معرفية متواضعة تتمثل بدراسة جوهرية العلاقة بين مفهوم ادارة القيمة الذي يعد مؤثراً في تجاوز الاخطاء المحتملة في العملية الادارية من جهة وبين الميزة التنافسية للمنظمة التي تؤثر مدى تفوق المنظمة في القطاع الذي تعمل فيه.

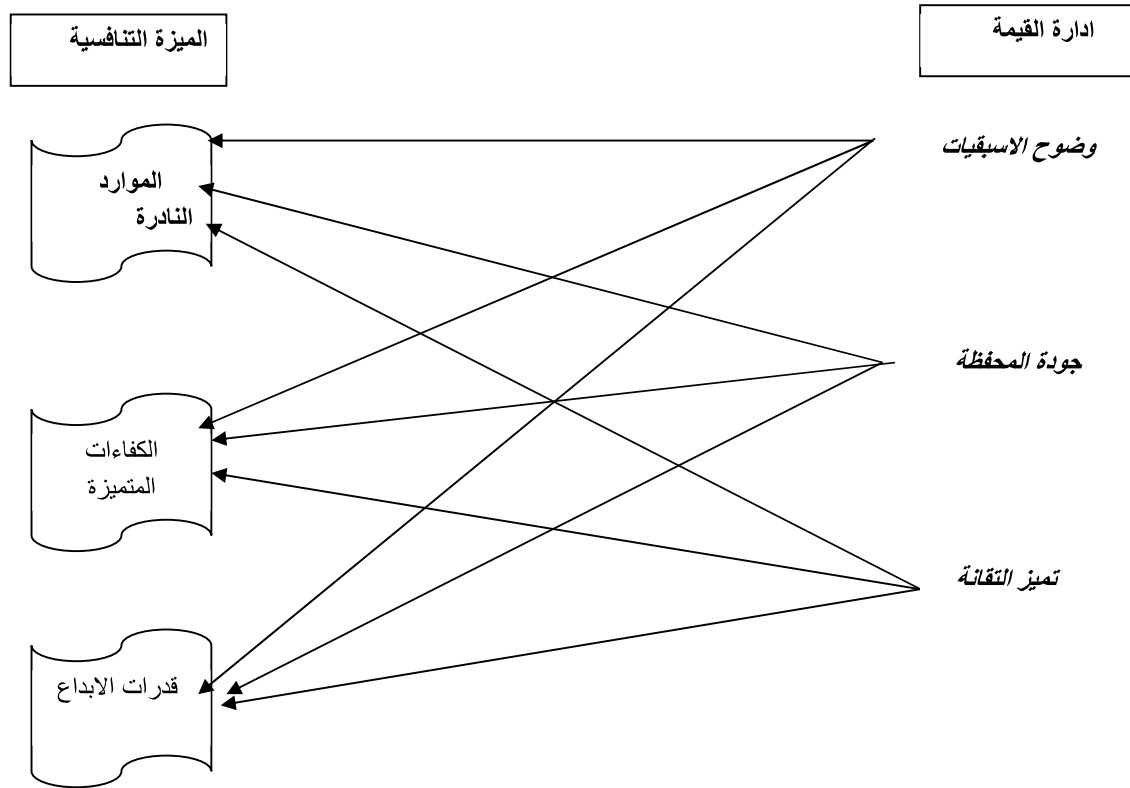
رابعاً: منهج الدراسة

تم تبني المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة سواءً بالمفردات او بالارقام التي تمثل انعكاساً لاحدى المشكلات او المواضيع التي تواجه المنظمة (الاحصاء للمخططين والباحثين، 1988، 38)، على وفق هذا المنهج ،تم استطلاع اراء مجموعة من المديرين في المنظمة المبحوثة اعتمادا على استبانة خاصة بقصد التعرف على جدوى تطبيق مفهوم ادارة القيمة ومدى انعكاسه على الميزة التنافسية من خلال تفسير العلاقات فيما بينهما اعتمادا على مخطط الدراسة الذي يبين مكونات كل منهما .

خامساً: مخطط الدراسة وفرضياتهاأ- مخطط الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وأهدافها ، تبني مخطط لها كما في شكل (1) والذي يشير الى العلاقة بين متغيراتها تعبيراً عن الحلول المقترحة فيها.

شكل (1) مخطط الدراسة



مصدر المخطط: اعداد الباحث اعتماداً على كل من:

Arthur,A,Thompson&Pteraf,Maragret&Gamble,John&Strickland,A,20
crafting and Executing Strategy,19thed,ISBN 978-1-259-01180.

Barney,B.J,(1995) revised (2015),Looking inside for.comp.,Academy of Management
Executive ,Vol.9 (4),p2.strateghicmanagementinsight.com.

ب- الفرضيات

تمثلت فرضيات الدراسة بالاتي:

1-هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات ادارة القيمة والميزة التنافسية.

2-هنالك علاقة تاثير معنوية بين مكونات ادارة القيمة والميزة التنافسية.

سادساً: دراسات سابقة

يمثل عرض دراسات سابقة استعراض ملخصات مركزة لعدد من الجهود المعرفية التي استهدفت ادارة القيمة والميزة التنافسية، ودور هذه الدراسات في تعزيز الاطار المفاهيمي لموضوعي الدراسة لحالية والتوصل الى عدد من المؤشرات المعرفية من خلال مناقشة هذه الدراسات التي تفيد في مجال تصويب المسار البحثي. الاتي عرض لعدد منها ومناقشتها لغرض التوصل الى بعض المؤشرات ذات الصلة بالدراسة الحالية.

1- دراسات سابقة

أ- دراسة Susanoto&Sari-2014

طرائق تكامل ادارة الجودة وادارة القيمة- تكوين القيمة المضافة لبناء المشاريع

Integration Quality Management and Value Management Methods: Creating Value Added for Building projects

أعتمدت هذه الدراسة على اهمية تاثير القطاع الصناعي-البناء, على البيئة والاقتصاد في اندونيسيا . من خلال التكامل بين مدخلي ادارة الجودة وادارة القيمة. شملت عينة الدراسة مئة واثنان وخمسون من المختصين في مجال البناء. تم التوصل الى مجموعة من النتائج من اهمها أهمية العلاقة بين ادارة الجودة وادارة القيمة في التأسيس لاستثمار مجدي في هذا القطاع, تقليل تكاليف الطاقة والصيانة, الانعكاس الايجابي على البيئة من خلال خفض مستوى التلوث في الهواء, توفير بيئة عمل امنة للعاملين, استخدام التقانة بكفاءة عالية, تعزيز دور التسويق في الترويج للمنتوج للحصول على حصة سوقية متقدمة والتفوق على المنافسين, منتوج عالي الجودة وبكلفة قليلة.

ج- دراسة Pun&Kit,2013

التكامل بين ادارة القيمة والميزة التنافسية- حالة دراسية في القطاع العام الماليزي

Integration between (VM) and Competitive Advantage, a Case Study at the Malaysian Public Sector

جاءت الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين ادارة القيمة والميزة التنافسية واعتبار ذلك ضرورة استراتيجية تهدف الى تقديم افضل الخدمات باقل الاسعار وايصالها الى المستفيدين. اجريت الدراسة في قطاع البلدية والتعليم العالي والصناعة والصحة, كان ذلك من خلال (365) مختص في مختلف المجالات الادارية منها الاستراتيجية وادارة المشاريع وما مثله هذا العدد من عينة الدراسة. تم التوصل الى ثبوت جدوى العلاقة بين ادارة القيمة والميزة التنافسية من خلال امكانية توفير حلول المشاكل المنظمة بشكل ابتكاري, تحديد النفقات الغير ضرورية, تقليل الهدر في الموارد, حذف الحلقات الزائدة في الاجراءات الروتينية, اعتماد التقانة المتطورة في

مختلف مراحل الانجاز, توفير المناخ والمجال الملائم للاستثمار, تقليل الصراع ومخاطر العمل, رسم واعتماد استراتيجيات فعالة ومرنة.

د- دراسة Hyatali&Pun,2012

انعكاسات ادارة القيمة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاكاديمية

The reflections of Value Management on Competitive Advantage at the Academic Institutions

اهتمت الدراسة بتطوير التطبيقات الخاصة بالقيمة في المؤسسات الاكاديمية في الهند وصولاً لتعزيز موقعها التنافسي في قطاع التعليم العالي , تمحورت افتراضات الدراسة حول الجوانب الهيكلية لهذه المؤسسات بقصد جعلها تتلائم مع متطلبات السوق واعتبارات الجودة لتقديم افضل خدمة في مجال البحث والتعليم. شملت الدراسة اثني عشر جامعة وكلية منها ست حكومية لمنتين وعشرين من الاكاديميين والاستشاريين ورؤساء الجامعات وعمداء الكليات للتعرف على مدى توافر الثقافة الخاصة بادارة القيمة. كانت المؤشرات الخاصة بالمنافسة معتمدة على عدد الاقسام العلمية والتوسعات الحاصلة فيها, عدد الطلبة المقبولين يقابلهم عدد المتخرجين منهم , عدد البحوث المعتمدة عالمياً, المؤتمرات المتخصصة, الاجراءات الخاصة بتوفير فرص العمل للخريجين في مختلف القطاعات, عدد براءات الاختراع المسجلة رسمياً, كفاءة القائمين بالادارة والتعليم ومستوى مهاراتهم. كان من ابرز النتائج التي تم التوصل اليها, هو وجوب التركيز على جودة الادارة وكفاءة الهياكل التنظيمية وتميزها بالمرونة بحيث لاتتقاطع مع الاستراتيجيات المنتخبة, ثبوت فاعلية ادارة القيمة كونها اداة ادارية كفوءة في التطوير والتغيير.

ه- دراسة Peteraf,2011

الميزة التنافسية وادارة القيمة, منظور ستراتيحي

Competitive Advantage and Value Management, a Strategic Perspective

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين ادارة القيمة والميزة الاستراتيجية من خلال المنظور الاستراتيجي. من ميزات هذه الدراسة اعتبارها لعمليات الاستراتيجية هي ادوات لادارة القيمة من خلال دورة الحياة الخاصة بها (تم التطرق الى دورة حياة القيمة في الدراسة الحالية) وبما يعني التكامل بين مراحل الاستراتيجية ومراحل دورة ادارة القيمة, مما ساهم بتكوين انموذج فريد لتطبيقات ادارية متقدمة. تم اختبار الافتراضات الخاصة بالدراسة في خمس وثلاثين من مطاعم الوجبات السريعة في العاصمة الاسترالية سيدني. شملت استبانة الدراسة مديرو هذه المطاعم ومعاونيهم واستشاريين في التسويق وعدد من اصحاب المصالح المتمثلين بالموردين لهذه المطاعم. من اهم النتائج المتمخضة عن التحليل الاحصائي لاجابات العينة

البالغ عددهم اربع وثمانون ,امكانية اعتماد استراتيجيات جديدة لتقديم الخدمة من خلال التنوع وتحسين الجودة وسرعة التسليم والتسعير على اساس اقل الكلف وتطوير منافذ التوريد وتنويعها ,كسب الزبائن من خلال تقديم خدمات مجانية متنوعة مثل المساعدة في التعرف على افضل مجالات الاستثمار او السياحة بالاعتماد على شبكات اتصال الكترونية مجانية خاصة بهذه المطاعم.

2- مناقشة دراسات السابقة

من خلال الجهود المعرفية التي ضمتها ملخصات الدراسات المعروضة انفا وعمق هذه الجهود وارتكازها على اسس علمية وواقعية, تم التوصل الى الاتي:

أ-تنوع القطاعات التي اختبار جدوى مفهوم ادارة القيمة فيها,اذ تنوعت بين القطاع الصناعي والتعليم والقطاع العام والخاص. برز نتيجة لذلك الاتفاق في جدوى ادارة القيمة وعددها من الادوات الادارية الحديثة.

ب- ان تباين البيانات التي تم اختبار فرضيات الدراسات السابقة فيها ,قد ساهم في تعزيز النتائج الخاصة بجدوى مفهوم ادارة القيمة وبالتالي وضوح ملائمة هذا المفهوم لمختلف البيئات التي تعد حاکمة في فاعلية مختلف المنظمات.

ت- ساهمت الدراسات المعروضة انفا في تعزيز المسار البحثي للدراسة الحالية ,اذ تبين صحة الافتراضات النظرية الخاصة بمتغيري ادارة القيمة والميزة التنافسية والتي تم قياس العلاقة بينهما اعتمادا على ذلك.

ث- على الرغم من تباين الفروض الخاصة بالدراسات التي تم عرضها ,والفروض الخاصة بالدراسة الحالية الا ان النتائج كانت متقاربة وتشير بشكل جلي الى وجود قواسم مشتركة معها.

ج- خلو الادبيات الادارية العراقية من جهود معرفية خاصة بادارة القيمة على حد علم الباحث,وهذا ما قاد الدراسة الحالية الى التعمق في حيثيات هذا المتغير وقياسه في بيئة القطاع الصناعي المتميزة باهميتها على الرغم من ظروف اللااستقرار التي تواجه هذا القطاع والمنظمات العراقية بشكل عام.

سابعا: اداة الدراسة

بالنظر لحدثة مفهوم ادارة القيمة في البيئة العراقية وعدم توصل الباحث الى دراسات عراقية او عربية اختصت بقياس هذا المتغير (على حد اطلاع الباحث),مما تطلب الامر الى تركيز الجهد للبحث عن مقاييس مختبرة ومعتمدة من قبل جهات مرجعية علمية لغرض انجاز متطلبات الدراسة. تم الحصول من خلال المواقع البحثية الخاصة بالجامعة الامريكية في السليمانية على دليل ارشادي حديث يخص ادارة القيمة والحصول على اداة مختبرة تم اختيارها على وفق تناسبها مع الافتراضات الخاصة بالدراسة الحالية ,تم تمت الترجمة بمعاونة واشراف مختصين من خلال ذلك تم التوصل الى اداة الدراسة الحالية (المرفقة نهاية الدراسة) وموضح فيها مصدرها بشكل مفصل.

المبحث الثاني ادارة القيمة Value Management

اولاً: مفهوم القيمة

على وفق معاجم اللغة، فإن القيمة كونها (اسم-noun) لها دلالات لغوية عدة، فقيمة الشيء قدره، أو الثمن الذي يعادل تكلفته. (المعجم الوسيط) (www.almaany.com/dict-p1). ورد في قاموس أوكسفورد عدة معاني لمصطلح القيمة، فمنها كمية الشيء أو البضاعة القابلة للتحويل والتي تساوي مبلغاً من المال. تعني أيضاً المقارنة بين شيء ما والسعر الخاص به. من جانب آخر فالقيمة تعني الجودة التي تكون مهمة أو نافعة. يشير مصطلح القيمة أيضاً إلى المعتقدات الخاصة بما هو صحيح أو خطأ في الحياة سواء كان في السلوك أو غيره. أو ارتباط مصطلح القيمة بالقرار الخاص بالكمية المحددة من المال المقابلة لخدمة أو بضاعة سواء كانت منتجة أو يتم تحويلها لمنتج. (www.oxforddictionaries.com/definition). ورد في القاموس الخاص بالأعمال مفاهيم عدة لمصطلح القيمة موضحة بالآتي:

من وجهة نظر محاسبية فإن القيمة لها دلالات عدة، منها القيمة النقدية للأصول، جودة الكيانات التجارية بمعنى درجة ملائمتها المالية، الخدمة المقدمة للمنظمة. في الجانب الاقتصادي يدل مفهوم القيمة إلى المنافع والحقوق الناشئة عن الملكية. يكون الجانب الاقتصادي للقيمة إما من خلال درجة الاستفادة من البضائع أو الخدمات، أو القوة التي تتمتع بها البضائع¹ المنتجة أو الخدمات المقدمة على نظيراتها في السوق. تأتي مضامين علم التسويق لتبين بأن القيمة تمثل مدى إدراك الزبون للمنتجات أو الخدمات التي يحصل عليها من المنظمة لأشباع رغباته وحاجاته معبراً عن ذلك باستعداده لدفع مبالغ مقابل الحصول عليها. كان لعلم الرياضيات نصيب في إيضاح مفهوم القيمة الذي بموجبه تظهر الحجوم والكميات المختلفة معبراً عنها بالأرقام ومدى التطور الحاصل فيها. (www.BuisnessDictionary.com). إضافة إلى ما تقدم ذكره، يمكن الأخذ بالمحاور الآتية التي من شأنها تعزيز مفهوم القيمة وإعطاءه أبعاداً واضحة لمنع اللبس الذي من الممكن أن يحصل في تفسيره (Robinson, 2008, 19):

1- مصطلح القيمة مرادف لمصطلح الخيار الاستراتيجي، فيكون بذلك معزراً لعمليات التحليل البيئي ومؤثراً رئيساً في عمليات المنظمة من خلال تبيان الحاجة لمتطلبات المنافسة ورغبات الزبائن.

2- يمثل مصطلح القيمة ثنائية التركيب والتجزأة في أن واحداً، وهذا ما يعبر عن التوافق مع طبيعة الفكر الاستراتيجي الذي يمتاز بكونه الباحث عن درجة التوضع (FIT) في موقف معين، فإحياناً يكون مستوى التحليل على مستوى جزئي وأخرى يكون على المستوى الكلي، والغرض الثابت هو البحث عن أفضل خيار للنجاح والنمو من قبل جميع المستويات التنظيمية.

3- تميز القيمة بتعدد محاورها وإمكانية القياس الكمي، وفي المحور الاقتصادي تقاس بالعملة، وفي محاور العمليات تقاس بمؤشرات الجودة. تقتضي الضرورة النظرية التمييز ما بين مصطلح إدارة القيمة وبين مصطلحات أخرى

مقاربة في المفهوم قد تستخدم لذات الغرض. احد هذه المصطلحات هو تحليل القيمة (*Value Analysis*)، الذي يعني تحديد واختيار افضل بدائل القيمة للتصميم، المواد، العمليات وكذلك الانظمة. يمثل هذا المصطلح تكرار طرح السؤال المتعلق بإمكانية التقليل او حذف الكلف الخاصة بعملية معينة او منتج ما دون المساس بالفاعلية، الجودة المبتغاة ومستوى ارضاء الزبون وصولاً لتحقيق الارباح المستقبلية المرغوبة (www.Buisnessdictionary.com). من هنا يتضح بان الاختلاف في مفاهيمية كلا المصطلحين تكمن بكون تحليل القيمة يفضي الى افضل قيمة وبالتالي فانه يمثل العملية النظامية لادارة القيمة ويكون جزءاً منها ومؤدياً اليها. المصطلح الاخر هو هندسة القيمة (*Value Engineering*) الذي تشير مضامينه بكونه التقنية النظامية لتحسين قيمة الموارد والمخرجات المنظمة من خلال استهداف الكلف الغير ضرورية للتصنيع والمبيعات من خلال فحص الوظائف ومدى مساهمتها في الانتاج، وإطالة فترة حياة المنتج في السوق وبالتالي زيادة قيمة المنظمة والمنتج (www.value-eng.org/Value) (Methodology Standard). يتضح من خلال جوهر مفهوم هندسة القيمة انف الذكر بكونه ايضاً تقنية تؤدي للقيمة المرغوبة من خلال الوظائف المؤدية لها ويكون ايضاً جزءاً منها. المصطلح الاخير هو ادارة سلسلة القيمة (*Value Chain Management*) الذي يعرف بكونه عملية التنظيم والتنسيق بين مجموعة من النشاطات التي من شأنها تكوين القيمة من خلال انتاج البضائع والخدمات من خلال المواد الاولية الاساسية. تتمثل الغايات الرئيسة لادارة سلسلة القيمة في الاعمال من خلال تكامل الاتصال وزيادة التعاون مع الموردين لانقاص وقت التجهيز والمخزون وصولاً لتحقيق هدف ارضاء الزبون (Brown, 2000, p1-15). من هنا يتبين ايضاً بكون هذا المصطلح هو جزء من عملية ادارة القيمة. على وفق الاعتقاد المتواضع للباحث وبضوء ما تم عرضه انفاً، يكون مصطلح القيمة معبراً عن زيادة مرغوبة سواء كانت مالية معبراً عنها بصيغة الربح، او معنوية من خلال الحصول على منتج او خدمة تتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن واصحاب المصالح، او الحصول على منفعة ما تتطابق مع القيم الشخصية للمستفيد من الخدمة او المنتج.

ثانياً: دورة حياة القيمة

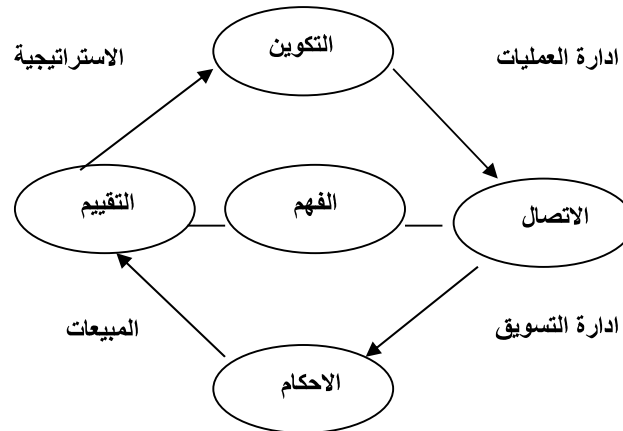
كان للقيمة مراحل معينة معبر عنها بدورة الحياة الخاصة بها، في الاتي احدث النماذج الخاصة بها التي اتاحت للباحث:

الانموذج الاول-

يبين شكل-2- الاتي انموذج دورة حياة القيمة اعتماداً على الفهم الذي يوفر الشمولية والترابط بين مختلف المناحي المنظمة بقصد توفير افضل قيمة اعتماد على نسق عملياتي ووظيفي يؤمن الوصول لافضل استراتيجية التي من شأنها التأسيس للعمليات المكونة لافضل المخرجات المنظمة.

شكل-2-

انموذج دورة حياة القيمة



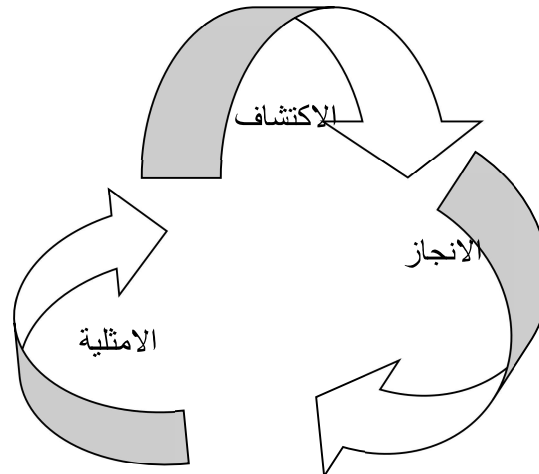
Source: Workingpaper,2012,group of (VM) practitioners and consultants,www.what is value management,p2.

الانموذج الثاني-

يبين شكل-3- الاتي انموذج دورة حياة القيمة الذي يعتمد على المقارنة المرجعية (Benchmarking) في جميع مراحله.

شكل-3-

دورة حياة القيمة



Source: www.valuemanagement.sap.com/Html

تتألف كل مرحلة من مجموعة خطوات مبينة بالاتي:

*مرحلة الاكتشاف *Discovery*:

-الاداء المرجعي.

-ايضاح التوجهات التي تبين مقاييس النجاح.

-التوكيد بان المديرين التنفيذيين قادرين على تحمل مسؤولية النتائج.

*مرحلة الانجاز *Realization*:

-ترتيب اسبقيات المشروع اعتمادا على القيمة من خلال التنفيذ.

-تصميم العمليات المرجعي.

-بناء ادارة الجدوى لتصميم المشروع.

*المرحلة الثالثة-الامتلية *Optimization*:

-التأسيس لادارة القيمة من خلال المحفظة.

-تبني وتعزيز الاداء المعتمد على التفكير لجعل النجاح ممكنا.

-اعلى درجات التمكين.

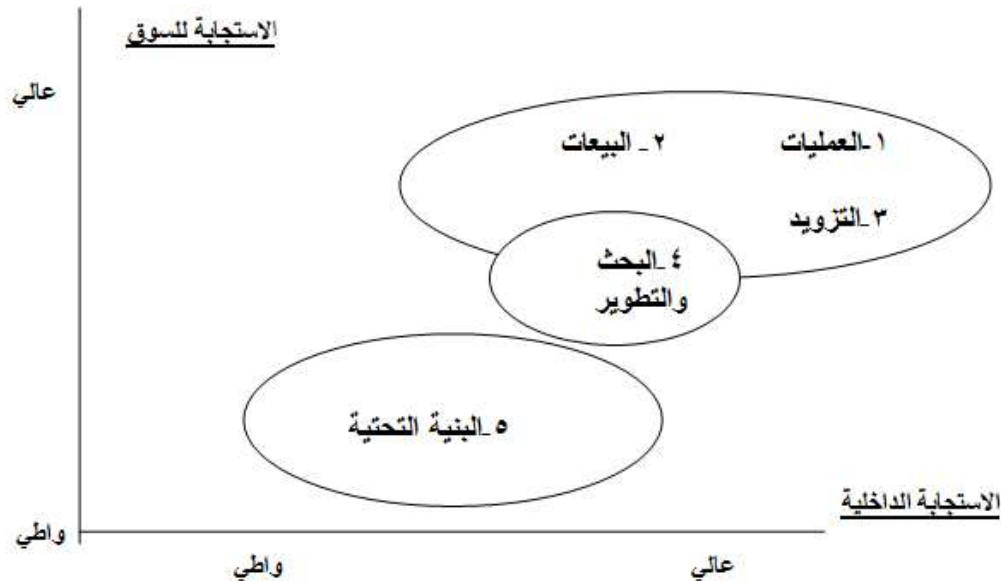
ثالثاً: كيفية تكوين القيمة

تمثل متضمنات المحور الحالي ركنا رئيسا في موضوع القيمة ,ألا وهو كيفية تكوينها.كان مدخل النشاطات (*Activities*) هو الانسب لتحقيق هذه الغاية كون القيمة لاتولد من فراغ وانما هي نتيجة لنشاطات وممارسات تؤدي اليها.من الجدير بالاشارة واتساقا مع مرتكزات موضوع القيمة لابد من الاشارة الى ان المنظمات تعد اضافة الى كونها كيان قانوني واجتماعي ,الا انها تمارس دور اللاعب الاقتصادي (*Economic Actor*) فتارة تكون بمثابة الزبون الذي يحصل على المدخلات لتحويلها الى منتجات وخدمات,وتارة اخرى تكون بمثابة المجهز الذي يهدف الى تعظيم العوائد المالية المستحصلة من الزبائن من خلال المنتجات والخدمات المقدمة,مع الاخذ بنظر الاعتبار اهمية السعر والجودة والكلفة وتوقيت التجهيز والموازنة بين السعر وحجم المبيعات. وما يتطلبه ذلك من ضرورة الاعتماد على اكثر التقنيات كفاءة وفاعلية.

من خلال المبادلة ما بين درجة الاستجابة للسوق وبين درجة الاستجابة الداخلية (مرونة النظم,نظم المعلومات والاتصالات,الاستراتيجيات المنتخبة,حداثة التقنية,تميز الخبرات,كفاءة القرار,تصميم الهيكل) تنشأ خمس من النشاطات اساسية لتكوين القيمة موضحة بالشكل (4) الاتي:

شكل (4)

نشاطات تكوين القيمة



Source: Cliff Bowman & Veronique Ambrosini, 2007, Firm value creation and levels of strategy, Management Decision, vol (45), No 3, p368.

يبين الشكل (4) انفا تقسيم النشاطات الخاصة بتكوين القيمة الى ثلاث اقسام رئيسية، الاول يختص بتكوين المنتجات والخدمات، الثاني يختص بتكوين العوائد المالية من السوق من خلال بيع المخرجات، اما القسم الثالث فيختص بتزويد المدخلات .

الاتي تفصيل النشاطات انفا.

النشاط الاول- العمليات (تكوين المنتج)

يختص هذا النشاط بتكوين المنتج او الخدمات ،وممكن ان يتضمن نشاطات ثانوية اخرى مثل سلسلة القيمة، الخدمات اللوجستية المقدمة. يمكن تحديد اهمية هذه النشاطات من خلال التوكيد على دورها في تكوين القيمة من خلال توفير امكانية تحقيق العوائد من الزبائن المقدمة لهم المخرجات الراغبين بها، وبالتالي لا يمكن تقييمها الا من خلال مساهمتها في جودة الانتاج .

النشاط الثاني- المبيعات (توكيد القيمة)

يرتبط هذا النوع من النشاطات بشكل مباشر بتوكيد العوائد من خلال المخرجات المتحققة من النشاط الاول. يشمل هذا النشاط التسويق، ادارة علاقات الزبون، البيع بالمباشر.

النشاط الثالث-التزويد (التزويد بالمدخلات)

يتعلق هذا النشاط بشكل رئيس بتكوين قيمة المال للمنظمة من خلال انقاص كمية ما يدفع للحصول على المدخلات المتنوعة من المجهزين. طبعاً فإن هذا النشاط لا يركز من خلاله على فقط على السعر وإنما يتم التركيز على الجودة والسعر، وقت التسليم. يتم من خلال هذا النشاط وما يتضمنه من الاشراف المباشر، زيادة كفاءة المنتج، عملية التزويد، توفير الاعتدال في تدفق الكلف وتوجيهها بأفضل شكل من خلال اختيار افضل الموارد.

النشاط الرابع-البحث والتطوير (رأس المال)

يساهم هذا النشاط وما يتضمنه من استراتيجيات التدريب، في التكيف مع التغيرات في بيئة السوق وتحديد متطلباتها الفعلية بقصد تكوين مسارات جدية للقيمة المستقبلية للمنظمة من خلال رفع قيمة الاسهم وزيادة رأس المال، بمعنى آخر ان البحث والتطوير يساهم في تكوين نشاطات جديدة للقيمة من خلال تفعيل رأس المال المنظمي، فهم طبيعة التغيرات في بيئة المنظمة، التعلم المنظمي، التغيير في هيكل العمليات بما يلئم السوق وقدرات المنظمة.

النشاط الخامس- البنية التحتية

يمثل هذا النشاط عملية صيانة للمنظمة في ظل وضعها التنظيمي، يكون ذلك من خلال جوانب المالية وإدارة الضرائب والحسابات والنفقات والامور القانونية وغيرها من ما شأنه ان ينجز الاعمال بأقل الكلف. تركز المفاصل الرئيسية لهذا النشاط على المقارنة بين متطلبات اصحاب المصالح والكلف المحتملة لهذه المتطلبات.

رابعاً: ماهية ادارة القيمة – Essence of VM

برزت اهمية ادارة القيمة في ثمانينات القرن الماضي بسبب مقبوليتها لكونها من الاساليب الادارية الفعالة في تحقيق الاهداف وضمان الحصول على اعلى جودة واقل تكلفة في ان واحد. اضافة الى النجاح الكبير لهذا الاسلوب في التغلب على الكثير من الازعاجات في العمليات الادارية خصوصاً في المجال الفني ناهيك عن التباين في الانظمة وتعدد المديرين وتنوع انماط الادارة. تعددت طرائق بيان ماهية ادارة القيمة على وفق المدارس الفكرية الخاصة بالمهتمين بهذا المجال، فمن خلال منظور اصحاب المصالح، يكون مفهوم ادارة القيمة معبراً عن المسار المنظمي الخاص بتحسين وديمومة الموازنة بين حاجات ورغبات اصحاب المصالح وبين الموارد اللازمة لذلك من خلال العمل بأساليب محسوبة لذلك (Coff, 1999, 119). اعتماداً على مرتكزات علم المنظمة، يكون مفهوم ادارة القيمة متمثلاً بمبادئ رئيسية توفر اضافة القيمة بشكل محسوب من خلال التركيز على الغايات والاهداف والوظائف لتعزيز الابداع، فتكون بذلك اداة للتوفيق بين نمط الادارة، العمل بأسلوب الفريق وتحفيزه، الوعي بالبيئة المنظمة، ادارة المقدرات الجوهرية (Pratt, 2008, 86). من جهة ادارة المشروع (PM)، تمثل ادارة القيمة المدخل الهيكلي للوظائف المناسبة لمشروع ما التي من شأنها العمل بأقل الكلف. من خلال هذا المنظور تكون ادارة

القيمة اداة تخطيطية توفر افضل موازنة بين منافع المشروع والكلف الخاصة به والمخاطر المحتملة (Barton,2002,75). توفر تقنية ادارة القيمة العمل بمضامين تحديد النفقات الغير ضرورية, الافتراضات الخاصة بمواجهة تحديات المنافسة, تكوين الافكار الخاصة بافضل خيارات الاعمال, تحفيز الابداع, منع الهدر في المال والوقت والطاقة, تسهيل اجراءات وطرائق الانجاز, حذف العمليات الغير ضرورية, تحديث معايير ومقاييس الانجاز المنظمي والبحث عن اين يجب ان تكون الاعمال وليس الرضا بما هو كائن من وضعى تنظيمي وتنافسي (www.utm.my/staff/value-management). تمثل منهجية ادارة القيمة احد عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) لنجاح الاعمال, وذلك من خلال تسليط الضوء على محاور هامة تتمثل بافضل جدولة لوقت الانجاز, تقليل مستويات الخزين لادنى مستوى, تقليل كلف الصيانة والعمليات, العمل بمؤشرات الامن والسلامة, افضل استخدام للطاقة المتاحة, كفاءة وفاعلية الاستثمار, افضل تصميم للترتيب الداخلي, العمل على وفق المؤشرات البيئية, افضل تموضع للخبرات والكفاءات المتميزة, تقليل مستوى السلوكيات الغير مرغوبة سواء من ناحية العاملين او من ناحية المشرفين والادارات, توفير افضل فهم لمتطلبات السوق وحاجات الزبائن (Tan,2011,543). من وجهة نظر التنظيم الاداري تعد ادارة القيمة عملية تحليلية وهيكلية تهدف لتطوير الابداع وتوفير الحلول الجذرية والشاملة للمشاكل المعقدة التي تواجه او قد تواجه المنظمة. تتصف بالاتي (Green,2004,49):

منهجية خاصة بها.

2- تعتمد مدخل الحل الابتكاري للمشاكل.

3- تستهدف اصحاب المصالح الرئيسيين.

4 - تستهدف الوظائف بكيفية ما ينبغي ان يكون وليس بما هو كائن.

5- اعتماد التكامل والتعلم المنظمي.

6- استهداف الحد الادنى من الكلف مع التناسق ومستويات الاداء والجودة المرغوبة.

من وجهة نظر فلسفية, تمثل ادارة القيمة تقنية ادارية تعتمد لاغراض حل مشكلة معينة او مواجهة موقف ما من خلال المفاضلة بين بدائل مختلفة للوصول الى البديل الذي يحقق افضل النتائج. بهذا الصدد يكون هناك مدخلين مهمين يساعدان في الوصول الى افضل النتائج, هما مدخل المحتوى (Content Approach) ومدخل العملية (Process Approach), يكون من خلال مدخل المحتوى استخدام الخبرة المتراكمة في اختيار البديل الانسب تحت مختلف الظروف والاحوال من خلال الاستدلال من المؤشرات العامة وصولا الى الجزئيات اعتمادا على اتقان المعرفة النظرية والاستفادة من الخبرة الذاتية في التفسير, اما من خلال مدخل العملية الذي يعتمد على اتقان المعرفة التطبيقية وتحليل الواقع للوصول الى قوانين كمية قادرة على تفسير المشكلة (محمد, 2000, 18).

من ضمن افتراضات ادارة القيمة رصد حركة البيئة والتنبؤ بها والتي تمثل نسفا معينا من العقلانية (Rationality) التي لاقت رواجاً كبيراً في ميادين الادارة والاستراتيجية، ذلك لتحقيق مقاصد الاختيار والنتائج بشكل عقلائي، إذ تكون عقلانية الاختيار من خلال نمطين من العقلانية هما العقلانية الاساسية (Substantial) التي تعتمد على توفر البيانات الموضوعية عن موضوع او بديل ما، ترافق العقلانية الاساسية العقلانية الادائية (Instrumental) التي تدل الى حسن استخدام الوسائل المتاحة. اما عقلانية النتائج فتعبر نوعين ايضا من العقلانية، النوع الاول هو العقلانية المعرفية (Cognitive) المعتمدة على النسق القيمي لمتخذ القرار وطريقة التعامل مع البيانات وتفسيرها، يمثل النوع الثاني بالعقلانية الاجرائية (Procedural) القائمة على اساس الاحاطة بمقدمات المشكلة وعواقبها واحالتها الى مجموعة من الاجراءات عبر الهيئة الفكرية للمدير لتحقيق المسار المطلوب (محمد، مصدر سابق، 20).

اعتماداً على كون ادارة القيمة عملية نظامية فلا بد وان تكون لها مراحل معينة مبنية بالاتي (Megalocnomos, 2004, 5):

اولاً: مرحلة المعلومات

تحديد وفحص الاعمال من خلال عقلانية معينة تتمثل بالعلاق مع اصحاب المصالح المتنوعين ودرجة تأثيرهم وتأثرهم بالمنظمة، مع الاخذ بنظر الاعتبار الغايات المنظمية والاستراتيجيات المرتبطة بها.

ثانياً: مرحلة تحليل الوظائف

تحديد الوظائف الرئيسية والفرعية ومدى مساهمتها في الاعمال والكلف الخاصة بها.

ثالثاً: مرحلة تكوين الافكار

تكوين الافكار الخاصة بتحسين القيمة والبدائل الخاصة بها اعتماداً على الابداع وضمان تعاقب الانجاز من قبل الوظائف بشكل نظامي.

رابعاً: مرحلة التقييم

اعداد الدراسات الخاصة بادارة القيمة لغرض تصنيف ووضع اسبقيات معينة لبدائل الاعمال واختيار الافضل منها بضوء الكلف والمنافع.

خامساً: مرحلة خطة العمل

تحديد النشاطات والاستراتيجية او الاستراتيجيات المطلوبة لتحديد المخرجات المتوقعة للقيمة وضمان التدفق الاداري السليم للتقدم في الانجاز.

سادساً: مرحلة التحليل والحكم

تتضمن التقارير النهائية للنتائج ومراحل التطور في التنفيذ .

المبحث الثالث**الميزة التنافسية, Competitive Advantage**

تباينت وتعددت وجهات النظر الخاصة بالميزة التنافسية, فاحيانا ينظر اليها كونه الحد الاعلى للربح , اكبر عائد على الاستثمار في الاصول, السمعة او العلامة التجارية, توافر الخبرات المتميزة. يعتمد جوهر الموضوع على السؤال المتعلق بكيفية قيام منظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية والطرائق التي من خلالها يتم تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

الاساسيات:

تعددت التعاريف التي اهتمت بتبيان هوية الميزة التنافسية على وفق وجهات نظر عدد من المهتمين بهذا الشأن, اذ يرى (محمود، 2006:13) بان الميزة التافسية هي تعبير عن قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. يشير هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعلمون في نفس النشاط. عرف (نبيل ، 1996:39) الميزة التنافسية بكونها الخصيصة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. يركز التعريف الثاني على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس التي تتبعها المنظمة. اعتمادا على ما تقدم ذكره فان للميزة التنافسية استراتيجيات معينة تتمثل بالاتي:

(Saemundsson&Candi,2014,939):

استراتيجية قيادة الكلفة: تهدف الى تقديم الخدمة او المنتج باقل كلفة مع المحافظة على نسبة ارباح مقبولة, تستهدف هذه الاستراتيجية درجة تحسس الزبون للسعر المقترن بمنتوج معين .

استراتيجية التمايز: يتمثل هدف هذه الاستراتيجية بتقديم منتج بمواصفات متميزة لا يستطيع المنافسون تقديمها. في هذه الحالة ستمكن المنظمة من السيطرة على السوق وتعزيز حصتها السوقية والحصول على عدد اكبر من الزبائن.

استراتيجية الابداع: وصف (Porter) هذه الاستراتيجية من خلال كيفية ودرجة اعتماد المنظمة على الابداع لتكوين مزيج القيمة المتميز للقفز على اللاعبين الآخرين في السوق من خلال تطويع واستخدام تقانة متطورة، وهذا ما هو حاصل مع شركة (Apple) على سبيل المثال.

استراتيجية العمليات الكفوءة: تهدف هذه الاستراتيجية الى تكوين نشاطات اعمال افضل من المنافسين للحصول على خيارات تسويقية افضل من خلال الوقت الاقل لوصول المنتج الى السوق وتهيئة فرصة انطلاقة تسويقية قبل الآخرين.

أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: (Val&Barry,2003,220):

- القيمة المدركة لدى الزبون: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية:

هناك ثلاث أنواع رئيسية للمزايا التنافسية، ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج، ميزة اختصار الوقت. الاتي بيان لما تقدم ذكره:

- ميزة التكلفة الأقل: نقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

- ميزة تميز المنتجات (الجودة): هو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع..). لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

- ميزة اختصار الوقت (JIT): هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.

تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.

تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.

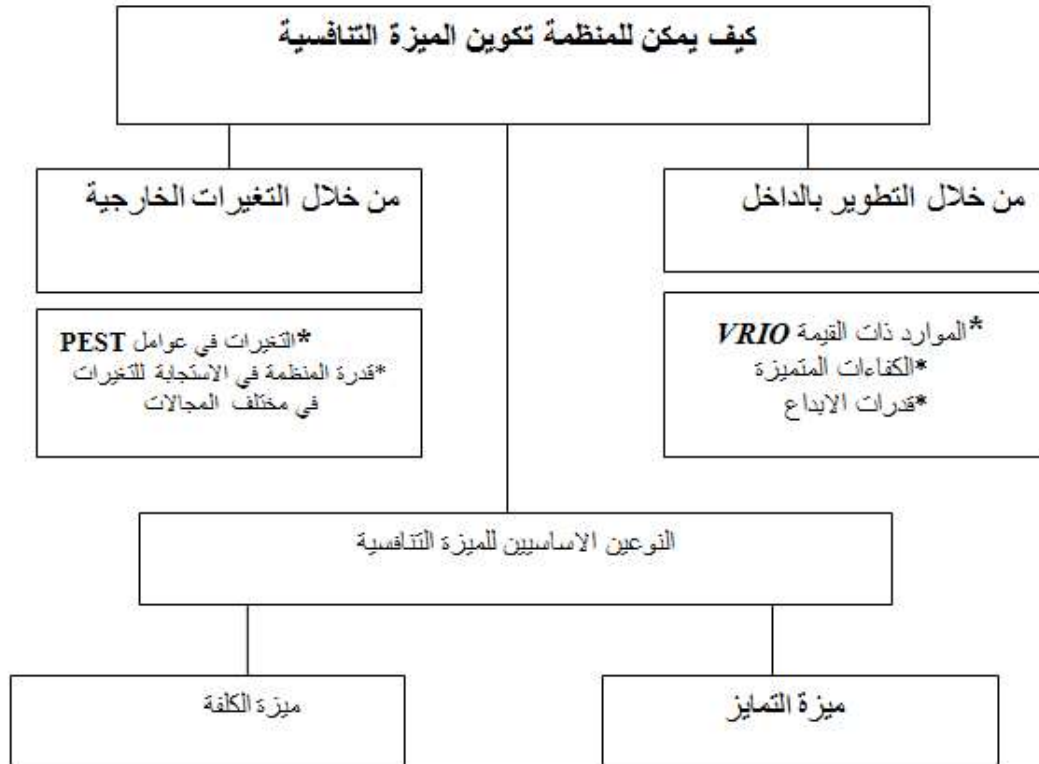
تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).

الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

انموذج تكوين الميزة التنافسية: يبين شكل (5) الاتي انموذج تكوين للميزة التنافسية.

شكل(5)

انموذج تكوين الميزة التنافسية



Source:Barney,B,J,1995,Looking inside of company, Academy of Management Executive,Vol(9) 4,p2.www.strategicmanagementinsight.com/topics/competitive-advantage.html

تعد العوامل الخارجية والداخلية من مصادر تكوين الميزة التنافسية كونها تمثل المحرك الدافع الرئيس لها، ولها الدور الأكبر في تحفيز الادارات لكسب السبق مع المنافسين من خلال امتلاك قدرات افضل منهم.الاتي ايجاز لذلك.

- العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والسياسية، التي تكون ميزة تنافسية نتيجة لسرعة رد الفعل على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التقانة الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت تكوين ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير تلك التقانة واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة النظم في المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات كفوء أصلاً.

- العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في تكوين ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في تكوين فائدة جديدة.

محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

أولاً- حجم الميزة التنافسية: اذ تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:

1-مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المكونة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2-مرحلة التبنى: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

4-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

و باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

ثانيا- نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

1-القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2-درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

3-البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

4-قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة. تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

المبحث الرابع: الجانب الميداني:

يختص هذا المبحث بعرض البيانات الخاصة بالشركة، مجتمع وعينة الدراسة واساس اختيارها , ما تم التوصل اليه بشأن الدلالة الاحصائية سواء للعلاقات بين المتغيرين , او تلك المتعلقة باجابات عينة الدراسة .

اولا: نبذة عن الشركة

تم تأسيس الشركة العامة للمسح الجيولوجي والتعدين استنادا الى قانون الشركات العامة (22) لسنة 1997 مقرها الرئيس بغداد, هي وحدة انتاجية اقتصادية تمول نفقاتها الجارية ذاتيا, يتم تمويل برامج المسح الجيولوجي والتعدين من الخطة الاستثمارية للدولة, تمارس الشركة نشاطات المسوحات الجيولوجية والجيوفيزيائية والهيدروولوجية والجيوكيميائية واعداد الخرائط المختصة بذلك, اضافة الى تقديمها للخدمات الاستشارية والتحري والتنقيب عن الخامات المعدنية والصخور الصناعية واستثمارها وتنقيتها وتخزينها وتسويقها والاتجار بها وما يتطلبه ذلك نشاطات مرتبطة بالتوجيه والرقابة والتطوير والشراء والاستيراد. للشركة مجلس ادارة يتولى رسم السياسات والخطط الانتاجية والاقتصادية والتنظيمية اللازمة لانجاز مهامها. للشركة فروع في عدد من محافظات القطر ويتكون هيكلها التنظيمي من اثني عشر قسما اداريا وفنيا.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

بالنظر للانتشار الجغرافي لفروع الشركة في عدد من المحافظات وخصوصية العمل, فقد قامت ادارة الشركة بتحديد مجتمع الدراسة ب (65) من منتسبيها, ما مثله هذا الرقم لمجتمع الدراسة, من خلال معادلة (Robert Mayson) تم تحديد عدد عينة الدراسة ب (56) لكن العدد الفعلي كان (54) تم التوزيع العشوائي للاستبيان عليهم , استرجع منها (45) فقط.

ثالثاً: تحليل البيانات

أوصف العينة

يتضمن جدول (1) الاتي وصف للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

جدول (1) وصف العينة

الجنس	ذكر
العدد	45
%	100
فئات العمر	العدد
50 فما فوق	15
40-49	23
30-39	7
مج	45
التحصيل العلمي	العدد
دكتوراه	2
ماجستير	9
دبلوم عالي	13
بكالوريوس	21
مج	45
فئات سنوات الخدمة	العدد
40 فما فوق	3
30-39	10
20-29	22
اقل من 20	10

يتضح من جدول (1) انفا بان عدد ونسبة الذكور في عينة الدراسة هي السائدة. شكلت فئة الأعمار التي تقع من (40-49) النسبة المئوية الأكبر بين باقي الفئات وهي فئة تتمتع بالخبرة الوظيفية والإدراك الجيد، وهذا ما سينعكس على طبيعة أدائها، إذ أن هذه الفئة تعد في الصدارة الادارية بسبب ارتفاع نسبة الإدراك السليم للعوامل

التنظيمية. اما باقي الفئات فتعكس النسق الطبيعي للحاجات الوظيفية في تسنمهم المنظمة للمهام الوظيفية خاصة العليا منها المرتبطة بالاهداف. يبين تفصيل المؤهلات العلمية لعينة الدراسة ان العدد والنسبة الاكبر لحملة شهادة البكالوريوس ,يمثل هذا الامر حالة عامة بسبب شروط ومتطلبات التعيين النافذة التي تؤكد على المؤهل الاكثر ملائمة للمنظمة, اما الفئة السائدة الثانية فهي تعود لحملة شهادات الدبلوم العالي وما يمثلونه من اعمار فتية وبالامكان تهيئتهم للمهام المستقبلية, بخصوص حملة الشهادات العليا وتدني اعدادهم ,فقد بين المعنيون في الشركة بان الظرف العام ومتطلبات العمل وسياسات التعليم العالي هي الاكثر تأثيرا في هذه الظاهرة اضافة الى طبيعة نظام الرواتب والمخصصات المعتمد لايّتح لحملة الشهادات العليا العمل في المنظمات العامة بشكل علم ويتم اللجوء الى الجامعات والمعاهد للاستفادة من مخصصات الشهادة. يشار الى ان الفئة التي تقع بين مدة خدمة (20 – 29) عام بتقدم واضح بين الفئات الأخرى لتأتي بعدها فئة (30-39)، فيما تراجعت إعداد من هم بأعمار وظيفية متقدمة، وهذا يشير الى أن ثقافة المنظمة هي ثقافة فتية وان بإمكان القيادات الإدارية استثمار هذه الحداثة في غرس القيم المنظمة المطلوبة لتكوين حالة التلاؤم اللازمة مع ظروف البيئة ومتطلباتها. ويعد هذا الموضوع ذو اهمية متميزة للمنظمة اذ يبين مدى الاعتماد على افراد لهم القدرة الادارية المناسبة للايفاء بمتطلبات الاعمال فيها.

ت- علاقات الارتباط- يبين جدول (2) نتائج معامل ارتباط سبيرمان درجة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.163) وهي ذات دلالة بمستوى (0.03). تشير هذه النتيجة الى صحة الفرضية الاولى التي تقضي بوجود علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغيرين.

جدول (2) الارتباطات بين المتغيرات

الميزة التنافسية	الموارد النادرة	الكفاءات المتميزة	قدرات الابداع	Sum
ادارة القيمة				
وضوح الاسبقيات	0.176	0.160	0.166	0.240
جودة المحفظة	0.077	0.040	0.219	0.138
تميز التقنية	0.057	0.053	0.071	0.061
Sum	0.137	0.111	0.204	0.163

ان نتائج علاقات الارتباط المبينة في جدول (2) توضح العلاقة الخطية الموجبة بين متغيرات الدراسة، إضافة الى الاختلاف في درجات الارتباط تعكس مدى قبول المتغيرات من قبل عينة الدراسة بضوء خبراتهم العلمية والعملية بما يعني مدى تلانم هذه المتغيرات مع طبيعة البيئة المنظمة للشركة. يعتقد الباحث بضوء علاقات الارتباط المعروضة وخاصة بين متغيري جودة المحفظة والموارد النادرة التي كانت اعلاها، بان خبرة العينة وادراكهم لمقتضيات الاعمال قد قادتهم الى هذا التشخيص لاسيما ان هذين المتغيرين يضمنان العناصر المنظمة الحرجة ذات الاثر المتميز في تحقيق افضل قيمة للمنظمة مثل مرونة العمليات والهيكل، التقانة المتميزة، سرعة الوصول الى الاسواق.

بناء على ما تقدم عرضه من نتائج يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى للدراسة التي نصها (هناك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات ادارة القيمة والميزة التنافسية)

ج- بيان متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل - ادارة القيمة

وضوح الاسبقيات: يقصد بها ترتيب النشاطات والعمليات على وفق متطلبات تحقيق الاهداف والاستراتيجيات المنبثقة عنها، وان يكون هذا الترتيب ضامنا للتوازن المنظمي سواء من حيث الخيارات المالية، كفاءة العمليات، عوامل الكلفة والجودة، التميز في الكفاءات والتقانة المستخدمة، واية عوامل اخرى تمثل عوامل النجاح الحرجة.

جودة المحفظة: يعبر هذا المفهوم عن شبكة معينة تؤهل المنظمة من العمل في المجالات التي من الممكن ان تحقق فيها افضل قيمة، يكون ذلك من خلال محفظة تضم الاصول النادرة (مادية ام بشرية)، شبكة العلاقات مع الزبائن، التقانة المميزة، سلامة التدفقات النقدية، مرونة الهيكل والعمليات، سرعة الوصول الى الاسواق.

المقدرات المتميزة: تعتمد على اركان ثلاث رئيسة تتمثل بالتقانة المميزة، الخبرات النادرة، علاقات العمل الفريدة مع اصحاب المصالح المختلفين.

المتغير التابع-الميزة التنافسية

الموارد النادرة: تمثل الاصول المنظمة المعتمدة في تكوين ميزة الكلفة او التمايز في المنتج والتي لا يستطيع المنافسون الحصول عليها بسهولة. من هذه الاصول سر المعرفة (Know-How)، سمعة المنظمة، العلامة التجارية، اساس تثبيت الزبون، براءات الاختراع.

الكفاءات المتميزة: يتعلق مفهومها بقدرة المنظمة على استخدام مواردها المختلفة بشكل كفوء وفاعل. يتمثل ذلك بمجالات عدة منها امكانية اوصول المنتج الى السوق بشكل اسرع من المنافسين، اعتماد نمطية في الانجاز بشكل يختلف عن المنافسين .

قدرات الابداع: تعبر عن امكانية المنظمة في الانتاج بشكل رشيق ووضع الافكار الحديثة موضع التنفيذ دون تاخير، اعتماد معايير الجودة للمنتوج، امكانية وضع الاستراتيجيات الطارئة لتكوين واستدامة الميزة التنافسية استجابة لمتطلبات السوق.

د- وصف المتغيرات

1- ابعاد متغير ادارة القيمة

يتضمن وصف ابعاد ادارة القيمة من خلال الاحصاء الاستدلالي والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية وكما موضحة في الجداول ادناه. تميزت الاجابات بشكل عام بكونها متفقة مع مضامين الاستبانة، فيما يخص البعد الاول (وضوح الاسبقيات) كانت الاطواس الحسابية للاسئلة (x1, x2, x5) هي (3.23, 3.53, 3.21) وبانحرافات بلغت (1.13-1.15) باستثناء السؤالين (x3 و x4) فقد كانت اوساطهما الحسابية (2.89-2.84) وبانحرافات معيارية (1.13-1.19)، وهذا ما يوضح اتفاق اقل بشأنهما بدرجة استجابة (متوسط) بخلاف الاسئلة الثلاثة الاخرى التي كانت الاستجابة عند درجة (عالي). البعد الثاني (جودة المحفظة) كانت الاطواس الحسابية للاسئلة (x6 و x7 و x8 و x10) هي (3.16, 3.59, 3.71, 3.08) عند درجة استجابة عالي، بخلاف سؤال واحد فقط ضمن هذا البعد وهو (x9) بوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.03) الذي تميز بدرجة استجابة متوسط ايضا. فيما يخص البعد الثالث- تميز التفانة، كانت الاطواس الحسابية للاسئلة (x13-x14-x15) قد بلغت (3.9, 3.22, 2.08) بنوع استجابة عالي وبانحرافات معيارية (1.01, .098, 1.01)، اما السؤالين (x11-x12) اللذان تميزا باستجابة متوسطة يقابلها اوساط حسابية (3.11, 3.05) وانحراف معياري (1.12-1.11).

جدول (3)

الاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العينة بخصوص المتغير الفرعي وضوح الاسبقيات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
1.15	3.23	X1
1.24	3.53	X2
1.19	2.84	X3
1.13	2.89	X4
1.14	3.21	X5
1.17	3.14	تشخيص اجمالي وضوح الاسبقيات

جدول(4)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العينة بخصوص المتغير الفرعي جودة المحفظة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
1.12	3.08	X6
0.85	3.71	X7
0.94	3.59	X8
1.03	2.89	X9
1.07	3.16	X10
1.1	3.29	تشخيص اجمالي جودة المحفظة

جدول(5)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العينة بخصوص المتغير الفرعي تميز التفانة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
1.11	3.11	X11
1.12	3.05	X12
1.01	3.9	X13
0.98	3.22	X14
1.01	2.08	X15
1.05	3.07	تشخيص اجمالي تميز التفانة

2- ابعاد المتغير الميزة التنافسية

تضمن وصف ابعاد المتغير الميزة التنافسية من خلال الاحصاء الاستدلالي الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكما موضحة في الجداول والاشكال ادناه. فيما يخص البعد الاول (الموارد النادرة) اذ حقق السؤال (x5) اعلى متوسط اجابة قدره (3.43)، وبانحراف معياري (1.02) وهذا مؤشر على اتفاق العينة المبحوثة بدرجة (عالية) من بين الاجابات، اما السؤال الاول (x1) فقد حقق اقل نسبة من الاجابات وبمتوسط (2.54) وانحراف معياري (0.98). البعد الثاني (الكفاءات المتميزة) كان السؤال السابع (x7) حقق اعلى نسبة اجابة بوسط حسابي (3.19) وانحراف (0.92) ليحتل المرتبة الاولى من بين اسئلة هذا البعد اما المرتبة الاخيرة فكانت من نصيب السؤال (x10) بوسط حسابي (2.42) وانحراف (0.83)، اما البعد الثالث للمتغير الميزة التنافسية (قدرات الابداع) فقد حقق السؤال (x14) المرتبة الاولى بوسط (3.56) وانحراف (0.78) بدرجة استجابة عالية من بين الاجابات ويكون السؤال (x12) هو الاقل من حيث نسبة الاجابة وبوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.82).

جدول (6)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العينة بخصوص المتغير الفرعي الموارد النادرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
0.98	2.54	X1
1.43	3.41	X2
0.79	3.22	X3
0.88	2.96	X4
1.02	3.43	X5
1.02	3.11	تشخيص اجمالي الموارد النادرة

جدول (7)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العينة بخصوص المتغير الفرعي الكفاءات المتميزة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
1.04	2.53	X6
0.92	3.19	X7
0.71	2.88	X8
0.87	2.76	X9
0.83	2.42	X10
0.87	2.77	تشخيص اجمالي الكفاءات المتميزة

جدول (8)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العينة بخصوص المتغير الفرعي قدرات الابداع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
1.03	2.35	X11
0.82	2.12	X12
0.82	2.69	X13
0.78	3.56	X14
1.11	2.87	X15
0.91	2.72	تشخيص اجمالي قدرات الابداع

رابعاً-اختبار فرضية الاثر:

بقصد بيان امكانية قبول الفرضية الرئيسية الثانية، تم اعتماد اختبار دلالة الفروق بين المتوسطات المتعددة وتأثير المتغير المستقل بعدة مستويات على المتغير التابع، من خلال (F) المحسوبة والجدولية (تحليل التباين) الذي يمكن من تجزئة التباين الكلي للملاحظات الى جزئين، الجزء الاول يتعلق بالتباين بين المجموعات ذاتها، والجزء الثاني يتعلق بالتباين داخل المجموعات، بذلك يتم تحديد مصادر الاختلاف بين المتوسطات دون الاهتمام في تحديد نوع العلاقة بين المتغيرات. (المشهداني وآخرون، 2012، 102). الاتي عرض لتفاصيل التباين لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

أ- متغير ادارة القيمة

يبين جدول (9) الاتي تباينات محاور متغير ادارة القيمة.

جدول (9)
تحليل التباين لمتغير ادارة القيمة

	البيان	F المحسوبة	F الجدولية	Sig.
	<u>محور وضوح الاسبقيات</u>			
X1	تدرك الادارة اهمية تحديد نوع الموارد التي تحتاجها فعلا	6.87	5.79	0.05
X2	هناك تمييز بين درجة تميز الموارد المطلوبة	7.54	5.41	0.05
X3	يسود المنظمة ادراك اهمية الابداع	4.95	5.19	0.36
X4	تعد الكفاءات من الموجودات الملموسة الثمينة	9.81	5.05	0.36
X5	هناك جدولة دقيقة للموارد المطلوبة وتراجع دوريا	4.20	4.95	0.05
	<u>محور جودة المحفظة</u>			
X6	تسعى الادارة الى التنوع في الموارد	8.13	4.88	0.05
X7	تصنف الموارد والكفاءات على اساس مدى مساهمتها بتكوين السلعة او الخدمة	4.70	4.82	0.05
X8	هناك نظام لقياس المخاطر المحتملة عند فقد الكفاءات	4.53	4.77	0.05
X9	تصنف الانجازات الابداعية على انها من الاصول الثابتة	4.60	4.74	0.05
X10	تعني المحفظة الاداة التي يمكن من خلالها الحصول على افضل قيمة واعلى كمية منتج	3.86	4.71	0.05
	<u>محور تميز التفانة</u>			
X11	تعامل الموارد المهمة باقصى درجات العناية	4.52	4.68	0.01
X12	تقاس جودة الكفاءات بامكانية الاستخدام الافضل للتفانة	7.88	4.36	0.01
X13	تعد التفانة مصدرا تابعا للجهود الابداعي	5.66	4.37	0.05
X14	يرتبط الحصول على تفانة معينة بالقدرة على استخدامها فعليا	4.35	5.99	0.05
X15	تعتمد دراسات معمقة عند الرغبة بالحصول على تفانة معينة	5.01	5.14	0.01

ان الاساس المعتمد في هذا الخصوص هو المقارنة بين قيم (f) المحسوبة والجدولية وبما يقابلها من درجات الثقة، فاذا كانت القيم الجدولية اكبر من المحسوبة فان ذلك يفضي الى قبول الفرضية الخاصة بوجود تاثير ذو دلالة معنوية بين المتغيرات، والعكس صحيح (المشهداني وآخرون، 2012، 102).

في محور وضوح الاسبقيات كان هناك متغيرين فقط تميزا بكون قيمة (f) محسوبة اقل من الجدولية وهما (x3&x5)، الا ان المتغير (x3) كان بدرجة ثقة- نسبة الخطا (0.36) وهي عالية على عكس المتغير (x5) الذي كان بدرجة ثقة (0.05)، مما يشير الى ان اجابات العينة بشأن المتغير (x5) اكثر صوابا من اجابته بشأن المتغير الاخر.

اما محور جودة المحفظة, فقد كانت قيمة (f) المحسوبة اقل من الجدولية لجميع متغيراته باستثناء المتغير (x6), إذ بلغت القيمة المحسوبة (8.13) في حين كانت الجدولية (4.88) مما يؤشر ضعف اتفاق العينة بمضمون العبارة الخاصة بهذا المتغير والتي نصها (تسعى الادارة الى التنويع بالموارد).

تميز محور تميز التقانة بوجود متغيرين فقط (x12&x13) كانت قيمة (f) الجدولية الخاصة بهما اقل من المحسوبة, مما يدل الى ضعف اتفاق العينة بشأن مضامينها المتعلقة باختيار المتكئين من التعامل مع التقانة اضافة الى اهمال الابداع المرتبط بتطويع التقانة .

ب-متغير الميزة التنافسية

يختص جدول (10) الاتي بعرض تحليل التباين لمتغير الميزة التنافسية على وفق المحاور الخاصة به.

جدول (10)
تحليل التباين لمتغير الميزة التنافسية

Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	البيان
			<u>محور الموارد النادرة</u>
0.00	6.13	5.46	X16 تعتبر الموارد النادرة من اولى الاسبقيات لدى الادارة العليا
0.00	5.56	3.44	X17 يعتمد نجاح الاستراتيجيات على مدى توافر الموارد النادرة
0.05	7.28	4.95	X18 يفهم الجميع اهمية الموارد النادرة
0.00	5.55	6.23	X19 تعتبر سمعة المنظمة من الموارد النادرة
0.01	4.33	4.52	X20 تمتلك المنظمة موارد لاتوجد لدى المنظمات المنافسة
			<u>محور الكفاءات المتميزة</u>
0.00	6.60	2.12	X21 يتم الوصول الى الاسواق اسرع من المنافسين
0.01	4.11	3.65	X22 تعتمد برامج التدريب والتطوير عالية المستوى
0.00	5.87	2.21	X23 يتم النظر الى الكفاءات على انها راس مال بشري
0.05	4.01	5.32	X24 تحرص الادارة العليا على استقطاب الخبرات
0.00	7.32	1.13	X25 هناك رعاية خاصة للخبرات
			<u>محور قدرات الابداع</u>
0.05	4.46	3.83	X26 يتحقق النجاح من خلال الافكار الابداعية
0.00	5.15	4.90	X27 طرائق العمل غير تقايدية
0.01	5.06	7.43	X28 يتم التقييم على اساس جهود الابداع
0.00	7.21	4.20	X29 هناك برامج مستمرة للتطوير
0.00	5.76	4.08	X30 يتم التركيز على تقليل الكلف و تمايز المنتج

ضمن محور الموارد النادرة كانت قيم (f) المحسوبة للمتغيرات (x16&x17&x18) ادنى من القيم الجدولية المقابلة لها بدرجات معنوية تراوحت بين (0.05 & 0.00) ما يدل الى قناعة العينة بشأن مضامين هذه المتغيرات عكس المتغيرين (x19&x20) اللذان كانت قيم (f) المحسوبة الخاصة بهما اعلى من القيم الجدولية المقابلة لها الامر الذي يؤشر ضعف مضامينها على وفق تحليل اجابات العينة. فيما يخص محور الكفاءات المتميزة, كانت قيم

(f) المحسوبة للمتغيرات ($x_{21} \& x_{22} \& x_{23} \& x_{25}$) ادنى من القيم الجدولية المقابلة لها بدرجات معنوية تراوحت بين (0.00 & 0.05)، باستثناء المتغير (x_{24}) الذي قيم (f) المحسوبة الخاصة اعلى من القيمة الجدولية المناظرة لها. ان هذه المؤشرات تبين الاتفاق الكبير لاراء العينة على مضامين متغيرات هذا المحور. كانت اجابات عينة الدراسة على متغيرات هذا المحور متميزة باتفاق عالي بشأن مضامينها، يتبين ذلك من خلال قيم (f) المحسوبة للمتغيرات ($x_{26} \& x_{27} \& x_{29} \& x_{30}$) التي اعلى من القيم الجدولية المناظرة لها، بدرجات معنوية تراوحت بين (0.00 & 0.05). تميز المتغير (x_{28}) فقط بكون قيمة (f) المحسوبة الخاصة به اعلى من القيمة الجدولية المقابلة لها مما يشير الى ضعف تأثيره وعدم قناعة العينة بشأن مضمونه.

ان النتائج التفصيلية المعروضة في الجدولين انفا تشير الى العدد الاكبر من المتغيرات الفرعية قد تميز بانخفاض قيمة (f) المحسوبة عن ما يقابلها من قيم جدولية بدلالة درجات المعنوية المؤشرة ازاء كل منها. ان هذه النتائج تبين امكان قبول الفرضية الثانية الرئيسية في هذه الدراسة التي نصها (هناك علاقة تأثير معنوية بين مكونات ادارة القيمة والميزة التنافسية) على وفق ما تم عرضه انفا.

المبحث الخامس الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات النظرية

- 1- يتشكل المتغير المستقل (ادارة القيمة) من التعاضد بين ثلاث مكونات هي وضوح الاسبقيات، جودة المحفظة، وتميز التقانة المعتمدة في المنظمة لانجاز العمليات.
- 2- اعتبار ادارة القيمة مقياس لقدرة المنظمة في انجاز متطلبات الحصول على الميزة التنافسية التي تؤهلها للبقاء في موقعها ومنافسة الاخرين في القطاع.
- 3- استخدام تقنية ادارة القيمة في مختلف القطاعات .
- 4- ظهور مفاهيمية ادارة القيمة من خلال ضرورات التنفيذ السليم للاستراتيجية المختارة وحاجتها للاداة الادارية المناسبة لذلك.
- 5- يؤشر مفهوم نموذج دورة حياة القيمة مدى التعاضد بين النظم التنظيمية الرئيسية مثل عمليات، التسويق، المبيعات والاستراتيجية لتحقيق افضل قيمة للمنظمة.
- 6- ارتباط تحقيق القيمة المرغوبة بنشاطات معينة تبين درجة استجابة المنظمة لمتطلبات السوق والتغيرات في البيئة والكفاءة في تلبية متطلباتها للبقاء في السوق وتجاوز التهديدات ونقاط الضعف الداخلية .

ثانياً: الاستنتاجات الميدانية

- 1- الانعكاس الايجابي لعلاقات الارتباط بين مكونات متغيري الدراسة على اجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، اذ وفر ذلك الاساس المنطقي المقبول لديهم للاجابة بشكل اقرب ما يمكن للدقة.

- 2- -بينت نتائج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة بشكل عام, الاتفاق مع مضامين استبانة الدراسة, اذ كانت اكثر الاجابات تقابل درجة (عالي) من خلال المقابلة بين الاوساط الحسابية وما يقابلها من انحرافات معيارية وعلى وفق ما سبق عرضه بهذا الخصوص.
- 3- من خلال الجدول الخاص بتحليل التباين ,فقد تميزت اغلب العوامل بقيم (f) التي تدل الى اتفاق اغلب الاراء مع عبارات الاستبانة من خلال النتائج المعروضة بالجدولين (9) & (10) كون قيمها المحسوبة اقل من القيم الجدولية.

ثالثاً: المقترحات

من خلال النتائج الايجابية التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الحالية, ولغرض تعزيز الثقافة الادارية لدى مختلف العاملين وفي مختلف المنظمات, يقترح الباحث الاتي:

- 1- ايلاء موضوع القيمة الاهمية المناسبة كونه من المؤشرات الرئيسية في مقدرة المنظمات على تحقيق الاهداف الخاصة بها من خلال تقليل الكلف والتميز في المنتج.
- 2- دعم الجهود العلمية الهادفة لتطوير البحث عن افضل واحداث التقنيات الادارية مثل ادارة القيمة وبضوء المفاهيمية الخاصة التي ضمتها ثانيا الدراسة الحالية, التي لها تاثير نوعي على عمليات المنظمة وامكاناتها في تقديم افضل منتج.
- 3- تعميق النظرة الى موضوع الميزة التنافسية كونها تفسر اثر عوامل اخرى وطيدة الصلة بكفاءة وفاعلية الادارات في الارتقاء بالاداء المنظمي للمستويات الملائمة للبيئة ومتطلباتها المتميزة بالتسارع .
- 4- ضرورة الاستنارة براء العاملين بشكل مستمر وبمختلف مستوياتهم الفكرية ومؤهلاتهم وخبراتهم لتحديد مواطن القوة والضعف في عمل منظماتهم وبالتالي تجاوزها من خلال افضل البدائل المتاحة .
- 5- زيادة تسليط الضوء من قبل الادارات على موضوع الاستراتيجية والبحث الدقيق عن المقومات اللازمة لانجاحها وتأشير نقاط الضعف فيها من خلال الاوضاع المنظمة للمنظمات سواء العامة او الخاصة.

المصادر

اولاً: المصادر العربية.

- 1- محمد, طارق شريف يونس, 2000, مداخل القرار الاستراتيجي, اطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة بغداد, كلية الادارة والاقتصاد, 18.
- 2- الاحصاء للمخططين والباحثين, 1988, وزارة التخطيط, المعهد القومي للتخطيط, مؤلف تدريسي, مطبعة الجاحظ, بغداد.

3-المشهداني,كمال خلف علوان,عبودي,عماد حازم,نجم عبد الله,سهيل,2012, الاختبارات الاحصائية,دار الكتب والوثائق -بغداد, ط1, 102 ,
ثانياً: المصادر الاجنبية.

4-Arthur,A,Thompson&Pteraf,Maragret&Gamble,John&Strickland,A,2014

Crafting and Executing Strategy,19thed,ISBN 978-1-259-01180.

5-Arthur Mmegaloconomos,2004,Value Management Guideline, Asset Management,p-14.

6-Barney,B.J,(1995) revised (2015),Looking inside for.comp.,Academy of Management Executive ,Vol.9 (4),p2.strateghicmanagementinsight.com:

7-Barney, B, J, 1995,Looking inside of company, Academy of Management Excutive,Vol(9) 4,p2.

8-Cliff Bowman &Veronique Ambrosini, 2007, Firm value creation and levels of strategy, Management Decision, vol (45), No 3, p368.

9-Cliff Bowman &Veronique Ambrosini, 2000,Value creation versus Value capture:towards a coherent definintion of value in strategy,British journal of Management,Vol(11),No.1,p10.

10-Coff.R.,1999,When competitive doesn't lead to performance:The resource-based view and stakeholders bargaining power,Organization Science,Vol(10),No.2,p-120.

11-Pratt,Shanon&Niculita,alina,2008,Valuing Buisness,Analysis and Appraisal,5th ed,MecGraw Hill,p-86.

12Green .S.D,2004,Beyond Value Engineering:Smart value management for building project,International journal for project management,Vol(12),No1,February,p-52.

13-Robinson,J.L,2008,Value Added Strategies to a successful Value improvement Program.Value World,Vol(31),No3,p-22.

14-Val,Clulow&Barry,Carol,2003,The resource-based view and suistanable competitive advantage :The case of Financial services firm,Journal of European Idustrial Training,Vol(27).No5,p-223.

15-Saemundsson,R,J,2014,Atendence Of Innovation Strategies in new technology based firms:Journal of product I innovation Management ,Vol(31),p-939.

16-Tan .C.K,2011,Study Of Quality Management in Construction projects.Chines Business Review,Vol(10),No7,p-544.

17-www.strategicmanagementinsight.com/topics/competitive-

Workingpaper,2012,group of (VM) practitioners and consultans,www.what is value management,p2.

www.oxforddictionaries.com/definition18-

19-www.BuisnessDictionary.com

20-www.value-eng.org/Value

21-www.valuemanagement.sap.com/Html

22-[www.ivm.org.uk/value management/Institute of value management/2014](http://www.ivm.org.uk/value%20management/Institute%20of%20value%20management/2014)

23- www.utm.my/staff/value-management/Malaysia-2011

استبانة متغير إدارة القيمة

(A)

ت	محور وضوح الاسبقيات	عالي جداً	عالي	متوسط	واطئ	واطئ جداً
		5	4	3	2	1
1	تدرك الادارة اهمية تحديد نوع الموارد التي تحتاجها فعلاً.					
2	هناك تمييز لاسبقية واهمية الموارد المطلوبة.					
3	يسود المنظمة ادراك اهمية الابداع.					
4	تعد الكفاءات من الموجودات الملموسة الثمينة.					
5	هناك جدولة دقيقة للموارد المطلوبة وتراجع دورياً.					

(B)

ت	محور جودة المحفظة	عالي جداً	عالي	متوسط	واطئ	واطئ جداً
		5	4	3	2	1
1	تسعى الادارة الى التنوع في الموارد.					
2	تصنف الموارد والكفاءات على اساس مدى مساهمتها بتكوين السلعة والخدمة.					
3	هناك نظام لقياس المخاطر المحتملة عند فقد الكفاءات.					
4	تصنف الانجازات الابداعية على انها من الاصول الثابتة.					
5	تعني المحفظة الاداة التي من خلالها يتم الحصول على افضل قيمة واعلى كمية منتج.					

(C)

ت	محور تميز التفانة	عالي جداً	عالي	متوسط	واطن	واطن جداً
		5	4	3	2	1
1	تعامل الموارد المهمة بأقصى درجات العناية.					
2	تقاس جودة الكفاءات بإمكانية الاستخدام الأفضل للتفانة.					
3	تعد التفانة مصدراً تابعاً للجهد الإبداعي.					
4	يرتبط الحصول على تفانة معينة بالقدرة على استخدامها فعلياً.					
5	تعتمد دراسات معمقة عند الرغبة بالحصول على تفانة معينة.					

استبانة متغير الميزة التنافسية

(A)

ت	محور الموارد النادرة	عالي جداً	عالي	متوسط	واطن	واطن جداً
		5	4	3	2	1
1	تعتبر الموارد النادرة من أولى الأسبقيات لدى الإدارة العليا					
2	يعتمد نجاح الاستراتيجيات على مدى توافر الموارد النادرة					
3	يفهم الجميع أهمية الموارد النادرة					
4	تعتبر سمعة المنظمة من الموارد النادرة					
5	تمتلك المنظمة موارد لا توجد لدى المنظمات المنافسة					

(B)

ت	محور الكفاءات المتميزة	عالي جداً	عالي	متوسط	واطن	واطن جداً
		5	4	3	2	1
1	يتم الوصول إلى الأسواق أسرع من المنافسين					
2	تعتمد برامج التدريب والتطوير عالية المستوى					
3	يتم النظر إلى الكفاءات على أنها رأس مال بشري					
4	تحرص الإدارة العليا على استقطاب الخبرات					
5	هناك رعاية خاصة للخبرات					

(C)

ت	محور قدرات الابداع	عالي جدا	عالي	متوسط	واطن	واطن جداً
		5	4	3	2	1
1	يتحقق النجاح من خلال الافكار الابداعية					
2	طرائق العمل غير تقليدية					
3	يتم التقييم على اساس جهود الابداع					
4	هناك برامج مستمرة للتطوير					
5	يتم التركيز على تقليل الكلف وتمايز المنتج					

Source: Jone,Arthur,2011,measurements guidelines,auis,research .gov
3254 7,Governer Macquaire Tower .1Farrer Place –Sydney – w2000.

ISBN O 7313