



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية



الهندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

.دراسة ميدانية في مجموعة شركات جياذ

**Value Engineering and its Role in Achieving The
Competitive Advantage- Afield Study in Industrial Giad
Companies Group**

بحث تكميلي إستيفاءً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التكاليف
والمحاسبة الإدارية

إشراف:

د. محمد عبد الحميد محمود

استاذ مساعد

إعداد الطالب:

عبدالله أحمد عبدالله مصطفى

1437 هـ - 2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال الله تعالى :

فَأِنَّهُمْ عَدُوٌّ لِي إِلاَّ رَبَّ الْعَالَمِينَ الَّذِي خَلَقَنِي فَهُوَ يَهْدِينِ ﴿٧٨﴾ صدق الله العظيم

سورة الشعراء الآيات (78)

الإهداء

إلى نبع الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)
إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب
إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير (والدي العزيز)
إلى من تطلو بالأخاء وتميزو بالوفاء والعطاء
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة
إلى رياحين حياتي (إخواتي)
إلى من رافقتهم في العلم ، وسؤرافقهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت معهم إلي من عرفت كيف
أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم
زملائي وزميلاتي
أهدي لهم عصارة جهدي

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله حمد الذاكرين ، والشكر لله أكرم الأكرمين ، الذي أمدنا بأسباب المعرفة ، وحثنا علي العلم والتعلم ، والتقدير والعرفان ،الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بصفة عامة التي اتاحة لي الفرصة للالتحاق بصرحها العريق, تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر اليك , يامن كان له قدم سبق في ركب العلم والتعليم, يامن بذلت ولم تنتظر العطاء الي استاذي العزيز الذي أعتز بإشرافه ورعايته لهذا البحث ، فقد كان لتوجيهاته المقدرة والمستمرة أثرها الكبير في إتمامه وإكماله ، الدكتور محمد عبدالحميد محمود والشكر والتقدير لكلية الدراسات العليا, كلية الدراسات التجارية, و قسم محاسبة التكاليف والمحاسبة الادارية بصفة خاصة,الشكر والتقدير للجنة المناقشة التي اعطتني وقت من زمنها الغالي لمناقشة هذه الدراسة , والشكر الجزيل لمكتبة الجامعة لتوفيرها كل ما احتاج من كتب ومراجع ودراسات. والشكر موصول لمجموعة شركات جياذ الصناعية التي اتاحة لي تطبيق الدراسة في مجموعتها الصناعية العريقة والشكر الى الطابع , ويمتد هذا التقدير ليشمل كل الباحثين الذين إلتقيتهم بمراكز البحوث والدراسات والجامعات الذين أمدوني بالمعلومات والإسهامات الفكرية التي كان لها الأثر الكبير في بلورة هذا البحث ومرامية ، ويمتد التقدير إلي أفراد أسرتي ومصابرتهم ومساندتهم المستمرة ، والي كل من ساهم ووجه وساعد عظيم التقدير والإمتنان .

الباحث

المستخلص

تناول البحث الهندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات جياذ الصناعية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة أهمال الشركات والمؤسسات لى تطبيق أسلوب هندسة القيمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية حيث أن هندسة القيمة اسلوب من اساليب المحاسبة الادارية الحديثة يعمل على تخفيض التكاليف والمحافظة على مستوى الجودة .

وتمثلت تساؤلات الدراسة فيما يلي هل تطبيق أسلوب الهندسة القيمة تودى الى قيادة التكلفة؟ ما هو دور الهندسة القيمة فى تحقيق الميزة التنافسية؟ هل تطبيق أسلوب الهندسة القيمة يودى الى التمايز؟ ما هو الدور الذى تلعبه الهندسة القيمة فى التركيز؟

سعى البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف منها: معرفة الدور الذى تلعبه الهندسة القيمة فى تحقيق الميزة التنافسية. توضيح الدور الذى تلعبه الهندسة القيمة فى استراتيجية التركيز توضيح دور الهندسة القيمة فى تخفيض التكاليف. معرفة العلاقة بين الهندسة القيمة وابعاد الميزة التنافسية. ولتحقيق أهداف البحث افترض الباحث ما يلي:

فرضية رئيسية:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الهندسة القيمة والميزة التنافسية

وانبثق منها عدة فرضيات فرعية هي: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الهندسة القيمة وقيادة التكلفة. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الهندسة القيمة والتركيز. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الهندسة القيمة والتميز.

وأعتمد الباحث على مجموعة من المناهج هي: المنهج الاستنباطي في صياغة الاطار النظري والذي يخدم متطلبات الدراسة. المنهج الاستقرائي في وضع الفرضيات ومن ثم اختبار هذه الفرضيات للوصول إلى النتائج والتعميمات. المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة العملية التطبيقية. المنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة التي تمت في مجال الدراسة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: الهندسة القيمة تعمل بصورة اكثر فى بداية دورة حياة المشاريع بمجموعة شركات جياذ الصناعية، يفضل العملاء المنتجات ذات التكاليف المنخفضة والجودة العالية، يفضل عملاء شركات جياذ المنتجات ذات التكاليف المنخفضة والجودة العالية.

وبناءً على النتائج السابقة توصى الدراسة بالآتى: تطبيق الهندسة القيمة فى جميع الشركات التابعة لمجموعة شركات جياذ الصناعية نظراً لأهمية اسلوب الهندسة القيمة وماينتج عنه من فوائد وميزات فى حال تطبيقه . تبنى ورشة عمل لتتوير الموظفين. ان تتبنى مجموعة شركات جياذ استخدام اساليب المحاسبة الادارية الحديثة لضبط تكلفة الانتاج وتقديم منتجات بتكلفة اقل من المنافسين لتتمكن من الحصول على حصة سوقية اكبر .

Abstract

The study addressed the value Engineering and its role in Achieving the Competitive Advantage in industrial Giad companies Group, so the problem of this research represents in neglecting the applying of the value engineering and its role of realizing the competitive advantage for both firms and corporations, which is considered as one of modernized administrative accounting methods working to reduce the costs and maintaining the quality level, therefore the study questions represent in the following ,is the applying of the value engineering leading to cost pioneer ship?, what is the pivot role of the value engineering in realizing the competitive advantage , is the applying of the value engineering leading to the distinction ?, what is the role playing by the value engineering in concentration?.

The study aims at the realizing some objectives such as recognizing of role played by value engineering in realizing the competitive advantage ,clarifying the role played by value engineering in concentration strategy ,clarifying the role of value engineering in reducing the costs and identifying the relationship between the value engineering and dimension of the competitive advantage .

To realize the objectives of this study, the researcher hypothesizes the following:

First hypothesis: there is statistical relationship between the value engineering and the competitive advantage, so many hypotheses branch from it as follow:

There is statistical relationship between the value engineering and cost poineership, there is statistical relationship between the value engineering and concentration strategy and there is statistical relationship between the value engineering and distinction.

The study depends on various methods such as deductive method to form the theoretical frame work serving the study requirements, the inductive method to make hypotheses and check its accuracy accessing the results and dissemination of scientific results, analytical- descriptive method to study the applied case, the historical method to present the literature views related to the study.

The study reached the some results such as the value engineering works properly at the beginning of project life in Giad industrial companies group, so the customers in general prefer the low cost products with high quality, especially Giad, s customers also prefer the low cost products with high quality Building on this, the study recommended as follow: applying the value engineering in all Giad, s affiliated companies according to the importance Of the value engineering method and its interests and privileges upon applying it, adopting workshop to brief the staff, adopting modernized administrativeaccounting methods in controlling production cost and presenting the products with low cost for competition to enable them from obtaining a big mark

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ر	فهرس الجداول والاشكال
المقدمة	
2	أولاً : الإطار المنهجي
6	ثانياً : الدراسات السابقة
الفصل الأول: مفهوم هندسة القيمة وتطبيقاتها	
18	المبحث الأول : مفهوم هندسة القيمة وتطبيقاتها
33	المبحث الثاني :خطة عمل دراسات هندسة القيمة
الفصل الثاني:مفهوم وأبعادالميزة التنافسية	
48	المبحث الأول :مفهوم الميزة التنافسية
65	المبحث الثاني :ابعاد الميزة التنافسية
الفصل الثالث:الدراسة المدانية	
80	المبحث الأول : نبذة عن عينة الدراسة
85	المبحث الثاني : تحليل البيانات و إختبار الفرضيات
الخاتمة	
117	أولاً :النتائج
118	ثانياً :التوصيات
119	قائمة المصادر والمراجع
126	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الشكل
89	معامل الفا كرونباخ لمتغيرات البحث	(1/2/3)
90	قائمة الاتساق الداخلي لعبارات الإستبانة ومحاوره	(2/2/3)
91	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3/2/3)
92	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	(4/2/3)
93	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(5/2/3)
94	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العملية	(6/2 /3)
95	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية	(7/2/3)
96	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل المهني	(8 /2/3)
97	توزيع اجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول	(9/2/3)
100	توزيع اجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	(10/2/3)
103	توزيع اجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	(11/2/3)
105	توزيع اجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع	(12/2/3)
108	الارتباط وفق معامل بيرسون كاي تربيع بين المتغير المستقل والمتغير التابع المحور الأول	(13/2/3)
108	الارتباط وفق معامل بيرسون كاي تربيع بين المتغير المستقل والمتغير التابع المحور الثاني	(14/2/3)
109	الارتباط وفق معامل بيرسون كاي تربيع بين المتغير المستقل والمتغير التابع المحور الثالث	(15/2/3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	رسم فاست	(1/2/1)
86	نموزج الدراسة	(1/2/3)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
113	خطاب المبحوثين	1
114	خطاب المحكمين	2
115	محاور الاستبانة	3
120	اسماء المحكمين	4

المقدمة

ولاً : الإطار المنهجي
ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : الأطار المنهجي

تمهيد:

هندسة القيمة هي اسلوب منهجي فعال لحل المشكلات, برزت هندسة القيمة في نجاحها في التغلب على الكثير من الاخطاء التي وقعت وما زالت تقع في معظم العمليات الادارية وخصوصا التي هي في المجال الفني.

هندسة القيمة هي وسيلة حديثة تعالج ثلاثة مواضيع رئيسية وهي كفاءة الاداء وجودة العمل وتكلفة الانتاج , وتستخدم للتغلب على عوائق الجودة بالاضافة الي توفير الكثير من الجهد والمال والوقت والحصول علي عمل اكثر جودة و اتقان.

تسعى المنظمات بشكل فاعل بان تبقي في السوق وتستمر في مجال عملها ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل و يسير بل تتعرض الي منافسة شديدة وقوية ومن اجل تفادي ذلك وان تحقق اهدافها المطلوبة فانه يستوجب ان تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها تفردا عن غيرها من المنظمات الاخرى في ذات الصناعة.

تعتبر هندسة القيمة دراسة تحليلية تطبق علي مشاريع قد انتهت او منتجات مستخدمة حاليا لالقاء نظرة اخرى للتحسين من اداءها والرفع من مستوى جودتها والتخلص من تكاليفها الزائدة مما يساعد على تحسين الاعمال وتعزيز رضا العملاء و بالتالي يؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في أهمال الشركات والمؤسسات لى تطبيق أساوب هندسة القيمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية حيث أن هندسة القيمة اسلوب من اساليب المحاسبة الادارية الحديثة يعمل على تخفيض التكاليف والمحافظة على مستوى الجودة .

تساؤلات البحث:

- 1- هل تطبيق أسلوب هندسة القيمة تودى الى قيادة التكلفة؟
- 2- ماهو دور هندسة القيمة فى تحقيق الميزة التنافسية؟
- 3- هل تطبيق أسلوب هندسة القيمة يودى الى التمايز؟
- 4- ماهو الدور الذى تلعبه هندسة القيمة فى التركيز؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :

- 1- معرفة الدور الذى تلعبه هندسة القيمة فى تحقيق الميزة التنافسية .
- 2- توضيح الدور الذى تلعبه هندسة القيمة فى استراتيجية التركيز .
- 3- توضيح دور هندسة القيمة فى تخفيض التكاليف .
- 4- معرفة العلاقة بين هندسة القيمة وابعاد الميزة التنافسية .

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية :

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسة القيمة وتحقيق الميزة التنافسية .

الفرضيات الفرعية:

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسة القيمة وقيادة التكلفة.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسة القيمة والتركيز .
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسة القيمة والتميز .

أهمية البحث :

الاهمية العلمية :

تساهم الدراسة في معرفة أدوار هندسة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات والمؤسسات وتوضيح بعض المشاكل والحلول العلمية من خلال الدراسة الميدانية حتى تكن اضافة حقيقة للبحث العلمى والمكتبات.

الاهمية العملية :

تساهم هندسة القيمة في نجاح الشركات والمؤسسات والاعمال التجارية , حيث أن تطبيقها في المراحل المبكرة يساعد في القضاء على الكثير من المشاكل التي تعترض سبيل تنفيذها , حيث انه اسلوب عمل أدارى يمر بخطوات منظمة.

تكمن أهمية الدراسة في أختيار افضل الحلول الملائمة من الناحية الفنية والوظيفية والاقتصادية.

منهجية البحث :

استخدم البحث مجموعة من المناهج وهي :

1- المنهج التاريخي : لعرض الدراسات السابقة.

2- المنهج الاستقرائي : لصياغة الفرضيات.

3- المنهج الاستنباطي: لاختبار الفرضيات واسترجاع النتائج.

4- المنهج الوصفي : تحديد المشكلة و اجراءات الدراسة.

مصادر جمع المعلومات :

1- المصادر الاولية : الاستبانة

2- المصادر الثانوية : الكتب والمراجع ، الاوراق العلمية ، الانترنت .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : مجموعة شركات جيااد الصناعية

الحدود الزمانية : 2016م – 1437هـ

هيكل الدراسة :

يتكون هيكل الدراسة من مقدمة وثلاثة فصول و خاتمة , المقدمة وتشمل الاطار المنهجي والدراسات السابقة ، الفصل الاول هندسة القيمة و ينقسم الى مبحثين المبحث الاول مفهوم هندسة القيمة ، والمبحث الثاني خطة عمل دراسات القيمة .الفصل الثاني الميزة التنافسية و يتكون من

مبحثين,المبحث الاول مفهوم الميزة التنافسية ,المبحث الثانى أبعاد الميزة التنافسية , الفصل الثالث
الدراسة الميدانية وينقسم الى مبحثين, المبحث الاول نبذه تاريخيه عن مجتمع الدراسة والمبحث
الثانى اجراءات الدراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات , الخاتمة وتشتمل على النتائج
والتوصيات .

ثانياً : الدراسات السابقة :

1 - دراسة حاتم كريم كاظم (2000)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في اصبحت المنافسة في الوقت الحاضر كبيرة في السوق العالمي نتيجة لوجود اتصالات كبيره بين الأسواق العالمية وأثر هذا التنافس العالمي على الأسواق المحلية في العراق في السنوات الأخيرة من دخول منتجات عديدة ومتنوعة مما ادى الى بروز مشكلة تعاني منها المنتجات العراقية المحلية والمتمثلة بنخفاض خصائص المنتج وارتفاع تكلفة تصنيع هذا المنتج مما يؤثر على قيمة المنتج من وجهة نظر المستهلك.

تمثلت تساؤلات الدراسة في هل هندسة القيمة لها دور فعال في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات؟

هدفت الدراسة الى بناء إطار نظري عن هندسة القيمة لتوضيح مفهومه وأهدافه وفوائده وعناصره.

أستخدم اسلوب هندسة القيمة من خلال تجزئة المنتج الى وظائفه الاولية والثانوية .

افترضت الدراسة أن تطبيق هندسة القيمة يؤدي الى تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات.

توجد لدى بعض المشاريع الصناعية إمكانية لتطبيق أسلوب هندسة القيمة.

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة والمنهج الاستقرائي لصياغة الفرضيات.

من اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة أن اسلوب هندسة القيمة يخفض التكاليف دون المساس بالمواصفات والخصائص الاساسية للمنتج .

اوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من اساليب المحاسبة الادارية الحديثة كهندسة القيمة وغيرها من الاساليب في سبيل الوصول الى تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات.

تناولت هذه الدراسة هندسة القيمة ودورها تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات بينما اهتمت دور هندسة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية وهذا مايميز هذه الدراسة عنها.

(1) حاتم كريم كاظم , دور هندسة القيمة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات , رسالة ماجستير غير منشورة (العراق , الكوفة , كلية الاقتصاد والمحاسبة 2000)

2- دراسة اكرم احمد الطويل (2003)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، إن اهتمام الإدارة العليا للشركة الصناعية بأنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية يسهم في إمكانية تقديمها لشيء متفرد يمكن من خلاله للشركة الفوز على منافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال.

تمثلت تساؤلات الدراسة في هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأنواع الإبداع التقني؟ وهل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية؟

هدفت الدراسة الى زيادة المعرفة لدى المدراء والعاملين في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأنواع الإبداع التقني، فضلاً عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية تحديد أنواع الإبداع التقني الذي تحقق في الشركات.

افترضت الدراسة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنواع الإبداع التقني مجتمعةً وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعةً في الشركات قيد الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانب النظري للدراسة، وفي وصف مجتمع وعينة الدراسة، فضلاً عن تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية المعتمدة في الدراسة.

من اهم النتائج عدم وجود تأثير ذات دلالة معنوية بصورة مفردة لإبداع العملية الإنتاجية في بُعد العرونة. ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإبداع العملية الإنتاجية في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعةً في الشركات قيد الدراسة.

واصت الدراسة بزيادة اهتمام إدارات الشركات قيد البحث بأنواع الإبداع التقني كونه من الأدوات الأساسية التي تساعد في تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات القائمة، فضلاً عن تصميم العمليات الجديدة وتحسين عمليات موجودة حتى تتمكن من التكيف مع مخرجات التطور التقني وظروف المنافسة الحادة بالأسواق.

(1) اكرم احمد الطويل , العلاقة بين انواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية , (العراق , جامعة الموصل , رسالة ماجستير منشورة 2003)

تناولت الدراسة العلاقة بين انواع الابداع التقنى وابعاد الميزة التنافسية بينما تناول الباحث هندسة القيمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية .

3- دراسة زياد فيصل العزام (2004)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في خضم التغييرات السائدة والمتلاحقة في الأنظمة الإدارية والإقتصادية ومحدودية الموارد المتاحة للمنظمات والدول وخصوصاً في العالم العربي ما دفع بالمنظمات للبحث عن خطوات علمية وعملية ناجعة للتعامل مع تأثيرات هذه التطورات على قدرة المنظمات على التكيف والتأقلم معها بكل إحترافية ليس من خلال الإهتمام في المورد البشري فقط بل تتعداها إلى زيادة عدد الموهوبين في المنظمة والإستثمار فيهم كون المورد البشري يعد الأساس في كيفية تحويل التهديدات الناجمة عن هذه التغييرات والتطورات إلى فرص حقيقية يمكن الإستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية وجعلها عنواناً للنمو والتطور والإستدامة.

تمثلت تساؤلات الدراسة ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في مستشفى الميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال في محافظة إربد؟ ما مستوى توافر التوجه نحو الميزة التنافسية في مستشفى الميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال في محافظة إربد؟

هدفت الدراسة الى التعرف على دور المواهب وادارتها في تحقيق الميزة التنافسية لمستشفى الأميرة رحمة للأطفال في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيه من أطباء وصيادلة وممرضين وفنيي أشعة واداريين. إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المواهب وإستراتيجيات إدارة المواهب وعلاقة الموهبة بالإبداع والذكاء ونموذج مبدأ الكفايات في البيئة المبحوثة.

افتترضت الدراسة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية لمستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال .

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة .

من اهم نتائج الدراسة هناك مستويات عالية لدى إدارة المستشفى في تبني وتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب الكفوءة والمؤهلة العاملة في مستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال في الأردن .

أوصت الدراسة وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام القيادات الإدارية بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووضع إستراتيجيات ناجحة كفيلة بتحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.

(1) زياد فيصل العزام , إستراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال في الأردن , رسالة ماجستير منشورة (عمان جامعة العلوم الانسانية العالمية , قسم الادارة 2004)

تناولت الدراسة إستراتيجية إدارة المواهب ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية بينما تناول الباحث هندسة القيمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية .

4- دراسة حجاج عبدالرؤوف (2006)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة فى كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية ؟ وماهو دور الابداع التكنولوجى فى تنميتها ؟

هدفت الدراسة الى محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التى تساهم فى حصول المؤسسة على ميزة تنافسية ومحاولة الكشف عن المصادر الخارجية التى تساهم فى إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.

افترضه الدراسة ان الميزة التنافسية هى أساس تفوقها على منافسيها ويؤدى الابداع التكنولوجى الى تنمية الميزة التنافسية .

استخدمه الدراسة المسح المكتبى بالاطلاع على عدد من المصادر التى من شأنها معالجة الموضوع من اهم النتائج تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدراً حاسماً لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين فى مجال الصناعة , ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة وذات تكلفة اقل .

اوصت الدراسة بأن على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام اكثر بدراسة المحيط الذى نشط فيه وذلك من اجل معرفة كيفية التكيف معها .

تناولت الدراسة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودور الابداع التكنولوجى فى تنميتها بينما تناولت الدراسة هندسة القيمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية .

(1) حجاج عبدالرؤوف, الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرهما ودور الابداع التكنولوجى فى تنميتها (الجزائر , جامعة بسكسدة , كلية التسيير والعلوم الاقتصادية , رسالة ماجستير منشور , 2006)

5- دراسة زينب جبار يوسف (2009)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في تعانى العديد من الوحدات الإنتاجية منها والخدمية الهادفة الى تحقيق الربح من الارتفاع المتزايد فى تكاليف المنتج او الخدمة والذي ينعكس بشكل سلبى على هامش الربح المتوقع , الامر الذى يتطلب البحث عن كافة الوسائل الحديثة والمتطورة والتي من شأنها الدلرة وتوجيه الكلفة وبالشكل الذى يؤدي الى تخفيض الكلفة , وعليه فقد تم الاتجاه لاستخدام اساليب المحاسبة الادارية الحديثة والتي من بينها هندسة القيمة .

هدفت الدراسة الى ادارة وتوجيه وتحليل الكلفة فى الشركات العامة للصناعات الانشائية بأستخدام احدى اساليب المحاسبة الادارية الحديثه والمتمثلة فى هندسة القيمة وذلك من خلال تحليل ودراسة الانشطة الرئيسية والفرعية للشركة بهدف الوصول الى افضل الوسائل التى تساعد فى تخفيض الكلفة .

فرضية الدراسة استخدام هندسة القيمة فى تحليل التكاليف يؤدي الى السيطرة على التكاليف وبالتالي تخفيضها فى بداية ونهاية دورة حياة المشروع .

استخدمت الدراسة المنهج التاريخى لعرض الدراسات السابقة والمنهج الاستقائي لصياغية الفرضيات من اهم النتائج التى توصل اليها الباحث : هنالك عدد من الانشطة المضيفة للقيمة لعلاقتها المباشرة بالانتاج وعدد اخر من الانشطة غير مضيفة للقيمة لكونها خاصه بوظائف او اقسام اخرى ماعداء الانتاج .

من اهم التوصيات :ضرورة العمل بتحليل الكلف الكلية الى الانشطة الرئيسية والفرعية لأن من شأن ذلك المساعدة فى التعرف على الانشطة ذات الكلف المرتفعة والانشطة ذات الكلف المنخفضة وبالتالي يساعد التحليل المذكور الادارة فى اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة .

6- دراسة جمال عبدالحميد (2010)⁽²⁾

تمثلت مشكلة الدراسة فى ان القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن فى راس مالها الفكرى , وقدرة توظيفها للمعرفة الكافية فيه وتحويلها الى تطبيقات تحقق الأداء العالى وبالتالي تحقيق قدرتها التنافسية

(1) زينب جبار يوسف , تخفيض الكلفة بأستخدام هندسة القيمة فى الشركات العامة للصناعات الانشائية (العراق , البصرة , رسالة ماجستير غير منشورة 2010)

(2) جمال عبدالحميد على عبد السميع , اثر راس المال الفكرى فى الميزة التنافسية , دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارى , رسالة ماجستير منشورة , (مصر , مجلة الدراسات والبحوث العلمية , كلية التجارة , جامعة بنى سويف , العدد الثانى 2010)

حيث أن راس المال الفكرى هو المحدد الأساسى لنجاح المنظمة وبتالى يتطلب الأمر من المنظمات الرقابة فى التفوق التنافسى أن تحسن الأستثمار فى موجوداتها الفكرية .

تمثلت تساؤلات الدراسة فى هل هنالك اثر لدور راس المال الفكرى فى تحقيق الميزة التنافسية؟ هل تهتم منظماتنا الحالية بالموارد الغير ملموسة أكثر من مواردنا الملموسة؟ تمثلت اهمية الدراسة فى استكشاف أثر ابعاد راس المال الفكرى على ابعاد الميزة التنافسية للمنظمات .

استكشاف وجود العلاقة بين راس المال الفكرى والميزة التنافسية من عدم وجودها على وفق اجابات مديرى المنظمات محل الدراسة.

تمثلت اهداف الدراسة فى التأكد من وجود علاقة بين راس المال الفكرى وبين الميزة التنافسية. تقصى مدى تأثير راس المال الفكرى فى المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية . افترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين راس المال الفكرى وتحقيق الميزة التنافسية .

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين راس مال العملاء وتحقيق الميزة التنافسية استخدمت الدراسة المنهج التاريخى لعرض الدراسات السابقة والمنهج الاستقرائى لصياغة الفرضيات.

اوصت الدراسة بمزيد من التقصى والدراسة حول مفهوم راس المال الفكرى ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية.

تناولت هذه الدراسة اثر راس المال الفكرى فى تحقيق الميزة التنافسية بينما يتناول الباحث دور هندسة القيمة فى تحقيق الميزة التنافسية .

7- دراسة عاطف عبد المجيد (2000)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة فى محاولة تطوير فعاليات البعد الزظيفى لأنظمة التكاليف فى القطاع الصناعى المصرى من خلال مدخل التكلفة المستهدفة بغرض تحقيق الرقابة الفعالة بدءاً من مرحلة التصميم وانتهاء بمرحلة ما بعد البيع , مع الاخذ فى الأعتبار مقومات الأداء الداخلى والخارجى للوصول الى التكلفة المستهدفة والتي تحقق استراتيجية الميزة التنافسية .

(1) عاطف عبد المجيد عبد الرحمن , مدخل التكلفة المستهدفة فى مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف استراتيجى لتحقيق الميزة التنافسية فى الشركات المصرية, رسالة ماجستير منشورة (مصر ,كلية التجارة , جامعة أسيوط , المجلة العلمية العدد الثامن والعشرون 2005)

هدفت الدراسة الى تحليل ودراسة مداخل التكاليف التقليدية وأساليب خفض التكلفة لتحديد مدى كفاءتها فى مجال تحقيق التكلفة التنافسية لمواجهة متغيرات البنية الاقتصادية الحديثة , والتأهيل العلمى لأسلوب التكلفة المستهدفة كأحد أساليب تدعيم الوظيفة القابلية الشاملة على التكاليف بغرض تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.

أفترضت الدراسة ان عدم ملائمة المداخل التقليدية لتحقيق البعد الرقابى فى ظل متغيرات البيئة الحديثه .

يحقق أسلوب التكلفة المستهدفة البعد الحقيقى للرقابة وخفض التكاليف لمواجهة البنية التنافسية. استخدم المنهج الاستقرائى والمنهج الاستنباطى.

أهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة هى ارتباط هذا الأسلوب بمنهج الجودة الشاملة وانه يودى الى خفض التكاليف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

اوصت الدراسة بمزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية فى هذا المجال لمحاولة نقل التجربة اليابانية الناجحة وتحقيق الميزة التنافسية فى ظل البيئة التنافسية التى ستواجه الشركات المصرية بعد اتفاقية الجات.

تناولت هذه الدراسة دور التكلفة المستهدفة فى تحقيق الميزة التنافسية وسوف يتناول الباحث اسلوب هندسة القيمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية وهذا مايميز هذه الدراسة.

8- دراسة عمار عبدالخالق (2013)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة فى ان المداخل التقليدية للتكاليف أصبحت لا تتلأم مع البيئة الصناعية الحديثه, لانها قد نشأت فى بيئة إنتاجية مختلفة تتصف بطول دورة حياة المنتج كما أنها تقوم بمراقبة التكلفة والتحكم فى الجودة بعد الانتهاء من عملية الانتاج, فكان لأبد من إبتكار أساليب جديده لمواجهة التغيرات التى تحدث فى بيئة العمل ولذلك يحتاج مصنع التوفيق للصابون الى الكثير من الاجراءات ,منها توقع التغيرات فى بيئة العمل والاستعداد لها قبل حدوثها, وكما يتم أيضاً التركيز على تهديدات المنافسين الحاليين والجدد .

تمثلت تساؤلات الدراسة فى هل يودى نظام التكاليف المعمول به فى مصنع التوفيق للصابون الى تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ؟

(1) عمار عبدالخالق الشيخ النور , التكلفة المستهدفة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية للقطاع السودانى , دراسة حالة مصنع التوفيق للصابون (رسالة ماجستير , السودان , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013)

من اهم اهداف الدراسة توفير إطار علمى لإبراز دور اسلوب التكلفة المستهدفة فى تخفيض التكاليف .

إبراز دور التكاليف المستهدفة كاسلوب من اساليب المحاسبة الادارية الحديثة فى تخفيض تكاليف الانتاج وبيان اثر الميزة التنافسية لمصنع التوفيق للصابون .

افتترضت الدراسة مايلى : يؤدى نظام التكلفة المستهدفة فى القطاع الصناعى السودانى الى تخفيض التكاليف ممايساعد على تحقيق الميزة التنافسية .

يوفر نظام التكاليف المستهدفة معلومات هامة تساعد فى تطوير المنتجات مما يحقق الميزة التنافسية للمنشأة .

استخدم المنهج التاريخى لتتبع الدراسات السابقة التى لها علاقة بالموضوع , المنهج الاستقرائى لاختبار فرضيات البحث.

من اهم النتائج التى توصل اليها الدراسة ان التكاليف المستهدفة لها دور مهم وفعال فى تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية .

تناول البحث دور التكاليف المستهدفة فى تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية فى مصنع التوفيق للصابون وسوف يتناول الباحث دور هندسة القيمة فى تحقيق الميزة التنافسية فى مجموعة شركات جياذ وهذا مايميز هذه الدراسة عن غيرها .

9- دراسة طه على نايل (2007)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة فى نظرا لزيادة حدة المنافسة سوا على المستوى المحلى او العالمى وفى ظل نظام العولمة اصبحت الموارد المالية والمادية متاحة, لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار فى احد اهم مواردها وهى الموارد البشرية وعليه فأن ضعف اهتمام الشركة العامة لصناعة الحراريات مصنع الفلوجه بطرق تدريب العاملين سيؤدى ذلك الى عدم قدرتها على المنافسة مع منتجات او خدمات المنظمات المشابهه سواء كانت المحلية او المستوردة.

اهداف البحث:

يهدف البحث الى :

- تحديد علاقة طريقتى التدريب داخل المنظمة وخارجها بتحقيق الميزة التنافسية

(1) طه على نايل , علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية , دراسة ميدانية فى الشركة العامة لصناعة الحراريات (جامعة الانبار , رسالة ماجستير غير منشورة , 2001)

- معرفة دور المتغيرات الديمغرافية (العمر _ الخبرة_ المؤهل) بتحقيق الميزة التنافسية
فرضيات البحث

- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين طرق التدريب وتحقيق الميزة التنافسية
 - هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديمغرافية وتحقيق الميزة التنافسية
 - هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمى للمتدرب وتحقيق الميزة التنافسية
- منهج الدراسة

اعتمد البحث المنهج الوصفي فى تشخيص طرق التدريب ومداخل دراسة الميزة التنافسية ومنهجا تحليليا كليا فى تفسير علاقة طرق التدريب فى تحقيق الميزة التنافسية للشركة المبحوثة.
النتائج:

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها:

تعتمد المؤسسات على الانشطة التدريبية المتنوعة التى تضمن لها الزيادة فى المبيعات والحصة السوقية وبناء سمعة طيبة للمؤسسات.

تتبنى المؤسسة محل الدراسة ابداع افكار تدريبية جديدة وهذا يكسبها ميزة تنافسية ومركز مرموق فى السوق

التوصيات

اوصت الدراسة بمزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية فى هذا المجال لمحاولة الوصول الى نتائج متقدمة حتى تكون لها القدرة فى المساهمة العامة

تتا ولت هذه الدراسة علاقة تدريب الكادر البشرى ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية بينما يتناول الباحث هندسة القيمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية

10- دراسة حومدى هناء (2013)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة البحث ماهو دور الاساليب الترويجية فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟ وماهو واقع الاساليب الترويجية فى المؤسسة محل الدراسة

تساؤلات البحث :

هل تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الترويج كأحد أنشطتها؟

(1) حومدى هناء , الاساليب الترويجية ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (جامعة قاصدى مرباح , رسالة ماجستير غير منشورة 2013)

ماهى اهمية ومكانة الترويج فى المؤسسة محل الدراسة؟

ماهو دور الاساليب الترويجية فى المؤسسة محل الدراسة وفى تحقيق الميزة التنافسية؟

يهدف الدراسة الى :

أيضاح أهمية ودور الترويج فى تحقيق الاهداف التسويقية فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

معرفة مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالترويج.

فرضيات الدراسة:

تعتمد المؤسسات الجزائرية على العملية الترويجية كأحد أنشطتها باعتبارها وسيط بينها وبين المستهلك.

الأساليب الترويجية تزيد من رقم أعمال المؤسسة وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية ودعم التصورات الايجابية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ميزة تنافسية من خلال اتباع استراتيجية التكلفة الاقل والتميز.

منهجية الدراسة:

اتباع الباحث المنهج الوصفى التحليلى بدرجة اولى عبر مجمل الجانب النظرى , كما اعتمد المنهج المقارن ومنهج دراسة الحالة فى الجانب التطبيقى .

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

الترويج يعتبر وسيلة اتصال بين المؤسسة وزبائنها وجذبهم وتغير سلوكهم الشرائى واقناعهم بأقتناء خدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

المقياس الحقيقى لنجاح الاساليب الترويجية فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو درجة مساعدتها ومساهمتها فى تحقيق أهداف المؤسسة التسويقية او غير التسويقية.

تتباين وسائل ترويج المبيعات التى تستخدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين عينات

المجانية, المعارض, المسابقات , الجوائز والتخفيضات.

التوصيات:

لابد للمؤسسات محل الدراسة إنشاء مصلحة خاصة بالتسويق

على بعض المؤسسات محل الدراسة ربط أهداف المزيج الترويجى بالأهداف السياسية التسويقية

ككل وبالتالي تحقيق المؤسسة اهدافها بشكل عام.

تناولت هذه الدراسة علاقة اساليب الترويجية ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية بينما يتناول الباحث فى هذه الدراسة علاقة هندسة القيمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية

11- دراسة شاهرعبيد (2012)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة فى دور الخدمات الألكترونية المصرفية فى تعزيز الميزة التنافسية فى قطاع البنوك فى محافظة جنين من وجهة نظر العملاء

تمثلت تساؤلات الدراسة فى ماهو دور الخدمات الألكترونية المصرفية فى تعزيز الميزة التنافسية فى قطاع البنوك فى محافظة جنين من وجهة نظر العملاء؟

هل توجد فروق فى دور الخدمات المصرفية الألكترونية فى تعزيز الميزة التنافسية؟

اهداف البحث: التعرف على دولر الخدمات الألكترونية فى تحقيق ميزة تنافسية فى البنوك التجارية فى محافظة جنين.

معرفة فيما اذا اختلف دور البرامج التدريبية فى تنمية مهارات موظفى قطاع البنوك فى محافظة جنين .

افترضت الدراسة انه لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بدور البرامج التدريبية فى تنمية مهارات موظفى قطاع البنوك فى محافظة جنين.

استخدم الباحث المنهج الوصفى كمنهجية مناسبة لموضوع البحث .

توصل الباحث الى النتائج الآتية: تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فى دور الخدمات الألكترونية المصرفية التى تقدمها البنوك فى محافظة جنين.

تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية فى دور الخدمات الألكترونية المصرفية وكفاءة العاملين.

التوصيات: العمل على تعزيز استخدام احدث الوسائل التكنولوجية لممارسة العمل البنكى.

تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات بما يكفل انسياب الخدمات المصرفية بكفاءة عالية.

العمل على إقامة رقابة صارمة وضابطة لهذه التعاملات الألكترونية البنكية.

تناولت هذه الدراسة دور الخدمات المصرفية الألكترونية ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية

بينما يتناول الباحث فى هذه الدراسة هندسة القيمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية.

(1) شاهر عبيد , دور الخدمات الألكترونية المصرفية فى تحقيق الميزة التنافسية فى قطاع البنوك فى محافظة جنين (جامعة القدس المفتوحة , رسالة ماجستير غير منشورة , 2012)

12- دراسة سام عبد القادر الفقهاء (2012)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة تسعى الجامعات كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو في السوق، وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها. ولكن الجامعات أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة منها التحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة. وبين سعي الجامعات للعمل وفق رسالتها وتحقيق أهدافها وسعيها لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها تزداد التحديات تعقيداً بسبب الطبيعة القانونية والقطاعية للتعليم العالي، وبسبب أنها تحتاج للعمل وفق أسس مختلفة نسبياً عما هو متاح لمؤسسات القطاع الخاص، يزداد الأمر صعوبة. فالتنافسية دائماً تجعل الإنتاج والخدمة غير كفوئين

تمثلت تساؤلات الدراسة في ما المقصود بالتميز في التعلم والتعليم؟ وما مجالاته؟ وما البرامج والأنشطة التي تشتمل عليها استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم؟ ما المقصود بالميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي؟

تهدف هذه الدراسة إلى البرهنة على ارتباط استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم مع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، وإلى إبراز أهمية تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وتنفيذها من خلال عرض تجربة جامعة النجاح الوطنية ليفيد قادة الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى من هذه التجربة، وبما يسهم في تقديم مؤشرات تفيد القرارات الاستراتيجية الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية، واستدامتها لمؤسسات التعليم العالي.

اتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية، فبحثت في الآلية التي تؤثر من خلالها استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات من خلال مراجعة الأدب المتوفر حول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لتقديم شرح عميق لهذا المفهوم، وحول مفهوم التميز في التعلم والتعليم، ثم وصفت هذه المتغيرات وحلت علاقة بعضها ببعض.

افتترضت الدراسة ان إن الممارسات الهادفة لتحقيق التميز في التعليم يمكن أن يتم تطويرها لتطبيق على المدرسين أصحاب الأداء الجيد والأداء المتميز في التدريس .

من اهم نتائج الدراسة إن تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم قد جسد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وأعطاه بعداً مؤسسياً حقيقياً . وإن اتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى

(1) دراسة سام عبد القادر الفقهاء , تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي, رسالة دكتوراة منشورة , (فلسطين , نابلس جامعة النجاح الوطنية 2012)

العملية الأكاديمية قد أسهم في تغيير أسس المنافسة مع الجامعات، إذ تجاوزت الأسلوب التقليدي إلى أسلوب عصري يعتمد الطالب محورياً للعملية الأكاديمية.

أوصت الدراسة ضرورة إيجاد نوع من التوازن بين العمل التدريسي والعمل البحثي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات فهذا له مضامين هامة تتعلق بالمعايير المستخدمة في عملية تقويم التميز. وهناك ضرورة لأن تسعى الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية، لكن بمحتوى استراتيجي مختلف عما هو في القطاع التجاري الخاص، يعكس رسالة الجامعة وأهدافها، ويعتمد على إجراء تحسينات وتميز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها .

تناولت الدراسة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي بينما تناول الباحث هندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .

13- محمود عبد المجيد عساف (2005)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في ظل الإقبال المتزايد على التعليم العالي في محافظات غزة، والتوسع في مؤسساته وجهودها في البحث عن آليات لتحقيق ميزتها التنافسية، وتطوير آليات عملها بما يحقق لها مزيداً من التقدم والرقى ومواكبة المستجدات على الساحة المحلية والإقليمية في الوقت الذي يعيش فيها الشعب الفلسطيني حالة من ضعف الاستقرار على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

تمثلت تساؤلات الدراسة في ما الإستراتيجية المقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؟

هدفت الدراسة الى التعرف إلى واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين فيها. وضع إستراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

افترضت الدراسة الى ان لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دراسات عليا - بكالوريوس).

(1) محمود عبدالمجيد عساف , استراتيجية مقترحة لادارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي (فلسطين , جامعة غزة الاسلاميه , رسالة ماجستير منشوره , 2005)

من اهم نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وذلك لحملة الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر من 10، في الدرجة الكلية للاستبانة. اوصت الدراسة اعتماد تخطيط السيناريو المستقبلي للمؤسسات لتحقيق الفاعلية ويكشف الآراء والاتجاهات والميول المستقبلية نحو الإبداع . تناولت الدراسة استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بينما تناول الباحث هندسة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية .

14- نهاية عبدالهادي التلباني (2012)⁽¹⁾

تمثلت مشلة الدراسة في تعمل شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة في بيئة غير مستقرة تتسم بالتغيير المستمر الذي

يحد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية لها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في عملها في ظل الوضع القائم من إغلاقات مستمرة للمعابر والحصار المفروض على قطاع غزة من ناحية والاتفاقات الاقتصادية الموقعة مع إسرائيل والقيود المفروضة على استيراد الأدوية والقوانين والإجراءات التي تقيد حركة تداول الأدوية من ناحية أخرى, الأمر الذي يتطلب من هذه الشركات الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة للتغلب على هذه التعقيدات في بيئة عملها للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال ممارسة التخطيط الإستراتيجي الذي يحدد قدرتها على التكيف والاستمرار في ظل المعطيات البيئية غير المستقرة .

من اهم تساؤلات الدراسة ما علاقة ممارسة التخطيط الإستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية ؟

افترضت الدراسة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية .

تهدف هذه الدراسة من خلال الإطار النظري إلى التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومفهوم الميزة التنافسية ومن ثم تقديم إطار نظري حول هذين المفهومين.

من اهم النتائج توجد علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والميزة التنافسية بشكل عام, حيث بلغ معامل.

اوصت الدراسة تعزيز الاهتمام بالهيكل التنظيمي للشركات والحرص على التأكد من مدى فاعليته لعملياتها.و العمل على صياغة رسالة الشركة بحيث تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.

(1) نهاية عبدالهادي التلباني , التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي (فلسطين , جامعة الازهر بغزة , رسالة ماجستير منشورة , 2012)

تتاولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي بينما تناول الباحث هندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

15- مصطفى رجب على شعبان (2011)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية .

من اهم تساؤلا الدراسة ماهو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ؟
افتترضت الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية .

هدفت الدراسة التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركات الاتصالات الفلسطينية .

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة
من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هنالك تفاوت في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية , وان رأس المال البشري هو المجال الاقل تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية .

اوصت الدراسة بضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على انه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة والحفاظ عليه وتطويره باستمرار .

تتاولت الدراس رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بينما تناول الباحث هندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .

⁽¹⁾ مصطفى رجب على شعبان , رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية (فلسطين , الجامعة الاسلامية غزة رسالة ماجستير منشور , 2011)

الفصل الأول

مفهوم هندسة القيمة وتطبيقاتها

المبحث الأول : مفهوم هندسة القيمة وتطبيقاتها
المبحث الثاني : خطة عمل دراسات هندسة القيمة

المبحث الأول

مفهوم هندسة القيمة

أولاً : مفهوم هندسة القيمة:

يعتبر لورانس مايلز بمثابة المبتكر لمنهج تحليل القيمة_ هندسة القيمة، فلقد اهتم بمفهوم تحليل القيمة في اواخر الأربعينات في فترة الحرب العالمية الثانية (1938 - 1945م) , حيث كان يعمل في شركة جنرال اليكتريك، التي واجهت نقص في المواد الاستراتيجية المطلوبة لإنتاج منتجاتها خلال الحرب العالمية الثانية،

وكانت مهمة مايلز محددة في البحث عن والتفاوض والحصول على المواد والمكونات التي تحتاج إليها الشركة، والتي حدث قصور في امدادها نتيجة الحرب، هذه الظروف الصعبة اجبرت مايلز على التفكير في إيجاد الحل البديل، وكان السؤال الذي يراوده هو "إذا لم أستطيع الحصول على المنتج، فكيف أحصل على نفس الوظيفة التي يقوم بها المنتج باستعمال بعض الماكينات أو العمل أو المادة التي يمكن الحصول عليها ومن هنا إقترح مفهوم التحليل الوظيفي، والذي تطور فيما بعد ليعرف بتحليل القيمة⁽¹⁾ .

في عام 1954م طبق مكتب الأسطول الأمريكي للسفن أول برنامج للحكومة الاتحادية بمساعدة مايلز وموظفيه، كما استطاعت بعض الشركات الأخرى أن تتفهم بسرعة هذا النجاح الذي حققه مايلز، وكانت نتيجة ذلك أن تحليل القيمة بدأ يكتسب شعبية كبيرة، وفي النهاية دفع هذا النجاح مجموعة من الممارسين لتكوين مجتمع تعليمي يشارك في وضع المفاهيم وتطوير القدرات الإبتكارية في هذا المجال وهو ما يعرف بالجمعية الأمريكية لهندسة القيمة⁽²⁾ .

وخلال الثمانينات وصل مفهوم تحليل القيمة إلى نهايته، وتم الإعلان عن انبثاق مفهوم اخر وهو مفهوم هندسة القيمة وتلاه بشكل سريع مفهوم إدارة القيمة⁽³⁾ .

ويمكن اعتبار الاهتمام الزائد بتخفيض التكلفة هو المسؤول بشكل كبير عن ظهور مفهومي تحليل القيمة وهندسة القيمة، حيث ينصب اهتمام العديد من الشركات على تخفيض التكلفة، التي تؤدي

(1) Robert. B .S."Fundamentals of Value Methodology" xlibris Corporation(2005),USA P 671

(2) المرجع السابق ص675

(3) احمد السيد الكردي ادارة القيمة , مفاهيم ادارية معاصرة (عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع 2003) ص 6

في اغلب الأحيان إلي تقليل جودة المنتج، للوصول به إلى التخفيض المطلوب، غير انه من الممكن الآن ومع استخدام تحليل القيمة وهندسة القيمة، تخفيض التكلفة وتحسين الجودة في نفس الوقت أو على الأقل المحافظة عليها⁽¹⁾.

هندسة القيمة بالمعنى البسيط هي عن دراسة تكاليف مالية بل هي اقرب إلى التحليل الإقتصادي أو تحليل التكاليف وهي دراسة تحليلية ذات منهج محدد تجري بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج او مشروع أو خدمة، لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها لغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل أو بهما معاً من خلال بدائل ابتكارية دون المساس بالمتطلبات الأساسية .

فهندسة القيمة ذات مفهوم واسع ولا تعني الهندسة بالمعنى المجرد المتعارف عليه وهو الآلات من مسطرة ومقاييس رسم وأشكال ولكنها هندسة وظيفية أي إعادة دراسة أداء وظيفة المنشأة وأداء دورها بشكل أفضل أو بأقل تكلفة ولا يشترط في هذه الدراسة أن تكون ذات هدف واحد وهو تخفيض التكلفة فقط أو العمل في حدود ميزانية محددة، كما قد يتبادر إلى اذهان الكثيرين، وإنما الهدف منها بشكل مبسط هو إلغاء أجزاء من المشروع أو التقليل من الإسراف والتبذير⁽²⁾.

هندسة القيمة من هذا المنطلق تنظر إلى الجودة والجودة أولاً، كما تهتم بأداء الوظيفة على الوجه الأكمل وتوفير الكثير من الأموال التي تذهب هدرًا، وهندسة القيمة جاءت من لفظ قيمة لعلاقتها الوثيقة بالثمن فهي نسبة تتناسب مع ثمن الشيء وربط هذا العلم بالهندسة جاء نتيجة لارتباطه وعلاقته بالجودة التي تعتمد اساساً على الهندسة والمواصفات الجيدة كالتحمل والقوة ونوعية المادة⁽³⁾.

عرفت هندسة القيمة بالاتي:

طبقاً لتقرير مكتب المحاسبات الأمريكي فقد عرفت:

1 - تم توصيف هندسة القيمة على إنه اسلوب علمي لتحليل منتج أو خدمة حتى تؤدي وظيفتها بأقل تكلفة كلية ممكنة بدون تضحية بالجودة، حيث يؤدي استخدام هندسة القيمة إلى توفير هام أو أكثر بعد استخدام وسائل التخفيض الأخرى⁽⁴⁾.

(1) المرجع السابق ص 9

(2) مارى نبيل صبحى , نظم هندسة القيمة كمؤكد لفاعليات الحفاظ الهندسى (القايره رساله ماجستير 2007) ص 27

(3) المرجع السابق ص30

(4) Atkinson ,A.A. :Banker, R.S and young, S.M, **value engineering** (.,2001), , p 616

2 - ومن منظور مكونات المنتج يلاحظ أن هناك من يعرف هندسة القيمة على أنها فحص مكونات المنتج لتحديد مدى إمكانية تخفيض التكلفة مع المحافظة على جودة المنتج وكفاءة أداءه الوظيف⁽¹⁾.

3 - أما الجمعية الأمريكية لهندسة القيمة فقد عرفت هندسة القيمة بأنها تطبيق منهجي لأساليب محددة يتم من خلالها تحديد وظائف المنتج، وقيمة كل وظيفة ومحاولة التوصل إلى أفضل أداء وظيفي بأقل تكلفة⁽²⁾.

4 - كما تعرف هندسة القيمة بأنها عملية تقييم منظمة لكل نواحي وظائف سلسلة القيمة بهدف تخفيض التكاليف مع المحافظة على الوفاء باحتياجات العميل⁽³⁾.

5 - ولقد عرفه احد الكتاب على أنه المحاولة الجادة لربط التكلفة بالإنتاجية دون المساس بتخفيض الجودة النوعية⁽⁴⁾.

6 - ويرى عثمان عبدالرحمن أنه عبارة عن عملية تقوم بتحديد قيمة المنتجات، أو طريقة لمقابلة قيمة المنتجات بتكلفتها، وهذه المقابلة ينتج عنها نسبة تعرف بمعامل أو مؤشر القيمة، وأن الهدف من هندسة القيمة هو الزيادة القصوى لمعامل القيمة وتخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى⁽⁵⁾.

مما سبق يتضح ان هناك اتفاق عام على أن هندسة القيمة تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج والوصول بها إلى أقل تكلفة ممكنة وفي نفس الوقت المحافظة على مستوى جودة المنتج وخصائصه.

ومن هنا يمكن القول بأن مفهوم هندسة القيمة يتفق مع المفهوم الحديث لتخفيض التكلفة والذي لا يعني مجرد التخلص من الانفاق ولكنه أيضاً يركز على التخفيض في مجالات الإسراف والتخلص من الأنشطة الإنتاجية التي لا تضيف قيمة أو العمل على الوصول بالتصميم ليكون في حدود التكلفة المستهدفة بمعنى العمل على إحداث تخفيض وليس تقليص أو تجنب لبعض نواحي الانفاق التي يترتب عليها تخفيض ظاهري في رقم التكلفة دون حدوث تخفيض حقيقي⁽⁶⁾.

(1) حسين فتيل , التكامل بين سياسة التوقيت الفوري والتكلفة المستهدفة (البحرين , رسالة دكتوراة منشورة , صحيفة الوسط البحرينية العدد3360, 2011) ص 12

(2) Danny ,k ,w .chang ,and M .Fong , "Interation of value Anglysis and Total Quality Mangement: the way Ahead in the Next Milleninum " "total quality management 2000" Vp; 11, issue2.p.180

(3) Kaplan. R.S and tony , A.A, value engineering,(1998) usa.p541.

(4) P. Romani, the resurrection of value Engineering manage us, vol.49np.1aug(1997):27

(5) عثمان عبدالرحمن متيكس , دور هندسة القيمة فى التخطيط والتصميم (القاها رسالة ماجستير 2007) ص125

(6) المرجع السابق ص 129

وتعتبر هندسة القيمة بمثابة الجهد المنظم الموجه للوصول إلى الآتي:

أ - تحديد خصائص النظام، السلعة، الخدمة، الأجراء.

ب - تحديد قيمة لكل صفة أو خاصية من الخصائص المحددة سابقا.

ج - تنفيذ الخصائص والمواصفات بأقل تكلفة.

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد المناطق التي تتسبب في حدوث تضحية دون أن تقابلها منفعة، في نفس الوقت الذي تحدث فيه زيادة في القيمة المستفادة من السلعة أو الخدمة التي يتم تقديمها، بمعنى أدق فإنه يتم التركيز على تخفيض التكلفة بصفة عامة والخاصة بتقديم السلع والخدمات مع عدم المساس بجودتها وفعاليتها، فالتخفيض هنا ينصب على الانفاق غير الضروري بما يشير إلى ان هناك اتفاق في الهدف والأجراء فيما بين كل من مفهوم هندسة القيمة وتحليل القيمة، إلا أن هندسة القيمة تتميز بأنها تعمل بصورة أكثر فاعلية في مراحل دورة حياة المشروع التي تتطلب تطبيق مفاهيم هندسية مثل مراحل التصميم، أما تحليل القيمة فإنه يتبع نفس المنهج ولكنه أكثر فاعلية في المراحل الأخيرة من دورة حياة المشروع والتي لا يوجد فيها تطبيق لمفاهيم هندسة القيمة مثل مرحلة التشغيل⁽¹⁾.

فهندسة القيمة بهذا المفهوم ليست⁽²⁾:

أ - مجرد تصميم جيد.

ب - ليست من الوسائل القديمة لتخفيض التكاليف حتى لو كانت جيدة.

ج - ليست وسيلة لتخفيض التكاليف من خلال تدني الأداء.

ولذلك فإنه لدراسة هندسة القيمة تتعرض لبعض المفاهيم المتعارف عليها ولكن من منظور هندسة

القيمة على النحو التالي:

1- تعريف الوظيفة:

تعرف الوظيفة بالمعنى المتعارف عليه، بأنها ما يجعل المنتج يعمل أو يباع (بمعنى آخر تجعل

المنتج مرغوب فيه من المشتري عند تكلفة أو سعر مناسب)، فإذا كان المنتج لا يستطيع الوفاء

بهذه الوظيفة فلن يرغب فيه المشتري حتى ولو كانت تكلفته منخفضة⁽³⁾.

(1) محمد مصطفى الجبالي، نموذج مقترح لتحقيق الكلفة من خلال التكامل بين مدخل تحليل القيمة وهندسة القيمة (الرياض مجلة البحوث المحاسبية - الجمعية السعودية للمحاسبة م2، ع1 مايو 1998): 23 ص.

(2) المرجع السابق ص 25

(3) عمر وصفي عيلى، مدخل للمنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. وجهة نظر، (عمان دار وائل للنشر والتوزيع، 2001) ص94

من ناحية أخرى فإن انفاق الكثير من المال لزيادة وظيفة المنتج إذا كانت أكثر من المطلوب فإنها لا تزيد من قيمة المنتج بالنسبة للمشتري المستهدف، ومن هنا فإن الوظيفة غير الكافية تكون غير مقبولة وكذلك تعدد وظائف المنتج بشكل مبالغ فيه يمثل فاقداً، ولذلك فلا بد من تحديد وظيفة المنتج بدقة وهذه هي الوسيلة الوحيدة لتحديد التكاليف المصاحبة لوظيفة المنتج⁽¹⁾.

وبناء على ما سبق فإن المجهود الأساسي الذي تقوم به هندسة القيمة يجب أن يوجه لتحديد الاحتياجات الفعلية للمستهلك ولهذا فإن احتياجات المستهلك هي بمثابة الأهداف، والتصميم هو بمثابة الوسيلة، التي تقوم بتحقيق هذه الأهداف، وبالأخذ في الاعتبار تعريف "الوظيفة" فإنه يمكن تحديد خصائص المنتج المطلوبة فعلياً وبالتالي فإن التعرف السليم على الوظيفة يعتبر هاماً جداً للتطبيق الناجح لهندسة القيمة، وبمجرد تحديد الوظيفة فإنه يجب تحديد قيمتها بشكل كمي⁽²⁾.

2 - تعريف القيمة:

سبق توضيح ان للقيمة تعاريف متعددة، ولكنها تعتبر مضللة في أحيان كثيرة حيث تختلط مع مفهوم السعر أو التكلفة المالية للمنتج، غير أنه يجب الإشارة إلى أنه إذا لم يوف المنتج باحتياجات المستهلك فإنه يكون عديم القيمة بغض النظر عن سعره وبناء عليه فإن قيمة منتج معين تختلف طبقاً لنظرة البائع أو المشتري أو المستخدم ومن الممكن أن يختلف مفهوم القيمة عند المستهلكين المختلفين حسب الوقت والمكان والوضع، وذلك في ظل وجود منتج بديل، بمعنى بسيط أن قيمة المفك عند الميكانيكي تختلف عن قيمته عند المواطن العادي⁽³⁾.

3 - تعريف التكلفة:

تعرف التكلفة بأنها عبارة عن الانفاق على المصادر الضرورية لإنتاج المنتج أو الخدمة أو العملية، وهي عبارة عن مجموع العمل، والخامات، والصيانة، والتكاليف غير المباشرة المطلوبة لإنتاج المنتج والمحافظة عليه على مدى عمره الافتراضي وعبارة أخرى على مدى دورة حياة التكاليف للمنتج أو الخدمة، ولا بد من تحديد التكلفة بحرص شديد⁽⁴⁾.

ويرى الباحث أن مفهوم القيمة بالنسبة لهندسة القيمة تعني كفاءة الشيء وفعاليتته وجودة العملية، وبالتالي فهي لا تعني التكلفة، فالتكلفة تختلف عن القيمة في أنها مادية بحتة وتتعامل في أسواق

(1) المرجع السابق ص 96

(2) Anbari ,f., Earned, Value management method and extensions. (Project management journal 2003) p12

(3) Draft Consultation Document, Save international, (usa, newyork p145, May, 2004)

(4) سليمان سفيان - مجيد الشرع , المحاسبة الادارية فى اتخاذ قرارات ورقابة (عمان دارالشرق للنشر والتوزيع 2002) ص12

المواد، وبالطبع تكون التكلفة أعلى من قيمة الأشياء اللازمة لتحقيق الربح، وقد تكون المادة ذات قيمة عالية ولكنها قليلة التكلفة، بمعنى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على قيمة مادة ما مثل عمرها.

ثانياً : دور هندسة القيمة فى دورة حياة المشروع:

تتمثل دور هندسة القيمة فى دورة حياة المشروع فى الاتى:

1- صياغة المفاهيم: مرحلة وضع خصائص الأداء فى هذه المرحلة يتم توجيه مجهودات هندسة القيمة نحو تحديد المدخلات التى تحقق الوظائف المرجوة عند أقل تكلفة ممكنة (1).

ويرى البعض أنه فى هذه المرحلة يمكن تجميع الخصائص التى يرغب المستهلك فيها بالنسبة للسلعة ، وتبويبها فى شكل خريطة معينة ، ويتم ترتيبها حسب أهميتها وتكلفة تنفيذها ويطلق على هذه الخريطة "الخريطة الوظيفية" وتتولى هذه الخريطة تحديد مايقوم كل نشاط بأدائه من وظائف معينة وتحديد منفعة كل وظيفة وأهميتها بالنسبة للمستهلك ، وتيتطلب تحصيل الخصائص الوظيفية ضرورة القيام بمجموعة من التحليلات الفرعية مثل :

أ- تحليل تكلفة الخصائص الوظيفية .

ب- تحليل تكلفة المكونات الفنية .

ج- تحليل تكلفة العمليات .

2- مرحلة التصميم الأولي : وفيها تقوم دراسة هندسة بتحليل الاحتياجات ووضع المواصفات الفنية واعمال التصميم وقد تقوم بوضع البدائل الممكنة وتحديد قيمة التحسينات .

3- مرحلة التصميم النهائي : فى هذه المرحلة يكون مجهود هندسة القيمة محصوراً فى حذف التفاصيل غير الضرورية وعادة ما يكون إعادة التصميم فى هذه المرحلة غير اقتصادي إلا اذا كانت فعالية الوفورات فى دور حياة المشروع كبيرة بدرجة كافية لتبرير النفقات (2).

ويطلق على هذه المرحلة مرحلة التفكير البناء حيث يتم تركيز التفكير على الوصول الى قرار خاص بحذف تلك الخصائص أو تبسيطها أو تخفيضها مما يؤدي الى إحداث تحفيض كلى فى تكلفة السلعة نتيجة التخلص من بعض العيوب التى تتمثل تكلفة إضافية.

4-مرحلة البناء والتنفيذ: وفيها تتولى هندسة القيمة القيام بمراجعة بعض الاحتياجات الخاصة بالتوريدات وتغيير اوامر التوريد حيث ان تغيير اوامر التوريد قد يؤدي الى زيادة تكلفة التوريد فلا بد

(1) هاشم فوزى دباس, دور إدارة المعرفة فى إعادة هندسة العمليات الادارية للتحويل فى المدى المادى الى المدى المعلوماتى (دراسة تطبيقية فى معمل اطارات بابل,رسالة ماجستير منشورة , العراق , جامعة الكوفة , د ت) ص 147
(2) المرجع السابق 149

ان تخضع لتحليل القيمة لمنع إضافة وظائف غير أساسية ولتسهيل إيجاد حلول أخرى قد تؤدي الى تخفيض التكاليف (1).

5- مرحلة التشغيل والصيانة : إن تخفيض تكاليف التشغيل والصيانة يؤدي الى التخفيض في دورة حياة التكلفة ودراسة هندسة القيمة في هذه المرحلة تعطي فرصة لاجراء تغييرات مالم تكن لتتم في وقت مبكر عن هذه المرحلة(2).

ويرى الباحث اهمية دراسة هندسة القيمة في هذه المرحلة سوف تؤدي الى وفورات في التكلفة عن طريق تمديد حياة المنتج من خلال استعمال خامات جديدة والقيام بعملية التشغيل والصيانة وتخفيض تكاليف الإصلاح علاوة على تحقيق وفورات في الطاقة وتكاليف التشغيل الاخرى.

ثالثاً: من يقوم بدراسة هندسة القيمة:

يقوم بدراسة هندسة القيمة فريق مكون من عدة تخصصات وعدد أفراد الفريق يتراوح بين خمسة الى ستة أفراد، وتشمل هذه التخصصات مديري التسويق، ومصممي المنتج، ومهندسي التصنيع، وملاحظي الإنتاج ومحاسبي التكاليف وغيرهم، والمعلومات المتاحة لهذا الفريق المتعدد التخصصات والخبرات المعرفية هي التي تجعل هذا الفريق يكون قراراته(3).

ويرى الباحث اهمية التفاهم والتجاوب والانسجام بين افراد فريق العمل لتحقيق الاهداف المرجوة

رابعاً: متى تطبق هندسة القيمة:

وبغض النظر عن المجال الذي ستطبق فيه هندسة القيمة فإن تطبيقها يعتمد على مدى حجم وتعقيد المشروع، مع الاخذ في الاعتبار أن أعلى عائد يمكن توقعه عند تطبيق هندسة القيمة هو تطبيقها في المراحل الأولى من دورة حياة المشروع حيث تكون تكاليف التطبيق أقل، والتأخير الناتج عن إعادة التصميم أقل، وهذا الوقت يعتبر الوقت المناسب قبل اتخاذ قرارات أساسية واستخدامها في التصميم وهو أيضاً الوقت الذي تكون فيه توصيات هندسة القيمة لها أكبر الأثر على التكاليف(4).

ويرى الباحث اهمية تطبيق هندسة القيمة في بداية دورة حياة المشروع لتلافي اخطاء التصميم وانجاز المهام بالصورة المطلوبة من المرة الاولى.

(1) technical section, **Engineering Division** (west Virginia Department of transportation2004)p322

(2) المرجع السابق ص325

(3) المرجع السابق ص 298

(4) John Y.L. **target costing to improve your Bottom line** c p a in industry use (jam,1994)p690

خامساً : كيفية تطبيق هندسة القيمة:

لكي يمكن معرفة كيفية تطبيق هندسة القيمة لابد من التعرض للتخطيط الوظيفي لهندسة القيمة, والتخطيط الوظيفي في ابسط صورة هو عبارة عن المهام الضرورية اللازمة لأداء الدراسة بشكل صحيح، وهو بما يلي⁽¹⁾:

- 1 - طريقة لإجراء الدراسة من البداية حتى النهاية.
 - 2 - طريقة للحفاظ على الجهد المقدم بطريقة موثقة.
 - 3- ضمان لتوضيح الحقائق التي ربما أهملت في الدراسة الأصلية.
- تقسيم منطقي للدراسة إلى وحدات يمكن تخطيطها ووضع ميزانية لها وتقييمها . ويرى الباحث ان تطبيق اسلوب هندسة القيمة في بداية دورة حياة المشروع له اثر كبير في تخفيض التكاليف والتخلص من الانشطة التي لاتضيف قيمة وكذلك المحافظه على جودة المنتج وتلافي اخطاء التصميم.

سادساً : محددات تطبيق هندسة القيمة:

- هناك بعض المحددات التي تحكم تطبيق هندسة القيمة يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽²⁾
- 1 -عامل البيئة: حيث يتناسب تطبيق هندسة القيمة مع بيئة الإقتصاد قصيرة الأجل.
 - 2- عامل الوقت: تطبيق هندسة القيمة يؤدي على عدم التأخير في عملية التصميم وكذلك فإن تطبيقاته تتطلب استخدام عمل أقل أو أكثر لإعادة التصميم.
 - 3- عامل الخبرة: حيث تحتاج هندسة القيمة إلى خبرة أخرى بالإضافة إلى الخبرة المتعارف عليها.
 - 4- فريق عمل: لتطبيق هندسة القيمة يجب استخدام فريق للعمل يعتمد على الثقة المتبادلة والتعاون بين أعضاء الفريق، ولا يستطيع المحترفون السيطرة على قاعدة المعرفة في هذا الفريق متعدد التخصصات هندسة، تكاليف، تشغيل، تسويق، بمعنى ان نقص المعلومات والمعرفة يحد من إمكانية استخدامها.
 - 5- وجود محاسبي تكاليف ذوي خبرة في التعامل مع هندسة القيمة.

6- وجود قاعدة صناعية تعتمد على التصميم وليس التجميع فقط مع وجود سوق يستوعب حجم مبيعات كاف من المنتج، حيث لا يوجد المبرر الكافي للدفع مقابل دراسة هندسة القيمة، وبالرغم من

(1) المرجع السابق ص 699

(2) طنطاوى محمد , تحسين منهجية ووظائف وقيمة السلع والخدمات (عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع 2008) ص 156

ان هندسة القيمة يمكن تطبيقها في مجالات أخرى غير الصناعة مثل البيئة والصحة وصناعة التشييد والنقل، إلا أن الصناعة تعتبر هي قاطرة التنمية بالنسبة لتطبيق مفهوم هندسة القيمة.

7- عدم تبني كثير من الحكومات تطبيق مفهوم هندسة القيمة في مشروعاتها في حين أن تطبيقه في الولايات المتحدة شائع الاستخدام في صناعة البناء على سبيل المثال لان الحكومة الفدرالية الأمريكية تفرض استخدام هذا الاسلوب اجبارياً في المشاريع الاتحادية الكبرى.(1)

ويرى الباحث اهمية احتواء محددات هندسة القيمة وتكاملها مع بعضها حتى تؤدي الى أداء وظائفها بصورة مثلى

سابعاً: علاقة هندسة القيمة بالمفاهيم المحاسبية المؤثرة في تخفيض التكلفة وتحسين الربحية:

تحسين الربحية والسيطرة على التكلفة أشياء لا غنى عنها، فالسيطرة على التكلفة وتخفيضها يؤديان بدورهما إلى تحسين الربحية في الشركة، وغالباً ما تنتهي عملية تخفيض التكلفة أما بتحسين العملية أو بتحسين المنتج وبرنامج تخفيض التكلفة بالمفهوم الحديث يجب أن يكون جزءاً أساسياً وهاماً في فلسفة التشغيل، ويقصد به توليد تدفق مستمر من الأفكار الجديدة لتحسين ربحية المنتج، ومن هنا لابد من تعريف طريقة معينة يمكن عن طريقها عمل برنامج لتحسين الربحية، على أن يتم في هذا البرنامج تحديد هدف تخفيض التكلفة السنوية، هذا الهدف من الممكن أن يتفرع إلى مجموعة أهداف فرعية لكل برنامج تحسين ربحية، وبرامج تحسين الربحية من الممكن أن تكون عبارة عن هندسة قيمة(2).

ويعد هندسة القيمة بمثابة فلسفة نحو التعريف الكفاء للتكلفة غير الضرورية وطرق حذفها أو تجنبها، فهو يؤدي إلى الاستخدام المنظم للعمليات والأحداث والمواد البديلة وإبراز قدرات الموردين المتخصصين، حيث يركز انتباه المهندسين، ومسئولي التصنيع والشراء على أداء ذو هدف محدد عند تكلفة منخفضة، والتخفيض هنا لا يجب أن يقتصر على التكلفة في الزمن القصير ولكن من خلال العمل على التخفيض للوصول إلى التكلفة المستهدفة في كافة مراحل تحقيق القيمة، وبمعنى آخر فإن هندسة القيمة، بهذا المفهوم لا تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج إلى أقل تكلفة ممكنة ولكنها تهدف إلى الوصول بهذا التخفيض إلى الفرق بين التكلفة المستهدفة للمنتج والتكلفة التقديرية له ويتم ذلك في مرحلة تطوير وتصميم المنتج

(1) المرجع السابق ص 157

(2) محمدحسن السعيد , نموذج محاسبي مقترح لتقدير التكلفة المستهدفة في ظل المتغيرات البنية الحديثه , (رسالة ماجستير منشورة , مصر , جامعة عين شمس كلية التجارة 2003) ص 55

الجديد⁽¹⁾.

وعلاقة هندسة القيمة بالمفاهيم المؤثرة في تخفيض التكاليف كالتى:

أ- العلاقة بين هندسة القيمة والتكلفة المستهدفة:

التكلفة المستهدفة هي نظام لإدارة الأرباح والتكاليف الذي يساعد الشركة على تحقيق النجاح المالي في السوق عن طريق تخطيط محفظة الخدمات التي تؤديها الشركة وتصميم المنتجات التي تنتجها وهيكل التكلفة المرتبطة بها والتي تعطي القيمة للمستهلك⁽²⁾.

والتكلفة المستهدفة يمكن أن توفر مزايا هامة تساهم في نجاح مجهودات تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة وتشمل الآتي⁽³⁾:

1- تحديد المنتجات والخدمات التي يرغب فيها المستهلك والتي يدفع فيها السعر المخطط لها.

2- الحصول على سوق مشتركة الأهداف.

3- تحسين الربحية.

4- زيادة سرعة وتركيز دورة تطوير المنتج.

5- خفض تكلفة المنتج والخدمة والعملية.

6- تحسين القدرة التنافسية.

7- التركيز على مجهودات التحسين المستمر.

وتقوم التكلفة المستهدفة بتخفيض التكلفة عن طريق بنود التكاليف الأساسية ويتم ذلك عن طريق التركيز على محركات التكاليف المرتبطة بالتصميم والتي تؤثر على التكاليف بصفة عامة وتكلفة العمليات المساعدة بصفة خاصة.

تعتبر هندسة القيمة عملية مركزية لتخفيض التكلفة من خلال تطبيق سياسة التكلفة المستهدفة بما يؤثر على نجاح أي منتج أو خدمة ويتم ذلك في الخطوات التالية:⁽⁴⁾

(1) المرجع السابق ص 66

(2) التهامي عز الدين فكرى , التكلفة المستهدفة كدأة لتسعير المنتجات الجديده فى ظل بنة الاعمال الحديثة (القاهرة, مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامى جامعة الأزهر العدد السادس 2002) ص 53

(3) نضال محمد رضا الخلف — إنعام محسن حسن زوليف , التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة (دراسة ميدانية فى قطاع صناعة الأدوية البيطرية الاردنية , قدم للنشر فى 1- 4- 2005) ص 159

(4) المرجع السابق ص 161

1- إعداد خطة التنمية: وهي أول خطوة في تطوير المنتج أو الخدمة ويتم فيها وضع خطة تنمية تشمل التعرف على العملاء الأساسيين والموردين أو الشركاء، تنظيم وادارة المشروع، الميزانيات، المعلومات والأدوات المطلوبة وأي تغيرات أخرى مطلوبة في الهيكل الداخلي للشركة.

2- مراجعة الجدوى: بعد الخطوة السابقة فإن التكاليف المبدئية والجدوى وتقديرات دورة الزمن يتم إعدادها، وبعد ذلك يتم مراجعة الخطة للتأكد من أن المنتج أو الخدمة لا يزال في الوضع المقبول وإذا لم يحقق ذلك فان الخطة يجب أن تراجع مرة أخرى.

3- تصميم المنتج أو الخدمة والإجراءات: يتم انجاز التكلفة المستهدفة من خلال عناصر تصميم المنتج أو الخدمة التي تحقق الجودة والتكلفة المرغوبة والوقت المستهدف، وأهداف التكلفة المستهدفة تتحقق بتقييم هيكل التكاليف الكلية للشركة أو سلسلة القيمة وبالنسبة للشركات الصناعية فإن هذا يتحقق بتطبيق هندسة القيمة للتأثير على محركات التكاليف المرتبطة بالتصميم، ويطبق معها طرق التحسين المستمر للتأثير على التكلفة وجودة العمليات الأخرى في الشركة أو سلسلة القيمة، ويمكن أيضاً استخدام نظام تحليل التكاليف المبني على الأنشطة لفهم الأحسن للتكلفة الحقيقية للعمليات، وتأسيس قيمة سوقية لملاحم المنتج الجديد أو الخدمة ووظائفه ومستويات جودته ليس بالأمر السهل حيث يتم تحليل لفهم القيمة التي يرغبها المستهلك ثم يترجم هذا إلى منظور هندسي للمنتج أو الخدمة⁽¹⁾.

4- الإعداد لمرحلة ما قبل الإنتاج أو التسليم: عملية الإعداد مهمة للتعرف على والتخلص من المشاكل قبل حدوثها في عملية الإنتاج الكاملة للمنتج أو التسليم للخدمة، والجداول الزمنية للإنتاج والمبيعات والتوزيع وخطط الخدمة يتم إنهاؤها ويتم إجراء الاختبارات ومرجعة العمليات للتأكد من أنها تفي بالاحتياجات بالنسبة للتكلفة والجودة والدورة الزمنية.

5- إنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة: وفيها يتم نزول المنتج أو الخدمة للسوق المستهدفة والأدوات المساعدة لها للتركيز على مجهودات تخفيض التكاليف.

6- مراجعة النتائج: نتائج عمليات الإنتاج تتم مراجعتها لمراقبة الجودة والدورة الزمنية للمنتج، كما أن نتائج السوق مثل المبيعات وتكلفة الوحدة ورضا العميل، ويتم تقييمها فإذا كانت النتائج لا تتوافق مع التوقعات فإنه يتم تطبيق المجهودات العلاجية لتصحيح الأوضاع.

(1) فوده شوقي , اطار مقترح للتكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة (جامعة الاسكندرية , مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية العدد الاول 2009) ص 209

ب -العلاقة بين هندسة القيمة وسياسة التوقيت الفوري:

مع زيادة انتشار صناعات التجميع فان الطرق التقليدية للاحتفاظ بكمية معينة من المخزون أصبحت أقل فاعلية وبدلاً من تلك الطرق، ونتيجة لإكتشاف العديد من الشركات مخاطر الاحتفاظ بمخزون عالي فقد تحولت إلى نظام التوقيت الفوري الذي يوفر ميزة كبيرة لمثل هذه الشركات التي تنتج منتجات متعددة بحجم إنتاج قليل⁽¹⁾.

ومع التحول من النظام التقليدي المطبق في الصناعة " نظام الدفع" إلى النظام الأكثر كفاءة وهو "نظام السحب" لوحظ أن نظام الرقابة الداخلية يقف عقبة في سبيل هذا التحول لذلك فقد نصح بتصميم نظام جديد يعتمد على تطبيق هندسة القيمة قبل التحول إلى نظام التوقيت الفوري مما يؤدي إلى التخلص من المشاكل التي يسببها نظام الرقابة الداخلية الحالي, ويجب الإشارة إلى أن اليابانيين قد نجحوا ولعدة سنوات في تحقيق مستوى عالي من جودة المنتج ونمو الإنتاجية، وهذا المستوى لا يقارن بأي مستوى في الدول الصناعية الأخرى ويتضح ذلك في صناعات السيارات، الكاميرات، الدوائر الإلكترونية المتكاملة والألياف الضوئية وأجهزة التلفزيون⁽²⁾.

ويعتبر التصنيع بأسلوب التوقيت الفوري أحد ملامح النظام الصناعي الياباني الذي يعزى إليه الجودة في إنتاج المنتجات اليابانية، كما ان فلسفة التوقيت الفوري تعني إتمام شراء المواد أو إنتاج الأجزاء بكميات تكافئ تماماً الكميات التي نحتاج إليها بحيث يكون المخزون مساوياً للصفر⁽³⁾.

ويرى الباحث اهمية تفاعل هندسة القيمة مع اساليب المحاسبة الادارية الحديثه حتى تؤدي بدورها الى تخفيض التكاليف والمحافظة على الجودة.

(1) سناء نايف اليعقوب, اثر تطبيق نظام الانتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن (جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا 2009) ص 53

(2) المرجع السابق ص 55

(3) المرجع السابق ص 56

المبحث الثاني

خطة عمل دراسات هندسة القيمة

أولاً : مرحلة المعلومات:

إن أهم أسباب الفشل الذي ينتج من جراء اتخاذ القرارات الخاطئة هو عدم اكتمال المعلومات. فالمعلومات تلعب دوراً هاماً في أي دراسة. جمع ومراجعة المعلومات قبل البدء بالدراسة يعطي فريق العمل ادراكاً أفضل للمشكلة وتتكون هذه المرحلة من خوطتين وهي:

1- مصادر المعلومات:

حسب نوعية المشروع تختلف نوعية المعلومات المطلوبة ومجال العمل والتكاليف ولكل نوع من المشاريع قائمة محددة من البيانات المطلوبة مستقاة عادة من اربع مصادر معلومات رئيسية هي⁽¹⁾:

- أ- الجهة المستفيدة: المعلومات هنا تشمل حاجة المستفيد والأهداف الرئيسية من المشروع والحصول على هذه المعلومات قد يبدو سهلاً إلا أنه أصعب من المتوقع وذلك للأسباب التالية:
- إن بعض الجهات المستفيدة تعرف مسبقاً متطلباتها وحاجاتها، إلا أنها لا تستطيع وضع هذه المعلومات في نماذج يمكن الاستفادة منها.
- تسعى اغلب الجهات المستفيدة إلى عمل ما تعودت عليه في السابق أو تقليد الآخرين، لكنها قلما تعتمد على خبراتها أو تدرس مشاكلها الخاصة في العمل ومن ثم السعي إلى حلها.
- عند بعض الجهات قد تكون بعض المتطلبات والأهداف غير واضحة أو لا تريد توضيحها لأن وضوحها قد يكشف عن أخطاء وعيوب يمكن أن يترتب عليها كثير من الضرر.
- عدد محدود من الجهات المستفيدة تعرف جيداً متطلباتها وحاجاتها إلا أنها لا تراعي التكلفة عند تحديد هذه المتطلبات.

2-المستخدم أو المستفيد النهائي⁽²⁾: الجهة المستفيدة ليست بالضرورة المستفيد النهائي فمثلاً لمشروع مستشفى قد تكون الجهة المستفيدة وزارة الصحة أما المستفيد النهائي أو المستخدم فهو المريض والطبيب. ولمشروع مدرسة. الجهة المستفيدة قد تكون وزارة التعليم أما المستفيد النهائي فهو

(1) عبدالعزيز سليمان اليوسفي ، إدارة القيمة المفهوم والاسلوب ط5 ، (الرياض مكتبة الملك فهد 1430 هـ-2009م) ص ص 45-46
(2) المرجع السابق ص 47

المدرس والطالب. فيجب أخذ رأي المستخدمين الفعليين للمنشأة لأنهم هم الذين سيستخدمونها على مدار حياة المشروع.

3- المواصفات والمقاييس: هناك مواصفات ومقاييس يجب اتباعها من قبل المصممين.

4- فريق العمل: وجود فريق عمل مكون من عدة تخصصات وخبرات مختلفة يساعد في تحليل وتحديد متطلبات المستفيد.

ب- خطوات جمع المعلومات:

قد يتيسر الحصول على المعلومات ولكن كيفية الاستفادة من هذه المعلومات أهم من جمعها. لذا يستحسن إتباع أسلوب منظم لجمع المعلومات حسب المقترح التالي:⁽¹⁾

1- فحص وثائق المشروع.

2- تحديد قائمة المعلومات المطلوبة.

3- تحديد متطلبات المستفيد.

4- تحديد الهدف من الدراسة.

5- تقدير وتحليل تكاليف المشروع.

6- تحديد مجال عمل الدراسة.

ويرى الباحث أهمية الدقة في جمع المعلومات من المصادر الموثوق بها لأنها ذات تأثير كبير على اتخاذ القرار

ثانياً: مرحلة تحليل الوظائف:

خطوة تحليل الوظائف هي الركيزة التي تعتمد عليها الدراسات القيمية والتي تميزها عن أساليب حل المشكلات الأخرى في هذه الخطوة يتم التعرف على وظائف المشروع وفهمها جيداً وإدراك العلاقة بين هذه الوظائف. ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية⁽²⁾:

1- تحديد الوظائف: يمكن تحديد الوظائف بطرح سؤال يبدأ (بماذا تعمل؟) أو يبدأ (بما هو الغرض من استخدام؟). الوظيفة هي الغرض التي أوجد من أجلها المنتج أو المشروع وتحدد بجملة مكونة من كلمتين فقط:

(1) وابل بن على الوابل ، المحاسبة الادارية الحديثة ، مدخل ادارى (الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع 2006) ص89
(2) محمد عبدالفتاح ، الاداره الرانده ، (عمان - دار صفاء للنشر 2000) ص ص 90-91

الكلمة الأولى: مصدر فعل أي اسم من لفظ يدل على حدث مجرد من الزمن ويدل على نشاط معين مثل علاج، تدريس، جمع تطوير، انشاء

الكلمة الثانية: قابل للقياس أو العد مثل حرارة، برودة، طلبة، مدارس مباني.

2- تصنيف الوظائف: هنالك وظائف عديدة ومتنوعة وتختلف في درجة الأهمية كما أن هناك أكثر من وظيفة لشيء معين، لذا يلزم تصنيف هذه الوظائف كي يسهل التعامل معها فيما بعد ، هناك ثلاثة تصنيفات رئيسية للوظائف هي (1):

أ- وظيفة أساسية تمثل العمل الرئيسي المحدد المطلوب تأديته.

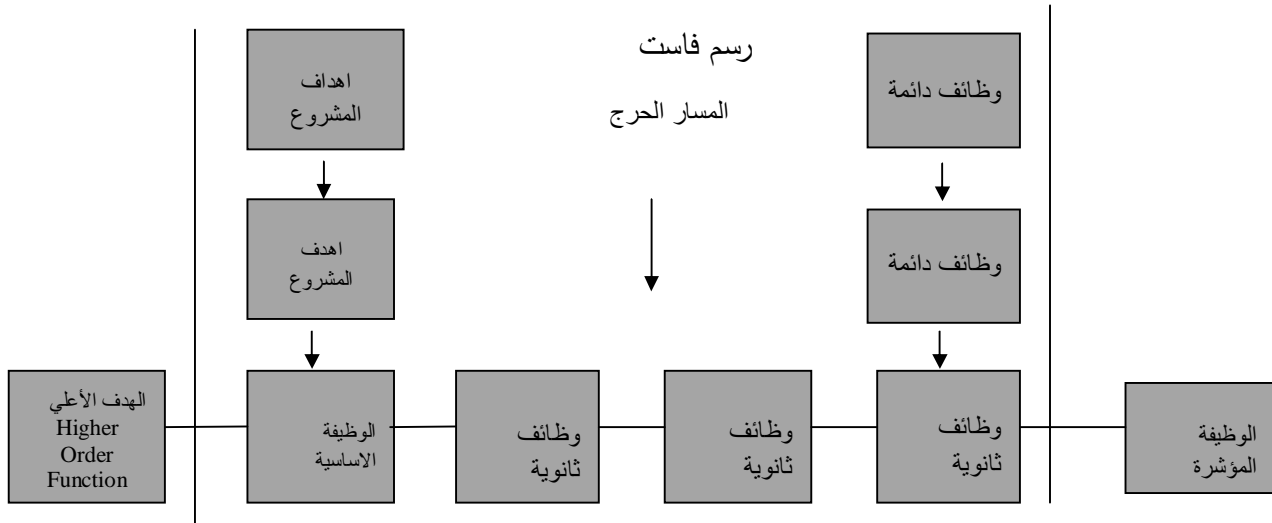
ب- وظيفة ثانوية تعبر عن رغبة يمكن التخلي عنها، أي يمكن الحصول على العمل المطلوب بدونها.

ج- وظيفة ثانوية مطلوبة وتمثل رغبة مطلوبة وقد تكون ضرورية لتحقيق الوظيفة الأساسية في بعض الحالات.

3- ربط الوظائف برسم بياني: بعد تحديد الوظائف وتصنيفها يلزم ربط بعضها

ببعض، ويتم ذلك باتباع أسلوب فاست، وهذا الرسم البياني تم اكتشافه بواسطة مهندس يدعى شارلز بايذاوي (2):

شكل رقم (1/2/1)



المصدر: عبدالعزيز سليمان اليوسفي ، ادارة القيمة المفهوم والاسلوب،(الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع 2005) ص30

(2) المرجع السابق ص 92

(2) تشارلز، هورنجون تعريب احمد حامد حجاج ، محاسبة التكاليف مدخل ادارى (الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع 1998) ص 425

ويساعد هذا الرسم على توضيح الآتي

- 1- توضيح العلاقة بين الوظائف.
 - 2- اختبار دقة تحديد وتصنيف الوظائف.
 - 3- المساعدة على البحث عن وظائف مفقودة.
 - 4- توسيع فهم وإدراك فريق العمل لمجال الدراسة.
- والنموذج العام المثالي لرسم فاست يتكون من الآتي:
- 1- الهدف الأعلى أو الأسمى من انشاء المشروع وهذا يحدد من قبل المستفيد.
 - 2- الوظيفة الأساسية: في جميع الأحوال لا يوجد لدينا إلا وظيفة أساسية رئيسية واحدة.
 - 3- وظائف ثانوية تعبر عن رغبات ومتطلبات المستفيد.
 - 4- وظائف ثانوية مطلوبة: والتي بعضها معادلة من حيث الأهمية للوظيفة الأساسية.
 - 5- أهداف المشروع الأخرى: وهي الأهداف الأخرى من تنفيذ المشروع.
 - 6- مجال عمل الدراسة: ويجب هنا ملاحظة أنه قد يكون هناك وظائف عديدة بين الوظيفة الأساسية والهدف الأعلى ولكنها ليست ضمن مجال الدراسة.
 - 7- المسار الحرج: ويشمل المهمة اللازمة لتنفيذ المشروع وهذا يعني أنه لو سقط أحد هذه الوظائف الموجودة على هذا المسار فإنه لن يتم تنفيذ المشروع على الوجه المطلوب.
 - 8- وظائف دائمة: وظائف يجب مراعاتها دائماً عند التصميم والتنفيذ.
 - 9- الوظيفة المؤثرة: وهي وظيفة الشئ الحسي الملموس الذي تسعى للحصول عليه. وهذه الوظيفة هي نهاية الإجابة عن كيف وبداية سؤال لماذا، لذا هي الوظيفة المؤثرة على جميع الوظائف والتي نتج عنها رسم فاست⁽¹⁾.

ويرى الباحث أهمية تحديد الوظائف وتحليلها والربط بينها وبين الوظائف المساعده وتوضيح دور كل وظيفة من هذه الوظائف.

ثالثاً: الأبداع والإبتكار وطرح الأفكار:

الآن وقد اصبح هنالك إدراك وفهم تام للمشروع يمكن أن نبدأ بطرح الأفكار أو ما يسمى بمرحلة الابتكار وطرح الأفكار. أن الأبداع هو نوع من النشاط وأن الشخص عادة يبدع في المجال الذي يرغبه أو يرتاح اليه⁽²⁾.

(1) المرجع السابق ص 399

(2) مأمون نديم - سهير نديم ، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل وعصرى ط1(اعمال ، دار وائل للنشر ،200) ص156

الابداع ليس موهبة ولكنه نتيجة لعمل جاد ورغبة قوية فقد قال اديسون صاحب الاكثر من الف اختراع ان الابداع 99% جهد وعرق و1% الهام وفكرة، ويحصل الأبداع عن طريق التدريب واستخدام أساليب ابداعية.

ويرى الباحث أن الإنسان عادة يبدع في المجال الذي يرغبه أو يرتاح اليه، لذا فمن أهم مهام قائد فريق العمل هو خلق روح الرغبة في العمل الجماعي لدي أعضاء فريق العمل.

رابعاً: الديناميكية والعمل الجماعي:

العمل مع البعض هو أفضل وأنجح الطرق لأداء أي عمل. وقد اثبتت التجارب أن إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرار من أهم أسباب النجاح في العمل. إن أي عضو في أي جهاز تنظيمي يجد نفسه مضطر للتعامل يومياً مع اناس مختلفين في التفكير والتخصصات، لذا فإن قدرته على التكيف والإنسجام وكيفية التنسيق والاتصال معهم هي التي تحدد نجاح العمل. وفي الهندسة القيمة هناك ثلاثة أنواع من العلاقات تؤثر على العمل الجماعي هي⁽¹⁾.

1- علاقة أعضاء فريق الدراسة القيمة مع الآخرين كالمصمم، مقدر التكاليف، المستفيد وغيرها.

2 - علاقة أعضاء فريق الدراسة القيمة مع بعضهم البعض.

3 - علاقة قائد الفريق بصاحب القرار.

وتكون مشاركة الفرد في العمل الجماعي أفضل وأنجح إذا تم الآتي⁽²⁾:

أ- وضع الشخص نفسه مكان شخص آخر.

ب- الصراحة والنزاهة في العمل.

ج - احترام أعضاء فريق العمل.

د- مراعاة شعور الآخرين.

هـ- المرونة في التفكير والعمل.

و- احترام وجهات نظر أعضاء الفريق مهما كانت وتقبل النقد.

وفي المقابل هناك الكثير من العوامل التي تتسبب في فشل العمل الجماعي ومنها⁽³⁾:

أ- عدم توفر المعلومات الكافية.

ب - اتخاذ قرار مبني على اعتقاد خاطئ.

(2) عبدالمعطي عبد الباسط , النظرية الاجتماعية (الكويت , د ن , 1991) ص58

(2) المرجع السابق ص60

(3) عيد محمد ابراهيم , علم النفس الاجتماعي (القاهرة , دار زهراء الشرق للنشر والتوزيع 2000) ص123

- ج - التفكير المبني على العادات والتقاليد الخاطئة.
- د - الشخصية السلبية وعدم تقبل النصائح.
- هـ - عدم توفر الوقت الكافي لعمل الدراسة.
- و - عدم مسايرة التقدم العلمي والتقني.
- ز - عدم وجود طريقة لقياس جودة العمل.
- خ - عدم وجود انسجام طيب بين أعضاء فريق العمل.
- إذاً للحصول على عمل جماعي فعال في الهندسة القيمة لابد لكل أعضاء فريق العمل من اتباع ما يلي⁽²⁾:

- أ - تعريف الحالة أو الغرض من الدراسة. وهذه مهمة قائد الفريق.
- ب - العمل دائماً على إقناع الجميع أن العمل جماعي.
- ج - احترام الأقدمية في العمل والتزام الصلاحيات المخولة.
- د - توضيح الفكرة أو الاقتراح من قبل المقترح.
- هـ - لا تبدأ المناقشة مع شخص آخر بإنتقاده.
- و - عدم الإساءة إلى الآخرين عند شرح الفكرة.
- ز - الاعتماد دائماً على الحقائق.
- ح - مناقشة الأشخاص الذين لهم علاقة مباشرة بالفكرة.
- خ - تعلم الاستماع والاصغاء للآخرين أكثر من التحدث إليهم.
- ت - إظهار الاحترام في جميع الاوقات.

ويرى الباحث اهمية التضامن والمسؤولية الجماعية بين افرادا الفريق للتمكن من اعلاء قيمة

العمل الجماعي واهمية التنسيق بين وحدات العمل فى الجماعه

خامساً : الأسلوب الإبداعي:

هناك العديد من الطرق الإبداعية لحل المشكلات وسيتم مناقشة طريقتين رئيسيتين هما الأنسب

لمجال هندسة القيمة هما⁽²⁾:

(2) المرجع السابق ص 125

(2) خضير على فيروز , دور اعادة هندسة عمليات الاعمال فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية (الكوفة, الكلية التقنية الادارية , رسالة ماجستير 2005) ص100

1- الأسلوب التحليلي: تحديد المشكلة وإيجاد حل مباشر مبني على تجارب وحسابات رياضية وفي النهاية نحصل على حل واحد فقط.

2- الأسلوب الإبداعي: الإبداع هو المجرى بفكرة مفيدة جديدة على الغالبية من الناس، والأسلوب الإبداعي هو المجرى بعدة حلول تؤدي الغرض المطلوب وعادة ما يكون هناك حل مثالي واحد للمشكلة.

الأساليب الإبداعية هي أدوات يمكن أن يستخدمها الفرد لتوسيع مقدرته الإبداعية فهي أساليب تشيئية تجرد العقل من عوائق التفكير وتجبر الشخص على استخدام كلمات لم يتعود على استخدامها ليتحدث عن الحالة بشكل مختلف⁽²⁾.

ويرى الباحث إن استخدام أسلوب الإبداع يمثل الجذور الأساسية لإدارة القيمة وقد أثبت هذا الأسلوب جدواه مع أنه يبدو للبعض مريباً بعض الشيء، ذلك أنه شبيه بأن تطلب من شخص أن يخترع شيئاً مفيداً في فترة وجيزة.

سادساً: طرح الأفكار:

عند طرح الأفكار يستخدم أسلوب يعتمد على المناقشة أو ما يسمى أحياناً بأسلوب العصف الذهني وهو طريقة تقوم على إثارة أفكار شخص ما بواسطة أفكار شخص آخر. وجلسة العصف الذهني تتكون في المتوسط من خمسة الى تسعة اشخاص يجلسون حول طاولة مستديرة يعرضون أفكارهم في وقت واحد لكل مشكلة محددة، يفتح قائد الفريق جلسة طرح الأفكار بعرض المشكلة بلغة الوظيفة فيبدأ باسترجاع معلومات أعضاء الفريق برسم جزء من وظائف فاست على لوحة حائطية موضعاً فيها الهدف الأعلى والوظيفة الأساسية وبعض الوظائف الثانوية، بعد ذلك يبدأ طرح الأفكار باقتراح حلول لأداء تلك الوظائف، ومن المهم تسجيل كافة الأفكار على اللوحة حتى يمكن لكافة أعضاء الفريق من رؤية وسماع الفكرة.⁽¹⁾

ويرى الباحث انه يجب مراعاة السرعة في تسجيل الأفكار حيث أن الأفكار عادة تأتي سريعاً، ومن الأنسب للرئيس أن يطرح أسئلة إبداعية من شأنها أن تأتي بأفكار محددة أكثر.

(2) المرجع السابق ص 102

(1) سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير (الاسكندرية، دار الكتب للنشر والتوزيع، 2001) ص 367

سابعاً: التقويم والاختيار:

الغرض من هذه المرحلة هو اختيار أفضل الأفكار من بين تلك القائمة الطويلة من الأفكار التي تم طرحها في الخطوة السابقة لأجل دراستها وتطويرها فيما بعد، بما أن الحكم على الأفكار كان ممنوعاً أثناء طرح الأفكار، فمن المؤكد أن بعض الأفكار الواردة في القائمة غير ملائمة أو غير عملية، إذا فالغرض من هذه المرحلة هو تقليص عدد هذه الأفكار ثم اختيار أنسبها حسب ما يتفق مع الأهداف المقررة سابقاً. وعملية التقويم والاختيار مكونة من أربعة خطوات هي⁽¹⁾:

1- الفحص المبدئي للأفكار: في هذه المرحلة يتم فحص عام لجميع الأفكار والغاء ما يبدو غير معقول لفريق العمل حيث يبدأ قائد الفريق بقراءة جميع الأفكار بتأني وعلى من طرح الفكرة أن يشرحها بإيجاز فإذا اعتقد أي عضو من فريق العمل أن هذه الفكرة مقبولة فعند ذلك تبقى هذه الفكرة في القائمة ولا تلغى.

2- تحديد معايير التقويم: وهي إيجاد مجموعة من معايير التقويم يمكن بواسطتها الحكم عملياً على باقي الأفكار لمعرفة جدواها. وتختلف هذه المعايير باختلاف نوعية المشروع المدروس. ومن المعايير العامة المستخدمة عادة في الدراسات القيمية مايلي⁽²⁾:

أ- حداثة الفكرة: فالأفكار المجربة المعروفة تم التعرف على عيوبها ومميزاتها الحسنة وأيضاً كيفية التعامل معها أما الأفكار الجديدة فيجب أن تخضع للتجربة أولاً لمعرفة مدى نجاحها.

ب- تكاليف تطوير الفكرة: زيادة تكاليف تطوير الفكرة كإعادة تصميم ونحوه قد يكون سبباً في رفض الفكرة في بعض الأحيان.

ج- احتمال التنفيذ: المعرفة الجيدة بالمستفيد أو صاحب القرار تسهل تصور مدى امكانية تطبيقها.

د- وقت تطوير الفكرة: زيادة الوقت والجهد المطلوب لتطوير الفكرة من بحث وإعادة تصميم وتقدير تكلفة قد تكون عاملاً من عوامل رفض الفكرة.

هـ- الوفرة أو الزيادة الناتج من تطبيق الفكرة وقت وجهد ومال.

د- تقويم الأفكار: تبدأ باكمال وتنقيح الأفكار الذي تم إعداده في مرحلة طرح الأفكار ويسعى فريق العمل جاداً لإيجاد ميزات وعيوب جميع الافكار ومن ثم تعطي تقييماً مبدئياً بناء على المعايير التي

(2) عثمان شمس الدين ، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات ط1 (القاهرة ، الشركة العربية للاعام العلمي شعاع 1993) ص ص 74-

75.

(2) اسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، (الاسكندرية ، المكتب العربي الحديث 1999) ص202

تم تحديدها في الخطوات السابقة. ويجب اعطاء وقت كاف لشرح الفكرة من قبل الشخص الذي طرحها وايضاً لمناقشتها.

و- بعد تقييم جميع الأفكار ووضع درجة معينة لكل فكرة يقوم قائد الفريق بتقسيم وتوزيع هذه الأفكار حسب التخصصات ويحدد من سيطور الأفكار.

ويرى الباحث اهمية متابعة تطبيق الفكرة متابعة دقيقة حتى تعطى نتائج صحيحة وموثوق بها.

ثامناً: خطة البحث والتطوير:

إن جوهر عمل الدراسات القيمية هو تحليل الوظائف وطرح الأفكار ومن ثم تقييمها عندئذ تكون لدي فريق العمل مجموعة من الأفكار التي تحتاج إلى صياغتها في مقترحات. العمل على صياغة هذه الأفكار وهو مايسمى بتطوير الأفكار. وحيث أن هذه الأفكار هي خلاصة الدراسة ونظراً للمدة الطويلة التي تستغرقها هذه المرحلة فلا بد من وضع خطة عمل محكمة تتلائم مع كمية الأفكار⁽¹⁾. تتم عملية البحث هذه على مرحلتين هما البحث والتنفيذ.

1- البحث: تتلخص مسئولية الفريق في هذه الخطوة في البحث في الأفكار التي تم الاتفاق على تطويرها ولن يكون هناك قبول وتنفيذ للمقترحات بدون تحديد ماهو المطلوب لتحويل هذه الأفكار إلى مقترحات والتي منها⁽²⁾:

أ- تقدير الوفر أو الزيادة.

ب- تقدير الكميات وسعر الوحدات.

ج- مراجعة الأفكار مع أعضاء الفريق. ومع الجهات ذات الصلة.

د- تحديد محاسن وعيوب كل فكرة.

هـ - التنفيذ: تلخص كل فكرة حسب⁽³⁾.

1- شرح مختصر للفكرة الحالية.

2- شرح مختصر للفكرة المقترحة.

3- مبررات الفكرة المقترحة.

4- تقدير الوفر أو الزيادة المتوقعة من تطبيق الفكرة.

(1) كيلاد جوزيف ، ترجمة سرور على ، تكلفة المادة المقترحة مع إدارة الجودة الشاملة ، (الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2004) ص

90-91

(2) المرجع السابق ص 92

(3) صلاح محمد عبدالباقي ، قضايا إدارية معاصرة ، (القاهرة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2001) ص 149

5- ملحقات إن لزم.

لتطبيق عملية البحث والتطوير يجب جدولة الاجتماعات المستقبلية الخاصة بالتطبيق وذلك كمايلي :

الاجتماعات الدورية: مهمة الفريق هي اكمال مرحلة البحث والتطوير في الفترة المحددة ولتحقيق ذلك يجب أن تكون قنوات الاتصال بين جميع الأعضاء مفتوحة ويتم ذلك من خلال سلسلة اجتماعات دورية قصيرة يتم الاتفاق على توقيتها مسبقاً . وفي كل اجتماع يقدم كل فرد في الفريق تقريراً موجزاً عن ما تم إنجازه. وبناءً على هذه التقارير يتم مراجعة وتحديث مسار العمل⁽¹⁾.
التقرير المبدئي للدراسة القيمة: يجب توثيق وترتيب الأفكار التي تم تطويرها وإعدادها في تقرير منظم ومنسق ويسهل الرجوع اليه, هذا التقرير هو عبارة عن توصيات محددة للجهة التي بيدها القرار. عند إعداد التقرير يجب مراعاة التركيز على أهداف الدراسة التي تم تحديدها في مرحلة جمع المعلومات⁽²⁾.

ويرى الباحث همية التأكد من جودة الأفكار ومبرراتها وتحديد أثرها على التكلفة وعلى الأنظمة الأخرى.

تاسعاً: الإيجاز وعرض التوصيات:

الأفكار التي تم تطويرها ما زالت حبر على ورق ولم يستفاد منها ما لم تطبق. وقبل تطبيقها يلزم اقناع المستفيد بقبول هذه الأفكار. وللحصول على قبول للمقترحات، على الفريق أولاً أن يتأكد من منطقية المبررات التي تجعلها مقبولة ومن المهم أيضاً أن يكون الفريق مستعداً للرد على أي تساؤلات بشأن هذه المقترحات، لذا يلزم عرض أولي لنتائج الدراسة على فريق العمل قبل عرضها على المستفيد. كما إنه يجب توضيح كل اقتراح على حده والحذر من ربط عدة اقتراحات ببعضها البعض ذلك أن جميع الاقتراحات في اقتراح واحد قد يزيد من احتمالات رفضها جميعاً إذا اعترض صاحب القرار على واحدة منها ولذلك يجب اتباع مايلي⁽¹⁾.

ترفض المقترحات ليس لأنها غير جيدة ولكن بناءً على طريقة عرضها وشرحها. لذا عند إعداد العرض، يلزم التأكد من انك تقدم صورة واضحة ومحددة لإقتراحك، وعادة يكون العرض من ثلاثة

(1) وليد الحيايى , المحاسبة الادارية الحديثة (الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع 2003) ص 65

(2) المرجع السابق ص 67

(1) عيسى حسين , اطار مترح لتطبيق ادارة القيمة دراسة تحليلية مقارنة , (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس العددالثاني 2005)

اقسام هي المقدمة، صلب الموضوع، والخاتمة، اما قبول المقترحات يستند ليس فقط على الحقائق لموضحة في دراستك ولكن عن طريق عرضها أيضاً , ويمكن أن تحسن من طريقة عرضك باتباع الآتي (2):

- 1- تحدث بطريقة عادية وغير رسمية لأن ذلك يوضح تفنك في مقترحاتك ويشجع النقاش المثمر .
 - 2- أجعل طريقة حديثك سلسلة وسريعة لأن ذلك يزيد الاهتمام.
 - 3- وضح النقاط الهامة التي وردت في أول العرض.
 - 4- أدرس العرض الذي ستقدمه نقطة نقطة وليس كلمة كلمة.
 - 5- لكي تقدم عرضاً سلساً وفعالاً تحتاج للإعداد المتأنى والتمرين المستمر .
 - 6- كن متحمساً لمقترحاتك، فهذا يزيد المستمعين قناعة بأفكارك.
 - 7- استخدم وسائل العرض الحديثة بصرية، سمعية، حسية.
- بالإضافة إلى العرض الشفهي يقدم أيضاً مسودة التقرير الذي تم إعدادها مسبقاً الخاتمة: يتم فيها تلخيص نتائج كل المقترحات والذي على ضوءه ستتخذ الجهة المستفيدة قرارها. وعادة تقسم المقترحات إلى ثلاثة فئات كما يلي (3):

- أ- مقترحات تم الاتفاق عليها وتدرج هذه ضمن قوائم التنفيذ.
- ب- مقترحات لم يوافق عليها وهذه تدرس فيما بعد بواسطة فريق العمل وبعد الدراسة يتخذ القرار من قبل فريق العمل فأما أن تلغى أو تعدل وتعرض على صاحب القرار أو المستفيد مرة أخرى.
- ج- مقترحات لم يتخذ في شأنها قرار ويلزمها بعض الدراسة من قبل الجهة المستفيدة قبل عرضها مرة أخرى على صاحب القرار .

ويرى الباحث اختلاف دقة وحجم البحث باختلاف نوعية الفكرة فغالباً ما يضطر فريق العمل إلى العودة إلى المراحل السابقة من خطة العمل.

عاشراً: التطبيق والمتابعة:

للتأكد من تنفيذ التوصيات وتطبيق المقترحات يجب إعداد واتباع خطة تنفيذية متمشية مع أسلوب الإدارة في التنظيم.

ولهذه المرحلة أهداف وهي مايلي (1):

(2) Russell, Roberta S ,Taylor ,Bernard, 'Operations management'3 ed .,prentice Hallline.U.SA(2000),p86
(3) المرجع السابق ص89

- 1-وضع إجراءات عملية للتأكد من تنفيذ وتطبيق التوصيات والمقترحات القيمة
 - 2- متابعة التطبيق ورصد النتائج.
 - 3- استمرارية تطبيق الهندسة القيمة.
- ويرى الباحث ان مرحلة التطبيق والمتابعة هذه تكاد تكون مهمة في اغلب الدراسات الفنية رغم أنها تعتبر المقياس الحقيقي لنجاح هذه الدراسات,قد يكون هذا الأهمال نتيجة عدم وجود تنظيم أو أسلوب يحكم التطبيق.

(1) Heizej and Render 'Operations mangement' sixth edition, by prentixe (2001) Hallin, .print in USA,p49-50

الفصل الثاني

مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

المبحث الأول

مفهوم الميزة التنافسية

اولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملية، فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق⁽¹⁾.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدعوب و المستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكارو هناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين. من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة، ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً، الإبداع في المنتجات، أو انطباعياً، الإعلان والاسم والشهرة⁽²⁾.

ويرى الباحث ان امتلاك المنظمة لميزة تنافسية يساعد في بقاء واستمرار اعمال المنظمة وحتى تكون دافع قوى لمزيد من الابداع والابتكار.

(1) بكرى ثامر، استراتيجيات التسويق، ط2 (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع 2010) ص120
(2) نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال (الاسكندرية دار الجامعية للنشر والتوزيع 1998) ص45

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية

يعرف (Porter .M) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁽¹⁾.

يوضح (Render and Heizer) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين⁽²⁾. ويؤكد (Tampo and Macmillan) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. و يعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق وتعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس⁽³⁾.

عرف Lambin Jackes Jean الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً، لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس⁽⁴⁾.

ويرى الباحث ان الميزة التنافسية هي ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس .

(1) منصورى الزين , الإبداع كمدخل الاكتساب ميزة التنافسية مستدامة في منظمات الاعمال (الجزائر , دار جامعة سعد دحلب للنشر

2000) ص 239

(2) محمد عبدالعظيم, التسويق المتقدم, (الاسكندرية, الدار الجامعية للنشر, 2008) ص12

(3) المرجع السابق ص 15

(4) احمد سيد مصطفى , مجالات استراتيجيات المنافسة في القرن الحادى والعشرين افاق اقتصادية (المجلد 22 العدد 27 2001) ص

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:⁽¹⁾

- 1- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
 - 2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
 - 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
 - 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.
 - 5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الاهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها.
- ويرى الباحث ان تتمتع الميزة التنافسية بتبنى على اختلاف وليس تشابه وان يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تخص بالفرص المستقبلية.

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية :

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و منها ما يلي:⁽¹⁾

- 1- الإبداع :إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية مثال: شركة (Airway British) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

- 2 - الزمن : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، إلى الزبون فالوصول أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ، ويشار إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

أ - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات الى الاسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.⁽¹⁾

⁽²⁾ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ط2 (عمان دار وائل للنشر، 2009) ص 309،

⁽¹⁾ فليب ساندلر ، ترجمة علا احمد اصلاح ، الادارة الاستراتيجية (القاهرة ، مجموعة النيل العربية للنشر، 2008) ص30

ب - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات

ت - تخفيض زمن الدورة للزبون للفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم.

ج - المعرفة:إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإن هناك حتما حالة انفجار في المعرفة حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، وخدمات جديدة و هناك مجموعة مصادر أخرى منها ما يلي(2):

المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحثوالتطويرو،الإبداع والمعرفة.

المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الاخرين.

ويرى الباحث اهمية تحديد الاطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذى تتخذه المؤسسة ويكون مستمدا من أهدافها العليا.

خامساً : الميزة التنافسية المستدامة:

و هي الأهدف الإستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، وفي عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصير للغاية، و خاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، و يترتب على ذلك أنه تبعا لسرعة التغير التي تميز سوقا ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم(1).

(1) المرجع السابق ص 33

(2) عبيدى على احمد حجازى , اللوجستك كبديل للميزة التنافسية (مصر، الاسكندرية , دار المعارف للنشر والتوزيع 2000) ص 65

(1) المرجع السابق ص 70

ويرى الباحث ان الميزة التنافسية هي مفتاح نجاح المؤسسة في الأسواق وهذا مايفرض على المؤسسة العمل المستمر على البحث عن مصادر وطرق من شأنها دعم الميزة في مواجهة المتغيرات المحيطة , وهذا من خلال الفحص الدورى والمنتظم لكل النشاطات المنجزة داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينها .

سادساً : المحيط العام للمنافسة :

إن وجود المنافسة في أي قطاع صناعي يتعلق بالبنيات الإقتصادية التحتية، كما أن شدة هذا النزاع تتعلق بالمنافسين الكامنين و بالتهديدات من السلع البديلة.

وحسب Porter توجد اربعة قوى تحدد مستويات المنافسة وهي⁽²⁾:

1-شدة المنافسة

2- التحديات من الداخلين الجدد .

3- قوة المفاوضة من طرف الزبائن .

4- قوة المفاوضة من طرف الموردين .

5- تهديدات المنتجات البديلة .

ويرى الباحث ان قوى التنافس الخمس تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر بحيث تؤثر في تحديد ومعرفة جاذبية القطاع بالنسبة للمستثمرين الحاليين والمرتقبين .

سابعاً : أنواع الميزة التنافسية و محدداتها.

أ- أنواع الميزة التنافسية:هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما:⁽³⁾

1 - التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكاليف .

2 - تمييز المنتج : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً و فريداً و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج -خدمات ما بعد البيع .

(2) عبدالرازق بن حبيب , اقتصاد وتسيير المؤسسة ط4(الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية,2006) ص163
(3) طاهر محسن منصور الغالبي (مرجع سبق ذكره) ص131

3 - استراتيجية التركيز :معناه قيام المؤسسة بالتخصص بطرق لاتمكن المؤسسات القائده في التكلفة او التمييز في تحقيقها .

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز .

ب- محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما⁽¹⁾:

1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها. بهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل⁽²⁾.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له⁽¹⁾.

⁽¹⁾ روبرت ايتس، ديفيد لى، ترجمة عبدالحكيم الخزامى، الإدارة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية (القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع 2008) ص 301

⁽²⁾ محمد عبيدات - بحوث التسويق - الاسسس - المراحل - التطبيقات، (عمان دار وائل للنشر 2000) ص 288

⁽¹⁾ سامى عفيف حاتم، إقتصاديات التجارة الدولية (القاهرة، دار الاسراء للطباعة 2003) ص 302

ويرى الباحث إن الميزة التنافسية للمؤسسة ما تتحدد عن طريق حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس ويمكن من خلالها تحديد مدى قوة وامكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود امامهم , والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنه .

ثامناً : الإبداع في بناء الميزة التنافسية:

تؤسس الميزة التنافسية على بعض مصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة، و تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبعد و تتخذ خطوات تمكنها من إكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشترين وهذه الخطوات تختلف، كإبداع المنتجات الجديدة و الأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، و بصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة و توفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على إستدامة ربحية عالية و ميزة تنافسية⁽²⁾.

ويرى الباحث ضرورة امتلاك المنظمة الى مصدر معلومات موثوق به مع مراعاة الزمن فى الحصول على المعلومة وسرعة استخدامها حتى تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، مع مراعاة المحيط العام للمنافسة

تاسعاً: خطوات تحليل المنافسين:

1- تحديد المنافسين:⁽³⁾

ان عملية تحديد المنافسين قد تبدو مهمة بسيطة فى كثير من الاحيان فعلى نطاق ضيق، تستطيع الشركات تحديد منافسيها على أنهم الشركات الاخرى التى تقوم بتقديم منتجات أو خدمات مشابهة الى نفس المستهلكين وبأسعار مشابهة . وبالتالي فان شركة بويك لانتاج السيارات مثلا تنتظر الى شركة فورد باعتبارها منافس رئيسى لها، ومن ثم يخرج من دائرة منافسيها شركات اخرى لانتاج السيارات مثل مرسيدس او هيونداى. ولكن فعليا تواجه الشركات مدى اوسع من المنافسين , ومن ثم يكون على الشركة ان تقوم بتحديد منافسيها على انهم جميع الشركات التى تقوم بتصنيع نفس

(2) نظام موسى سويدان , التسويق مفاهيم معاصرة (عمان دار الاوائل للنشر والتوزيع 2007) ص263

(3) برافين جوبتا , ترجمة احمد المغربى , الإبداع الادارى فى القرن الحادى والعشرين (القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع 2008) ص223

المنتج او المنتجات التي تقوم بتقديمها الى الاسواق, وبهذه الصورة فإن شركة بويك سوف ترى نفسها فى منافسة مع جميع الشركات الاخرى لتصنيع السيارات وبناء على ماسبق , يجب على الشركات تجنب مايعرف بقصر النصر فى مجال تحديد المنافسين, ويحدث ذلك عندما تركز الشركة فقط إهتمامها على المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات, ومن ثم إهمال منافسين آخرين قد يقدموا منتجات أخرى تشبع نفس الحاجة لدى نفس المستهلكين بصورة افضل ويمكن للشركات أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال الصناعة التي يعملون داخلها , بمعنى تحديد المنافسين من وجهة نظر الصناعة , فمثلاً قد ترى الشركة ان منافسيها, وهم جميع الشركات التي تعمل فى صناعة البترول , او التي تعمل فى صناعة الادوية, او التي تعمل فى صناعة المشروبات, وهكذا , وبالتالي على الشركة أن يكون لديها القدرة على فهم أنماط المنافسين داخل الصناعة التي تعمل بها, وذلك إذا كان لديها تطلعات فى ان تلعب دورا فاعلا ومؤثرا داخل هذه الصناعة, كما يمكن للشركات أيضا ان تقوم بتحديد منافسيها من خلال السوق الذي يعملون فيه, بمعنى تحديد المنافسين من وجهة نظر السوق . وعندئذ تقوم الشركة بتحديد منافسيها على أنهم الشركات الاخرى التي تسعى إلى بناء علاقات مع نفس جماعة المستهلكين.

2- تقييم المنافسين⁽¹⁾:

بمجرد أن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين, فإن إدارة التسويق تبدأ فى السؤال عن

أ- ماهى اهداف هؤلاء المنافسين؟

ب- ماهى تطلعات كل منهم فى السوق؟

ت- ماهى إستراتيجية كل منهم؟

ث- ماهى جوانب القوة وجوانب الضعف لهؤلاء المنافسين؟

ج- ماهى ردور الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تتوى الشركات القيام بها؟

ج- تحديد اهداف المنافسين :

يسعى كل منافس إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الاهداف وترغب الشركة فى معرفة الأهمية النسبية التي يوليها المنافس لبعض الأهداف مثل الربحية الحالية, ونمو الحصة السوقية, والتدفق النقدى, والقيادة التكنولوجية, والقيادة فى مجال تقديم الخدمة, والعديد من الأهداف الأخرى . ويمكن القول

(1) المرجع السابق ص224

بأن معرفة مزيج الأهداف المعلنة للمنافس سوف يساعد فى التعرف على مدى رضاه عن موقفه الحالى، والكيفية التى سيتعامل بها لمختلف التصرفات التنافسية المناظرة، فعلى سبيل المثال، نجد أن رد فعل الشركة التى تتبنى هدف مثل قيادة التكلفة سيكون أكثر حدة وقوة تجاه قيام منافسيها بإجراء أى تخفيض فى الأسعار مقارنة برد فعلها تجاه قيام منافسيها مثلاً بزيادة النشاط الأعلانى لهم، كما يجب على الشركة أيضاً أن تقوم برصد أهداف المنافسين بالنسبة لمختلف القطاعات السوقية المحتمل خدمتها، فإن ذلك من شأنه أن يشير إلى وجود فرصة سوقية متاحة يمكن أن يتم التحرك لإستغلالها، وإذا وجدت الشركة ان منافسيها يخططون لتحركات جديدة لدخول قطاعات سوقية تخدمها هى بالفعل، فإن ذلك يعد بمثابة تهديد أو انذار لها، ومن ثم فقد يساعدها ذلك فى التأهب لمواجهة مثل هذه التحركات (1).

د- تحديد إستراتيجيات المنافسين:

كلما زاد التشابه بين إستراتيجية شركة وإستراتيجية شركة أخرى كلما كان ذلك مؤشر لزيادة درجة المنافسة بينهما، ويلاحظ أنه يمكن تصنيف المنافسين فى معظم الصناعات داخل مجموعات على أساس الأستراتيجيات المختلفة التى يتبناها كل منهم، ومن هنا يمكن تعريف ما يطلق عليه بالمجموعة الإستراتيجية على انها مجموعة الشركات الموجودة داخل صناعة معينة وتتبع نفس الإستراتيجية أو إستراتيجيات متشابهة لبعضها البعض عند التعامل مع هدف سوقى محدد، فقد نجد مثلاً مجموعة إستراتيجية تضم شركات تقدم خط إنتاج يتصف بالعمق من حيث تشكيلة وعدد المنتجات التى تقوم التى يتم إنتاجها، وفى نفس الوقت تعتمد على تقديم تلك المنتجات بأسعار متوسطة، وتقوم بتدعيمها بخدمة جيدة، فى حين توجد مجموعة إستراتيجية أخرى تقدم نفس خط الإنتاج ولكن بتشكيلة أقل من المنتجات، عمق أقل وبجودة أعلى، وتعتمد فى ذلك على استخدام مستوى مرتفع من الخدمة وبالتالي أسعار مرتفعة أيضاً، ويلاحظ أن تحديد ما أطلق عليه بالمجموعة الإستراتيجية يساعد فى التعرف على المنافسين المهمين أو المؤثرين. وبالتالي فإن نجاح الشركة، هنا يتوقف على مدى قدرتها فى تنمية بعض المزايا الإستراتيجية التى تستطيع بها أن تتغلب على منافسيها الموجودين داخل نفس المجموعة (1).

(1) احمد سيد مصطفى ؛ الادارة الاستراتيجية دليل المدير العربى للتفكير والغير الاستراتيجى (القاهرة ، الناشر المؤلف ط 1) (2001)

ص 145

(2) احمد سيد مصطفى ، التسويق العالمى ، بناء القدرة التنافسية للتصدير (الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2003) ص

261

وعلى الرغم من زيادة حدة المنافسة داخل المجموعة الإستراتيجية الواحد، إلا أن هذا لا يمنع من وجود منافسة أيضا بين المجموعات المختلفة، فهناك بعض المجموعات الإستراتيجية نجدها تحاول استمالة وجذب قطاعات مختلفة من المستهلكين تتعامل معها وتستهدفها مجموعة إستراتيجيات أخرى، ومما يزيد من احتمال حدوث تلك النوعية من المنافسة في بعض الاحيان هو عدم تميز المستهلكين لأي إختلافات بين العروض التي يتم تقديمها من المجموعات المختلفة ، وأخيرا قد يقوم اعضاء المجموعة الإستراتيجية الواحدة بتوسيع مدى الإستراتيجيات التي يعتمدون عليها، وبالتالي تتداخل الإستراتيجيات التي تتبعها الشركات داخل المجموعات الإستراتيجية المختلفة، وتحتاج الشركة الى ان تنظر الى جميع الابعاد التي يمكن من خلالها تحديد وتوصيف المجموعات الإستراتيجية المختلفة داخل الصناعة، فهي تحتاج الى معرفة كل مايتعلق بالمنافس من حيث جودة المنتج الذي يقدمه، وخصائص هذا المنتج والمزيج السلعي الذي يستخدمه، والخدمات التي يقدمها الى المستهلك، وسياسة التسعير التي يتبعها والتغطية التوزيعية له واستراتيجية القوى البيعية التي يتبناها وبرامج الإعلان وتنشيط المبيعات التي يعتمد عليها ويستخدمها ، كما يجب على الشركة ايضا ان تقوم بدراسة تفصيلية عن كل منافس، وذلك فيما يتعلق بالإستراتيجيات التي يريد تنفيذها في أنشطة البحوث والتطوير، التصنيع، والشراء، والتمويل⁽²⁾.

هـ - تقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين:

يحتاج رجال التسويق الى القيام بتقييم جوانب القوة والضعف لكل منافس بدقة وعناية وذلك بغرض الإجابة على التساؤل الحرج الذي يثور في اذهانهم عن ما يمكن لمنافسيهم القيام به ، وخطوة أولى يمكن للشركات جمع بيانات عن اهداف وإستراتيجيات وأداء كل منافس خلال اخر خمسة سنوات، مع التسليم بأن بعض هذه البيانات قد يصعب الحصول عليها، فعلى سبيل المثال، يواجه المسوقون في سوق الأعمال والمعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة (B2B) صعوبة في التنبؤ بـ وتقدير الحصة السوقية لمنافسيهم بسبب عدم توفر البيانات المتاحة للشركات التي تتعامل مباشرة مع المستهلك النهائي، وعادة ماتكون الشركات خلفية عن جوانب القوة والضعف لمنافسيها من خلال البيانات الثانوية المنشورة، والخبرة الشخصية للعاملين بها، والاتصال الذي يتم عن طريق الفم، كما تستطيع ايضا ان تقوم بإجراء بعض البحوث التسويقية مع المستهلكين، الموردين، والموزعين، وقد تقوم الشركات في بعض الاحيان الاخرى بإستخدام نفسها كمرجعيات مقارنة في مواجهة الشركات

⁽²⁾ المرجع السابق ص270

الآخري، ويتم ذلك من خلال مقارنة منتجات الشركة وعملياتها مع منتجات وعمليات المنافسين أو الشركة القائدة في السوق بغرض ايجاد الطرق التي قد يكون من شأنها تحسين الجودة ورفع مستوى الأداء الخاص بها، وقد اصبحت ألية المرجعيات المقارنة أحد الأدوات الهامة التي يمكن أن تستخدمها الشركات للمساهمة

في رفع القدرات التنافسية لها⁽¹⁾.

و_ التنبؤ بردود أفعال المنافسين:

تتمثل الخطوة التالية لتقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين في محاولة التعرف على ما يمكن لهؤلاء المنافسين القيام به وعمله، ويلاحظ التعرف على الاهداف، والإستراتيجيات، وجوانب القوة والضعف الخاصه بالمنافسين يمكن ان تساهم بشكل كبير في التنبؤ بـ وتقدير تحركات وتصرفات هؤلاء المنافسين في الأسواق، كما يساهم ذلك ايضا في التعرف على ردود افعالهم تجاه بعض التصرفات التي تنوى الشركة القيام بها مثل تخفيض الاسعار، وتكثيف الحملات الترويجية، أو تقديم منتج جديد، وبالإضافة لذلك، يمكن من المهم ايضا التعرف على الفلسفة والتوجهات المحددة التي يتبناها المنافسين في أداء الاعمال الخاصة بهم، وكذلك الثقافة الداخلية السائدة داخل شركاتهم. وبالتالي يحتاج مدير التسويق الى الوصول لفهم عميق لعقلية وداخليات كل منافس، للتنبؤ بماهية الافعال والتصرفات المستقبلية المحتملة لذلك المنافس⁽²⁾.

ويلاحظ اختلاف وتباين ردود افعال المنافسين تجاه تحركات الشركة واستراتيجياتها، فالبعض لا يبدي أى رد فعل سريع أو قوى تجاه تحركات الشركة وتصرفاتها، وقد يكون ذلك راجع لعدة اسباب مثل شعور هؤلاء المنافسين برتفاع درجة ولاء المستهلكين لهم، أو عدم القدرة على رصد وملاحظة تحركات الشركة بصورة سريعة، أو عدم توافر المخصصات المالية الكافية لرد الفعل المناسب، في حين نرى البعض الآخر من المنافسين لا يتفاعل أو لا يقوم بإبداء رد فعل معين إلى تجاه تحركات او تصرفات معينة من الشركة، بمعنى أن هنالك تصرفات معينة يكون لها رد فعل، في حين توجد تصرفات اخرى لا يكون لها اي رد فعل من قبل هؤلاء النوعية من المنافسين يحدث هذا في الوقت الذي تقوم فيه مجموعة من أخرى من المنافسين بالرد والتفاعل مع اي تحرك أو تصرف يحدث من الشركة سواء كان ذلك الرد بسيطا أو قويا⁽¹⁾.

(1) نوري منير، أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية (عين شمس، ورقة بحثية 2006) ص 96

(2) محمد عبدالعظيم ابو النجا - التسويق العالمي - ادارة العلاقات مع العملاء (الاسكندرية - الدار الجامعية للنشر 2008) ص 268

(1)سيد الهوارى، التنظيم والسلوكيات والنظم (القاهره، مكتبة عين شمس 1992) ص 222

ز - اختيار المنافسين الذى يمكن مهاجمتهم والمنافسين الذى ينبغى تجنبهم:
يجب ان تكون الشركة فى هذه المرحلة قد قامت بالفعل بإختيار وتحديد منافسيها الأساسيين وبالتالي
يكون عليها تقدير اى من هؤلاء المنافسين سيتم الدخول معهم فى منافسة قوية⁽²⁾.

ح- المنافسين الاقوياء والضعفاء :

يمكن للشركة ان تقوم بالتركيز على نوع واحد من الانواع العديده من التصنيفات الخاصة
بالمنافسين, وتفضل معظم الشركات ان تدخل فى منافسة مع النوعية الضعيفة من المنافسين, حيث
يتطلب ذلك موارد ووقت اقل , ولكن يجب التنويه بأن تلك الموجهات لن تحمل معها إلا القليل من
المكاسب للشركة, ومن هنا بدأت العديد من الأراء بضرورة دخول الشركات فى مواجهات مع
منافسين اقوياء ,بغرض تنمية واستثارة قدراتها التنافسية, وتجدر الإشارة بأنه حتى بالنسبة لهؤلاء
المنافسين الأقوياء فإن الأمر لا يخلو من وجود لبعض جوانب الضعف لديهم, الأمر الذى قد يعنى
امكانية الحصول على عوائد كبيرة وضخمة فى حالة تحقق النجاح فى تلك المواجهات التى تتم مع
تلك النوعية من المنافسين⁽³⁾.

ويعتبر تحليل القيمة المقدمة للمستهلك أحد الأدوات المفيدة فى تقييم جوانب القوة والضعف لدى
المنافسين, ويهدف هذا التحليل الى تحديد المنافع التى يمكن ان يحصل عليها قطاع المستهلكين
المستهدفين من مختلف العروض المقدمة بواسطة المنافسين, وكذلك الأهمية التى يوليها هؤلاء
المستهلكين للقيمة او المنفعة النسبية التى سيحصلون عليها من تلك العروض, وتستطيع الشركة من
خلال إجراء هذا التحليل ان تقوم بتحديد الخصائص الرئيسية او الجوهرية التى تمثل قيمة للمستهلك
والأهمية النسبية لتلك الخصائص لديهم, وبعد ذلك يتم تقييم أداء كل من الشركة ومنافسيها بالنسبة
لهذه الخصائص الممثلة للقيمة, وبناءا على هذا يتم اجراء مقارنة بين العرض الخاص بالشركة
والعروض التى يتم تقديمها من قبل المنافسين الرئيسيين لها, فإذا استطاع العرض المقدم من قبل
الشركة ان يتفوق على عرض المنافسين بالنسبة لجميع الخائص الهامة ذات القيمة للمستهلك,
عندئذاً يكون عليها إما ان تعمل جاهدة لتقوية وتحسين تلك الخصائص ,أو ان تسعى لإيجاد
خصائص هامة اخرى فى العرض الذى تقدمه بشكل يمكنها من تحقيق تفوق على هؤلاء
المنافسين⁽¹⁾.

(2) المرجع السابق ص 270

(3) عامر عبدالله موسى, إدارة التسويق (الاردن دار البداية ناشرون وموزعون 2009) 185

(2) المرجع السابق ص 190

خ- المنافسون المتشابهون أم المختلفون:

تتنافس معظم الشركات مع المنافسين القريبين منهم وهم هؤلاء المنافسين المتشابهين معهم فى معظم الجوانب والخصائص بصورة اكبر من المنافسين المختلفين عنهم يحدث هذا فى نفس الوقت الذى تحاول فيه معظم الشركات تجنب دخول صدامات هدفها تدمير المنافسين القريبين لها تخوف من حدوث بعض النتائج السلبية غير المتوقعه بعد ذلك, فعلى سبيل المثال يلاحظ انه على الرغم من نجاح شركة بوش أند لومب فى اواخر السبعينات فى الدخول فى مواجهات تنافسية عنيفة مع غيرها من مصانع إنتاج العدسات اللاصقة, إلا إن تلك النجاحات التى حققتها, قد اجبر منافسيها الضعفاء الى بيع إنتاجهم إلى بعض الشركات الكبيره مثل جونسون أند جونسون وقد أدى ذلك إلى مواجهة بوش أند لومب لن لعدد كبير من المنافسين , الأمر الذى كان من شأنه معاناتها بعد ذلك من النتائج التى ترتبت على دخول منافسين جدد لها فى ميادين الأعمال الخاصة بها⁽²⁾.

ت- المنافس الجيد أم السئ:

تحتاج الشركة وتستفيد بالفعل من وجود المنافسين معها فى الأسواق التى تعمل داخلها, فقد يساهم وجود هؤلاء المنافسين فى تحقيق العديد من المنافع أو المزايا الإستراتيجية التى لا تكون غالبا فى الحسبان ولذا فقد يكون من المناسب الآن إستعراض بعضا من تلك المزايا الإستراتيجية التى يمكن حصدتها جراء وجود منافسين فى الأسواق التى يتم إستهدافها وخدمتها مثل مايلى⁽³⁾:

- 1- يساعد وجود منافسين احيانا على زيادة الطلب الكلى فى السوق.
- 2- ربما يشترك المنافسون فى تكاليف تنمية وتطوير السوق, وكذلك فى تكاليف تنمية وتطوير المنتجات الجديدة.
- 3- قد يساهم المنافسون فى تقديم تقنيات تكنولوجية جديدة.
- 4- يقوم المنافسون احيانا بخدمة قطاعات سوقيه غير جذابة بالنسبة للشركة.
- 5- قد يؤدي وجود المنافسون الى إظهار تمايز المنتج الذى تقدمه الشركة.
- 6- يساهم وجود المنافسون غالبا فى تقليل درجة المخاطرة الموجودة بالسوق.
- 7- تحسين القوة التفاوضية للشركات فى مواجهة بعض جماعات الضغط والتأثير مثل النقابات العمالية, والمشرعين, وجمعيات حماية المستهلك, وغيرها من تلك القوى.

(2) ابراهيم شكرى, إستراتيجية الجودة الشاملة (القاهره , جامعة عين شمس المجلة العلمية للاقتصاد والادارة العدد الثالث 2005) ص

47

(3) المرجع السابق ص 50

وعلى الرغم من ذلك فقد لا ترى الشركة كل هذه المنافع التي يمكن أن تجنيها من وراء منافسيها الموجودين معها في الأسواق التي تخدمها, كما تجدر الإشارة هنا بأنه غالباً ماتحتوى أى صناعة على منافسين جديدين وآخرين سيئين ويمكن وصف المنافس بأنه منافس جيد فى حالة التزامه بقواعد, وتقاليد, وأعراف الصناعة التي يعمل فى ظلها. وعلى العكس من ذلك , يتصف المنافس السئ بخرقه لهذه القواعد, والاعراف, فهو يحاول ان يشتري حصّة السوقية بدلا من إكتسابها او الفوز بها ,بالإضافة الى قيامه بمغامرات غير محسوبة تتطوى على درجات مرتفعة من المخاطر, وبصفه عامه قد يؤثر وجوده سلباً على إستقرار الصناعة التي يعمل بها⁽¹⁾.

ويرى الباحث انه يجب على الشركة ان تتعامل بطريقة ذكية مع المنافس الجيد وان تحاول تدعيمه بقدر الامكان, وفى نفس الوقت يكون عليها مواجهة المنافس السئ والهجوم لإخراجه من الصناعة التي تعمل فيها, ويرى الباحث ضرورة معرفة الكيفية التي يتفاعل بها المنافسين الرئيسيين مع تصرفات الشركة, وذلك بشكل يمكنها من تحديد افضل الطرق التي تستطيع من خلالها التعامل مع هؤلاء المنافسين سواء كان ذلك بشكل هجومى او بشكل دفاعى.

(1) خالد الرواى , مبادئ التسويق الحديث (عمان - دار الميسرة للنشر والتوزيع 2001) ص35

المبحث الثانى

أبعاد الميزة التنافسية

أولاً: الإستراتيجيات التنافسية:

بعد ان يتم تحديد وتقييم المنافسين الرئيسيين, على الشركة ان تقوم بتصميم الإستراتيجيات التسويقية التنافسية التى تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية تسهل لها تقديم عرض ذو قيمة كبيرة للمستهلك⁽¹⁾. ولكن يبقى السؤال المطروح فى هذا الصدد هو ماهى بدائل الإستراتيجيات التسويقية التى يمكن للشركة تنفيذها؟ وأى إستراتيجية منهم ستكون أفضل للشركة؟ وماهى الإستراتيجية التسويقية الأفضل لكل خط من خطوط المنتجات التى تقدمها الشركة للأسواق؟ اقترح مايكل بورتر ثلاثة إستراتيجيات تنافسية يمكن أن تتبعها الشركات وهى قيادة التكلفة , التمييز , التركيز .

ويرى الباحث اهمية المؤسسة فى تحديد استراتيجية معينة حتى تبنى لها ميزة تنافسية وتكون لها حصن امان فى بيئة العمل و تمكنها من البقاء فى سوق العمل ومزاولة نشاطاتها.

ثانياً: قيادة التكلفة:

تحاول الشركة من خلال اتباع هذه الاستراتيجية ان تصل الى تخفيض لتكاليف الانتاج والتوزيع حيث يسمح لها بأن تقوم بتخفيض اسعارها عن باقى المنافسين ومن ثم تكون هنالك امكانية للفوز بحصة سوقية اكبر. ومن امثلة الشركات الرائدة فى ممارسة هذه الاستراتيجية شركة دل للكمبيوتر و شركة وول مارت للتجارة والتوزيع. وبناء هذه الاستراتيجية مايلى :

1- بناء ميزة التكاليف المنخفضة: ولتطبيق هذه الميزة يجب على الشركة معرفة وتحديد مايلى:
أ- الدوافع الممكنة: يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف أن تجد المؤسسة و تستغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف، والتي تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة، و تتمثل دوافع التكاليف فى عامل إقتصادي أو تكنولوجي يحدد تكاليف أداء بعض الأنشطة، دوافع التكاليف المهمة التى تشكل إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة تتضمن إقتصاديات الحجم، تأثيرات الخبرة أو منحى التعلم، درجة التكامل الرأسي و حتى موقع أداء النشاط، كما تستطيع المؤسسات تفصيل

(1) محمود جاسم الصميدعى , ردينة عثمان يوسف, تسويق الخدمات , (عمان دار وائل للنشر 2007) ص 367

استخدام هذه الدوافع التكاليفية لبناء قيادة التكاليف المنخفضة عبر الأنشطة المختلفة المضيفة للقيمة⁽¹⁾.

ب- إقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة: تمكن إقتصاديات الحجم و تأثيرات الخبرة المؤسسات من تخفيض تكاليف الوحدة بنجاح مع نمو طاقة المؤسسة و خبرتها، لإقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة أهمية ملحوظة في الإمداد و التموين إلى الداخل، عمليات التشغيل، الإمداد و التموين إلى الخارج، الشراء و أنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة، على سبيل المثال المصانع الكبيرة مثل مصانع الصلب و مصانع شبه الموصلات و مراكز توصيل الخدمة، مثل تسهيلات التوصيل ليلا، إدارة قواعد البيانات، نظم الحفظ المركزية عادة لديها نظم تشغيل توصف بأن تكاليفها الثابتة مرتفعة و عمليات رأسمالية كثيفة، و التي تعتبر حساسة لإقتصاديات الحجم، و تأثيرات الخدمة هي أيضا مهمة في هذه الأنشطة، لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة و إبداعا في أداء مهامهم بمضي الوقت، على سبيل المثال العمال في مصنع أو العلماء في معمل يصبحون أفضل تعودا لأداء عملهم بمضي الوقت و لذلك يرتفع عائد المخرجات⁽²⁾.

2- التكامل العمودي: إن التكامل العمودي ساري العمل به في عدة مؤسسات لأنه يتبع إتجاهها طبيعيا يمس السلسلة التقنية أو التجارية للسلعة، إن السلسلة توجه نحو الأعلى أو الأسفل بالنسبة لميدان نشاط المؤسسة، قد تجد المؤسسات أن المناهج المختلفة للتكامل العمودي تمكنها من الإنتاج بتكاليف منخفضة، بحيث تساعد مستويات التكامل العمودي المرتفعة على السيطرة على كل المدخلات، التوريدات و المعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، في حالات كثيرة تسمح الدرجات العالية من التكامل العمودي بالإرتقاء بتأثيرات النطاق والخبرة من نشاط إلى آخر على سبيل المثال التكامل العمودي بارزا جدا في صناعات تكرير النفط، الورق، الحديد و الصلب ، حيث تكون الشركة قادرة بصورة أفضل على السيطرة على التكاليف و احتمال تخفيض إجمالي التكاليف لكل أنشطة الشركة عن طريق اللجوء إلى الكثير من أنشطة الإنتاج أو التحويل في الداخل، بالنسبة لشركات النفط، الورق و الحديد و الصلب فإن تكاليف صفقات التعامل مع العديد من الموردين و المشترين الخارجين يتم التخلص منها و التي يترتب عنها غالبا توفيرات ضخمة في التكاليف، توقع أعلى في التوريدات و كفاءة أكبر في الإنتاج،

(1) الحارس اسامة ، المحاسبة الادارية (عمان ، دار الحامد للنشر 2004)ص 79

(2) مؤيد محمد نور، عبدالناصر ابراهيم الراوى ، المحاسبة الادارية المفاهيم الاساسية (عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع . ط 2)، (2007) ص 213

وفي مواقف أخرى تستطيع المؤسسات تحقيق ميزة تكاليفية قوية عندما يكون تكاملها الرأسي قليلا جدا، عندما تختار المؤسسة عن قصد أداء أنشطة معينة داخليا بحيث تتفادى المؤسسة تكاليف الشروع في التشغيل والتكاليف الثابتة، والتي تصاحب غالبا التكامل الرأسي المرتفع، لذلك تستطيع المؤسسات السعي إلى تخفيض التكاليف من خلال شراء مستلزمات الإنتاج الأكثر من إنتاجها و يطلق على هذا المنهج بصفة عامة شراء المستلزمات من خارج الأسواق على سبيل المثال خدمة التكامل العمودي المنخفض بشكل جيد شركة Dell في صناعة الكمبيوتر الشخصي، عندما ركزت Dell جهودها على تجميع و توزيع أجهزة الكمبيوتر الشخصي فانها تتفادى الكثير من التكاليف الثابتة المصاحبة لأنشطة D&R ، التصنيع، و أنشطة أخرى. تشتري شركة Dell أجزاء الكمبيوتر الأساسية من عدد من الشركات الموردة المختلفة لكي تحد من تكاليف التخزين و الإنتاج ويمكن هذا Dell من التركيز على ما تفعله بصورة أفضل، إستلام الطلبات الشراء من العملاء و تجميع أجهزة الكمبيوترات لسرعة التسليم، لقد أصبحت Dell تتمتع بالحيوية في التحرك في منهجها الإنتاجي، و الذي جعلها بإستمرار أكثر ربحية ورشاقة، في إنتاج الكمبيوتر الشخصي على مدى السنوات الماضية⁽¹⁾.

3- موقع الأنشطة:الموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة قد يكون باعنا مهما للتكاليف في تحديد ميزة تكاليفية للمؤسسة، و أحد أهم الأمثلة حول كيفية الإبداع في إستخدام الموقع لبناء ميزة تنافسية قائمة على التكاليف يتمثل في إستراتيجية تويوتا للتعامل مع مورديها في صناعة السيارات، لإبقاء التكاليف في حدها الأدنى، و على جودة الأجزاء في حدها الأقصى تعمل تويوتا مع الموردين الأساسيين لبناء مصانع مكوناتها بالقرب من مصانع تجميع سياراتها ، وعندما تكون مصانع الموردين قريبة من خطوط تجميع سياراتها فإن تويوتا يمكنها تطبيق إدارة مخازنها من خلال منهج في التوقيت بالضبط(JIT) يعني هذا أن تويوتا تستطيع إستلام الأجزاء التي تحتاج إليها تقريبا في الحال دون تكلفة الإحتفاظ بالمخزون، إستراتيجية "الإنتاج الرشيق هذه تمكن تويوتا لمزيد من تخفيض التكاليف لبناء وتجميع السيارات، يضاف إلى هذا أن ممارسات الإنتاج الرشيق وفي الوقت المضبوط تمكن كلا من تويوتا و مورديها للتحسين المستمر، إبداع والتحسين في منتجاتها بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون كل المكونات في

(1) مؤيد عبد الحسين , يوسف جحيم ,إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك (عمان , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع2004) ص 190

أعلى معايير جودة الإنتاج لأنه لا لتويوتا و لمورديها تستطيع التوقف عن الإنتاج بسبب عيوب فقد أجزاء، تخفض لذلك تكاليف الإمداد و التموين الداخلة إلى تويوتا إلى حد كبير حيث المخزون في مستودعاتها قليل جدا، بالإضافة إلى ذلك تدار عمليات التشغيل بكفاءة عالية و من النادر التعرض لحالات توقف بسبب توصيلات غير مخططة أو مكونات أو أجزاء ذات جودة ضعيفة، تمارس تويوتا منهج الإنتاج الرشيق في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية لأنها قد بدأت الإنتاج على نطاق و اسع للسيارات متوسطة الحجم و الحاويات الكبيرة للسوق الأمريكي على مدى العقد الزمني السابق⁽¹⁾.

4- مزايا إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة:

أ- تقوم جاذبية إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة و الربحية المرتفعة حيث وجدت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية صناعية أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة و يعني تقادي المخاطر بواسطة العملاء .

ب- أن المشتريين الذين على ألفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، ما لم تكن لتلك العلامة التجارية شيء ما مختلف أو متفردة تقدمه، الشركات المنتجة للتكاليف المنخفضة و التي حققت مركزا ذي حصة تسويقية مسيطرة قد تحدث نفورا من المخاطر لدى المشتريين الصناعيين بحيث يفضل العملاء الشراء من شركات مشهورة لأنهم يشعرون أن هذه الشركات ستستمر قائمة لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم، أي شعورهم بالالتزام الشركة ناحية دوائر أعمالها و توفر المكونات و خدمة ما بعد البيع تكون أحيانا قادرة على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة يعني هذا أن شركات الإنتاج المنخفض التكاليف يمكنها أن تعد المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة، غالبا تستطيع المؤسسات منخفضة التكاليف ان تبقى المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة.

ج- لدى المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها إليها مورديها، بحيث تستطيع هذه المؤسسات عندما تشغل طاقاتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها⁽¹⁾.

(1) هورنجرن تشارلز , ترجمة احمد حامد, محاسبة التكاليف منخل ادارى (الرياض , دار المريخ للنشر والتوزيع 1998) ص 342
(2) عبدالمحسن , توفيق محمد, تخطيط ومراقبة جودة المنتجات (القاهرة , دار النهضة العربية للنشر والتوزيع 1999) ص 265

د - عيوب إستراتيجيات التكاليف المنخفضة:

من أهم عيوب هذه الإستراتيجية يتمثل في المستوى المرتفع في الإلتزام بالأصول، والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية و التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية، إن المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا تلاحظ التغيرات الأخرى التي تحدث في المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة وحتى تراجع حساسية العميل للأسعار المنخفضة، عمليا عادة ما تسمح قيادة تخفيض التكاليف لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الإستراتيجية بفعالية، حيث أنه عندما تتنافس مؤسسات عديدة كل منها مع الأخرى لكي تجعل المنتج منخفض التكاليف فالنتيجة هي تفاقم حالة الحرب حيث تنزف كل مؤسسة من مؤسسات الصناعة⁽²⁾.

ويرى الباحث ان انتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين , لايعنى بالضرورة تحقيق عائد اكبر , اذا ان العائد في هذه الحالة يكون مبنى على تحقيق مبيعات اكبر, وهذا يكون من الصعب تحقيقه اذا قامت المؤسسة بالبيع بنفس السعر السائد في السوق, فالمنافسين قد يعتمدون على ميزات اخرى لمنتجاتهم ويقومون بالاستحواذ على السوق طالما ان السعر موحد ,ولذلك يرى الباحث ان المؤسسة لن تستفيد من ميزة التكلفة الاقل الا اذا قامت بتخفيض اسعارها مقارنة بأسعار المنافسين .

ثالثاً: التمايز:

تسعى المؤسسات التي تمارس التمييز إلى تصميم و إبداع سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها داخل المؤسسة، يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على الإبداع والتميز في الأنشطة المضيفة للقيمة أن تبنى من خلال عدد من الطرق التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التمييز، والإعتبار المهم الذي يجب أن يدركه المديرون أن التمييز الذي يتناول تدعيم السلعة أو الخدمة لا يعني أن الشركة تهمل بناء التكاليف، على الرغم من أن إنخفاض تكلفة الوحدة أقل أهمية من تمييز معالم المنتج بالنسبة للشركات التي تمارس التمييز فإن إجمالي هيكل تكاليف المؤسسة ككل لا يزال مهما بعبارة أخرى، تكاليف تطبيق التمييز لا يمكن أن يصل إرتفاعها إلى حد علاوة السعر الذي يمكن أن تتقاضاه المؤسسة، كما يجب على المؤسسات التي تطبق التمييز أن تظل مسيطرة على النفقات لتحقيق التوازن إلى حد ما بين التكاليف العالية و بين الميزة الفاصلة في الأنشطة الأساسية، و لا يزال هيكل التكاليف في المؤسسة أو دائرة العمل التي تطبق إستراتيجية

(2) فائز النجار , نازم محمد احمد الملكاوى, نظم المعلومات واثرها في مستويات الابداع(مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد26, العدد الثاني 2010)ص261

التميز يحتاج إلى إدارة واعية و حريصة على الرغم أن تحقيق تكلفة منخفضة للوحدة لا يمثل أولوية مطلقة، لذلك يجب على المؤسسة التي تختار التميز أن تهدف إلى تكافؤ التكاليف أعلى الأقل تكاليف أقرب نسبيا إلى المنافسين و ذلك بالإحتفاظ بالتكاليف منخفضة في المجالات غير المرتبطة بالتميز، و بعدم المبالغة في الإنفاق لتحقيق الإبداع في التميز و لذلك لا ينبغي أن يكون هيكل التكاليف لدى المؤسسة التي تطبق إبداع التميز أبعد كثيرا عن متوسط الصناعة، أيضا التميز ليس غاية في حد ذاته، يجب أن تستمر المؤسسات في البحث عن الطرق الجديدة لتحسين تميز و تفرد سلعتها و خدماتها و على سبيل المثال نذكر شركة Eleven7 التي إنتهجت أسلوب التميز لتفادي المنافسة المباشرة مع سلاسل سوبر ماركت الضخمة، فإنها تقدم للعملاء المزيد من الراحة في شكل موقع قريب، وقت تسوق قصير، مراجعة سريعة، و إنها تقدم هذه الترتيبات بتنظيم دائرة عمل داخل سلسلة القيمة التي تعتبر مختلفة عن تلك الخاصة بسلاسل السوبر ماركت في أوجه أساسية كثيرة، متاجر أصغر، موقع أكثر للمتاجرة، خط منتجات أضيق، معدل دوران مخزون أسرع كثيرا، يتمثل منهجها في تكاليف أعلى من سلاسل السوبر ماركت، لذلك يجب على Eleven-7 أن تتقاضى بصورة طبيعية أسعارا أعلى لتحقيق الربحية، و مع ذلك، فإن العملاء بصفة عامة مستعدون أن يدفعوا العلاوة في مقابل الراحة الأكبر التي توفرها Eleven-7، لا تزال المؤسسة تتأصل من أجل تخفيض التكاليف، عن طريق شراء بعض البنود غير القابلة للفساد بكميات كبيرة، و القيام برقابة لصيقة على المخزون، يضع فريق الإدارة الحالية بالمؤسسة تركيزا متجددا على تسريع دورة المخزون بصورة أكبر لكي يشتري العملاء السلع الطازجة جدا إلى أقصى حد ممكن و على الأخص السندوتشات، و بنود الأطعمة الأخرى، تركيب المؤسسة نظام كمبيوتر جديد يتتبع آليا و يبعد طلب شراء البنود الأفضل مبيعا، و يبعد البنود الأبطأ حركة من على أرفف المتجر، على سبيل المثال السندوتشات التي تعد بصورة طازجة في كثير من مواقع Eleven-7 يتم تتبعها و بيعها على أساس ساعة بساعة⁽¹⁾.

وبناء هذه الاستراتيجية مايلي :

1- أساليب التميز :

(1) عقيلي عمر، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (عمان و دار وائل للنشر والتوزيع 2001) ص 289

يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للمشتري فرصة لممارسة إستراتيجية التمييز، فيمكن زيادة قيمة المشتري أو جعلها أكثر تميزاً من خلال مناهج مختلفة منها:⁽²⁾

أ- تخفيض تكلفة المشتري عند استخدام المنتج: الوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة المشتري لتحقيق التمييز تأتي من خلال إبداع و تصميم المنتجات التي تتطلب وقتاً أقل للطاقة، أو تكاليف مادية أخرى، إنفعالية، أو مالية من جانب العميل، المؤسسات التي تخدم مشتريين صناعيين آخرين تبحث باستمرار عن طرق لتخفيض التكاليف لمستخدمي خدماتها، مكوناتها أو أجزائها. و يعتبر تخفيض التكاليف للمشتريين ميزة تنافسية للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام. تخفيض تكاليف عدم الملاءمة و العوامل المثيرة للنزاعات يمكن أن ترفع من جاذبية المنتج.

ب- زيادة رضا المشتري : الطريقة الأخرى لتحقيق التميز، تأتي من زيادة رضا المشتري باستمرار و التي تعني دائماً زيادة الأداء و خصائص جودة المنتج مقارنة بالمنافسين.
ج- زيادة القيمة المدركة للمشتري : قد تجد المؤسسات الفرص للتمييز بزيادة قيمة السلعة أو الخدمة المدركة للمشتري، هذه المهمة شديدة الدقة لأنه على المؤسسة أن تحاول إدارة كيف يدرك العملاء منتجاتها، إستراتيجية التمييز القائمة فقط على القيمة المدركة تعتبر في غاية الصعوبة في التطبيق، ترتبط القيمة المدركة غالباً بنقص أو عدم إكمال المعلومات التي لدى العميل⁽³⁾.

فالمستهلكون بدون معرفة كافية حول المنتج أو التقديمات المتنافسة يصبحون في النهاية أكثر ذكاءً بمضي الوقت، و لذلك إدراك القيمة فقط من غير المحتمل أن يدعم علاوة مرتفعة للسعر، على سبيل المثال الأفراد الذين يبيعون التحف الأثرية يواجهون غالباً درجة واسعة من تباين و قبول السعر و ذلك قبل ظهور الإنترنت و نظم المزادات Online، إستراتيجيات التمييز القائمة على الزيادة في إدراك القيمة فقط وحدها سوف لا تزود الشركة بميزة تنافسية معمرة لأن المنافسين يستطيعون بسهولة مسايرة و حتى التفوق على ما تقوم به المؤسسة من محاولات بالطبع المؤسسات القادرة على إنتاج سلع أو خدمات متميزة حقيقة و التي تسمح بتخفيض تكاليف المشتري و تحسين أداء المنتج يكون لديها فسحة أسهل و أكبر لزيادة القيمة المدركة تقوم إستراتيجية تويوتا لتمييز سيارة Lexus على كل الأوجه الثلاثة فلزيادة قيمة المشتري أولاً بسبب إبداعها في التصنيع و

(2) نبيل مرسى خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الاسكندرية , مركز الاسكندرية للكتب (1998) ص84
(3) المرجع السابق ص 85

تفوقها، و استخدام أحدث التكنولوجيا، تتمتع سيارات Lexus بقيمة عالية في إعادة البيع، حاجات خدمة أقل و إقتصاديات إستهلاك وقود أعلى نسبيا، تخفض هذه الخصائص كلا من التكاليف المباشرة للملكية و التكاليف المتفاقمة للعملاء نتيجة الخدمات المتكررة، ثانيا سيارات Lexus تزيد مباشرة من رضا المشتري من خلال نظم صوت متقدمة، مقاعد جلدية، أجهزة تحكم سهلة الإستخدام، أوجه أمان، أداء محرك مرتفع، بل يتعدى ذلك إلى أن أحدث موديلات Lexus تقدم عددا من الأجهزة الإلكترونية المعيارية المتكاملة التي تسمح للسائقين باستخدام تكنولوجيا تستند إلى القمر الصناعي لمساعدة السائق على الإبحار في ما يحيط به من أشياء غير مألوفة، كما تحتوي السيارة على معالم أكثر تقدما من بينها سهولة الدخول إلى الإنترنت نور أمامي ذكي يلقي الأضواء على منحى في الطريق و نظم إبحار تستند إلى DVD و التي تغطي إجمالي البلد، أيضا تكنولوجيا ذكية تتبع الصيانة في كل مركبة Lexus بحيث تتوقع وتشخص المشكلات الميكانيكية المحتملة قبل حدوثها و من ثم توفر على قائد السيارة معايشة تجربة الأعطال الكئيبة في حركة المرور أو المناطق الغير آمنة، أخيرا، قد إستمرت Lexus في إبداع سلسلة متواصلة من الإعلانات المتميزة و القابلة للتذكر و التي في أحد الإعلانات المبدعة تتحرك سيارة Lexus بسرعة تزيد على 120 ميلا في الساعة على رصيف إختبار، و فجأة يسقط بترتيب معين على غطاء محرك السيارة صندوق مملوء بمواد معدنية ثقيلة، تركز الحملات الإعلانية الأحدث على الإستجابة فائقة السرعة للسيارات Lexus عند تعرضها لعقبات أو أحداث تقع على الطريق، تدعم هذه الإعلانات إدراك مدى إستقرار و الإبداع في تصنيع السيارات Lexus، هذه الإعلانات المتكررة بالإضافة إلى تقييمات رضا العميل المرتفع سنويا، يزيد كل من القيمة المدركة و الفعلية للسيارة⁽¹⁾.

2- مزايا إستراتيجيات التمييز:

أ- عندما تنفذ إستراتيجيات التمييز بنجاح، فإنها تخفض من حساسية السعر لدى المشتري و تزيد من ولائه، و تخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثا عن منتجات بديلة⁽¹⁾.

(1) علوان قاسم نايف , ادارة الجودة الشاملة (عمان , دار وائل للنشر والتوزيع 2000) ص 411
(2) المرجع السابق ص 412

ب- أما الميزة الكبيرة فتتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية في الصناعة فعندما تبذل المؤسسات منتجات عالية التمييز و مطلوبة بإلحاح من طرف العملاء فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها .

ج- عملياً فإن التبنى الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري قد تسمح للشركة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة كما هو الحال في صناعة إعداد وجبات الغداء حيث يحاول المنتجون الكبار تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز و تقديم منتجات جديدة إن عملاء المنتجات المتميزة هم أقل حساسية للأسعار مما يعني أن المؤسسات قد تكون قادرة على تمرير زيادة السعر لعملائها كسب ولاء العميل حيث يلاحظ زيادة في تكرار حالات شراء منتجات المؤسسة. يؤدي الجمع بين كل من الإبداع و حصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة المنتجات المبدعة عالية التمييز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة و المهارة التي تمتلكها الشركات القائمة.(2)

3- عيوب التمييز :

أ- أهم العيوب المرتبطة بالتمييز هو ذلك الذي يأتي من مؤسسات أخرى منافسة و التي تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة و ذلك بتوفير منتجات مقلدة أو منتجات جديدة أكثر إبداعاً(3).

ب- على الرغم من أن إستراتيجية التمييز الفعالة في خلق ولاء العملاء و الأسعار المرتفعة، فإنها لا تغلق الأبواب تماماً و بإحكام في وجه الداخلين الجدد فمثلاً في تركيبة معينة لساندويتش إحدى شركات الوجبات السريعة قد جذبت الكثير من العملاء، فإن منافسيها يستطيعون بسهولة تلبية التحدي من خلال تقديمها لذات السلعة(4).

ج- في الواقع التكاثر المتزايد للمنتج نتيجة التقليد سيضر بمحاولة الشركة التي تسعى إلى التمييز، لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقديمات.

(2) الرشيد صالح , اساسيات تسويق الخدمات (الرياض , مكتبة المريخ للنشر والتوزيع 2008) ص 146

(3) المرجع السابق ص 150

(4) جودة و محفوظ احمد , ادارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات (عمان , دار وائل للنشر والتوزيع 2009) ص 90

د - صعوبة إستدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق, فعندما يصبح المنتج ناضجاً يصبح العملاء أكثر ذكاءً حول ما يريدونه، وحول نوع وحجم القيمة الأصلية و ما هم على إستعداد لدفعه⁽¹⁾.

ويرى الباحث ان ميزة التمييز تعنى قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك , وهذا ما يعطى المؤسسة قوى اكبر في السوق بحيث تتمكن بفرض اسعار اعلى مقارنة بالمنافسون الاخرين.

رابعاً: التركيز:

تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة الشركة على إستهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة، على عكس كل من إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة و إستراتيجيات التمييز، التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل فإن إستراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات و ضع معين من العملاء، يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشترين محددين، قسم صغير من خط إنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات مذاقات و تفصيلات خاصة، و تتمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة، التكاليف المنخفضة أو التمييز، أن تمارسها أيضاً، تتولد القيمة المتوقعة و الربحية الأعلى عندما لا تستطيع المؤسسات ذات خطوط الإنتاج العريضة التخصص تسيير هذه الأنشطة كما تفعل مؤسسة التركيز، و تستطيع المؤسسات أن تبني التركيز بإحدى طريقتين فيمكنها أن تبني التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين في السوق، أو أن تبني التركيز القائم على التمييز، تختلف إستراتيجيات التركيز عن قيادة التكاليف المنخفضة، و إستراتيجيات التمييز في ضوء نطاق السوق المستهدف، و مع ذلك داخل فئة أو سوق مستهدفة معينة تستطيع مؤسسة التركيز أن تمارس الكثير من الخصائص مثل مناهج التكلفة المنخفضة أو التمييز فيما يتعلق بفئة السوق أو قسم المنتج المستهدف الأضيق نطاقاً و من ثم الموارد و المهارات التي تستخدمها المؤسسة أو دائرة العمل يجب أن تكون متخصصة أيضاً⁽¹⁾.

أ - مزايا إستراتيجية التركيز:

من اهم مزايا استراتيجية التركيز مايلي⁽²⁾:

(1) المرجع السابق ص 98

(1) الطاهر علاج فرج , ادارة المواد والجودة الشامله (عمان , دار الراية للنشر والتوزيع 2010) ص 329

(2) محمد سرور الحريري , استراتيجيات ادارة التسويق الدولي والعالمي (عمان - دار صفاء للنشر والتوزيع 2012) ص 63

- 1- من أهم مزايا إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع.
 - 2- تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.
 - 3- إكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس إستراتيجيات التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع.
- المؤسسات التي تمارس إستراتيجيات التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق و تتفادى الإنحراف عنها، تركيز الموارد و الجهود للدفاع و مواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية.

ب- عيوب إستراتيجيات التركيز :

من أخطر العيوب الذي يواجه إستراتيجية التركيز وهي (3):

- 1- يتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة إستنادا إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع و الأكثر عمومية.
- 2- يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور المؤسسات الكبيرة إبداعات جديدة تكنولوجية، أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة، على سبيل المثال الإستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج المؤسسات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر والتي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق.
- 3- في الوقت الحاضر، السرعة و المرونة بالإضافة إلى إقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية، و هذا ما يحدث فعلا في سوق المصممين و الملابس الجلدية، حيث تستخدم Strauss Levi تكنولوجيا التصميم القائم على الكمبيوتر (CAD) محققة ميزة فاصلة، و يمكن أن تنتقل مستقبلا إلى مستوى التطبيقات الهندسية والصناعية إلى حد أن تخرج أنماط وتصميمات الملابس طبقا لأذواق كل فرد على حدة.

(3) ويليامز ريتشارد ، ترجمة محمد الحديدي ، أساسيات الجودة الشاملة ، (الرياض ، مكتبة جرير للنشر والتوزيع 2006) ص317

4- أيضا يستطيع المنافسون الأكبر حجما أن يصبحوا أسرع و أخف حركة في الإستجابة لتغيرات السوق، مما يمكنها من ممارسة بعض التباينات في إستراتيجية التركيز أيضا، كل شركات بناء المنازل في USA بدأت في الإستثمار في تكنولوجيايات جديدة التي تسمح للعملاء بوضع تصميمات منازلهم الخاصة بإستخدام مزيج من مواد ومكونات البناء المعيارية و طبقا لمواصفات العميل نفسه.

ويرى الباحث ان نجاح استراتيجية التركيز يعتمد على وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المستهلكين ممن لهم حاجات مختلفة او يستخدمون المنتج بطرق مختلفة .

الفصل الثالث

الدراسة المدانية

المبحث الأول : نبذة عن عينة الدراسة

المبحث الثاني : تحليل البيانات و إختبار الفرضيات

المبحث الاول

نبذه عن عينة الدراسة

وفمايلي نبذه تعريفية عن مجموعة شركات جيااد⁽¹⁾:

مجموعة شركات جيااد الصناعية - السودان

اولاً : التأسيس:

تأسست مجموعة جيااد الصناعي في عام 1993م.

الرؤية :ان تصبح مجموعة جيااد الصناعية اكبر مجموعة في افريقيا.

الهدف : تعمل المجموعة على تحقيق نهضة صناعية وتقنية شاملة في كل انحاء السودان , وتسعى

لان تقود النهضة الصناعية في الاقليم وذلك من خلال التصنيع وتأسيس المشاريع والتي تهدف الى

تطوير الاقتصاد الوطنى بجهود كوادر مؤهلة .

ثانيا: قدرات وامكانيات مجموعة جيااد الصناعية :

تستندالمجموعه المجموعه على كوادر وقدرات فنية وصناعية ضخمة ومتنوعه والتي تشمل :

1- الموارد البشرية المؤهلة.

2- الاعمال الهندسية المتقدمة والقدرات الصناعية :

- تتميز المجموعة بقدرتها التصميمية العاليه وذلك بأستخدام احدث برامج التصميم والمعامل الفنية

المتخصصة .

- تضم المجموعه مصانع حديثه وغرف تحكم مميزة ومعدات وماكينات من احدث التقنيات

العالمية.

- تضم المجموعة مصانع لصهر وتشكيل الحديد الصلب .

- صناعة السبائك (السباكة المستمرة , سباكة القوالب والسباكة الدقيقة)

- تضم المجموعة تقنيات اللحام الحديثة عبر مختلف انواع اللحام الكهربائى والغازى وغيرها .

- تضم المجموعة افران طلاء مميزة تستخدم احدث تقنيات الطلاء فى العالم .

- لدى مجموعة جيااد الصناعية مختبرات حديثة ومتكاملة .

(1) منشورات اعمال مجموعة شركات جيااد, السودان, الخرطوم, (د. ن - د . ت)

ثالثاً: مجموعة جياذ الصناعية : النشاطات والمنتجات والخدمات :

- 1- تنتج مجموعة جياذ الصناعية المنتجات الكهربائية (الالكترونيات والمعدات الالكترونية والمعدات والتطبيقات الكهربائية)
- 2- لدى مجموعة جياذ الصناعية نشاط اصيل فى مجال الطيران ويشمل ذلك التصميم والتصنيع والصيانة والتدريب .
- 3- وتعمل مجموعة جياذ الصناعية البحرية ويشمل ذلك التصميم والتصنيع والتدريب والصيانة.
- 4- أعمال التعدين(التقيب,الاستخلاص,مدخلات الانتاج,تقديم الخدمات والحلول والاستشارات).
- 5- وتعمل مجموعة جياذ الصناعية فى صناعة المعادن وتغضى نشاطاتها تشكيل المعادن والطلاء وتشمل المنتجات النحاس والالمونيوم والكابيلات والعملات والميداليات والشارات .
- 6- وتعمل مجموعة جياذ الصناعية فى مجال السيارات ويشمل السيارات الصغيرة والشاحنات والمقطورات والتاكر والاليات الثقيلة ومستلزماتها.
- 7- وفى مجال الاليات الزراعية تعمل المجموعة على انتاج عدد كبير من المعدات الزراعية ويشمل ذلك التركترات والمحاريث وانظمة الرى والحاصدات ومعدات مكافحة الافات.
- 8- معدات النقل ويشمل ذلك النقل البرى والبحرى والجوى .
- 9- البنيات التحتية والتشييد :
 - خدمات التصميم فى مجال تشييد الاعمال الصناعية والكهربائية والمكانيكية .
 - تشييد المدن الصناعية .
 - الخدمات الهندسية الخاصة بالطرق واشارات المرور .
 - تركيب وتشييد المصانع والمعدات والماكينات .
 - تصنيع وتركيب وصيانة محطات الامداد المائى .
- 10- التقنيات الفضائية:
 - ويشمل ذلك معدات الاستقبال الفضائى وتحليل المعلومات .
 - رسم الخريط والمعلومات الجغرافية والبيئية والزراعية وخدمات الملومات الجيولوجية.
 - محطات التحكم الفضائى .
 - توطين صناعة الاقمار الصناعية (دراسات مستقبلية)

11- الاثاث والمعدات :

- الاثاث المنزلية .

- الاثاث والمعدات الطبية.

- المعدات المكتبية والتعليمية .

12- الاستشارات والبحوث والتنمية .

13- الطاقة المتجددة (مشاريع مستقبلية):

- الوقود الحيوى

- الطاقة الشمسية

- طاقة الرياح

- الطاقة المائية

14- الادارة :

- تطبيق استراتيجيات انظمة الادارة

- انظمة التحكم التقنى والادارى والقانونى

- انظمة السلامة والمحافظة على البيئة

- شهادات الجودة العالمية وفقا لانظمة الجودة الاوربية

- انظمة الجودة الشاملة

- انظمة ادارة الموارد البشرية

- انظمة الكمبيوتر

- تعزيز الابداع والمهارات والابتكار

15- المسئولية الاجتماعية :

- خلق الوظائف وفرص العمل لعدد مقدر من الكوادر الوطنية .

- الدعم المادى والبشرى للمؤسسات الاجتماعية والتعليمية .

- دعم البيئات المحيطة بمجمعات جياذ الصناعية وتقديم الخدمات والمبادرات.

- تشجيع البحث العلمى .

- رعاية الموهوبين وخصوصا فى مجال الاختراعات والابتكارات .

16- الجودة والسلامة :

- يتم تأسيس كل الاعمال وفقا لمعايير السلامة المهنية والبيئية .
- تعزيز الشراكات مع المجتمعات .
- حصلت كل الشركات فى مجموعة جياذ على شهادة الايزو منذ عام 2003.
- مجموعة جياذ الصناعية على استعداد لتطوير وتعزيز التعاون مع الشركاء الى اعلى المستويات وتعزيز التعاون من خلال تبادل زيارات الخبراء.
- تعمل مجموعة جياذ الصناعية على تحقيق الفائدة القصوى للشركاء.
- مجموعة جياذ الصناعية من اقوى المجموعات الاقتصادية فى السودان وتعمل على تلبية جميع طموحات المستثمرين

تشتمل عينة الدراسة على اربعة شركات من مجموعات شركات جياذ وهى :

أ- جياذ للسيارات المحدوده⁽¹⁾ :

عن الشركة :

تأسست شركة جياذ للسيارات المحدوده فى اليوم السابع من شهر أغسطس للعام 2004 وفق قانون الشركات لعام 1925 تحت شهادة التأسيس بالرقم (22973) وهى تقوم بتجميع السيارات والشاحنات الخفيفة وهى احدى شركات جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدوده .

وتقع شركة جياذ للسيارات على بعد (55) كلم جنوب الخرطوم على طريق الخرطوم مدنى , تبلغ مساحة مصانع الشركة 40000متر مربع . يبلغ راس مال الشركة 127مليون جنية سودانى , ويبلغ عدد العاملين فيها .

تتكون مصانع الشركة من :

- مصانع بناء الجسم .
- خطوط التجميع .

وتمتلك الشركة مكاتب للإدارة ومعرض للمنتجات ببرج جياذ بالخرطوم . وقد نالت الشركة شهادة الجودة (ISO9001-2000) فى عام 2005م.

تقوم الشركة بإنتاج وتسويق الأنواع الاتية من السيارات وذلك بموجب تراخيص من شركات عالمية مثل (هيونداى - نسيان):

(1) كتيب شركة جياذ للسيارات , الخرطوم , (د.ن - د.ت)

1- الصالون أكسنت .

2- الصالون سوناتا.

3- الصالون روز (110)

4- الصالون (BYD)

5- البوكس نيسان .

6- الشاحنة الخفيفة يوجين .

7- إستيشن جياي .

زبائن الشركة :

للشركة عدد كبير من العملاء والذين تسعى الشركة للتركيز على رضائهم وذلك بتوفير منتجات ذات مستوى عالي من الجودة . وبدأت الشركة بتطبيق فعال لهذا المفهوم يضمن رغبة العميل في إمتلاك جياي بالمقارنة مع المنافس وتهدف الشركة من خلال ذلك لتجاوز توقعات العميل وتوليد لحظات حقيقية تساهم في الحصول على عملاء دائمين .

عالمياً : للشركة سجل يشمل موردين معتمدين محلياً وعالمياً حيث هنالك إتفاقيات تحكم العلاقة معهم :

1- شركة هيونداي الكورية .

2- شركة جنجو نيسان الصينية .

3- شركة Great well .

4- شركة Sinkad التركية .

5- شركة Henkel التركية .

الرؤيا :

تسعى أن تكون من الخمس الاوائل في صناعة السيارات في افريقيا .

الرسالة :

صناعة سيارات سودانية بجودة عالمية وكلفة مناسبة إرضاءً لعملائها محلياً وأقليمياً على نحو يمكن من المنافسة والاستمرارية .

القيم :

قيمنا التي نؤمن بها ونتبعها ونطبقها تمثل الضمانة لأداء أعمالنا وتعاملنا مع الآخرين في الشركة يدركونها وهي مصدر إلهامنا وهي :

- الصدق والإخلاص .

- النزاهة والعدالة .

- العمل بروح الفريق .

- الإهتمام بالزبون .

- الإبداع والابتكار والتميز .

- الإهتمام بالبيئة .

ب - شركة جياذ للشاحنات المحدودة⁽¹⁾:

عن الشركة :

شركة جياذ للشاحنات المحدودة هي إحدى شركات قطاع المركبات بمدينة جياذ الصناعية مناط بها تجميع وتصنيع وتوطين الشاحنات وتطبيقاتها في السودان من قابلات وجرارات وشاحنات تجارية وتتأخر الوقود والماء والترلات بأنواعها المختلفة وسيارات الاطفاء والمستشفيات والعيادات المتحركة . أسست الشركة عام 2000م وتقع مبانى رئاسة الشركة عند الكيلو 9 طريق الخرطوم مدنى . بدأت الشركة إنتاجها في اكتوبر 2000م بتجميع شاحنات ماركة مان الالمانية ورينو الفرنسية اضافة الى تصنيع التطبيقات المختلفة للشاحنات والتي اثبت نجاحا منقطع فى السودان رقم وعورة الطرق وظروف المناخ الصعبة , ونجحت الشركة فى توفير احتياجات المؤسسات المختلفة , وتديرها بأيدى سودانية ذات خبرة وكفاءة عالية .

كان قيام شركة جياذ للشاحنات المحدودة بمثابة تحدى للارادة السودانية لان قيام شركة سودانية لصناعة الشاحنات بتطبيقاتها المختلفة بالبلاد تعتبر خطوة اولى من نوعها وغير مسبوقه . ولكن بفعل العزيمة القوية والتصميم السليم تم ما اراده ابناء السودان فكان ذلك الصرح الشامخ . بما ان السودان قطر بحجم قارة واجهت شركة جياذ للشاحنات المحدودة التحدى بكل ثقة واعتزاز وساهمت فى توفير أليات وشاحنات تجوب البلاد طولا وعرضا وساهمتفى شتى ضروب التنمية وكانت المساهمة جلية فى توفير مياه الشرب واصحاح البنية ونقل مواد التعمير . الناظر لجياذ بعين بصيرة

(1) كتيب شركة جياذ للشاحنات, الخرطوم, (د. ن - د. ت)

يدرك مستقبلها الواعد وذلك لحجم الاستثمار فى المعدات والاليات والموارد البشرية التى كانت من اولى اهتمامات وسياسة الشركة , وفى المستقبل القريب سوف تكون شركة جيايد للشاحنات من الشركات الرائدة والناجحة فى تخصصها على مستوى المنطقة الافريقية . ومن جانب اخر استقبال السوق المحلى شاحنات جيايد بقبول قل ما يوجد له مثيل وسط منافسيها لما تقدمه الشركة من دعم متميز فى مجال خدمات مابعد البيع والتدريب وتسهيلات الدفع وتمويل المبيعات والدعم الفنى . تعتبر شركة جيايد للشاحنات المحدودة احدى جزر التميز فى السودان تخطيطا وتنفيذا وادارة ورؤى مشرقة وبأذن الله سوف تقود السودان الى مصاف الدول الصناعية الكبرى .

ظلت الشركة توالى اهتمامها ببرامج الجودة الشاملة حرصا منها على جودة منتجاتها وارضاء زبائنها ومواكبة احدث الانظمة الادارية العالمية , وقد نالت الشركة شهادة الجودة العالمية (ISO9001) (2000) فى العام 2002م .

خطوط شركة جيايد للشاحنات المحدودة :

- خط تجميع الشاحنات الثقيلة ويعمل هذا الخط فى تجميع شاحنات الرينو وشاسيهاات البصات ويعمل بطاقة إنتاجية تبلغ 1400 وحدة فى العام .
- خط ديكور الباصات والحافلات وتتم فيه جميع اعمال الديكور الداخلى للبصات والحافلات بطاقة إنتاجية تصل الى 600 وحدة من الحافلات و300 وحدة من الباصات فى العام بنظام المناوبة (الوردية) الواحدة .

الرؤيا :

ان تكون الشركة الاولى إقليميا فى صناعة الشاحنات وتطبيقاتها .

الرسالة :

تجميع وتصنيع الشاحنات وتطبيقاتها بجودة عالية وكلفة مناسبة إرضاءً لعملائنا إقليميا وعالمياً ودف للاقتصاد .

القيم :

- توفى الله قولاً وعملاً .

- عملائنا شركائنا .

- العمل بروح الفريق .

- الأبداع والابتكار .

- الإلتزام والشفافية .
- الصداقة مع البيئة .
- الإسهام فى تنمية المجتمع .
- ج- شركة سار للخدمات (1):

عن الشركة:

تشكل مجموعة جياذ الصناعية احدى اهم المشروعات التنموية الكبرى التى شهدها السودان وهو يدخل الالفية الثالثة . والسودان بما حياه الله من موارد طبيعية هامة يمثل حقلا خصبا لنمو قطاع الصناعة ولهذا ولهذا جاءت جياذ كمشروع متكامل .

وتمثل جياذ للخدمات احد اعمدة هذا المشروع حيث تعمل على ترسيخ العلاقة بين الشركة والعملاء والموردين مقدمة خدماتها المتميزة فى مجال التصدير والأستيراد والتخليص الجمركى والترحيل وتتمثل اولويتها فى ك

- ضمان السرعة فى اجراءات التخليص مع خلق علاقات جيدة ومباشرة مع شرطة الجمارك وهيئة الموانئ البحرية والشركات الملاحية .

- ضمان سرعة ترحيل الواردات بعد التخليص للمدينة او العملاء فى اسرع وقت ممكن .

وتتضم مجموعة العمل فى شركة جياذ للخدمات موظفون اكفاء ذوى خبرات فى مجالات التخليص والترحيل والملاحة .

ولها الفخر بان تقدم خدماتها لكل المستثمرين والموردين .

ومكماً لدائرة الخدمات المتكاملة فمابلى :

- خدمات التخليص الجمركى .
- خدمات التصدير .
- خدمات الأستيراد .

وتفخر جياذ للخدمات بتقديم خدماتها لمجموعة من الشركات منها :

- شركة جياذ للسيارت .

(1) كتيب شركة سار , الخرطوم,(د.ن - د.ت)

- شركة جياذ للشاحنات .
- شركة جياذ للمكابس وتشكيل المعادن .
- شركة جياذ للمعدات الزراعية .
- شركة جياذ للطلاء .
- شركة جياذ للأثاث والمعدات الطبية .
- شركة جياذ القابضة .
- شركة جياذ للصناعات الحديدية .
- شركة جياذ للألمونيوم .
- شركة جياذ للنحاس .
- شركة جياذ للكوابل .
- شركة المصنع الدولي للحديد والصلب .
- شركة بيرتلنج .

الرؤيا :

تسعى ان تكون من الخمس الاوائل فى مجال النقل والترحيل فى افريقيا .

الرسالة :

تقديم خدمات بسرعة وجودة عالية وكلفة مناسبة ارضاءً لعملائنا على نحو يمكن من المنافسة والاستمرارية .

القيم :

قيمنا التى نؤمن بها ونتبعها ونطبقها تمثل الضمانة لاداء اعمالنا وتعملنا مع الاخرين وجميع العاملين فى شركتنا يدركونها وهى مصدر إلهامنا وهى :

1- الصدق والاخلاص.

2- النزاهة والعدالة.

3- العمل بروح الفريق.

4- الاهتمام بالزبون.

5- الإبداع والابتكار والتميز.

6- الإهتمام بالبيئة.

د - شركة الصخرة الحمراء للتعدين والاستكشاف⁽¹⁾:

عن الشركة :

بدأت الدراسة الفنية والجدوى الاقتصادية فى يونيو1996م وضع حجر الاساس فى مارس 1997م وبدأ العمل فعلياً فى اعمال المنشآت المدنية والبنيتيات التحتية من طرق ومحطات كهرباء وتنقية المياه , كان ذلك فى يوليو 1997م . احتفل بافتتاح هذه المدينة فى 26أكتوبر 2000م .

وتعتبر شركة الصخرة الحمراء والتي تعمل فى مجال التنقيب والاكتشاف وحفر الابار الجوفية واحدة من مجموعة جياذ الصناعية قطاع التعدين . ولها من المشاريع :

1- مشروع الذهب الرسوبى - ولاية نهر النيل - وادى الصنفير .

2- مشروع الذهب الرسوبى - ولاية النيل الازرق - بلقوة .

3- مشروع انتاج الجير الحى - ولاية القضايف - الصياغ .

4- مشروع الحديد - ولاية غرب كردفان - ابوتولو .

5- مشروع الذهب الاولى - ولاية البحر الاحمر - جبيت المعادن .

الرؤيا :

ان تكون الشركة الاولى فى مجال خدمات الاستكشاف والحفر بالسودان .

الرسالة :

بعون الله نقدم منتجات وخدمات متنوعة فى مجال التعدين وذلك بالاستقلال الامثل لإمكاناتنا ومقدراتنا دعماً للصادر والصناعات الوطنية .

القيم :

1- تقوى الله قولاً وعملاً .

2- الوفاء بالعهود .

3- عملاتنا شركائنا .

4- التميز والاتقان والعمل بروح الفريق .

5- إلتزام المهنية ومواكبة التطور .

(1) كتيب شركة الصخرة الحمراء , الخرطوم , (د. ن - د . ت)

- 6- تشجيع الابداع والابتكار .
- 7- صداقة قوية مع البيئة والمجتمع .

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً : إجراءات الدراسة:

تناول الباحث في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع البحث وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

أ - وصف مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين بمجموعة شركات جيااد الصناعية البالغين عددهم (180) من مدير، ورئيس قسم، ومحاسب مالي، محاسب تكاليف. موزعين على ثلاثة شركات كحجم كلي لمجتمع البحث.

أما عينة الدراسة: فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (90) استمارة استبانة على المستهدفين من بعض الجهات او ما يعادل نسبته (50 %) من مجتمع البحث وقد استجاب عدد (85) فرداً حيث اعدوا الاستبانة بعد تعبئتها بكل المعلومات المطلوبة أي ما نسبته (48%) من المستهدفين، وهناك عدد (3) استمارة استبانة لم تعد لاسباب خارجة عن ارادة الباحث، وعدد (2) استمارة استبانة غير صالحة للتحليل. اذاً استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل هي عدد (85) استمارة أي ما نسبته (94%) من عدد الاستمارات الموزعة.

وللخروج بنتائج دقيقة حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

أ - الأفراد من مختلف الفئات العمرية (30 سنة فأقل، 31-40، 41-50، 51-60، أكثر من 60 سنة)

ب-الأفراد من مختلف التخصصات العلمية (محاسبة تكاليف، محاسبة مالية، إدارة أعمال، إقتصاد، إدارة عامة، أخرى).

ج- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (بكلوريوس، ماجستير، دكتوراه، أخرى)

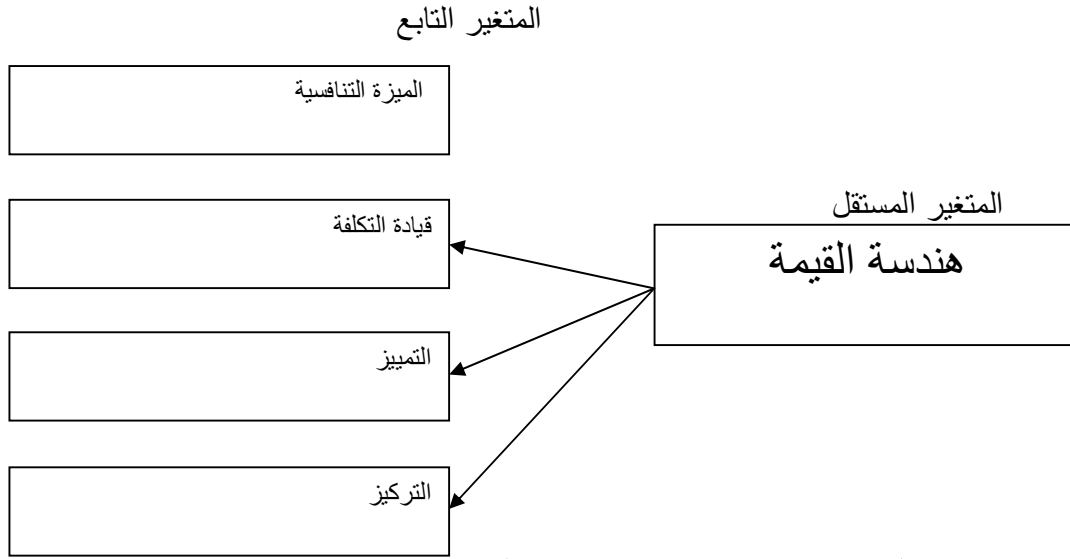
د- الأفراد من مختلف الدرجات العملية (مدير إدارة، رئيس قسم، محاسب تكاليف، محاسب مالي، موظف تسويق).

هـ- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة العملية (أقل من 5 سنوات، 5-10، 11-15، 16-20، أكثر من 20 سنة).

ب- نموذج الدراسة

الشكل رقم (1/2/3)

نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحث من واقع دراسة حاتم كريم كاظم

المتغير المستقل: هندسة القيمة.

محاور المتغير المستقل: هندسة القيمة.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

محاور المتغير التابع: ويحتوى على ثلاثة محاور وهى:

- قيادة التكلفة.

- التمييز.

- التركيز.

ج- أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

د - وصف الاستبانة:

ارفق الباحث مع الاستبانة خطاب للمبحوثين تم فيه تنويره بموضوع البحث وهدفه وغرض الاستبانة، وأحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: مجموعة من العبارات والبيانات الشخصية. يتم الاجابة عنها بالاختيار حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول, العمر, التخصص العلمي, المؤهل العلمي , الدرجة العملية, الخبرة العملية.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (20) عبارة طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وتم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة الاربعه بواقع (5) عبارات لكل محور.

وقد أعتمد الباحث على مؤشرات أو عبارات المحور الاول علي دراسة حاتم كريم كاظم المحور الثاني على دراسة عمار عبدالخالق الشيخ النور والمحور الثالث على دراسة طه على نايل والمحور الرابع على دراسة عاطف عبدالمجيد مع إجراء بعض التعديلات حتى تتوافق مع موضوع الدراسة.

هـ - الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه عباراتها من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض عبارات الاستبانة على المشرف والذي وجه بدوره بعد ابداء رأيه بارسال الاستبانة إلى بعض المختصين بغرض التحكيم. حيث قام المحكمين في تحكيم الاستبانة، وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي أقترحت من قبل المحكمين عليه بعد مراجعة المشرف.

و - الاعتمادية والموثوقية لمقياس البحث الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً إنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

أ - معادلة الفا - كرونباخ.

ب - معامل الارتباط بيرسون.

ج - طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.

د - طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

هـ - طريقة الصور المتكافئة.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال اجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجزر التريبيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين (0-1). الصفر والواحد الصحيح.

والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لمقياس ما وضعت له.

قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي للاستبانة احصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي الجزر التريبيعي لمعامل الثبات. كما قام بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة معادلة الفا - كرونباخ.

معامل الفا - كرونباخ يستخدم لمقياس ثبات العبارات التي تقيس بعداً ما وتتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد الصحيح كان دليلاً على صدق العبارات وموضوعيتها في قياس البعد الذي تمثله. لذلك قام الباحث للوقوف على مدى صلاحية الاستبانة وموضوعيته في التحليل الإحصائي بإجراء اختبار معامل الفا - كرونباخ .

جدول رقم (1/2/3)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة

المحاور	معامل الفا - كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق الإحصائي
هندسة القيمة	0.889	0.942
قيادة التكلفة	0.779	0.882
التمييز	0.901	0.949
التركيز	0.896	0.946
الإستبانة كلها	0.907	0.952

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج spss 2015م

يتضح من نتائج الجدول رقم (1/2/3) ان جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة علي العبارات المتعلقة بكل محور من محاور البحث الستة، وعلى الاستبانة كاملة تتمتع بمصدقية وثبات عال، إذ أن قيمة الفا كرونباخ تراوح بين 0.779 وبين 0.907 وهي معامل ثبات قوي. كما ان معامل الصدق تراوح ما بين 0.882 وبين 0.952 وهي أيضاً مصداقية قوية جداً. ولم تحذف أي فقرة لعدم وجود فقرات ذات تمييز سالب أو معامل تمييز ضعيف أقل من 0.19 .

ولتأكيد مدى ثبات المقياس أو الاستبانة الذي استخدمه وصلاحيته في التحليل الإحصائي، حتي يتمكن من الوقوف على مدى اعتمادية النتائج التي يمكن الوصول إليها لاحقاً عبر تحليل الفرضيات. قام الباحث بعرض قائمة الاتساق الداخلي التي تقيس مدى قدرة العبارات في قياس المحور الذي تقيسه بوضوح عبر عرض مصفوفة الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والعبارات التي تقيسه.

جدول رقم (2/2/3)

قائمة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة ومحاوره

المحور	هندسة القيمة	المحور	التمييز	المحور	هندسة القيمة
	قيمة الارتباط Pearson		قيمة الارتباط Pearson		قيمة الارتباط Pearson
X1	0.834	S1	0.877	0.000	0.000
X2	0.880	S2	0.901	0.000	0.000
X3	0.799	S3	0.813	0.000	0.000
X4	0.879	S4	0.889	0.000	0.000
X5	0.746	S5	0.794	0.000	0.000
المحور	قيادة التكلفة	المحور	التركيز	المحور	قيادة التكلفة
y1	0.887	z1	0.794	0.000	0.000
y2	0.890	z2	0.905	0.000	0.000
y3	0.823	z3	0.891	0.000	0.000
y4	0.766	z4	0.798	0.000	0.000
y5	0.881	z5	0.851	0.000	0.000
	الارتباط معنوي عند درجة معنوية		الارتباط معنوي عند درجة معنوية	0.001	0.001

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2015م.

يلاحظ من الجدول رقم (2/2/3) ان ارتباط كل سؤال بالمحور الذي يقيسه عالي جداً ومقبول إحصائياً، لذلك قبل الباحث بالأسئلة كلها ولم يرفض أيّاً منها، إذ أن نسب الارتباط العالية دليل على مدي قدرة هذا السؤال في تفسير المحور الذي يقيسه وقياسه بوضوح. ومن ثم الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

7 - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها. تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ - التوزيع التكراري للاجابات.

ب - النسب المئوية.

ج - معادلة الفا - كرونباخ لحساب معامل الثبات .

د - معامل الارتباط بيرسون .

هـ - تحليل الانحدار الخطي البسيط .

و - اختبار جودة نموذج الانحدار باستخدام F .

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية - social Statistical package for .sciences

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية:

أ - العمر

يوضح الجدول رقم (3/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر .

جدول رقم (3/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	29	34.12 %
من 31 - 40 سنة	24	28.23 %
من 41 - 50 سنة	19	22.35 %
من 51 - 60 سنة	8	9.41 %
أكثر من 60 سنة	5	5.88 %
المجموع	85	100 %

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2015م.

يبين الجدول رقم (3/2/3) ان الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة البالغ اعمارهم أقل من 30 سنة بلغ عددهم (29) فرداً وبنسبة مئوية (34.12%) من العينة الكلية، و من ثم يليهم بالعدد أفراد عينة البحث في الأعمار من 31 - 40 سنة إذ بلغ عددهم (24) فرداً وبنسبة مئوية (28.23%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة الدراسة من العمر 41 - 50 سنة إذ بلغ عددهم (19) فرداً وبنسبة (22.35%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة الدراسة من العمر 51 - 60 سنة إذ بلغ عددهم

(8) فرداً وبنسبة (9.41%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة الدراسة من العمر أكثر من 60 سنة إذ بلغ عددهم (5) أفراد وبنسبة (5.88%) من العينة الكلية.

ب - التخصص العلمي

يوضح الجدول رقم (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

جدول رقم (4/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة تكاليف	19	22.35 %
محاسبة مالية	29	34.12 %
إدارة أعمال	15	17.65 %
أخرى	22	25.88 %
المجموع	85	100 %

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2015م.

يبين الجدول رقم (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي حيث بلغ عدد المتخصصين في المحاسبة المالية (29) وبنسبة مئوية (34.12%) من العينة الكلية، وذلك يدعم الاجابة على عبارات الاستبانة، ثم يليهم بالعدد أفراد عينة الدراسة في التخصصات الاخرى إذ بلغ عددهم (22) فرداً وبنسبة (25.88%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة الدراسة في تخصص محاسبة التكاليف إذ بلغ عددهم (19) فرداً وبنسبة (22.35%) من العينة الكلية، ثم يليهم عدد أفراد عينة الدراسة في تخصص إدارة الأعمال إذ بلغ عددهم (15) فرداً وبنسبة (17.65%) من العينة الكلية.

ج - المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (5/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	56	65.88%
ماجستير	22	25.88%
دكتوراه	6	7.06%
أخرى	1	1.18%
المجموع	85	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2015م.

يبين الجدول رقم (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي أن عدد أفراد عينة الدراسة في درجة البكالوريوس قد بلغ عددهم (56) فرداً وبنسبة مئوية (65.88%) من العينة الكلية، ويليهم في العدد أفراد عينة الدراسة في درجة الماجستير إذ بلغ عددهم (22) فرداً وبنسبة (25.88%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة الدراسة في درجة الدكتوراه إذ بلغ عددهم (6) فرداً وبنسبة (7.06%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة الدراسة في الدرجات الأخرى إذ بلغ عددهم (1) فرد وبنسبة مئوية (1.18%) من العينة الكلية لأفراد عينة الدراسة.

د - المسمى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (6/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (6/2/3)

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
مدير إدارة	11	12.94%
رئيس قسم	22	25.88%
محاسب	34	40.00%
موظف	10	11.76%
اخرى	8	9.41%
المجموع	85	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2015م.

يبين الجدول رقم (6/2/3) أن أفراد عينة الدراسة من المحاسبين قد بلغ عددهم (34) فرداً وبنسبة مئوية (40%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة الدراسة من رؤساء الاقسام إذ بلغ عددهم (22) فرداً وبنسبة مئوية (25.88%) من العينة الكلية، ويليهم في العدد أفراد عينة الدراسة في وظيفة مدير إدارة إذ بلغ عددهم (11) فرداً وبنسبة مئوية (12.94%) من العينة الكلية ثم يليهم أفراد عينة الدراسة من الموظفين إذ بلغ عددهم (10) فرداً وبنسبة (11.76%) من العينة الكلية. ثم أفراد عينة البحث من الوظائف الأخرى إذ بلغ عددهم (8) فرداً وبنسبة مئوية (9.41%) من العينة الكلية لأفراد عينة الدراسة.

هـ - الخبرة العملية

يوضح الجدول رقم (7/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية.

جدول رقم (7/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	27.05 %
من 5 - 10 سنة	39	45.88 %
من 11 - 15 سنة	14	16.47 %
من 16 - 20 سنة	6	7.05 %
أكثر من 20 سنة	3	3.05 %
المجموع	85	100 %

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2015م.

يبين الجدول رقم (7/2/3) أن أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية بلغ عدد الذين سنوات خبراتهم العملية (من 5-10 سنة) بلغ عددهم (39) فرداً وبنسبة مئوية (45.88%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم العملية (أقل من 5 سنة) إذ بلغ عددهم (23) فرداً وبنسبة مئوية (27.05%) من العينة الكلية، ثم يليهم أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم العملية (من 11-15 سنة) إذ بلغ عددهم (14) فرداً وبنسبة مئوية (16.47%) من العينة الكلية، ثم يليهم أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم العملية من (16-20 سنة) إذ بلغ عددهم (6) فرداً وبنسبة مئوية (7.05%) من العينة الكلية، واخيراً أفراد عينة الدراسة في سنوات الخبرة العملية أكثر من (20 سنة) إذ بلغ عددهم (3) فرداً وبنسبة مئوية (3.05%) من العينة الكلية لأفراد عينة الدراسة.

و - المؤهل المهني

يوضح الجدول رقم (8/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

جدول رقم (8/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

المؤهل المهني	العدد	النسبة المئوية
زمالة بريطانية	3	3.52%
زمالة سودانية	3	3.52%
زمالة اخرى	8	9.41%
لاينطبق	71	83.55%
المجموع	85	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج spss 2015م.

يبين الجدول رقم (8/2/3) ان أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني بلغ عدد الحاصلين على الزمالات الأخرى (8) فرداً وبنسبة مئوية (9.41%) من افراد العينة الكلية للبحث، حيث تساوى أفراد عينة الدراسة الحاصلين على الزمالة البريطانية والسودانية في العدد والنسبة إذ بلغ عددهم (3) فرداً لكل منهم وبنسبة مئوية (3.52%) من العينة الكلية للدراسة.

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

أ- عرض وتحليل عبارات المحاور

1- عرض وتحليل عبارات المحور الاول

يمكن تلخيص اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الأول بالجدول رقم (9/2/3).

جدول رقم (9 /2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الأول

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
X1	تطبق شركتنا اسلوب هندسة القيمة.	21	24.70	36	42.35	9	10.58	14	16.47	5	5.88
X2	تخطط شركتنا لتطبيق هندسة القيمة في المستقبل.	34	40	24	28.23	12	14.11	7	8.23	8	9.41
X3	هندسة القيمة هي الجهد المنظم للوصول الى تحديد خصائص السلعة أو الخدمة.	35	41.17	32	37.64	9	10.58	6	7.06	3	3.53
X4	تساعد هندسة القيمة على توليد تدفق مستمر من الافكار الجديدة.	39	45.88	27	31.76	10	11.76	7	8.23	2	2.35
X5	تعمل هندسة القيمة بصورة اكثر فاعلية في بداية مراحل دورة حياة المشروع.	43	50.58	27	31.76	11	12.94	2	2.35	2	2.35

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2015م.

يتبين من الجدول رقم (9/2/3) ما يلي:

- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من المحور الأول عدد (36) اجابة موافقة وبنسبة مئوية (42.35%) من اجابات العبارة الكلية، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة بشدة إذ بلغ عددها (21) اجابة بنسبة مئوية (24.70%) من الاجابات الكلية، ويليهم اجابات أفراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ العدد (14) اجابة وبنسبة مئوية (16.47%) من الاجابات الكلية، وثم اجابات افراد عينة الدراسة المحايدون إذ بلغ عددها (9) اجابة وبنسبة مئوية (10.58%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة. ثم يليهم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (5) اجابة وبنسبة مئوية (5.88) من الاجابات الكلية لأفراد عينة البحث.
- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من المحور الأول عدد (34) اجابة موافقة بشدة وبنسبة (40%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (24) اجابة وبنسبة مئوية (28.23%) من الاجابات الكلية، ثم يليهم اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدون إذ بلغ عددها (12) اجابة وبنسبة (14.11%) من الاجابات الكلية، وثم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (8) اجابة وبنسبة (9.41%) من الاجابات الكلية، ثم يليهم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ عددها (7) اجابة وبنسبة مئوية (8.23%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية في المحور الأول.
- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من المحور الأول عدد (35) اجابة موافقة بشدة وبنسبة (41.17%) من الاجابات الكلية، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (32) اجابة وبنسبة (37.64%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدون إذ بلغ عددها (9) اجابة وبنسبة (10.58%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ عددها (6) اجابة وبنسبة (7.06%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة، ثم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (3) اجابة وبنسبة مئوية (3.53) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.
- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من المحور الأول عدد (39) اجابة موافقة بشدة وبنسبة (45.88%) من الاجابات الكلية، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها

(27) اجابة وبنسبة (31.76%) من الاجابات الكلية، ثم يليهم اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدون إذ بلغ عددها (10) اجابة وبنسبة (11.76%) من الاجابات الكلية. ثم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ عددها (7) اجابة وبنسبة (8.23%) من الاجابات الكلية، ثم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (2) اجابة وبنسبة (2.35%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

• بلغت اجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من المحور الأول عدد (43) اجابة موافقة بشدة وبنسبة مئوية (50.58%) من الاجابات الكلية، ويليهما في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (27) اجابة وبنسبة (31.76%) من الاجابات الكلية، ثم اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدون إذ بلغ عددها (11) اجابة وبنسبة (12.94%) من الاجابات الكلية، ويتساوى اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة في العدد والنسبة إذ بلغ العدد (2) والنسبة المئوية (2.35%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

2- عرض و تحليل عبارات المحو الثاني :

يوضح الجدول رقم (10/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الثاني.

جدول رقم (10/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الثاني

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
y1	تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة.	30	35.29	38	44.70	9	10.58	5	5.88	3	3.53
y2	تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها للوصول الى منتجات بأقل تكلفة	39	45.88	33	38.82	7	8.23	4	4.70	2	2.35
y3	إضافة قيمة لكل نشاط يتطلب استخدام قيادة التكلفة بكفاءة عالية.	36	42.35	35	41.17	7	8.23	6	7.06	1	1.17
y4	الشركات التي تسعى الى الحصول على حصة سوقية اكبر هي التي تقدم منتجات بكلفة ادنى من المنافسين.	33	38.82	30	35.29	9	10.58	9	10.58	4	4.70
y5	يفضل العملاء المنتجات ذات التكاليف المنخفضة والجودة العالية.	55	64.70	25	29.41	2	2.35	2	2.35	1	1.17

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2015م.

يتبين من الجدول رقم (10/2/3) ما يلي:

- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من المحور الثاني عدد (38) اجابة موافقة وبنسبة مئوية (44.70%) من اجابات العبارة الكلية، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة بشدة إذ بلغ عددها (30) اجابة بنسبة مئوية (35.29%) من الاجابات الكلية، ويليها اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين إذ بلغ عددها (9) والنسبة المئوية (10.58%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ عددها(5) اجابة وبنسبة مئوية (5.88%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات أفراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (3) اجابة وبنسبة مئوية (3.53%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.
- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من المحور الثاني عدد (39) اجابة موافقة بشدة وبنسبة (45.88%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (33) اجابة وبنسبة مئوية (38.82%) من الاجابات الكلية، ثم يليهم اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين إذ بلغ عددها (7) اجابة وبنسبة (8.23%) من الاجابات الكلية، ثم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ عددها (4) اجابة وبنسبة (4.70%) من الاجابات الكلية، ثم يليهم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (2) اجابة وبنسبة مئوية (2.35%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.
- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من المحور الثاني عدد (36) اجابة موافقة بشدة وبنسبة (42.35%) من الاجابات الكلية، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (35) اجابة وبنسبة (41.17%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين إذ بلغ عددها (7) اجابة وبنسبة (8.23%) من الاجابات الكلية، ويليها اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ عددها (6) اجابة وبنسبة (7.06%) من الاجابات الكلية، ثم اجابات أفراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (1) اجابة وبنسبة مئوية (1.17%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.
- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من المحور الثاني عدد (33) اجابة لافراد عينة الدراسة الموافقين بشدة وبنسبة مئوية (38.82%) من الاجابات الكلية، ويليها في العدد اجابات افراد عينة الدراسة الموافقين إذ بلغ عددها (30) اجابة وبنسبة (35.29%) من الاجابات الكلية، ويتساوي اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين وغير الموافقين إذ بلغ عددها (9) اجابة لكل منهم وبنسبة (10.58%) من الاجابات الكلية، ثم يليهم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها(4) اجابة وبنسبة مئوية (4.70%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

- بلغت اجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من المحور الثاني عدد (55) اجابة موافقة بشدة وبنسبة مئوية (64.70%) من الاجابات الكلية، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (25) اجابة وبنسبة (29.41%) من الاجابات الكلية، ويتساوي اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدون وغير الموافقين إذ بلغ عددها (2) اجابة لكل منهم وبنسبة (2.35%) من الاجابات الكلية، ويليها اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (1) اجابة وبنسبة مئوية (1.17%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.
- 3- عرض وتحليل عبارات المحور الثالث :
- يوضح الجدول رقم (11/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الثالث.

جدول رقم (11/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الثالث

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
Z1	يستخدم اسلوب التمييز لتفادي المنافسة المباشرة.	28	32.94	43	50.58	11	12.94	2	2.35	1	1.17
Z2	ان تصميم وابداع سلع عالية الجودة أو التفرد تحقق الميزة التنافسية.	41	48.23	32	37.64	5	5.88	4	4.70	3	3.53
Z3	يساهم تقليد المنتج في ضرر الشركة التي تسعى الى التمييز.	33	38.82	35	41.17	7	8.23	5	5.88	5	5.88
Z4	تتميز الشركات التي تستخدم تكنولوجيا حديثة عن غيرها من الشركات المنافسة.	34	40	39	45.88	5	5.88	5	5.88	6	7.06
Z5	تنوع خصائص المنتج مقارنة بالمنافسين تحقق التميز..	36	42.35	33	38.82	6	7.06	4	4.70	6	7.06

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2015م.

يتبين من الجدول رقم (11/2/3) ما يلي:

* بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من المحور الثالث عدد (43) اجابة موافقة بشدة وبنسبة مئوية (50.58%) من اجابات العبارة الكلية، ويليهما في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (28) اجابة بنسبة مئوية (32.94%) من الاجابات الكلية، ويليهما اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين في إذ بلغ عددها (11) اجابة وبنسبة مئوية (12.94%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ عددها (2) اجابة وبنسبة مئوية (2.35%) من الاجابات الكلية. ثم يليها اجابات أفراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (1) اجابة وبنسبة مئوية (1.17%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

• بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من المحور الثالث عدد (41) اجابة موافقة بشدة وبنسبة (48.23%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة، ويليهما في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (32) اجابة وبنسبة مئوية (37.64%) من الاجابات الكلية، ثم يليهم اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين إذ بلغ عددها (5) اجابة وبنسبة (5.88%) من الاجابات الكلية، ثم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ عددها (4) اجابة وبنسبة (4.70%) من الاجابات الكلية، ثم يليهم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (3) اجابة وبنسبة مئوية (3.53%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

• بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من المحور الثالث عدد (35) اجابة موافقة وبنسبة (41.17%) من الاجابات الكلية، ويليهما في العدد الاجابة بالموافقة بشدة إذ بلغ عددها (33) اجابة وبنسبة (38.82%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين إذ بلغ عددها (7) اجابة وبنسبة (8.23%) من الاجابات الكلية، ويتساوى اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (5) اجابة لكل منهم وبنسبة (5.88%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

• بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من المحور الثالث عدد (39) اجابة موافقة وبنسبة (45.88%) من الاجابات الكلية، ويليهما في العدد الاجابة بالموافقة بشدة إذ بلغ عددها (34) اجابة وبنسبة (40%) من الاجابات الكلية، ويتساوى اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين وغير الموافقين إذ بلغ عددها (5) اجابة لكل منهم وبنسبة (5.88%) من الاجابات الكلية. ثم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (6) اجابة وبنسبة (7.06%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

• بلغت اجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من المحور الثالث عدد (36) اجابة موافقة بشدة وبنسبة مئوية (42.35%) من الاجابات الكلية، ويليهما في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (33) اجابة وبنسبة (38.82%) من الاجابات الكلية، ويتساوى اجابات أفراد

عينة الدراسة المحايدون وغير الموافقين بشدة في العدد والنسبة إذ بلغ عددها (6) اجابة لكل منهم وبنسبة (7.06%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ العدد (4) وبنسبة مئوية (4.70%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

4- عرض و تحليل عبارات المحور الرابع :

يوضح الجدول رقم (12/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي جميع عبارات المحور الرابع.

جدول رقم (12/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي جميع عبارات المحور الرابع

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
S1	تهدف استراتيجية التركيز الى استهداف فئة معينة من العملاء.	33	38.82	35	41.17	10	11.76	5	5.88	2	2.70
S2	تساهم استراتيجية التركيز في قدرة المؤسسة على انشاء حصة سوقية اكبر.	38	44.70	30	35.29	9	10.58	5	5.88	3	3.53
S3	استخدام استراتيجية التركيز يساعد في تقديم المنتج طبقاً لمواصفات العميل.	40	47.05	35	41.17	8	9.41	1	1.17	1	1.17
S4	اعتماد الشركة على فئة معينة من العملاء يجعلها عرضة للمخاطر.	38	44.70	35	41.17	8	9.41	2	2.70	2	2.70
S5	استراتيجية التركيز في الشركة تقلل مخاطر البيئة التنافسية.	28	32.94	42	49.41	10	11.76	3	3.53	2	2.70

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2015م.

يتبين من الجدول رقم (12/2/3) ما يلي:

- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من المحور الرابع عدد (35) اجابة موافقة وبنسبة مئوية (41.17%) من اجابات العبارة الكلية، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة بشدة إذ بلغ عددها (33) اجابة بنسبة مئوية (38.82%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين إذ بلغ عددها (10) اجابة وبنسبة مئوية (11.76%) من الاجابات الكلية، ويليها اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ عددها (5) اجابة وبنسبة مئوية (5.88%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات أفراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (2) اجابة وبنسبة مئوية (2.70%) من الاجابات الكلية لافراد عينة الدراسة
- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من المحور الرابع عدد (38) اجابة موافقة بشدة وبنسبة (44.70%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (30) اجابة وبنسبة مئوية (35.29%) من الاجابات الكلية، ثم يليهم اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين إذ بلغ عددها (9) اجابة وبنسبة (10.58%) من الاجابات الكلية، ثم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ عددها (5) اجابة وبنسبة (5.88%) من الاجابات الكلية، ثم يليهم اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (3) اجابة وبنسبة مئوية (3.53%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.
- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من المحور الرابع عدد (40) اجابة موافقة بشدة وبنسبة (47.05%) من الاجابات الكلية، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (35) اجابة وبنسبة (41.17%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين إذ بلغ عددها (8) اجابة وبنسبة (9.41%) من الاجابات الكلية، ويتساوى اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (1) اجابة لكل منهم وبنسبة (1.17%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.
- بلغت اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من المحور الرابع عدد (38) اجابة موافقة بشدة وبنسبة (44.70%) من الاجابات الكلية، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة إذ بلغ عددها (35) اجابة وبنسبة (41.17%) من الاجابات الكلية، ثم يليهم اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين إذ بلغ عددها (8) اجابة وبنسبة (9.41%) من الاجابات الكلية. ويتساوى اجابات

افراد عينة الدراسة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (2) اجابة لكل منهم وبنسبة (2.70%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

- بلغت اجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من المحور الرابع عدد (42) اجابة موافقة وبنسبة مئوية (49.41%) من الاجابات الكلية، ويليها في العدد الاجابة بالموافقة بشدة إذ بلغ عددها (28) اجابة وبنسبة (32.94%) من الاجابات الكلية، ثم اجابات أفراد عينة الدراسة المحايدين إذ بلغ عددها (10) اجابة وبنسبة (11.76%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات افراد عينة الدراسة غير الموافقين إذ بلغ عددها (3) وبنسبة مئوية (3.53%) من الاجابات الكلية، ثم يليها اجابات أفراد عينة الدراسة غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (2) اجابة وبنسبة مئوية (2.70%) من الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

ان نتائج التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة اعلاه لا تعني ان جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث انه كما وردت في جداول التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة ان هنالك افراد محايدين أو غير موافقين على ذلك.

ب - عرض ومناقشة الفرضيات

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار فرضية الدراسة الاولى التي تنص على (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسة

القيمة وقيادة التكلفة)

لاختبار هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الارتباط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة مدى علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع المحور الاول وفق اختبار الكروس تاب والكاي سكوير وفيما يلي الجدول رقم (13/2/3) الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغيرين لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية:

جدول (13/2/3)

الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغير المستقل والمتغير التابع المحور

الاول لاراء افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الاولى

		العبارة رقم المتغير المستقل					
		1	2	3	4	5	
العبارة رقم المتغير التابع المحور الاول	1	Pearson Chi-Square	21.495	22.616	21.853	13.316	29.282
		Asymp. Sig. (2-sided)	.160	.124	.148	.650	.022
	2	Pearson Chi-Square	11.513	11.560	17.657	18.183	17.613
		Asymp. Sig. (2-sided)	.777	.774	.344	.313	.347
	3	Pearson Chi-Square	8.543	17.583	14.027	20.510	5.568
		Asymp. Sig. (2-sided)	.931	.349	.597	.198	.992
	4	Pearson Chi-Square	15.730	10.618	21.118	17.704	21.368
		Asymp. Sig. (2-sided)	.472	.832	.174	.342	.165
	5	Pearson Chi-Square	22.638	18.948	6.758	18.686	9.247
		Asymp. Sig. (2-sided)	.124	.271	.978	.285	.903

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2016م

ويمكن تفسير نتائج الجدول رقم (13/2/3) كآلاتي:

- يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) قد تحققت في عبارة واحدة فقط كعلاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اقل من (5%).
 - يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) لم تتحقق في عدد (24) علاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اكبر من (5%).
- يستنتج الباحث بأن فرضية الدراسة التي نصت على ان **(هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسة القيمة وقيادة التكلفة)**، لم يتم التحقق من صحة اغلب عباراتها.
- اختبار فرضية الدراسة الثانية التي تنص على **(هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسة القيمة والتركيز)**

لاختبار هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الارتباط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة مدى علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع المحور الثاني وفق اختبار الكروس تاب والكاي سكوير وفيما يلي الجدول رقم (14/2/3) الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغيرين لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية:

جدول (14/2/3)

الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغير المستقل والمتغير التابع المحور الثاني لاراء افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

		العبارة رقم المتغير المستقل					
		1	2	3	4	5	
العبارة رقم المتغير التابع المحور الثاني	1	Pearson Chi-Square	11.122	23.000	22.493	12.435	15.323
		Asymp. Sig. (2-sided)	.802	.114	.128	.714	.501
	2	Pearson Chi-Square	10.776	11.565	9.209	22.142	17.038
		Asymp. Sig. (2-sided)	.823	.773	.905	.139	.383
	3	Pearson Chi-Square	25.510	9.855	10.510	14.252	36.512
		Asymp. Sig. (2-sided)	.061	.874	.839	.580	.002

4	Pearson Chi-Square	22.483	7.111	17.705	24.354	22.694
	Asymp. Sig. (2-sided)	.128	.971	.341	.082	.122
5	Pearson Chi-Square	15.138	11.910	27.940	23.325	28.664
	Asymp. Sig. (2-sided)	.515	.750	.032	.105	.026

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2016م

ويمكن تفسير نتائج الجدول رقم (14/2/3) كآلاتي:

* يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) قد تحققت في (3) عبارات كعلاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اقل من (5%).

* يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) لم تتحقق في عدد (22) علاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اكبر من (5%).

يستنتج الباحث بأن فرضية الدراسة التي نصت على ان **(هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسة القيمة والتركيز)**، لم يتم التحقق من صحة اغلب عباراتها.

اختبار فرضية الدراسة الثالثة التي تنص على **(هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسة القيمة والتمييز)**

لاختبار هذه الفرضية سيتم أولاً" تقدير الارتباط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة مدى علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع المحور الثالث وفق اختبار الكروس تاب والكاي سكوير وفيما يلي الجدول رقم (15/2/3) الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغيرين لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية:

جدول (15/2/3)

الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغير المستقل والمتغير التابع المحور الثالث لآراء أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

		العبارة رقم المتغير المستقل					
		1	2	3	4	5	
العبارة رقم المتغير التابع المحور الثالث	1	Pearson Chi-Square	26.630	16.806	30.432	18.460	14.728
		Asymp. Sig. (2-sided)	.046	.398	.016	.298	.545
	2	Pearson Chi-Square	22.576	7.833	11.353	9.493	24.612
		Asymp. Sig. (2-sided)	.126	.954	.787	.892	.077
	3	Pearson Chi-Square	10.979	13.589	16.006	42.447	4.140
		Asymp. Sig. (2-sided)	.811	.629	.453	.000	.999
	4	Pearson Chi-Square	7.801	10.608	17.524	11.461	10.218
		Asymp. Sig. (2-sided)	.955	.833	.352	.780	.855
	5	Pearson Chi-Square	15.544	12.217	7.406	28.279	10.043
		Asymp. Sig. (2-sided)	.485	.729	.965	.029	.864

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2016م

ويمكن تفسير نتائج الجدول رقم (15/2/3) كالآتي:

- يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) قد تحققت في (4) عبارات كعلاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اقل من (5%).
 - يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) لم تتحقق في عدد (21) علاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اكبر من (5%).
- يستنتج الباحث بأن فرضية الدراسة التي نصت على ان **(هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسة القيمة والتمييز)**، لم يتم التحقق من صحة اغلب عباراتها.

الخاتمة

الأول: النتائج
ثانياً: التوصيات

أولاً : النتائج:

توصل الباحث من خلال الدراسة والتحليل لعبارات الاستبانة الى النتائج التالية :

- 1- هندسة القيمة تطبق بصور غير كافية بمجموعة شركات جياذ.
- 2- يفضل عملاء شركات جياذ المنتجات ذات التكاليف المنخفضة والجودة العالية.
- 3- حققت مجموعة شركات جياذ ميزة تنافسية في منتجاتها من خلال الابداع.
- 4- تتميز مجموعة شركات جياذ بتكنولوجيا حديثة عن غيرها من الشركات المنافسة.
- 5- استخدام استراتيجية التركيز في شركات جياذ لتقديم المنتج وفقاً لمواصفات العميل.
- 6- بعض افراد العمل في مجموعات شركات جياذ ليس لديهم معرفة بتطبيق اسلوب هندسة القيمة.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصل لها الباحث يوصى بالاتي :

- 1- تطبيق هندسة القيمة فى جميع الشركات التابعه لمجموعة شركات جياذ نظراً لاهمية اسلوب هندسة القيمة وماينتج عنه من فوائد وميزات فى حال تطبيقه.
- 2- القيام بتبنى ورشة عمل لتنوير الموظفين.
- 3- تتبنى تنوير الموظفين وتدريبهم على اسلوب هندسة القيمة وطرق تطبيقها.
- 4- ان تقوم مجموعة شركات جياذ بتبنى سياسة قوية للحد من تقليد منتجاتها نظرا لان تقليد المنتج يساهم فى ضرر منتجات الشركة.
- 5- ان تتبنى مجموعة شركات جياذ استخدام اساليب المحاسبة الادارية الحديثه لضبط تكلفة الانتاج وتقديم منتجات بتكلفة اقل من المنافسين للتمكن من الحصول على حصة سوقية اكبر.
- 6- التوصيات بدراسات مستقبلية:

أ- التكامل بين هندسة القيمة والنتاج الفورى واثره فى تخفيض التكاليف .

ب- هندسة القيمة واثرها فى تخفيض المصروفات غير المباشرة الصناعية .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر

القران الكريم

اولا:المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب :

- 1- احمد السيد الكردى, ادراة القيمة مفاهيم ادارية معاصرة, (عمان دار اليازورى للنشر والتوزيع 2003م).
- 2- احمد سيد مصطفى, الادارة الاستراتيجية دليل المدير العربى للتفكير الاستراتيجى والغير استراتيجى, (القاهرة, الناشر المؤلف 2001م).
- 3- اسماعيل محمد السيد, الادارة الاستراتيجية, مفاهيم وحالات تطبيقية, (الاسكندرية المكتب العربى الحديث 1999م).
- 4- الحارث اسامة, المحاسبة الادارية , (عمان دار الحامد للنشر والتوزيع 2004م).
- 5- الرشيد صالح , اساسيات تسويق الخدمات , (الرياض مكتبة المريخ للنشر والتوزيع 2008م).
- 6- الطاهر علاج فروح , ادارة الموارد والجودة الشاملة , (الاردن , دار الريبة للنشر والتوزيع 2010 م).
- 7- بكرى ثامر , استراتيجيات التسويق ط2 , (عمان دار اليازورى للنشر والتوزيع 2010م).
- 8- برفين جوبتا , ترجمة احمد المغربى , الابداع الادارى فى القرن الحادى والعشرين , (القاهره دار الفجر للنشر والتوزيع 2008م).
- 9- تشارلز هورنجرورن , ترجمة احمد حامد حجاج , (محاسبة التكاليف مدخل ادارى , الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع 1998م).
- 10- جودة , محفوظ احمد , ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات , (عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2009م).

- 11- خالد الراوى , مبادئ التسويق الحديث , (عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع 2001م).
- 12- روبرت انيش , ديفيد لى , ترجمة عبد الحكيم الخزامى , الادارة الاستراتيجية فى بناء الميزة التنافسية , (القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع 2008م).
- 13- سامى عفيف حاتم , اقتصاديات التجارة الدولية , (القاهرة دار الاسراء للطباعة 2003م).
- 14- سعيد باشين عامر , الادارة وتحديات التغيير , (الاسكندرية دار الكتب للنشر والتوزيع 2001م).
- 15- سليمان سفيان , مجيد الشرع , المحاسبة الادارية فى اتخاذ قرارات ورقابة , (عمان دار الشرق للنشر والتوزيع 2002م).
- 16- سيد الهوارى , التنظيم والسلوكيات والنظم , (القاهرة مكتبة عين شمس 1992م).
- 17- صلاح محمد عبدالباقي , قضايا ادارية معاصرة , (القاهرة الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2001م).
- 18- طاهر محسن منصور الغالبى , وائل محمد صبحى ادريس , الادارة الاستراتيجية منظور منهجى متكامل , ط2 , (عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2009م).
- 19- طنطاوى محمد , تحسين منهجية ووظائف قيمة السلع والخدمات , (عمان دار اليازورى للنشر والتوزيع 2008م).
- 20- عامر عبدالله موسى , إدارة التسويق , (الاردن دار البداية ناشرون وموزعون 2009م). 21- عبدالمعطى عبدالباسط , النظرية الاجتماعية , (الكويت إتجاهات نظرية فى علم الاجتماع 1991م).
- 22- عبدالعزيز سليمان اليوسفى , ادارة القيمة المفهوم والاسلوب , ط5 , (الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع 2009م).
- 23- عبد المحسن , توفيق محمد , تخطيط ومراقبة جودة المنتجات , (القاهرة دار النهضة العربية للنشر والتوزيع 1999م).

- 24- عبدالرازق بن حبيب, اقتصاد وتسيير المنظمة , ط4 , (الجزائر, ديوان المطبوعات الجامعية 2009م).
- 25- عبيدى على احمد حجازى , اللوجستك كبديل للميزة التنافسية , (الاسكندرية دار المعارف للنشر والتوزيع 2000م).
- 26- عثمان شمس الدين , اعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات , (القاهرة الشركة العربية للاعلام العلمى شعاع 1993م).
- 27- عقيلى محمد , مدخل الى المنهجية المتكاملة لاجدارة الجودة الشاملة , (عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2001م). 28- علوان قاسم نايف , ادارة الجودة الشاملة , (عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2000م).
- 29- عيد محمد ابراهيم , علم النفس الاجتماعى , (دار زهراء الشرق للنشر والتوزيع 2000
- 30- فليب سادلر و ترجمة علاء احمد صالح , الادارة الاستراتيجية , (القاهرة مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع 2008م).
- 31- كيلاذ جوزيف و ترجمة سرور على , تكلفة المادة المقترحة مع ادارة الجودة الشاملة , (الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع 2004م).
- 32- محمد وصفى عقيلى , مدخل للمنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة وجهة نظر , (عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2001م).
- 33- محمد عبد الفتاح , الادارة الرائدة , (عمان دار صفاء للنشر والتوزيع 2000م).
- 34- محمد عبدالعظيم, التسويق المتقدم , (الاسكندرية الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2008م).
- 35- محمد عبيدات , بحوث التسويق الاسس - المراحل والتطبيقات , (الاردن دار وائل للنشر والتوزيع 2000م).
- 36- محمد عبد العظيم ابو النجا , التسويق العالمى ادارة العلاقات مع العملاء , (الاسكندرية الدار الجامعية للنشر 2008م).

- 37- محمود جاسم الصميدى , ردينة عثمان يوسف , تسويق الخدمات , (عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2007 م).
- 38- محمد سرور الحريرى , استراتيجيات ادارة التسويق الدولى والعالمى , (عمان دار صفاء للنشر والتوزيع 2012م).
- 39- مامون نديم , سهير نديم , تطوير المنتجات الجديدة , مدخل استراتيجى متكامل وعصرى (عمان دار وائل للنشر 2000م).
- 40- منصورى الزين , الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة فى منظمات الاعمال , (الجزائر دارجامعة سعد دحلب للنشر والتوزيع 2000م).
- 41- مؤيد محمد نور , عبدالناصر ابراهيم الراوى , المحاسبة الادارية المفاهيم الاساسية ط2 , (عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع 2007م).
- 42- مؤيد عبد الحسين , يوسف جحيم , ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك , (عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2004م).
- 43- نبيل موسى خليل , الميزة التنافسية فى مجال الاعمال , (مركز الاسكندرية للكتب 1998م).
- 44- نظام موسى سويدان , التسويق مفاهيم معاصرة , (عمان دار الاوائل للنشر والتوزيع 2007م).
- 45- وليام رينشارد و ترجمة محمد الحديدى , اساسيات ادارة الجودة الشاملة , (الرياض مكتبة جرير للنشر والتوزيع 2006).
- 46- وليد الجبالى , المحاسبة الادارية الحديثة , (الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع 2003م).
- 47- وابل بن على وابل, المحاسبة الادارية الحديثة مدخل ادارى , (الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع 2006م).
- ب:الاوراق العلمية:

- 1- ابراهيم شكرى , استراتيجية الجودة الشاملة, القاهرة , (جامعة عين شمس , ورقة علمية المجلة العلمية للاقتصاد والادارة العدد الثالث 2005).
- 2- التهامى عزالدين فكرى , التكلفة المستهدفة كاداة لتسعير المنتجات الجديدة فى ظل بيئة الاعمال الحديثة , (مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الاسلامى , جامعة الازهر, ورقة علمية العدد السادس 2002).
- 3- خضير على فيروز , دور اعادة هندسة الاعمال فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية , (الكلية التغبية الادارية,ورقة علمية ,الكوفه 2005).
- 4- حسين فتيل, التكامل بين سياسة التوقيت الفورى والتكلفة المستهدفة , (صحيفة الوسط البحرينية, ورقة علمية, العدد 3360, 2011).
- 5- ابراهيم شكرى , استراتيجية الجودة الشاملة, القاهرة , (جامعة عين شمس, ورقة علمية المجلة العلمية للاقتصاد والادارة العدد الثالث 2005م).
- التهامى عزالدين فكرى , التكلفة المستهدفة كاداة لتسعير المنتجات الجديدة فى ظل بيئة الاعمال الحديثة , (مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الاسلامى , جامعة الازهر, ورقة علمية, العدد السادس 2002م).
- 6- فودة شوقى , اطار مقترح للتكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة , (جامعة الاسكندرية ,ورقة علمية, مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية , العدد الاول 2009).
- 7- فائز النجار نازم محمد احمد الملكاوى , نظم المعلومات واثرها فى مستويات الابداع, (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية,ورقة علمية , المجلد 26 , العدد الثانى 2010).
- 8- عيسى حسين , اطار مقترح لتطبيق ادارة القيمة , دراسة تحليلية مقارنة , (جامعة عين شمس , المجلة العلمية للاقتصاد والادارة العدد الثانى 2005).

9- محمد مصطفى الجبالي , نموذج مقترح لتحقيق الكلفة من خلال التكامل بين مدخل تحليل القيمة وهندسة القيمة , ورقة علمية , (الرياض مجلة البحوث المحاسبية , الجمعية السعودية للمحاسبة م2, 1998).

10- نوري منير , اهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية , (جامعة عين شمس , ورقة بحثية 2006).

11- هاشم فوزى دباس , دور ادارة المعرفة فى اعادة هندسة العمليات الادارية للتحويل من المدى المادى الى المدى المعلوماتى , ورقة بحثية , (دراسة تطبيقية فى معما اطارات بابل جامعة الكوفة 2000).

ج : الرسائل العلمية :

1- سناء نايف يعقوب , اثر نظام الانتاج فى الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية فى الاردن , (جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا , رسالة ماجستير 2009).

2- عثمان عبدالرحم متيكس , دور هندسة القيمة فى التخطيط والتصميم , (القاهرة رسالة ماجستير 2007).

3- مارى نبيل صبحى , نظم هندسة القيمة كمؤكد لفاعليات الحفاظ الهندسى , (القاهرة , رسالة ماجستير 2007).

4- محمد حسن السعيد , نموذج محاسبى مقترح لتقدير التكلفة المستهدفة فى ظل المتغيرات البنئية الحديثة , (رسالة ماجستير منشورة , جامعة عين شمس كلية التجارة 2003).

5- نضال محمد رضا الخلف , انعام محسن حسن زوليف , التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة , (دراسة ميدانية فى قطاع صناعة الادوية البيطرية الاردنية , رسالة ماجستير منشورة 2005).

ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية:

- 1- anbari ,f ,earned, **value management method and extensions.**(Project management journal2003). Corporation,USA(2005).
- 2- Draft Consultation Document, **Save international**, (May, 2004).
- 3-Atkinson ,A.A. :Banker, R.S and young, S.M, **value engineering**, usa (1999).
- 4- P.Romani, the **resurrection of value Engineering manage us**, vol.49np.1aug(1997).
- 5- Robert. B .S."**Fundamentals of Value Methodology**" xlibris
- 6-Heizej and Render '**Operations mangement' sixth edition, by prentixe Hallin**, .print in USA(2001) .
- 7- Kaplan . R.S and tony , A.A, **value engineering**,(1998) usa.
- 8-Mangement: the way Ahead in the Next Milleninum" **total quality management "** (. ,2001).
- 9-John Y.L. target, **costing to Improue your Bottom line** ,c p a in industry use (jam,1994).
- 10-Russell, Roberta S ,Taylor ,Bernard, '**Operations management'3 ed** .,prentice Halline.USA(2000).
- 11-technical section, **engineering Division** (west Virginia Departmnt of tranportation2004).
- 12.,w .chang .,and M .Fong., "**Interation of value Anglysis and Total Quality** usa (2001).

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا - قسم التكاليف والمحاسبة الادارية

الدكتور:..... /الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم استبانة

بالاشارة للموضوع اعلاه مرسل لكم استبانة تخص /الدارس عبدالله احمد عبدالله والذي يقوم بإعداد دراسة حول هندسة القيمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية ارجو من سيادتكم التكرم بمنحه جزء من وقتكم الغالي لتحكيم الإستبانة المرفقة .

ولكم خالص الشكر

المشرف الاستاذ :

محمد عبدالحميد محمود

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (2)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية

الإستبانة

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة إستبانة

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان (هندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات جياذ الصناعية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية . تهدف هذه الإستبانة إلي التعرف علي أرائكم وفي سبيل ذلك طرح الباحث مجموعة من العبارات مقسمة إلي :

أولاً :- مجموعة من العبارات يتم الإجابة عنها بالإختيار .

ثانياً :- مجموعة من العبارات يتم الإجابة عنها بدرجات مختلفة من الموافقة .

وذلك حتي يمكن الإستفادة من الجانب التطبيقي في دعم الجانب النظري ، لذلك نرجو منكم التكرم بملء بيانات الإستبانة المرفقة .

أؤكد لكم أن البيانات التي سوف يتم تجميعها في هذه الإستبانة سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي . ونظراً لأن إجاباتكم سوف تكون علي قدر عال من الأهمية بالنسبة لهذا البحث ، لذا نرجو التكرم بمراعاة الدقة في إستيفاء بيانات هذه الإستبانة .

ونشكر لكم مشاركتكم

الباحث :

عبدالله احمد عبدالله مصطفى

أولاً : البيانات شخصية :

أرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار الأنسب :

1- العمر:

<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	30 سنة وقل 40 سنة
<input type="checkbox"/>	41 سنة وقل 50 سنة	<input type="checkbox"/>	سنة وقل 60 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 60 سنة		

2- التخصص العلمي:

<input type="checkbox"/>	محاسبة تكاليف	<input type="checkbox"/>	محاسبة مالية
<input type="checkbox"/>	إدارة أعمال	<input type="checkbox"/>	أخرى

3- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	أخرى
--------------------------	-----------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	------

4-المسمى الوظيفي:

<input type="checkbox"/>	مدير إدارة	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	محاسب	<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	اخرى
--------------------------	------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------	--------------------------	------	--------------------------	------

5- الخبرة العملية:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	11 سنة إلى 15 سنة
<input type="checkbox"/>	16 سنة إلى 20 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة		

6- المؤهل المهني:

زمالة بريطانية زمالة امريكية زمالة سودانية
 زمالة اخرى لاينطبق

ثانياً: - عبارات محاور البحث:

أرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام المستوي المناسب من الموافقة

المحور الأول: هندسة القيمة: وتقيس هذه العبارات الدور الذى تلعبه هندسة القيمة فى مجموعة شركات جيااد الصناعيه.

وهى اسلوب علمى لتحليل منتج اوخدمة حتى تؤدى وظيفتها بأقل تكلفة كلية ممكنة بدون

تضحية بالجودة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تطبق شركتنا اسلوب هندسة القيمة.					
2	تخطط شركتنا لتطبيق هندسة القيمة فى المستقبل.					
3	تعتبر هندسة القيمة الجهد المنظم للوصول الى تحديد خصائص السلعه او الخدمة.					
4	تساعد هندسة القيمة على توليد تدفق مستمر من الافكار الجديدة .					
5	تعمل هندسة القيمة بصورة اكثر فاعلية فى بداية مراحل دورة حياة المشروع.					

المحور الثاني: قيادة التكلفة: تقيس هذه العبارات الاثر في تخفيض التكاليف في مجموعة شركات جياذ الصناعي.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيقة.					
2	تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها للوصول الى منتجات بأقل تكلفة.					
3	أضافة قيمة لكل نشاط يتطلب استخدام قيادة التكلفة بكفاءة عالية.					
4	الشركات التي تسعى الى الحصول على حصة سوقية أكبر هي التي تقدم منتجات بكلفة أدنى من المنافسين.					
5	يفضل العملاء المنتجات ذات التكاليف المنخفضة والجودة العالية.					

المحور الثالث :التميز: تقيس هذه العبارات اثر التمييز فى تحقيق الميزة التنافسية فى مجموعة شركات جيااد الصناعية.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يستخدم اسلوب التمييز لتفادى المنافسة المباشرة.					
2	أن تصميم وابداع سلع عالية الجودة او التقرد تحقق الميزة التنافسية.					
3	يساهم تقليد المنتج فى ضرر الشركة التى تسعى الى التمييز .					
4	تتميز الشركات التى تستخدم تكنولوجيا حديثة عن غيرها من الشركات المنافسة.					
5	تنوع خصائص المنتج مقارنة بالمنافسين تحقق التميز .					

المحور الرابع: التركيز. تقيس هذه العبارات مساعدة الشركة على استهداف فئة معين من العملاء داخل الصناعة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهدف استراتيجية التركيز الى استهداف فئة معينه من العملاء.					
2	تساهم استراتيجية التركيز فى قدرة المؤسسة على انشاء حصة سوقية اكبر.					
3	أستخدام أستراتيجية التركيز يساعد فى تقديم المنتج طبقا لمواصفات العميل.					
4	أعتماد المؤسسة على فئة معينة من العملاء يجعلها عرضة للمخاطر.					
5	أستراتيجية التركيز فى الشركة تقلل مخاطر البيئة التنافسية.					

ملحق رقم (3)

قائمة محكمي الاستبانة

المتسلسل	الاسم	الدرجة العلمية	العنوان
1	د . طارق الرشيد	استاذ مشارك	جامعة ام درمان الاسلامية
2	د . زين العابدين بريمة احمد	استاذ مساعد	اكاديمية السودان للعلوم المصرفية
3	د . اسماعيل عثمان محمد	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	عبدالسلام ادم	محاضر	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا