

امتحان السداسي الثاني في مقياس خلق القيمة ونماذج الأعمال

السؤال الأول: أجب بإيجاز على ما يلي: 06 ن

س1: من بين العناصر الآتية، اختر العناصر التي توجد بينها علاقة، ثم اشرح طبيعة تلك العلاقة: نموذج العمل التجاري، سلسلة القيمة، ورشة القيمة، خلق القيمة، قيمة المؤسسة، قيمة الموارد، القيمة الحقيقية.

س2: ماذا يقصد Michael Porter في قوله: " إن خلق القيمة المشتركة ليس مجرد مسؤولية اجتماعية أو عمل خيري أو حتى استدامة، بل هو طريقة جديدة لتحقيق النجاح الاقتصادي؟" القيمة الاجتماعية، القيمة البيئية، القيمة للزبون، القيمة الاستراتيجية، القيمة للعمال، القيمة الجوهرية.

س3: أيهما أكثر تأثيراً على خلق القيمة في المؤسسة: نظام القيمة، سلسلة القيمة. (مع التعليل)

السؤال الثاني: اشرح ما قاله " Peter Drucker " مبينا كيف يمكن المحافظة على الزبون وما علاقة ذلك بالقيمة؟ 04 ن

"الغرض من الأعمال هو خلق الزبون والمحافظة عليه"، "The purpose of business is to create and keep a customer"

السؤال الثالث: تعد شركة " Samsung " من أبرز المؤسسات العالمية في قطاع التكنولوجيا، حيث تعتمد على الابتكار والذكاء الاصطناعي من أجل خلق القيمة وتحقيق التنافسية. حيث ترى أن خلق القيمة لا يقتصر على بيع منتج فقط، بل يتمثل في تقديم تجربة ذكية متكاملة للزبون تجمع بين الأداء العالي، سهولة الاستخدام، والتخصيص الشخصي التفضيلي لكل زبون.

في إنشاء القيمة تعتمد الشركة على البحث والتطوير، وتصنيع الرقائق الإلكترونية، ودمج الذكاء الاصطناعي في منتجاتها، إضافة إلى التحكم في سلسلة التوريد وتحسين الجودة وتجربة المستخدم. وقد ساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الأجهزة، وإدارة الطاقة، وتحليل البيانات، وأتمتة عمليات الإنتاج، مما أدى إلى رفع الكفاءة وتقليل التكاليف.

أما بالنسبة لمجال تصنيع الرقائق الإلكترونية، تعد الشركة من بين الشركات الرائدة فيه، حيث يمنحها استقلالية أكبر وقدرة على تطوير أجهزة أكثر كفاءة وذكاء. وما يعزز خلق القيمة اعتمادها سلسلة توريد ذكية تركز على التنبؤ بالطلب وتحسين إدارة المخزون وتسريع عمليات التوزيع.

من هنا يتضح نموذج العمل للشركة والمؤسس على التحكم في مختلف مراحل سلسلة القيمة، من البحث والتطوير إلى الإنتاج والتسويق، مع التركيز على الابتكار والاستدامة. ومن هذا المنطلق تعمل المؤسسة على تقليل استهلاك الطاقة، وإعادة تدوير المواد، وتقليل النفايات الصناعية بهدف تحقيق قيمة اقتصادية معززة بقيمة اجتماعية بيئية.

وبما أن الشركة تنشط في بيئة عالمية تتميز بالتطور التكنولوجي السريع وشدة المنافسة والتغيرات الاقتصادية والجيوسياسية، فإن هذه العوامل تمثل تحديات بالنسبة لها خاصة في ظل تأثير الحروب والنزاعات الدولية الحالية التي أدت إلى اضطراب سلاسل التوريد، وارتفاع تكاليف الإنتاج والنقل، إضافة إلى حالة عدم الاستقرار في الأسواق العالمية وتراجع القدرة الشرائية في بعض الدول. ورغم ذلك، تمتلك الشركة نقاط قوة بارزة — المذكور بعضها في الفقرة السابقة — مما يدفعها إلى تبني استراتيجية تقوم على تقديم منتجات مبتكرة وعالية الجودة، مع تحسين فعالية الإنتاج وتحديد أسعار مناسبة للحفاظ على تنافسيتها. وفي الأخير، يوضح نموذج الشركة أن خلق القيمة أصبح يعتمد على التكامل بين الذكاء الاصطناعي والكفاءة التشغيلية، والاستدامة، ونموذج العمل من أجل الحفاظ على التنافسية في قطاع تكنولوجي سريع التغير.

المطلوب: انطلاقاً من النص أعلاه، أجب عن الأسئلة التالية: 10 ن

- س1: حدد مفهوم خلق القيمة من وجهة نظر الشركة محل الدراسة.
- س2: ما هي العوامل التي تعتمد عليها لإنشاء القيمة للزبون؟
- س3: اشرح استخدامات الذكاء الاصطناعي في خلق القيمة للشركة.
- س4: ما هي الاستراتيجية التنافسية الأنسب للشركة في ظل هذه المعطيات؟ (مع التعليل).
- س5: اقترح معادلة لخلق القيمة المستدامة داخل الشركة مع شرح عناصرها.
- س6: حلل نموذج العمل المعتمد من طرف الشركة محل الدراسة، موضحا كيف يساهم في خلق القيمة وتحقيق التنافسية.
- س7: استنادا لما ورد في النص، شخّص بيئة العمل في ظل التحولات العالمية الراهنة.
- س8: قيم مدى استدامة القيمة في الشركة مع استنتاج معادلة خلق القيمة وفق المعطيات في النص.

بالتوفيق للجميع

الجواب الأول: الإجابة بإيجاز على ما يلي: 06 ن

ج1: من بين العناصر الآتية، اختر العناصر التي توجد بينها علاقة، ثم اشرح طبيعة تلك العلاقة: نموذج العمل التجاري، سلسلة القيمة، ورشة القيمة، خلق القيمة، قيمة المؤسسة، قيمة الموارد، القيمة الحقيقية. 02,50

العناصر	العناصر التي بينها علاقة	طبيعة العلاقة (الشرح)
نموذج العمل التجاري، سلسلة القيمة، ورشة القيمة، خلق القيمة، قيمة المؤسسة، قيمة الموارد، القيمة الحقيقية.	(نموذج العمل التجاري - خلق القيمة) 0,25	نموذج العمل يوضح كيف تقوم المؤسسة بخلق القيمة وتقديمها وتحقيق الأرباح منها 0,25
	(سلسلة القيمة - خلق القيمة) 0,25	سلسلة القيمة تضم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل زيادة قيمة المنتج أو الخدمة للزبون 0,25
	(ورشة القيمة - سلسلة القيمة، خلق القيمة) 0,25	كلاهما نموذجان لتحقيق القيمة، ورشة القيمة تركز على حل المشكلات، وهي نموذج يناسب المؤسسات الخدمية في إنشاء القيمة، بينما سلسلة القيمة تركز على الإنتاج المتتابع للسلع 0,25
	(خلق القيمة - قيمة المؤسسة) 0,25	توجد علاقة اقتصادية قوية بين خلق القيمة وقيمة المؤسسة في السوق المالي، إذ إن قدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة من خلال تحسين الإنتاجية، الابتكار، وخفض التكاليف تؤدي إلى زيادة الأرباح والتدفقات النقدية المستقبلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على تقييم المستثمرين للمؤسسة وارتفاع قيمتها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي. خلق القيمة تحسين الأداء والأرباح ارتفاع قيمة المؤسسة التوقية. 0,25
	(نموذج العمل التجاري - خلق القيمة - ورشة القيمة - سلسلة القيمة - قيمة المؤسسة) 0,25	تتكامل مفاهيم نموذج العمل التجاري، سلسلة القيمة، ورشة القيمة ضمن عملية خلق القيمة في المؤسسة، إذ يجدد نموذج العمل آلية تحقيق الإيرادات واستغلال الموارد، بينما تساهم سلسلة القيمة وورشة القيمة في رفع القيمة المضافة من خلال تحسين الأنشطة الإنتاجية والخدمية وحل المشكلات، مما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية وزيادة قيمة المؤسسة الاقتصادية في السوق. 0,25

ج2: شرح قول " Michael Porter ": " إن خلق القيمة المشتركة ليس مجرد مسؤولية اجتماعية أو عمل خيري أو حتى استدامة، بل هو طريقة

جديدة لتحقيق النجاح الاقتصادي؟" القيمة الاجتماعية، القيمة البيئية، القيمة للزبون، القيمة الاستراتيجية، القيمة للعمال، القيمة الجوهرية. 02,00

يقصد " Michael Porter " أن المؤسسة لا تحقق النجاح الاقتصادي فقط من خلال الربح المالي، بل من خلال خلق أنواع متعددة من القيمة بشكل متكامل 0,50، مثل القيمة الاقتصادية 0,25 من خلال زيادة الأرباح والإنتاجية، والقيمة الاجتماعية 0,25 عبر تحسين ظروف المجتمع والعمل، والقيمة البيئية 0,25 من خلال احترام الاستدامة وتقليل التلوث، إضافة إلى القيمة للزبون كطرف مهم من الأطراف الآخذة عبر تقديم منتجات ذات منفعة عالية 0,50. هذا التكامل في خلق القيمة يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة ويرفع من قيمتها في السوق على المدى الطويل. 0,25

ج3: تبيان التأثير الأكبر خلق القيمة في المؤسسة من خلال نظام القيمة أو سلسلة القيمة: (مع التعليق) 01.50

يعتبر نظام القيمة أكثر تأثيراً على خلق القيمة لأنه يمثل نظاماً متكاملًا يضم السلاسل الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة، بدءاً من سلسلة الموردين كمدخلات للإنتاج، مروراً بالأنشطة الداخلية ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة في حد ذاتها والمتمثلة في عنصر العمليات في هذا النظام، وصولاً إلى سلاسل المخرجات الممثلة في الموزعين والزبائن. هذا التكامل بين مختلف الأطراف والأنشطة يسمح بتحسين تدفق الموارد والمعلومات، تخفيض التكاليف، ورفع جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أما التركيز فقط على سلسلة القيمة فيقتصر على الأنشطة الداخلية للمؤسسة دون الاهتمام بتأثير العلاقات الخارجية في عملية خلق القيمة.

الجواب الثاني: اشرح ما قاله "Peter Drucker" مع تبيان كيف يمكن المحافظة على الزبون وعلاقة ذلك بالقيمة: 04 ن

"الغرض من الأعمال هو خلق الزبون والمحافظة عليه"، "The purpose of business is to create and keep a customer" يقصد "Peter Drucker" بالمقولة أن هدف الأعمال الرئيسي والاستراتيجي هو الربح لكن نعتبره هدفاً غير مباشر لأنه يجب التركيز أولاً على الزبون كهدف، أي يجب السعي نحو تحقيق هدف استراتيجي آخر وهو جذب الزبائن وبناء علاقة طويلة المدى معهم تقوم على تلبية احتياجاتهم باستمرار. 0.50

وترتبط هذه الفكرة مباشرة بـ إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) 0.50، التي تمر بعدة مراحل مترابطة تبدأ بـ جذب الزبون وفهم احتياجاته 0.25، ثم تطوير العرض وتحسين الجودة والابتكار لتلبية توقعاته 0.25، وبعدها مرحلة التواصل والتفاعل المستمر لبناء الثقة، ثم المتابعة وخدمات ما بعد البيع لضمان رضاه 0.25، وأخيراً تعزيز الولاء والحفاظ على الزبون على المدى الطويل 0.25. وهكذا يتضح أن "CRM" هي الأداة العملية التي تترجم تلك الفكرة إلى واقع، من خلال تحويل الزبون إلى محور كل نشاط داخل المؤسسة.

وبذلك يمكن القول أن خلق الزبون والمحافظة عليه هو نتيجة مباشرة لنجاح المؤسسة في خلق قيمة مستمرة له عبر إدارة العلاقة معه 0.50 تربط المحافظة على الزبون مباشرة بالقيمة، لأن: 01.50

- الزبون يزيد ولاؤه ويرتفع وفاؤه إذا حصل على قيمة أعلى (جودة + منفعة + خدمة + تجربة)؛
- إدارة العلاقة مع الزبون تساعد على تعظيم القيمة المدركة لديه؛
- تستمر العلاقة كلما زاد الرضا والولاء، واللذان بدورهما يستمران في الارتفاع.

الجواب الثالث: تحليل ودراسة الحالة بالإجابة على الأسئلة المطروحة كما يلي: 10 ن

ج1: مفهوم خلق القيمة: خلق القيمة في شركة "Samsung" يعني إنشاء قيمة غير تقليدية في المنتجات المقدمة للزبون، أي تهتم بتقديم تجربة زبون متكاملة وليست مجرد بيع منتج، حيث تجمع بين الأداء العالي، سهولة الاستخدام، والتخصيص الذكي بما يلي حاجات وتوقعات الزبائن. 01

ج2: العوامل المعتمدة في إنشاء القيمة للزبون: تعتمد المؤسسة في إنشاء القيمة للزبون على عاملين أساسيين هما الجودة والتكلفة، حيث تساهم صناعة الرقائق الإلكترونية داخلياً في تحسين جودة الأجهزة ورفع كفاءتها من خلال توفير أداء أسرع واستهلاك أقل للطاقة، مما ينعكس إيجاباً على تجربة المستخدم. كما يسمح هذا التصنيع بتقليل تكاليف الإنتاج والحد من الاعتماد على الموردين الخارجيين، الأمر الذي يساعد المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وتكلفة تنافسية. إضافة إلى ذلك، تعتمد المؤسسة على سلسلة توريد ذكية تقوم على التنبؤ بالطلب وتحسين إدارة المخزون والتوزيع، مما يساهم في خفض التكاليف وضمان توفر المنتجات في الوقت المناسب للزبون. 01

ج3: شرح استخدامات الذكاء الاصطناعي في خلق القيمة: يساهم الذكاء الاصطناعي في خلق القيمة داخل المؤسسة من خلال عدة استخدامات اساسية تتمثل فيما يلي: **01**

- **تحسين أداء الأجهزة وإدارة الطاقة:** تعتمد المؤسسة على الذكاء الاصطناعي لتحسين سرعة الأجهزة وكفاءتها، إضافة إلى التحكم الذكي في استهلاك الطاقة، مما يؤدي إلى أداء أفضل وعمر بطارية أطول، وهو ما يعزز جودة تجربة المستخدم.
- **تحليل بيانات المستخدمين وتخصيص التجربة:** يستخدم الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك واحتياجات المستخدمين من أجل تقديم خدمات وخصائص تتناسب مع تفضيلاتهم، مثل التوصيات الذكية وتحسين واجهات الاستخدام، مما يزيد من رضا الزبائن وولائهم.
- **أتمتة عمليات الإنتاج:** يساعد الذكاء الاصطناعي على أتمتة العديد من العمليات الصناعية والإنتاجية، الأمر الذي يرفع الكفاءة التشغيلية، يقلل الأخطاء البشرية، ويساهم في خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات.
- **دعم الابتكار وتطوير المنتجات:** يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير منتجات أكثر ذكاءً وتطوراً من خلال دعم البحث والتطوير وتحسين تصميم المنتجات وإضافة خصائص تقنية جديدة، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- **تحسين إدارة العمليات وسلسلة التوريد:** تعتمد المؤسسة على الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالطلب وتحسين إدارة المخزون والتوزيع، مما يساعد على توفير المنتجات في الوقت المناسب وتقليل التكاليف التشغيلية.

ج4: الاستراتيجية التنافسية الأنسب (مع التعليل): الاستراتيجية الأنسب هي استراتيجية التمايز والابتكار، لأن الشركة تعتمد على تقديم منتجات ذكية ومبتكرة عالية الجودة مع تجربة مستخدم متميزة، مما يجعلها قادرة على المنافسة بعيداً عن المنافسة السعرية المباشرة. **0.50**

ج5: معادلة خلق القيمة المستدامة: القيمة المستدامة = (ابتكار + ذكاء اصطناعي + كفاءة تشغيلية + جودة + استدامة بيئية) **01**

الشرح: 01

يمكن تفسير معادلة خلق القيمة المستدامة في شركة " Samsung " من خلال اعتمادها على التكامل بين الابتكار، الذكاء الاصطناعي، الكفاءة التشغيلية، الجودة، والاستدامة البيئية، مع العمل في الوقت نفسه على تقليل التكاليف والمخاطر البيئية. فالابتكار يظهر من خلال اهتمام الشركة بالبحث والتطوير وتقديم منتجات متطورة، بينما يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الأجهزة وإدارة الطاقة وتحليل البيانات وأتمتة الإنتاج. كما تتجسد الكفاءة التشغيلية في التحكم في سلسلة التوريد وتحسين إدارة المخزون والتوزيع، الأمر الذي يرفع الإنتاجية ويقلل الهدر. وتحرص المؤسسة أيضاً على توفير جودة عالية عبر تصنيع الرقائق الإلكترونية وتطوير أجهزة أكثر كفاءة وذكاء، إضافة إلى اهتمامها بالاستدامة البيئية من خلال تقليل استهلاك الطاقة وإعادة تدوير المواد وتقليل النفايات الصناعية. وفي المقابل، تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج والحد من المخاطر البيئية بهدف تحقيق قيمة مستدامة والحفاظ على تنافسيتها في قطاع تكنولوجيا سريع التغير.

ج6: تحليل نموذج العمل: يعتمد نموذج العمل على التحكم في سلسلة القيمة من البحث والتطوير إلى التسويق، مع دمج التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والاستدامة. هذا النموذج يسمح للشركة بتقليل التكاليف، تحسين الجودة، وتسريع الابتكار، مما يعزز قدرتها على خلق قيمة مستمرة والحفاظ على تنافسيتها العالمية. **1.5**

ج7: تشخيص بيئة العمل: تتميز بيئة العمل بأنها عالمية وسريعة التغير، تتسم بالتطور التكنولوجي، شدة المنافسة، اضطرابات جيوسياسية، وتأثير الحروب على سلاسل التوريد وارتفاع التكاليف وتراجع بعض الأسواق، رغم وجود فرص كبيرة في الأسواق التكنولوجية المتقدمة، ويمكن تصنيفها داخلياً وخارجياً وتحديد تأثيراتها في الجدول التالي: **1.5**

التأثير	العوامل	التصنيف
تساعد الشركة على زيادة المبيعات، توسيع حصتها السوقية، تطوير منتجات مبتكرة، وتعزيز قدرتها التنافسية عالمياً.	توسع الأسواق العالمية، التطور السريع في الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا، وزيادة الطلب على الأجهزة الذكية.	الفرص (Opportunities)
تؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج والنقل، صعوبة التوزيع، تراجع بعض المبيعات، وزيادة الضغوط التنافسية على الشركة.	شدة المنافسة العالمية، الاضطرابات الجيوسياسية والحروب، اضطراب سلاسل التوريد، وارتفاع التكاليف وتراجع القدرة الشرائية في بعض الأسواق.	التهديدات (Threats)
تمنح الشركة قدرة أكبر على الابتكار، تحسين الجودة، تقليل التكاليف، والحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق العالمي.	الريادة في تصنيع الرقائق الإلكترونية، الاستثمار الكبير في البحث والتطوير، دمج الذكاء الاصطناعي، والتحكم في سلسلة القيمة وجودة المنتجات.	نقاط القوة (Strengths)
يجعل الشركة أكثر عرضة للمخاطر الخارجية مثل الأزمات الاقتصادية واضطرابات التوريد، مما قد يؤثر على استقرار الإنتاج والأسعار.	الاعتماد الكبير على الأسواق العالمية وسلاسل التوريد المعقدة، وتأثرها بالتقلبات الاقتصادية والجيوسياسية رغم قوتها التكنولوجية.	نقاط الضعف (Weaknesses)

ج8: تقييم مدى استدامة القيمة في الشركة مع استنتاج معادلة خلق القيمة وفق المعطيات في النص: 01,50

يمكن تقييم استدامة القيمة في شركة " Samsung " من خلال نموذج " VRIO "، الذي يعتمد على أربعة معايير أساسية هي القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، والتنظيم. ويساعد هذا النموذج في تحديد مدى قدرة موارد الشركة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل. وفيما يلي تحليل هذه المعايير:

المعيار	التقييم	التوضيح
القيمة (Value)	مرتفعة	من خلال نموذج العمل يمكن وصف القيمة بالعالية في الشركة خاصة مع استخدام الذكاء الاصطناعي وتصنيع الرقائق الإلكترونية.
الندرة (Rarity)	متوسطة إلى مرتفعة	بعض التقنيات متوفرة لدى المنافسين، لكن التكامل بين الذكاء الاصطناعي وتصنيع الرقائق يمنح الشركة تفوقاً نسبياً، أي امتلاكها قدرات متقدمة ونادرة في تصنيع الرقائق الإلكترونية ودمج الذكاء الاصطناعي والتحكم في سلسلة القيمة، وهي موارد لا تتوفر بنفس المستوى لدى معظم المنافسين.
صعوبة التقليد (Imitability)	مرتفعة	يصعب تقليد التكنولوجيا بسبب ضخامة الاستثمار، التعقيد التقني، وتكامل سلسلة القيمة.
التنظيم (Organization)	مرتفعة	الشركة تمتلك تنظيمًا فعالاً يظهر من خلال كفاءة استغلال مواردها وتحويلها إلى قيمة فعلية.
استدامة القيمة في الشركة مرتفعة لأنها تجمع بين قيمة عالية، تنظيم فعال، وصعوبة تقليد كبيرة، مما يمنحها ميزة تنافسية مستمرة.		