

**أهداف الدرس:** سيتمكن الطالب من التعرف على المصادر التي تمكن المؤسسة من خلق القيمة، وليس الهدف تحقيق القيمة فحسب بل إنشاء قيمة مميزة عما يخلقها المنافس، ولا شك أن لكل قيمة بداية ونهاية، وبداية أخرى من جديد وهذا ما سيتم أيضا توضيحه.

### العناصر التي تتضمنها المحاضرة:

➤ مصادر خلق القيمة.

➤ دورة خلق القيمة.

**تمهيد:** إن الهدف الحقيقي للمؤسسة ليس خلق القيمة في حد ذاتها لأن ذلك تحصيل حاصل مادامت في نشاط مستمر مع محيطها، حيث تستمد منها المدخلات وتطرح مخرجات تعود عليها بالنفع وهنا تكون قد حققت قيمة، ولكن السؤال المطروح هل هي فعلا القيمة المرغوب فيها؟ وإذا تحدثنا من ناحية أخرى يطرح السؤال التالي هل المقصود بالرغبة أو المطلوبة من طرف الزبون؟ أم من طرف المؤسسة؟

الإجابة عن السؤال الثاني مفادها أن الهدف الأساسي هو خلق القيمة للمؤسسة بالدرجة الأولى ولكنها تتوقف على خلق القيمة للزبون، إذا قيمة يدركها الزبون وفي نفس الوقت هي القيمة المطلوب تحقيقها من طرف المؤسسة، أما الإجابة على السؤال الأول تتعلق بخلق القيمة المتميزة والتي تسمح للمؤسسة بتحسين أدائها وتنافسيتها وبالتالي تعظيم قيمتها في السوق، وهذا يرتبط بالبحث عن المصادر المختلفة والمناسبة للوصول إلى ذلك.

### مصادر خلق القيمة:

تحاول المؤسسة خلق القيمة حفاظا على وزنها في السوق وعلى استمراريتها، لذلك فهي ملزمة بالبحث عن كل ما يسهم في تحقيق ذلك الهدف، ويمكن للمؤسسة أن تؤثر على القيمة التي تخلقها من العديد من المصادر، منها ما يلي:

**1. السيطرة بالتكاليف:** لضمان تدفق المنتجات إلى السوق على المؤسسة تصميم نظامها كليا للتحكم في تصريف منتجاتها وتوجيهها إلى السوق، بما يحقق أهدافها بأقل مستوى ممكن من التكلفة، وعليه ووفقا لهذا الميكانيزم يمكن تحقيق ذلك بالتحكم في:

- **الموارد (عوامل الإنتاج):** أو الامكانيات المستغلة في خلق القيمة سواء من ناحية الإنتاج أو من ناحية الوظائف الأخرى وذلك بمحاولة توفيرها واستغلالها بكفاءة، بما في ذلك التقليل من الهدر وتوفير الوقت والجهد أي السعي نحو الاستغلال الأمثل لها وتحقيق الرشادة في ذلك.

• **تحسين الإنتاجية:** التحسين يكون من جانبين، الكمية والتنوعية، حيث يجب مراعاة الإنتاج وفقا للكمية المطلوبة في السوق أي الطلب على المنتجات، وتوفيرها في الوقت المناسب، ومن ناحية النوعية يجب مراعاة الجودة المطلوبة من طرف الزبائن مع محاولة تخفيض نسبة المعيب من المنتجات أي السعي نحو تحقيق سياسية الإنتاج بصفر إنتاج معيب.

2. **الكفاءة الإدارية:** ويكون ذلك بالنسبة لجميع المستويات، أي العمل على تحسين كافة الوظائف الإدارية ووضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة لذلك، ومحاولة توفير رأس مال بشري قادر على إحداث التغيير الإيجابي.

3. **التميز:** وهو المصدر الأساسي لخلق القيمة، حيث أن هذا الهدف لا يتحقق بمجرد إنشاء القيمة، فهذا الأمر يتحقق آليا لأنه لا توجد مؤسسة لا تحقق قيمة، وإنما الهدف الحقيقي يكمن في التميز في تحقيقها أي تميزها عن المنافسين لضمان الاستمرارية والنجاح، وهناك العديد من المجالات التي قد تميز فيها المؤسسة، منها رأس المال الفكري، الابتكار، التكنولوجيا سياسات الإنتاج، سياسات التسويق،.... وغيرها.

إن المصادر الثلاث المذكورة قد تستفيد منها المؤسسة جميعا، أي تسعى إلى تبني استراتيجيتي السيطرة بالتكاليف والتميز، وقد يكون هذا التميز في التكلفة، الجودة، تصميم المنتج، المظهر الخارجي بصفة عامة خصائص المنتج تقنيات استخدامه، خدمات ما بعد البيع، سياسات تسويق مختلفة،.... وغيرها، ولا شك أن هذا يعتمد على ضرورة تحقيق الكفاءة الإدارية الشاملة في جميع المستويات مع تمتع المؤسسة برأس مال بشري قادر على تحقيق الفعالية باستمرار، والتحديد الذي أضحي مطلوباً نظراً للتغيرات التي تحدث بين لحظة وأخرى، وهو ما ينوه إلى أن القيمة التي تخلقها المؤسسة اليوم قد تنتهي في أي وقت لتبدأ من جديد وتسمى نحو خلق قيمة أخرى جديدة.

### ثانياً: دورة خلق القيمة:

يقول الباحثان " Osterwalder " و " Pigneur " أن خلق القيمة مرتبط بخمس مراحل، وقد يتحقق في كل مرحلة بشروط معينة، وهي:

1. **تحقيق القيمة:** إذا تعلق الأمر بخلق القيمة للزبون فإنه يتعين جعل الزبائن يشعرون بالقيمة، أي العمل على إنشاء قيمة أكبر مما يتوقعونها، أما إذا تعلق الأمر بخلق القيمة للمؤسسة فالبدء تكون بالسعي نحو تعظيم الأرباح.
2. **تخصيص القيمة:** يمكن أن تنشأ القيمة في هذه المرحلة من خلال تطوير وتحسين وتسهيل تجربة العملاء للشراء، وهذا يمكن أن يتم في خطوتين: أولاً تحسين كيف يتم إجراء المعاملات، وثانياً، الاهتمام باستيفاء طلبات الزبائن، وبالنسبة للمؤسسة تتميز هذه المرحلة بتعظيم قيمة الأسهم.

3. استهلاك القيمة: وهو جوهر القيمة، حيث في هذه المرحلة يرى ويشعر العملاء بالقيمة من خلال الاستخدام الفعلي للمنتج أو الخدمة، وبالنسبة للمؤسسة تتحقق فيها قيمتها في السوق مقارنة بمثيلاتها ومن خلال قيمة أسهمها.
4. تجديد القيمة: بعد مرحلة النضج تأتي مرحلة إنتهاء القيمة، ولا يعني ذلك موتها بل تجديدها مرة أخرى وذلك من خلال إنشاء القيمة ولكن بإضافة المزيد من المزايا والخصائص للمنتج أو الخدمة والتي من شأنها أن تزيد من أرباح المؤسسة، وبالتالي ارتفاع قيمة الأسهم من جديد.
5. نقل القيمة: المرحلة النهائية من دورة حياة القيمة مرتبطة بمدى تقبلها من طرف الزبائن ومدى وصول المؤسسة إلى قيمتها التي تتطلع إليها، يمكن القول أنها مرحلة تقييمية.

بعد تحديد مصادر تحقيق القيمة وكذا مختلف المراحل التي يتم فيها خلقها، لا بد من الحديث عن الوسائل أو الأدوات المعتمدة في خلقها أو نماذج التي تتبناها المؤسسة للوصول إليها، وكيف يمكنها الإستفادة منها، من هذه النماذج نذكر: سلسلة القيمة، ورشة القيمة، شبكة القيمة.

بعض المراجع للاستفادة والمراجعة:

- Octave Jokung-Nguéna et autre, **introduction au management de la valeur**, Dunod Paris, 2001.
- Florence Noguera, Djamel Khouatra, Gestion des ressources humaines et la création de valeur organisationnelle, Concepts et Outils de mesure, La revue de la gestion des ressources humaines, N°53, Edition ESKA, paris , septembre, 2004.
- أ. روبرتس، روبرت لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر مصر، 2008.