



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان :

أثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات

الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة -

من إعداد الطالب: لمين شرع

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2024/01/29، أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	جامعة الانتماء	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	أحلام بوعبدلي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	علي بن ساحة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	فتحي حنيش
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	سمية شرفاوي
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	السايق بوزيد
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	عبد العزيز ميلودي

السنة الجامعية: 2024/2023 م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان :

أثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات

الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة -

من إعداد الطالب: لمين شرع

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2024/01/29، أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	جامعة الانتماء	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	أحلام بوعبدلي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	علي بن ساحة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	فتححي حنيش
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	سمية شرفاوي
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	السايق بوزيد
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	عبد العزيز ميلودي

السنة الجامعية: 2024/2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، والصلاة والسلام على أشرف الخلق وخير الأنام
وبعد..

إلى من لا تكفي الكلمات وصفهما، نبع الحنان وصدق الوجدان...أمي الكريمة

وإلى الذي تعب لأجلنا وعلمنا معنى الصبر وطريق النجاح...أبي العزيز.

إلى رفيقة الدرب والعمير... زوجتي الغالية

إلى أولادي زهور حياتي وثمرات فؤادي، إسلام، هديل وإيلاف

إلى من ترعرعت بين احضانهم...أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا

إلى سندي في الحياة... اخي نذير

إلى روح أختاي رحمهما الله

إلى صديق العمر ورمز الإخاء... كمال

إلى كل من علمني حرفا في سبيل العلم

إلى كل هؤلاء، أهدي هذا الجهد العلمي

لمين شرع

شكر وعرفان

لله الحمد والمنة على رخائه وعظمة عطائه، وعلى توفيقه لنا لإتمام هذا العمل العلمي.
عرفانا بالجميل، أتقدم بخالص الشكر والامتنان بكل ما تحمله معاني الكلمات للدكتور
الفاضل علي بن ساحة الذي تشرفت بالبحث على يديه، والذي كان لي نعم السند معيناً في
التوجيه والنصح والتحفيز، فأسأل الله أن يجازيه خير الجزاء وأن يرفع مقامه أعلى
الدرجات.

والشكر موصول أيضاً إلى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومقامه، لقبولهم تقييم
ومناقشة هذه الأطروحة.

كما أتوجه بالشكر والثناء إلى كل من قدم لي يد العون لإكمال هذه الدراسة، وأخص
بالذكر الدكتورة الفاضلة: قايدة خميسي، طويطي مصطفى، حنيش فتحي، علماوي أحمد،
شرع يوسف، نساعد رضوان، قاسمي كمال، بن عطاء الله بلقاسم، عجيلة محمد،
مخلوف عزالدين، هلال عبد السلام، بن سكري مختار.

وكذلك لجميع أعضاء فريق التكوين الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم.

ولا يفوتني أن أشكر الاساتذة الكرام الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة.

وفي الأخير، أشكر كل من ساعدني في انجاز هذا العمل وتفضل بالنصح والارشاد.

لمين شرع

مخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم اختيار المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية لإجراء دراسة الحالة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في عرض الأدبيات النظرية لمتغيراتها، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي منها، تم تصميم استبيان كأداة للدراسة موجهة لأفراد الإدارة العليا للمؤسسة، حيث تمت معالجة بيانات الاستبيانات المسترجعة والبالغ عددها 70 استبانة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS في نسخته 25. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود مستوى مقبول لتحليل سلسلة القيمة على مستوى المؤسسة بناء على آراء إطاراتها، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن مؤسسة ALFAPIPE تعتمد على استراتيجية التركيز على التمايز كخيار استراتيجي تنافسي في بيئة أعمالها، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة بعث المؤسسة لخيار التنويع المترابط، ووضع استراتيجيات واضحة لخفض التكاليف و الاستفادة من المزايا التي يوفرها تحليل سلسلة القيمة.

الكلمات المفتاحية:

سلسلة القيمة، أنشطة المؤسسة، خيارات استراتيجية، ميزة تنافسية.

Abstract :

This Study aims to reveal in what extend the value chain analysis has an effect on Strategic choices on Economic institutions, the Algerian institution of pipe manufacturing, known as « ALFAPIPE » unit of Ghardaia, was chosen as a case study to conduct the applied study. And to answer questions of the study, we adopted the descriptive method in presenting conceptual framework of variations, and the method of case study in the practical part, a survey was designed as study instrument, targeting institution's senior management personnel. The returned surveys, totalling 70, were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 25. The study revealed several results: an acceptable level of value chain analysis exists at the « ALFAPIPE » institution, as indicated by the opinions of its executive leadership. Furthermore, there was a statistically significant impact of value chain analysis on determining strategic choices. The study also concluded that « ALFAPIPE » institution relies on a differentiation-focused strategy as its competitive strategic choice within its business environment. The study recommended that the « ALFAPIPE » institution should revive its related diversification strategy, and formulate clear strategies for cost reduction, and benefit from the advantages provided by value chain analysis.

Keywords: Value Chain, Institution Activities, Strategic Choices, Competitive advantage.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل سلسلة القيمة والخيارات الاستراتيجية	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: سلسلة القيمة في المؤسسات الاقتصادية
24	المطلب الأول: عموميات حول القيمة
41	المطلب الثاني: الإطار الفكري لسلاسل القيمة - المفهوم والتحليل
68	المطلب الثالث: أساليب خلق القيمة عبر تحليل سلسلة القيمة
78	المبحث الثاني: الأسس النظرية للخيارات الاستراتيجية
78	المطلب الأول: عموميات حول الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي
93	المطلب الثاني: المراحل والعوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية
103	المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية
128	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
128	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
141	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
151	المطلب الثالث: الإضافة العلمية للدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
153	خلاصة الفصل

<p>الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة "ALFAPIPE"</p>	
155	تمهيد
156	المبحث الأول: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية
156	المطلب الأول: نشأة مؤسسة "ALFAPIPE" وحدة غرداية
158	المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة "ALFAPIPE" وحدة غرداية وفق نموذج "مايكل بورتر"
165	المطلب الثالث: تطور قيمة المنتج في مؤسسة "ALFAPIPE" وحدة غرداية خلال سنة 2022
169	المبحث الثاني: الطريقة والاجراءات المنهجية للدراسة
169	المطلب الاول: عرض بيانات الدراسة
170	المطلب الثاني: عرض وتحليل أداة الدراسة
174	المطلب الثالث: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
183	المبحث الثالث: المعالجة الاحصائية للبيانات واختبار الفرضيات
183	المطلب الاول: عرض نتائج المعالجة الاحصائية للبيانات
194	المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة
202	المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
209	خلاصة الفصل
211	الخاتمة
216	قائمة المصادر والمراجع
235	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مؤشرات تقييم خلق القيمة للأطراف المستهدفة	30
02	القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة و المؤسسة	32
03	خصائص القيمة المدركة للزبون	37
04	مراحل وخطوات تحليل سلسلة القيمة	55
05	القيمة بين منظور القيمة المضافة ومنظور سلسلة القيمة	75
06	مساهمة تحليل مصفوفة SWOT في توليد البدائل الاستراتيجية	95
07	توجهات وآراء الباحثين في رصد العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي.	102
08	مصادر الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين	106
09	دور سلسلة القيمة في بناء الاستراتيجيات التنافسية	126
10	مراحل هيكلية مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية من الفترة 1974 إلى 2007	157
11	عرض نشاط تكوين موظفي مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية لسنة 2022	160
12	توزيع تكاليف نشاط التكوين للفترة الممتدة بين 2018-2022 بمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية	160
13	مصادر توريد المواد الأولية الأساسية لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية	161
14	عرض مشاركات مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية في التظاهرات التسويقية لسنة 2022	163
15	توزيع تكاليف النشاطات التسويقية لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية للفترة الممتدة بين 2018-2022	163
16	توزيع الاستبيانات على المستجوبين	169
17	درجات تقييم الإجابات حسب مقياس "ليكرت" الخماسي	172
18	الايواسط الموزونة لآراء المستجوبين	172
19	مجالات آراء المستجوبين حول أبعاد والمتغيرات الدراسة	173
20	قيم معاملات الارتباط "بيرسون" بين المتغير سلسلة القيمة والفقرات المنتمية إليه	175
21	معاملات الارتباط "بيرسون" بين المتغير الخيارات الاستراتيجية والفقرات المنتمية إليه	177
22	معاملات الارتباط "بيرسون" بين المتغير سلسلة القيمة و الأبعاد المنتمية اليه	178
23	معاملات الارتباط "بيرسون" بين المتغير الخيارات الاستراتيجية والأبعاد المنتمية إليه	178
24	معامل الارتباط "بيرسون" لأبعاد أداة الدراسة مع المجموع الكلي للاستبيان	179
25	قيم معامل الارتباط بين المتغير سلسلة القيمة والخيارات الاستراتيجية مع المجموع الكلي للاستبيان	180
26	نتائج معامل "ألفا كرونباخ" لمتغيرات وأبعاد الدراسة	181
27	نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي "كولموجروف-سميرنوف" لمتغيرات وأبعاد الدراسة	182

183	توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي	28
184	توزيع المستجوبين حسب المستوى الوظيفي	29
185	توزيع المستجوبين حسب الاقدمية الوظيفية	30
186	تحليل آراء المستجوبين حول فقرات بعد الأنشطة الرئيسية	31
189	تحليل آراء المستجوبين حول فقرات بعد الأنشطة الداعمة	32
191	تحليل آراء المستجوبين حول فقرات بعد خيار التركيز على التمايز	33
192	تحليل آراء المستجوبين حول فقرات بعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة	34
194	نتائج اختبار T-test للعينة الواحدة على المتغير سلسلة القيمة	35
195	نتائج اختبار (F) ومعاملات الارتباط بين الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية	36
195	ملخص المؤشرات الإحصائية لأبعاد حلقات سلسلة القيمة	37
196	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية	38
197	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل الأنشطة الرئيسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية	39
198	اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية	40
199	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تحليل الأنشطة الرئيسية والداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية	41
200	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على التمايز	42
201	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على القيادة بالتكلفة	43

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
29	الأوجه المختلفة لخلق القيمة	02
30	علاقة السعر بالجودة في عملية خلق القيمة للزبون	03
37	عروض قيمة الزبون	04
39	أساليب خلق قيمة الزبون	05
42	مكونات سلسلة القيمة الغذائية	06
43	مراحل سلسلة القيمة	07
44	وظائف النشاط	08
52	العمليات الأساسية لتحليل سلسلة القيمة	09
57	تصنيف الأنشطة حسب منظور القيمة	10
58	نموذج سلسلة القيمة العام لـ M.Porter	11
61	نموذج سلسلة القيمة المعدل لـ Macmillan & Tampoe	12
62	دور نظم المعلومات في تكوين القيمة ضمن حلقات سلسلة القيمة	13
63	نموذج سلسلة القيمة لـ Hill & Jones	14
64	نموذج سلسلة القيمة حسب "عبد المجيد عاطف عبد الرحمان"	15
67	عناصر نظام القيمة	16
69	متطلبات نجاح تطوير سلسلة القيمة	17
79	مكونات الاستراتيجية	18
80	مناهج الاستراتيجية لمتزبيرغ	19
91	أبعاد استراتيجية العمليات	20
93	تنوع الخيارات الاستراتيجية حسب المستويات الاستراتيجية	21
96	البنود الرئيسية لمراجعة وتقييم الخيار الاستراتيجي	22
99	ضمانات وإرشادات عامة لنجاح تطبيق الخيار الاستراتيجي	23
99	خطوات ومسارات عملية صنع الخيار الاستراتيجي	24
109	القوى التنافسية في الصناعة	25
110	الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر	26
114	أساليب تبني خيار قيادة التكلفة ضمن سلسلة القيمة	27
119	أساليب تبني خيار التميز ضمن سلسلة القيمة	28

159	المهكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE وحادة غرداية	29
164	القوى التنافسية لمؤسسة ALFAPIPE وحادة غرداية	30
167	مراحل تشكل قيمة المنتج بمؤسسة ALFAPIPE وحادة غرداية وفق مشروع GAZ02 سنة 2022	31
171	مضمون أداة الدراسة	32
184	توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي	33
185	توزيع المستجوبين حسب المستوى الوظيفي	34
186	توزيع المستجوبين حسب الاقدمية الوظيفية	35

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
235	نمذج طلب تحكيم استبيان	01
236	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
237	استمارة استبيان الدراسة	03
241	مخرجات التحليل الإحصائي SPSS-V25 للبيانات	04
263	القوائم المالية لقياس قيمة المنتج	05

مقدمة

توطئة:

تعد المؤسسة الاقتصادية الوحدة الأساسية والحيوية من النظام الاقتصادي، حيث تلعب دورا رئيسا في تنسيق وتنظيم الأنشطة الاقتصادية وتسيير مواردها، وذلك من خلال قدرتها على تحويل تلك الموارد إلى منتجات ذات قيمة تلي متطلبات زبائنها، ويتم ذلك من خلال توظيفها لتوليفة متكاملة ومتناسقة من الموارد البشرية والمادية، في بيئة أعمال تسعى دوما لتكون مناسبة لمزاولة نشاطها.

إلا أنّ بيئة الأعمال هذه عرفت جملة من التغيرات المستمرة و المتسارعة خلال العقود الأخيرة الماضية، ما جعلها تتصف بالاضطراب وعدم الاستقرار، وذلك نتيجة التطور التكنولوجي والعولمة الاقتصادية وغيرها من الأسباب التي أدت إلى إلغاء الحواجز والقيود التجارية بين الدول، وبذلك صارت المؤسسات الاقتصادية قادرة على التوسع والتعامل بشكل أسهل وأكثر فاعلية مع أسواقها التي أصبحت بدورها أكثر انفتاحا وأشد تنافسية.

وإزاء هذه الظروف وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على ضرورة التكيف والتعامل الحذر مع هذه التغيرات بل ومواجهتها، وذلك باتخاذها لبعض الإجراءات والممارسات التي تساعدها في ضمان البقاء وتحقيق النمو وتعزيز التفوق التنافسي، من خلال اعتمادها على أساليب تسييره أكثر حداثة ونجاعة. ومن بين الأساليب الاستراتيجية الناجحة في تحقيق هذه المتطلبات في ظل هذه الظروف والتعقيدات هو سعي المؤسسة لمعرفة واكتشاف مواقع القيمة لديها بدلا الاكتفاء فقط باكتشاف مواقع الأرباح، وذلك لأن معظم المؤسسات التي أخفقت إنما يعود ذلك أساسا لفشلها في خلق قيمة لمنتجاتها أكثر منه من فشلها في تحقيق الأرباح لديها، وبالتالي أصبحت هذه المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالتركيز على تقديم منتجات ذات قيمة تفوق تلك التي يقدمها منافسوها.

كما يعتبر الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة أو حتى إعادة نهجها العام أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لمواجهة تنافسية المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال اعتماد خيارات استراتيجية بديلة تتيح لها إمكانية التحرك بكل مرونة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها، والتي يتم توليدها وتقويمها بناء على مخرجات عمليات تشخيص الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية وما أفرز عنه من نقاط قوة ونقاط ضعف أو فرص وتهديدات، ووفق طبيعة الأهداف المؤسسية المحددة مسبقا وطبيعة النشاط الاستراتيجي الذي تنشط فيه المؤسسة، مراعية في ذلك إمكانياتها وخصائص أنشطتها.

وانطلاقا من مفهوم القيمة التي تسعى المؤسسة لإنشائها، فإن تحليل سلسلة القيمة هو أحد المداخل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة استخدامها في سبيل توفير رؤية استراتيجية شاملة لأعمالها، إذ تعتبر المؤسسة وفق هذا المنظور بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة ببعضها البعض مشكلة سلسلة للقيمة، والذي يتم من خلال قيام المؤسسة بتحليل استراتيجي دقيق يشمل جميع الأنشطة التي تمارسها في محاولة منها لفهم سلوك التكلفة والتميز لديها، مع التركيز أكثر على الأنشطة المولدة للقيمة.

والمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE الناشطة في ولاية غرداية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية، وعلى الرغم من كونها مؤسسة عمومية، إلا أنها هي الأخرى معنية بضرورة تحليل سلسلة القيمة على مستواها بالشكل المطلوب، وتحديد

خيارات استراتيجية تنافسية بديلة وفق اسس علمية منهجية، خاصة في ظل تركز أغلب مبيعاتها حول المؤسسة العمومية الجزائرية "سوناطراك" من جهة، وتعدد المؤسسات التي تقدر نفس المنتجات من جهة اخرى، ما يزيد من حدة الضغوط التنافسية التي تحيط بها ويجعل في الوقت ذاته عملية المحافظة على هذه المؤسسة كزبون دائم أمر في غاية الصعوبة والتعقيد.

و بناء على ما تقدم ذكره، تتمحور الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل الجوهرى التالي:

أولاً: إشكالية الدراسة

ما أثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية؟

وللإجابة على الاشكالية الرئيسية والاحاطة بموضوع الدراسة، قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات والتي كانت على النحو

التالى:

- 1- هل هناك ممارسة لتحليل سلسلة القيمة بمؤسسة ALFAPIPE ؟
- 2- ما مدى مساندة الأنشطة الداعمة للأنشطة الرئيسية في تحقيق أهداف سلسلة القيمة على مستوى مؤسسة ALFAPIPE ؟
- 3- لأي صنف من الأنشطة يستجيب أكثر تحليل سلسلة القيمة بمؤسسة ALFAPIPE ؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05 ؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الأنشطة الرئيسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05 ؟
- 6- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05 ؟
- 7- لأي صنف من الأنشطة تستجيب أكثر الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE ؟
- 8- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل سلسلة القيمة على خيار التركيز على التمايز بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05 ؟
- 9- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل سلسلة القيمة على خيار التركيز على تدرية التكاليف بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05 .

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات المنبثقة منها، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- 01- هناك مستوى مقبول لتحليل سلسلة القيمة في مؤسسة ALFAPIPE من وجهة نظر إطارها المسيرة.

- 02- تقوم الأنشطة الداعمة بمساندة الأنشطة الرئيسية داخل مؤسسة ALFAPIPE.
- 03- يستجيب تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة ALFAPIPE للأنشطة الرئيسية أكثر من الأنشطة الداعمة.
- 04- يوجد أثر لتحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05.
- 05- يوجد أثر لتحليل الأنشطة الرئيسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05.
- 06- يوجد أثر لتحليل الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05.
- 07- تستجيب الخيارات الاستراتيجية للأنشطة الرئيسية أكثر من الأنشطة الداعمة.
- 08- يوجد أثر لتحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على التمايز بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05.
- 09- يوجد أثر لتحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على تلبية التكاليف بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05.

ثالثا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في ما يلي:

- التعرف على أسلوب تحليل سلسلة القيمة وتوضيح أهمية استخدامه في المؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على الأبعاد التي يقوم عليها تحليل سلسلة القيمة؛
- الإحاطة بمفهوم الخيارات الاستراتيجية، وإبراز أهم مستوياتها؛
- محاولة تسليط الضوء على أهم العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية الموجودة على مستوى المؤسسات الاقتصادية؛
- دراسة واقع ممارسة تحليل سلسلة القيمة في مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية وتحليل الاستراتيجيات التي تقوم عليها؛
- محاولة توضيح طبيعة العلاقة بين تحليل سلسلة القيمة والخيارات الاستراتيجية على مستوى ALFAPIPE وحدة غرداية؛
- دراسة أثر تحليل سلسلة القيمة بأبعادها في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية؛
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية لمساعدتها في اعتماد خيارات استراتيجية فعالة؛

رابعا: دوافع اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع للبحث والدراسة بناء على بعض الدوافع والأسباب منها:

- الرغبة في الفهم العميق للطريقة التي تسير بها المؤسسات الاقتصادية من منظور استراتيجي وهو ما يتيح تناول موضوع تحليل سلسلة القيمة؛
- قناعتي بأن هذا الموضوع يساهم في تحسين وتحليل الوضع الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة ALFAPIPE، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تعترضها.

خامسا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العناصر التالية:

- كون أن الدراسة تتناول احدى التحديات المهمة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في البحث عن الأساليب الممكنة لتعظيم القيمة الموجهة للزبائن من جهة وتدنية التكاليف المصاحبة لها من جهة أخرى؛
- تزايد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالطرق الرامية لخلق القيمة وتعظيمها كبديل عن استهداف الأرباح بشكل مباشر، خاصة في ظل تزايد حدة القوى التنافسية المحيطة بها؛
- نظرا لأهمية عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية في رسم المعالم المستقبلية للمؤسسة؛
- مساهمة تحليل سلسلة القيمة في فهم سلوك التكلفة والتميز بالمؤسسات الاقتصادية، وبالتالي ضمان نموها واستمرارها.

سادسا: حدود الدراسة

- أ- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في المؤسسة العمومية الاقتصادية "الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية" « **Entreprise Publique Economique Algérienne de Fabrication de Pipes** » والتي تعرف اختصارا بـ ALFAPIPE، وهي مؤسسة مختصة في صناعة الأنابيب الحلزونية الناقلة للنفط والغاز والماء. وقد تم اختيارها لدراسة حالة لتعدد أنشطتها بالشكل الذي يمكننا من إسقاط نموذج سلسلة القيمة بطريقة مثالية على مستواها.
- ب- **الحدود الزمنية:** انطلقت دراسة الحالة في مؤسسة ALFAPIPE من شهر جانفي 2023 إلى غاية شهر ماي 2023.

سابعا: منهج الدراسة

بهدف الإحاطة بموضوع الدراسة من جوانب مختلفة وبالقدر الكافي الذي يمكننا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار صحة الفرضيات المعتمدة، اعتمدنا على المنهج الوصفي في جانبها النظري من خلال وصف متغيراتها وعرض أهم المفاهيم المتعلقة بـها، كما اعتمدنا على منهج دراسة حالة لاختبار صحة فرضياتها. وذلك بإعداد استمارة استبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS V-25.

ثامنا: صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة نذكر:

- تعدد أنشطة مؤسسة ALFAPIPE والتداخل الحاصل فيما بينها، صعب نوعا ما من عملية التحليل الاستراتيجي للأنشطة المكونة لسلسلة القيمة؛
- صعوبة الوصول إلى دراسات سابقة تناولت خيار التركيز كخيار استراتيجي تنافسي.

تاسعا: هيكل الدراسة

تم إعداد هيكل الدراسة وفق طريقة (IMRAD) لإعداد البحوث، حيث تم تقسيمها إلى فصلين، فصل نظري والآخر تطبيقي، والتي جاءت على النحو التالي:

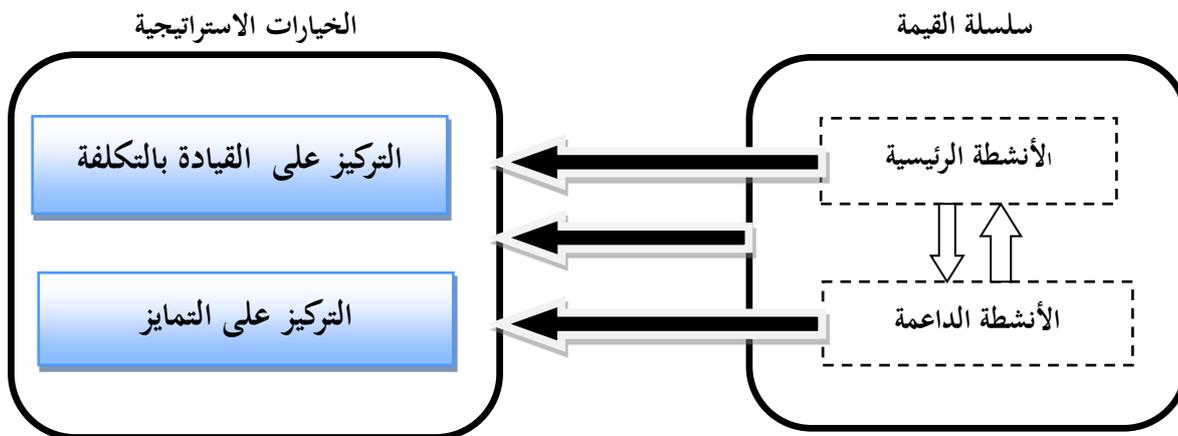
الفصل الأول: والمتمثل في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، والتي تم عرضه في ثلاثة مباحث مختلفة، حيث تضمن المبحث الأول والثاني المفاهيم والنظريات التي تقوم عليها متغيرات الدراسة، وذلك بهدف المساعدة في فهم مختلف العلاقات الموجودة بين تحليل سلسلة القيمة كمتغير مستقل والخيارات الاستراتيجية كمتغير تابع. أما المبحث الثالث فقد تناول عرض للدراسات السابقة ومراجعة الأبحاث ذات الصلة بالموضوع ومقارنتها بالدراسة الحالية، وذلك في محاولة منا لإبراز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لتغطيتها.

الفصل الثاني: والمتمثل في دراسة حالة، والتي تمت على مستوى مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية، وتضمن هو الآخر ثلاثة مباحث، حيث جاء في المبحث الأول تقديم مؤسسة ALFAPIPE وتحليل أنشطتها، ثم مبحث خاص بعرض الطريقة والإجراءات المنهجية، ومبحث أخير خاص بعرض نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

عاشرا: نموذج الدراسة

للتمكن من الإحاطة الواسعة والمفصلة بالمتغير المستقل "تحليل سلسلة القيمة"، واعتمادا على ما ورد في الدراسات السابقة، ارتأينا تقسيمه لبعدين مختلفين أنشطتين رئيسية وأنشطة داعمة حسب ما جاء في النموذج الذي قدمه "مايكل بورتر"، أما فيما يخص المتغير التابع "الخيارات الاستراتيجية"، فقد قُسم هو الآخر لبعد خاص بالتركيز على القيادة بالتكلفة وآخر لبعد التركيز على التمايز كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الإطار النظري لتحليل سلسلة القيمة
والخيارات الاستراتيجية

تمهيد:

تقوم المؤسسات الاقتصادية بعمليات التشخيص البيئي لها بشقيه الداخلي والخارجي، وذلك بهدف التعرف على نقاط قوتها وضعفها من جهة والفرص والتحديات التي تواجهها من جهة أخرى. وكثيرة هي المدخل والأساليب التي يمكن للمؤسسات استعمالها للقيام بهذه العمليات خاصة ما تعلق بالتشخيص الداخلي لها، فهناك من الأساليب ما يتعلق بتحليل الموارد والكفاءات، وهناك من يستند على تحليل الهيكل التنظيمي لها، وبعض منها يعتمد على تحليل سلسلة القيمة على مستواها. ويعتبر هذا الأخير (التحليل عن طريق سلسلة القيمة) من الأساليب الأكثر استعمالاً في هذا المجال، وذلك لما يوفره من نظرة استراتيجية للمؤسسة معتمداً في ذلك على فهم سلوك التكلفة والتميز لديها.

وبما أن هذه المؤسسات تعيش في بيئة شديدة التعقيد وارتفاع حالات عدم التأكد فإنها تجد نفسها مجبرة على تحديد خيارات استراتيجية مناسبة وفق أسس علمية منهجية، والتي تشمل مجالات عدة: كيفية التنافس، تحديد الأسواق المستهدفة، تحديد الشركاء والتحالفات المستقبلية وغيرها من الاستراتيجيات.

ولإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالمتغيرين سلسلة القيمة والخيارات الاستراتيجية، فإننا في هذا الفصل سنتطرق فيه من خلال المبحث الأول لعرض مفهوم القيمة في ضوء ما قدمته أهم مدارس الفكر الاقتصادي، مع تتبع مختلف التطورات الحاصلة في تقديمها مع عرض إسهامات رواد علم الاقتصاد في ذلك. كما سنتطرق فيه إلى إبراز المراحل الأساسية لظهور ونشأة سلسلة القيمة كأحد الأدوات الفنية لعمليات التشخيص البيئي الداخلي، مع سرد لأهم المفاهيم التي قدمها الباحثون في هذا المجال، مروراً بعرض أساليب بناء وتحليل سلسلة القيمة وفق المعايير الاستراتيجية وصولاً إلى إسهامات تحليل سلسلة القيمة في خلق القيمة على مستوى المؤسسات، أما في المبحث الثاني منه فسنتناول الإطار النظري للخيارات الاستراتيجية بصفة عامة والتنافسية منها على وجه الخصوص، بحيث سنستهله في المطلب الأول بالتطرق إلى عرض أهم المفاهيم التي قدمها المختصون حول الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي، أما في المطلب الثاني ضمن هذا المبحث فسننتقل بشكل مفصل إلى مناقشة العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية مع إبراز انعكاس تحليل سلسلة القيمة وأثرها في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات ضمن المطلب الثالث. أما المبحث الثالث فسنتناول فيه عرض الدراسات السابقة ومراجعة الأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة ومقارنتها بالدراسة الحالية وذلك للمساعدة في إبراز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لتغطيتها، بحث يتضمن بدوره ثلاث مطالب تتضمن مطلب لعرض الدراسات السابقة ثم مطلب آخر خاص بالمقارنة بين الدراسة الحالية مع نظيرتها السابقة، ثم مطلب ثالث يُخصص لتحديد الاختلاف الحاصل بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة لتحديد الفجوة البحثية الملاحظة. وجاءت مباحث هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: سلسلة القيمة في المؤسسات الاقتصادية
- المبحث الثاني: الأسس النظرية للخيارات الاستراتيجية
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: سلسلة القيمة في المؤسسات الاقتصادية

حضي موضوع سلسلة القيمة منذ ظهوره باهتمام كبير من طرف الباحثين والمختصين في مجالات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات، وهذا بفضل تعدد استخداماته ومساهماته، ولإبراز هذه الخصائص بشكل أكثر تفصيلاً سنحاول في هذا المبحث للتطرق لعرض مختلف الأدبيات والنظريات وكذا مختلف الإسهامات المقدمة في هذا المجال عبر المطالب الثلاثة التالية:

- المطالب الأول: عموميات حول القيمة
- المطالب الثاني: الإطار الفكري لسلسلة القيمة- المفهوم والتحليل
- المطالب الثالث: أساليب خلق القيمة عبر تحليل سلسلة القيمة

المطلب الأول: عموميات حول القيمة

تعتبر القيمة بمفهومها الواسع من أكثر المصطلحات تداولاً، فهي مفهوم شامل يستخدم في جميع جوانب الحياة، بل وتعتبر المرجع الذي يبنى عليها الفرد قراراته انطلاقاً من دورها في تقييم الأشياء، كما أنها لا تقتصر على رؤية الفرد لها، بل تعداه لنجدها على الصعيد الثقافي والاجتماعي والاقتصادي. وفي هذا المطلب سنعرض مفهوم القيمة من وجهة نظر اقتصادية.

الفرع الأول: القيمة في الفكر الاقتصادي

تطرق رواد الفكر الاقتصادي الى مفهوم القيمة، واختلفت آراؤهم وتقديراتهم لها حسب طريقة فهمها وقياسها، وقبل عرض ما تناوله رواد هذا الفكر، سنقدم في الآتي أهم المفاهيم المتعلقة بها.

أولاً: مدخل لمفهوم القيمة

يستخدم مصطلح القيمة في مختلف المجالات، وهو يعبر بشكل عام عن فائدة الشيء وأهميته، فيمكن أن ترتبط القيمة بالأشياء المادية مثل الممتلكات والأموال، ويمكن أن ترتبط بالقيم الإنسانية والمبادئ التي يؤمن بها الأفراد والمجتمعات بالشكل الذي تجعلها تُوجه تصرفاتهم وقراراتهم.

أما فيما يخص مفهوم القيمة في حد ذاتها فهو ليس واضحاً ومباشراً كما يعتقد البعض، فقيمة الشيء تتوقف على الجهة التي يتم إجراء وتقدير القيمة لحسابها، أو نوعية القيمة الجاري قياسها وكذا التوقيت الذي يتم فيه تقدير هذه القيمة أو الغرض منها. فعند علماء الاقتصاد مثلاً، قيمة الشيء مرتبطة بوفائه للحاجات والفوائد التي يحصل عليها الفرد من الاستهلاك، فكلما كانت الحاجة إلى الشيء كبيرة كانت قيمته أكبر وأعظم (باور، 2021، صفحة 07)، في حين يرى البعض بأنها كل ما يحتاج إليه الإنسان ويعتبر نافعا (باعمر، 2017، صفحة 57).

كما أنه عادة ما ترتبط القيمة في الفكر الاقتصادي بمصطلحين يستعملان لفظين مختلفين، القيمة الاستعمالية والقيمة التبادلية، ليقصد بالقيمة الاستعمالية قدرة السلعة على إشباع رغبة من الرغبات، بينما يقصد بالقيمة التبادلية قدرة السلعة على استبدالها بأخرى، كما يقصد كذلك بالثمن القيمة التبادلية للسلعة بلغة النقود (قنصوة، 1986، صفحة 94).

فالقيمة من هذا المنطلق هي سمة الأشياء في كونها قابلة للتبادل في جماعة معينة وفي لحظة محددة، مقابل كمية محددة من السلع التي تعتمد على وحدة للتبادل، ومن هذا المنطلق فإن القيمة تعني السعر المتداول عموماً.

كما يطلق مصطلح قيمة الاستعمال للشيء من وجهة نظر الشخص الذي يطلبه من ثمن، وهذا المعنى مختلف عن معنى المنفعة، التي هي قدرة السلعة على إشباع حاجة أو أكثر من مختلف حاجات أو رغبات الأفراد، لأن الشيء يكون ذا قيمة عظيمة في نظر البعض حتى ولو لم يكن له نفع حقيقي، بمعنى أن القيمة تختلف حسب احتياجات الأفراد (باور، 2021، صفحة 04).

وبين اختلاف الرؤى في تحديد مفهوم دقيق للقيمة، سنسرد في الآتي تطور نظرية القيمة الاقتصادية انطلاقاً من المدرسة التقليدية مروراً بالمدرسة الكلاسيكية وما قدمته من إسهامات من وجهة نظر روادها وصولاً إلى الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة.

ثانياً: تطور مفهوم القيمة عبر مختلف المدارس

أ- القيمة عند التقليديين:

ومن روادها أفلاطون، حيث يرى في القيمة تنويجاً لعالم المثالية، ويقول أنها مبدأ بناء العالم الذي ينظم كل الصور والقوانين، فهو في ذلك يضع القيمة فوق الوجود ويعتبرها المبدأ الأساسي للتفسير (قنصوة، 1986، صفحة 12). كما توصل عن طريق أفكاره في مجال النقود إلى معرفة أنواع القيمة الذاتية والتبادلية، وخلص إلى النقود لا تأتي نتيجة للمعدن المصنوعة منه، وإنما من الدور الذي تؤديه في التبادل (باور، 2021، صفحة 20).

كما يرى أن هناك وجوداً مطلقاً للقيمة، وأن القيم الحقيقية تتجاوز الواقع الملموس، وأن القيمة ترتبط بعالم الأفكار الكاملة والمثالية للأشياء، وأنها الخاصة التي تميز الأشياء وتجعلها جميلة ومقبولة. ويضيف أن القيم الحقيقية هي تلك القيم الثابتة والمستقرة والتي تتعلق بالأفكار الكاملة، على عكس القيم المادية التي يعتبرها قابلة للتغير والتدني.

ب- القيمة عند الكلاسيكيين:

ومن رواد هذه المدرسة آدم سميث وريكاردو، وجميعهم ينسب قيمة الشيء إلى كمية العمل الذي بذلت في إنتاجه، حيث ناقش آدم سميث أهمية رأس المال، واعتبر الآلات وأنواع رأس المال الأخرى هي عمل مدخر واستعماله يساعد في خلق القيمة. كما استعمل آدم سميث مصطلح القيمة في كتابه « بحث في طبيعة وعلل ثروة الأمم » (1776) مصطلح القيمة بمعنيين مختلفين، فذكر أنها تعني أحياناً قيمة الشيء بالنسبة إلى شخص معين، وتسمى "قيمة استعماله" وهذا أمر ذاتي، بينما تعني أحياناً

إلى القوة الشرائية أي قيمة الشيء بالنسبة إلى شيء آخر أو أشياء أخرى، وتسمى حينئذ "قيمة تبادلية" وهذا أمر موضوعي (قنصوة، 1986، صفحة 94)، ولما جاء "ريكاردو" (1772-1823) و"ج.س. ميل" تركا مصطلح القيمة الاستعمالية، واقتصر مفهومهما للقيمة للدلالة فقط على "القيمة التبادلية".

كما وُظف مصطلح القيمة في سياقين مختلفين، القيمة في الاستعمال وهي قيمة تدل على المنفعة المستمدة من السلعة، والقيمة في التبادل، وهي القيمة الشرائية الكامنة في السلعة في حال تبديلها بسلعة أخرى، أي عند استخدامها كقود سلعية في المقايضة (قوة الشراء). كما لاحظ آدم سميث أنه كثيرا ما تختلف القيمة التبادلية عن قيمة الاستعمالية، حيث أن السلع التي تتمتع بقيمة كبيرة في الاستعمال قد لا تتمتع إلا بقيمة زهيدة في المبادلة، والعكس كذلك، ويضرب مثلا لذلك بالماء والألماس. وهذا ما جعله يلتمس لتفسير القيمة في عوامل أخرى كامنة في السلعة. وخلص لفكرة مفادها أن قيمة الشيء تقاس بكمية العمل المستخدم في صناعته ونفقة إنتاجه (مواعي و براينيس، 2016، صفحة 89).

أما "دافيد ريكاردو" فإنه يتفق مع آدم سميث في التقليل من دور المنفعة من تكوين قيمة السلعة التبادلية، حيث قلل من مساهمتها واكتفى باعتبار أن المنفعة صفة هامة لا بد من توافرها في السلعة لكي تصبح ذات قيمة تبادلية. ورفض كذلك نظرية آدم سميث في أن القيمة التبادلية تحدد بنفقة الإنتاج، ويؤكد بأنها تتوقف على كمية العمل لإنتاج السلع (جهد الإنسان البدني والفكري، وكذا الآلات والمباني المستخدمة) وليس على كمية العمل الذي تبادل به السلعة (الجميلي، 1971، صفحة 34). في حين فرّق في نظريته للقيمة بين قيمة استعمال السلعة وبين قيمتها التبادلية من منظور الندرة، كما فرّق كذلك بين العمل المنفق على الإنتاج وبين العمل المنفق على الأصول الثابتة، وبالتالي أضاف إلى الجهد المبذول قيمة رأس المال لتحديد قيمة السلعة (علام، 2016، صفحة 06).

ت- القيمة عند الاشتراكيين (الماركسيين):

جاء "كارل ماركس" ليعود بنظرية القيمة إلى ما بدأ منه "دافيد ريكاردو"، حيث يشير في مفهومه لنظرية العمل أن القيمة الطبيعية للسلعة تتوقف على مقدار وكمية العمل المبذول في إنتاجها (نفق الإنتاج)، وكمية العمل بدورها تقاس بالوقت الذي يُبدل خلاله العمل، ويضيف في مفهومه أن قيمة سلعة ما بالنسبة لقيمة سلعة أخرى، تتمثل في اختلاف كمية الوقت المستغرق لإنتاج كل سلعة (زكي، 2019، صفحة 07)، كما استبعد كلا من الربح والريع من نظريته في القيمة، وهذا يتوافق مع رفضه للملكية الفردية (الجميلي، 1971، صفحة 37)، ويرى أن العمل هو مصدر القيم ومقياسها في آن واحد.

وإضافة إلى مفهومه للقيمة، قدّم "كارل ماركس" مفهوم آخر ويتمثل في فائض القيمة، حيث يرى أن الرأسمالي يشتري من العامل قوة عمله ويدفع له قيمة مقابل ذلك، حيث تتحدد قيمة قوة العمل كأى سلعة أخرى بقوة العمل الضروري لإنتاج السلع التي يحتاج إليها، بمعنى أن العمال يضطرون للاشتغال عند صاحب رأس المال منتجين بذلك سلع تساوي قيمتها مقدار العمل المتراكم اللازم لصناعة السلع، مقابل حصولهم على أجر أقل، ويسمى الفرق الموجود بين قيمة المادة (أي العمل المتراكم) وقيمة الأجر بفائض القيمة (عبد ربه، 2016، الصفحات 12-13).

ث- القيمة عند الحديين:

ومن ابرز روادها النمساوي "كارل منجر" (1847-1921م)، والذي تطرق بشكل واسع لمفهوم القيمة، وعبر عن نظريته للقيمة بقوله "إن إدراك الفرد لصفة سلعة اقتصادية يؤدي إلى أن يُصدر عليها حكما في ذهنه ويتمثل في القيمة". كما حاولت هذه المدرسة اجتناب القصور الملاحظ في المدرسة الكلاسيكية عندما وضعت في الحساب عاملا واحدا والمتمثل في العمل أو نفقة الإنتاج أو المنفعة، وذلك بتناولها للقيمة من جانبي العرض والطلب معا، معتبرة في ذلك المنفعة الحدية هي العامل المسيطر على الطلب، والنفقة الحدية هي العامل المهيمن على العرض، وبذلك فإن القيمة حسبها تتقرر عند النقطة التي تلتقي فيها النفقة الحدية بالمنفعة الحدية (قصوة، 1986، صفحة 92). كما تعتمد المدرسة في منظورها للقيمة على فكرة اعتماد قيمة السلع بناء على منفعتها، وليس باعتبار هذه الأخيرة إشباعا كليا يؤدي إلى استهلاك كمية معينة من السلع، ولكن كدرجة نهائية للمنفعة الحدية تتفق مع استهلاك كمية صغيرة إضافية للسلع المعتبرة (باور أ.، 2019، صفحة 92).

وترفض هذه النظرية العمل أو الكلفة كتفسير لقيمة السلعة، وتضع المنفعة عوضا لذلك، بل وتحولها من كونها شرطا ضروريا للقيمة إلى محدد حقيقي لها. فهي ترى أن السلع المختلفة قادرة على إشباع رغبات المستهلك وان المنفعة التي يحصل عليها من السلعة تتناقص تدريجيا كلما زادت الكمية التي يحصل عليها من تلك السلعة (القيسي ك.، 2017، صفحة 83).

ج- القيمة في ظل اقتصاد المعرفة:

تغيرت المعايير التقليدية الكلاسيكية التي كانت تحدد قيمة السلع مع ظهور المعرفة، الذي يستند بدوره على أسس ومعايير علمية مثل رأس المال الفكري والتعلم والابتكار، مما أدى إلى تغير مفهوم قيمة السلعة، بل وأعطى للسلعة قيمة مختلفة عن ذي قبل. حيث أن مفهوم القيمة لم يعد يستند على العناصر المادية بدرجة أولى بقدر ما أصبح يعتمد على المعرفة بكل أشكالها كمصدر أساسي في خلق القيمة، مع التخلي عن المفاهيم الجامدة والتحول نحو عمليات الابتكار والإبداع. ومن أهم التحولات الحاصلة في مفهوم القيمة في ظل اقتصاد المعرفة ما يلي:

- التحول من القيمة المادية إلى القيمة المعرفية، ومن العمل المادي إلى العمل المعرفي، الذي نتج عنه مجتمع ما بعد الرأسمالية حسب تعبير "دراكر"، فأصبحت المعرفة هي المصدر الحيوي للقيمة.
- استبدال فكرة مزج العناصر المادية للمنتج بمفاهيم وأدوات علمية كسلسلة القيمة وأنشطة الأعمال المرتبطة بها.
- التحول نحو ابتكار القيمة من خلال مفهوم المنافسة، وظهر مفهوم شبكات القيمة بفعل التطور التكنولوجي وشبكات الانترنت، التي ساعدت في ظهور مجالات جديدة كالأعمال والتجارة الإلكترونية (بخوش، 2018، الصفحات 200-201).

ثالثاً: من مفهوم القيمة إلى مفهوم خلق القيمة

تمثل الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية بالدرجة الأولى في تعظيم الأرباح لأقصى مستويات ممكنة، ومع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها خاصة التنافسية منها، اتخذت هذه المؤسسات عملية خلق القيمة لأصحاب المصالح والزبائن على وجه الخصوص كأسلوب بديل لتحقيق ربحية أعلى من المعدل، وذلك بتقديم قيمة فريدة ومتميزة لزبائنهم، بل أصبح خلق القيمة المحور الرئيسي التي تُبنى عليه أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

ويعد "ألفريد مارشال" أول من أشار لمفهوم خلق القيمة، ولكن بمسمى "إنشاء القيمة" وذلك من خلال تطرقه لدراسة "الربح الاقتصادي"، والذي عرفه بأنه "الربح المتبقي للمساهمين بعد تخفيض رأس المال"، (معالميم و بوحفص، 2017، صفحة 40).

أما "براون دونالدسون" (Brown Donaldson) فناقش مفهوم خلق القيمة عند تقييم أهداف مؤسسة "جنيرال متورز" حيث جاء في مقاله المنشور سنة 1924 " إن هدف التسيير ليس بالضرورة تحقيق مردودية عالية على رأس المال، لكن أكثر من ذلك ضمان أن كل نمو في النشاط يحقق ربح على الأقل مساوي لتكلفة رأس المال الإضافي المطلوب (نايت عطية، 2017، صفحة 80).

وفي نفس الإطار يضيف "ميشال" (Michel) نقلاً عن (لعقون و يوسف، 2021، صفحة 238) بقوله إن إنشاء قيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً، والتي لا تقل عن المر دودية التي يمكن الحصول عليها عن طريق استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل.

بمعنى أن المسيرين أمام حتمية المحافظة على بقاء المساهمين، من خلال إنشاء قيمة لهم، والتي تختلف عن تلك التي قد تتواجد في استثمارات مماثلة.

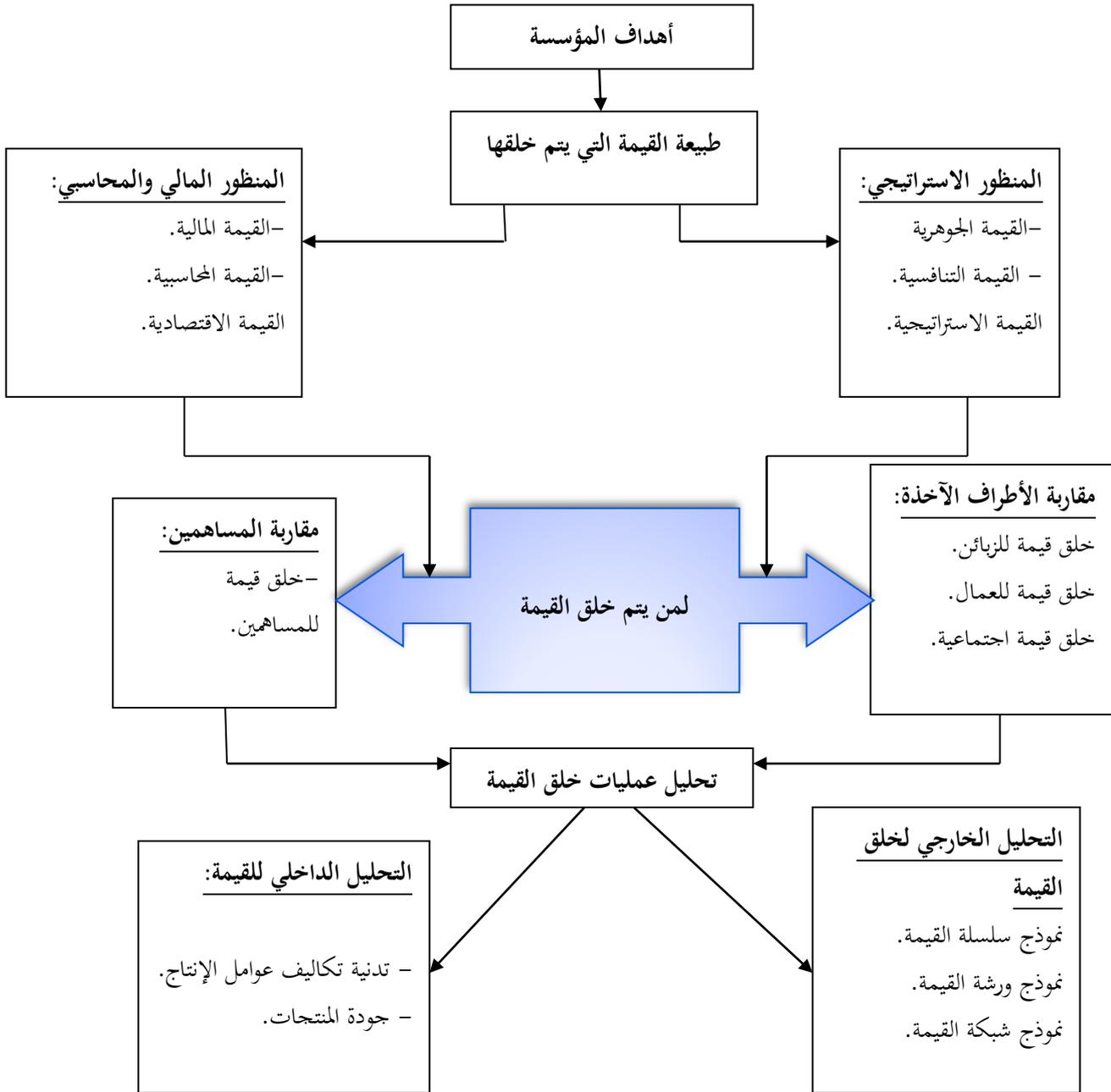
وتعرف عملية خلق القيمة في المؤسسة بأنها عملية مركبة تهدف إلى تكوين الثروة لديها، كما تمثل حوصلة استحداث أو زيادة فعالية وكفاءة عدة عناصر في المؤسسة (أرحاب، 2017، صفحة 19)، ويؤكد (الخميري و الحمادي، 2016) أن القيمة المضافة للمنتج تنشأ خلال مراحل الإنتاج أو من خلال عمليات التسويق، وذلك من خلال تضافر عناصر الإنتاج للقيام بعمليات مدروسة تؤدي إلى زيادة سعر الوحدة من هذه الخدمة أو السلعة وبشكل يتناسب مع كلفتها.

وفيما يخص الزبائن، واستناداً إلى بورتر الذي يرى أن المؤسسة تسعى لخلق قيمة للزبون، من خلال تقديمها لمنفعة أكبر من السعر الذي يدفعه. (وهذا ما سنتناوله في الدراسة الحالية).

وفي ذات السياق يؤكد (Montebello, 2003, p. 40) أن خلق القيمة تنتج من خلال إدراك الزبون للجودة المدركة مقارنة بما يعرض في السوق و بالسعر الذي يجعله مستعداً لدفعه.

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن مفهوم "خلق القيمة" التي تسعى المؤسسة لخلقها تختلف باختلاف الأطراف المستهدفة أو المستفيدة من القيمة، والشكل الموالي يوضح الأوجه المختلفة لخلق القيمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (02): الأوجه المختلفة لخلق القيمة



المصدر: (بن حمودة، 2015، صفحة 91)

من خلال الشكل رقم (02)، يتضح أن المحور الأساسي الذي تدور حوله عملية خلق القيمة يكمن في مستقبل القيمة أو بعبارة أخرى المستفيد من القيمة، فمثلا خلق قيمة للزبائن يختلف عن خلقها للعمال مثلا أو للمساهمين، ويكمن الاختلاف في الأساليب وطرق القياس، فمثلا خلق المؤسسة قيمة للمساهمين يتحقق إذا كانت فوائد المساهمين أكبر من تكاليف الاستثمار، وهو يختلف عن خلق قيمة للزبون أو العمال. وما يهم في دراستنا، هو خلق قيمة للزبون من منظور استراتيجي وأساليب تحقيقها. وحسب الشكل كذلك، نجد أن من بين الأساليب الممكنة لخلق قيمة للزبون نجد نموذج ورشة القيمة الذي يعنى بمواجهة وحل المشاكل التي تؤثر على القيمة انطلاقا من تحديد المشكلة وصولا الى اختيار الحل وتطبيقه. و نموذج شبكة القيمة الذي

يتوقف تطبيقه على تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة، والذي يشترط توفر شبكات الانترنت في ممارسته. بالإضافة إلى نموذج سلسلة القيمة، وهو النموذج الذي سنعتمده في دراستنا الحالية. وتتم عملية تقييم خلق القيمة من عدمها من خلال المؤشرات التالية (Dejoux, 2000, p. 09) :

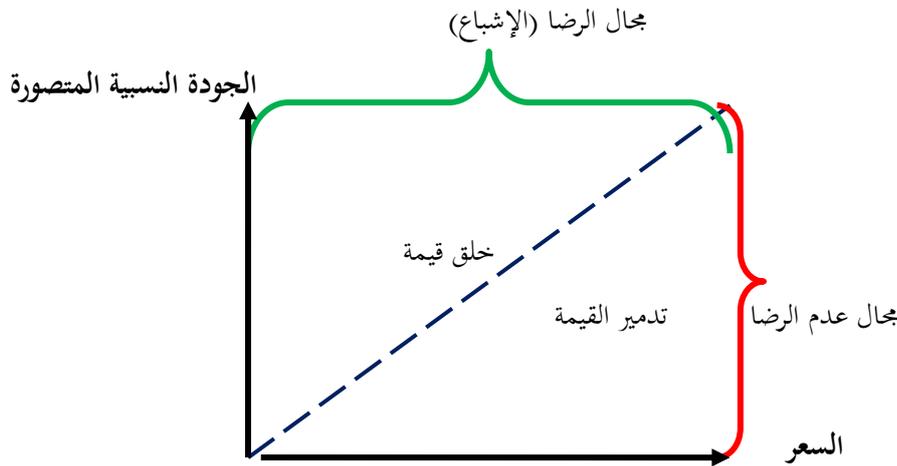
جدول رقم (01): مؤشرات تقييم خلق القيمة للأطراف المستهدفة

المؤشرات	الأطراف المستهدفة
عدد الزبائن الجدد؛ درجة ولاء الزبائن، حجم الشكاوى الواردة من الزبائن؛ كمية المبيعات وتكرار عمليات الشراء.	خلق قيمة للزبائن
العائد على الاستثمار، عدد المساهمين الجدد.	خلق قيمة للمستثمرين
معدل الغياب؛ الإضرابات؛ حجم التكوينات والتدريب. رضا الموظفين؛ خلق الكفاءات المؤهلة.	خلق قيمة للموظفين

المصدر: (Dejoux, 2000, p. 09)

واستنادا لمفهوم بورتير للقيمة الموجهة للزبون، ويهدف توضيح مدى تحقيق خلق قيمة للزبون من عدمها انطلاقا من توليفة الجودة مقابل السعر، فإن (Reynaud, 2009, p. 108) يوضح ويدعم ما قدمه "بورتير" في هذا الموضوع من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): علاقة السعر بالجودة في عملية خلق القيمة للزبون



المصدر: (Reynaud, 2009, p. 108)

حيث يُمثل المحور العمودي للشكل (03) الجودة المدركة من الزبون، بينما يمثل المحور الأفقي السعر الموافق لها. حيث أنه في حال تسجيل درجات عالية من الرضا حول الجودة المقدمة للمنتج/ الخدمة، فهذا معناه أن عملية خلق قيمة للزبون محققة، بمعنى

أن الزبون مستعد لدفع سعر إضافي مقابل حصوله على جودة مرتفعة. أما في الحالة الثانية أي في مجال عدم الرضا، فإن الزبون يعزف عن دفع سعر إضافي نتيجة مقابل انخفاض الجودة المدركة، وهنا نكون في مجال تدمير للقيمة.

وفي ذات السياق يؤكد (Emmanuelle, 2009, p. 198) أنه يمكن للمؤسسة مواجهة حالة تدمير القيمة من خلال تخفيض هامش ربحها (تخفيض الأسعار) توازياً مع الجودة المدركة، وذلك بهدف الاحتفاظ بالزبائن وبالتالي زيادة معدل دورانهم (تكرار عمليات الشراء) واستجابتهم.

أما (Buttle, 2004, p. 238)، فيرى أن عملية خلق القيمة يمكن تحقيقها من خلال استخدام بعض الأساليب

التالية:

- الإبداع خاصة في نشاط الإنتاج؛
- التمكن من تحقيق التميز؛
- تجميع الأنشطة والخدمات المتماثلة؛
- المحافظة على العلامة التجارية.

الفرع الثاني: القيمة من وجهة نظر المؤسسة

أولاً: مفهوم القيمة في المؤسسة

تهدف المؤسسات إلى تحقيق قيمة مستدامة ومتنامية باستمرار، ويمكنها استشعار ذلك من خلال الأطراف المتعاملة معها من موردين وزبائن ومساهمين وغيرهم. ويعد تحقيقها مفتاحاً لبناء وتطوير علاقات مع هذه الفئات. وتختلف المؤسسات باختلاف أنشطتها ومجالات عملها في قدرتها على تحقيق مستويات القيمة لديها. كما يتم تحقيقها من خلال سعيها لتقديم منتجات قادرة على التفوق على المنتجات المعروضة من طرف الآخرين، ولكي تتمكن من تحقيق قيمة جراء ذلك فإن المنتجات المقدمة يجب أن تشمل على المنفعة، ويجب أن تمتلك القوة لتلبية الحاجات وإشباع الرغبات التي ينتظرها الزبون (الشرفي و العامري، 2009).

وينصرف مفهوم القيمة في نظرها في ما يمكن تحسينه أو ما يمكن إنشاؤه بالتكلفة الأدنى لتحقيق العائد الأعلى لأجل الزبون وللتفوق على المنافسين (نجم، 2019، صفحة 309) والتي يمكن قياسها من خلال العلاقة التالية (مانع و عظيمي، 2020، صفحة 276): القيمة المقدمة من طرف المؤسسة = القيمة المدركة من الزبون - تكاليف عوامل الإنتاج.

وهو ما أكدته (Porter M. , 1985, p. 13) بقوله أن القيمة هي ما يرغب الزبائن بدفعه، ويتم تحقيق قيمة

أكبر من خلال ممارسة أسعار أقل من منافسيها، أو من خلال توفير مزايا فريدة تعوض السعر المرتفع.

ويمكن اعتبار أن المؤسسة تحقق أرباحاً طالما أن القيمة الكلية تزيد عن التكاليف المدفوعة جراء كل أنشطة القيمة (مرسي، 1998، صفحة 89).

وعليه نستنتج أن مصادر قيمة المؤسسة تكمن في تخفيض الكلف وتحسين الجودة، وهو ما يسمى اصطلاحاً بالقيمة التنافسية، ويرتبط مفهومها في نظر المؤسسة بجودة العمليات الموضوعية حيز التنفيذ من أجل إرضاء الزبائن، ومدى تبنيتها لمختلف الممارسات خاصة الممارسات غير ملموسة كالتعلم والمعرفة والإبداع وغيرهم.

وبما أن المؤسسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأطراف ذات المصلحة المتواجدين في بيئتها الداخلية والخارجية وتتفاعل معهم باستمرار، فهي بذلك تنشئ قيمة متبادلة تختلف حسب اختلاف خصائص الأطراف على النحو التالي:

الجدول رقم (02): القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والمؤسسة

الأطراف ذات المصلحة	القيمة المقدمة للمؤسسة	القيمة المتوقعة للأطراف ذات المصلحة
المساهمون	رؤوس الأموال، التقليل من خطر الديون	توزيع الأرباح، الرفع من قيمة الأسهم
الحكومة	قوانين ولوائح، ضرائب ورسوم	الالتزام بالقوانين، تنظيم المنافسة، جباية ضرائب ورسوم.
العاملون	عمل، تعاون، ابتكار، مهارات	رواتب وأجور عادلة، امن وظيفي، تدريب وتطوير
المدرء والمسيرون	الكفاءة في التسيير	رواتب وكفاءات، أرباح سنوية، السلطة والمكانة
الزبائن	مقابل نقدي، الولاء، تحسين السمعة، تواتر الشراء	تلبية الحاجات الجوده، المصداقية
الموردون	مدخلات عناصر الإنتاج	الإيرادات، استمرارية الصفقات
الاتحادات النقابية	عمال وموظفين، الدعم	مزايا لأعضائها
الجمهور العام	البنية الأساسية القومية	الاستمرارية والتكامل

المصدر: (الهلال، 2009، صفحة 72)

من خلال الجدول رقم (02) يمكن القول أن سعي المؤسسة لخلق القيمة تكمن أهميته فيما يلي:

- ضمان استمرار نشاط المؤسسة ونموها؛
- تحقيق رضا وولاء الزبائن وبالتالي تعزيز التنافس؛
- قياس ربحية المؤسسة؛
- معرفة الاحتياجات المالية للمؤسسة لتمويل مختلف أنشطتها؛
- تحسين عملية اتخاذ القرار.

ونشير إلى أن عملية خلق القيمة في المؤسسة تركز حول ثلاث محاور أساسية وهي (أرحاب، 2017):

- **المحور الأول:** أسبقية عملية خلق القيمة على نتيجة خلق القيمة: بمعنى أنه مهما كانت النتيجة النهائية للقيمة (محققة أو غير محققة)، وبغض النظر عن المستفيد منها يبقى الهدف الأول للمؤسسة هو سعيها الدائم لخلق القيمة وتعظيمها.
 - **المحور الثاني:** ارتباط مفهوم خلق القيمة بتوليفة إيراد- خطر: بمعنى أن سعي المؤسسة لخلق قيمة بهدف تعظيم الإيرادات لا يعني ذلك عدم تحمل مخاطر وتكاليف إضافية، بل إن المؤسسة تسعى لإيجاد التوليفة المثلى لتعظيم الإيرادات من جهة، مقابل خفض المخاطر لأدنى المستويات الممكنة من جهة مقابلة.
 - **المحور الثالث:** وقت التنفيذ وسرعة الاستجابة: فمثلا توقيت الحصول على السلع والخدمات واحترام آجال التسليم، من أهم عوامل خلق القيمة خاصة إذا كانت موجهة للزبائن، كذلك بالنسبة لعمليات الإنتاج وتحسين اتخاذ القرارات وكذا حسن إدارة الأزمات بالنسبة لخلق قيمة تنظيمية.
- ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن قيمة المؤسسة إجمالا هي انعكاس أو محصلة ما قدمته من قيمة للأطراف ذات المصالح بصفة عامة وزبائنها بوجه الخصوص، ويتحدد مقدارها حسب مساهمتها في خلق القيمة لهم، أي أنه كلما كانت مخرجات المؤسسة ذات قيمة في نظر الأطراف المتعاملة معهم كلما ارتفعت إيراداتها وبالتالي قيمتها وأرباحها.

ثانيا: مصادر قيمة المؤسسة والعوامل المحددة لها

أ- مصادر قيمة المؤسسة:

كثيرة هي مصادر قيمة المؤسسة ومتنوعة، فمنها المصادر الموجودة على مستواها الداخلي وهي تلك العوامل التي يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة بنوع من الاستقلالية، ومنها ما ينبع من محيطها الخارجي والتي يجب على المؤسسة ترقبها واقتناصها. وفي خضم هذه المصادر يبقى مصدر إيرادات المؤسسة ونقصه به الزبون المصدر الرئيسي لقيمة المؤسسة ومحور اهتماماتها.

وفي هذا الإطار يرى (الصميدعي، الدجاني، و القرم، 2020، صفحة 128) أن مصادر القيمة الموجهة للزبائن تتحقق

بفضل بعض الممارسات والأساليب والتي لخصها تحت ثلاث محاور على النحو التالي:

■ القيمة الناجمة عن الأداء العالي للمؤسسة: وينعكس ذلك من خلال ما يلي:

- التسعير المناسب؛
- تقديم خدمات مميزة لزيائنها؛
- سهولة الحصول على المنتج؛
- خفض التكاليف؛
- اعتماد عمليات التسويق المباشر؛
- التعامل الجيد والسلس مع الزبائن؛
- توفير تسهيلات بيعيه.

- القيمة الناجمة عن تلبية طموحات وحاجات الزبون: تعتمد هذه القيمة على مدى قدرة المؤسسة في فهم احتياجات وطموحات زبائنها ومدى قدرتها على تحقيقها وتلبيتها، ولا يتحقق هذا إلا بالاعتماد على دراسات السوق واعتماد استراتيجية تجزئة السوق لمعرفة احتياجات كل شريحة على حدا.
- القيمة الناتجة عن تميز المنتج: يعتبر التميز والتفرد بما يتضمنه المنتج من خصائص تجعله يتفوق على ما يقدمه المنافسون كأحد العوامل الرئيسية في تقديم قيمة إضافية للزبون.

ب- العوامل المؤثرة في قيمة المؤسسة:

تتعدد وتتوزع العوامل المؤثرة في قيمة المؤسسة، وذلك لاختلاف وتنوع مكونات البيئة التي فيها المؤسسة نشاطها، ومن هذا المنطلق يمكن حصر هذه العوامل في ما يلي (قدوح، 2021، صفحة 78):

- **عوامل البيئة الداخلية:** تتمثل هذه العوامل فيما يلي:
 - المزايا التنافسية التي تتبناها المؤسسة والمرتبطة بسياسة تسعير وتسويق المنتج ونسبة الابتكار في دورات المنتج للمؤسسة، وخدمات ما بعد البيع التي توفرها، كما يمكن أن تشمل عوامل أخرى مثل الجودة، آجال التسليم، المرونة وغيرها؛
 - البنية التحتية والتنظيمية (الإدارية) للمؤسسة؛
 - مؤهلات وكفاءات الموارد البشرية للمؤسسة؛
 - كفاءة العمليات الإنتاجية؛
 - العوامل التكنولوجية: حيث أن استعمال المؤسسة لتكنولوجيا تنافسية حديثة، من شأنه أن يزيد من كفاءتها وبالتالي قيمتها؛
 - الخبرة المكتسبة: والتي يعبر عنها بسمعة ومكانة المؤسسة؛
 - علاقات المؤسسة بزبائنها.
- **عوامل البيئة الخارجية:** تتمثل العوامل الخارجية والمؤثرات التي تحيط بالمؤسسة، ومن أبرزها:
 - حالة الاقتصاد العام للبيئة المحلية والعالمية التي تنشط فيها المؤسسة؛
 - قوة وطبيعة المنافسة في السوق؛
 - طبيعة التشريعات والسياسات الحكومية: فقد تؤدي القوانين واللوائح الممارسة في رفع أو خفض القيود المفروضة على المؤسسة، كالذي نراه في السياسات الضريبية المعتمدة؛
 - التغييرات التكنولوجية المحيطة والمستعملة من قبل المنافسين؛
 - الخصائص والظروف الاجتماعية والثقافية التي تحيط بالمؤسسة: حيث كلما كانت الظروف الاجتماعية مستقرة ومحفزة كلما ارتفعت قيمة المؤسسة. كما أن لتفضيلات وميول أفراد المجتمع لبعض القيم والممارسات يمكن أن يكون لها أثر على سلوكياتهم اتجاه المؤسسة سواء بالسلب أو الإيجاب.

الفرع الثالث: القيمة من وجهة نظر الزبون

أولاً: مفهوم قيمة الزبون

بهدف فهم منظور قيمة الزبون التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عبر سلسلة القيمة يستوجب عليها الإجابة على التساؤلات التالية: لمن تقدم المنتجات والخدمات؟ ماهي القيمة المقترحة للزبائن؟ وكيف يمكن تحسينها وتعظيمها؟ ما هي الفرص المتاحة لزيادة الحصة السوقية؟ ما هي الأساليب والتقنيات الفعالة للحصول على زبائن ذات قيمة عالية وبأقل تكلفة؟ ويرى (الدعمي وكمونة، صفحة 187) أن الإجابة على هذه الأسئلة يقرر نجاح المؤسسة من عدمها.

في هذا الإطار ناقش بعض الباحثين مفهوم القيمة من وجهة نظر الزبون، بتحديد بعض المفاهيم لها، فمثلاً اعتبر (Woodroff) أنها تفضيل الزبون وتقييمه بين منفعة المنتج والعواقب الناتجة عن الاستخدام من جهة وبين ما أنفقه من مال من جهة أخرى (Woodruff, 1997, p. 142).

حيث يتبنى هذا التعريف منظور الزبون للقيمة عبر دمج القيمة المرغوبة والمدركة، ويؤكد أن القيمة مستمدة من تصورات الزبائن وتفضيلاً لهم وتقييماتهم. كما أنه يربط المنتجات بحالات الاستخدام والعواقب ذات الصلة التي يتعرض لها الزبائن بعد الاستعمال.

فيما يرى البعض بأن القيمة هي كل ما يحتاج إليه الفرد ويعتبر نافعاً، مع أنه ليس بالضرورة كل شيء نافع ذو قيمة (باعمر، 2017، صفحة 57).

من خلال التعريفين نرى أن مفهوم القيمة مرتبط بالمنافع الكامنة في السلعة أو الخدمة التي تقدمها للزبون.

وتعرف قيمة الزبون كذلك على أنها "مبادلة المنافع نظير الكلف" (Cravens & Plercy, 2000, p. 14). وعلى نحو أكثر تفصيلاً وصفها (Monroe, 1990, p. 46) على أنها تصورات المشترين للمقايضة بين الجودة والمنافع التي يرونها في المنتج مقارنة بالسعر المضحى به.

كما اعتبرها (Kotler & Keller, 2013, p. 163) أنها الفرق بين المنافع التي يحصل عليها الزبون والتكاليف اللازمة للحصول على هذه المنافع مقابل الخيارات المختلفة.

فيما يرى (Zeithaml) على أنه تقييم عام لمجمل ما ضحى به الزبون مقابل ما تحصل عليه من مزايا و فوائد نتيجة استخدامه للمنتج أو الخدمة (Zeithaml, 1988, p. 14).

ويضيف (الطائي، 2016، صفحة 31) بأنها تقدير المستهلك للقدرة الإجمالية للمنتج على إشباع حاجاته مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة وتكاليفه قبل أن يُقدم على الاختيار، بمعنى أن يختار المنتج الذي يولد أكبر قيمة مقابل تدنية التكاليف التي سيضحي بها، وهنا نتحدث عن القيمة الأعظم (The Greatest Value).

وفي سياق آخر يرى (Francis Buttle) أن مفهوم قيمة الزبون غير ثابت فهي تختلف حسب اختلاف طبيعة الزبائن على النحو التالي (Buttle, 2004, p. 228):

- القيمة هي السعر المنخفض: بمعنى أن بعض الزبائن يرى أنه القيمة مرتبطة بالسعر فقط، ويمكن إدراكها من خلال انخفاض سعر المنتج أو الخدمة،
- القيمة هي الحصول على ما أريده من منتج أو خدمة: يحدد هذا النوع من الزبائن القيمة على أساس المنافع بغض النظر عن السعر المدفوع.
- القيمة هي المنافع المحصلة مقابل الثمن المدفوع: يرى هذا النوع من الزبائن ان القيمة عملية مفاضلة بين المنفعة والسعر الذي يدفعونه.
- القيمة هي إجمالي المنافع مقابل إجمالي التضحيات: تجد هذه المجموعة من الزبائن القيمة في العلاقة بين كل فائدة يدركونها من جهة والتضحيات المختلفة التي يقدمونها في سبيل الحصول على هذه المنافع.

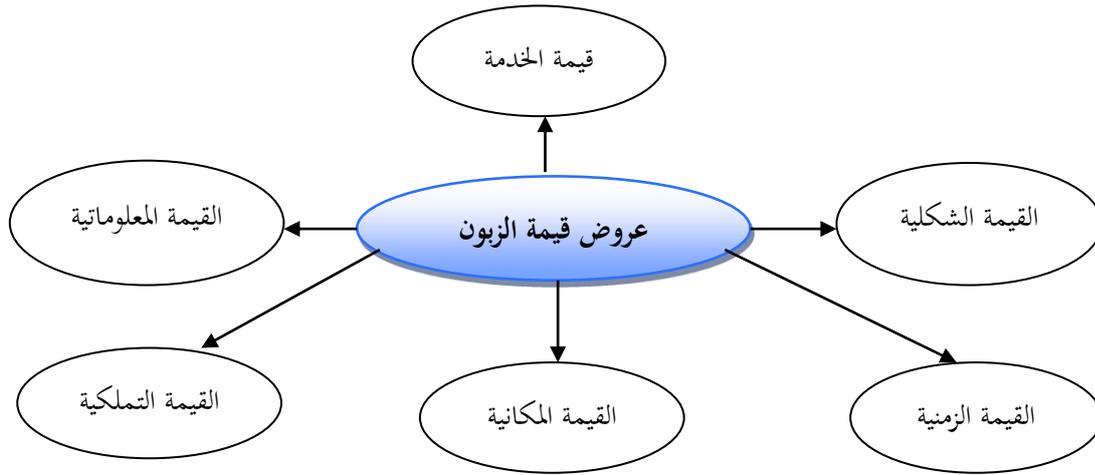
ويؤكد ذلك (بن سعيد، 2015، صفحة 60) بقوله أن القيمة في نظر الزبون بأنها ما يمكن دفعه مقابل الحصول على السلع أو الخدمات التي تقدمها له المؤسسة، وبالتالي فإن الزبون لن يدفع مقابل النشاط الذي تمارسه المؤسسة من وجهة نظره لا يضيف قيمة إلى المنتج، حيث يعتبره الزبون عبئاً يتحمله دون مبرر وبالتالي يجب استبعاده، وتمثل وجهة النظر هذه الفلسفة التي تنظر فيها سلسلة القيمة للأنشطة التي تمارسها المؤسسة، وهي ما تدعى بفائض المستهلك والتي تقاس من خلال العلاقة (مانع و عظيمي، 2020، صفحة 276): **فائض المستهلك = القيمة المدركة - سعر المنتج**. (بحيث أن الزبون لا يقدم على شراء منتج إلا إذا كان فائضه موجبا).

وتأسيساً لما تم ذكره نرى أن معظم التعاريف السابقة الذكر تؤكد على أن أبعاد قيمة الزبون تنحصر في ما يلي:

- **الفاعلية:** وهي مدى قدرة المنتج على إشباع رغبات وحاجات الزبائن.
- **الكفاءة:** وتعني أدنى تكلفة يمكن أن يتحملها الزبون في سبيل حصوله على المنتج، والتي تشمل: الوقت، النقود، الجهود.... وغير ذلك.

ويؤكد (عبد الله، 2012) أن قيمة الزبون هي عبارة عن حزمة من القيم يتم تسليمها للزبون من خلال أداء أنشطة مختلفة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه القيم التي يحصل عليها الزبون أو المستهلك بمحملها تكون مقابل التضحيات التي يتحملها في سبيل الحصول على تلك المنافع، والتي مثلها في الشكل الموالي.

الشكل رقم (04): عروض قيمة الزبون



المصدر: (أحمد أنيس، 2012، صفحة 21)

من خلال الشكل رقم (04)، يتضح أن عروض قيمة الزبون التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مختلفة ومتنوعة، وأن كل قيمة محققة تؤدي بدورها لتعظيم قيمة المؤسسة وخلق ميزة تنافسية.

وإضافة إلى عروض قيم الزبون المبينة في الشكل رقم (04)، نشير بدورنا إلى وجود أوجه أخرى للقيمة التي يدركها الزبون والتي نعرضها في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): خصائص القيمة المدركة للزبون

شكل القيمة المدركة	خصائص القيمة المدركة
القيمة الشكلية (القيمة الوظيفية)	وهي القيمة التي يدركها الزبون الناتجة عن بعض الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة والتي تلي متطلباته بصورة أفضل مما يقدمه المنافسون، ويكون مصدر القيمة حسب هذا المدخل هو الجودة والأداء المناسب للمنتج أو الخدمة.
القيمة الزمنية	وهي القيمة التي يدركها الزبون من خلال حصوله على السلعة أو الخدمة في الوقت الذي يطلبها فيه، تتمثل في القيمة التي يحصل عليها الزبون عندما تتوفر المنتجات في المكان الذي يرغب فيه الزبون.
القيمة المكانية	تتمثل في القيمة التي يدركها الزبون عند حق الاستخدام أو الاستهلاك للسلعة والانتفاع بها.
القيمة التملكية	وهي القيمة التي يحصل عليها الزبون من خلال تمكنه من الحصول على المعلومات بخصوص المنافع أو استخدامات السلع وأماكن توفرها... الخ
القيمة المعلوماتية	وهي القيمة المرافقة لبيع السلعة أو الخدمة أو الخدمات الداعمة للمنتج أو الخدمة.
قيمة الخدمة	تعني مدى مساهمة المنتج أو الخدمة في توليد الخبرة والمشاعر أو الجانب العاطفي للزبون.
قيمة تجريبية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أعمال (أحمد أنيس، 2012) و (فتحي يوسف، 2021)

وتماشيا مع ما تم ذكره يرى الطالب أن قيمة الزبون تتمحور حول المرتكزات التالية:

- قيمة الزبون مرتبطة في مفهومها حول تقييم المنتجات أو الخدمات المتحصل عليها والمستخدم، هذه الخاصية تميز قيمة الزبون عن باقي القيم كالقيم الشخصية والقيم التنظيمية مثلا.
- قيمة الزبون هي شيء يدركه الزبائن بدل من تحديده بشكل موضوعي من طرف المؤسسة أو البائع.
- تتضمن قيمة الزبون مفاضلة بين ما يتلقاه من جودة ومنافع من جهة وبين ما يتخلى عنه في سبيل الحصول عليها كالسعر، الوقت، كلف الجهد، كلف نفسية.
- تختلف قيمة الزبون من خلال المواقف، فالقيمة وقت الشراء التي تتطلب التمييز بين البدائل واختيار الأفضل، تختلف في عن القيمة وقت أو بعد الاستخدام مثلما أكدها (Woodruff, 1997, p. 141).

ثانيا: أساليب خلق قيمة الزبون:

يرى "كوتلر" أن قيمة الزبون تتمثل في الفرق بين إجمالي القيمة المحصلة والكلفة الكلية (Kotler, 1997, p. 38)، والتي نعبر عنها رياضيا وفق المعادلة التالية:

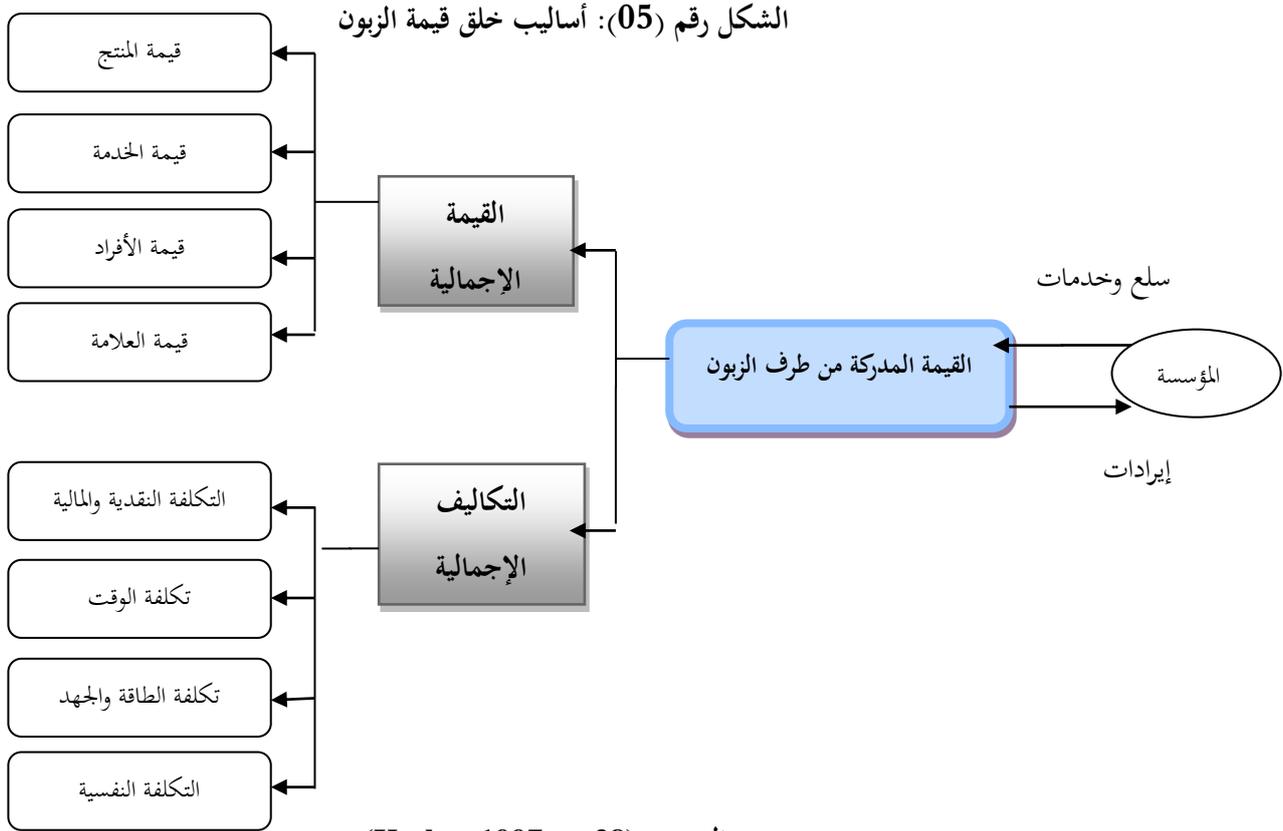
$$\text{القيمة المدركة} = \text{المنفعة الكلية} - \text{إجمالي الكلف (تضحيات الحصول على المنتج)}$$

حيث توضح المعادلة أنه يمكن تعظيم قيمة الزبون من خلال أسلوبين أساسيين، وهما (عبودي، 2018، صفحة 202):

- أ- العمل على تحسين القيمة الكلية للزبون: من خلال السعي إلى زيادة منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج، وهي تنقسم إلى:
 - قيمة السلعة: وهي الخصائص والمميزات المادية للمنتج، والتي يمكن وصفها بأبعاد الجودة، كالمطابقة، الجمالية، المرافقة، الأداء... الخ
 - قيمة المكانة الذهنية: المكانة الذهنية هي طريقة مناسبة للإشارة إلى مجموعة متألفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء.
 - قيمة الخدمة: ويعني القدرة على تحقيق التميز في تقديم الخدمة، كتسهيلات الطلبات، خدمات ما بعد البيع، التسليم، الضمان... الخ
- ب- السعي إلى تقليل التكاليف (التضحيات): وتنقسم هذه الكلف بدورها إلى ما يلي:
 - الكلف النقدية: حيث أن السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات، وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.
 - كلف الوقت: وهو الوقت اللازم للحصول على المنتج، حيث يرى بعض الزبائن أن كلف الوقت أكثر أهمية من الكلف النقدية.

- **الكلف النفسية:** يشمل هذا النوع من الكلف الجهود المبذولة من طرف الزبائن لفهم الإجراءات الجديدة للتكيف مع المنتج المقدم، وقد ينتهي بنوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له جراء اقتناء منتج معين.
- **كلف المجهود:** وهي إجمالي الجهود التي يبذلها الزبون في سبيل حصوله على المنتج. حيث هي كذلك كلف يضحي بها الزبون.

ويمكن تلخيص أساليب خلق قيمة الزبون في الشكل الموالي:



ثالثاً: مراحل تعظيم قيمة الزبون

يتم تعظيم قيمة الزبون من خلال الدراسة المعمقة وفهم حاجاته في مختلف الأسواق التي تعمل بها المؤسسة، مع محاولة ترجمة ذلك في منتجات ذات جودة عالية تحقق ما يطمح إليه الزبون والتي تتم عبر عدة مراحل، ويورد (الصميدعي و ردينة، 2011، صفحة 26) هذه المراحل في الممارسات التالية:

أ- **الدراسة المعمقة للزبون:** إن الفهم العميق لحاجات ورغبات الزبائن ومعرفة التطورات التي تحدث في أذواقهم في بيئة معينة، لا بد أن يتم من خلال متابعة التطورات التي تحدث في ما يفكر به الزبون وما يأمل الحصول عليه من منتجات تناسب مع المؤثرات الديموغرافية والسلوكية وأثرها على حاجات الزبائن.

ب- النظرة الاستراتيجية لدورة حياة الزبون: بعد فهم احتياجات الزبون من طرف المؤسسة، تأتي المرحلة الثانية من مراحل تعظيم قيمة الزبون والمتمثلة في النظرة الاستراتيجية للزبون، والتي تتطلب بدورها الفحص الدقيق لدورة حياته، والتي تنقسم بدورها إلى المراحل التالية (شارف، 2021، صفحة 92):

1. مرحلة الفوز بالزبون (جذب الزبون): في هذه المرحلة يتعرف الزبون على المنتج أو الخدمة، وتبدأ تتضح معالم العلاقة بينه وبين المؤسسة من خلال تقييم مدى جاذبية العلاقة بينهما وتكاليفها وعوائدها، وعلى هذا الأساس يتخذ الزبون قرار مواصلة العلاقة أو انقطاعها.

2. مرحلة استثمار قيمة الزبون: عملية توطيد العلاقة مع الزبون من خلال جمع كل المعلومات الأساسية والتي تمكن المؤسسة من اختيار استراتيجيتها الخاصة بجذب الزبائن، وهي المرحلة التي تبدأ من خلالها المؤسسة باسترجاع استثماراتها السابقة.

3. مرحلة الاحتفاظ بالزبون: يعتبر الاحتفاظ بالزبائن من الأمور الأكثر صعوبة وتعقيد مقارنة بمرحلة جذب الزبون، والسبب يعود إلى مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجاته بالشكل الذي يحقق له الرضا، الذي يتطلب تقديم منتجات أو خدمات متميزة عبر استراتيجية تعظيم قيمة ورضا الزبون (الصميدعي و ردينة، 2011، صفحة 28).

4. مرحلة تحول الزبائن: هنا يقوم الزبون بالتحول أو الاستغناء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الناتج عن نوعين من المواقف، الأول: رغبة المؤسسة في التخلص من هذا الزبون لتحويله إلى استثمارات غير مربحة من وجهة نظرها، أو إيجاد زبائن أكثر أهمية وقدرة على خلق الإيرادات، أما الموقف الثاني فيتمثل في فشل المؤسسة أساسا في الاحتفاظ بهذا الزبون بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بالعروض الأخرى التي تكون أكثر إقناعا من وجهة نظر زبائنها، أو ضعف (انخفاض) القيمة المدركة التي يطمح إليها الزبون.

وتتم أيضا خلق قيمة للزبون من خلال اتخاذ المؤسسة لمجموعة من الإجراءات والتدابير المتمثلة في (الصميدعي، الدجاني، و القرم، 2020، صفحة 129):

- تقديم منتجات ذات جودة عالية قادرة على تحقيق رضا وإشباع حاجيات الزبائن؛
- اعتماد استراتيجية التميز في المنتجات والخدمات والتسهيلات المقدمة؛
- اعتماد استراتيجية قيادة التكلفة من خلال خفض كلف المنتجات وأسعارها؛
- تدنية كلفة الجهد والوقت، وتكاليف الوسطاء؛
- وضع قيمة الزبون ضمن مخططات وأولويات النهج الاستراتيجي المعتمد داخل المؤسسة.

ويؤكد (الجزيري، 2003، صفحة 98) أن قيمة أي منتج سواء كان سلعة أو خدمة فإنها تتحد بناء على توافر خاصيتين أساسيتين فيه وهما:

- أن يكون المنتج محققا لفائدة أو منفعة متوقعة: بمعنى أن الفوائد التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها من تقديم المنتجات قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، ويكمن الفرق بينهما في أن الفوائد الملموسة هي تلك التي يمكن قياسها والتعبير عنها كميا

وبدقة مثل التدفقات النقدية التي يمكن الحصول عليها نتيجة بيع المؤسسة لمنتجاتها، أما غير الملموسة فيمكن تقديرها في مدى رضا الزبائن وولائهم وغيرها من المنافع.

-امتلاك المنتج أو استخدامه لا بد وان يتطلب تحمل تكلفة: وتمثل هذه التكاليف في السعر، الوقت، الجهد، بمعنى التضحيات المقدمة نظير الحصول على المنتج.

المطلب الثاني: الإطار الفكري لسلاسل القيمة- المفهوم والتحليل

لعبت المنافسة في السنوات الأخيرة دورا هاما في ظهور وتطور فلسفة سلسلة القيمة، حيث أنه في بداية سبعينيات القرن الماضي ظهرت بوادر التحول في بعض مفاهيم الأسواق والمنافسة، فتحول تركيز الأفراد من مفهوم أسواق البائع إلى مفهوم أسواق المشتري، حيث نجد في مفهوم أسواق البائع أن المنتج سواء كان سلع أو خدمات يفرض منطقته على الأسواق من حيث الكفاءة والجودة وحتى الطلب والتكاليف (سيطرة المنتجين)، أما في أسواق المشتري فإن هذه الصورة تبدو مختلفة، إذ يصبح الزبائن بمثابة اليد العليا التي تفرض على المنتجين أعلى مستويات الكفاءة المتاحة والارتفاع وأقل مستويات التكاليف(عصافت، 1998، صفحة 08)، وبذلك أصبح لزاما على المنتجين السعي المستمر لتلبية ما تفرضه الأسواق لصالح الزبائن في شكل تنافسي تدعم استمرار بيته لتفادي الخروج من دنيا الأعمال.

كما أن فكرة نموذج سلسلة القيمة من منظور استراتيجي تستند بالخصوص على تصور العلاقات من منظور النظم الديناميكية لفهم كيف يتم تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي قابل للاستعمال ذو قيمة في نظر الزبون، كما تعتبر سلسلة القيمة وفق هذا المنظور الإطار الذي تستخدمه المؤسسة للتعرف على مختلف الأدوات والأساليب اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، وتحليل وتقييم مختلف الأنشطة التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتطوير استراتيجياتها الممكنة، وبالتالي مساعدة المؤسسة في معرفة مواطن القوة و الضعف الحالية والمحتملة لها. كما يركز هذا الأسلوب على رسم خريطة للعلاقات بين الوظائف التي تؤثر على انسياب القيمة داخل المؤسسة ومحاولة تعظيمها، من خلال المساعدة في طرح وتبادل الأفكار والرؤى حول المعوقات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة بهدف تصحيحها وتقومها.

كما يعتبر نموذج سلسلة القيمة حجر الأساس الجوهري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بفضل ما يوفره هذا الأسلوب من معلومات مالية وغير مالية عن كافة الأنشطة وعمليات المؤسسة التي يمكن أن تكون مصدر للتميز ، انطلاقا من فكرة تصميم المنتج انتهاء بتقديم خدمات ما بعد البيع للزبون بعد ذلك.

أما من منظور الفكر المحاسبي، فإن سلسلة القيمة تعتبر إحدى المداخل الحديثة لإدارة التكلفة الاستراتيجية نتيجة التحول من التحليل التقليدي للتكاليف الى النظرة الاستراتيجية للتكاليف، من خلال إعادة هيكلة الأنشطة بهدف تدنية تكاليفها من جهة وتعظيم أدائها من جهة أخرى، حيث يتم من خلالها احتساب التكاليف المرتبطة بكل نشاط من الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، انطلاقا من عملية شراء المواد الأولية وصولا لمرحلة تسليمه للمستهلك النهائي. كما تساعد سلسلة القيمة من هذا

الاتجاه في التعرف على مقدار ما تمثله تكلفة كل نشاط من أنشطة القيمة ومن تم القيام بعمليات البحث عن السبل التي يمكن للمؤسسة اتخاذها لتخفيض هذه الكلف مع مراعاة ضرورة الحفاظ على جودة السلع أو الخدمات المقدمة (عمر النور، 2018، صفحة 67).

الفرع الأول: سلسلة القيمة- المفهوم والأهمية

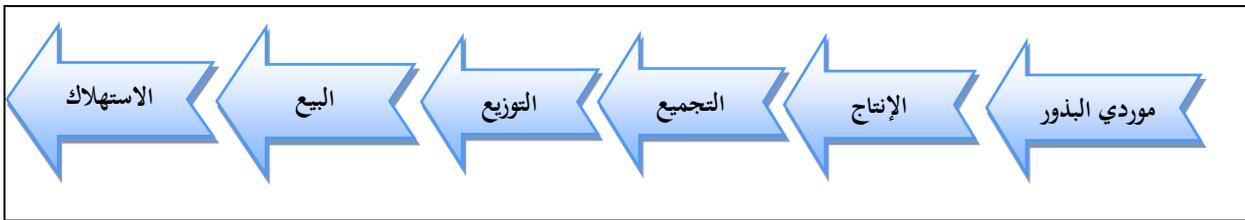
أولاً: نشأة سلسلة القيمة وتطورها التاريخي

وفقاً للعديد من الدراسات فإن مفهوم سلسلة القيمة ظهر بفضل أبحاث وأعمال (Davis & Goldberg) التي قاما بها خلال سنة 1957، بحيث تمكنا من صياغة مصطلح "الأعمال الزراعية" في كتابهما " مفهوم الأعمال الزراعية A « Concept of Agri business بوصفها بأنها تلك العمليات التي تدخل في تصنيع وتوزيع إمدادات المزارع، وكذا عمليات الإنتاج في المزرعة وعمليات التخزين بالإضافة إلى توزيع وتسويق سلع المزرعة والمواد المصنوعة منها (Davis & Goldberg, 1957, p. 02).

وطوّر هذا المفهوم بظهور مصطلح « The filière concept » سنة 1960، وهي كلمة فرنسية تشير حسب (Fontan, 2006, p. 02) إلى مجموعة من الإجراءات والعمليات المتتالية في ميدان الزراعة والتي بموجبها تحول المواد الأولية (المدخلات) إلى منتج نهائي قابل للاستهلاك (مخرجات).

وهنا نشير إلى أن (Davis & Goldberg) حاولا إبراز مفهوم سلسلة القيمة الغذائية من خلال تتبع مختلف الأنشطة المترابطة والتي تنطلق من موردي المدخلات، المتمثلة في البذور والأسمدة للمزارعين، والذين بدورهم ينتجون السلع الزراعية التي تباع لتجار الجملة والتجزئة، لتصل الأغذية إلى المستهلك النهائي (الزبون)، والشكل الموالي يعطي تصور لمكونات سلسلة القيمة الغذائية.

الشكل رقم (06): مكونات سلسلة القيمة الغذائية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على أفكار (Davis & Goldberg, 1957, p. 02)

وفي مرحلة أخرى وبالضبط سنة 1970 ظهر مصطلح سلسلة السلعية بفضل أعمال (Shaffer) كمدخل للعلوم الإدارية لإدارة سلسلة التجهيز والاستعانة بمصادر خارجية لاتخاذ القرارات الإدارية (عربية، 2021، صفحة 55)، حيث قام بربط مفهوم " القطاع الفرعي " كإطار مفاهيمي هام يتعلق بسلسلة القيمة، والذي اعتبره كمجموعة من الأنشطة والقواعد التي تنظم وتنفذ الأنشطة المتعلقة بالسوق، كما تضمن المفهوم شبكة العلاقات التي تربط الموردين بالمنتجين والمستفيدين (محمد عبد الله،

(2019، صفحة 308). وبخلاف المراحل السابقة التي تناولت مفهوم سلسلة القيمة من خلال القطاع الزراعي، قام (Shaffer) في هذه المرحلة بدراسة القطاع الصناعي في محاولة منه لتحليل الأنشطة المتتابعة التي تحول المدخلات إلى منتجات نهائية قابلة للتسويق، معتمداً في تحليله على النظرة الداخلية للأداء.

وفي سنة 1985 وبفضل إسهامات (Michael Porter) قدم مفهوم دقيق لمصطلح سلسلة القيمة في كتابه الشهير "الميزة التنافسية"، حيث اعتبر المؤسسة بمثابة مجموعة من العمليات التي تشكل حلقات مرتبطة ببعضها البعض والتي تشكل في الأخير سلسلة للقيمة، بمعنى أنه يعتبر القيمة النهائية للمؤسسة على أنها محصلة لمجموعة من القيم التي تنشأ في مختلف الحلقات المرتبطة مع بعضها البعض في شكل سلسلة والتي أطلق عليها مصطلح سلسلة القيمة (Value Chain).

وقد أحدث هذا النموذج تحولا في الكيفية التي يتم بها تقييم أداء المؤسسة كما تحدده الأسواق التنافسية، وليس الأداء طبقاً للنظرة الداخلية القاصرة على إدراك ما يحدث داخل جدران المؤسسة (الجوهري، عصافيت، و عبد الفتاح، 2015، صفحة 841).

ومن خلال ما سبق، يتضح أن مفهوم (Michael Porter) لمصطلح سلسلة القيمة، يستند في وصفه لأنشطة المؤسسة على ما يعرف بالإدارة بالعمليات، أي أن الأنشطة التي تُؤدى في مؤسسة ما تعمل من أجل تقديم قيمة للمنتج أو الخدمة في السوق عبر عدة مراحل، والتي نوضحها في الشكل الموالي:

شكل رقم (07): مراحل سلسلة القيمة



المصدر: (Detrie, 2005, p. 81)

يتضح من خلال الشكل رقم (07) أن سلسلة القيمة تعرض الطريقة التي يمر بها المنتج انطلاقاً من مرحلة التفكير في تقديم منتج معين (التصميم والبحث والتطوير) مروراً بتوفير المواد الأولية وتحويلها وتسويقها، وصولاً باستفادة الزبون من القيمة المدركة للمنتج مشكلة بذلك سلسلة للقيمة.

ثانياً: مفهوم سلسلة القيمة

يشير مصطلح "السلسلة" من منظور استراتيجي إلى مجموعة من الحلقات المترابطة فيما بينها ترابطاً منهجياً استراتيجياً لتحقيق غاية معينة، أما الحلقات المكونة لسلسلة القيمة، فما هي إلا مجموع الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بشكل نظامي ومستمر. وعليه فإن تسمية الأسلوب بسلسلة القيمة لم تأت من فراغ، لأن الأمر لا يقتصر بتحديد ومعرفة الأنشطة المضيفة للقيمة فقط، بل يتعداه لمعرفة الترابط والعلاقات الموجودة داخل النشاط نفسه من جهة، ومعرفة العلاقات الموجودة بين مختلف الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة من جهة أخرى.

أ- مفهوم النشاط:

استعمل مصطلح "النشاط" لأول مرة من طرف محاسبي شركة جنرال إلكتريك (General Electric)، وذلك لوصف العمل الذي يولد التكاليف، حيث قامت هذه الشركة الأمريكية عام 1963 بتعيين فريق عمل من أجل القيام بدراسات ميدانية واقتراح أساليب جديدة للسيطرة على الارتفاع المتزايد للتكاليف غير المباشرة، فاقترح هذا الفريق مفهوما جديدا متمثلا في مصطلح "الأنشطة" من أجل تحقيق هذا الهدف. وعلى الرغم من استخدام مفهوم النشاط في العديد من الأبحاث إلا أن تعريفه يختلف باختلاف المنظور المستعمل من أجله وكذا الهدف منه.

حيث عرف "Lorino" نقلا عن (عطوي، 2017، صفحة 144) بأن النشاط هو "كل ما يقوم به الأفراد داخل المؤسسة، وكذا الأعمال المنجزة من طرف الموظفين بحكم معرفتهم المسبقة عنها، وكل الأفعال التي تستوجب مهارة معينة مهما كانت بسيطة".

كما ناقش "Harrington" مفهوم النشاط بهدف تحسين الأداء، وذلك من خلال تقسيم ممارسات أي مؤسسة إلى مجموعة من العمليات (Processes) والتي بدورها تُقسم إلى عمليات فرعية تتكون من مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها لتحقيق هدف معين، ويتم تحديد تلك الأنشطة بتحليل الأداء وطريقة إنجاز العملية، ثم تليها مرحلة وضع خريطة لهذه العمليات يمكن من خلالها تحديد تكلفة كل نشاط.

فيما اعتبر "Alazard & Separi" أن النشاط هو عبارة عن مجموعة من المهام ذات خصائص متجانسة من حيث السلوك والتكلفة والأداء، والتي تمثل في مجملها حلقات سلسلة القيمة، ووضحا ذلك بالشكل الموالي:

الشكل رقم (08): وظائف النشاط



المصدر: (Alazard & Separi, 2010, p. 589)

ويعتبر النشاط الذي تمارسه المؤسسة على أنه نظام فرعي يعمل على إدخال عناصر معينة ومعالجتها من قبل مجموعة من الأفراد يتمتعون بمميزات ومهارات خاصة لتقديم مخرجات محددة، والتي تقوم بالمهام التالية (بن سعيد، 2015، صفحة 59):

- منفذة من قبل شخص أو مجموعة؛
- استعمال كفاءات ومهارات ذات نوعية متخصصة؛
- متجانسين تماما في وجهة النظر اتجاه تصرف التكلفة والأداء؛
- تزودنا بالمخرجات مثل كفاءة وأهلية الموردين... الخ؛

- تقدم خدمات ومنتجات إلى زبائن سواء داخليين أو خارجيين؛
- ابتداء من سلسلة العناصر التي تدخل في إنتاج سلعة أو خدمة مثل: العمل، الآلات، معلومات... الخ.

وصنف "بورتر" أنشطة المؤسسة حسب منظور القيمة والميزة التنافسية، حيث اعتبر المؤسسة مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تسعى في مجموعها لتقدم قيمة للزبون، وهذا من خلال ما سماه بسلسلة القيمة، حيث تُقسّم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة إلى أنشطة رئيسية لخلق القيمة وأخرى داعمة لها (الغزالي، 2021، صفحة 116)، ويرى كذلك أن قيمة النشاط تتحدد بمدى تأثيره على الميزة التنافسية للمؤسسة (بكوش، 2021، صفحة 28).

فيما وصف (Kaplan & Donelan) أنشطة سلسلة القيمة نقلا عن (قاسم و ساوس، 2012، صفحة 256) إلى: أنشطة هيكلية، أنشطة إجرائية وأنشطة تشغيلية. حيث يفيد التركيز على الأنشطة التشغيلية في ضبط وتسيير التكاليف التقليدية إن تم السيطرة عليها عوض الأنشطة الهيكلية والإجرائية، وذلك لارتباط الأنشطة التشغيلية بالعمليات الإنتاجية بشكل مباشر. على هذا الأساس وانطلاقا من مفهوم النشاط وخصائصه، يمكن الآن عرض بعض التعاريف التي تناولت سلسلة القيمة والتي نوردتها في الآتي.

ب- تعريف سلسلة القيمة:

عرّف (Michael Porter) سلسلة القيمة على أنها مجموعة من الأنشطة المولدة للقيمة داخل المؤسسة، تنطلق هذه الأنشطة من الحصول على المواد الأولية من الموردين وتنتهي بتسليم المنتج إلى الزبائن، فضلا على أنها أداة لمعرفة مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة (Porter, 1985).

أما (Shank) فيرى بأنها مجموعة من الأنشطة التي بإمكانها خلق القيمة بدءا من تجهيز المواد الأولية الأساسية من الموردين وصولا إلى تقديم سلع وخدمات جاهزة للاستعمال من طرف الزبائن (Shank, 1989, p. 50).

ويتفق كل من (Shank & Govindarajan, 1993, p. 180) مع تعريف (Porter) باعتبارها عملية استراتيجية تقوم على تقسيم سلسلة الأنشطة التي تمتد من المواد الخام الأساسية إلى الزبائن النهائيين إلى أنشطة ذات صلة استراتيجية من أجل فهم سلوك التكاليف ومصادر التميز.

ويكمن الاتفاق بين التعريفين في اعتبار كل منهما أن سلسلة القيمة هي مصدر لكشف مواطن التميز داخل المؤسسة.

ويؤكّد (Kalpinsky, Morris) بأن سلسلة القيمة عبارة عن مجموع الأنشطة المطلوبة (اللازمة) لتقديم منتج أو خدمة بدءا من مرحلة التصميم إلى غاية بيعه للمستهلك والتخلص منه بعد استخدامه، والتي تمر من خلالها المدخلات عبر جميع مراحل الإنتاج المختلفة وتحويلها إلى سلع أو خدمات (Kaplinsky & Morris, 2000).

حيث نلاحظ أن هذا التعريف يرى بأن سلسلة القيمة تمتد إلى ما بعد توزيع المنتج وتنتهي مع انتهاء المنتج واستهلاكه، ولا تنتهي فقط بمجرد بيعه.

وبالمقابل تعرّف على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتتابعة والتي تضيف كل منها قيمة أو منفعة للمنتج النهائي أو المستخرجات المستهدفة للزبون (Atkinson, Banker, Kaplan, & Young, 1997, p. 44).

وبذات الاتجاه تقريبا أكدا كل من (Horngren, Datar, Rajan) بأن سلسلة القيمة عبارة عن تسلسل وظائف الأعمال التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن من خلال وظائف البحث والتطوير، التصميم، الإنتاج، التسويق، التوزيع، وخدمة الزبائن (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, p. 06).

بينما يرى (X. Robben) بأن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها والتي من خلالها يضيف كل نشاط قيمة إلى النشاط الذي سبقه، بهدف تحقيق أكبر قيمة بأقل كلفة ممكنة. (Robben, 2018).

وتتفق هذه التعاريف في كونها ركزت على ترابط الأنشطة داخل سلسلة القيمة بدون تحديدها، بخلاف تعريف (Horngren, Datar, Rajan) التي حددت بصفة مباشرة أنشطة سلسلة القيمة.

وعلى صعيد آخر، وفي ميدان الزراعة مثلا فإن سلسلة القيمة تعرّف على أنها مجموعة من العمليات والتدفقات المتسلسلة التي تساهم في تصنيع ونقل المنتج من المزارع إلى المستهلك، مروراً بعمليات التجهيز والتسويق. (MILLER & DA SILVA, 2007, p. 97).

فيما تصف منظمة العمل الدولية سلسلة القيمة بالکیفية التي تتم بها خلق القيمة من مفهوم المنتج أو الخدمة إلى استهلاكه النهائي، بما في ذلك المراحل المختلفة لتوريد المدخلات والتصميم والإنتاج والتوزيع وعمليات البيع. وغالبا ما يستخدم مصطلح سلسلة القيمة حسبهم مع دلالة تنموية ويتناول قضايا الاحتفاظ بالقيمة وتوزيعها عبر السلسلة (فورين، 2021، صفحة 13).

وإضافة للتعريفات السابقة، ومن مدخل الروابط والعلاقات التي تربط المؤسسة مع محيطها الخارجي والداخلي، يرى "Dekker" على أنها مجموعة من الروابط والعلاقات المتنوعة بين الأنشطة المولدة للقيمة وبين محيطها الخارجي، والمتمثلة في: العلاقات مع الموردين وعلاقات مع المستهلكين، وكذا العلاقات والروابط الداخلية الموجودة بين أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى العلاقات مع سلاسل القيمة للمؤسسات الأخرى الناشطة في بيئة أعمال المؤسسة (Dekker, 2003).

أما "مرسي" فقد سار تقريبا على خطى (Porter) و (Shank & Govindarajan) عندما اعتبرها طريقة نظامية للأنشطة التي تؤديها المؤسسة، والتي يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها (مرسي، 1998، صفحة 89).

وتنطوي وجهة نظرنا من خلال ما تم عرضه من مفاهيم لمصطلح سلسلة القيمة، أن كل المفاهيم تتفق على أن القيمة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تنشأ بطريقة نظامية ومتتابعة عبر أنشطة المؤسسة، وذلك انطلاقاً من تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع جاهزة للاستهلاك ذات قيمة في نظر الزبون، إلا أن تعريف كل من (Porter, 1985) و (Shank &

(Govindarajan, 1993) و تعريف (مرسي، 1998) لسلسلة القيمة أضافت جانب آخر في طرحها للمفهوم من خلال اعتبارها أداة تساعد في فهم مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة التي يمكن للمؤسسة تحقيقها للتفوق على منافسيها.

كما يتبين من خلال ما تم عرضه أن سلسلة القيمة تركز أساسا حول المحاور التالية:

- ✓ تصنيف الأنشطة من منظور القيمة؛
- ✓ خلق قيمة يدركها الزبون؛
- ✓ رفع هامش المؤسسة من خلال البحث عن مصادر التميز؛
- ✓ الاهتمام بعلاقات سلسلة القيمة الداخلية منها والخارجية.

ومما سبق ذكره يمكن القول ان سلسلة القيمة أداة من أدوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة، تعتمد أساسا على تحليل مختلف الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة وتعظيمها، وتساهم في معرفة مصادر التميز داخل المؤسسة.

ثالثا: أهمية تحليل سلسلة القيمة

تكمن أهمية تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة في التشخيص الاستراتيجي المنهجي لها المستند على تحليل الأنشطة والعمليات الأساسية المولدة للقيمة، حيث يوفر رسم تخطيطي لفهم كيفية تشكيل القيمة عبر حلقاتها وكيفية الاستفادة من الترابط بين حلقات سلسلة القيمة، ويوفر أيضا معلومات كافية عن نقاط القوة الممكن التي يمكن الاستفادة منها ونقاط الضعف الواجب تقويتها وتصحيحها، بالإضافة إلى مساهمته في معرفة وتحديد مواطن التميز داخل المؤسسة، من خلال معرفة مدى مساهمة الأنشطة في توليد القيمة. ويعتبر الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية أن لعملية تحليل سلسلة القيمة أهمية كبيرة ومتعددة وتمثل في الآتي (Mabberley, 1998)، (بوطيبة، 2017)، (مداح، 2015، صفحة 195):

- المساعدة على تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي المناسب، خاصة عند تحديد التكلفة التي يتحملها كل نشاط؛
- يمكن من خلالها مقارنة سلسلة القيمة للمؤسسة مع منافسيها، حيث كلما كانت تكلفة نشاط ما مثلا داخل المؤسسة أقل من تكلفة نفس النشاط أو مماثل له عند المنافسين، فهذا يعني أن المؤسسة بإمكانها الاستفادة من فارق التكلفة في بناء مزاي تنافسية وبالتالي خلق قيمة للزبون وللمؤسسة؛
- يسمح استخدام تحليل سلسلة القيمة برسم خريطة بيانية لمختلف النشاطات التي تمثل القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، ومن خلالها تمكن المشخص من معرفة أي النشاطات والوظائف التي تمتلك فيها الكفاءة الضرورية لتحقيق أكبر قيمة ممكنة لزيائنها والعكس، وبهذا يمكن للمؤسسة أن تقرر على أي وظيفة يمكن التركيز لتحقيق الميزة التنافسية للتكيف مع متطلبات المحيط أو التخلي عنها بالمناولة للغير وإعادة التمرکز على النشاطات التي تتحكم فيها؛
- يمكن للمؤسسة من خلال تحليل سلسلة القيمة أن تحدد بشكل أفضل نقاط قوتها وضعفها، خصوصا إذا ما تم مقارنتها مع منافسيها؛

- تستخدم سلسلة القيمة كقائمة مراجعة أو فحص من خلال عملية تحديد ووصف مراحل الأعمال، كما أنها توفر عرضاً مختصراً وشاملاً للمراحل الاستراتيجية التي يمكن تقسيمها بعد ذلك، لكي تشكل مراحل الأعمال التي يمكن من خلالها إدارة تلك الأعمال.

كما تكمن أهمية تحليل سلسلة القيمة من وجهة نظر (Macmillan & Tampoe, 2001) في النقاط التالية:

- تطوير ودعم الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة، وبالمقابل خفض كلف الأنشطة التي لا تساهم في ذلك؛
- يتيح تحليل سلسلة القيمة قدرة المؤسسة على قياس وتقدير القيمة المقدمة وكذا الهوامش التي يساهم بها كل نشاط في السلسلة.
- فيما أضاف (اوהלلال، 2018، صفحة 47) بعض العناصر والمتمثلة في أنها :
 - تُمكن من الحصول على صورة شاملة لتدفقات المواد والمعلومات وهذا ما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتدفقات؛
 - تساعد في تحديد مصادر هدر القيمة داخل المؤسسة؛
 - يمكن اعتبارها أفضل طريقة لرؤية القيمة؛
 - تساهم في تطوير لغة مشتركة لتمييز مختلف عمليات تقديم الخدمة؛
 - تساعد على إبراز العلاقات بين المعلومات وتدفق المواد على طول سلسلة القيمة؛
 - تساهم في الحصول على معلومات أساسية لتحسين عملية تقديم الخدمة.

في حين يرى (El kelety) نقلاً عن (محمد عبد الله، 2019، صفحة 313) أن تحليل سلسلة القيمة يساعد المؤسسة في تحسين موقفها الاستراتيجي من خلال ما يلي:

- تقليل الوقت المستغرق لأداء الوظائف بفضل الترابط الحاصل بين الأنشطة داخل السلسلة؛
 - تحسين جودة المنتج بفضل التواصل والترابط في العلاقات بين سلسلة القيمة و الزبائن؛
 - تقليل التكاليف من خلال إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة ومن خلال إعادة تشكيل سلسلة القيمة؛
 - توفير آليات تقييم الموقف التنافسي للتكاليف ومن ثم تحسين الموقع الاستراتيجي.
- ومن خلال ما سبق ذكره، نرى أن أهمية تحليل سلسلة القيمة تتمحور في مجملها حول النقاط التالية:

- ✓ بناء ميزة تنافسية إما عن طريق خفض التكاليف، أو تمييز المنتج، سواء في التكنولوجيا المستعملة، أو التميز بالجودة، أو الخدمات المقدمة، التسليم... الخ؛
- ✓ تعظيم الأرباح وخلق قيمة للمؤسسة؛
- ✓ خلق قيمة للزبون؛
- ✓ تعزيز الكفاءة التنظيمية؛
- ✓ المساعدة على ربط استراتيجية المؤسسة بسلسلة القيمة.

رابعاً: أهداف ومزايا تحليل سلسلة القيمة

أ- أهداف تحليل سلسلة القيمة:

تعددت الآراء وأساليب التعبير عن الأهداف وراء تحليل سلسلة القيمة للمؤسسات، فحسب (أبو رشيد و الحسين، 2021، صفحة 221) فهذه الأهداف تتمثل في:

- دعم المركز الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات إما بتكاليف أقل أو عن طريق جودة متميزة مقارنة بالمنافسين، وهذه القدرة لا تتحقق من خلال النظر إلى جميع الأنشطة الأساسية كمجموعة واحدة، ولكن تتحقق من خلال التحليل المستقل لكل نشاط من أنشطة القيمة؛
- دعم القدرة الاستراتيجية للتكاليف لتحقيق القيادة التكاليفية، أي القدرة على تخفيض التكاليف عند حدود تقل عن متوسط تكلفة الوحدة من هذا المنتج في المؤسسة ذات المركز الاستراتيجي للتكاليف، وهذا ما يعطي الدقة في قياس تكلفة المنتج، فضلاً عن زيادة فاعلية الرقابة على عناصر التكاليف، وبالتالي توفير المنتجات بتكلفة أقل تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة عن طريق تحليل العمليات داخل المؤسسة؛
- تقييم البعد التنافسي للمؤسسة؛
- تقدم عرض رؤية واضحة لإدارة المؤسسة لكشف الفرص التي يمكن استغلالها، والوقوف على نقاط الضعف وتقويمها؛
- المساعدة في تحسين اتخاذ القرارات.

وفي ذات السياق يضيف (تعتاع، 2014، صفحة 52) أهداف أخرى لتحليل نموذج سلسلة القيمة والمتمثلة في:

- تطوير سلاسل القيمة التنافسية للحصول على نتائج إيجابية من خلال تعظيم قيمة المؤسسة ضمن أنشطة سلسلة القيمة؛
- صياغة مناهج عمل مشتركة للعمل مع الموردين والزبائن، مما يساهم في تقديم منتجات تحقق متطلبات الزبون وبالتالي تضيف قيمة؛

- استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم العلاقات بين الأطراف ضمن أنشطة سلسلة القيمة.

وتهدف سلسلة القيمة حسب (البغدادي، 2019، صفحة 164) إلى تحديد الفوائد الأقل كلفةً، ومعرفة نقاط الضعف

عبر كل سلسلة القيمة انطلاقاً من استعمال المواد الأولية وصولاً إلى نشاطات خدمة الزبائن.

ومما سبق ذكره، نستنتج أن الهدف من تحليل سلسلة القيمة ينحصر في العناصر التالية:

✓ **خلق القيمة:** يتحقق من خلال نجاحها في تحقيق التميز عبر سلاسل القيمة والتمكن من خلق قيمة أكبر لعملائها الحاليين والمحتملين مقارنة بمنافسيها.

✓ **تخفيض التكاليف:** من خلال تشخيص دقيق وشامل لكل الأنشطة، وكشف مواطن هدر القيمة وتصحيحها أو إلغائها

✓ تحسين الخدمات: ويكون من خلال تحسين الكفاءة والفعالية ومن خلال البحث عن التميز وخلق القيمة.

ب- مزايا تحليل سلسلة القيمة:

يساهم تحليل نموذج سلسلة القيمة للمؤسسة في تحقيق بعض المزايا والتي يمكن الاستفادة منها وتوظيفها بهدف دعم المزايا التنافسية وتعظيم هامش الأرباح، وفي هذا الإطار يرى (Kirli & Gûmûs, 2011, pp. 312-313) أن أهم المزايا التي يتيحها تحليل سلسلة القيمة تتمثل في:

- تحسين علاقات المؤسسة مع مورديها وزبائنها؛
 - تعزيز الروابط الداخلية بين حلقات سلسلة القيمة؛
 - المساهمة في تحديد عناصر التكلفة لعمليات توريد القيمة عن طريق تحليل التكلفة الداخلية؛
 - تساعد في فهم مصادر التميز ضمن حلقات سلسلة القيمة؛
 - تساهم في تعظيم قيمة الزبون تماشياً مع تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة المنتجات؛
 - يعد أسلوب سلسلة القيمة أداة استراتيجية بهدف التشخيص الدقيق لكل أنشطة المؤسسة.
- كما يساعد تطبيق سلسلة القيمة في توفير معلومات دقيقة حول نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.

ويضيف (ابوعنجة، 2015) مزايا أخرى والمتمثلة حسب ما يلي:

- تحسين الموقف التكاليفي للمؤسسة، وبالتالي تدعيم قدرتها التنافسية في السوق المحلية والدولية؛
- إتاحة الفرصة لتحليل مسببات التكلفة وبالتالي تخفيض آثارها على المؤسسة؛
- تصنيف أنشطة المؤسسة مما يسهل عملية تطبيق نظام محاسبة التكاليف على الأنشطة بفاعلية؛
- يؤدي تحليل أنشطة القيمة إلى الكشف عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة، بل والتي تسبب تكاليف إضافية للمؤسسة؛
- التركيز على التكلفة على تخفيض التكلفة وإيجاد صيغ لتحسين العوائد من سلسلة القيمة؛
- تحسين قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة لظروف ومعطيات بيئة المؤسسة؛
- يساعد في رفع الأداء والتعرف على الفرص التي تساهم في تطوير العمل؛
- يساعد المؤسسة في إبراز وتوضيح مؤشرات الأداء لنظام المعلومات الإدارية لديها.

ومن خلال ما تقدم ذكره نلخص إلى وجود عديد من المزايا التي يتيحها تحليل سلسلة القيمة والتي نوجزها في ما يلي:

- 1/ تصنيف الأنشطة حسب مساهمتها في خلق القيمة. 2/ آلية لخفض التكاليف. 3/ القدرة على الفهم العميق لسير المؤسسة من خلال تحديد الروابط بين الأنشطة.

الفرع الثاني: أسس التحليل الاستراتيجي لسلسلة القيمة

أولاً: نظرة استراتيجية لتحليل سلسلة القيمة

إن أعمال المؤسسة يمكن أن توصف بشكل أفضل على أنها مجموعة من الحلقات المرتبطة ببعضها البعض مكونة بذلك سلسلة للقيمة، عوض اعتبارها جمع عشوائي للمعدات والأموال والأفراد، وعلى هذا الأساس فإن أنشطة المؤسسة يمكن تحليلها استراتيجياً اعتماداً على دورها في خلق القيمة وتعظيمها ومدى المحافظة عليها، ويتم ذلك من خلال فهم دور عمل الأنشطة في تحقيق القيمة ومعرفة مسببات التكلفة التي تحدد نقاط قوة المؤسسة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

وفي هذا الإطار يرى (هوشيار، 2009، صفحة 101) أن تحليل سلسلة القيمة يعتمد على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات المتتابعة والمتراطة استراتيجياً مع بعضها البعض، بحيث أن كل نشاط (حلقة) يضيف جزءاً من القيمة الكلية للزبون، والتي تساهم بدورها في تحقيق جزء من الربح (الهامش) الكلي للمؤسسة، وبذلك تتراكم الأرباح عبر حلقات سلسلة القيمة.

أما (القيسي و الطائي، 2014، صفحة 195) فيرى أن تحليل سلسلة القيمة يمكن اعتباره تحليل استراتيجي لأنشطة المؤسسة، الذي يلقي الضوء على القيمة المضافة الناتجة عن كل خطوة من خطوات عمليات التصنيع المعقدة وذلك لمعرفة أين يمكن التقليل من الكلف وأين يمكن زيادة القيمة، إن هاتين الخطوتين أساسيتين لتحديد كل مجموعة من الأنشطة على حدا وأيضاً لتحديد مقدار القيمة المضافة لكل مجموعة من الأنشطة ثم ربط ذلك بتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويؤكد (البغدادي، 2019، صفحة 164) بقوله أن تحليل سلسلة القيمة هو عبارة عن تلك الإجراءات التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد الكلف المترافقة مع النشاطات التنظيمية من شراء المواد الأولية إلى تصنيع المنتجات ثم إلى تسويقها، مما يساعد على إجراء فحص لمعرفة اصول وقدرات المؤسسة كمصادر للمؤهلات المميزة.

ويضيف (مرسي خليل، 1998، صفحة 94) أن تحليل سلسلة القيمة هو إجراء استراتيجي يركز على تحديد العوامل الداخلية الرئيسية المكونة لسلسلة القيمة وإخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية، يعتمد على تجزئة أنشطة المؤسسة من الناحية الاستراتيجية إلى مجموعتين، أنشطة رئيسية لخلق القيمة وأنشطة داعمة (مساندة) للأنشطة الرئيسية، وذلك بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

أما (Porter M. , 1998, p. 80) فيرى أن تحليل سلسلة القيمة هو عملية فحص استراتيجي لأنشطة المؤسسة ومحاولة فهم تركيبية وطريقة عمل هذه الأنشطة، وطريقة تقسيمها تقسيماً استراتيجياً إلى مجموعتين حسب درجة التناسق والتشابه فيما بينها من منظور خلق القيمة للمؤسسة وللزبون على حد سواء، وحسب إسهامها في خلق التميز مقارنة بمنافسيها إلى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة لها.

ويعتبر "باسيلي" نقلاً عن (الشعباني و عبد الحديدي، 2010، صفحة 76) أن تحليل سلسلة القيمة يركز على محورين رئيسيين وهما:

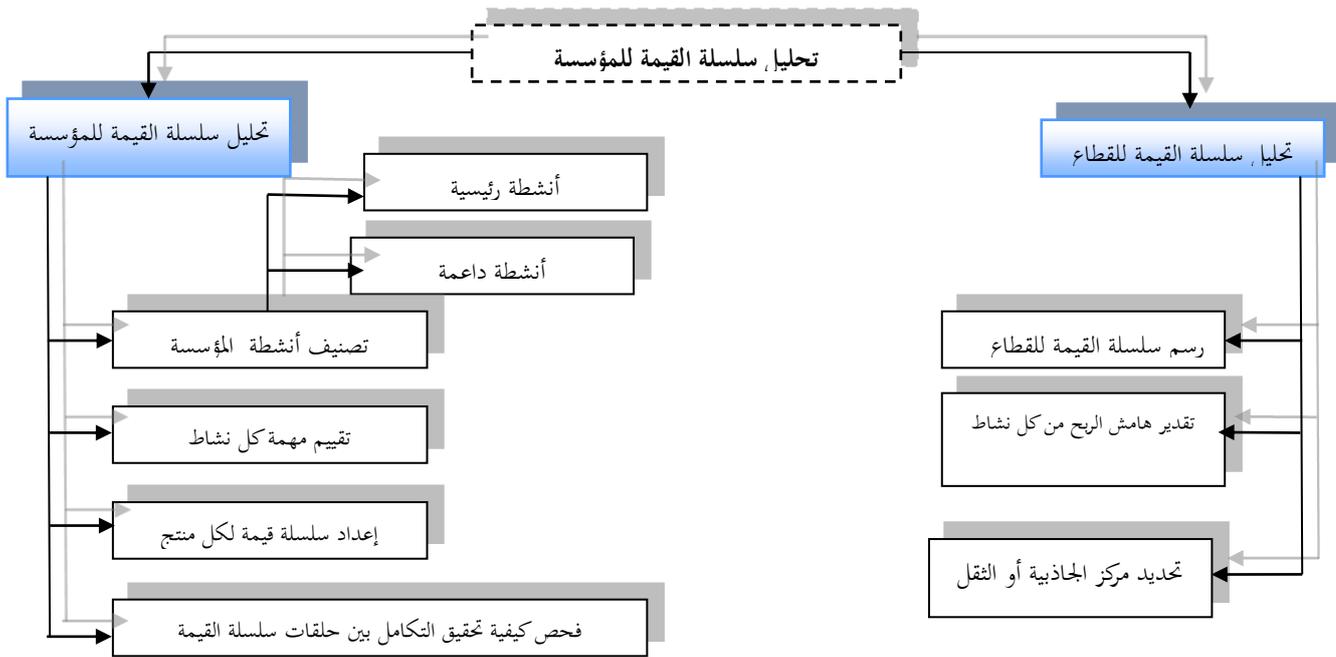
- تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة: وهي الأنشطة التي يقتنع المستهلكون أنها تضيف قيمة للمنتج، وتستخدم المؤسسات هذا المفهوم للمساعدة في تصنيف الأنشطة لديها، إما رئيسية أو داعمة؛
- تحديد الكلف التي تضيف قيمة: وهي تلك الكلف التي يقتنع المستهلكون أن إنفاقها يؤدي إلى إضافة قيمة للمنتج، وتستخدم المؤسسات هذا المفهوم للفصل بين الكلف التي تضيف أو لا تضيف قيمة.

ثانيا: منهجية وخصائص تحليل سلسلة القيمة

أ- منهجية تحليل سلسلة القيمة:

يعتبر "Morvan" أن تحليل سلسلة القيمة يمكن تفسيره بشكل أساسي من مصدرين في النظرية الاقتصادية، سلسلة القيمة للقطاع ككل، وسلسلة القيمة للمؤسسة (Morvan, 1991, p. 243)، ولتحقيق ذلك يجب إتباع الخطوات الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): العمليات الأساسية لتحليل سلسلة القيمة



المصدر: (درة و جرادات، 2014، صفحة 125)

01- تحديد سلسلة القيمة للقطاع:

تهدف هذه الخطوة لتحديد موقع المؤسسة في سلسلة القيمة للقطاع الذي تنتمي إليه، وتتطلب هذه العملية مجموعة من الإجراءات كما هو موضح في الشكل رقم (09) والمتمثلة في:

- رسم سلسلة القيمة للقطاع الذي تنتمي إليها المؤسسة: والتي تتضمن الفعاليات المتتالية من المواد الخام إلى الزبون، ثم تحديد موقع المؤسسة ضمن هذه السلسلة.

■ تقدير هامش الربح الذي يتحقق من كل نشاط في السلسلة: يرى (WHEELEN & HUNGER, 2011, p. 145) أنه يمكن تحليل الصناعة من خلال تحديد هامش الربح المتاح في أي حلقة من حلقات سلسلة القيمة، على سبيل المثال يتم تقسيم إيرادات وأرباح صناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية بين العديد من أنشطة سلسلة القيمة المشكلة لها، بما في ذلك التصنيع، مبيعات السيارات الجديدة والقديمة منها، تجارة البنزين بالتجزئة، وخدمات ما بعد البيع، وتمويل الإيجار، ومع ذلك فإن مسألة تحديد النشاط الأكثر ربحاً كان أمراً مختلفاً، حيث كان نشاط تمويل (الإقراض) السيارات هو النشاط الأكثر ربحية في سلسلة القيمة، يليه نشاط التأمين وخدمات ما بعد البيع. بينما سجلت الأنشطة التي تعتبر جوهرية وأساسية كالتصنيع والتوزيع حصصاً أقل من إجمالي أرباح الصناعة مقارنة بإجمالي الإيرادات المسجلة.

■ تحديد مركز الجاذبية (الثقل): عندما يتم وضع معالم سلسلة القيمة، تحدد بعدها المؤسسة ما يعرف بمركز الجاذبية (الثقل) لها، والذي يشير إلى مختلف النشاطات التي تتمتع فيها المؤسسة بالقدرات والمهارات الأكبر داخل السلسلة، أي تحديد النشاطات الفاعلة داخل السلسلة التي تحقق أكبر هامش، والذي على أساسه تحدد المؤسسة استراتيجياتها المستقبلية.

02- تحديد سلسلة القيمة للمؤسسة:

بعد تحديد سلسلة القيمة للقطاع، يتم تحديد الحلقات المكونة لسلسلة القيمة للمؤسسة (رسم النموذج)، والذي يتم عبر المراحل التالية:

■ المرحلة الأولى: تحديد أنشطة سلسلة القيمة: تعتبر عملية تحديد الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة، خطوة رئيسية وهامة نحو بناء نموذج صحيح وفعال. ولتحديد أنشطة سلسلة القيمة يجب القيام بالخطوات التالية (سرور و هادي صالح، 2016، صفحة 252):

- البحث عن الأنشطة المستقلة والمنفصلة: تتميز هذه الأنشطة بكونها أنشطة قادرة أو تساهم في خلق قيمة بطرق مختلفة، وأنها تحتوي على تكاليف مختلفة، موجّهات كلف مختلفة، وموجودات مستقلة وعمال مختلفين.

- تحديد الأنشطة التشغيلية، الإجرائية، والأنشطة الهيكلية: تتمثل الأنشطة التشغيلية بالمهام كافة والعمليات المتعلقة بتصنيع المنتجات وتسويقها، أما الأنشطة الهيكلية فهي توضح الطبيعة الاقتصادية للمؤسسة. في حين تتضمن الأنشطة الإجرائية كافة أوجه عمليات المؤسسة التي تعكس قابليتها في تنفيذ العمليات بكفاءة وفعالية.

- التركيز على الأنشطة الإجرائية والهيكلية: تركز معظم المؤسسات على الأنشطة التشغيلية في تحديد مصادر الميزة التنافسية، إلا أن هذا التركيز غالباً ما يكون محدود ومفيد في الأجل القصيرة فقط، وبالتالي فإنه لا يقدم ميزة تنافسية بشكل متكامل. وعليه يجب أن تركز المؤسسات على الأنشطة الإجرائية والهيكلية إذا ما أرادت البقاء والنمو في ظل المنافسة الدولية.

■ المرحلة الثانية: تصنيف أنشطة المؤسسة حسب تأثيرها على قيمة المنتج: يتم تصنيف الأنشطة وفق معيار المساهمة في خلق القيمة للمؤسسة وللزبون إلى (الغزالي، 2021):

- أنشطة رئيسية في خلق القيمة: وهي الأنشطة التي تضيف قيمة، والمتمثلة في عمليات الصنع والإنتاج وتعمل على تعظيم قيمته، حيث يرى تتولى إدارة المؤسسة التعرف على الأنشطة التي تضيف قيمة بغرض محاولة تخفيض وترشيد تكلفتها لما تستهلكه من موارد.

- أنشطة مساندة (داعمة): وهي الأنشطة التي لا تضيف قيمة وليس لها علاقة مباشرة مع عمليات الصنع والإنتاج والتحويل، ولا تعمل على تعظيم قيمته، ويفيد التعرف على هذه الأنشطة بغرض التخلص منها أو تخفيضها أو تحسين الفائدة المتوقعة من التكاليف المنفقة عليها.

■ المرحلة الثالثة: تقييم أنشطة سلسلة القيمة: يتم تقييم نشاطات السلسلة في ضوء مهمتها، فالنشاطات الرئيسية يتم تقييمها في ضوء مساهمتها في تحقيق القيمة والميزة التنافسية للمؤسسة، أما الأنشطة الداعمة فيتم تقييم أنشطتها وفق درجة مساندتها ودعمها لسير الأنشطة الرئيسية.

■ المرحلة الرابعة: تحديد أساليب التكامل بين حلقات السلسلة: يهدف هذا الأسلوب بوضع تعديلات وتحسينات على مستوى الحلقات المشكلة لسلسلة القيمة، والبحث عن الآلية التي تمكن مختلف الأنشطة من أداء مهامها وفق منظور استراتيجي مرتبط بالأهداف، وبالكيفية التي تساعد في البحث عن مصادر الميزة التنافسية داخل السلسلة. تجدر الإشارة إلى أنه في حالة ما كانت المؤسسة تنتج أكثر من سلعة أو خدمة، فمن الضروري أن تقوم بوضع نموذج لسلسلة القيمة لكل سلعة أو خدمة، ومن ثم تقوم بفحص وتقييم العلاقة بين الحلقات المكونة لكل سلسلة من سلسلة القيم الخاصة بكل منتج.

كما نشير أيضا أن بعض المؤسسات تمارس أنشطة متعددة ومتداخلة ببعضها البعض، وبالتالي قد يصعب وضع نموذج مثالي لسلسلة القيمة لها، لذلك فليس من الضروري أن تشمل سلسلة القيمة كل المهام والوظائف، ويمكن الاعتماد فقط على تعيين النشاطات الأساسية للسلسلة بشرط أن يتضمن هذا النشاط الخصائص التالية (مداح، 2015، صفحة 195):

- أن تركز على ميكانزمات اقتصادية مختلفة؛
- أن يكون لها أثر كبير على تمييز المنتجات؛
- أن تمثل جزءا هاما أو متناميا في التكاليف.

ومن وجهة نظر (Mitchell, Kean, & Coles, 2009) فإن مراحل وخطوات تحليل سلسلة القيمة تتمثل في ثلاث خطوات رئيسية وهي: مرحلة التشخيص، مرحلة تحديد نطاق العمل وترتيب أولويات الفرص ومرحلة التخطيط والجدوى. والتي نفضلها في الجدول التالي.

الجدول رقم (04): مراحل وخطوات تحليل سلسلة القيمة

المراحل	الخطوات	الإجراءات	الأهداف
المرحلة الأولى: تشخيص البيئة الداخلية والخارجية	الأولى	تصنيف الأنشطة المكونة للسلسلة (رئيسية، داعمة)	تحديد معالم النموذج المكون لسلسلة القيمة
	الثانية	تحديد طبيعة المنافسين، الزبائن، الموردين	معرفة موقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين
	الثالثة	تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتحديات.	تحديد إمكانيات المؤسسة
	الرابعة	التفاوض مع الموردين، وفهم الزبائن	تحديد القيمة التي تسعى المؤسسة للتميز بها
	الخامسة	تتبع مصادر الميزة التنافسية، تدفق الإيرادات، والكلف	متابعة تدفقات الإيرادات من خلال السلسلة وتقييم المدى الذي يمكن من خلاله تعظيم القيمة.
المرحلة الثانية: تقييم الأنشطة المساهمة في خلق القيمة	السادسة	تصحيح نقاط الضعف وتصحيح المسارات الخاطئة	تحديد الأنشطة التي تتطلب التغيير لمواصلة بقية المراحل
	السابعة	تحليل الخيارات الاستراتيجية الممكنة،	توليد مجموعة بدائل التي تسهم في خلق القيمة
	الثامنة	تحديد الخيار الأمثل	تحديد مصدر أقصى قيمة ممكنة
المرحلة الثالثة: اعتماد خيار / أو خيارات استراتيجية مناسبة	التاسعة	التنفيذ والتقييم	تعزيز المركز التنافسي والمحافظة على الميزة التنافسية، ولاء الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أعمال (Mitchell, Kean, & Coles, 2009)

أما (عمر النور، 2018، صفحة 67) فيرى أن الإطار الفكري لنموذج سلسلة القيمة يعتمد على ثلاث مراحل تركز عليها آلية وضع نموذج لسلسلة القيمة للمؤسسة وهي:

- مرحلة القياس: يتم تنفيذ هذه المرحلة على خطوتين، حيث تتمثل الخطوة الأولى في تقسيم الأنشطة المولدة للقيمة، بينما تتمثل الخطوة الثانية في قياس القيمة التي تضيفها هذه الأنشطة.

- **مرحلة التقييم:** تهدف هذه المرحلة إلى توضيح جوانب التميز أو القصور في القدرة الاستراتيجية للتكاليف على مستوى أنشطة القيمة، وبالشكل الذي يؤهلها أو يستبعدا للقيادة بالتكلفة، على أن يتم الاعتماد على تحليل نتائج هذا التقييم في تقويم نقاط الضعف المسجلة وإعادة تشكيل أنشطة القيمة.

- **مرحلة التحليل:** تعتبر هذه المرحلة الوسيلة التي يعتمد عليها الإطار الفكري لنموذج سلسلة القيمة، بحيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتحليل القيمة النهائية المولدة من طرف الأنشطة للتعرف على مصادر التميز و مدى قدرتها في تحقيق الصمود أمام القيم المعروضة والمقدمة من طرف المنافسين.

وحسب (Feller, Shunk, & Callarman, 2006, p. 01) فإن نماذج سلسلة القيمة تتشكل وفق الأهداف المرجوة منها، والتي مثلها في ما يلي:

- **سلسلة القيمة المقيدة:** وهي السلسلة التي تقوم بتنفيذ أوامر الزبائن وتفيد مخرجاتها حسب طلب الزبائن المعدة مسبقا، حيث في هذه الحالة يمكن ملاحظة غياب بعض الأنشطة المولدة للقيمة عن حلقات السلسلة، بمعنى أن بعض الأنشطة قد لا يصبح لها دور في توليد القيمة وقد لا تستعمل تماما في الحالة هذه.
- **سلسلة القيمة التي تلبى متطلبات واحتياجات الزبائن:** هنا تقوم المؤسسة عبر حلقات وأنشطة سلسلة قيمتها بتقديم منتجات ذات قيمة في نظر زبائنها.
- **سلسلة القيمة التي تعرف المنتج:** ضمن هذه السلسلة تقوم المؤسسة بطرح منتجات لاكتشاف السوق على أمل أن تكون مصدر لتوليد القيمة في نظر زبائنها.

ب- خصائص تحليل سلسلة القيمة:

- حتى تتمكن المؤسسة من التحليل السليم للقيمة التي تسعى لتحقيقها يتوجب عليها مراعاة بعض الخصائص التي تجعل من القيمة المستهدفة أكثر فعالية وموثوقية، ويمكن حصر هذه الخصائص في النقاط التالية (صالح، 2014، الصفحات 61-62):
- **طريقة علمية:** وذلك من خلال استعمال المعرفة في التحليل والقياس، والاستعانة بالأرقام والمعلومات المبنية على أسس علمية في تحليل مختلف أنشطة سلسلة القيمة. والتي بفضلها تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات صحيحة.
- **تحسين قيمة المنتج:** أي أن يكون الهدف الأساسي من تحليل سلسلة القيمة هو تعظيم قيمة المنتج من وجهة نظر الزبائن مقارنة بمنافسيها، بمعنى أن تكون المنفعة المدركة قادرة على إشباع رغبات الزبائن وأن تكون قيمة المنتج أكبر من السعر المضحى به مقابل الحصول عليه. ويتحقق ذلك إذا تمكنت المؤسسة إما تخفيض التكاليف المرتبطة بالمنتج أو رفع جودته.
- **موجهة نحو الوظيفة:** أي أن تقوم على التحليل الوظيفي للمنتج من خلال تحديد وظائفه ومن ثم تقييمها، حيث أن المنتج يتصف بمجموعة من الوظائف التي يؤديها بدلا من هيكلته.

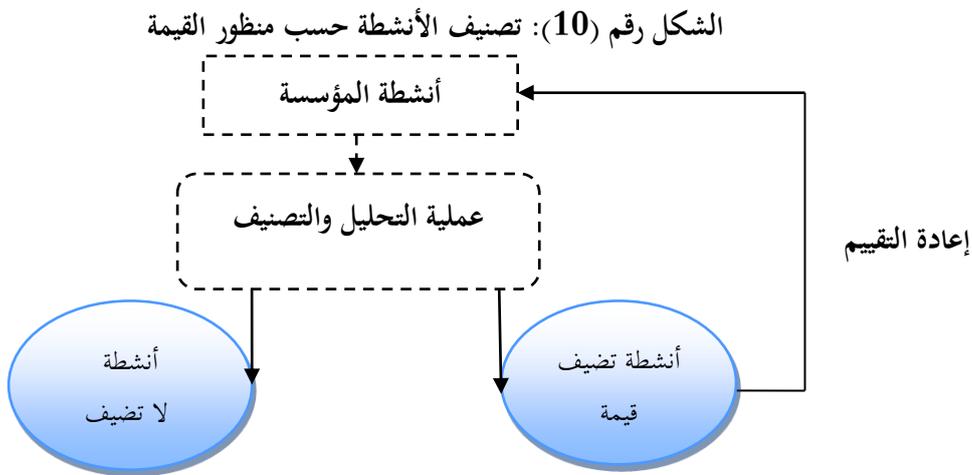
■ إيجاد علاقات بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفته: بمعنى أن يعمل تحليل سلسلة القيمة على البحث عن التوليفة المثالية بين القيمة والتكلفة المصاحبة له، أي أن لا يؤدي رفع قيمة المنتج إلى رفع تكلفته، وأن لا يؤدي السعي كذلك إلى تدنية التكلفة على تخفيض قيمة المنتج.

وبناء على الفلسفة التي يقوم عليها تحليل سلسلة القيمة، فإنه يجعلها تتصف ببعض الخصائص الجوهرية، والتي حصرها (البياتي، 2016، صفحة 283) فيما يلي:

- سلسلة القيمة كطريقة علمية تسمح بالقياس: كقياس التكلفة و القيمة؛
- سلسلة القيمة كآلية لابتكار روابط بين القيمة والتكلفة؛
- سلسلة القيمة كآلية لتحسين قيمة المنتج؛
- سلسلة القيمة كآلية موجهة نحو الأنشطة المتعلقة بالقيمة؛
- سلسلة القيمة كآلية لخفض التكاليف.

ثالثاً: التحليل الاستراتيجي لسلسلة القيمة حسب نموذج "مايكل بورتر"

حسب "مايكل بورتر" فإن سلسلة القيمة تعتبر نموذج لتحليل الأنشطة الرئيسية في خلق القيمة وذلك بهدف تحديد مصادر التميز و معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، حيث تسمح هذه السلسلة برسم خريطة بيانية لمختلف النشاطات أو الوظائف التي تمتلك فيها الكفاءة الضرورية لتحقيق أكبر قيمة ممكنة لزبائنها أو العكس(مداح، 2015، صفحة 195)، وتعتبر المؤسسة من هذا المنظور عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية والداعمة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، التي يسهم كل نشاط منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة، كما أن تحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل الكلف من ثم تحديد مصادرها (محمد هاني، 2015)، ويوضح كلا من (Roman & Michael, 2005, p. 234) تصنيف الأنشطة حسب منظور القيمة.



المصدر: (Roman & Michael, 2005, p. 234)

ويعتبر (باغمر، 2017، صفحة 61) أن النشاط يمكن اعتباره مضيف للقيمة إذا توافرت فيه الصفات التالية:

- يجب أن يكون الزبون مستعدا للدفع مقابل الحصول على خدمات هذا النشاط؛
 - يجب أن يساهم النشاط (المنتج أو الخدمات) بطريقة ما في إرضاء الزبون؛
 - إلغاء أي خطوة من خطوات هذا النشاط ينعكس مباشرة في حجم القيمة.
- و بشكل أكثر تفصيلا مثل "بورتر" نموذج الشهير لسلسلة القيمة على النحو التالي:

الشكل رقم (11): نموذج سلسلة القيمة "لمايكل بورتر"



المصدر: (Porter, Michael, 1985, p. 37)

يتضح من الشكل رقم (11) أن "مايكل بورتر" يعتبر المؤسسة كمجموعة من الأنشطة هدفها تصميم وعرض سلعة أو خدمة وإنتاجها وتوزيعها، وهدف سلسلة القيمة هو تجسيد مجموع هذه الأنشطة. و يتم تحليل سلسلة القيمة من خلال تحليل سلوك التكلفة والقيمة عبر مختلف أنشطة السلسلة، وعليه يميز بورتر بين نوعين من الأنشطة:

أ- الأنشطة الرئيسية (الأساسية): وهي تلك الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج وتسويقها بالإضافة لخدمة ما بعد البيع، ويرى "بورتر" أن كل نشاط تمارسه المؤسسة يمكن اعتباره نشاطا رئيسيا إذا توفرت فيه الصفات التالية (عواد، الصرن، و صقور، 2016، صفحة 168):

- أن يكون مصدرا محتملا لتحقيق ميزة تنافسية؛
- أن تمثل تكاليف هذا النشاط نسبة مرتفعة من التكاليف؛
- أن يتم إنجاز هذا النشاط بطريقة مختلفة ومميزة عن المنافسين.

وحسب الشكل أعلاه، فإن الأنشطة الأساسية (الرئيسية) تتمثل في ما يلي (Porter M. , 1985, pp. 56-57):

- **الإمداد الداخلي:** هي الأنشطة المسؤولة عن تسيير المخزون وترتيب الحركة الداخلية للمواد الأولية والخامات بهدف التصنيع أو التحويل.
- **العمليات، الإنتاج (التحويل):** هي النشاطات التي يتم فيها تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع قابلة للاستعمال أو بمفهوم اعم تحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية سواء كانت سلع أو خدمات، بالإضافة إلى أنشطة صيانة معدات وتجهيزات الإنتاج، وكذا تجميع و تغليف السلع.
- **الإمداد الخارجي:** وتدعى أيضا الأنشطة اللوجستية، وهي التي تُعنى بنشاط تجميع وترتيب وتخزين المنتجات التامة الصنع وتجهيزها للبيع، كما تشمل كذلك عمليات توزيع المنتجات للأسواق أو للزبائن.
- **التسويق والبيع:** هي الوظيفة التي تهدف إلى اكتشاف الحاجات وتنمية الطلب على مخرجات المؤسسة من سلع أو خدمات والقيام بدراسة السوق والسلع للتنبؤ بالطلب في المستقبل وكذا القيام بحملات الإعلان والترويج وتوطيد العلاقات بالمستهلكين بهدف الاحتفاظ بحصتها السوقية وتعظيمها.
- **خدمات ما بعد البيع:** وتشمل مجمل الخدمات التي يستفيد منها الزبون بعد عملية الشراء مثل الضمان، التركيب و المرافقة، كتوفير قطع الغيار والتوجيه... الخ

ب- الأنشطة الداعمة (المساندة): تمثل باقي الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، وهي تساهم في عملية خلق القيمة من خلال دعمها ومساندتها للأنشطة الرئيسية، وتشمل ما يلي:

- **البنية التحتية (الأساسية):** وهي الهياكل التي تتركز عليها المؤسسة، وتشمل أنشطة الإدارة العامة، التخطيط، التمويل، الشؤون القانونية، والمحاسبة.
- **التطوير التكنولوجي:** يشير هذا النشاط إلى استخدام التكنولوجيا والابتكار في مختلف الحلقات المشكلة لسلسلة القيمة،
- **المشتريات (التموين):** وهي الأنشطة التي تتعامل وتتفاوض مع الموردين من أجل اقتناء وتوفير آلات ومعدات الإنتاج والإشراف على عمليات استلام المواد الأولية ومراقبتها وتصنيفها ومن ثم تخزينها وتوزيعها داخل المؤسسة بالكمية والجودة والسعر المناسب.
- **الموارد البشرية:** وهي الأنشطة المرتبطة بتسيير العنصر البشري في المؤسسة، وتتضمن عمليات الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتكوين وتنمية المهارات، بالإضافة إلى عمليات التحفيز المادي والمعنوي.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج هو بمثابة تمثيل عام لسلسلة القيمة وأنه ينبغي تكيفه حسب طبيعة ونوعية الأنشطة التي تؤديها كل مؤسسة، بمعنى آخر أن كل مؤسسة تملك سلسلة للقيمة الخاصة بها وتحدد وفقا للأنشطة التي تمارسها.

وحتى يكون تحليل سلسلة القيمة أدق وأشمل، مئز "بورتر" قسمين من سلسلة القيمة (مانع و عظيمي، 2020، الصفحات 296-297):

- **سلسلة القيمة الداخلية:** وتشكل من خلال تقسيم نشاط من أنشطة سلسلة القيمة إلى أنشطة فرعية منتجة للقيمة، دون اشراك النشاطات الخارجية التي ترتبط مع المؤسسة. (كتقسيم نشاط التسويق والمبيعات إلى نشاط الاشهار، تسيير قوة البيع، تسيير النشاطات التجارية... الخ).
- **سلسلة القيمة الخارجية:** وتشمل النشاطات التي تؤديها المؤسسة وتشارك في الوقت ذاته مع شركاء أماميا وخلفيا والمتمثلة في الموردون، قنوات التوزيع، الاجزاء السوقية، والتي تسمح بتحديد الروابط الموجودة بين المؤسسة والاطراف الفاعلة (موردون، موزعون، زبائن).

من جهة أخرى، أقر كلا من (Nagy, Olah, Erdei, Maté, & Popp, 2018, p. 05) بأهمية هيكل أنشطة المؤسسة كنظام يتمثل في نهاية المطاف بتكوين سلسلة القيمة، و اقترحا بالمقابل انه يجب التمييز بين سلسلة القيمة المادية وسلسلة القيمة الافتراضية، وذلك على النحو التالي:

- **سلسلة القيمة المادية:** بحيث تتضمن هذه السلسلة الأنشطة والعمليات التي يصنفها بورتر كأنشطة رئيسية في إنشاء قيمة للزبون.

- **سلسلة القيمة الافتراضية:** والتي تشير بدورها إلى مختلف المعلومات التي تم التقاطها وتجميعها خلال مراحل إنشاء سلسلة القيمة المادية، ووفق هذا النوع من السلسلة يمكن للمؤسسة مراقبة ومتابعة العملية الكاملة لخلق القيمة، كما تتيح لها ممارسة أنشطة القيمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وعليه يمكن اعتبار عملية التقاط وتقديم معلومات حول المنتج / الخدمة أو حول العمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها كحلقات تساهم بدورها في عمليات خلق القيمة.

رابعاً: نماذج سلسلة القيمة

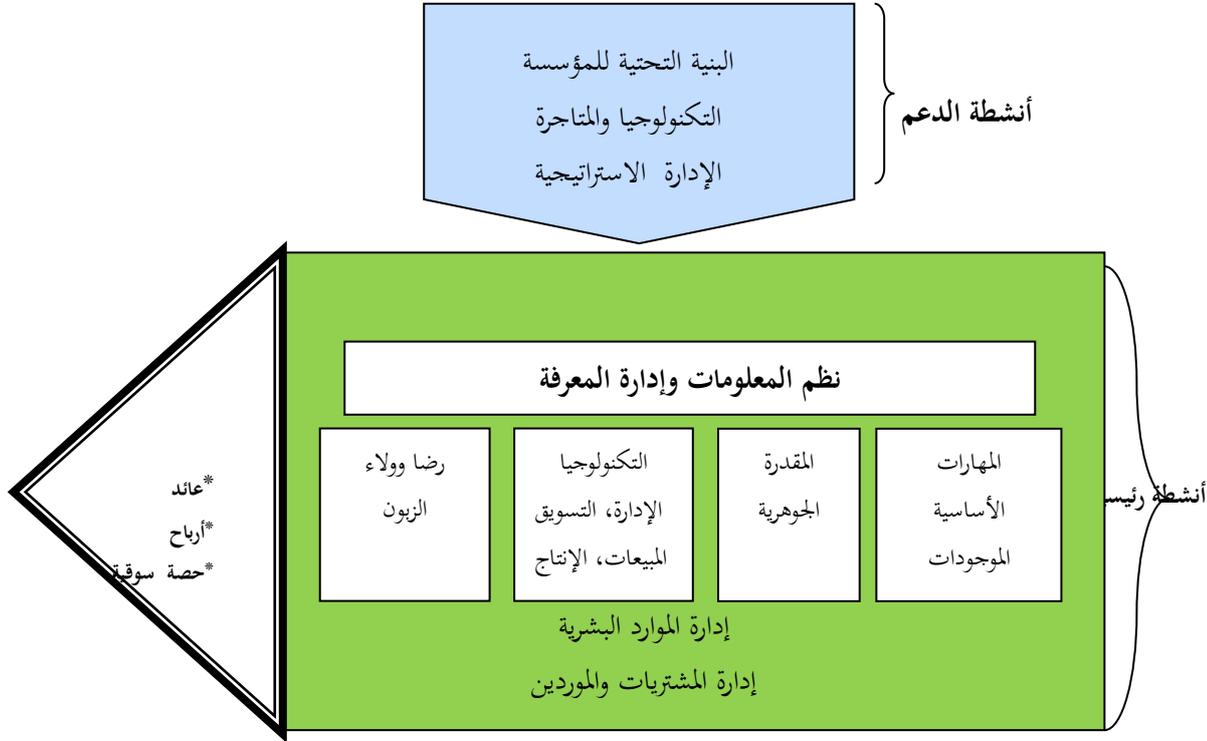
نظراً للتطورات المستمرة التي حدثت في بيئة الأعمال نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، بفضل ظهور تقنية المعلومات، هذه الأخيرة التي أثبتت فعاليتها في تسيير وتحسين أداء المؤسسات. ما أدى إلى طرح عدة أفكار لاستحداث وتعديل نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه "مايكل بورتر" سنة 1985. ومن بين النماذج التي تم تداولها نجد:

أ- نموذج سلسلة القيمة لـ Macmillan & Tampoe:

اعتبر هذا النموذج أن نظم المعلومات وإدارة المعرفة ضمن حلقات تكوين القيمة وبناء المقدرات الجوهرية التي أصبحت من الركائز المهمة في تميز الموارد الاستراتيجية للمؤسسة وقدراتها نحو استدامة ميزتها التنافسية (الجنابي أ.، 2017، صفحة 175). كما اعتبر الباحثان أن هذا النموذج المعدل يركز على خلق القيمة المضافة التي تشكل بفضل التنسيق والترابط الاستراتيجي في

العمل، وهذا ما يسهم في خلق مؤسسة ريادية في بيئة الأعمال والتي تكون قادرة على اكتساب ميزة تنافسية وبالتالي توليد قيمة مضافة لها (Macmillan & Tampoe, 2001). والشكل رقم (12) يوضح نموذج سلسلة القيمة المعدل.

الشكل رقم (12): نموذج سلسلة القيمة المعدل لـ Macmillan & Tampoe



المصدر: (Macmillan & Tampoe, 2001, p. 120)

- من خلال تحليل الشكل رقم (12) يمكن القول أن أهم ما يميز الفرق بين نموذج سلسلة القيمة لـ "Michael Porter" والنموذج المعدل الذي قدمه الباحثان "Macmillan & Tampoe" يتمثل في النقاط التالية:
- القيمة المستهدفة في استخدام النموذج، حيث أن القيمة التي استهدفها "Michael Porter" كانت تعظيم قيمة الزبون، والتي إذا تحققت تنعكس مباشرة في تعظيم إيرادات وهامش المؤسسة؛
 - أما القيمة المستهدفة في نموذج "Macmillan & Tampoe"، فتتمثل مباشرة في الإيرادات والأرباح والحصة السوقية أي قيمة المؤسسة؛
 - إضافة حلقة جديدة في النموذج المعدل والمتمثلة في نشاط نظم المعلومات وإدارة المعرفة والتي لم تذكر في نموذج "مايكل بورتير"، وذلك راجع للتطور التكنولوجي الحاصل خاصة الانترنت وتكنولوجيا المعلومات.
 - اعتبر النموذج المعدل أنشطة إدارة الموارد البشرية وإدارة المشتريات والموردين ضمن الأنشطة الرئيسية في حين اعتبرها "بورتير" ضمن الأنشطة الداعمة.
 - كما أضاف النموذج أنشطة العمليات الرامية لإرضاء الزبون وولائه ضمن الأنشطة الرئيسية، كتعويض أنشطة خدمات ما بعد البيع التي ظهرت في نموذج "بورتير".

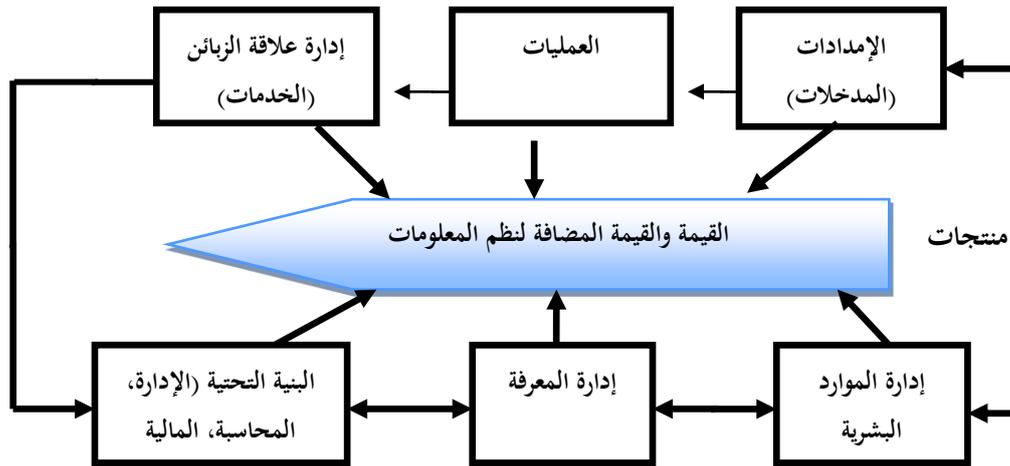
واستنادا لما تم طرحه، يرى الطالب أن أنشطة الموارد البشرية لا يمكن اعتبارها ضمن الأنشطة الرئيسية كما جاء في النموذج المعدل بقيادة Macmillan & Tampoe، وذلك لأن مهام ووظيفة هذا النشاط لا تدخل في التشكيل المادي للمنتج بصفة مباشرة، وعلى هذا الأساس نرى بقاؤها ضمن الأنشطة الداعمة كما جاء في نموذج "بورتر".

عموما، ورغم الاختلاف في تصنيفات بعض الأنشطة، وظهور أنشطة جديدة في النموذج المعدل، إلا أن الهيكل العام للنموذج حافظ على نفس التقسيمات الجوهرية والمتمثلة في تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية و أخرى داعمة (مساندة) حسب درجة مساهمتها في القيمة.

وبناء على شكل نموذج سلسلة القيمة المعدل الذي اقترحه الباحثان "Macmillan & Tampoe"، والذي تضمن إضافة نشاط نظم المعلومات كنشاط رئيسي ضمن أنشطة سلسلة القيمة، فإننا نرى أنه تم ادراجه للاعتبارات التالية:

- يساهم هذا النشاط في تحسين أنشطة وأداء سلسلة القيمة من خلال المساعدة في تأمين روابط متينة مع الموردين والزبائن وشركاء الأعمال، بالإضافة إلى المساعدة في تحليل اتجاهات وأذواق الزبائن وتفضيلاتهم.
- يساعد نظام المعلومات المؤسسة بربط العاملين والمجالات الوظيفية الرئيسية بنسيج متشابك وموحد من الاتصالات الإلكترونية والمعلوماتية بهدف خفض التكاليف، السرعة و كفاءة في الإنجاز وضمان جودة المنتجات والخدمات.
- كما أن استخدام نشاط نظام المعلومات يوفر قاعدة تقنية ومعلوماتية لمختلف حلقات سلسلة القيمة والذي بفضلها يمكن تعظيم قيمة المؤسسة ككل.

الشكل رقم (13): دور نظم المعلومات في تكوين القيمة ضمن حلقات سلسلة القيمة



المصدر: (غالب ياسين، 2018، صفحة 146)

يقودنا تحليل الشكل رقم (13) للقول أن نظم المعلومات تقوم بتكوين شبكة فرعية للقيمة والقيمة المضافة وذلك عن

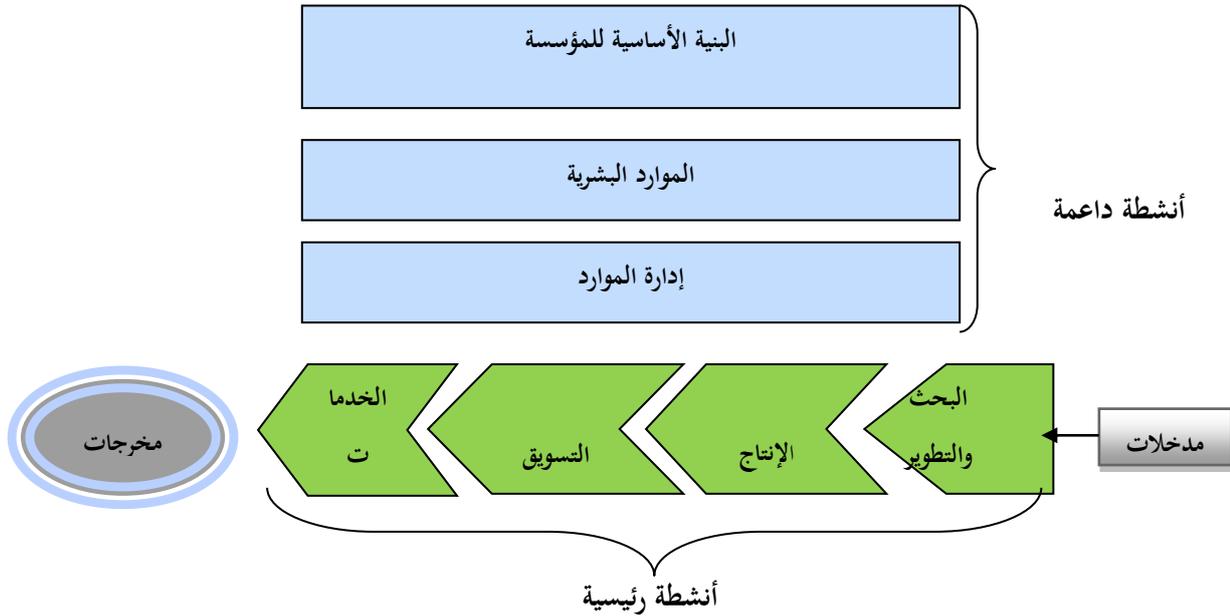
طريق:

- ربط الأنشطة المختلفة مع بعضها البعض مكونة تنظيم متكامل وبطريقة تستطيع من خلالها المؤسسة أن تلي بكفاءة وفعالية احتياجات وتطلعات الزبائن.
- الوصول إلى توليد قيمة مضافة للزبون من خلال استثمار القدرات والطاقات غير المحدودة التي يتيحها نظم المعلومات (تبادل المعلومات، تنفيذ وتوزيع الخدمات إلكترونياً، تقديم خدمات خاصة لزبائن حسب الطلب...الخ).
- يسهل من عملية انفتاح المؤسسة على حدودها التقليدية، والسماح لها أكثر من التقرب من الموردين، والمنافسين، والموزعين، والزبائن. الشيء الذي يوفر مرونة أكثر ونظرة أشمل لاتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة.

ب- نموذج سلسلة القيمة لـ Hill & Jones:

يرى كل من الباحثان " شارلز هل" و " جاريت جونز" (Hill & Jones, 1998, p. 206) أن سلسلة القيمة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتصنف على أساسها الأنشطة إلى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة كما جاء في نموذج "مايكل بورتر"، إلا أن الاختلاف الملاحظ هو في تحديد مكونات أو بالأحرى حلقات سلسلة القيمة لهذا النموذج والتي نعرضها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): نموذج سلسلة القيمة حسب "هل" "جونز"



المصدر: (Hill & Jones, 1998, p. 206)

نلاحظ من خلال الشكل رقم (14) أن نموذج سلسلة القيمة لـ "هيل" "جوناس" اعتبر نشاط البحث والتطوير من الأنشطة الرئيسية في حين أنه تم حذف وتغييب أنشطة الإمداد الداخلي والخارجي مقارنة بنموذج "بورتر"، ويبرر الباحثان ذلك بأن وظيفة البحث والتطوير تُعنى بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج وبالتالي فهي ترتبط مباشرة بتشكيل القيمة المدركة للزبون.

وفي نفس السياق واستنادا إلى نموذج "مايكل بورتر"، قسّم (عبد المجيد، 2003، صفحة 140) أنشطة سلسلة القيمة إلى أربع أقسام نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): نموذج سلسلة القيمة حسب "عبد المجيد عاطف عبد الرحمان"



المصدر: (عبد المجيد، 2003، صفحة 140)

يتضح من خلال الشكل (15) أن الأنشطة الداعمة تشمل فقط الأنشطة الإدارية، أما بقية الأنشطة فقام بتجميعها عبر ثلاث حلقات وكل حلقة تشمل مجموعة من الأنشطة وهي المدخلات، التشغيل، المخرجات، مكونة بذلك الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة.

وختاما لما تم عرضه من نماذج لسلسلة القيمة، فإنه ورغم اختلافها إلا أنها بقيت محافظة على نفس المبدئ الجوهرى، بتقسيم أنشطة المؤسسة حسب مساهمتها في خلق القيمة إلى قسمين رئيسيين أنشطة رئيسية وأخرى داعمة، ويكمن الاختلاف فقط في نوع الأنشطة المكونة لكل صنف من هذه الأصناف، كما نلاحظ أن أنشطة السلسلة غير ثابتة بحيث يمكن تحويل النموذج حسب الأنشطة التي تمارسها المؤسسة. كما يمكن ملاحظة أن النموذج الذي أتى به (بورتر) يعتبر النموذج الأكثر قابلية للتطبيق، ويمكن إسقاطه بشكل مباشر على أي مؤسسة خاصة الإنتاجية منها.

الفرع الثالث: علاقات سلسلة القيمة

تسعى المؤسسات إلى خلق قيمة عالية ومستدامة، و يعتمد ذلك على مدى قدرتها على إدارة الأنشطة المكونة لسلسلة قيمتها بالشكل الذي يمنحها أداء متميز وعالي، ويعتمد أيضا على مدى فهم المؤسسة لنظام القيمة التي تمارس فيه نشاطها، ومدى قدرتها على تحليل الروابط المتصلة بسلسلة القيمة. حيث أن مختلف الأنشطة المشكلة للسلسلة لها علاقات ارتباط فيما بينها تحددها طبيعة النشاط وخصائصه ودوره داخل السلسلة، وهذا بغض النظر عن تصنيف النشاط كان رئيسيا أو داعما. وهذا ما يدفعنا لمعرفة وإبراز العلاقات الحاصلة بين حلقات سلسلة القيمة.

كما أن تحديد علاقات سلسلة القيمة ليست هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، والمقصود بالعلاقات هو محاولة إنشاء أو وضع تخطيط مرئي للروابط والعلاقات بين سلسلة القيمة للمؤسسة والجهات الفاعلة الأخرى التي تتفاعل معها المؤسسة، حيث يمكن أن يكونوا من الموردين أو زبائن أو من قنوات التوزيع أو حتى من المنافسين.

وببساطة يمكن اعتبار هذه العلاقات كمخطط انسيابي يوضح المعاملات الأساسية لسلسلة القيمة بهدف تحديد نقاط الضعف (الحواجز والعراقيل) وكذا نقاط القوة والفرص الممكنة لها، كما أنها تساعد المؤسسة في فهم سريع وشامل للبيئة التي تنشط فيها (Herr & Muzura, 2012, p. 65).

ويشير (Thompson & Martin, 2005, p. 256) إلى أنه من المهم عدم التفكير في السلسلة على أنها مجرد مجموعة من الأنشطة المستقلة، إذ أنه في الواقع عبارة عن نظام من الأنشطة المتداخلة بفعل روابط وعلاقات بين الأنشطة المكونة للسلسلة، حيث يمكن أن يؤثر السلوك في أحد الأنشطة على تكاليف وأداء الأنشطة الأخرى وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

وفي ذات السياق يؤكد كل من (Shank & Govindarajan) بأن نموذج سلسلة القيمة هو عبارة عن نظام علاقات ارتباط داخلية، ويقصد بها معرفة الطريقة التي يتم فيها تنفيذ نشاط واحد ومدى تأثيره في إنجاز الأنشطة الأخرى، ويجب على المؤسسة إنجاز الأنشطة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وبطريقة يمكنها تقديم قيمة لربائنها (Shank & Govindarajan, 1993).

كما أبرز (Dekker) أربع أنواع للعلاقات التي تربط سلسلة القيمة مع مختلف الجهات المتفاعلة معها، والتي نوجزها في ما يلي (Dekker, 2003):

أولاً: علاقات خارجية:

يشكل الموردون والزبائن جزءاً من سلسلة القيمة الموسعة التي تنتمي إليها المؤسسة والذين تربطهم علاقات وطيدة بأنشطتها، ويتمثل هذا النوع من العلاقات بمعرفة وتحديد عمليات التكامل الحاصلة والمتعلقة بتحليل الروابط الرأسية الأمامية منها والخلفية، وذلك لمعرفة مدى استيعاب سلسلة القيمة للعلاقات المرتبطة مع الزبائن والموردين من أجل تعظيم القيمة المقدمة للزبائن (Shank & Govindarajan, 1993, p. 54).

أ- **علاقات سلسلة القيمة مع الموردين:** يعد المورد الجيد سبباً مباشراً في نجاح المؤسسة، وذلك لإسهامه في تعزيز جهودها صوب بلوغ أهدافها. لذا تحولت العلاقة بين المؤسسة والمورد من كونها تنافسية إلى علاقات تعاونية، ومن خصمين إلى شريكين ضمن علاقة شراكة طويلة الأمد. وهكذا أصبحت المنافسة تدور بين المؤسسة متمثلة في نشاط "المشتريات" ومورديها من جهة، نظير مؤسسة أخرى ومورديها من جهة أخرى ضمن تحالفات استراتيجية طويلة الأمد (المعموري، 1999، صفحة 65).

وتظهر قوة هذه العلاقة في قدرة الموردين على تزويد سلسلة القيمة بالخدمات اللازمة والمنتجات التي تقابل كافة المتطلبات الملائمة للاستخدام وبالكيفية المناسبة. كما يمكن تطوير هذه العلاقة من خلال تبادل الأفكار مع الموردين الذين يقومون بتزويدها بالمعلومات اللازمة عن أي تغيير يقوم به المورد سواء في التصميم أو الكمية أو غيرها.

ب- علاقات سلسلة القيمة مع الزبائن: باعتبار أن الزبون هو المورد الرئيسي لأرباح المؤسسة ولنموها المستقبلي، فإن مختلف المؤسسات تبحث عن استحداث أساليب جديدة لتوطيد علاقاتها مع زبائنها باتجاه ارتفاع خط النمو في تلك العلاقات، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وارتفاع إيراداتها وأرباحها. ويكمن الهدف من هذا النوع من العلاقات هو بناء علاقات مرحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة للزبائن وتحقيق رضاهم.

وفي هذا الاتجاه تقوم المؤسسة بتصميم كل جزء من أنشطة سلسلة القيمة حسب درجة المساهمة في قيمة المنتج في نظر الزبون، بالإضافة إلى قيامها بعمليات البحث عن الطرق والأساليب التي تمكنها من تحقيق رضا زبائنها والحفاظة على ولاءهم وبالتالي خلق قيمة أكبر لديهم، ولن يتحقق ذلك إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة دراسة وفهم متطلبات زبائنها الحاليين أو حتى المحتملين، عبر إنشاء وتطوير العلاقات والروابط مع الزبائن لتجعلها على اتصال دائم معهم.

وفي هذا الإطار تعرف إدارة العلاقة مع الزبائن حسب (بن تفات و بن جروة، 2021، صفحة 120) " بأنها تلك النشاطات الخاصة بالمؤسسة والمنصبة نحو تطوير علاقتها مع الزبائن والحفاظ عليهم"، حيث توفر العلاقات المباشرة مع الزبائن ضمان تدفق المعلومات المستمر حول خطط الزبائن ومتطلباتهم، بهدف ترجيح حاجات الزبون في منتجات وخدمات المؤسسة. وتظهر العلاقة العملية بين سلسلة القيمة والزبائن ضمن نشاط الإمداد الخارجي ونشاط التسويق وأنشطة الخدمات، بحيث أن هذه الأنشطة تتعامل بصفة مباشرة مع الزبائن ما يعكس أهمية ومدى تكامل هذا النوع من العلاقات.

ثانيا: علاقات داخلية

تمثل سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة نظاما متكاملًا من الأنشطة المتداخلة والمتراطة فيما بينها، وتحليل هذه الروابط يعد احد الإجراءات الهامة التي يتعين القيام بها لتوضيح الرؤيا بخصوص كيفية خلق وتعظيم القيمة عبر أنشطة السلسلة. ووفقا لنموذج سلسلة القيمة فإنه هناك نوعين من العلاقات والمتمثلة في (الشطي، 2021).

أ- العلاقات بين الأنشطة الرئيسية: وهي العلاقات التي تربط أنشطة القيمة الأساسية فيما بينها والتي تمثل مدخلات لأنشطة أساسية أخرى أو مخرجات للسوق حيث تنتقل القيمة من نشاط أساسي إلى نشاط آخر. وكمثال لهذا النوع من العلاقة، فمثلا يمكن لنشاط الإنتاج والعمليات من خلال طبيعة ودرجة جودة المنتجات التي يقدمها أن تؤثر على القيمة التي يساهم بها نشاط خدمات ما بعد البيع، حيث كلما كان المنتج ذو جودة عالية كلما ساعد نشاط الخدمات في تقديم قيمة أعلى والعكس صحيح.

كما يمكن أن تظهر هذه العلاقات من خلال قيام أنشطة التسويق والمبيعات بمعرفة رغبات الزبائن والعمل على تحديد المواصفات التي يريدونها والتي في تعتبر قيمة إضافية في نظرهم إذا ما تم تحصيلها، فنتقل هذه الرغبة إلى نشاط الإنتاج التي يشرع في تصميم المنتج وفق المواصفات التي حددتها أنشطة التسويق والتي هي في الأساس رغبات المستهلك. أخذا بعين الاعتبار في إنتاجه مراعاة الجودة والكلفة الأقل (احمد عيسى و مكى، 2009، صفحة 34).

ب- العلاقات بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة: وهي العلاقات التي تربط أنشطة القيمة الرئيسية بالأنشطة الداعمة في أدائها لوظائفها من خلال استخدام مخرجات الأنشطة الداعمة كمدخلات لكل نشاط أساسي.

وكمثال لتوضيح العلاقة داخل سلسلة القيمة، فمثلا في مؤسسة استشفائية (خدمية)، يمكن ملاحظة تدهور القيمة النهائية التي يتلقاها الزبون والمقدمة من طرف الطبيب المعالج (نشاط العمليات). ومن خلال تتبع سلسلة القيمة للمؤسسة الاستشفائية بشيء من التدقيق، ربما نجد انخفاض القيمة راجع لانخفاض القيمة المنتظرة من نشاط المشتريات (والذي يعتبر نشاط داعم)، والذي عجز مثلا عن توفير الأجهزة الطبية اللازمة والمناسبة التي تمكن الطبيب (نشاط العمليات) من تقديم قيمة أعلى للزبائن، ما أثر في النهاية على طبيعة القيمة النهائية للمؤسسة الاستشفائية.

أما بورتر، فيميز بين ثلاث أنواع من العلاقات داخل سلسلة القيمة وهي :

- العلاقات المتداخلة الملموسة والتي تنبع من فرص المشاركة في أنشطة سلسلة القيمة.
- العلاقات المتداخلة غير الملموسة والتي تتضمن تبادل الخبرات ونقلها بين أنشطة سلسلة القيمة.
- العلاقات المتداخلة مع المنافسين والتي تنبع من وجود منافسين حاليين أو حتى محتملين والذين يتنافسون بدورهم مع أكثر من وحدة أعمال واحدة.

ومما تقدم ذكره، يمكن القول أن الدور الأساسي لفهم وتحليل العلاقات والروابط لسلسلة القيمة هو المساهمة في إنشاء التآزر بين الأنشطة وحلقات السلسلة وكذا الاستفادة من وفرات إضافية التي قد تسهم في خفض التكاليف أو تحقيق التمايز. كما نشير إلى أن مجموع العلاقات المرتبطة بين سلسلة القيمة للمؤسسة وبين سلاسل القيمة للأصحاب المصلحة، والمتمثلة في سلسلة القيمة للموردين وسلسلة القيمة للموزعين وسلسلة القيمة للزبائن، يشكل اصطلاحا حسب "مايكل بورتر" ما يعرف "بنظام القيمة"، بحيث تتفاعل سلسلة القيمة للمؤسسة مع سلسلة القيمة للموردين، باعتبار أن الموردين يقومون بتجهيز المواد الأولية التي تستخدم كمدخلات لسلسلة القيمة للمؤسسة. وفي نفس الإطار نجد أن سلسلة القيمة للمؤسسة تتفاعل مع سلسلة القيمة للموزعين باعتبارها مدخلات لهذه الأخيرة، في حين تتفاعل سلسلة القيمة للموزعين مع سلسلة القيمة للزبائن. مشكلة ما يعرف بنظام القيمة، والشكل الموالي يوضح عناصر نظام القيمة.

شكل رقم (16): عناصر نظام القيمة



المصدر: (Porter M. , 1999, p. 51)

المطلب الثالث: أساليب خلق القيمة عبر تحليل سلسلة القيمة

الفرع الأول: مراحل خلق القيمة باستخدام تحليلات سلسلة القيمة

على عكس الأسلوب التقليدي الذي يقوم على أساس أن السوق هو المحرك الرئيسي لخلق القيمة من خلال عمليات (العرض الطلب)، إلا أن من منظور سلسلة القيمة نجد أن عملية خلق القيمة قائمة على التوجه لفهم الزبون ومحاولة تعظيم القيمة له أكثر مما يقدمه المنافسون، من خلال اتخاذ بعض الإجراءات والأساليب المناسبة. ووفق هذا الأسلوب (اسلوب سلسلة القيمة) فإن عملية خلق القيمة تمر عبر الحلقات المكونة لسلسلة القيمة من خلال عدة مراحل، والمتمثلة حسب (Nugraha, 2010, pp. 5-6) فيما يلي:

المرحلة الأولى: تطوير العمليات: يتم من خلالها تعزيز كفاءة العمليات الداخلية وتحسينها، وذلك بفضل استخدام التكنولوجيا والاستعمال الأمثل لنظم المعلومات، خاصة داخل الأنشطة الرئيسية والتي يسهم استخدامها في خفض التكاليف ورفع كفاءة الإنتاج.

المرحلة الثانية: تطوير المنتج : بغرض إرضاء الزبائن وخلق الطلب على منتجات المؤسسة ، تقوم هذه الأخيرة بإدخال بعض التحسينات أو بإصلاح العيوب والنقائص الملحوظة في هذه المنتجات ، مراعية في ذلك رفع الجودة وتعظيم القيمة المدركة، كما يمكنها تحقيق ذلك بفضل استخدام خطوط إنتاج متطورة أو إدخال نظام إنتاج جديد.

المرحلة الثالثة: ترقية الوظائف: يتم في هذه المرحلة إعادة النظر في تصنيف الأنشطة وترقيتها (من أساسية إلى داعمة أو العكس)، بهدف الحصول على أنشطة جديدة تساهم في خلق القيمة أو تصحيح مساراتها، أو حتى من خلا إعادة تصحيح عمل الأنشطة بهدف خفض التكاليف وتحسين الأداء.

المرحلة الرابعة: تطوير سلسلة القيمة: يشير مفهوم تطوير سلسلة القيمة إلى نصح يتخذ منتجا أو خدمة أو سلعة كأساس للتحليل، حيث يعتمد هذا التحليل على معرفة الأنشطة القادرة على خلق القيمة ومعرفة القيود (نقاط الضعف) التي تعيقها، وكذا معرفة الفرص المتاحة لرفع أداء المؤسسة وخلق القيمة، حيث يمكن من خلالها إعادة تصميم التداخلات وتعزيز الروابط بين مختلف الأنشطة، ثم تنفيذها بطرق أكثر كفاءة وفاعلية (فورين، 2021، صفحة 10).

وتسعى المؤسسات لتطوير سلسلة القيمة ذات بهدف ضمان استدامة قدرتها على بلوغ أهدافها المستهدفة في عرض القيمة التي تم الالتزام بها إزاء الأطراف المتعاملة.

وبناء على ما تقدم ذكره، يمكن القول أن المؤسسات تقوم بعمليات البحث وبطرق منهجية عن السبل والآليات التي تستطيع من خلالها تطوير أنشطتها عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة، بدءا من أنشطة المدخلات وصولا إلى عمليات البيع مروراً بعمليات التصميم والإنتاج والتوزيع. معتمداً في ذلك على تشخيص ومعالجة نقاط الضعف الرئيسية عبر مختلف الأنشطة التي تعيق تطور سلسلة القيمة، وكذا استغلال الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية. مما يسمح بالقيام ببعض التداخلات والإصلاحات التي

من شأنها خلق قيمة أكبر للزبون وبالتالي تحقيق هامش أعلى للمؤسسة. وتمثل هذه الإجراءات حسب (عربية، 2021، صفحة 73) في الآتي:

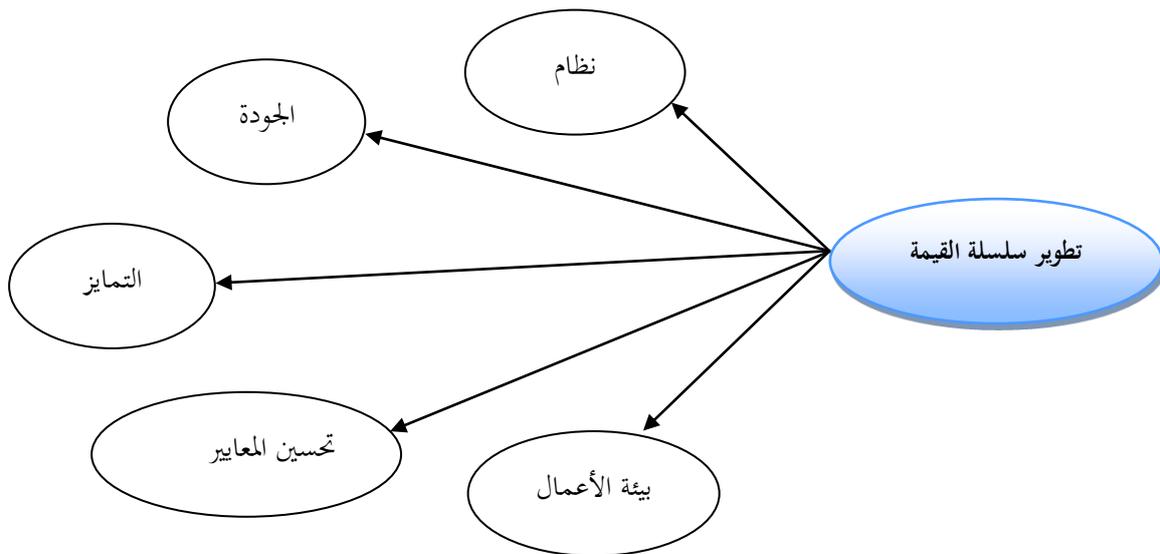
- التحول نحو الأعمال الإلكترونية؛
- تبسيط تصميم المنتج/ الخدمة؛
- حذف العناصر غير الضرورية من هيكل المنتج؛
- التحول نحو التصنيع المرن؛
- تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات المرتفعة الثمن؛
- إعادة تموقع المرافق الإنتاجية؛
- التركيز على الزبون؛
- إعادة هندسة العمليات الجوهرية في المؤسسة.

وفي ذات السياق وبهدف تطوير سلسلة القيمة و تحسين عملها يعدد (بكوش، 2021، صفحة 299) بعض التدابير والإجراءات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها والمتمثلة حسبها في العناصر التالية:

- العمل على الحفاظ على مستوى التكاليف المضيفة للقيمة؛
- تحليل وتحديد هيكل سلسلة القيمة على أسس علمية، وكذا تحليل علاقات الارتباط بين الأنشطة المضيفة للقيمة؛
- التمييز الصحيح بين الأنشطة المضيفة للقيمة وغير المضيفة لها.

كما نشير إلى وجود أساليب أخرى يمكن للمؤسسة إتباعها لضمان تطوير سلسلة قيمتها، والمتمثلة في الأساليب الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): متطلبات نجاح تطوير سلسلة القيمة



المصدر: (الطويل و العزاوي، 2016، صفحة 124)

01/ الكفاءة: إن قدرة المؤسسة على إضافة قيمة تتجاوز تكاليف استخدامها للموارد كمدخلات يعطيها أداء متميزاً وإنتاجية عالية، وتقاس هذه الأخيرة بثلاث مؤشرات وهي: الفاعلية، الإنتاجية والكفاءة. وتعني الكفاءة على مستوى المؤسسة تحقيق أكبر قدر من المخرجات باستخدام أقل موارد ممكنة للحصول على أفضل النتائج (قانة، 2018، صفحة 236).

كما تعني أيضاً قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة، أي التمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة (زواتي، 2020). والتي يمكن تحقيقها من خلال الانسجام والتنسيق بين أنشطة سلسلة القيمة فيما بينها، كالتنسيق والترابط بين نشاط الإمداد الداخلي ونشاط العمليات مثلاً، وأيضاً بين أصحاب المصلحة الذين تربطهم علاقة مع سلسلة القيمة من جهة أخرى (كالموردين).

02/ جودة المنتج: حسب (Maria, 1991, p. 03) فهي قدرة المنتج على إشباع وتلبية رغبات الزبائن وبأقل تكلفة ممكنة، حيث تسعى من خلالها المؤسسة إلى تبني استراتيجيات تنافسية تعتمد على تعظيم قيمة الزبائن بتقديم منتجات ذات جودة تقدم منفعة أكبر. و يرى كل من (Khairul & Hayati, 2013, p. 406) أنه يمكن تحقيق ذلك من خلال التزام وسعي المؤسسة بتلبية حاجيات زبائنها ومحاولة التنبؤ بتوقعاتهم والإحاطة بردود أفعالهم ، والسعي لتقديم منتجات ذات جود مقارنة بمنافسيها.

03/ تميز المنتج: يؤدي التميز إلى سعي المؤسسة لتطوير منتجاتها وتحسينها باستمرار وبالتالي خلق قيمة أكبر للزبون، حيث يشير (Kotler) إلى أن تميز المنتج هو القيام بتصميم مجموعة التباينات ذات المعنى الواضح والتي تميز منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة والتي تضم مجموعة من الخصائص التي لا بد من توفرها لإنجاح عملية التمييز، ويطلق عليها أبعاد الجودة والمتمثلة في مزايا وخصائص المنتج وجودة الأداء والمطابقة، وشكل المنتج والتصميم وغيرها (العزاوي، 2012، صفحة 60). ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التطور والابتكار المستمر في أنشطة سلسلة القيمة والتميز في أداء الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة، ففي نشاط المشتريات فإنه يظهر من خلال استخدام مواد أولية ذات جودة عالية، أما في نشاط الإنتاج فيظهر من خلال التميز في استعمال عوامل الإنتاج... الخ. كما يمكن أيضاً تحقيق ذلك عن طريق التميز في استخدام علاقات سلسلة القيمة مع الموردين أو البيع بالجزئة.

04/ مسابقة المعايير البيئية والاجتماعية: تعتمد إجراءات خلق قيمة إضافية للزبائن بشكل أساسي على طبيعة ونوع المنتج المقدم عبر سلسلة القيمة، والذي يجب أن يراعي في محتواه متطلبات وتطلعات الزبائن، خاصة فيما تعلق بالمعايير الاجتماعية والبيئية. حيث تشير الدراسات إلى ان هناك علاقة ايجابية بين تحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية وبين الأرباح المحققة، وتمثل هذه الأرباح في تحسين سمعتها وقدرتها على رفع أسعارها في ضوء إقبال المستهلكين على شراء منتجاتها التي تتسم بتطبيق المعايير البيئية والاجتماعية والتي حسبهم تشكل قيمة أفضل من المنتجات التي لا تتضمن هذه المعايير (الأسرح، 2018).

05/ التكيف مع بيئة الأعمال: يعتمد نجاح سلسلة القيمة على مدى تكيفها مع بيئة الأعمال التي تنشط فيها، والتي يمكن تقسيمها إلى:

- البيئة المباشرة: وتتشكل من مختلف الجهات التي تتفاعل مباشرة المؤسسة كالموردين، الموزعين، الزبائن، الإدارات الحكومية... الخ.
 - البيئة الكلية (الشاملة): وهي البيئة التي لا تتعامل مع المؤسسة بشكل مباشر لكنها تأثر على سيرها، والمتمثلة في البنية التحتية للدولة ككل والتي تؤثر على توفر عوامل الإنتاج، السياسات الحكومية الاقتصادية النقدية منها والمالية، التشريعات الحكومية، المستوى الثقافي والاجتماعي السائد... الخ.
- وبناء على ما تقدم ذكره، يرى الطالب أن تطوير سلسلة القيمة يتمثل في مختلف الإجراءات والتدابير المناسبة التي يمكن للمؤسسة تبنيها وتنفيذها، والتي تؤدي إلى رفع قيمة المنتج في نظر الزبون، وقد تكون هذه الإجراءات على مستوى الأنشطة الرئيسية فقط أو الأنشطة الداعمة أو عبر جميع أنشطة سلسلة القيمة، كما يمكن أن تكون خارج نطاق السلسلة أي على مستوى علاقات سلسلة القيمة.

الفرع الثاني: دور أنشطة سلسلة القيمة في خلق القيمة

أولاً: دور الأنشطة الرئيسية في خلق القيمة

إن هذه الأنشطة يجب أن تتسق عملياً مع تصميم وابتكار وتسويق المنتج، بالإضافة إلى تسليمه ودعمه من خلال توفير خدمات ما بعد البيع لتحقيق القيمة المدركة للزبون. ويساهم كل نشاط بدوره في خلق القيمة على النحو التالي (شارلز و جارث، 2001، صفحة 206):

- مساهمة نشاط إدارة الموارد والإمدادات الداخلية: تعتبر هذه الوظيفة نقطة انطلاق القيمة، فهي المسؤولة عن تسيير المخزون والتحكم في توفير ونقل المواد الأولية وتحضيرها ضمن حلقات سلسلة القيمة، حيث كلما كان تسيير تدفق المواد الأولية نحو نشاط الإنتاج والتحويل بطريقة وكفاءة عالية فإنه يؤدي إلى خفض التكلفة وبالتالي تشكل مزيد من القيمة.
- مساهمة نشاط الإنتاج (العمليات): يساهم نشاط الإنتاج في خلق القيمة من خلال قدرته على تأدية الوظائف المرتبطة به خاصة تلك المتعلقة باستحداث سلعة أو خدمة بطرق أكثر كفاءة، والتي تتماشى مع متطلبات جودة المنتج العالية التي ينجح عنها تميز المنتج وخفض التكاليف، ويتحقق ذلك من خلال اتخاذ المؤسسة لبعض الإجراءات والأساليب منها: الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج لتفادي الهدر وتقليل المنتجات التالفة، السعي لتقديم منتجات في المواعيد المتفق عليها ووفق متطلبات السوق، التنسيق مع نشاط التسويق لتحديد مستويات الإنتاج المناسبة وغيرها من الأساليب.
- مساهمة نشاط التسويق والمبيعات: يمكن لنشاط التسويق والمبيعات خلق قيمة من خلال سعي المؤسسة الدائم لاكتشاف وفهم احتياجات زبائنها ومن ثم تحقيقها، ويتم أيضاً عن طريق تحقيق مزيج تسويقي يتوافق مع متطلبات الزبائن على النحو التالي: تقديم منتجات تشبع رغباتهم واحتياجاتهم خاصة إذا تم ربطها بوظيفة البحث والتطوير، الاهتمام بعمليات الترويج ومحاولات الإقناع حول الخصائص التي يتصور الزبائن احتواء منتج المؤسسة عليها، التسعير المناسب، اختيار قنوات التوزيع الملائمة، دراسة

وتحديد متطلبات السوق المستهدف. كما يمكن أن تساهم وظيفة التسويق في خلق انطباع مقبول لمنتج المؤسسة لدى المستهلكين مما يؤدي إلى زيادة القيمة.

■ **مساهمة نشاط الإمداد الخارجي:** ويتم خلق القيمة بها من خلال محاولة خفض كلف نقل المنتجات نحو مواقع التوزيع، تهيئة ظروف نقل مناسبة لتفادي هدر المنتجات، القدرة على تأمين إمداد الزبائن بالمنتج وفق المواعيد المتفقة مسبقاً لتكريس مبادئ رضا الزبون.

■ **مساهمة نشاط خدمات ما بعد البيع:** تساهم هذه الوظيفة في توفير خدمات ما بعد البيع وتوفير الدعم للمستهلكين حول منتجات المؤسسة التي تم اقتناؤها وذلك عن طريق مرافقتهم في حل مختلف المشاكل التي قد يواجهونها بعد عمليات الشراء، وتظهر أهميتها في خلق القيمة من خلال ما يلي (ملوك و رميدي، 2016، صفحة 177):

- تمثل هذه الخدمات أساس القيمة المضافة التي تخلقها المؤسسة في ظل أسواق تتميز بقوة التكنولوجيا؛
- تساهم في القضاء على مخاوف ما بعد الشراء التي تتاب المستهلك مما ترفع رضاه عن المنتج أو الخدمة، وبالتالي تفضيله لها وتكرار شرائه من نفس المؤسسة؛
- تساعد في بناء ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات المنافسة في السوق؛
- توطيد العلاقة بين المؤسسة والمستهلكين للحصول على سمعة عالية.

ثانياً: دور الأنشطة الداعمة في خلق القيمة

■ **مساهمة نشاط تسيير الموارد البشرية:** تساهم وظيفة الموارد البشرية في تعظيم القيمة من خلال عدة نقاط أبرزها (واكلي، 2015، صفحة 252):

- امتلاك المزيج الصحيح من الأفراد لخلق قوة عمل فعالة لديها، قادرة على دعم استراتيجية المؤسسة وتوجيهها للاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية؛
 - الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية سعياً لتحقيق ميزة تنافسية دائمة؛
 - تمكين المؤسسة من الاختيار والتعيين والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عالٍ من القدرة والالتزام والدافعية لتحقيق أهدافها؛
 - تعزيز قدرات الأفراد العاملين على الأداء الفعال والمميز بتقديم فرص التمكين والتعلم والتطوير والتحسين المستمر.
- كما يمكن خلق قيمة من خلال إجراءات التحفيز والتشجيع نحو المبادرات والابتكار، وتقليل كلف التكوين من خلال استقطاب الكفاءات ذات التكوين والخبرة المسبقة.

■ **مساهمة البنية التحتية للمؤسسة:** تمثل هذه الحلقة البيئة المحيطة أو المكان الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة، ويشتمل بدوره على الأنشطة التالية:

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لمساعدة المؤسسات على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، كالربحية والنمو والبقاء، حيث كلما كان شكل الهيكل التنظيمي مناسباً وقادراً على تحقيق متطلبات المؤسسة وقادراً كذلك على منحها القدرة الكافية على المرونة والحركة وتوجيه الجهود في إطار من السياقات والضوابط لبلوغ الأهداف، كلما ساعدها في تحقيق فاعليتها و رفع القيمة لديها.

كما يمكن الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة له تأثيرات متعددة وانعكاسات مهمة في تحديد درجات فاعلية المؤسسة ورجحها، وهذا التأثير والانعكاس لا يقف عند جانب محدد، وإنما يشمل جوانب كثيرة داخل وخارج المؤسسة و بالتالي فإن قدرة المؤسسة في تحقيق أكبر قيمة ممكنة مرتبطة بشكل مباشر بتطوير هيكلها التنظيمي بما يتناسب واستراتيجيتها (ياسف، 2013، صفحة 148).

- **الرقابة والمحاسبة:** لا يساهم نشاط الرقابة الداخلية للمؤسسة في رفع قيمة المؤسسة فقط، بل يساهم حتى في المحافظة على هذه القيمة من خلال الدور الذي يؤديه داخلها من خلال:

تحليل القوائم المالية يمكن المؤسسة من معرفة مواطن الكلف ومواطن القصور من جهة ومواطن القوة من جهة أخرى، مما يساعد في تقييم المخاطر الداخلية بهدف تجنبها؛

تساهم في تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق قيمة أكبر من خلال عملية الرقابة الدورية المستمرة على مختلف العمليات وتصويبها.

■ **مساهمة أنشطة البحث والتطوير ونظم المعلومات:** يُعنى هذا النشاط بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج لتقديم منتجات ذات قيمة أكبر في نظر الزبائن، كما يساهم استخدام نظام معلوماتي كفاء في زيادة القيمة التي يدركها الزبون حيث تسمح بتزويدهم بالمعلومات عن السلع والخدمات المقدمة (عبد الله و عايشي، 2017، صفحة 454). كما تستفيد سلسلة القيمة حسب (دن و نوي، 2014، صفحة 144) من عدة مزايا يوفرها استعمال نظام المعلومات والمتمثلة في توفير المعلومات لإعداد وتكوين الاستراتيجية، المساهمة في اتخاذ القرارات، توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء. ويضيف (سعدون، 2016، صفحة 263) أن نظم المعلومات تساعد المؤسسة في عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل وبالتالي تأمين قيمة أكبر وأفضل.

■ **مساهمة نشاط المشتريات:** تتحقق هنا القيمة من خلال عدة ممارسات أهمها:

- اقتناء مواد أولية (مدخلات) تستجيب للمعايير والجودة المطلوبة يساهم تحسين جودة المنتج (المخرجات)،
- تحسين جدولة الإنتاج وتجنب الكلف المترتبة عن توقف نشاط الإنتاج من خلال ضمان توريد المواد الأولية.
- توسيع شبكة الموردين وتعزيز العلاقات معهم، يمكن المؤسسة من إمكانية التفاوض حول اقتناء المواد الأولية بالسعر والجودة والوقت المناسبين.

- خلق فرص التعاون مع الموردين، كتقديم مقترحات بهدف تطوير المنتجات.

- تجنب الكلف المترتبة عن توريد الفائض من المواد الأولية من خلال إصدار الطلبات حسب الاحتياجات.

ومن خلال ما تم طرحه، يمكن القول أن سلسلة القيمة تساهم في خلق القيمة من خلال نظرتها الاستراتيجية للأنشطة، سواء كانت أساسية أو داعمة عن طريق التركيز على دورها وتسييرها استراتيجيا مما يؤدي إلى رفع كفاءتها، خاصة فيما تعلق بأنشطة البحث والتطوير ونظم المعلومات التي نجدها ضمن كل نشاط من الأنشطة مستغلة التطور التكنولوجي الذي يساهم في توطيد وترابط الأنشطة فيما بينها.

الفرع الثالث: القيمة بين تحليل القيمة المضافة وتحليل سلسلة القيمة

في الواقع إن مفهوم سلسلة القيمة هو أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة عند تحليل القدرة التنافسية، فالقيمة المضافة هي محصلة الفرق بين الإيرادات الإجمالية من عملية البيع وبين إجمالي تكاليف العمليات الإنتاجية. حيث أن تحليل القيمة المضافة قد لا يمكن اعتباره مؤشر حقيقي لتحليل التكلفة وقيمة المؤسسة، إذ أن المحاسبة الإدارية التقليدية تعمل على تعظيم هذه القيمة في ظل افتراض أساسي بأن هذا التحليل هو الأسلوب الأمثل لقياس مستوى تحسين الأداء أو عند مقارنة مستوى العمليات في نفس منظمة الأعمال، في حين يتيح تحليل سلسلة القيمة أفضلية مقارنة بمفهوم القيمة المضافة في فهم القيمة التي ينتظرها الزبون، وبالتالي تعزيز التنافس، وذلك للاعتبارات التالية (سرور و هادي صالح، 2016، صفحة 247):

- أن تحليل القيمة المضافة يتصف بالبداية المتأخرة، بمعنى أن تحليل التكاليف ينطلق من عملية الشراء، أي أنه يهمل كل الفرص الممكنة لتحليل التكلفة التي توفرها علاقات الارتباط مع موردي المؤسسة مثلما نجده في تحليل سلسلة القيمة.
- تحليل القيمة المضافة يتصف بالنهاية المبكرة، حيث يعتبر نقطة البيع كآخر مرحلة لتحليل التكاليف، وبالتالي فهو يضيع كل الفرص الممكنة لاستغلال العلاقة بين المؤسسة وزبائنها.
- لذا نجد أن بعض المؤسسات تقوم بتخفيض التكاليف أو زيادة القيمة المقدمة للزبائن عن طريق الاستثمار في أنشطة ما قبل الشراء والإنتاج، وذلك بفضل تحليل أنشطة البحث والتطوير وتصميم المنتج، أو الاستثمار في أنشطة ما بعد البيع مثل ما نجده في تحليل سلسلة القيمة.
- وفق منظور القيمة المضافة تعتبر المؤسسة كوحدة واحدة (غير مجزأة إلى وحدات)، وهذا ما يجعل عملية تتبع مساهمة كل نشاط من أنشطة المؤسسة في إضافة قيمة بالشيء الصعب إن لم نقل مستحيل، بالإضافة إلى أن المؤسسة وفق هذا المنظور لا يمكنها تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها بدقة وذلك راجع لاعتبار المؤسسة كتلة واحدة (وحدة واحدة)، وبالتالي صعوبة إدراك القرارات العلاجية.
- وعلى العكس من ذلك، نجد أن سلسلة القيمة تعتبر المؤسسة كمجموعة من الأنشطة بدل اعتبارها كوحدة واحدة، وهذا ما يسهل عملية تتبع خلق القيمة عبر الأنشطة وتتيح إمكانية تقييم قدرة كل نشاط على تحقيق هدفه بمعزل عن الأنشطة الأخرى.
- وفق منظور القيمة المضافة، تعتبر المعلومات التي يوفرها نظام المحاسبة الإدارية التقليدية بما في ذلك محاسبة التكاليف معلومات قاصرة مقارنة بالمعلومات التي توفرها سلسلة القيمة، وذلك أن المعلومات التي توفرها المحاسبة التقليدية تركز على المعلومات الداخلية

فقط (المعلومات المتعلقة بالأنشطة الداخلية للمؤسسة)، في حين أن سلسلة القيمة توفر معلومات داخلية وخارجية من خلال الاستفادة بالروابط والعلاقات الخارجية التي تأخذها في الحسبان كالموردين والزبائن.

■ وفق منظور القيمة المضافة، غالباً ما يتم التركيز على تكاليف الإنتاج بنسبة كبيرة مقارنة مع باقي الأنشطة. بالمقابل يتم التركيز على تكاليف كل الأنشطة الداخلية للمؤسسة وتكاليف الجهات المرتبطة بها خارجياً (الموردين، الموزعين، الزبائن). والجدول الموالي يوضح الفرق بين القيمة من منظور القيمة المضافة وسلسلة القيمة.

جدول رقم (05): القيمة بين منظور القيمة المضافة ومنظور سلسلة القيمة

الإجراءات	منظور القيمة المضافة	منظور سلسلة القيمة
بداية ونهاية تحليل التكاليف	يبدأ تحليل التكاليف من الشراء وينتهي عند البيع.	يبدأ من تحليل أنشطة الموردين وينتهي عند خدمات ما بعد البيع.
النظرة إلى المؤسسة	المؤسسة كوحدة واحدة منتظمة.	المؤسسة كمجموعة من الأنشطة المولدة للقيمة.
المعلومات	يوفر معلومات داخلية للمؤسسة.	يوفر معلومات داخلية وخارجية للمؤسسة.
التكاليف	يركز أساساً على تكاليف نشاط الإنتاج.	يركز على تكاليف كل الأنشطة.
القيمة	يركز على القيمة المقدمة للمؤسسة.	يركز على القيمة المقدمة للزبون.
التشخيص	داخلي	داخلي وخارجي من خلال فهم روابط وعلاقات سلسلة القيمة.
نوع وطبيعة علاقات الارتباط	علاقات داخلية ضعيفة.	علاقات استراتيجية داخلية وخارجية قوية.
الهدف الأساسي	التعرف على القيمة المضافة للمؤسسة كوحدة واحدة دون تحديد الأنشطة المساهمة في ذلك.	خلق القيمة. تحقيق ميزة تنافسية. خفض تكاليف الأنشطة غير المساهمة في القيمة.
نطاق توليد القيمة	يشمل الأنشطة الداخلية للمؤسسة فقط.	يشمل الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالب

وبناءً على ما تقدم ذكره، نخلص إلى أن منظور القيمة المضافة يركز على إضافة القيمة للمنتج خلال عمليات التحويل فقط، بينما يركز منظور سلسلة القيمة على التحليل الاستراتيجي للأنشطة المولدة للقيمة والتي تساهم في تلبية احتياجات الزبائن. كما يمكن ربط المفهومين معاً من خلال سعي سلسلة القيمة إلى رفع كفاءة وفعالية عمليات التحويل وتحسينها، والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى رفع وزيادة القيمة المضافة للمنتج أو خدمة التي ينتظرها الزبون.

الفرع الرابع: حدود ومعوقات استخدام نموذج سلسلة القيمة

على الرغم من مرور عدة عقود منذ ظهور استعمالات تحليل سلسلة القيمة، خاصة بعد إسهامات الاقتصادي الشهير "مايكل بورتر" سنة 1985، إلا أن النموذج يعتبر حديثاً نوعاً ما في ميدان إدارة التكاليف الإدارية الاستراتيجية، حيث أنه وبالرغم من قدرة النموذج في خلق قيمة للمؤسسة وتعزيز بناء المزايا التنافسية، إلا أن بعض القصور والانتقادات وُجّهت له، سواء من ناحية تركيبته أو من ناحية تنفيذه، وفي ما يلي عرض لأهم هذه الانتقادات.

أولاً: حدود تتعلق بطبيعة نموذج سلسلة القيمة

- نظرياً يلاحظ بساطة النموذج في تطبيقه، لكن في الواقع استعماله ليس بالأمر الهين وذلك لتعدد الحلقات المكونة له.
- عملياً يصعب فهم وتحليل نظام القيمة ككل، بدءاً من سلسلة قيمة الموردين وصولاً إلى سلسلة قيمة الزبون.
- إن الحصول على بيانات المؤسسة لنجاح تحليل سلسلة القيمة، بالإضافة إلى ضرورة توفر المعلومات المالية في فترة واحدة يعتبر أمر بالغ الصعوبة في كثير من الأحيان (سليمان، 2019، صفحة 121).
- من الصعب تحديد الإيرادات والتكاليف لكل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة، ويرجع ذلك لتداخل الأنشطة مع بعضها، وغالباً ما يتم التحديد عن طريق التجربة المتتالية التي تحتمل الخطأ والصواب.
- صعوبة تصنيف الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة، لما يعترضها الكثير من الغموض في نطاق هذه الأنشطة، إذ من الممكن أن تتداخل الأنشطة مع بعضها البعض، مما يستدعي وضع معايير واضحة وأسس محددة للتمييز بين الأنشطة المضيفة للقيمة وتلك التي لا تضيف قيمة عبر حلقات سلسلة القيمة (قاسم و ساوس، 2012، صفحة 256).
- يؤدي الافتقار إلى دقة المعلومات إلى الوصول إلى نتائج مبهمّة وعمامة ومنه إعاقَة عملية التحليل.
- يعتبر النموذج نشاط الخدمة في نشاط خدمات ما بعد البيع فقط، في حين من المفترض أن يرافق هذا النشاط كافة أنشطة سلسلة القيمة خاصة الأساسية منها (المعموري، 2007، صفحة 331).
- صممت هذه الأداة للمؤسسات جد متكاملة، أي أنها تقوم بأغلب الوظائف بنفسها عكس ما هو موجود اليوم أين تقوم أغلب المؤسسات بأنشطة المقاولَة (المناولة) أو الاعتماد على الشراكة في الكثير من النشاطات (صويلح، 2017).

ثانياً: حدود تتعلق بأهداف تحليل النموذج

- تدفع الرغبة في احتفاظ المؤسسة بميزتها التنافسية من خلال تحليل سلسلة القيمة، باختيار سياسة السيطرة على التكلفة وبالتالي خفض الأسعار مقارنة بمنافسيها، والتي قد تشكل في حد ذاتها مع مرور الوقت عائقاً أمام المؤسسة بالاستمرار في نفس النهج (تخفيض التكلفة والسعر)، ما يجعل المؤسسة أمام خيار إما تدنية القيمة أو فقدان الميزة التنافسية التي صارت من أجلها.
- صعوبة تحديد دقيق لمفهوم القيمة المرتبط بهذا النموذج، كون مفهوم القيمة هو أصلاً محل تعارض وتصادم بين مدارس الفكر الاقتصادي، حيث أن القيمة المقصودة من خلال تحليل النموذج والتي اتفق عليها أغلب الباحثين فهي القيمة من وجهة نظر الزبون، والتي إذا ما تحققت فإنها ستؤدي لتعظيم أرباح وقيمة المؤسسة.

- وحسب (الصفار و عبید، 2016، صفحة 242) فإن غياب التخطيط الاستراتيجي يمثل عقبة في طريق تطبيق سلسلة القيمة، بل يعد من الضروريات لعمليات وحدات الأعمال وخصوصا إذا ما أرادت الاستمرار في بيئة منافسة، حيث كلما اشتدت المنافسة كلما كان من الضروري لوحدات الأعمال تقييم إدارة الأنشطة والكلف استراتيجيا، وإلا ستفقد مزاياها التنافسية.
- اعتبر النموذج تلبية حاجات ورغبات الزبائن نشاطا تنتهي فيه حلقات سلسلة القيمة، بينما في الحقيقة تعد هدفا أساسيا للمؤسسة ومؤشرا لمدى فاعلية أنشطة القيمة. وبذلك فإنها تعد احد مؤشرات عنصر التغذية العكسية لنموذج سلسلة القيمة.
- التركيز على خفض التكاليف على كل المستويات قد يجد من عملية الإبداع.
- لا تتوقف الميزة التنافسية على تحليل سلسلة القيمة فقط، بل تتوقف أيضا على سلاسل القيم الخاصة بالموردين والموزعين وحتى الزبائن(عربية، 2021، صفحة 64).
- تؤثر التغيرات الحاصلة في الأسواق خاصة المتعلقة بالأسعار في تحليل سلسلة القيمة، وعليه ينبغي على المديرين والإدارة العليا ضمان صلاحية تحليل سلسلة القيمة لفترات مستقبلية وتقييمها. لأنه في الحالة العكسية يستوجب إعادة تحليل سلسلة القيمة في ظل الظروف المستقرة(غضاب، 2014، صفحة 128).
- فيما يرى (Quinn) أن النموذج أهمل الأنشطة التي تركز على الموارد الفكرية، حيث يرى أن الميزة التنافسية تأتي في غالب الأحيان من القدرات والكفاءات والقدرات الإبداعية والمعرفة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها، ويستدل في هذا الصدد بقوله أن الأنشطة الفكرية والخدمات أصبحت تشكل الحلقات الفاصلة في سلسلة القيمة لمعظم المؤسسات وذلك أن نسبة 65% إلى 75% من الأفراد داخل المؤسسة يتم توجيههم إلى الأنشطة الخدمية، أما الباقي فيتم توجيههم إلى الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية(بن حمودة، 2015، صفحة 110).
- وَمَا سَبَقَ ذَكَرَهُ، يُمْكِنُ أَنْشِيرَ إِلَى أَنَّ هَذِهِ الْقِيُودَ وَالْإِنْتِقَادَاتِ الْمَوْجِهَةَ لِنَمُودِجِ مَائِكِلِ بُورْتِرِ وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ تَعَدُّدِهَا إِلَّا أَنَّهَا لَا تَلْغِي أَهْمِيَّةَ اسْتِخْدَامِهِ وَتَحْلِيلِهِ، حَتَّى وَأَنَّهُ قَدْ أُسْتَكْمِلَ وَعُدِّلَ مِنْ خِلَالِ أَعْمَالِ اقْتِصَادِيَّيْنِ آخَرَيْنِ مِثْلِ (Macmillan & Tampoe)، إِلَّا أَنَّ نَمُودِجَ بُورْتِرِ يَبْقَى أَدَاةً فَعَالَةً وَحَاسِمَةً فِي تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الَّتِي جَاءَ مِنْ أَجْلِهَا حَسَبِ نَتَائِجِ مَخْتَلَفِ الدِّرَاسَاتِ الَّتِي تَنَاوَلَتْ الْمَوْضُوعَ.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للخيارات الاستراتيجية

إن دراسة موضوع الخيارات الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية اعتمادها أو استهدافها، جاء كنتيجة حتمية للتحويلات والتغيرات المستمرة التي فرضتها وتفرضها الظروف المحيطة بها خاصة ما تعلق بالشق التنافسي منه، حيث رافق هذه التحويلات المسجلة تغيرات جوهرية في طريقة تسيير هذه المؤسسات، ما أجبرها على التفكير في إعادة النهج الاستراتيجي من خلال صياغة خيارات استراتيجية تستهدف تحقيق قيمة للزبون وتعظيمها بدل التفكير في الأساليب التي تحقق الأرباح بصفة مباشرة.

وبهدف الإحاطة بهذا الموضوع، فإننا سنتناول من خلال هذا المبحث عرض مختلف الاتجاهات والنظريات المتعلقة بمجالات الخيار الاستراتيجي، والتطرق على وجه الخصوص للعوامل المؤثرة في تحديدها من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: عموميات حول الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي
- المطلب الثاني: المراحل والعوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية
- المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية

المطلب الأول: عموميات حول الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي

كثيرة هي المساهمات التي تناولت موضوع الاستراتيجية بمفهومها الواسع، والتي دائما ما اقترنت بالنظرة الشمولية للمؤسسة وطرق تحديد الاهداف المستقبلية. من خلال عمليات التخطيط والتنظيم المستمر للموارد والقدرات، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مفهومها يختلف من باحث لآخر مثلها مثل الخيار الاستراتيجي، ومن خلال هذا المطلب سنستعرض اهم المفاهيم التي قدمها الباحثون والمختصون لهما.

الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي

أولا: تعريف الاستراتيجية

إن إسهامات الباحثين في تقديم مفهوم واضح للاستراتيجية كان بشكل متعدد ومتنوع، ويرجع ذلك لاختلاف الرؤى والتوجهات التي يعتمدها كل باحث، وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم التي قدمها الباحثون في تعريفهم لمصطلح الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة من الإجراءات المنسقة التي يتخذها المديرين من أجل التفوق على منافسيها وتحقيق ربحية

عالية (4) (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2019, p. 4).

كما عرفها (P.Druker) بأنها " عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال " (الاشهب، 2015، صفحة 07).

أما (Chandler.A) فيرى أن الاستراتيجية تمثل تحديد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات (محمد هاني، 2015، صفحة 44)

ويشير (Thompson & Martin, 2005, p. 10) إلى أن الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة، كما أنها المسارات التي تتبعها والقرارات التي تتخذها من أجل الوصول إلى نقاط ومستويات معينة من النجاح.

من جهته يرى (Porter M. , 1985, p. 11) أن الاستراتيجية هي البحث عن مكانة ملائمة في قطاع ما، أو بالأحرى عملية البحث عن مكانة مربحة ومستدامة وسط القوى التي تحدد الإطار التنافسي.

وتعرف كذلك على أنها فعل جماعي في المستقبل هدفه على المدى البعيد الحصول على امتياز تنافسي أو الحفاظ عليه أو التأثير على من يمتلكه (أوهلال، 2014، صفحة 20) .

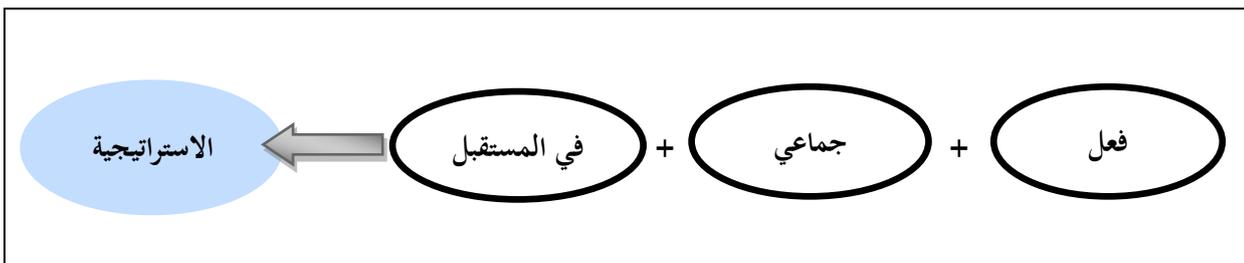
ومما تقدم ذكره نرى أن إسهامات الباحثين في تعريفهم للاستراتيجية اتفقت معظمها في كونها خطة شاملة أو المسار العام الذي يحدد الطريقة التي ستسلكها المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، أو بعبارة أخرى هي المخطط العام لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

كما نلاحظ أن إسهامات الباحثين في تعريفهم للاستراتيجية تضمنت معظمها إحدى العناصر التالية:

- ✓ تتوافق الاستراتيجية مع رسالة وأهداف المؤسسة على الأمد البعيد؛
- ✓ تهدف الاستراتيجية إلى ضمان مكانة مربحة والتفوق على المنافسين؛
- ✓ تسعى الاستراتيجية لتكييف المؤسسة مع بيئتها الخارجية؛
- ✓ يمكن اعتبارها وسيلة فعالة في اتخاذ القرارات المصيرية.

ومن منظور الأهمية يؤكد (أوهلال، 2014، صفحة 18) بقوله أن الاستراتيجية ليست مهمة وضرورية فقط بل إنها مصيرية، ذلك لأنه في حالة غياب رؤية واضحة على المدى البعيد نسقط في وضعيات خطيرة ومكلفة. والشكل الموالي يوضح مكوناتها.

الشكل رقم (18): مكونات الاستراتيجية

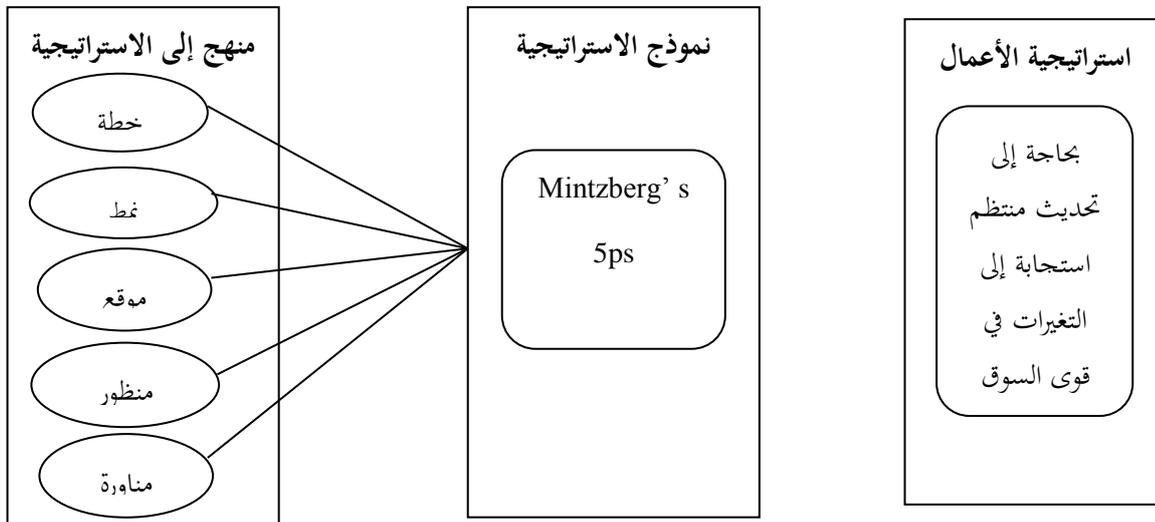


المصدر: (أوهلال، 2014، صفحة 20)

أما (Mintzberg, H) فكان له رأي آخر في وضع تعريف محدد للاستراتيجية، ويرى أنها أكبر من أن يكون لها تعريف محدد ومحصور في بضع كلمات. ويأتي ذلك بعد انتقاده لأحد التعاريف التي اعتبرت أن الاستراتيجية عبارة عن "خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتفق مع مهام وأهداف المؤسسة"، وأضاف قوله: "نحن لا نقدم مثل هذا التعريف السهل والبسيط وبدلاً من ذلك فإننا نجادل بأن الاستراتيجية تتطلب عدداً من المفاهيم على حسب تنوع الفكر الاستراتيجي" (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1998, p. 09).

وبما أن الاستراتيجية بحاجة إلى التغيير والتطوير، قام (Mintzberg, H) بتحويلها إلى نموذج يتكون من خمس أبعاد يطلق عليها اسم "المناهج الخمس للتفكير الاستراتيجي (5ps)" مبيّنة في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): مناهج الاستراتيجية لمنتزينبرغ



المصدر: (سلطان و عثمان، 2021، صفحة 13):

- **الاستراتيجية كخطة:** أي التفكير في وضع خطة التي بإمكانها أن تأخذ المؤسسة من مكانها الحالي إلى المكان التي ترغب أن تكون فيها في المستقبل، وان تتضمن الخطة الاستراتيجية أساسيات مثل المنتجات وكيفية إنتاجها، ومختلف التكاليف المتعلقة بها، بمعنى وضع الخطة يتعلق بالاستراتيجية المقصودة.
- **الاستراتيجية كنمط:** تدور الأنماط حول الاستراتيجيات التي تم تنفيذها من قبل، ومدى قدرتها عن تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. حيث تعد الأنماط السابقة جزءاً مهماً من تطوير الاستراتيجية الجديدة، ويتعلق الأمر بنمط منتظم في تدفق اتخاذ القرار، حيث أن السلوك السابق يعد نمطاً مدرجاً في اعتماد وتطوير الاستراتيجية.
- **الاستراتيجية كموقع:** ويتعلق الأمر بمركز المؤسسة في بيئة أعمالها، حيث من المهم جداً أن يفكر القادة الاستراتيجيون في كيفية تحديد موقف المؤسسة ورغبتها وكيف ستبدو هويتها مستقبلاً؟ وهل تتوافق مع أصحاب المصلحة؟ وهذا النوع من التفكير يساعد في مراعاة الموقف الاستراتيجي للمؤسسة ويساعدها كذلك في ضمان مكانا ثابتا في السوق ضد المنافسين.

- الاستراتيجية كمنظور: جزء كبير من الاستراتيجية الناجحة هو القدرة على تحديد أولا منظور المؤسسة للسوق حتى تتمكن من توجيه جميع قراراتها لتناسب مع هذا المفهوم، وثانيا معرفة منظور العاملين الأفراد وأصحاب المصلحة للمؤسسة، حيث أن كل هذه المنظورات تعتبر مصدر قيم لمعلومات المؤسسة والتي يمكن استخدامها لاتخاذ خيارات استراتيجية هادفة.
- الاستراتيجية كمنورة: تركز الاستراتيجية وفق هذا المنهج على الحيلة أو الخدعة المناسبة لمراوغة المنافسين والتغلب عليهم، وذلك من خلال تنفيذ خطة غير مألوفة للآخرين.

أما بخصوص الإدارة الاستراتيجية، فيرى (Drucker, 1974, p. 611) أن مهمتها الرئيسية هي التفكير في رسالة المؤسسة، من خلال الإجابة على السؤال المحوري "ما هو عملنا؟" وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحديد الأهداف، وضع استراتيجيات مختلفة، واتخاذ قرارات اليوم من أجل نتائج الغد. ويضيف أيضا أنه من الواضح أن هذه الأعمال تأتي من الطبقة العليا للمؤسسة، أي الذين يمتلكون رؤية شاملة لها وباستطاعتهم خلق توازن بين الأهداف المسطرة والاحتياجات الناجمة عنها.

ويعتبرها (Fred, 2011, p. 06) فن وعلم الصياغة والتنفيذ، وتقييم القرارات المتعددة الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث تركز على دمج الإدارة مع نشاط التسويق، والتمويل، والإنتاج (العمليات)، البحث والتطوير وأنظمة المعلومات لتحقيق النجاح التنظيمي. وهي تتكون من ثلاث مراحل:

1- مرحلة صياغة الاستراتيجية: وهي تتضمن عملية تطوير رؤية ورسالة المؤسسة، تحديد الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، وعمليات توليد استراتيجيات بديلة، ثم اختيار بديل للمتابعة.

2- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: ويطلق عليها "مرحلة العمل"، أي تعبئة الموظفين لوضع الاستراتيجية المصاغة في العمل. وتتطلب هذه المرحلة قيام المؤسسة ب: تحديد الأهداف والسياسات، تحفيز الموظفين، وكذا تخصيص الموارد الكافية لتحقيق التنفيذ. كما تتضمن هذه المرحلة تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية المعتمدة، إنشاء هيكل تنظيمي فعال ومناسب، وتطوير واستخدام أنظمة المعلومات المستعملة.

3- مرحلة مراقبة وتقييم الاستراتيجية: تعني هذه المرحلة التأكد من: مدى تنفيذ الخطط والمعايير المستهدفة، و مراقبة الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المسطرة، ومدى توافقها مع رسالة المؤسسة، وكذا التأكد من مدى اتخاذ الخطوات التصحيحية أو التعديلية لتقليص الانحرافات الحاصلة إن وجدت.

وبناءً على ما تقدم ذكره، نستنتج أن الاستراتيجية تركز على تحديد الاتجاه العام للمؤسسة، بينما الإدارة الاستراتيجية فهي تختص بتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية وتحويلها إلى واقع لبلوغ أهدافها.

ثانيا: الخيار الاستراتيجي - المفهوم والأهمية

أ- مفهوم الخيار الاستراتيجي

إن من الأساليب المهمة التي تركز عليها المؤسسات على اختلاف نشاطاتها وطبيعتها في عملية تحديد مسارها المستقبلي، والذي يمكنها من مواجهة التغيرات المستمرة التي تطرأ في بيئة أعمالها بالشكل الذي يجعلها قادرة على بلوغ أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، هو عملية تحديد خياراتها الاستراتيجية وفق معايير مدروسة ومناسبة. حيث يمثل الخيار الاستراتيجي البديل الأفضل من البدائل المتاحة، والتي تراه المؤسسة قادرا على تحقيق رسالتها وأهدافها ورؤيتها والذي لديه القدرة على مواجهة الظروف الموقفية التي قد تواجه المؤسسة مستقبلا.

وتعتبر عملية الاختيار هذه عملية بالغة التعقيد، حيث أنها تتم من خلال إتباع المؤسسة لمجموعة من المسارات والخطوات التي تنطلق من الفهم العمق لبيئة أعمالها ومحمل الظروف البيئية المحيطة بها سواء الخارجية منها أو الداخلية، ما ينتج عنه في الأخير توليد عدة بدائل استراتيجية متعددة، لتتم في الأخير عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لانتقاء خيار أو مزيج من الخيارات الاستراتيجية التي تعتبر الأفضل في نظرها، والذي يشترط أن يتماشى مع غاياتها وأهدافها المسطرة مسبقا وأن ينسجم مع رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية.

حيث تم تعريف الخيار الاستراتيجي من وجهة نظر كل من (Macmillan & Tampoe) بأنه محصلة لمجموعة من الخطوات المترابطة والمتسلسلة، تنطلق بعرض البدائل الاستراتيجية وتنتهي بتحديد البديل الاستراتيجي المناسب وفق معايير تفرضها عملية الاختيار التي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية. (Macmilan & Tampoe, 2001, p. 133).

كما يعرف على أنه قرار اختيار بديل من البدائل نتيجة لتفاعل عوامل داخلية متمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف من ناحية، ومجموعة العوامل الخارجية متمثلة في الفرص والتهديدات من ناحية أخرى (Jones, Schilling, & Hill, (SWOT), 2019, p. 20).

حسب التعريفين السابقين يرى الطالب أن الخيار الاستراتيجي يتحدد بفضل تأثير مخرجات عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي على البدائل الاستراتيجية المتاحة، ليبقى في الأخير بديل واحد أو مزيج من البدائل الاستراتيجية تتناسب مع هذه المخرجات، والتي تدعى بالخيار الاستراتيجي.

في حين اتفق كل من (Stanton) و (Thompson) على أن الخيار الاستراتيجي هو القرار الذي تم اعتماده من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية والذي يمثل بدوره أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة (الصميدعي م.، 2010، صفحة 102).

وينظر كل من (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 14) على أن الخيار الاستراتيجي هو محصلة لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة المبنية على أساس معايير مختلفة والتي ترسم الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة.

وبناء على ما سبق ذكره، يرى الطالب أن الخيار الاستراتيجي مرتبط بالبديل الذي يتماشى مع أهداف المؤسسة ومستقبلها، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأسس والمعايير التي يتم على أساسها اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

أما (Johansson & Pallmar, 2014) فيشير إلى أن الخيار الاستراتيجي يجب أن يستند إلى مجموعة من التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والمتمثلة في غايتها، ظروف العمل المحيطة، موارد المؤسسة وقدرتها.

ومن منظور آخر يعرف (الغالي و إدريس، 2021، صفحة 400) بأن الخيار الاستراتيجي عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة -المستندة على معايير محددة- بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادر على تحقيق النجاح لأهداف المؤسسة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة وفي اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

ويعتبر هذا التعريف شامل مقارنة بما سبق ذكره، حيث ركز على عملية المفاضلة بين البدائل المقترحة والمستندة على الأسس والمعايير المحددة للخيار الاستراتيجي، فضلا على أنه تطرق إلى ضرورة تماشي الخيار الاستراتيجي مع أهداف المؤسسة وإلى عمليات التحليل البيئي.

فيما يؤكد (المحمدي، 2020، صفحة 108) على أنه بالرغم من اختلاف الرؤى بين الباحثين في صياغة مفهوم للخيار الاستراتيجي، إلا أن جميعها يتفق على انه يُمثل الآتي:

- قرار اختيار بديل من البدائل المتاحة لاختيار الاستراتيجية المناسبة؛
- أنه حاصل لعملية مفاضلة بين البدائل؛
- أنه هدف نهائي متفق عليه يجسد رؤية المؤسسة ورسالتها؛
- أنه اختيار يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة القادر على تحقيق أهدافها.

أما تعريفنا للخيار الاستراتيجي فيذهب إلى أنه ذلك البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة والتي تولدت بفضل عمليات التشخيص المختلفة، والذي يمكن المؤسسة من التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، والذي يتناسب مع ظروفها وإمكاناتها، ويتوافق مع رسالتها ورؤيتها ويساهم أيضا في تحقيق أهدافها.

ب- أهمية الخيار الاستراتيجي:

يعد الخيار الاستراتيجي انعكاس للاستراتيجية المؤسسة ويساعد في تقديم تصور ذهني عنها، كما يمكن اعتباره أحد الجوانب الحاسمة في سير المؤسسة، فبمجرد أن يتم الاختيار تقوم المؤسسة بجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذه، فإذا كانت عملية الاختيار معيبة وغير موفقة فسيظهر ذلك من خلال تباين نتائجها وأهدافها، أما إذا نجحت في عملية الاختيار فقد يتيح لها عدة مزايا كالمساعدة في تحقيق الميزة التنافسية (تحسين الجودة وخفض التكاليف)، المساهمة في التنسيق الداخلي بين أنشطة المؤسسة، تحسين صورة المؤسسة في أذهان أصحاب المصلحة من خلال تحسين أداء المؤسسة، تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال التنظيم

الفعال والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الأرباح، الاستخدام الأمثل للموارد نتيجة اعتماد بديل يتوافق مع إمكانيات المؤسسة (Bhalerao, Mehunkar, & More, 2021).

وتكمن أهمية تبني المؤسسة لخيار استراتيجي محدد في النقاط التالية (الشعباني و عبد الحديدي، 2010، صفحة 70):

- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وفق متطلبات الخيار الاستراتيجي؛
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة؛
- توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرار المناسب؛
- يساعد في وضع الخطط المناسبة لمواجهة المنافسين.

كما تكمن أهميته حسب (العضايلة، 2004، صفحة 10) بأنه من العناصر الجوهرية لاستراتيجية تنطوي على اختيار السوق وتصميم المؤسسة واختيار المنتج وتصميمه، فهو يرتبط أيضا بحاجة المؤسسة إلى تحقيق النمو والبقاء في بيئة دائمة التغيير ومتعددة المواقف، ويدعم ذلك بقول (Johnson, Scholes) بأن الحاجة للخيار الاستراتيجي تظهر في الحقيقة من خلال استمرار التغيير في إفرزات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أو أحدهما.

الفرع الثاني: مستويات الخيار الاستراتيجي

أجمع الكتاب والباحثون في مجال إدارة الأعمال والفكر الإداري على تقسيم وتصنيف مستويات الخيارات الاستراتيجية تحت مظلة ثلاثة مستويات، حيث يضم كل مستوى مجموعة من الخيارات المختلفة التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، وهي الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة، الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال والخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

وخلافا لذلك يضيف بعض الباحثين أمثال (Fred, 2011, p. 138) و (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2019, p. 36) مستوى رابع من مستويات الخيارات الاستراتيجية والمتمثل في الخيارات على المستوى التشغيلي. وفي دراستنا هذه سنعمد على التقسيم الذي يتضمن ثلاث مستويات فقط.

أولا: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة

ترتبط الاستراتيجية على هذا المستوى بالتوجهات العامة للمؤسسة، ومن خلالها يتحدد البرنامج الإجمالي لها، يتم من خلالها وضع كافة المسارات والقرارات التي تحدد أعمال المؤسسة على المدى البعيد والتي تتوافق مع رسالة وأهداف المؤسسة، وترتبط كذلك بالمسائل التي تؤثر على استمرار المؤسسة وبقيائها في بيئة أعمالها. ومن بين الأسئلة المحورية التي تُثار عند وضع الاستراتيجية الكلية ما يلي (البكري، 2008، صفحة 148):

- ماهي الأعمال الحالية التي تقوم بها المؤسسة؟
- ما هي الأعمال التي يجب أن تقوم بها المؤسسة؟

- ما هي الموارد التي يجب أن تخصص لإنجاز الأهداف الكلية للمؤسسة؟

ويضيف كل من (طالب و غالي، 2011، صفحة 25) أن الاستراتيجيات التي توضع على مستوى المؤسسة عادة ما تتم بالمجالات الآتية:

- نطاق العمليات الخاصة بالمؤسسة؛
- تخصيص الموارد المتاحة؛
- المشاركة: أي كيفية خلق تكامل بين أنشطة المؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة؛
- الأداء المالي: أي تقييم ميادين الأعمال في تمويل المؤسسة؛
- هيكل المؤسسة.

وتتضمن الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمؤسسة ثلاثة أنواع وهي:

أ- استراتيجية النمو والتوسع:

عادة ما يقترن النمو بالنجاح، ويمكن رؤية مظاهر النمو والتوسع من خلال تبني المؤسسة لأساليب مختلفة كتوسيع نشاطها كما ونوعاً، الاستحواذ على السوق المحلي أو اختراق أسواق ومجالات جديدة غير مجالاتها الأصلية وغيرها من الأساليب. وحسب (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018, p. 226) فإن المؤسسات تعتمد استراتيجية النمو لسببين رئيسين وهما:

- تتيح استراتيجية النمو فرص التدارك في حال حدوث خطى في اختيار الخيار الاستراتيجي؛
- توفر المؤسسات المتنامية المزيد من فرص التقدم وقد تثير اهتمام واستقطاب المستثمرين؛

وتنتهج المؤسسات استراتيجية النمو للأسباب والدوافع التالية (وكال، 2020، صفحة 139):

- اقتزان النجاح بالنمو عند اغلب المديرين؛
- يساعد النمو في تحقيق أرباح إضافية وذلك من خلال زيادة المبيعات والاستفادة من منحى الخبرة في ترشيد التكاليف؛
- مساهمة خيار النمو في تعزيز فرص البقاء والاستمرار؛
- يحقق النمو والتوسع فرص تحقيق الريادة والسيطرة على السوق، أي تعزيز المركز التنافسي لها؛
- يساهم خيار النمو والتوسع في تحقيق منافع للمجتمع من خلال طرح خدمات ومنتجات أو فتح فروع جديدة؛
- يمثل النمو مؤشر لقياس كفاءة الإدارة ويعطي نوع من الانطباع على قدرتها في تسيير واستخدام مختلف الموارد المتاحة بشكل مثالي.

كما تتوافق هذه البدائل الاستراتيجية مع توليفة (نقاط قوة، فرص)، إذ يشير (Wheelen, Hunger, Hoffman, &

Bamford, 2018, p. 226) إلى أن هذه الاستراتيجيات تعتمد على توظيف البدائل الاستراتيجية التالية:

1- استراتيجية التركيز: تتضمن التركيز على منتج/ خدمة واحدة، أو خط إنتاج واحد، أو خدمة سوق واحد، أو استخدام تكنولوجيا واحدة، ويتم من خلالها وضع كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في عمل واحد مما يمكنها في الحفاظ على عوامل الميزة التنافسية الخاصة بها، بدل من تشتيت الجهود في المنتجات والأسواق المختلفة، وهي تتألف من بدلين (الشميلي، 2017، صفحة 89):

1-1 استراتيجية التكامل (النمو) العمودي: يحدث التكامل العمودي عندما تقوم المؤسسة بأعمال إضافية أخرى، إما لغرض توفير حاجياتها من المواد الأولية وهو ما يطلق عليه التكامل الخلفي، أو لغرض توفير انسيابية السلع والخدمات وهو ما يعرف بالتكامل الأمامي. ويكون التكامل العمودي تاما إذا استطاعت المؤسسة تحقيق التكامل الخلفي والأمامي معا. ومن مآخذ هذه الاستراتيجية هو ارتفاع حجم النفقات وتحمل تكاليف جديدة. ويرى (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018, p. 226) أنه يمكن تحقيق النمو على النحو التالي: إما داخليا عن طريق التوسع في العمليات الحالية، أو خارجيا من خلال عمليات الاستحواذ.

1-2 استراتيجية التكامل (النمو) الأفقي: وتعني هذه الاستراتيجية قيام المؤسسة بإضافة وحدة أعمال استراتيجية (مؤسسة أخرى في نفس مجال الصناعة)، أو تقوم بتقديم منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة، أو تقوم بتوسيع عملياتها إلى مواقع جغرافية أخرى، وذلك بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير والتوسع في الدخول لأسواق جديدة وفتح منافذ تسويقية في مناطق جغرافية جديدة.

2- استراتيجية التنوع: تتمثل أساسا في تنوع نشاطات المؤسسة الذي ينعكس على تنوع المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، أو تنوع الأسواق المستهدفة. وتنوع الخيارات في هذا المستوى باعتبارها مزيج لكل من: المنتج، السوق، التكنولوجيا المستعملة. أي عكس استراتيجية التركيز. وتنقسم هذه الاستراتيجية بدورها إلى نوعين مختلفين وهما (النعمة و محمود، 2018، الصفحات 11-12):

1-2 استراتيجية التنوع المترابط: يعني دخول المؤسسة لبعض المجالات الجديدة بشرط أن ترتبط هذه المنتجات/الخدمات الجديدة ارتباطا استراتيجيا بالمنتجات/الخدمات المقدمة حاليا، وذلك سعيا منها لتحقيق النمو وتعزيز المزايا التنافسية مستفيدة من إمكانية تحقيق التعاون المشترك في أنشطتها الحالية والجديدة.

2-2 استراتيجية التنوع غير المترابط: هو التنوع في إضافة منتج/خدمة جديدة لا ترتبط في سلسلة القيمة مع المنتجات المقدمة حاليا، بمعنى إضافة منتج جديد يشبع رغبات مختلفة عن تلك التي يقدمها المنتج الحالي.

3- استراتيجية التحالفات: وتعرف أيضا باستراتيجية القوى المضافة، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على تجميع المؤسسات المتحالفة بطريقة مناسبة مشكلة قوة مضافة نتيجة التكامل والتفاعل والاتحاد الحاصل بين المؤسسات، ومن بينها:

3-1 استراتيجية الاندماج: تتم من خلال ضم مؤسستين أو أكثر لتكوين مؤسسة واحدة جديدة، وتتم عادة بين مؤسسات لها نفس الخصائص (تماثل الحجم، تقارب الإمكانيات...).

3-2 استراتيجية الاستحواذ: ويتسمى أيضا بالتملك أو الاقتناء، ومن خلاله تقوم المؤسسة المستحوذة بشراء مؤسسة - عادة ما تكون صغيرة الحجم وذات إمكانيات قليلة مقارنة بالمؤسسة المستحوذة - مع احتوائها (ابتلاعها) كليا.

ويتم خلق قيمة من خلال اعتماد خيار النمو والتوسع عن طريق توظيف الفوائض المالية التي تزيد عن حاجة المؤسسة، وهي بذلك تستطيع خلق قيمة من خلال النمو والتوسع عن طريق الأساليب التالية (محمد مختار، 2009، الصفحات 167-168):

- الاكتساب وإعادة الهيكلة؛
- نقل وتحويل الكفاءات والقدرات؛
- تحقيق الحجم الاقتصادي: أي أن تقوم كل وحدة بعمليات الاستثمار بأقل التكاليف مستغلة بذلك طاقتها الاستيعابية.

ب- استراتيجية الاستقرار (الثبات):

وتسمى أيضا باستراتيجية النمو المحدود أو البطيء، وتعد من أكثر الاستراتيجيات نجاحا، حيث من خلالها تسير المؤسسة وفق نفس الممارسات السابقة ولا ترى مبررا للدخول في مجالات أعمال جديدة، ويُمكن هذا النوع من الاستراتيجيات الدفاع الجيد عن ما حققته المؤسسة من نجاحات في الماضي ويحسن ما لديها من مزايا تنافسية، ويساهم في تعزيز واستقرار وضعها الحالي، وتعتمد المؤسسات هذا النوع من الخيارات للأسباب التالية (الحمدي، 2022، صفحة 236):

- تمكن المؤسسة من المحافظة وتركيز جهودها الإدارية في مجالات الأعمال الحالية وتعزيز وتقوية موقفها التنافسي في الصناعة؛
- رغبة أصحاب المؤسسات الصغيرة الناجحة باستهداف النمو المتدرج عوض خيار النمو المتسرع، حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقويم أعمالهم؛
- وجود تصور لدى الإدارة العليا بارتفاع تكاليف الخوض في أعمال جديدة مقارنة مع نفقاتها الحالية ومع تغير الظروف المحيطة، قد تغير المؤسسة من خياراتها الاستراتيجية؛
- الاكتفاء بنسب الأرباح المحققة والسعي نحو المحافظة عليها؛
- محاولة تجنب المخاطر المصاحبة لخيار النمو والتوسع سواء في الأنشطة أو المنتجات أو حتى الأسواق؛
- عدم امتلاك المؤسسة لمقومات ومتطلبات خيار النمو والتوسع، وقصور الإمكانيات المتاحة (المالية، البشرية، التنظيمية،...)
- القيود البيئية التي قد تفرض على المؤسسة الاستمرار و الاكتفاء في تحقيق نفس مستويات النمو، ومن أهمها توقع تقادم منتجاتها/خدماتها الحالية وانخفاض مستهلكيها، ظهور منتجات/خدمات بديلة منافسة، صعوبة الحصول على الموارد، صعوبة مواكبة التكنولوجيا. وتتضمن استراتيجية الاستقرار عدة بدائل متمثلة في (الغالي و إدريس، 2021، الصفحات 406-407):

- 1- استراتيجية النمو التدريجي: وهي قيام المؤسسة بتطوير بعض الأنشطة التي ترى أنها يمكن أن تحقق النمو بفضلها، في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تبقى في وضع استقرار.
- 2- استراتيجية عدم التغيير: وهي تعني استمرار المؤسسة في نفس المسار ودون أي تغيير.
- 3- استراتيجية الربح: بمعنى التضحية بخيار النمو مقابل زيادة الأرباح الحالية.
- 4- استراتيجية التوقف أو التريث: وتنطلق من فكرة خفض مستوى الأهداف المحددة إلى مستويات معينة نظير رفع وتعزيز مواردها.
- 5- استراتيجية الحركة مع الحيطه والحذر: وتستعمل في حالة شعور المؤسسة بعدم القدرة على النمو بسبب تهديدات البيئة الخارجية، ويرى البعض أنها باستراتيجية مؤقتة يمكن تجاوزها بمجرد تغير الظروف أو العوامل البيئية لتصبح أكثر ملائمة (حرشي، 2015، صفحة 48).
- 6- استراتيجية الحصاد: بمعنى تقليل حجم الأنشطة أو إلغاء بعضها، خاصة تلك التي يستحيل تطويرها.

ت- استراتيجيات الانسحاب والانكماش:

وهي البدائل التي تتوافق مع توليفة (نقاط ضعف داخلية، تهديدات خارجية) ضمن مصفوفة SWOT، حيث تسعى المؤسسة من خلالها لتخفيض نطاق أعمالها ونشاطها، ويشير (البكري ث.، 2019، صفحة 225) إلى أن المؤسسة تعتمد هذا النوع من الخيارات عندما تسجل ضغوطا خارجية وداخلية لا يمكن بأي حال من الأحوال السيطرة عليها، كتدهور الفاعلية التشغيلية أو الإنتاجية وحتى التسويقية، ضعف وضعها التنافسي، سوء الأحوال الاقتصادية المحيطة بها. ومن أجل القضاء على جوانب الضعف التي تسببت في تدهور أداء المؤسسة، تتبع المؤسسة واحدة أو مزيج من استراتيجيات التقلص والانكماش، والتي تتضمن البدائل الاستراتيجية التالية:

- 1- استراتيجية الالتفاف: وتدعى أيضا باستراتيجية التشذيب، حيث تقوم المؤسسة من خلالها باستبعاد بعض العمليات غير المجدية لضمان فعالية العمليات الإنتاجية ككل (محمد مختار، 2009)، وتتم عبر مرحلتين أساسيتين:
 - الانكماش في النشاط: وهو مجهود مبدئي لتوقيف النزيف مع تخفيض في الحجم والتكاليف.
 - التعزيز والتقوية: فهي تنطوي على تنفيذ برنامج معين لتحقيق الاستقرار من خلال إعداد خطط تهدف إلى تخفيض الأعمال والنفقات غير الضرورية.
- 2- استراتيجية المؤسسة الأسيرة: هي استراتيجية ترمي لتخفيض حجم الأعمال أو تخفيض حجم العمالة ككل، ويتم تنفيذها عبر الصيغ التالية:
 - أن تبقى أسيرة المؤسسة واحدة، كالقيام ببيع كل منتجاتها المؤسسة واحدة، مقابل أن تضمن لها تسويق هذه المنتجات (تبقى أسيرة المؤسسة المسوّقة). مما يجعل المؤسسة الأم تزيد من فرص رقابتها على الإنتاج والجودة ومواعيد التسليم وغيرها.

▪ أن تبقى أسيرة لواحد من عملائها الكبار، من خلال إبرام عقد طويل الأجل مع هذا الزبون، مما يتيح لها تخفيض نطاق أنشطتها الوظيفية مثل التسويق، وبالتالي خفض إجمالي التكاليف.

3- استراتيجية التعرية (استراتيجية البيع للغير): وتلجأ إليها المؤسسات ذات الوضع التنافسي الضعيف والتي لم تستطع إنقاذ نفسها عن طريق تنفيذ إحدى الاستراتيجيتين السابقتين (الالتفاف أو استراتيجية المؤسسة الأسيرة)، لذلك قد تجد المؤسسة نفسها أمام خيار إما بيع المؤسسة ككل إلى مؤسسة أخرى أو بيع احد فروعها أو جزء منها.

4- استراتيجية الإفلاس/ التصفية: وهي تمثل أقصى الاستراتيجيات الانكماشية، وتلجأ إليها المؤسسة عندما لا تتمكن من تحقيق أي استراتيجية من الاستراتيجيات الانكماشية السابقة، وتلجأ إليها كذلك عندما تصبح المؤسسة في حالة ركود تام ووضع تنافسي ضعيف وزبائن قليلون ومستقبل غير واضح، وهي لا تملك أي مقومات تحفز الآخرين على شرائها، وهو ما يعني إغلاقها وبيع أصولها.

ثانيا: الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال:

وهي البدائل التي تتعلق بكل وحدة عمل (سواء كانت هذه الوحدة قسم، مشروع صغير، منتج) والتي تتميز بدورها عن الوحدات أو الأقسام أو المنتجات التي تمارسها المؤسسة، وعلى هذا المستوى تتحول الأهداف العامة إلى استراتيجيات تنافسية لكل وحدة عمل.

كما يعتبرها (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 223) بأنها الخيارات التي تحدد الكيفية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها للتنافس في السوق مع تحديد مختلف المنتجات والخدمات التي يمكنها تطويرها وتقديمها فضلا عن الأسواق التي يمكن التعامل معها. وتنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي (سليمان، 2019، صفحة 209):

أ- استراتيجية القيادة بالتكلفة: وفق "مايكل بورتر" فإن هذا الخيار الاستراتيجي هو إحدى الخيارات التنافسية الذي يستهدف الزبائن الذين يهتمون بسعر المنتج بشكل أساسي، بمعنى تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، مع الاحتفاظ بمستوى مقبول من الجودة.

ب- استراتيجية التمايز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتج ذو جودة عالية يوفر قيمة منفردة للمستهلك مقارنة بالمنافسين، كما تملكه لمواصفات خاصة مميزة، أو الجودة المرتفعة، أو انخفاض تكلفة الصيانة، تعدد طرق البيع، سرعة الاستجابة، أو توفير خدمات ما بعد البيع... الخ ومقابل هذه المواصفات الفريدة والمتميزة تفرض المؤسسة أسعارها والتي غالبا ما تكون مرتفعة.

وقد أوضح (Miller, 1988) نقلا عن (حسين و عباس، 2018، صفحة 254) نوعين من مداخل التمايز، حيث يعتمد المدخل الأول على تطوير المنتج من حيث الكفاءة والتصميم والجودة والطراز، فيما يعتمد الثاني على الجهود التسويقية المكثفة.

ت- استراتيجية التركيز: يتم استخدامها عندما تحاول المؤسسة بناء ميزة تنافسية من خلال التركيز على منتج أو خدمة معينة أو منطقة جغرافية محددة (Langabeerll & Napiewocki, 2000, p. 107)، وهي تظهر من خلال سببين: الأول نحو خدمة

حاجات مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات، والثاني خدمة قطاع معين من السوق (الدوري، 2005، صفحة 256). وتنقسم بدورها إلى استراتيجية التركيز على التكلفة واستراتيجية التركيز على التمايز والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في المطلب الثالث من هذا الفصل.

ثالثا: الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي

وهي الاستراتيجيات الخاصة بوظائف المؤسسة التي يضعها رؤساء الأقسام الوظيفية ومعاونيهم بالتنسيق مع الإدارة العليا للمؤسسة، وهذه الاستراتيجيات لا تقتصر على العمليات اليومية التي تُمارس في المؤسسة فقط وإنما هي الإطار العام لتوجيه هذه العمليات على المدى البعيد، من خلال وضع خطط وأطر وظيفية عامة.

كما نشير إلى أن مجمل الاستراتيجيات الوظيفية إنما هي مختلف الوظائف التي تقوم بها المؤسسة والتي تحدد كيفية قيام المؤسسة باستغلال الموارد والقدرات التنافسية في مجال وظيفي معين. وعلى هذا المستوى يرى (بني حمدان و ادريس، 2019، صفحة 165) انه هناك مجموعة من البدائل والاختيارات الرئيسية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة والتي تستمد من الاستراتيجيات العامة للمؤسسة ومن استراتيجيات وحدات الأعمال.

ويناقش (إدريس و المرسي، 2007، صفحة 319) بعض الأعمال التي يعتبرها ضرورية عند إقدام الإدارة على وضع الاستراتيجية الوظيفية وهي على النحو التالي:

- تحديد مجالات القوة الجوهرية لوحدة الأعمال أو للمؤسسة ككل؛
 - التأكد من أن مجالات القوة والجدارة التي تميزها مستمرة ودائمة القوة؛
 - إدارة مجالات الجدارة الجوهرية بالطريقة التي تجعلها تحافظ على الميزة التنافسية التي سبق إحداثها.
- وتتعدد البدائل على المستوى الوظيفي إلى ما يلي:

أ- **استراتيجيات التسويق:** ترتبط استراتيجية التسويق بالمنتج أو الخدمة المقدمة والسعر والترويج، وبقنوات التوزيع. وتبحث هذه الأخيرة في مناطق البيع الممكنة والأسواق المستهدفة وعن سياسة الأسعار المنتهجة فضلا عن مختلف أساليب التسعير. حيث عرفت استراتيجية التسويق على أنها "عملية تطوير لرؤى المؤسسة حول الأسواق التي تهمم بها ووضع الأهداف وتطويرها فضلا عن إعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمؤسسة تكون قادرة على الاستجابة لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف" (البكري ث.، 2019، صفحة 52).

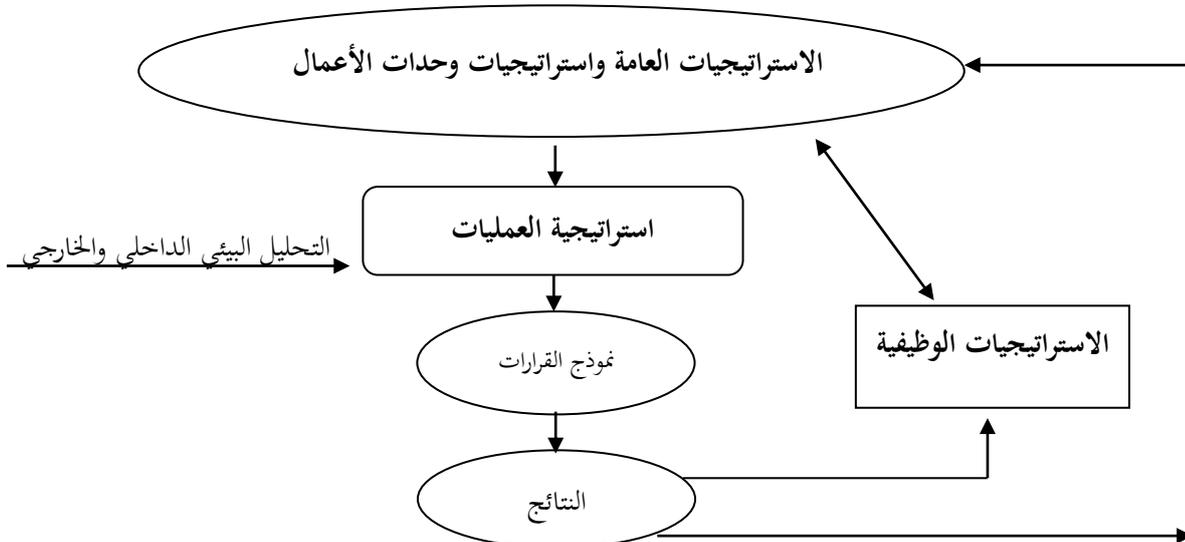
ب- **استراتيجية الإنتاج والعمليات:** توصف العمليات كأحد مصادر الميزة التنافسية والتي يمكن استخدامها كأداة تنافسية للتفوق والتميز بين المنافسين، وتصاغ استراتيجية الإنتاج والعمليات مثلها مثل باقي الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة بهدف التكامل ودعم الاستراتيجيات الكلية والاستراتيجيات التنافسية من خلال التركيز على خلق مزايا تصنيعية تستجيب لأهداف وحاجات المؤسسة في مجالات تنافسها.

وقد عرفها (Skinner) -الذي كان له الفضل في نقل وظيفة الإنتاج والعمليات من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي- بأنها "خطة طويلة المدى لتنفيذ قرارات ووظيفة العمليات والبرامج المرتبطة بها". بمعنى أن وظيفة الإنتاج لم تعد نشاط يؤدي كوظيفة روتينية، بل يمكن اعتباره محور تُبنى عليه استراتيجية المؤسسة، وتكمن أهمية استراتيجية الإنتاج والعمليات في تقديم بعد استراتيجي لهذه الوظيفة يتعدى مهامها ومسؤولياتها. كما يمكن اعتبارها العنصر الحيوي في تحقيق الاستراتيجية الكلية للمؤسسة كونها المسؤولة عن الجزء الأكبر من موجودات المؤسسة.

أما بخصوص أبعاد استراتيجية العمليات فنوردها في النقاط التالية (أقسام و بن عبيد، 2014، الصفحات 251-256):

- **رسالة العمليات:** ويقصد بها الهدف والغاية من وظيفة العمليات استنادا إلى العلاقة بينها وبين الاستراتيجيات الكلية والتنافسية، وهي تحدد الأولويات من بين الأهداف التي تسعى العمليات إلى تحقيقها، سواء تعلق الأمر بالكلفة، الجودة، المرونة، أو التسليم.
 - **القدرة المميزة:** والتي تشير في مجملها إلى الإمكانيات المتميزة والقدرات الخاصة للمؤسسة التي تتلاءم مع رسالة العمليات، والتي يُمكن للمؤسسة أن تؤديها بشكل أفضل من منافسيها وتكسيبها ميزة تنافسية.
 - **أهداف العمليات:** تعرف على أنها تلك الأعمال التي ينبغي على وظيفة العمليات تأديتها بطريقة سليمة وصحيحة بهدف مساعدة المؤسسة على النجاح في تحقيق أهدافها العامة، وتحدد أساسا من خلال القرارات الاستراتيجية التي تتخذها. وتتلخص الأهداف الرئيسية للعمليات في هدف التكلفة، هدف التسليم، هدف المرونة، وهدف الجودة.
 - **سياسة العمليات:** وتشمل سياسات تصميم العملية، سياسات الجودة، سياسات طاقة الإنتاج والتحويل، سياسات تسيير المخزون. وتظهر في الكيفية أو الأساليب المنتهجة التي تمكّن العمليات من تحقيق أهدافها.
- ويمكن تلخيص التكامل بين أبعاد استراتيجية العمليات مع الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات وحدات الأعمال، والوظيفية الأخرى في الشكل الموالي:

الشكل (20): أبعاد استراتيجية العمليات



المصدر: (Schoeder, 2004, p. 20)

ت- استراتيجية البحث والتطوير: لم يعد يقتصر مفهوم البحث والتطوير على انه وظيفة من وظائف المؤسسة فقط، بل تعدى ذلك ليصبح عبارة عن استراتيجية قائمة بذاتها تهدف إلى تطوير أو ابتكار منتجات أو تكنولوجيات أو حتى بعض الأساليب الإنتاجية الجديدة من خلال تبني سياسات وخطط طويلة المدى لتحقيقه. حيث يقوم قسم البحث والتطوير بتصوير المنتجات الجديدة وتطويرها إلى ان تصل إلى الإنتاج النهائي وتدخل مرحلة التسويق.

حيث يرى (Richard, 1998, p. 9) أن البحث والتطوير هو مجموع الأعمال والأساليب المبذولة بطرق إبداعية والمتوجهة نحو الابتكار. بمعنى أن تركز المؤسسة جهودها بالدرجة الأولى على عملية الإبداع والابتكار لتحقيق أهدافها وضمان تفوقها واستمراريتها.

ويضيف (Guellec, 2009) نقلا عن (عقون، 2021، صفحة 09) أن طرح مفهوم البحث والتطوير كاستراتيجية فانه أصبح من الأمور المعروفة في مجالات الأعمال لما له من مساهمة في التفوق التنافسي، إذ يرى كذلك أن استراتيجية البحث والتطوير هي ذاتها استراتيجية الابتكار، ويبرر ذلك بقوله أن الناتج النهائي للبحث والتطوير في الأخير ما هو إلا استحداث منتجات وخدمات جديدة أو تحسين تلك الموجودة مسبقا لتحقيق التميز وتعزيز التنافس في الأخير.

ويستدل في ذلك بالتوجه المعاصر للمؤسسات نحو التكنولوجيا التي تقوم أساسا على مضاعفة الجهود والإنفاق على عمليات البحث والتطوير والاختراع والتصميم والإنتاج، وترى في المبدع أو المبتكر الطرف الأهم في سلسلة القيمة في ظل التنافس المعرفي وذلك بالانتقال من الأساليب السابقة وإحلالها بأساليب ومفاهيم حديثة مبتكرة.

وتساهم وظيفة البحث والتطوير في مساعدة المؤسسة لتحقيق كفاءة عالية من خلال إتباع إحدى الطريقتين التاليتين(القيسي و الطائي، 2014، صفحة 240):

- من خلال تصميم منتجات بطريقة يمكن تصنيعها وتجميعها بسهولة، وبالتالي خفض الكلف.
- من خلال عمليات الابتكار التي تؤدي إلى تميز المنتج وجودته، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية.

ث- استراتيجية الموارد البشرية: تتعامل هذه الاستراتيجية مع المسائل المرتبطة مباشرة بالموارد البشري ويتم تصميمها لتطوير المهارات والمواقف والسلوكيات بين الموظفين بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وهي تتكون من مبادئ إدارة القوى العاملة من خلال إتباع سياسات وممارسات الموارد البشرية. وهي تؤثر على ما يشعر به الموظفون ويقومون به وتجلى ذلك في نتائج العمل ورضا الزبائن وجودة المنتج وتكرار الأخطاء والحوادث.

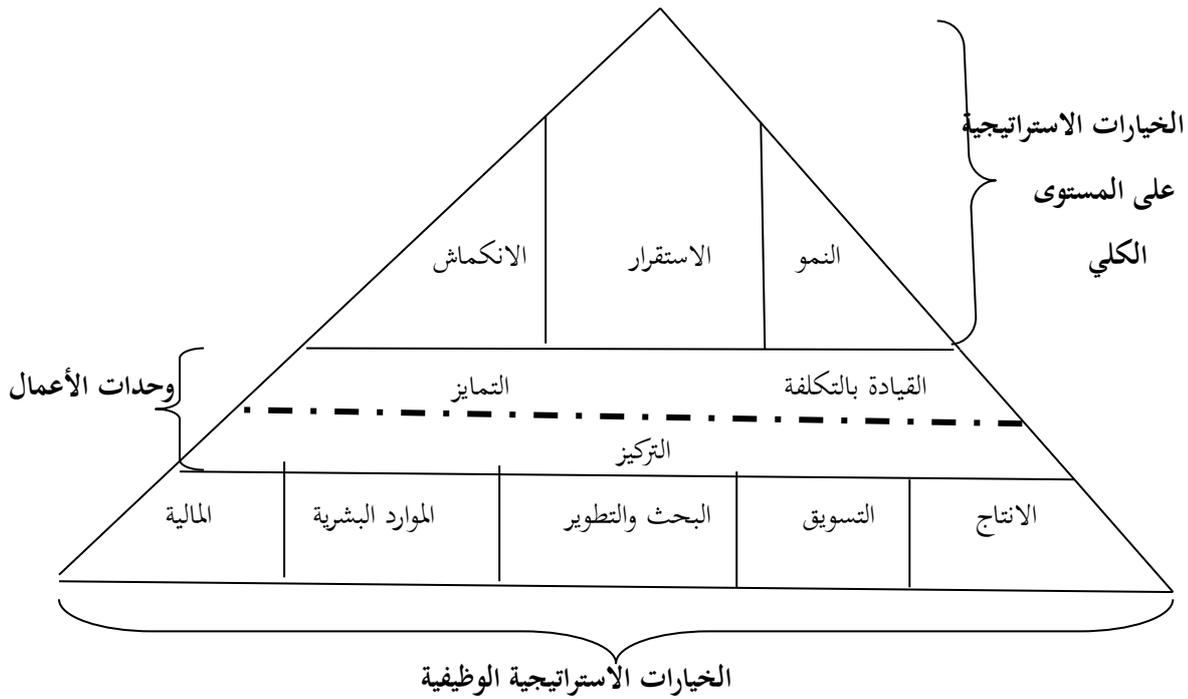
وحسب "Randall Schuler" فان استراتيجية الموارد البشرية هي خطط وبرامج لحل القضايا الاستراتيجية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وهي تركز أساسا على تكامل كل من ممارسات وسياسات وبرامج الموارد البشرية للمؤسسة مع تلك الخطط الموضوعية على مستوى المؤسسة ككل ووحدات الأعمال الاستراتيجية(بن عمر، 2012).

بمعنى أن استراتيجية الموارد البشرية هي اتجاه وخطة عمل طويلة الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة والتي تنبثق من رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها، وترتبط بثقافة المؤسسة وهيكلتها وأشخاصها وأنظمتها. وبناء على المورد البشري أصبحت

المؤسسات تعدل استراتيجياتها أو حتى تعيد بناءها من جديد باعتبارها العنصر الأساسي والمسير لكل وظائفها. حيث أن المؤسسات الناجحة والمتفوقة بشكل مستمر هي تلك التي تخصص وضعا متميزا لمواردها البشرية من خلال عملية إدماجه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق رسالتها وأهدافها. وتنقسم بدورها إلى: استراتيجية التوظيف والاستقطاب، استراتيجية التدريب والتنمية، استراتيجية التعويضات والمكافآت واستراتيجية تقييم وتقويم الأداء.

ج- الاستراتيجية المالية (التمويلية): تسعى الاستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها. ويرى (إدريس و المرسي، 2007، صفحة 323) أن الاستراتيجية التمويلية يمكن أن توفر للمؤسسة أو لوحدات الأعمال ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، وتوفير المرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لاستراتيجية الأعمال. والشكل الموالي يوضح البدائل الاستراتيجية حسب المستويات الاستراتيجية.

الشكل رقم (21): تنوع الخيارات الاستراتيجية حسب المستويات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما ورد في أدبيات الإدارة الاستراتيجية

المطلب الثاني: المراحل والعوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

الفرع الأول: مراحل (مسارات) صنع الخيار الاستراتيجي

استنادا إلى أبحاث (Johnson & Scholes) فإن عملية صنع الخيار الاستراتيجي تمر عبر ثلاثة مراحل أساسية، والتي تتضمن بدورها مجموعة من المراحل الفرعية والتي ينبغي على المؤسسة إتباعها للتمكن من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يحقق أهدافها وغاياتها المرجوة. وتمثل هذه العملية في المراحل التالية (الجنابي أ.، 2017، صفحة 186):

أولاً: مرحلة توليد (تكوين) البدائل الاستراتيجية

وهي المرحلة التي تهتم المؤسسات من خلالها بتحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، أو تلك التي ترغب أن تخوض تجربتها في المستقبل، وذلك بهدف تحديد المشاريع والبدايل التي يمكن أن تسهم في تعزيز موقفها التنافسي وتحقيق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية (النعيمي، 2021، صفحة 80). وتتطلب عملية توليد البدائل الاستراتيجية ما يلي (الجنابي ص.، 2019، صفحة 175):

- معرفة الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة.
- تحديد اتجاه العمل الاستراتيجي.
- تحديد الطرق الاستراتيجية البديلة.

ومن أجل فهم مختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة و تسهيل عملية توليد بدائل استراتيجية أخرى، تلجأ المؤسسة للاعتماد على نتائج عمليات فحص وتشخيص البيئة الداخلية، والتي تشمل كل من الهيكل التنظيمي، العوامل المالية، العوامل التسويقية، عوامل إدارة الموارد البشرية، العوامل الإنتاجية، بالإضافة إلى تحليل سلسلة القيمة. كما تلجأ إلى فحص كل البيئة الخارجية التي تحيط بها، وذلك للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة أو ما يعرف بتحليل (SWOT) وهي اختصار لـ (Strength, Weakness, Opportunities, & Threats)، حيث يضمن استعماله الحصول على نتائج ذات مصداقية أكثر والمتمثلة أساساً في الحصول على بدائل استراتيجية ذات درجة عالية من الانسجام مع أهداف المؤسسة وغاياتها والتي تتوافق أيضاً مع متطلبات بيئتها.

حيث يقوم تحليل SWOT على المواءمة بين نقاط القوة ونقاط الضعف، بالفرص والتهديدات الناشئة عن تفاعل البيئة التنظيمية الداخلية بالخارجية بغرض استحداث أو تطوير بدائل استراتيجية موضوعية قابلة للتنفيذ (المرهضي، 2008، صفحة 57)، ومن فوائد هذا التحليل نذكر (الشميلي، 2017، صفحة 76):

- 4 اختيار البدائل الاستراتيجية ويتم فيها استخدام عوامل القوى للاستفادة من الفرص المتاحة.
- 5 اختيار البدائل الاستراتيجية للاستفادة من الفرص المتاحة والتغلب على عوامل الضعف.
- 6 اختيار بدائل استراتيجية تعظم عوامل القوى وتحد من المخاطر.
- 7 اختيار بدائل استراتيجية والتي تقلل من عوامل الضعف وتحد من المخاطر.

وفيما يخص تحليل العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: تشمل المجموعة الأولى البيئة العامة والتي تؤثر على جميع المؤسسات بصفة مباشرة، وهي العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية، والتي يمكن اختصارها في مصطلح (PESTEL)، أما المجموعة الثانية فهي العوامل التي تؤثر بصفة غير مباشرة على المؤسسة، وتدعى بيئة المهام أو البيئة الخاصة، والتي تضم بدورها الزبائن، المنافسين، الموردون، أصحاب الأسهم، والحكومة، العاملون، الدائنون(بدرابي، 2014، صفحة 89). والجدول الموالي يوضح مساهمة تحليل (SWOT) في عملية توليد البدائل الاستراتيجية.

الجدول رقم (06): مساهمة تحليل مصفوفة SWOT في توليد البدائل الاستراتيجية

نقاط الضعف	نقاط القوة	تحليل البيئة الداخلية
		تحليل البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (توليد بدائل استراتيجية علاجية)	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (توليد بدائل استراتيجية هجومية)	الفرص
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (توليد بدائل استراتيجية انكماشية)	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (توليد بدائل استراتيجية دفاعية)	التهديدات

المصدر: (عوض، 2000، صفحة 21)

من خلال الشكل أعلاه، يمكن القول أن أساس توليد البدائل الاستراتيجية تكمن في مدى فهم المؤسسة لنتائج تحليل مصفوفة SWOT لديها، حيث أن المؤسسات التي تضع بدائل استراتيجية خارج إطار هذه المصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر مستقبلاً.

وتجدر الإشارة أنه بالإمكان أن تلجأ المؤسسات إلى استخدام أساليب أخرى غير تحليل SWOT لتوليد البدائل الاستراتيجية، ويتعلق الأمر بأسلوب تحليل محفظة الأعمال أو ما يعرف بتحليل المصفوفات، كمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، مصفوفة جنرال إلكتريك GE، مصفوفة اختيار الاستراتيجيات العامة، بالإضافة إلى أسلوب تحليل الفجوات.

ثانياً: مرحلة تقييم ومراجعة البدائل الاستراتيجية المقترحة

بعد الانتهاء من عمليات توليد البدائل الاستراتيجية تأتي مرحلة تقييم ومراجعة هذه البدائل وذلك من أجل حصرها وتقليصها أمام الاستراتيجيون لتسهيل عملية الاختيار. وقد عزز كل من (Schandler & Hoffer) أهمية مراجعة وتقييم مضمون البدائل الاستراتيجية، حيث أدرجا بعض المعايير التي تساعد في تقييم ومراجعة هذه البدائل وهي كالاتي(جواد، 2010، صفحة 264):

- ضمان كمالية البديل وانسجامه مع القدرات والإمكانات التنظيمية؛
- التأكد من انسجام ومطابقة البديل الاستراتيجي مع أهداف المؤسسة؛
- التأكد من توفر الموارد والمتطلبات التي تتماشى مع متطلبات تطبيق البديل الاستراتيجي.

في حين لخص (Johnson & Scholes, 1997, p. 319) المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أي بديل

الاستراتيجي في الشروط التالية:

- أن يتلاءم البديل الاستراتيجي مع الظروف التي تعمل فيها المؤسسة؛
- أن يحض البديل بالقبول من طرف الإدارة والعاملين الأفراد؛
- أن تتوافق متطلبات البديل مع القدرات المالية وإمكانات المؤسسة؛
- أن يتناسب البديل الاستراتيجي مع مخرجات التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة، أي أن يتناسب مع نقاط قوتها وضعفها، و الفرص والتهديدات البيئية المحيطة.

ويضيف (Simon) نقلا عن (Hodje & Anthony, 1991, p. 269) عنصر آخر، وهو قابلية البديل الاستراتيجي للتنفيذ، والذي نراه من أهم العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، أي أن يكون بالإمكان تحقيقه بشكل عملي وفعلي وفقا لموارد المؤسسة وظروفها. وعموما يمكن تلخيص هذه المعايير في الشكل الموالي:

الشكل رقم (22): البنود الرئيسية لمراجعة وتقويم الخيار الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على أعمال (أبو بكر و النعيم، 2010، الصفحات 797,798,799)

كما يشير (حجاج، هاشم، و محمود، بدون سنة النشر، الصفحات 09-10) إلى أن عملية تقييم البدائل الاستراتيجية يمكن أن تتم بأساليب سهلة وذلك من خلال استخدام عمليات حسابية بسيطة، وقد يستلزم الأمر استخدام أساليب إحصائية ورياضية أكثر تعقيد كأسلوب البرمجة الخطية، البرمجة الديناميكية، أساليب تحليل شبكات الأعمال... الخ من الأساليب الكمية التي تنقسم بدورها إلى ما يلي:

■ **أساليب رياضية تحليلية:** يهدف استعمال هذا النوع من الأساليب إلى الوصول للحل الأمثل للمشكلة الملاحظة ويشمل أساليب البرمجة الخطية والبرمجة الديناميكية وغيرها من الأساليب الكمية التي تساهم في إيجاد حلول مثلى قد تكون بمثابة معيار للمقارنة (بشمركينغ) لتقييم الحلول الأخرى التي توصل إليها صناعات القرار سابقا، ولأن هذا النوع من الأساليب يقوم على افتراضات معينة فقد يتعرض أحيانا إلى المشكلات الحسابية التي غالبا ما يجد من استعمالها على أرض الواقع إلا أن التطورات الحاصلة في مجال البرمجيات فإنها تحل هذه المشكلات مما يجعل هذه الحلول ممكنة.

■ **أساليب منطقية:** وتعتبر هي الأخرى من الأساليب الكمية أيضا، إلا أن اختلافها عن الأساليب الرياضية يكمن في كونها لا تبحث عن الحلول المثلى وإنما تبحث عن أفضل الحلول الممكنة، حيث تساهم في حل مشكلات واقعية تتسم بالتعقيد وتداخل المتغيرات، وتعتبر سهلة الاستعمال وتخلو من المشكلات الحسابية الضخمة على عكس الأساليب الرياضية، وهي تعتمد على مجموعة من القواعد والأسس المنطقية في استخدامها والتي يتم تطويرها بناء على الخبرة المكتسبة وتحسين أدائها باستخدام طرق كثيرة كنظم المحاكاة باستخدام الحاسوب.

ثالثا: مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

بعد الانتهاء من عمليات توليد البدائل وتقييمها، تأتي مرحلة اختيار بديل استراتيجي معين ليتحول إلى التنفيذ، وفي ضوء ذلك فإن عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من مجموعة من البدائل ليست بالعملية السهلة والسريعة، فلكل بديل استراتيجي نقاط قوة ونقاط ضعف تميزه، إلا أنه غالبا ما يقع الخيار على البديل الذي بإمكانه تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وأقل مخاطرة.

كما يمكن اعتبارها أيضا خطوة حاسمة، كونها ترتبط بقرار اعتماد بديل الاستراتيجي أو حتى مزيج من البدائل التي تساهم في نجاح أو فشل المؤسسة. وتأتي هذه المرحلة بعد تقييم البدائل المتاحة على أساس المعايير التي توضح إيجابيات وسلبيات كل بديل وكذلك على أساس درجة الملائمة والتوافق مع توجهات المؤسسة وإمكانياتها (النعيمي، 2021، صفحة 82). ولكي تتم عملية اختيار البديل الاستراتيجي بشكل صحيح يجب على المؤسسة إدراك ومراعاة عدة نقاط أهمها (الجنابي أ.، 2017، صفحة 187):

- إدراك لإدارة العليا للمؤسسة لدرجة تأثيرها بالبيئة الداخلية والخارجية التي تتعامل معها؛
- تقويم طريقة التعامل مع التهديدات التي تحيط بها؛
- تقييم الخيارات السابقة ومقارنتها مع البديل الاستراتيجي المقترح؛
- دراسة علاقات القوة الإدارية والهيكلي التنظيمي المعتمد؛
- قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات البيئة بهدف دعم الخيار المتخذ.

كما قدم بدوره (أبو بكر و النعيم، 2010، صفحة 800) معايير أخرى تساعد في عملية اختيار البديل الاستراتيجي وهي:

- الاستفادة من الخبرة الماضية؛
- معرفة اتجاهات مسيري ومتخذي القرار في المؤسسة؛
- معرفة اتجاهات ونظرة المديرين في المؤسسة نحو المخاطرة وكيفية التعامل معها؛
- مراعاة إمكانيات وموارد المؤسسة؛
- مراعاة المركز التنافسي للمؤسسة؛
- الآخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية والضغط الناتجة عنها.

كما يورد (عليوة، 2008، صفحة 50) بعض الأعمال والممارسات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد البدائل

الاستراتيجية والتي حصرها في:

- تحديد قائمة شاملة للبدائل الاستراتيجية.
- تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل استراتيجي.
- تقييم النتائج المتوقعة لكل بديل استراتيجي في ضوء إسهام هذه النتائج في تحقيق أهداف المؤسسة.

وحتى تضمن المؤسسة تحقيق على الأقل الشروط الأدنى لنجاحها في عملية اختيار البديل الاستراتيجي المقترح، فإنه يجب على هذا الأخير أن يكون قادرا على الإجابة على عدة أسئلة قبل الانطلاق في عملية تنفيذه. ومن بين هذه الأسئلة نذكر ما يلي (مداح، 2015، صفحة 293):

- هل هناك آليات للتوافق بين هيكل المؤسسة والخيارات الاستراتيجية المعتمدة من أجل توزيع السلطات والمسؤوليات أو لتغيير طموحات الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات ؟
- ما مدى الانسجام المتوقع بين ميادين النشاط الاستراتيجية، و الوظائف والخيارات الاستراتيجية ؟
- ما مدى انخراط والتزام كل الأطراف بهذه التوجهات المستقبلية، ومدى تحفز الأفراد للقدوم على إنجاز هذا الخيار الاستراتيجي ؟
- هل هناك نظام للرقابة يسمح بالربط بين الأهداف والنتائج وتصحيح وتعديل الفروق ؟
- إلى أي مدى تتحكم المؤسسة في تسيير التغيير الذي يرافق عملية تنفيذ الخيار الاستراتيجي ؟

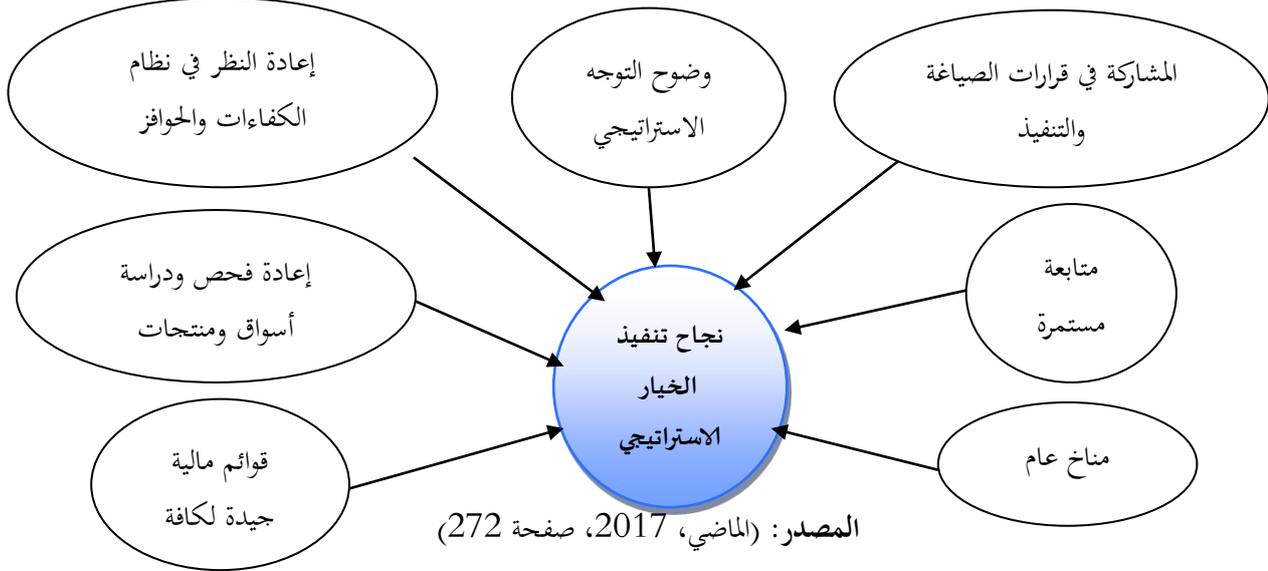
ولضمان نجاح المراحل الثلاثة السابقة (مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية، مرحلة تقييم ومراجعة البدائل الاستراتيجية المقترحة، مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب)، يرى (Fred, 2011, p. 175) أنه من الأفضل إجراؤها وتنفيذها مع المديرين والموظفين خاصة أولئك الذين قاموا بعمليات التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة، بالإضافة إلى إشراك ممثلين عن أقسام الأنشطة، وذلك لان أسلوب المشاركة يوفر فرصة للموظفين لفهم توجهات المؤسسة وبالتالي المساعدة في تحقيق أهدافها.

وأخيرا وبعد مرحلة صنع الخيار الاستراتيجي يقوم الاستراتيجيون بعملية تنفيذ هذا الخيار على أرض الواقع، بحيث يُجمع الباحثون في مجال إدارة الأعمال الاستراتيجية أن الأهمية والصعوبة تكمن في التنفيذ أكثر منه في الصياغة والاختيار، وذلك لان

مقياس نجاح الخيار الاستراتيجي يعتمد على مدى قابلية تنفيذه، وذلك كون أن التنفيذ الجيد يتجاوز ويغطي تلك النقاط التي يمكن أن يتضمنها الخيار الاستراتيجي المعتمد.

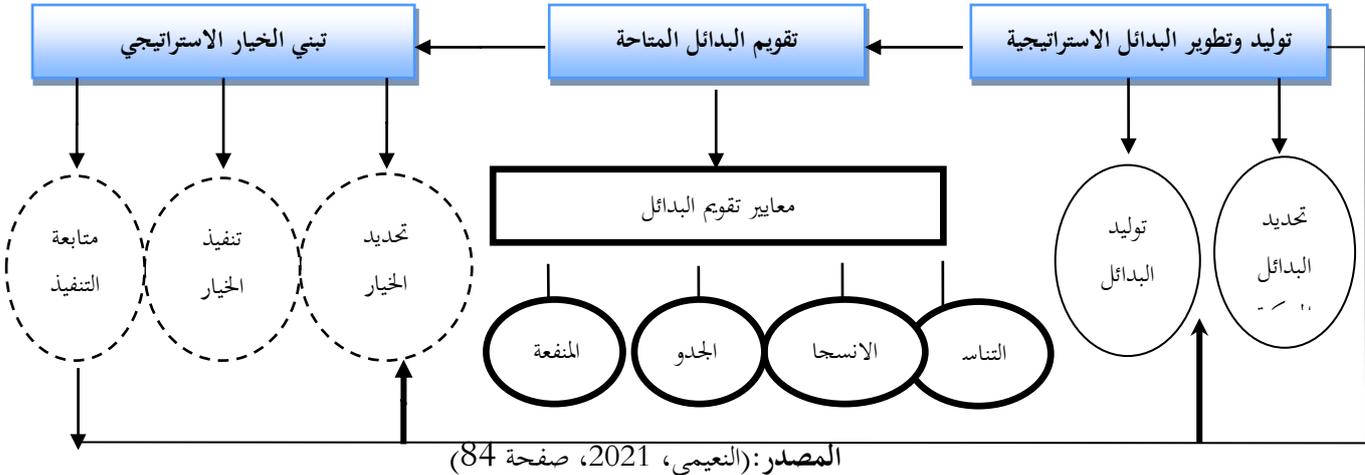
في هذا الإطار، يناقش (الماضي، 2017، صفحة 272) متطلبات نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي، حيث يرى أنه يتوجب توفر بعض الضمانات والإرشادات التي يراها ضرورية لذلك، والتي تم حصرها في سبعة عناصر كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (23): ضمانات وإرشادات عامة لنجاح تطبيق الخيار الاستراتيجي



نشير إلى أنه وأثناء مرحلة التنفيذ يمكن أن تظهر مجموعة من المستجدات أو مجموعة من المعوقات التي لم تؤخذ في الحسبان أثناء عملية الاختيار، وهذا ما يبرز أهمية وجود التغذية العكسية التي توفر المرونة في إعادة تقويم وتعديل الخيار الاستراتيجي المحدد أو إمكانية تطويره كذلك، وفي بعض الأحيان يمكن حتى العودة السريعة إلى المسارات السابقة من أجل إعادة اختيار بديل آخر من البدائل التي تم توليدها وتقييمها مسبقاً ليكون خياراً استراتيجياً يمكن الاعتماد عليه مستقبلاً (النعيمي، 2021، صفحة 83) كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل (24): خطوات ومسارات عملية صنع الخيار الاستراتيجي



الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

تواجه المؤسسات بصفة دائمة ومستمرة عمليات التحدي الرامية لبناء خططها الاستراتيجية، ومن بين هذه العمليات تلك المتعلقة بعمليات الاختيار بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، ومن بين متطلبات اتخاذ هذا النوع من القرارات بالشكل الصحيح، هي أن تأخذ في اعتبارها نقاط قوتها وضعفها مع محاولة اغتنام الفرص وتجنب -أو التغلب على- التهديدات المحيطة بها. كما أن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة قد تتأثر بعدة عوامل منها ما هو داخلي مثل رسالة المؤسسة وأهدافها وسياساتها ومدى توافر الموارد... الخ، ومنها ما هو خارجي مثل: المنافسين، الموردين والموزعين وحتى زبائن المؤسسة.

وبشكل أكثر تفصيل عدد الباحثون عدة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسات، إذ يشير مثلاً (Bhalerao, Mehunkar, & More, 2021) إلى أن عوامل مثل التوجهات الشخصية للمديرين التنفيذيين، طبيعة الاستراتيجيات السابقة، قيم الإدارة العليا، موقف الإدارة العليا من المخاطر، وعنصر الوقت كلها عوامل يمكن أن تؤثر على عملية الاختيار الاستراتيجي.

أما (Johansson & Pallmar, 2014) فيرى أن العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي تتمثل في خمس عناصر وهي: مستوى المخاطر التي تحيط بالبدائل الاستراتيجية، درجة استقلالية المؤسسة، أنشطة سلسلة القيمة المكونة للمؤسسة، بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسة، التوقيت المتزامن للبدائل الاستراتيجية المتاحة.

كما يورد (Maney, Kutz-Flamenbaum, Rohlinger, & Goodwin, 2012, p. 09) عدة عوامل داخلية وخارجية تؤثر في تحديد الخيار الاستراتيجي وهي: البيئة السياسية، الثقافية، الاقتصادية، الاجتماعية، إضافة إلى عوامل أخرى مثل تكلفة الخيار، درجة المخاطرة، العوائد المحتملة والهيكل التنظيمي.

في حين أثبت دراسة (عباس و رحيم، 2020، الصفحات 21-23) أن العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية تتمثل في عوامل داخلية كالقيادة، الهيكل التنظيمي، الموارد، الرؤيا والرسالة، الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل خارجية والمتتمثلة في العوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، البيئية والقانونية.

أما (الغالي و إدريس، 2021، صفحة 401) فيختصر العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي فيما يلي:

المعلومات: بحيث تتأثر البدائل الاستراتيجية بمدى توفر نوع المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي، فقد تكون المعلومات قليلة أو غير كاملة أو حتى خاطئة أحياناً وبالتالي تصبح عملية الاستمرار في صنع الخيار الاستراتيجي أمراً غير مناسباً.

الوقت وضوابط الكلفة: يؤثر عامل الوقت (المدة الزمنية) والتوقيت (الفترة) معا في العملية الاستراتيجية، حيث أن صانعي الخيار هم ملزمون باحترام المدة الزمنية المخصصة لهذه العملية وأن أي تجاوز للأبعاد الزمنية المبرمجة قد يؤثر على سير ونتائج الخيار الاستراتيجي، كما أن عامل التوقيت يؤثر هو الآخر على الخيار الاستراتيجي، فمثلاً إذا ما طرحت المؤسسة منتجاتها في توقيت غير ملائم فإن ذلك يقلل من فرص نجاح الخيار الاستراتيجي.

التواصل: قد تكون المعلومات المناسبة والمفيدة متوفرة فعلا في المؤسسة إلا أنها بعيدة وغير متاحة لصانعي الخيار الاستراتيجي نتيجة غياب التواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة، وهذا ما يؤثر سلبا في عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية.

السوابق المماثلة: تؤثر التجارب السابقة في تفكير صانعي الخيار الاستراتيجي، إذ غالبا ما تتكون لديهم خلفية مسبقة حول الخيارات الاستراتيجية السابقة ما يؤثر في طريقة تحديد الخيارات المستقبلية.

وإضافة إلى ما تقدم ذكره يرى (البغدادي، 2019، صفحة 190) أن هناك عاملين رئيسيين يؤثران في نجاح الخيار

الاستراتيجي هما:

➤ **تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة أو الحالية:** عادة ما تتمسك المؤسسة باستراتيجياتها السابقة مهما كانت نتائجها، حيث تجدها تفتخر بالنتائج المحققة أو تجدها تبرر في حالة الفشل دون الاعتراف بعواقب الإبقاء على تلك الاستراتيجيات.

➤ **اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المؤسسة:** تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في نجاح أو فشل الخيار الاستراتيجي من خلال النفوذ والسلطة التي تتمتع بها، ومن خلال قدرتها على إقناع الأفراد العاملين و/أو المدراء في الإدارات الوسطى وتوجيههم.

ويضيف (March & Simon) أن درجة عقلانية متخذ القرار بدورها تؤثر كذلك في عمليات تحديد الخيار الاستراتيجي، وفي هذا الإطار يفرق (يونس محمد، 2012، صفحة 37) بين أربعة أنماط لعقلانية متخذي القرار على النحو التالي:

- **العقلانية الحقيقية:** حيث يقوم المدير باختيار البديل الذي يحقق أقصى قدر من النجاح المخطط له.
- **العقلانية الأدواتية:** تعبر عن حسن استخدام الوسائل المعتمدة عند اختيار البديل الاستراتيجي بغية الوصول إلى النتائج المتوقعة.
- **العقلانية المعرفية:** تمر عقلانية اختيار البديل وفق هذا النمط من خلال اعتماده على قاعدة معلومات يحددها متخذ القرار والتي بدورها تعكس وترتبط أساسا بقيم المدير، ويصبح حينها الخيار الاستراتيجي حالة تعبر عن معاني القيم.
- **العقلانية الإجرائية:** يتم اختيار البديل الاستراتيجي وفق هذا النمط على افتراض أن متخذ القرار يحيط بالشكل الكامل بالمشكلة وعواقبها فضلا عن امتلاكه قواعد معلوماتية تسهم في عملية اختيار البديل الناجح.

أما (Robbins) أربع عوامل تؤثر حسبها في عمليات تحديد الخيارات الاستراتيجية وهي (Robbins, 1987, p. 77):

- حرية المدير في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة؛
- درجة المخاطرة وعدم التأكد التي يعكسها البديل الاستراتيجي؛
- تأثير البيئة التنظيمية على المؤسسة؛
- عملية تقييم ومعرفة العوامل البيئية، حيث تشكل متغيرا وسيطا بين البيئة التنظيمية وبين تصرف إدارة المؤسسة مما يؤثر على الخيار الاستراتيجي.

وبناء على ما قدمه الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية فإننا نستعرض في الجدول الموالي ملخص لأهم هذه الإسهامات.

الجدول رقم (07): توجهات وآراء الباحثين في رصد العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

اسم الباحث	سنة النشر	العوامل المؤثرة
Bhalerao, Mehunkar, & More,	2021	-توجهات الشخصية للمديرين التنفيذيين. - طبيعة الاستراتيجيات السابقة. - القيم الإدارية العليا. - موقف الإدارة العليا من المخاطر
طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس	2021	المعلومات، الوقت وضوابط الكلفة، التواصل، السوابق المماثلة.
محمد يوسف عباس و رائد غانم رحيم	2020	-عوامل داخلية (القيادة، الهيكل التنظيمي، الموارد، الرؤيا والرسالة...) -عوامل خارجية (السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، البيئية...)
عادل هادي البغدادي	2019	-تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة أو الحالية. -اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المؤسسة.
(Gamble, Peteraf, & Thompson, 2015)	2015	الظروف الثقافية والديموغرافية والسوقية، هيكل الكلفة، تقلبات أسعار الصرف، السياسات الحكومية.
(Johansson & Pallmar, 2014)	2014	-مستوى المخاطر التي تحيط بالبدائل الاستراتيجية. -درجة استقلالية المؤسسة. -أنشطة سلسلة القيمة المكونة للمؤسسة. -طبيعة بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسة. -التوقيت المتزامن للخيار.
(عليوة، 2008، صفحة 50)	2008	-قدرة الخيار على تحقيق أهداف المؤسسة في إطار القيود البيئية. -مدى تناسب الخيار مع موارد وإمكانيات المؤسسة.
(الدوري، 2005، الصفحات 198-203)	2005	-تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة أو الحالية. -اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المؤسسة. -درجة (معيار)المخاطرة. -موارد المؤسسة. -عامل الوقت.
Thomson john & Martin Frank	2005	-ثقافة وقيم المؤسسة، السلطة النسبية للمديرين، أنظمة الاتصال، السياسات المتبعة، الفرص والتهديدات.
(Fred, 2011, pp. 174-175)	2001	-معلومات التشخيص الداخلي والخارجي. -العوامل الداخلية: سلوكيات المديرين، اتجاهات أعضاء مجلس

الإدارة. -العوامل الخارجية: السياسية، الثقافية، الاجتماعية.		
-حرية المدير في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة. -درجة المخاطرة وعدم التأكد التي يعكسها البديل الاستراتيجي. -تأثير البيئة التنظيمية على المؤسسة. -عملية تقييم ومعرفة العوامل البيئية	1987	Robbins Stephen

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية

يلعب تحليل سلسلة القيمة دوراً أساسياً في عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية باعتباره أداة فنية للتشخيص البيئي الداخلي لها، إذ بفضلها يمكن للمؤسسة التعرف على نقاط ضعفها وقوتها، والتي يمكن الاستفادة منها لاكتشاف مصادر التميز لديها من خلال إضافة قيمة لمنتجاتها، مستفيدة في ذلك من الروابط التي تتيحها سلسلة القيمة على مستواها في صنع خياراتها الاستراتيجية التنافسية.

الفرع الأول: ماهية الخيارات الاستراتيجية التنافسية

تندرج الخيارات الاستراتيجية التنافسية بالاستراتيجيات المتواجدة على مستوى وحدات الأعمال، والتي تشير في مجملها إلى الطرق والأساليب التي تمكن المؤسسة من بناء مزاياها التنافسية والحفاظ عليها، ومن أجل فهم هذه الاستراتيجيات التنافسية سنستعرض أولاً مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية ومصادرها.

أولاً: الميزة التنافسية- المفهوم والأهمية

أ- مفهوم الميزة التنافسية:

يعد فهم وتحديد الميزة التنافسية أمراً حاسماً لنجاح المؤسسة في بيئة أعمالها، بحيث تتيح التفوق والاستمرارية في مجالها عن طريق جذب الزبائن والحفاظ عليهم وخلق الرضا لديهم. فقد تكون هذه الميزة التنافسية مستدامة وتستمر على المدى الطويل، وقد تكون مؤقتة وتتطلب التحديث والتطوير المستمر للحفاظ على هذا التفوق.

ويرى (Porter) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف أساليب جديدة أكثر من تلك المستعملة من طرف المنافسين، ويمكن تجسيده ميدانياً، أو بمعنى آخر تنشأ الميزة التنافسية بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (Porter .M. , 1993, p. 48).

وتعرف على أنها تلك العوامل التي تدعم الخيار الاستراتيجي للمؤسسة المرتبطة بسد احتياجات السوق، من خلال تقديم منتجات ذات جودة ومرونة عالية ودرجة اعتمادية كبيرة (Brown, 1996, p. 61).

ويعتبر (الروسان، 1999) نقلا عن (العضايلة، 2004، صفحة 38) أن الميزة التنافسية هي "القدرة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى، أو القيمة المقدمة للزبون أعلى مقارنة بالمنافسين، وهي تتحقق عندما يرى المشترون أن منتجات المؤسسة أفضل من بدائل المنافسين سواء من منظور القيمة أو السعر. ويمكن القول أن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عندما يكون لديها نوع من التفوق على المنافسين في التعامل مع القوى التنافسية وجذب الزبائن. كما ناقش (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993) مكونات الميزة التنافسية، وقد حصرها في ثلاثة مكونات أساسية وهي:

- الميزة التنافسية الأساسية: والتي تتحقق من خلال خفض التكاليف أو من خلال التميز في المنتج مقارنة بالمنافسين.
- الحصة السوقية: وهي تعكس الحصة السوقية الظاهرة المسجلة مقارنة بمنافسيها.
- الميزة التنافسية المستدامة: وهي المحافظة على المكانة التنافسية في بيئة الأعمال في الأجل الطويل.

وفي ذات السياق يعتبر (الخضيرى، 2004، صفحة 35) أن الميزة التنافسية هي "صناعة وخلق وإيجاد أوضاع تفوق مختلفة، يملكها مشروع معين يتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية.

كما حدد (Porter) نوعين أساسيين للميزة التنافسية وهما، الميزة التنافسية الناتجة من السيطرة على التكاليف، أو الميزة التنافسية الناتجة عن التميز في تقديم منتج أو خدمة مقارنة بالمنافسين.

وتأكيدا لما قدمه (Porter) يرى (Thompson & Martin, 2005, p. 249) أن خلق ميزة تنافسية من خلال تدنية التكاليف يتم من خلال العمل على خفض تكاليف الأنشطة إلى مستوى أقل من تكاليف أنشطة المنافسين، مع السعي دائما على الحفاظ على هذه الميزة. ويمكن أن ينتج عن ذلك أرباح أعلى من المتوسط وحصة سوقية متزايدة. ومن بين الطرق الأكثر نجاعة في تحقيق هذا التميز هو استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال تقليل حجم اليد العاملة ونفقاتها.

ومن خلال من تم ذكره نستنتج أن الميزة التنافسية هي تلك المزايا والخصائص التي تميز منتجا أو خدمة أو مؤسسة ما عن منافسيها في بيئة أعمالها، وهي تتكون في الأساس من مجموعة من العوامل التي تمنح المؤسسة موقعا متفردا وتفوقا نسبيا على منافسيها في سوق محددة، بحيث يمكنها هذا التميز من تحقيق أداء أفضل من منافسيها.

ب- أهمية الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية المفتاح الذي يُمكن المؤسسات من ضمان النجاح والتفوق في بيئة أعمالها، بل أكثر من هذا فهي الهدف الأسمى الذي تسعى المؤسسات لتحقيقها، وذلك لتعدد الأهداف التي تتيحها. وهذه الأهداف باختلاف مستوياتها، فإن جميعها يعمل على الارتقاء بالاقتصاد الوطني من ناحية وتعزيز قدراته من ناحية أخرى، وذلك بالشكل الذي يجعله أكثر تنافسية

وأكثر فاعلية في التعامل مع المحيط الذي يتواجد فيه. وبناء على هذه الأهداف تبرز أهمية الميزة التنافسية، والتي نوردتها في ما يلي (شطبية، 2009، صفحة 12):

- خلق قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم وتشبع رغباتهم وبالتالي تضمن ولائهم؛
- تدعيم وتحسين سمعة وصورة المؤسسة في أذهان زبائنهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في المنتجات المقدمة إلى الزبائن؛
- إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في بيئة أعمال المؤسسة؛
- ضمان حصة سوقية، ربحية عالية، والاستمرار في السوق.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

يتوقف تحقيق المزايا التنافسية بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وما أسفر عليه من إبراز لنقاط قوة وضعف وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق التميز في بيئة أعمالها والتي غالبا ما تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. وفي هذا الصدد تجدد المؤسسة نفسها بحجرة على التركيز على بعض النقاط التي من المحتمل أن تكون مصدرا للتفوق واكتساب ميزة تنافسية. ويهدف ضبط هذه المصادر وتحديدتها، اختلفت وتعددت وجهة نظر الكتاب والباحثين في ذلك. فقد حددها (Collis & Montgomery, 1995, p. 123) في:

- مصادر ملموسة: كالموارد الأولية والموجودات؛
- مصادر غير ملموسة: كرضا الزبائن وسمعة العلامة؛
- قدرات وإمكانيات مختلفة: مثل القوى تفاوضية و امتلاك سلسلة التجهيز.

في حين يعتبر (Barney, 1991, p. 99) أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في موارد المؤسسة مثل قيمة المنتج في نظر الزبائن، الندرة، قابلية التقليد والاستبدال، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي لعمليات المؤسسة وأنشطتها.

أما (Porter) فحصر مصادر الميزة التنافسية في التكلفة والتميز والتركيز، والتي يمكن الحصول عليها من خلال تحليل سلسلة القيمة، التي وصفها كأحد المصادر المهمة لإبراز الميزة التنافسية بفضل فلسفة التحليل الذي يعتمد على وصف أنشطة المؤسسة الأساسية وعلاقات التفاعل بينها، فضلا عن مساهمة النموذج في فحص الأنشطة بطريقة نظامية (طالب و غالي، 2011، صفحة 123).

واستنادا إلى (Porter) فإن سلسلة القيمة تساعد في إبراز مصادر الميزة التنافسية بشرط أن تتمكن من ما يلي (المسعودي، 2018، صفحة 159):

- أن تؤدي نشاط أو أكثر من أنشطة سلسلة القيمة بنفس مستوى جودة منافسيها، ولكن بأقل تكلفة.
- أن تؤدي أنشطة سلسلة القيمة بمستوى جودة أعلى من منافسيها، ولكن ليس بتكلفة أعلى.

وعموما يمكن تلخيص هذه المصادر في نوعين أساسيين هما (يوسف و دلهوم، 2019):

- **مصادر داخلية:** وهي كل ما يشكل نقاط قوة نابغة من داخل المؤسسة وتساعد في تحقيق التميز بفضلها كالموارد الملموسة وغير الملموسة مثل: الموارد الأولية، عوامل الإنتاج، الموجودات، البحث والتطوير، التحفيز، الإبداع، المعرفة، مدة التسليم... الخ
 - **مصادر خارجية:** تتمثل هذه المصادر في الصفات المميزة للمنتج والتي تضيف قيمة في نظر الزبون سواء عن طريق تدنية التكاليف أو رفع كفاءة الاستعمال، بالإضافة إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، والتي تشمل مجموعة القوى والعوامل التي تؤثر إيجابا في نشاط المؤسسة مثل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية، السياسية... الخ
- ووفقا لما تم ذكره، نرى أن مصادر الميزة التنافسية تتعدد وتختلف باختلاف وجهات نظر كل باحث على النحو التالي:

الجدول رقم (08): مصادر الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين

مصادر الميزة التنافسية	الباحث وسنة النشر
قيمة المنتج، الندرة، قابلية التقليد، التخطيط الاستراتيجي للأنشطة	Barney, 1991
التكلفة، النوعية، المرونة، التسليم، الإبداع	Evans.1993
التكلفة، المرونة، الاعتمادية	Certo, 1995
المواد الأولية والموجودات، رضا الزبائن، سمعة العلامة، القوى التفاوضية	Collis & Montgomery, 1995
التكلفة، التمييز، التركيز	Porter, 1997
التصميم، النوعية، سهولة الاستعمال، المرونة، الجمالية، الإبداع	Slack, 1998
التسليم، التكلفة، العلامة التجارية، قيمة، تقنيات جديدة. سرعة الأداء.	Khadu & Metlen , 2003
التكلفة، التمييز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا	Macmruan, 2000
التكلفة، الجودة، الإبداع، التحالفات	بني حمدان، 2002
التكلفة، الجودة، الإبداع، التحالفات، النمو	الزعيبي، 2005
التكلفة، الجودة، الوقت، التمييز	محسن والنجار، 2009
التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، التمييز	الطويل والسلطان، 2010
التكلفة، الجودة، التسليم، تقديم خدمات جديدة، الحصة السوقية	الجوراني، 2011

المصدر: من إعداد الباحث بناء على دراسة (الغبان، 2015، صفحة 15).

وكنتيجة لما تم عرضه، يمكن القول أن مصادر الميزة التنافسية هي كل نقاط قوة داخلية أو فرص خارجية يفرزها محيط المؤسسة و يمكن استغلالها وتوظيفها بطريقة مثالية لتقدم في النهاية مخرجات ذات قيمة يدركها الزبون.

ثالثا: مفهوم الخيارات الاستراتيجية التنافسية

تتأثر أهداف المؤسسة بشكل مباشر بطبيعة المنافسة التي تواجهها، كما تتحدد الاستراتيجيات التي تنتهجها هذه المؤسسات وفق معرفتها لمنافسيها من جهة وقدرتها على تحليل استراتيجيات منافسيها من جهة أخرى. وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسات تبني استراتيجياتها التنافسية بناء على استراتيجيات منافسيها وكذا موقعها التنافسي في بيئة أعمالها. وينبغي للمؤسسات التي تسعى إلى الاستفادة بشكل أفضل من مزاياها التنافسية على المدى الطويل أن تفكر دائما بالسبل والكيفية التي تجعلها قادرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني استراتيجيات تنافسية محددة.

أ- مفهوم التنافسية:

قبل التطرق لمفهوم التنافسية على مستوى المؤسسات، سنحاول أولا تقديم مفهوم للمنافسة بشكل عام وهذا حتى يتمكن من ضبط الاختلاف والعلاقات بين المفاهيم المتشابهة كالميزة التنافسية، التنافس، والتنافسية. وتعني المنافسة حسب (الصميدعي و ردينة، 2011) مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات متشابهة أو تلك التي تلي نفس حاجات ورغبات المستهلكين.

ويرى (محرز، 1994) نقلا عن (سالم، 2021، صفحة 232) المنافسة بأنها المزاومة بين عدد من المؤسسات أو الأفراد أو حتى القوى والتي تسعى في الأساس لتحقيق نفس الهدف، ومن منظور آخر تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، ويضيف أيضا أن المنافسة تقوم على خاصية جوهرية تتمثل في التميز والابتكار.

بمعنى أن المنافسة هي ذلك الصراع الموجود بين المؤسسات أو بشكل أكبر قوى التنافس، والرامية للاستحواذ على الزبائن الحاليين أو المحتملين، مستعملة في ذلك مزاياها التنافسية مثل: الجودة، التسليم، المرونة، الأسعار، الإبداع... الخ، وهي تنقسم إلى: المنافسة الكاملة، المنافسة الحرة، المنافسة غير التامة (المنافسة الاحتكارية، منافسة القلة، الاحتكار).

أما التنافسية فهي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو خدمات بنوعية عالية وبالسعر الملائم وفي الوقت المحدد (العززي و راضي، 2022). وبمفهوم آخر هي مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات السوق و مدى قدرتها على الفوز بأكثر عدد من الزبائن مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، وتتضمن التنافسية عدة عوامل تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق التنافس مثل الجودة، السعر، الابتكار، الخدمات وغيرها.

ويؤكد (النجار، 2000، صفحة 20) على أن التنافسية هي "القدرة على مواجهة قوى التنافس الحاصل في الأسواق والتي يمكن أن تضعف من حصة المؤسسة من السوق المحلي والعالمي، وتتيح التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي يطلق عليه Competitive. ويرى أيضا أن المؤسسة تستطيع تحسين مركزها التنافسي من خلال عدة أساليب وممارسات منها التسعير الصحيح، الجودة، التكلفة، تميز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد، درجة مهارة العمال، الابتكار، البحوث والتطوير".

وتعكس التنافسية حسب (بوسته و ساهل، 2022، صفحة 88) قدرة المؤسسة على تبني بعض الممارسات مثل:

- قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات الزبائن وإرضائهم؛

- التميز والاختلاف على المنافسين؛
- خلق قيمة للزبائن؛
- تحقيق مردودية أكبر بهدف ضمان الاستمرارية والتفوق.

ب- تعريف الاستراتيجيات التنافسية:

يرتبط مفهوم الاستراتيجيات التنافسية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS) والذي يمثل وحدة تشغيلية تقدم مجموعة من معينة من المنتجات لمجموعة متجانسة من الزبائن في مواجهة عدد محدد من المنافسين، وعلى مستوى هذه الوحدة تصاغ الاستراتيجيات التنافسية (مانع و عظيمي، 2020، صفحة 98).

يرى "بورتر" أن الاستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategy) ترتبط بشكل أساسي بالقيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لزبائنها وبالطريقة التي تجعلها مختلفة عن المنافسين، ويمكن أن تكون موجهة بالميزة التنافسية وإما على شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على نفس المنافع التي يقدمها المنافسين، أو تكون بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل كاف ارتفاع تكاليف الحصول عليه (بوطيبة ع.، 2017، صفحة 41).

ويعرف (مرسي خليل، 1998، صفحة 77) الاستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات والإجراءات التي تحقق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. فيما يرى (Paley, 2005, p. 173) أنها فن تنسيق الموارد للحصول على المخرجات المطلوبة وتحقيق أهداف المؤسسة كالربح والنمو ورضا الزبائن.

ويمكن اعتبارها مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسات بهدف بناء ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، وأنه في حال نجاح المؤسسة في تطبيقها وفق أهدافها ورسالتها فمعنى ذلك أنها قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية (البكري ث.، 2012).

وتحدد الاستراتيجيات التنافسية وفق (مرسي خليل، 1998، صفحة 79) من خلال المكونات الأساسية التالية:

- **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية مصادر التوريد، استراتيجية التسعير.
- **موقع التنافس (بيئة التنافس):** يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية حيث انه كلما كان نطاق نشاط المؤسسة واسع، كلما كان له القدرة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين.
- **أساس التنافس:** ويتضمن الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتميزة عن المنافسين والتي تعتمد عليها المؤسسة في بناء مزاياها التنافسية مثل العلامة أو الولاء للعلامة أو جودة التصنيع.

وفي ذات السياق يؤكد (العنزي و راضي، 2022، صفحة 194) أنها تتحدد من خلال التركيز على عاملين أساسيين:

العامل الأول: ويتم من خلال بناء ميزة تنافسية تقوم على تحقيق التكلفة الأقل أو التمايز في المنتج أو الخدمة المقدمة.

العامل الثاني: فيتمثل في المجال التنافسي، فإما التنافس على نطاق واسع أو التنافس في نطاق ضيق مثل التنافس في قطاع زبائن محدود أو منتج واحد أو سوق واحد.

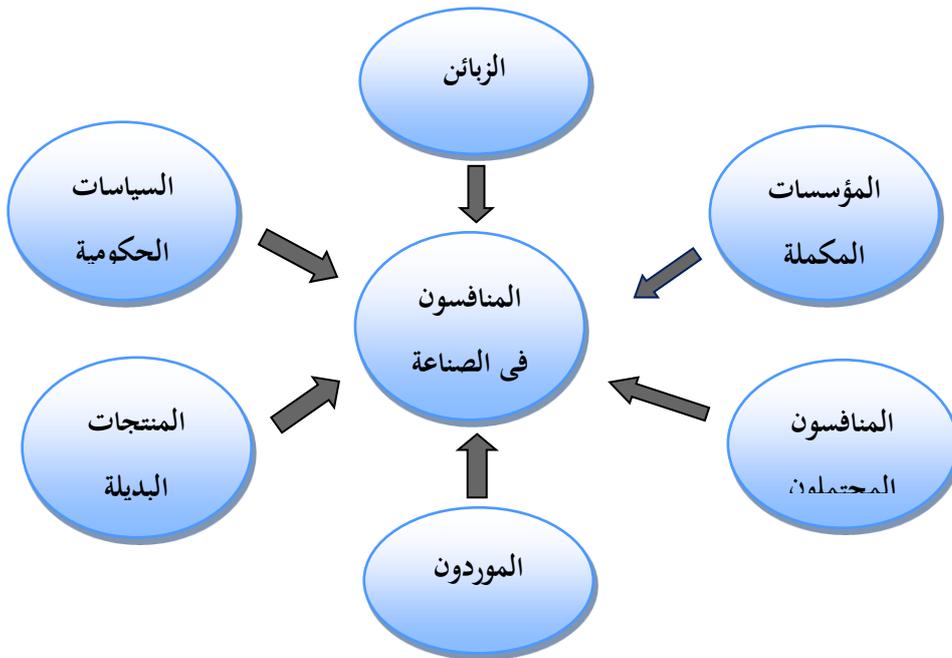
وتقاس التنافسية على مستوى المؤسسات بواسطة مجموعة من المؤشرات والمتمثلة فيما يلي (بوطيبة ع،، 2017، صفحة 41):

- الربحية (هامش الربح)؛
- الحصة السوقية؛
- النمو السنوي للمبيعات؛
- تكلفة الصنع.

ويؤكد (porter) على أن شدة المنافسة في القطاع لا تكون صدفية ولا عشوائية وإنما تعود لحدود الهيكل الاقتصادي الأساسي للقطاع ككل، حيث تتجاوز التأثير الوحيد لسلوك المنافسين المباشرين إلى خمس قوى أساسية تشكل في مجموعها حالة المنافسة في القطاع (مداح، 2015، صفحة 157).

ووفق تلك الرؤية مثلها (Freeman) في ستة قوى تنافسية، بعد أن أضاف الباحث (Andrew Grove) قوة المؤسسات المكملة والتي تباع ما يكمل المنتجات التي تعرضها المؤسسة، ثم أضاف العالم (Austin) بدوره تأثير السياسات الحكومية باعتبارها محرك أساسي للمنافسة إضافة إلى الأبعاد والعوامل البيئية المحيطة بهيكل الصناعة والمنافسة ليجعل من النموذج أكثر انطباقاً مع واقع الصناعة في الدول النامية أو منظمات حقوق الإنسان في الدول المتقدمة. وبالتالي أصبح نموذج (بورتر) بعد إضافة هاتين القوتين على النحو التالي:

الشكل رقم (25): القوى التنافسية في الصناعة



المصدر: (القيسي و الطائي، 2014، صفحة 153)

وبناءً على القوى المحركة للتنافس الموضحة في الشكل (25)، يرى (العنزي و راضي، 2022، صفحة 188) أن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على انتقاء الصناعة الجذابة وفهم القوى التنافسية المكونة لهيكل الصناعة بطريقة أفضل من المنافسين، وتعتمد كذلك على اختيار موضع استراتيجي ملائم للمؤسسة. لذلك يجب على المؤسسة أثناء صياغة استراتيجياتها التنافسية أن تسعى لتحقيق التوافق والانسجام بين اختيار الصناعة الجذابة والتمركز في سوق يتناسب معها. وبهدف التعامل مع هذه القوى قام "بورتر" بتقديم ثلاث استراتيجيات مختلفة والمتماثلة في الاستراتيجيات التنافسية العامة وهي استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز، وتوصل إلى أن المؤسسات التي لم تعتمد إحدى هذه الاستراتيجيات حققت أرباحاً أقل من المتوسط مقارنة بتلك التي تستخدمها (سليمان، 2019، صفحة 214).

وفي نفس الإطار يشير (Porter, Michael, 1990, p. 40) لفكرة جوهرية مفادها أن الميزة التنافسية تعتبر أساس الاستراتيجية التنافسية، وأن تحقيقها يتطلب من المؤسسة أن تختار نوع الميزة التنافسية التي تناسبها ونطاق الأعمال الذي سيكون مجالاً لتحقيقها، والشكل الموالي يوضح الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ "بورتر".

الشكل (26): الاستراتيجيات التنافسية الشاملة "لبورتر"

التمايز <i>Différenciation</i>	التكلفة الأقل <i>lower cost</i>	
استراتيجية التمايز <i>Differentiation</i>	استراتيجية القيادة بالتكلفة <i>Cost leadership</i>	سوق مستهدف واسع
استراتيجية التركيز على التمايز <i>Differentiation Focus</i>	استراتيجية التركيز على التكلفة <i>Cost Focus</i>	سوق مستهدف ضيق

المصدر: (Porter M. , 1990, p. 40)

ويؤكد (Porter) بأن الاستراتيجية المناسبة من بين الاستراتيجيات التنافسية السابقة والتي يمكن اعتمادها، لا بد أن تتضمن ما يلي (الصميدعي و ردينة، 2011، صفحة 249):

- 8 التفرد في الوضع التنافسي للمؤسسة؛
- 9 تكييف الأنشطة الاستراتيجية؛
- 10 وضع الخيارات الاستراتيجية والاحتمالات إزاء المنافسين؛
- 11 خلق الميزة التنافسية من خلال الموازنة بين أنشطة المؤسسة؛
- 12 حدوث الديمومة من خلال نظام الأنشطة.

رابعاً: أهداف الاستراتيجيات التنافسية

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بشكل مباشر في درجة نجاح استراتيجياتها التنافسية، التي بدورها إن تحققت تمكن المؤسسة من تحقيق عدة مزايا، والتي يوردها (المعاضيدي و البدراني، 2021، صفحة 78) في النقاط التالية:

- إنشاء موقف مريح ومستدام ضد القوى المنافسة الأخرى في الصناعة؛
- تحقيق توقع جيد في الصناعة يُمكن المؤسسة من الدفاع عن نفسها بشكل أفضل ضد القوى التنافسية؛
- تهدف إلى التغلب على المنافسين من خلال تقديم منتجات مفضلة ذات قيمة أكبر؛
- كسب رضا وولاء الزبون من خلال تبني استراتيجيات تنافسية مثالية؛
- فرض نوع الاختلافات بين موقع المؤسسة ومواقف منافسيها، والبحث عن موقع أفضل مقارنة من منافسيها؛
- اكتساب ميزة تنافسية، والتي تؤدي إما إلى رفع حصتها السوقية و تحسين كفاءتها التشغيلية بشكل أفضل من منافسيها، أو كليهما.

ويرى الطالب أن من أهم أهداف تبني المؤسسة لاستراتيجيات تنافسية تتمثل في:

- ✓ ضمان البقاء والاستمرارية؛
- ✓ تحقيق أرباح عالية ومستدامة؛
- ✓ خلق رضا الزبون من خلال سعيها لتحقيق قيمة أكبر مما يحققها المنافسون؛
- ✓ وضع حواجز استباقية أمام دخول منافسين محتملين.

الفرع الثاني: دور تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية

تلعب سلسلة القيمة دورا مهما في عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية، ويظهر ذلك في مساعدة متخذي القرار في عمليتي التخطيط وتنفيذ الاستراتيجية، حيث تساهم في تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة وتعمل على تحقيق التعاون والتكامل بين الإدارات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة من خلال التكامل بين الأنشطة الرئيسية في خلق القيمة والأنشطة الداعمة لها. ولعل ما يساعد المؤسسة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بالشكل المطلوب هو فلسفة سلسلة القيمة القائمة على تحليل مصادر التميز والبحث المستمر عن الآليات الممكنة لتعظيم القيمة لديها.

وفي هذا الإطار ترى (العارف، 2010، صفحة 274) أن الدور الذي تمارسه سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية يرجع إلى أن سلسلة القيمة في الأساس هي عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تؤديها وحدة الأعمال الاستراتيجية، فإنها بذلك توفر أسلوب فعال للغاية في تحديد مركز المؤسسة بين منافسيها، وكذلك تساهم في تشخيص وتحديد أساس التحركات التي تستهدف المحافظة على الميزة التنافسية، وبخلاف القوى التي تحدد جاذبية الصناعة لمنظمة الأعمال فإن أنشطة سلسلة القيمة تمثل أساسا العوامل المتحكم فيها والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ويترتب على هذه العوامل التعرف على عناصر النجاح الحرجة التي تلعب دورا محوريا في المنافسة، كما تساعد في تحديد كيفية تنمية القدرات المميزة التي توفر الأساس السليم لقيادة الأعمال.

ويؤكد (مداح، 2015، صفحة 201) أن سلسلة القيمة تساهم في تحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية من خلال إبراز دور مختلف مستويات نشاطات المؤسسة في تحليل مفهوم مدخل الموارد والكفاءات في بناء الميزات التنافسية للمؤسسة، حيث أن كل نشاط يمكن أن يساهم في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة من حيث فهم التكاليف وخلق قاعدة للتميز.

وفيما يلي نقدم عرضاً لمختلف الأدوار التي يؤديها تحليل سلسلة القيمة في سبيل تحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية:

أولاً: دور سلسلة القيمة في تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة

ويقصد باستراتيجية قيادة التكلفة سعي المؤسسة لبناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال إنتاج وتوزيع منتجات بأقل نفقات وأقل موارد ضائعة، الأمر الذي يكسبها قدرة أكبر على تخفيض السعر مع زيادة الأرباح (المعموري، 1999، صفحة 13). وتتركز استراتيجية القيادة بالتكلفة على تحقيق تنافسية من خلال تقليل التكاليف بتوفير منتجات بأسعار تنافسية في السوق. ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية تحليلاً مستفيضاً لسلسلة القيمة، وذلك لتحديد النقاط التي يمكن تصحيحها وتحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

ويتجلى دور تحليل سلسلة القيمة في تدنية التكاليف من خلال المساهمة في تحليل تكاليف الأنشطة التي تمارسها المؤسسة سواء الرئيسية منها أو الداعمة. وتتم أيضاً عن طريق إعادة هيكلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بهدف تعظيم قيمتها وذلك انطلاقاً من نشاط عمليات شراء المواد الأولية وصولاً لتسليم المنتج للمستهلك. كما أن عملية تحليل كلف الأنشطة يساعد إدارة المؤسسة على التعرف على مقدار ما تمثله كلفة كل نشاط مقارنة مع التكاليف الإجمالية، ومنه بإمكان المؤسسة التركيز على الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة قياساً بالأنشطة الأخرى. ويساعد هذا الإجراء إدارة المؤسسة في البحث عن الأساليب والآليات التي تساعدها في تخفيض تلك الكلف دون المساس أو الإنقاص من جودة تلك المنتجات المقدمة (يوسف، 2009، صفحة 64).

ويتطلب تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكّمة على الكلف بشكل عام والكلف الثابتة بشكل خاص، وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان... إلخ. كما يوفر تبني هذا الخيار قوة دفاعية ضد المنافسين تمكن وحدات الأعمال من بناء مزايا تنافسية (الغالي و ادريس، 2015، صفحة 418).

وحتى تنجح المؤسسة في القيام بعمليات خفض التكاليف بفعالية، ينبغي مراعاة بعض الأسس المنفق عليها وهي (أبو عنجة، 2015، صفحة 123):

13 التركيز على استهداف العناصر التي تتحمل التخفيض بمجهودات أقل مقارنة بالعناصر الأخرى؛

14 ضرورة عدم تجاوز تكاليف مشروع خفض التكاليف (دراسة، تحليل، تطبيق) التكاليف المعنية بالتخفيض؛

15 أن لا يرتبط خفض التكاليف بتخفيض مستويات الجودة؛

16 أن لا ينعكس تخفيض التكاليف على السير الحسن للمؤسسة ككل.

ويمكن للمؤسسة تنفيذ استراتيجية قيادة التكلفة من خلال تحليل سلسلة القيمة عبر (Xhavit, Mustafa, & Latkovikj, 2020, p. 03) الأساليب التالية:

- أداء أنشطة سلسلة القيمة بشكل أكثر فعالية من المنافسين والتحكم في العوامل التي ترفع تكاليف أنشطة سلسلة القيمة.
- تحديد وتطوير سلسلة القيمة الإجمالية للمؤسسة لإزالة أو تخفيض الأنشطة المسببة للتكلفة.

أ- أبعاد عملية تحليل سلسلة القيمة في خفض التكاليف

إن تحليل سلسلة القيمة له علاقة مباشرة بالتحليل الاستراتيجي للتكاليف من خلال أبعاد عملية تحليل سلسلة القيمة والمتمثلة في (أبو رشيد و الحسين، 2021، صفحة 223):

- **البعد السلوكي:** يعتمد استخدام تحليل سلسلة القيمة على الإدارة المنهجية للعلاقات التي تربط أنشطة المؤسسة من خلال تحليل كلفة كل نشاط ومقارنته بإجمالي كلف الأنشطة الكلية، مما يوفر نظرة شاملة لمساهمة كل نشاط في السلسلة من عدمها، وبالتالي تستطيع المؤسسة معرفة نسبة مساهمة كل نشاط في خلق القيمة الكلية للمنتج، ومنه معرفة الأنشطة التي تحقق ميزة تنافسية والعمل على تطويرها دون هدر الموارد في الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

- **البعد التكاليفي:** يعتمد الاستخدام الصحيح لتحليل مسبات التكلفة على مستوى نموذج سلسلة القيمة في تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تضيف قيمة للمنتج بهدف تحديد المركز الاستراتيجي للتكاليف، مع بيان الأنشطة التي يجب الاهتمام بها وتطويرها وخفض تكاليف الأنشطة غير ضرورية أو إلغائها.

- **البعد التسويقي:** يعتمد تحليل الموقف الاستراتيجي الداخلي في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة على نتائج تحليل سلسلة القيمة، حيث تمثل نقاط القوة تلك الأنشطة المضيفة للقيمة في حين أن نقاط الضعف تمثل بقية الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

في هذا الإطار يوضح (Porter) أن استراتيجية القيادة بالتكلفة منتشرة على نطاق واسع بسبب التزام الإدارة بمفهوم منحنى الخبرة، وينتقد (Porter) عند ربط خفض التكاليف بنشاط الإنتاج فقط دون غيره، ويوصي في هذا الشأن بضرورة تحليل كل الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة لتحقيق وفورات كبيرة في التكلفة.

وفي ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد أساليب تبني خيار قيادة التكلفة عبر سلسلة القيمة في الشكل الموالي:

شكل رقم (27): أساليب تبني خيار قيادة التكلفة ضمن سلسلة القيمة

<p>قيمة</p>					<p>البنية التحتية للمؤسسة</p> <ul style="list-style-type: none"> - مستويات إدارية قليلة لتخفيض التكاليف غير المباشرة. - نظام محاسبي ملائم لتخفيض الأفراد إلى الحد الأدنى. 				
					<p>إدارة الموارد البشرية</p> <ul style="list-style-type: none"> - برامج فعالة في مجال التدريب لتعزيز إنتاجية العاملين. - تقليل التكاليف المرتبطة بمعدل دوران العاملين إلى الحد الأدنى من خلال السياسات الفعالة. - البحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج. 				
					<p>التطوير التكنولوجي</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاستخدام الفعال للتكنولوجيا لخفض معدلات الهدر. - المشاركة في عمليات الشراء مع وحدات الأعمال الأخرى. - الاستفادة من اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة الحجم الكبير. 				
					<p>المشتريات</p> <ul style="list-style-type: none"> - عمليات شراء مشتركة بين وحدات الأعمال. - سياسة فعالة لضمان مواد خام بتكلفة منخفضة مع مراعاة مستوى الجودة. - تنويع الموردين. - قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين. 				
<p>تصميم فعال للعمليات الخاصة باستلام المواد الخام.</p> <ul style="list-style-type: none"> - شحنات كبيرة/تخزين واسع - الرقابة على الجودة - تقليل عمليات تصنيع المنتج النهائي. - تأثير الخبرة. 					<p>الاستخدام الفعال لمفتشي الشحنة.</p> <ul style="list-style-type: none"> - إمداد شحن كبيرة. - تأمين الخبرة. 				
<p>تعزيز استخدام قوة البيع من خلال إدارة مناطق التسويق.</p> <ul style="list-style-type: none"> - توزيع واسع. - إعلانات متكررة. 					<p>توفير دليل وافي لخدمة التصليح لتقليل الصيانة المتكررة.</p> <ul style="list-style-type: none"> - استخدام وسيلة صيانة موحدة لتقليل التكاليف. 				
<p>الإمداد الداخلي</p>					<p>العمليات الخارجية</p>				
<p>الإمداد الداخلي</p>					<p>التسويق والمبيعات</p>				
<p>خدمات ما بعد البيع</p>					<p>الإمداد الخارجي</p>				

أنشطة داعمة

أنشطة رئيسية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أعمال (العارف، 2010، صفحة 486) و (Miller & Dess, 1996, p. 155)

من خلال تحليل الشكل رقم (27) نلاحظ أن تحليل سلسلة القيمة يساهم في تطبيق استراتيجية تدنية التكاليف من خلال التركيز التام على محاولة خفض التكاليف عبر كل حلقات سلسلة القيمة على النحو التالي:

بالنسبة لأنشطة الداعمة: محاولة خفض تكاليف المشتريات من المواد الأولية من خلال التفاوض الجيد مع الموردين، توظيف العاملين حسب الحاجة، استعمال التكنولوجيا في مختلف الوظائف، تخفيض المستويات الإدارية، وغيرها من الأساليب.

بالنسبة للأنشطة الرئيسية: ويظهر ذلك من خلال السعي لتخفيض التكاليف الإنتاجية ورقابة الجودة لتخفيض التالف من الإنتاج، والتخزين، وكذا اعتماد مزيج تسويقي ملائم... الخ.

ب- مزايا تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة:

يتيح تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة عدة مزايا للمؤسسة، فمن وجهة نظر (Botten, 2009, p. 276) فإن هذه

المزايا تتمثل في النقاط التالية:

- تحقيق هوامش ربح أعلى من المستوى السائد؛
- تقليل من تأثير قوة تفاوض الزبائن والموردين من خلال توفير قاعدة كبيرة من الأرباح، تسمح للمؤسسة بالتفاوض بأريحية؛
- توفر التكاليف المنخفضة حاجزا أمام دخول المنافسين المحتملين، وبالتالي ضمان أرباح على المدى الطويل.

ومما سبق ذكره، نرى أن مزايا تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة تكمن في:

- ✓ تحسين تنافسية الأسعار، وذلك بعرض سلع وخدمات بأسعار أقل من تلك التي يطرحها المنافسون؛
- ✓ تحسين جودة المنتجات، وذلك من خلال العمل على تحسين الكفاءة وتقليل الهدر ضمن أنشطة سلسلة القيمة؛
- ✓ زيادة عملية خلق القيمة للمؤسسة والزبون على حد سواء؛
- ✓ توفير مرونة أكبر في الاستجابة لتفضيلات ورغبات الزبائن.

ت- شروط تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة:

لا يمكن للمؤسسات تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة إلا من خلال توفر بعض الشروط اللازمة والمساعدة، حيث

يعدد(الدوري، 2005، صفحة 251) هذه الشروط في العناصر التالية:

- وجود طلب مرن للسعر وبالكميات المطلوبة؛
 - خلق حالة من التكامل العمودي سواء أماميا أو خلفيا؛
 - تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف؛
 - محاولة استخدام مواد أولية أقل تكلفة دون المساس بجودة المنتج؛
 - إتباع المؤسسة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلف الوسطاء؛
 - الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية؛
 - استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض التكاليف.
- كما أن توفر الشروط التالية كذلك تعد أمرا ضروريا لنجاح تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة، والتي نوردتها في الآتي:
- ✓ ضرورة الإحاطة بمصادر التكلفة ضمن أنشطة سلسلة القيمة وتحليلها؛
 - ✓ العمل على تقليل التكاليف بشكل مستمر من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة في ذلك؛

✓ ضرورة الحفاظ على مستويات جودة المنتجات والخدمات بالرغم من التركيز على تدنية التكاليف.

ث- المخاطر الأساسية في تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة:

على الرغم من تعدد المزايا التي يوفرها تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة إلا أن تطبيقها تعثره بعض المخاطر التي قد تحول دون نجاحها بل وقد تؤثر سلبا على المؤسسة. في هذا الإطار لخص (سليمان، 2019، صفحة 112) مجموعة من المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار قبل اعتماد المؤسسة لهذا النوع من الاستراتيجية وهي كالآتي:

- إمكانية إيجاد المنافسين طرق إنتاجية بكلفة أقل سواء عن طريق استخدام تكنولوجيا فعالة تسهم في خفض تكلفة الإنتاج، أو من خلال جلب يد عاملة ذات كلفة قليلة خاصة تلك التي يكون مصدرها من الدول النامية، أو من خلال تقليد نفس الطرق المتبعة من قادة التكلفة وهو ما يمثل تهديد لاستراتيجية قيادة التكلفة.
- تركيز المؤسسة على استراتيجية القيادة بالتكلفة قد يفقدها الرؤية في تغيير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

إضافة إلى هذه المخاطر المذكورة يرى الطالب أنه توجد مخاطر أخرى قد تنتج عند تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة وأهمها هو تراجع جودة المنتج أو الخدمة، ذلك أن السعي لتدنية التكاليف يتطلب استعمال مواد أولية أقل تكلفة وبدوره سينعكس على جودة المخرجات من سلع وخدمات، وهذا ما يؤدي بدوره إلى فقدان مستويات التميز التنافسي للمؤسسة، والذي قد يؤثر على عائدات وأرباح المؤسسة وبالتالي تسجيل عجز المؤسسة في تغطية مختلف تكاليفها.

ج- عوائق تطبيق خيار تدنية التكاليف من خلال سلسلة القيمة:

قد يكون من الصعب تخصيص تكاليف للأنشطة بشكل دقيق وصحيح، وهذه إحدى الصعوبات التي يحتمل مواجهتها في استخدام تحليل سلسلة القيمة كأساس أكثر فعالية للتكلفة، ويؤكد (Porter) أن هناك العديد من العوائق الشائعة في إدارة وتدنية التكاليف في إطار تحليل سلسلة القيمة وهي (Thompson & Martin, 2005, p. 259):

- صعوبة فهم التكاليف الفعلية والتصورات الخاطئة لمسببات التكلفة الرئيسية؛
- صعوبة تحديد قيمة كل نشاط: بما أن سلسلة القيمة تعتمد على تحليل دقيق لكل الأنشطة فعملية تحديد ومعرفة قيمة كل نشاط على حدة يعتبر عملية في غاية الصعوبة والتعقيد ويرجع ذلك لتداخل الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة فيما بينها؛
- عدم الاستفادة من المكاسب المحتملة من الروابط بشكل مثالي: ترتبط الأنشطة فيما بينها ارتباطا استراتيجيا بالشكل الذي يجعل عملية فهم طريقة سير كل نشاط عملية في غاية التعقيد خاصة في ظل ترابط تكاليف الأنشطة مع بعضها البعض.

ثانيا: دور سلسلة القيمة في تطبيق استراتيجية التمييز

يرى (Porter M. , 1985, p. 187) أن التمايز هو نتيجة التفرد والتميز في أساليب خلق القيمة للزبون من خلال أنشطة سلسلة القيمة والتي تؤثر على سلوكيات الزبائن عند الشراء. و قد يكون مصدر التميز إما نشاطا واحدا ضمن سلسلة القيمة أو أنشطة مختلفة.

أما استراتيجية التمايز فتعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج متميز وفريد في نظر المستهلكين. حيث أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجية التميز بإمكانها إشباع حاجات مستهلكيها بطريقة لا يمكن للمؤسسات المنافسة تحقيقها أو على الأقل تقليدها، وهذا ما يسمح لها بفرض أسعار إضافية مقابل ذلك التميز. وفي هذا الصدد يرى (القيسي و الطائي، 2014، صفحة 282) أن المؤسسات المتميزة تختار مستوى عال من تميز المنتج لكي تحقق ميزتها التنافسية، ويمكنها تحقيق ذلك بثلاث طرق رئيسية وهي النوعية والابتكار والاستجابة للزبون.

وتشمل هذه الاستراتيجية على مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف إضافة ميزة إلى منتجاتها أو خدماتها المقدمة حتى تميزها عن غيرها من المنتجات المماثلة سواء في السعر أو الجودة أو التقنية، والمزايا التي تحققها هي (سيروان و محسن، 2020، صفحة 677):

- التميز على أساس تقديم قيمة أكبر للزبون مقابل المبلغ المدفوع؛
- التميز على أساس الجودة في السلعة أو الخدمة والتفوق الفني.

وقد أوضح (Miller,1988) نقلا عن (الحبيشي و عباس محمد، 2019، صفحة 86) انه هناك على الأقل نوعين من مداخل التمييز ولكل منهما مجهودات ومتطلبات مختلفة وهما:

- التمايز على أساس تطوير المنتج: وهو يعتمد على محاولة خلق منتجات جذابة من ناحية الجودة، التصميم، الكفاءة؛
- التمايز على أساس الجهود التسويقية المكثفة: وهي محاولة خلق صورة مميزة للمنتج من خلال الممارسات التسويقية المختلفة.

وقد أشار (Porter) إلى أن تطبيق استراتيجية التمايز يلي العديد من الأبعاد المحددة مثل خصائص المنتجات، التسليم، حجم الإعلان، العلامة التجارية، أو أي أبعاد أخرى تؤثر على سير أنشطة سلسلة القيمة (صابر، رزكار، و بارزان، 2021، صفحة 281). ويمكن للمؤسسة تحقيق استراتيجية التميز عن المنافسين من خلال اعتمادها على بعض الأساليب والإجراءات التي تمارسها أنشطة سلسلة القيمة، والمتمثلة في:

الجودة: حيث يرى (الحياوي، 2006، صفحة 24) على أن الجودة تعبر عن درجة التميز والتألق أو كون خصائص المنتج متميزة إذا ما قورنت مع المعايير الموضوعية من طرف المؤسسة أو الزبون. و يرى كذلك أن مفهوم الجودة لدى المنتج يتحدد من خلال الأبعاد التالية: جودة التصميم، جودة الأداء وجودة المطابقة. أما الزبون فيرى أن الجودة عبارة عن القيمة المتوقعة مقابل السعر الذي يرغب بدفعه.

التحسين المستمر: ويظهر ذلك من خلال استعمال المؤسسة لبعض الأساليب التسييرية بصفة متواصلة ومستمرة على مستوى أنشطة المؤسسة، وذلك لتعزيز وتحقيق التميز وكذا العمل على البقاء في الريادية أو على الأقل البقاء في إطار المنافسة، ومن بين أساليب التحسين نذكر: العمل على تعزيز أنشطة البحث والتطوير، تشجيع الإبداع، التدريب المستمر، التحفيز... الخ

التركيز على الزبون: من خلال العمل على التعرف على رغبات واحتياجات الزبون و إشباعها.

الابتكار: يساعد الابتكار في تلبية احتياجات الزبائن من خلال مساهمته في تطوير المنتجات أو ابتكار منتجات أخرى جديدة، كما يساهم في تحسين الأداء والكفاءة عن طريق تطوير تقنيات جديدة أو تحسين العمليات الإنتاجية، كما يتيح الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة والعمل على تطوير أفكار وحلول فريدة للمؤسسة يمكن من خلالها التفوق والتميز عن المنافسين.

تخفيض آجال التسليم: يمكن تحقيق التميز عن المنافسين عن طريق العمل على تلبية احتياجات الزبائن بالسلع والخدمات بسرعة (وقت أقل) وفعالية مقارنة بتلك الآجال التي يقدمها المنافسون، مما يعزز من ثقة الزبائن ويزيد من درجة الرضا.

رفع القيمة المدركة لدى الزبون: عندما يشعر الزبون بأن منتجات المؤسسة ذات قيمة أكبر من تلك التي يقدمها المنافسون فهذا يساهم في اكتساب سمعة جيدة تتميز بها عن المنافسين وبالتالي جذب العديد من الزبائن.

أ- مراحل تطبيق استراتيجية التمايز من خلال تحليل سلسلة القيمة:

يتم تطبيق استراتيجية التمايز التنافسية من خلال إجراء المؤسسة لبعض الأساليب والتي حددها (Porter M. , 1985, pp. 200-2002) في ما يلي:

- 1- تحديد الزبون الرئيسي للمؤسسة من خلال تحليل روابط وعلاقات سلسلة القيمة؛
- 2- تحليل سلسلة قيمة الزبون ثم تحديد الطريقة والمداخل التي يمكن للمؤسسة أن تستهدفها: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحديد وفهم نوع القيمة التي يرغب الزبون الحصول عليها؛
- 3- تحديد معايير الشراء الخاصة بالزبون وتسلسلها الهرمي؛
- 4- تحديد وضبط سلسلة القيمة بناء على القيمة المراد تحقيقها للزبون: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمجموعة من الإجراءات والمتمثلة في الخطوات الثلاث: تصنيف الأنشطة حسب دورها في خلق القيمة إلى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة، تحديد مصدر التميز ضمن أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بها، وتحليل فرص خلق القيمة، مقارنة سلسلة قيمتها مع سلسلة القيمة لمنافسيها؛
- 5- حساب تكلفة المصادر الحالية والمحتملة للتمايز؛
- 6- هيكلية الأنشطة الخلاقة للقيمة والتي تعتبر مصدرا للتمايز، وهذا بناء على التكاليف التي تم احتسابها في المرحلة السابقة، حيث أن فهم وتحليل للعلاقات بين سلسلة قيمة المؤسسة وسلسلة القيمة للزبون يسمح بتكوين أنشطة خلق القيمة التي ستؤدي إلى تحقيق أكبر فرق بين القيمة التي تم إنشاؤها للزبون وتكلفة تحقيقها؛
- 7- العمل المستمر على خفض تكلفة الأنشطة التي لا تساهم في عملية تحقيق التمايز المختارة.

أما في ما يخص المهام التي تقوم بها المؤسسة على مستوى كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة لتحقيق خيار التميز فسنبينها في الشكل التالي:

شكل رقم (28): أساليب تبني خيار التميز ضمن سلسلة القيمة

قيمة	البنية التحتية للمؤسسة		-تدعيم المؤسسة بمدير عام ذي السمعة الحسنة. -توفير نظم معلومات إدارية متميزة لتحسين الجودة من خلال تكامل أنشطة خلق القيمة. -معاملة الموظفين كأعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويحاً للنوعية الأفضل.	
	إدارة الموارد البشرية		-توفير التدريب والحوافز لتدعيم توجه قوي نحو الزبائن. -اعداد برامج مصممة تجذب المهندسين والخبراء.	
	التطوير التكنولوجي		-نفقات بحث وتطوير عالية لإبراز التميز مع الاعتماد على النوعية.	
	المشتريات		-اقتناء مكونات ذات جودة عالية لتدعيم صورة المنتج. -التعامل مع مصادر معروفة عالمياً.	
	عمليات توريد مواد أولية متميزة لتقليل التالف إلى الحد الأدنى. -التحويل السريع للمدخلات إلى عملية التصنيع.	-المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات في مواصفات التصنيع. -معدلات تالف منخفضة لتحسين الجودة.	-تخفيض المخزون إلى الحد الأدنى. -الاهتمام بالتغليف	برامج إعلانية مبتكرة. -تنمية علاقات شخصية مع الزبائن الرئيسيين.
الإمداد الداخلي	العمليات	الإمداد الخارجي	التسويق والمبيعات	خدمات ما بعد البيع

أنشطة داعمة

أنشطة رئيسية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أعمال (العارف، 2010، صفحة 488)، (Miller & Dess, 1996, p. 152)

بناء على ما ورد في الشكل رقم (28)، فإن دور استخدام سلسلة القيمة في تطبيق استراتيجية التميز يعتمد أساساً على البحث عن مصادر التميز ودعمها ضمن حلقات السلسلة انطلاقاً من توجيه وظائف أنشطتها، سواء كانت رئيسية أو داعمة

بالشكل الذي يساعدها في تقديم منتج متميز وفريد عن تلك المنتجات المقدمة من طرف المنافسين، مستفيدة في ذلك من تحليل سلسلة قيمة المنافسين.

كما أن دور سلسلة القيمة في هذا الإطار يكمن في البحث عن كيفية تقديم قيمة أعلى للزبون بغض النظر عن التكاليف التي تصاحبها، وهذا ما يظهره الشكل رقم (28)، حيث نجد أن كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة يؤدي من خلال إتباع بعض الأساليب والإجراءات التي تجعله يسير بطريقة مثلى ومميزة.

فمثلا البحث عن التميز على أساس الابتكار يعتمد على نشاط قسم البحث والتطوير، والبحث عن التميز على أساس خدمة الزبون تعتمد على نشاط قسم المبيعات وخدمات ما بعد البيع، وهكذا بالنسبة لباقي الأنشطة. ويرى الطالب انه من الضروري أن تساهم كل الأنشطة في تحقيق التمايز ولو بدرجات متفاوتة، مع اعتبار انه ليس من الضروري أن تكون كل هذه الأنشطة عبارة عن مصدر للتمايز، ولكن فقط يجب أن تسعى المؤسسة من خلال تحليل سلسلة القيمة إلى إبراز هذه المواطن إن وجدت مع محاولة تحسينها.

ب- متطلبات تحقيق استراتيجية التمايز:

لتحقيق استراتيجية التمايز بطريقة ناجحة يورد (أبو بكر و النعيم، 2010، صفحة 690) مجموعة من المتطلبات التي يجب توفيرها والمتمثلة في:

- تتطلب جهود و تحمل أعباء إضافية للاحتفاظ بالتميز والتفرد في أعين الزبائن؛
- تتطلب يقظة وجهد متواصل لمراقبة المنافسين والمقلدين للمنتج؛
- تتطلب المزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية وخدمة الزبائن والاطمئنان إلى قناعة الزبون بتمايز المنتج وصعوبة محاكاته من بدائل أخرى.

وعلاوة على ما سبق فإن توفر العناصر التالية يعتبر أيضا ضروريا لتحقيق استراتيجية التمايز :

- ✓ يجب أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية؛
- ✓ أن تكون هذه الرؤية قابلة للقياس ومتوافقة مع أهداف وإمكانات المؤسسة؛
- ✓ توفر المهارات اللازمة لتحقيق التميز، سواء على مستوى تدريب الأفراد العاملين، الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار، الأدوات اللازمة، التكنولوجيا وغيرها؛
- ✓ تحليل وتحسين العمليات الحالية لتحقيق الكفاءة ومتطلبات الجودة.

ت- مزايا تطبيق استراتيجية التمايز:

يساهم تطبيق استراتيجية التمايز في تحقيق النجاح المستدام الناتج عن تميز المؤسسة عن المنافسين من خلال تقديم منتجات ذات قيمة فريدة للزبائن، ويعدد (القيسي و الطائي، 2014، صفحة 284) مجموعة من المزايا التي يتيحها تطبيق سلسلة القيمة والمتمثلة في:

- يحمي التميز المؤسسة من المنافسين إلى درجة أن الزبائن يقيمون ولاء للعلامة التجارية لمنتج المؤسسة؛
- إن التميز يمكن أن يكون حاجزا أمام دخول مؤسسات أخرى منافسة؛
- المؤسسة المتميزة يمكن أن تتحمل زيادة في متوسط أسعار مدخلاتها (المواد الأولية) أفضل من تلك التي تتبنى قيادة التكلفة، وذلك راجع لارتفاع الإيرادات جراء الأسعار المرتفعة التي تفرضها؛
- يمكن للمؤسسة المتميزة فرض أسعار إضافية مقابل تميز منتجاتها؛
- إذا كان التميز ناتج عن مصدر غير ملموس فإن المؤسسة المتميزة ستكون آمنة بصورة كبيرة.

كما نور مزايا أخرى يتيحها تطبيق استراتيجية التمايز وهي:

- ✓ تحقيق هامش وقيمة أعلى للمؤسسة؛
- ✓ تعزيز تنافسية المؤسسة وتحسين موقعها في السوق؛
- ✓ خلق قيمة للزبائن: من خلال رفع المنفعة المتوقعة في إشباع حاجياتهم ورغباتهم؛
- ✓ تحقيق التنمية المستدامة: ويظهر ذلك من خلال الابتكارات والنجاحات المستهدفة على المدى الطويل التي تصاحب استراتيجية التميز .

وبخصوص المخاطر المرتبطة باستراتيجية التمايز، فإنها هي الآخري ليست بمنأى عن ارتباطها ببعض المخاطر التي قد ترافق تطبيقها، وفي هذا الصدد حدد "بورتر" مجموعة من المخاطر التي يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لمواجهةها والتي لخصها في ما يلي (مانع و عظيمي، 2020، صفحة 106):

- التمايز قد لا يستمر طويلا وقد يزول بمجرد توصل المنافسين إلى تقليد المنتج، أو يزول بانخفاض أهمية هذا التميز في نظر الزبائن؛
- بعد المؤسسة عن المنافسين بالتكلفة؛
- المؤسسات التي تختار التركيز المبني على التمايز تصل الى تمييز أكبر لمنتجاتها في اجزائها الاستراتيجية.

ثالثا: دور سلسلة القيمة في تطبيق استراتيجية التركيز

إن تحليل سلسلة القيمة يساهم في بناء حواجز تجعل من عملية دخول منافسين أمرا في غاية الصعوبة، وذلك من خلال الاستفادة من الروابط التي تجمعها مع زبائنها، كما يفيد تحليل أنشطة سلسلة القيمة في التعرف على نقاط قوتها وضعفها، والتي بفضل تحليلها تستطيع المؤسسة معرفة سبل خلق القيمة لزبائنها والتفوق على منافسيها أو على الأقل تجنب المنافسة المباشرة

معهم، ويتحقق ذلك عن طريق تبني استراتيجيات مغايرة ومختلفة عما يقدمه المنافسين لبناء ميزة تنافسية مستدامة، ومن بين الخيارات الاستراتيجية المتاحة في هذا الصدد ما يعرف باستراتيجية التركيز، وتسمى كذلك باستراتيجية التخصص، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق تمركز في السوق بشكل مثالي ومتميز، عن طرق إشباع رغبات مجموعة خاصة من المستهلكين، أو التركيز على استخدام التكنولوجيا بشكل متميز عن الآخرين، أو من خلال التركيز على استهداف سوق محدد عوض استهداف السوق الكلي في محاولة منها لتقليل شدة المنافسة في القطاع.

يعرفها (Certo & Trevis, 2015, p. 164) على أنها استراتيجية تهدف لجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة من خلال استهداف فئة معينة.

ويمكن وصفها على أنها استراتيجية تمكن المؤسسة من السيطرة على صناعة محددة من خلال التركيز على احتياجات الزبائن في جزء محدود من السوق.

ويؤكد (Botten, 2009, p. 278) أن استراتيجية التركيز تعتمد على قدرة المؤسسة في التعامل مع جزء من الصناعة بشكل أفضل من منافسيها، مقارنة مع المجالات الأوسع نطاقاً.

أما (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 1999, p. 535) فيرى أن استراتيجية التركيز تتحقق من خلال التركيز على سوق واحد أو شرائح (زبائن) محددة، وتختار المؤسسة بعد ذلك إما قيادة التكلفة أو التميز داخل القطاع المستهدف. كما يضيف أن تحليل الزبون مهم في تحديد القطاع الذي يجب أن تركز عليه المؤسسة.

وبدوره يرى (Porter) أن خيار التركيز يعتمد على فرضية مفادها أن المؤسسة قادرة على خدمة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل أكثر فعالية أو كفاءة من المنافسين الذي يتنافسون في نطاق أوسع.

ويشير (العنزي و راضي، 2022، صفحة 198) إلى أن نجاح استراتيجية التركيز يعتمد على قدرة المؤسسة إما على إيجاد القطاعات ذات الحاجات المتخصصة جداً، والتي لا يستطيع المنافسون ذو الاهتمامات بالحاجات الواسعة خدمتها، أو اكتشاف قطاعات مخدومة بصورة رديئة من قبل المنافسين في الصناعة. ومن بين الأمور التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تطبيق خيار التركيز هي:

- من هو الزبون الذي ستركز عليه المؤسسة؟
- ما هي القيمة المنتظرة من الزبون؟

وبناءً على الإجابات المسجلة تقوم المؤسسة بتحديد الزبائن المستهدفين واحتياجاتهم، والتي على أساسها توجه المؤسسة أنشطتها وأعمالها؛ لتقوم بعدها المؤسسة بتحقيق هذا الإشباع مع محاولة خفض التكاليف المرتبطة بها لأقل مستويات ممكنة.

ولأن القيمة تتحقق عندما يكون الزبائن مطمئنين وراضين عن عملية تدفق المنتجات ومدركين أيضاً أن القيمة المدركة تتجاوز الثمن الذي تم دفعه. لذلك نجد أن المؤسسات تعمل وبشكل مستمر على فهم حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم تصميم

استراتيجيتها طبقا لهذه الاحتياجات، وذلك من خلال التركيز على الزبون ومحاولة تقديم قيمة مميزة له، مع محاولة بناء علاقات مريحة معهم من خلال الاستفادة من مختلف الروابط التي تتيحها أنشطة سلسلة القيمة (البناء و طالب، 2012، صفحة 57).

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في إطار استراتيجية التركيز عبر تعاملها مع مجموعة معينة من الزبائن وفي جزء من قطاع معين في السوق بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر منها حجما، ونتيجة لذلك تستطيع المؤسسة من تحقيق التميز بتقديمها منتج أو خدمة لقطاع من السوق بطريقة مثالية، وبالتالي تحقيق قيادة التكلفة الأقل من خدمة هذا القطاع، ومنه تحقيق أرباحا أعلى من المتوسط في صناعتها.

وحسب (Porter) فإن استراتيجية التركيز تنقسم بدورها إلى (Wright, 1987, p. 96):

- التركيز مع التميز: وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجه إلى قطاع محدود من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من الزبائن دون غيرهم.
- التركيز مع التكلفة: وتتم من خلال خفض تكاليف المنتج المقدم لهذا القطاع السوقي المستهدف، أو للفئة المستهدفة.
- التركيز مع التمييز والتكلفة معا.

وينبغي على المؤسسة التي تستخدم استراتيجية التركيز أن تكون قادرة على تحقيق التكامل بين أنشطة سلسلة القيمة (الرئيسية والداعمة) بطريقة تنافسية أفضل من أجل تحقيق وكسب أرباح أعلى من متوسط الصناعة (العنزري و راضي، 2022، صفحة 198).

أ- أبعاد استراتيجية التركيز:

تقوم استراتيجية التركيز من خلال الأبعاد التالية (رضوان، 2013، صفحة 50):

1- التركيز على الزبائن: ويمكن تحقيقها من خلال تحليل علاقات سلسلة القيمة التي تربطها مع الزبائن، وتتم من خلال:

- الاعتماد على الزبائن الحاليين؛
- العمل على رفع حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء؛
- تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها للزبائن؛
- جذب زبائن المنافسين: ويتم من خلال زيادة الجهود الترويجية و الاعتماد على استراتيجية قطع الأسعار؛
- جذب زبائن جدد غير مستخدمين للمنتج: ويمكن تحقيقها من خلال تحليل نشاط التسويق على النحو التالي:
- الإعلان عن استخدامات جديدة؛
- تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة؛
- زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة).

2- التركيز على المنتجات: ويمكن تحقيقها من خلال تحليل نشاط الإنتاج على النحو التالي:

- تباين واختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين؛
- تنمية تطوير استخدامات جديدة للمنتج؛
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

3- التركيز على التكنولوجيا: يمكن إنشاء التمايز بعدة طرق بما في ذلك الجودة وميزات التصميم والتوافر والخدمات الخاصة التي

تقدم قيمة مضافة للمستهلك النهائي. كما أن التركيز على التكنولوجيا توفر مجال إضافي لإنشاء التميز من خلال:

- التأثير على مهلة التطوير أو الإنتاج أو تقديم المنتج؛
- تسمح بتصميم المنتجات بشكل خاص ومميز لجذب الزبائن.

ب- مزايا استخدام استراتيجية التركيز:

تستطيع المؤسسات تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تحققها من وراء تطبيقها لهذه الاستراتيجية، حيث يشير

(Langabeer & Napiewocki, 2000, p. 2000) إلى أن مزايا استخدام استراتيجية التركيز تتمثل في:

- الحصول على مكانة محددة في السوق.
- تقليل الضغوط التنافسية.
- تسمح استراتيجية التركيز بالتركيز على خط إنتاج واحد بشكل فريد ومميز، أو بمعنى آخر الاستفادة بمزايا التخصص والذي يؤدي بدوره إلى تعظيم القيمة خاصة إذا ما اقترنت بالاستثمارات التكنولوجية الجديدة.

بينما عُدّ (الدوري، 2005، صفحة 256) مزايا تطبيق استراتيجية التركيز في النقاط التالية:

- تركيز المؤسسات على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاومة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة لا يستطيع هؤلاء المنافسين من تقديمها.
- تجذب الدخول إلى قطاعات سوقية تتميز بقوة المنافسة خاصة تلك التي تعتبر رائدة.
- تطبيق استراتيجية التركيز تعطي للمؤسسة قوة وأفضلية على الزبون بسبب عدم قدرته على الحصول على نفس مواصفات المنتج أو الخدمة من مكان آخر.
- تسمح استراتيجية التركيز بتنمية ولاء الزبون نحو المؤسسة والتي بفضلها تتمكن من فرض الأسعار التي تراها مناسبة خاصة في ظل قوة التفاوض مع الموردين.
- قوة ولاء الزبون للمؤسسة قد تقلل من خطر تهديدات المنتجات البديلة.

ت- شروط تطبيق استراتيجية التركيز:

- لا يمكن تطبيق استراتيجية التركيز إلا من خلال توفر بعض المقومات والشروط والتي تعتبر كمؤشرات نجاح قبل الإقدام على تطبيقها، من بين هذه الشروط ما يلي (سليمان، 2019، صفحة 214):
- في حالة وجود مجموعات مختلفة وتمييزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
 - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي محدد.
 - عندما تتباين قطاعات الصناعة بشكل كبير، من حيث الحجم ومعدل النمو و الربحية.
 - عندما تشتد قوى التنافس الخمس ما يجعل التركيز في بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- كما نشير إلى بعض المآخذ التي ترافق تطبيق استراتيجية التركيز والتي يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار، حيث يرى (أبو بكر و النعيم، 2010، صفحة 686) أن هذه المآخذ تتمثل في:
- التعرض لمخاطر احتمال اختفاء أو تناقص الشريحة التي تخصصت في خدمتها، مع صعوبة التحول إلى شريحة أخرى تحتاج إلى خدمات مختلفة لا توجد لدى المؤسسة خبرة سابقة في تقديمها.
 - التعرض لاحتمال تفكير المؤسسات الأخرى في إتباع نفس الاستراتيجية والاتجاه لخدمة نفس الشريحة اعتمادا على قدرتها في تخفيض التكلفة أو تحسين الجودة بصورة تنافسية.
 - يضعف المركز التفاوضي للمؤسسة أمام مصادر الإمداد نتيجة طلب الاحتياجات بمكيات قليلة أو بجودة عالية.
 - تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة.
- ويضيف (الدوري، 2005، صفحة 257) بعض المشاكل التي هي الأخرى ترافق تطبيق استراتيجية التركيز والمتمثلة في:
- أن خبرات المتميزين الكبار في بعض الأوقات في إدارة عدد كبير من القطاعات السوقية بكفاءة لا يسمح بنجاح استراتيجية التركيز.
 - تركيز المؤسسات على مجالات صغيرة في منتجاتها أو في قطاع سوقي معين لا تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية بسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا أو بسبب التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين.
 - البحوث المستمرة من قبل المتميزين للتنافس مع المؤسسات التي تتبع استراتيجية التركيز عبر تقديمها منتجا يستطيع إشباع طلبات المستهلكين لتلك الأعمال ذات التركيز العالي.
- ومن بين العقبات التي تعترض تطبيق استراتيجية التركيز تتمثل في المخاطر الناتجة عن توجيه إجمالي ما تملكه المؤسسة من موارد ومعارف وقدرات نحو مهنة واحدة و/ أو منتج واحد و/ أو سوق واحدة، وهذه التبعية المطلقة لمجال نشاط وحيد تؤدي إلى ارتفاع هشاشة المؤسسة اتجاه أي تغير مفاجئ في بيئتها كظفرة تقنية أو أزمة معينة أو دخول منافس قوي إلى السوق التي تستهدفها المؤسسة، وعليه فمن الأفضل إن كانت القدرات المالية والإبداعية للمؤسسة تسمح بأن تتجه نحو استراتيجية التنويع لتقليل حدة هذه المخاطر (بن ساسي، 2011، الصفحات 76-77).

ووفقا لما تم ذكره، لخص (Certo & Peter, 1995, p. 82) الدور الذي يؤديه تحليل سلسلة القيمة في بناء الاستراتيجيات التنافسية في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): دور سلسلة القيمة في بناء الاستراتيجيات التنافسية

الخيار الاستراتيجي	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية ضمن حلقات سلسلة القيمة
القيادة بالتكلفة	مهارات هندسية في مجال العمليات. الإشراف المكثف للعمل. تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة.	رقابة محكمة على التكاليف. اعتماد هيكل تنظيمي بسيط. حوافز مبنية على أساس تحقيق الأهداف. رقابة مستمرة ومتكررة.
التمايز	قدرات تسويقية عالية. الاتجاه نحو الإبداع. كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية. الريادة في التكنولوجيا. تعاون قوي مع قنوات التوزيع. خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.	تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير ووظيفة التسويق و تطوير المنتجات. رواتب ومزايا محفزة للإبداع وجذب الكفاءات.
التركيز	مزيح من السياسات أعلاه مع توجيه المزيح لتحقيق هدف معين	مزيح من السياسات أعلاه مع توجيه المزيح لتحقيق هدف معين.

المصدر: (Certo & Peter, 1995, p. 82)

وتماشيا مع ما تم ذكره، يرى (Porter) أن المؤسسات التي تعتمد أكثر من استراتيجية تنافسية في آن واحد، أو تلك التي لا تعتمد أي واحدة منها، سوف يؤثر ذلك سلبا في حصتها السوقية وفي عوائدها على وجه الخصوص، وقد تعرض نفسها للمخاطرة بتخفيف مزاياها التنافسية، وذلك من خلال توجه الزبائن الباحثين عن السعر الأقل إلى المؤسسات التي تعتمد استراتيجية خفض التكلفة بشكل مباشر، أما الزبائن الباحثين عن منتج متميز فسيتوجهون إلى المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التميز بشكل صريح تاركين تلك المؤسسات التي تبحث عن اعتماد أكثر من استراتيجية تنافسية أو تلك التي لا تتبنى أي استراتيجية في حيز الاستفهام أو ما يعرف بمنطقة الاختناق (Wright, 1987, p. 99).

وعلى العكس من ذلك، يرى المنتقدون لهذا الطرح أنه يمكن الجمع بين أكثر من استراتيجية تنافسية، حيث أن استراتيجية التمايز مثلا تعتمد إما على التمايز في عرض وتسويق المنتج، أو على التمايز الإبداعي من خلال استخدام التكنولوجيا المصنعة

للمنتج، فلو نظرنا إلى هذا الأخير (خيار التمايز الإبداعي) مثلا فإنها تسعى المؤسسة من خلاله لتقديم منتجات مميزة بفضل الاعتماد على التكنولوجيا بشكل أساسي، ويمكن أن تكون هذه التكنولوجيا المستخدمة هي العامل الأساسي في خفض تكلفة الإنتاج كذلك، وهذا ما يجعل إمكانية تطبيق استراتيجيتين تنافسييتين (التمايز وقيادة التكلفة) في آن واحد ممكنا على خلاف ما يراه (Porter) (سليمان، 2019).

وفي نفس الإطار نرى أنه يمكن المزج بين الاستراتيجيات التنافسية فقط في ظل توفر الشروط التالية:

- ✓ إذا قامت المؤسسة على استخدام تكنولوجيا معينة بشكل حصري دون غيرها من المنافسين؛
- ✓ إذا كانت المؤسسات المتنافسة لا تتبع أي من الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة؛
- ✓ إذا كانت المؤسسة رائدة ومستحوذة على الحصة السوقية بشكل كبير.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى مراجعة وعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع سلسلة القيمة ومدى تأثيرها في تحديد الخيارات الاستراتيجية، حيث من خلاله سنقوم بعرض بعض الدراسات حسب لغة البحث، أي دراسات باللغة العربية، ودراسات سابقة أخرى باللغات الأجنبية. كما سنقوم بعرض مقارنة بين كل دراسة سابقة والدراسة الحالية من ناحية الهدف والمنهج والأداة المستعملة ومتغيرات الدراسة وأبعادها. كما سنحاول إبراز الفجوة البحثية والإضافة العلمية التي ميزت هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة، وذلك من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
- المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
- المطلب الثالث: الإضافة العلمية للدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنقوم بعرض أهم الدراسات التي تناولت علاقة تحليل سلسلة القيمة مع الخيارات الاستراتيجية، من خلال عرض سبع (07) دراسات باللغة العربية ومثلها باللغات الأجنبية، وذلك بهدف تحليل ومعرفة المناهج المستخدمة وكذا الأساليب والأدوات المستعملة، بالإضافة لفهم النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها.

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة (عربية، 2021)، أطروحة دكتوراه بعنوان:

التميز التنافسي للمؤسسة الناشطة في قطاع الصناعات الكهرومنزلية من خلال تحليل سلسلة القيمة - دراسة حالة مجمع كوندور

- حاولت الدراسة توضيح دور تحليل نموذج سلسلة القيمة في بناء ميزة تنافسية لمؤسسة كوندور المختصة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، حيث هدفت الدراسة عموماً إلى تحقيق ما يلي:
- 17 بيان المرتكزات العلمية لتحليل سلسلة القيمة والميزة التنافسية؛
 - 18 بيان دور تحليل سلسلة القيمة في خفض التكاليف؛
 - 19 تطبيق سلسلة القيمة على مؤسسة كوندور وبيان دورها في تخفيض التكاليف وتحسين الوضع التنافسي.

وتمحورت الإشكالية الرئيسية للدراسة في العبارة التالية: " كيف يساهم تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي لمؤسسة كوندور؟ وبهدف الإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الفرضية التالية:

يساهم تحليل أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي لمؤسسة كوندور.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية الدراسة، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، التي تم توزيعها على عينة من عمال مؤسسة كوندور قدرت بـ 291 عامل. تضمن الاستبيان محورين أساسيين، المحور الأول خصص للمتغير المستقل الذي تمثل في "أنشطة سلسلة القيمة" حسب نموذج مايكل بورتر، أما المحور الثاني فقد شمل المتغير التابع والمتمثل في خيار تدنية التكاليف؛

بعد المعالجة الإحصائية للاستبيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية المعتمدة، أي تأكيد وجود أثر لتحليل سلسلة القيمة في خيار تدنية التكاليف، كما خلصت إلى أن قطاع الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر يعاني من المنافسة الحادة خاصة من قبل المؤسسات الأجنبية.

كما قدمت الدراسة جملة من المقترحات من بينها:

- وجوب تبني مؤسسة كوندور لفكر استراتيجي يستند على مبادئ علمية وأدوات تحليل خاصة؛
- ضرورة توفير معلومات دقيقة لنجاح تطبيق نموذج سلسلة القيمة.

ثانيا: دراسة (الشطبي، 2021)، أطروحة دكتوراه بعنوان:

إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة لتدعيم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد - دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية اليمينية

هدفت الدراسة في مجملها إلى محاولة بناء إطار محاسبي للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة، من خلال دور تحليل سلسلة القيمة في إدارة التكلفة بين منشآت سلسلة التوريد لدعم المزايا التنافسية لكل مؤسسة وللسلسلة ككل. كما هدفت الدراسة إلى:

- دراسة وتحليل مفهوم أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل سلسلة القيمة، ودورها في تحقيق القيادة بالتكلفة كخيار استراتيجي.
- التعرف على أثر التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في إدارة التكلفة البينية على تعزيز المزايا التنافسية.
- في حين تمحورت إشكالية الدراسة في العبارة التالية " هل التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة يساهم في تفعيل إدارة التكلفة البينية لمنشآت سلسلة التوريد بما يحقق تدعيم المزايا التنافسية لكل منشأة وللسلسلة ككل، وبغية الإجابة على هذه الأخيرة، وضع الباحث الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ارتباط بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتدعيم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد.
- توجد علاقة ارتباط بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وتدعيم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد للشركات الصناعية.
- توجد علاقة ارتباط بين أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، في حين تمثلت أداة الدراسة في إعداد استبانة وزعت على 183 موظف بما فيهم المدراء الماليين والمحاسبين ومديري المشتريات والمبيعات والإنتاج في 52 مؤسسة صناعية مختلفة تنشط في العاصمة اليمنية صنعاء. قسّم الباحث الاستبيان إلى ثلاثة محاور، أسلوب التكلفة المستهدفة، أسلوب تحليل سلسلة القيمة، المزايا التنافسية بأبعادها (خفض التكاليف، الجودة، المرونة، مدة التسليم).

بعد المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS، تمكن الباحث من الوصول إلى بعض النقاط، مفادها أن تحليل سلسلة القيمة يساهم في التكامل مع أسلوب التكلفة المستهدفة لدعم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد من خلال تدنية التكاليف المستهدفة. كما توصلت الدراسة إلى صحة الفرضيات المعتمدة خاصة تلك التي تتمحور حول وجود علاقة بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وتدعيم المزايا التنافسية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة تبني خطط وبرامج تدريبية تتعلق بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل سلسلة القيمة على امتداد سلسلة التوريد.

ثالثاً: دراسة (أبو رشيد و الحسين، 2021)، مقال بعنوان:

إمكانية استخدام تحليل سلاسل القيمة لتخفيض تكلفة الخدمات التعليمية في الجامعات الحكومية السورية- بحث

ميداني

تمثل الهدف الأساسي للدراسة في تبيان دور تحليل سلسلة القيمة كأداة استراتيجية حديثة في خفض تكاليف الخدمات التعليمية في الجامعات الحكومية السورية، خاصة في ضوء المتغيرات البيئية الحديثة وانعكاساتها على نظم محاسبة التكاليف في المؤسسات الجامعية، كما شملت الدراسة على بعض الأهداف الفرعية والتي تمثلت في:

- بيان مدى إمكانية استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة في الجامعات الحكومية السورية؛
- بيان أثر استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة على تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية السورية؛
- بيان مدى استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة لتحليل المؤسسة التعليمية إلى مجموعة متكاملة من أنشطة القيمة الملائمة استراتيجياً والمتراطة فيما بينها.

وبهدف الإحاطة بالموضوع والإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في الجوانب النظرية للدراسة، وعلى دراسة الحالة في الجانب الميداني.

تمثلت الحدود الميدانية للدراسة في جامعة حلب بدولة سوريا، أما عينة الدراسة فتمثلت في أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد، والعاملين في مصلحة الشؤون المالية، ورؤساء الدوائر والأقسام في رئاسة الجامعة. أما أداة الدراسة فتمثلت في إعداد وتصميم استبيان، يشمل محوره الأول المتغير المستقل (سلسلة القيمة)، أما المحور الثاني فضم فقرات المتغير التابع والمتمثل في خفض التكاليف.

بعد التحليل الإحصائي لـ 56 استبانة عن طريق برنامج SPSS، خلص الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يساعد تحليل نموذج سلسلة القيمة للمؤسسات التعليمية في تصنيف أنشطة القيمة تصنيفاً استراتيجياً بشكل يجعلها مترابطة فيما بينها.
 - أن استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة في المؤسسات التعليمية يمكنها من تحقيق هدف خفض التكلفة الاستراتيجي.
- كما قدمت الدراسة بعض التوصيات مفادها ضرورة استخدام المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات الحكومية بشكل خاص لمفهوم تحليل سلسلة القيمة بهدف خفض الخدمات التعليمية، والاستفادة من الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة الاستراتيجية.

رابعاً: دراسة (عظيمي و مانع، 2020)، مقال بعنوان:

سلسلة القيمة أنموذجاً لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية – حالة بنك بيت التمويل الكويتي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تحليل أنشطة سلسلة القيمة للبنوك الإسلامية في امتلاك ميزة تنافسية من خلال خيار التميز، من خلال البحث في الأنشطة المنتجة للقيمة إضافة إلى دراسة الخيارات الاستراتيجية المتاحة لتحقيق ذلك. ولمعالجة هذا الموضوع حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: كيف يساعد نموذج سلسلة القيمة في تحقيق المزايا التنافسية في البنوك الإسلامية؟ ولمساعدة الدراسة في كشف وتحديد أهم النشاطات المنتجة للقيمة والتي تساهم في بناء المزايا التنافسية، تم اعتماد المنهج الوصفي إضافة إلى منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي على بنك بيت التمويل الكويتي.

قام الباحثان بتشكيل نموذج سلسلة القيمة للبنك وفق نموذج مايكل بورتر، بهدف تحديد مواطن خلق القيمة وإبراز مصادر الميزة التنافسية مقارنة بالبنوك المنافسة، وذلك بتحليل وتتبع سيرورة إنتاج القيمة، من خلال تحديد النشاطات الحرجة المنتجة للقيمة ودعمها، وتحديد نشاطات هدر القيمة وتقليصها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أنه بفضل تحليل سلسلة القيمة يمكن إبراز الخيارات التي تمكن البنك من دعم مزاياه التنافسية؛
- أن بنك التمويل الكويتي استطاع تحقيق ميزة تنافسية اعتماداً على تصنيف أنشطته وفق نموذج سلسلة القيمة؛
- تمتلك سلسلة القيمة في البنوك الإسلامية خصوصيات واضحة ومتفردة عن غيرها، والمتمثلة في ممارستها لبعض الأنشطة التي لا تتوافر لدى منافسيها، وتعد مصدراً للقيمة.

كما قدمت الدراسة مقترحين هامين نتيجة لتحليل بنكا لبيت الكويتي، تمثلا في:

- ضرورة التركيز على وظيفة التسويق كنشاط رئيسي لخلق القيمة؛
- ضرورة تبني بنك التمويل الكويتي خيار النمو والتوسع بدل خيار الاستقرار في منطقة محددة.

خامسا: دراسة (الزغمي و بوضياف، 2020)، مقال بعنوان:

دراسة حالة حول تطبيق سلسلة القيمة وأثرها في تحسين الأداء الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع استخدام تحليل سلسلة القيمة كأداة استراتيجية وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية، من خلال تسليط الضوء على إشكالية رئيسية تمثلت في محاولة معرفة أثر تطبيق سلسلة القيمة في تحسين الأداء الاستراتيجي على مستوى عشر (10) مؤسسات صناعية خاصة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بشكل طبقي والمتكونة من جميع مديري تلك المؤسسات بالإضافة إلى معاونيهم الموجودين في الإدارة العليا، وبعض الموظفين العاملين في الإدارة الوسطى والتشغيلية، لتصل العينة في الأخير إلى 76 فرد.

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي في الجانب النظري، وعلى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، كما اعتمدا الباحثان على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحديد أبعاد متغيرات الدراسة، حيث تمثل المحور الأول للاستبيان في سلسلة القيمة كمتغير مستقل والذي ضم أربعة أبعاد وهي: توفر الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا بتطبيق سلسلة القيمة، التكلفة الاقتصادية لسلسلة القيمة، تحليل أنشطة المؤسسة، قدرة سلسلة القيمة على توفير المعلومات.

أما المحور الثاني فتناول المتغير التابع بأبعاده الستة وهي: تقييم المركز التنافسي، المنظور الاستراتيجي للأداء، التركيز على الزبون، مؤشرات الأداء، تمكين العاملين من تحقيق الأداء، التحسين المستمر للأداء.

بعد مناقشة نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان عن طريق برنامج SPSS، توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباط قوية بين تطبيق سلسلة القيمة وتحسين الأداء.
- يؤثر تطبيق سلسلة القيمة (بأبعاده مجتمعة) في تحقيق الأداء (بأبعاده مجتمعة) على مستوى مؤسسات عينة الدراسة.
- تتوفر المؤسسات محل الدراسة على بعض المقومات التي تمكنها من تطبيق سلسلة القيمة على مستواها.

سادسا: دراسة (حميد، 2019)، مقال بعنوان:

أثر علاقة تكاليف الجودة الشاملة وسلسلة القيمة في تحسين الأداء للوحدات الاقتصادية

هدفت الدراسة إلى معالجة الإشكالية المطروحة والتي تمحورت حول مدى قدرة المدراء القائمين في الوحدات الاقتصادية على اتخاذ الإجراءات اللازمة لخفض التكاليف في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، ومدى قدرتهم على خفض الإنفاق على تكاليف التقييم والفشل الداخلي والخارجي في كل مراحل سلسلة القيمة التي ترتبط بها المؤسسة، بدءا من الموردين مروراً بأنشطة سلسلة القيمة وصولاً إلى الزبائن، وتأثير كل ذلك على نمو المؤسسة. كما سعت الدراسة للوصول إلى العديد من الأهداف الفرعية أهمها:

- بيان أهمية التفاعل بين أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف الوحدات الاقتصادية وضرورة التمييز بين الأنشطة التي تجعل المنتج أو الخدمة تضيف منفعة للزبون من عدمها؛

- تبيان الآلية التي تساهم بها سلسلة القيمة في تحسين الأداء وزيادة الجودة وتخفيض تكاليف الأنشطة.
- انطلق الباحث من فرضية وجود علاقة مترابطة بين عناصر تكاليف الجودة الشاملة وجميع مراحل سلسلة القيمة، وأن تحليل سلسلة القيمة يساعد في توفير المؤشرات التي من خلالها يمكن تحسين أداء الوحدات الاقتصادية.
- كما انتهج الباحث المنهج الوصفي في إعداد الجانب النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد تم إعداده بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة من خلال عمليات المسح للتقارير والميزانيات السنوية لمصنع بطاريات السيارات في العراق.
- قام الباحث بحساب تكاليف الجودة الشاملة والمتمثلة في التكاليف التي تمنع ظهور منتجات معيبة، كالتكاليف التخطيطية، العمليات الإنتاجية، تصميم المنتج، التدريب، التطوير، تكاليف الصيانة والتدقيق الداخلي. بالإضافة إلى قيامه أيضا بحساب تكاليف تقييم ومطابقة المنتجات، وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي. وبعد تحليل هذه الأرقام والبيانات خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:
- يساعد تحليل سلسلة القيمة في التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة، وذلك على اعتبار:
- وجود ارتباط وثيق بين عناصر تكاليف الجودة الشاملة وبين تحليل سلسلة القيمة، من خلال المساهمة في خفض هذه التكاليف في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة؛
- ترتبط تكاليف المنع (أي تكاليف الأنشطة التي تمنع إنتاج وحدات معيبة) ترتبط مع أنشطة الجودة التي تضيف قيمة للمنتجات، و التي يتم إنفاقها في المراحل الرئيسية لسلسلة القيمة؛
- ترتبط تكاليف التقييم والفشل الداخلي والخارجي بأنشطة الجودة التي لا تضيف قيمة للمنتجات، والتي يتم إنفاقها في جميع مراحل سلسلة القيمة.

سابعا: دراسة (ناصر و حمود، 2013): مقال بعنوان:

أثر التحليل الاستراتيجي على الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنشآت الدوائية السورية.

- تمحورت الدراسة حول دور التحليل الاستراتيجي للعوامل البيئية للمؤسسات الدوائية السورية في إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف واكتشاف الفرص والتهديدات الخارجية، وكيف يؤثر ذلك في تحديد خيارات استراتيجية تنافسية مناسبة، وتتلخص أهم أهداف الدراسة في:
- تقديم عرض نظري لمفهوم التحليل البيئي وأهميته وأبعاده المختلفة.
 - التعرف على أهم نقاط الضعف والجوانب السلبية التي تتف عائقا أمام المؤسسات الدوائية من القيام بعمليات التحليل البيئي، ومدى تأثير ذلك على نجاحها في بناء خياراتها الاستراتيجية.
 - تمكن الباحثان من حصر إشكالية البحث بالتساؤلين التاليين:
 - هل تقوم المؤسسات الدوائية السورية بتحديد خياراتها الاستراتيجية التنافسية بناء على معطيات التحليل الاستراتيجي لبيئتها ؟

- ما هو أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الدوائية على القدرة التنافسية للمؤسسات الدوائية السورية ؟
وللإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي المدعم بالتحليل الكمي لكافة المعطيات والبيانات المتوفرة والمتعلقة بعملية التحليل البيئي من خلال الاعتماد على الزيارات الميدانية والمراجع وكذا المقابلات الشخصية. حيث ركز الباحثان في هذه الدراسة على أهم النقاط المتعلقة بمفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الدوائية وأهميته وأساليبه بالإضافة إلى أساليب بناء خيارات استراتيجية تنافسية. كما ركزت الدراسة في الجانب التطبيقي على عرض واقع عملية التحليل الاستراتيجي في المنشآت الدوائية بالتطرق لأهم مواطن النقص والقصور فيها.
شملت عينة البحث سبعة عشر (17) مؤسسة دوائية تم انتقاؤها بطريقة عشوائية، أما أداة الدراسة فتمثلت في اعتماد (67) استبيان موزع على الإطارات المسيرة لهذه المؤسسات، حيث تضمنت الاستبانة محور المتغير المستقل يضم بعض الفقرات حول التحليل البيئي ومحور آخر لفقرات الخيارات الاستراتيجية التنافسية كمتغير تابع.
ومن أهم النتائج المحصل عليها في الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين قدرة المؤسسات الدوائية على تحليل محيطها البيئي وبين تمكنها من تبني خيارات استراتيجية ناجحة وفعالة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد عملية التحليل البيئي في المؤسسات الدوائية السورية وبين قدرتها على تحقيق الميزة تنافسية.
- تركز معظم مؤسسات الصناعة الدوائية السورية في دراسة وتحليل العوامل الداخلية لديها من خلال الاهتمام فقط ببعض الأنشطة كالإنتاج، التسويق والتمويل، وتقوم بإهمال عوامل أخرى في غاية الأهمية كأنظمة المعلومات الإدارية والسياسات الإدارية لإدارة المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم تمكنها من الإحاطة بكل جوانب القوة والضعف لديها في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، ما يؤثر سلباً على عملية صنع الخيار الاستراتيجي لديها.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

أولاً: دراسة (Ghazinoory, Fatemi, & Adab, 2022)، مقال بعنوان:

Iranian Steel Value Chain: Advantageous but unsustainable

سلسلة قيمة قطاع الصلب الإيراني: مميزة ولكن غير مستدامة

هدفت الدراسة إلى معرفة الطرق التي يمكن تبنيها من طرف مسيري قطاع المناجم للارتقاء بدولة إيران إلى مصاف الدول الرائدة في إنتاج الحديد والصلب وتحقيق استراتيجياتها المسطرة، والمتمثلة في استهداف خيار النمو والتوسع، من خلال استهدافها للوصول إلى إنتاج خمسين (50) مليون طن سنوياً في مشارف سنة 2025 عوض الاستمرار والبقاء في مستوى إنتاجي لا يتعدى 1.4 مليون طن المحقق في السنوات الأخيرة. ولتحقيق هذا الخيار الاستراتيجي وفق الأهداف المسطرة، رأت الدراسة أنه

من المهم الاعتماد على تحليل سلسلة القيمة للحديد والصلب كأحد الأساليب الاستراتيجية الفعالة لما يوفره من رؤية مستمرة وشاملة لكل الحلقات الفاعلة في هذه السلسلة.

تطرت الدراسة إلى تحديد سلسلة القيمة للحديد والصلب بدءاً من تحليل حلقة تدفق المواد الأولية (إما من المناجم أو من خلال عمليات إعادة التدوير) إلى غاية آخر حلقة والمتمثلة في توزيع المنتجات تامة الصنع. كما تم تحليل سلسلة القيمة لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لكل حلقة من حلقاتها. حيث تمثلت نقاط الضعف على سبيل الذكر في البنية التحتية للإمدادات وضعف التوزيع الجغرافي لحلقات سلسلة قيمة الحديد والصلب، أما نقاط القوة فتمثلت في سهولة الحصول على المواد الأولية، وتكاليف أقل في النقل والطاقة.

كما قام الباحثون بتحليل البيانات المالية للجهات الفاعلة ذات العلاقة بالنشاط (الحلقات) والمنتمية لسلسلة القيمة ككل، وذلك عن طريق تحليل بعض المؤشرات المالية مثل: حساب القيمة المضافة لكل حلقة، حساب التكلفة الكلية للإنتاج. وبناء على نتائج تحليل سلسلة القيمة ونتائج تحليل المؤشرات المالية، تمكن الباحثون من اختزال بعض الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتم اعتبارها أنشطة هدر للقيمة. كما خلصت الدراسة في مجملها إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يساهم تحليل سلسلة القيمة في إبراز نقاط الضعف التي تعرقل خيار النمو والتوسع؛
- أدى الضعف المسجل في بعض حلقات سلسلة القيمة لإنتاج الحديد والصلب كحلقة الإمدادات والتوزيع الخارجي إلى وجود فجوة بين الإنتاج المحقق والإنتاج المبرمج (المخطط له)؛
- يساهم تحليل سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف وإبراز المزايا التنافسية؛
- يساعد تحليل سلسلة القيمة في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

ثانياً: دراسة (Djidjan, 2021)، مقال بعنوان:

The role of The Value Chain in Supporting The Sustainability Strategy in Economic Units-Form an Accounting Point of View An Exploratory Study

دور سلسلة القيمة في دعم استراتيجية الاستدامة في الوحدات الاقتصادية من وجهة نظر محاسبية: دراسة استكشافية

تطرق الباحث من خلال دراسته إلى محاولة إثبات مدى مساهمة استخدام أسلوب سلسلة القيمة كأحد الأساليب الاستراتيجية للتكلفة في تحديد ودعم استراتيجية الاستدامة في المؤسسات الصناعية العراقية من وجهة نظر محاسبية. وهدفت إلى تقديم وتحليل نموذج سلسلة القيمة كأحد الأدوات الاستراتيجية في إدارة وخفض التكلفة وتطوير المزايا التنافسية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تطرق إلى شرح متغيرات الدراسة في جانبها النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد فيه الباحث على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث مكّنه هذا الأخير من استطلاع آراء عينة عشوائية قدرها خمسين (50) عاملاً من المختصين في مجال المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف، العاملون في عشرين (20) مؤسسة صناعية عراقية والمدرجة أسهمها في سوق العراق للأوراق المالية والمقدرة بعشرين.

تضمن المحور الأول للاستبانة معلومات شخصية عن عينة البحث للمساعدة في تحليل خصائص العينة، أما المحور الثاني فتضمن عبارات تهدف لاختبار دور استخدام سلسلة القيمة في تحقيق متطلبات الاستدامة كخيار استراتيجي من خلال اعتماد عدة مؤشرات وهي: زيادة معدلات النمو في الأرباح، المحافظة على ولاء الزبائن، الاستخدام الأمثل للموارد، تحقيق الميزة التنافسية، تحسين جودة الإنتاج.

بعد التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS تحصل الباحث على بعض النتائج مفادها:

- أن تطبيق أسلوب سلسلة القيمة في المؤسسات الصناعية يؤدي إلى خفض التكاليف مع الإبقاء على مستوى مقبول من الجودة؛
- تطبيق سلسلة القيمة يمكن المؤسسة من المحافظة على ولاء ورضا زبائنها؛
- يتيح استخدام سلسلة القيمة تحقيق خيار النمو والتوسع من خلال مساهمته في خلق القيمة وزيادة معدلات النمو في الأرباح؛
- يساهم تحليل سلسلة القيمة في دعم القدرة التنافسية ويمكنها من البقاء والاستمرارية.

ثالثاً: دراسة (AL-Maryani & Al-Saadawi, 2021) ، مقال بعنوان:

Applying the Value Chain Analysis Technique and Its Role in Reducing Production Costs An applied Study in Al Diwaniyah Tires Factory

تطبيق تقنية تحليل سلسلة القيمة ودورها في خفض تكاليف الإنتاج - دراسة تطبيقية في مصنع الديوانية للإطارات

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في البحث عن سبل بناء مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية العراقية في ظل التحديات الناتجة عن المنافسة الشديدة، جراء تزايد المنتجات المستوردة بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية في مجالات أنظمة الإنتاج، ما دفع الباحثين بالاستعانة بتقنية تحليل سلسلة القيمة كأحد الأدوات الاستراتيجية الحديثة في مجال خفض التكاليف وبناء المزايا التنافسية.

تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

هل يمكن للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مصنع إنتاج الإطارات المطاطية بمحافظة الديوانية العراقية تطبيق تقنية تحليل سلسلة القيمة؟ ما هو دور سلسلة القيمة في خفض تكاليف المنتج في مصنع الديوانية للإطارات؟

ولالإجابة على الإشكالية الرئيسية وللتأكد من صحة الفرضيات المصاغة للدراسة، اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وعلى أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال تحليل أنشطة سلسلة القيمة لمصنع إنتاج الإطارات المطاطية بمحافظة الديوانية العراقية التابع للشركة العامة للصناعات المطاطية.

وذلك من خلال عمليات المسح الشامل والاعتماد على البيانات المالية للمؤسسة محل الدراسة لسنة 2017، ثم البحث عن مسببات التكلفة لمختلف أنشطة سلسلة القيمة وتحليلها، فضلا عن المقابلات الشخصية التي أجريت مع الإطارات المسيرة للمؤسسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يؤدي استخدام تحليل تقنية سلسلة القيمة إلى إمكانية تطبيق خيار خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال القضاء على مصادر الهدر على امتداد سلسلة القيمة، وبالتالي تحقيق التميز التنافسي.
- يحتاج الأفراد العاملين في أنشطة التسويق والتوزيع إلى مزيد من التكوين والتطوير لمواكبة التغيرات التي تحدث في السوق.
- استخدام تحليل سلسلة القيمة يؤدي إلى تخفيض تكاليف الأنشطة الرئيسية والداعمة على حد سواء.

رابعا: دراسة (Charalambis, Kerbache, Mischkot, & Pedersen, 2018)، مقال بعنوان:

Value Chain and production cost optimization by integrating additive manufacturing in injection molding process chain

سلسلة القيمة وتحسين تكاليف الإنتاج عن طريق دمج التصنيع الإضافي في عمليات القولبة بالحقن

هدفت الدراسة إلى توضيح دور تحليل سلسلة القيمة في التعرف على الآليات والأساليب التي يتحقق من خلالها التكامل بين مختلف التقنيات التصنيعية التقليدية والحديثة لصناعة المواد البلاستيكية، القائمة على استعمال التكنولوجيا والمتمثلة في حقن مواد بلاستيكية وأخرى مطاطية سائلة داخل قوالب معينة ليتم تبريدها وتصليبها للحصول على قوالب نهائية صالحة للاستعمال، ثم توضيح مدى مساهمة هذا التحليل في إضافة قيمة للزبون ضمن حلقات سلسلة القيمة، بالإضافة إلى التعرف على الطرق المناسبة لتحقيق خيار تدنية تكاليف حلقة الإنتاج من خلال تحليل أنشطة سلسلة القيمة.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي لتحديد مفهوم تدنية التكاليف، ثم منهج الدراسة الميدانية من خلال عمليات تتبع ورصد تكاليف المواد الأولية وتكاليف الإنتاج ضمن حلقات سلسلة القيمة، كما حاولت الدراسة إيجاد توليفة مناسبة بين أساليب الإنتاج التقليدية والحديثة منها. ومن ثم التعرف على بعض المواطن التي يمكن تدنية التكاليف على مستواها.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يساهم تحليل سلسلة القيمة في تحديد مواطن هدر القيمة باعتباره أسلوب مناسب يساعد في تدنية التكاليف التشغيلية؛
- يساعد دمج العمليات التقليدية والحديثة عبر أنشطة سلسلة القيمة في زيادة الكفاءة التشغيلية؛
- يساعد تحليل سلسلة القيمة الحصول على ديناميكية إنتاجية أكثر سرعة مرونة.

خامسا: دراسة (Kishore & Abdul, 2018)، مقال بعنوان:

**CRITICAL EVALUATION OF VALUE CHAIN ANALYSIS FOR ASSESSING
COMPETITIVE ADVANTAGE-A STUDY ON SELECT COMPANIES OF
E-TAILING INDUSTRY**

تقييم نقدي لتحليل سلسلة القيمة في تقدير الميزة التنافسية- دراسة لعينة من الشركات المختصة في صناعة التجارة الإلكترونية

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرف ما إذا كانت مؤسسات التجارة الإلكترونية في الهند تقوم بتحليل سلسلة القيمة لديها، ومدى علاقة تحليل سلسلة القيمة بتحديد خياراتها الاستراتيجية التنافسية، بالإضافة إلى معرفة دور الخصائص الشخصية للمستجوبين (عينة الدراسة) في القدرة على تحليل سلسلة القيمة بهدف بناء مزايا تنافسية داخل المؤسسات التي يعملون لديها. كما تطرقت الدراسة إلى مجموعة من الجوانب أهمها:

- دراسة كيفية تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة من قبل المؤسسات محل الدراسة في إطار خلق قيمة للزبون؛
- دراسة مدى ارتباط تحليل سلسلة القيمة بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها؛
- فهم دور سلسلة القيمة في تحقيق ميزة تنافسية، وفهم الأطر الاستراتيجية المفيدة لتحليل سلسلة القيمة.

اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على تحليل بعض نماذج التشخيص الاستراتيجي كتحليل سلسلة القيمة، تحليل نموذج SWOT، تحليل PEST، تحليل القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر. تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصناعية الكبرى التي تمارس عمليات البيع الإلكتروني و الناشطة في دولة الهند والبالغ عدده ثلاثة (03) مؤسسات، وقد تم جمع بيانات الدراسة اعتمادا على تقارير مالية سنوية، بالإضافة إلى تقارير منشورة على الانترنت، كما تم إعداد بعض الأسئلة في شكل استبيان موجهة بعضها للموظفين العاملين في هذه المؤسسات، وبعضها الآخر وُجّه لبعض الزبائن الدائمين لديها.

وبناءً على نتائج تحليل النماذج المذكورة سابقا بواسطة تحليل سلسلة القيمة وتحليل SWOT وPEST، بالإضافة إلى تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر، تمكن الباحثين من تقديم بعض النتائج نذكر أهمها:

- تقوم المؤسسات المبحوثة بتحليل سلسلة القيمة لديها؛
- يساهم نموذج تحليل سلسلة القيمة في إبراز المزايا التنافسية خاصة إذا اقترن بتحليل نموذج , PEST , SWOT ونموذج القوى الخمس لبورتر؛
- تؤثر بعض الصفات الشخصية للموظفين كالتجربة، المستوى الدراسي، التخصص في القدرة على تحليل سلسلة القيمة للمؤسسات.

سادسا: دراسة (Gaelle, 2017)، أطروحة دكتوراه بعنوان:

Caractérisation et gestion de la Valeur durable dans les Chaines de Valeur agroalimentaires

توصيف وإدارة القيمة المستدامة في سلاسل القيمة الزراعية الغذائية

هدفت الدراسة إلى توضيح كيف يمكن لسلسلة القيمة الغذائية المتمثلة في إنتاج وتوزيع اللحوم من إنشاء قيمة إضافية وتحقيق استراتيجية الاستدامة المشتركة بين أصحاب المصالح (الموردين، المستهلكين) من جهة، وتحقيق الأداء العالي من جهة أخرى، كما هدفت الدراسة إلى بعض الأهداف الفرعية، نذكر منها:

- دور سلسلة القيمة في تحديد المنتجات المستدامة؛
- التعرف على طرق تحديد التوقعات من حيث استدامة الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة؛
- التعرف على المعايير المستخدمة لقياس استدامة سلسلة القيمة.

ولتحقيق هذا الهدف قسم الباحث الدراسة إلى جزأين: حيث جمع الجزء الأول مفهوم التنمية المستدامة، صناعة الأغذية، الإدارة، مفهوم سلسلة القيمة، وكان الهدف من هذا الجزء تحديد منهج الباحث في مواجهة التحديات التي تطرحها التنمية المستدامة. أما الجزء الثاني فتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، بالإضافة إلى قياس الأثر المحتمل لسلسلة القيمة على الأداء المستدام.

اختار الباحث أربعة (04) تعاونيات فلاحية فرنسية لإنتاج وتوزيع اللحوم لإجراء الدراسة الميدانية، ولاستكمال إجراءات البحث وجمع البيانات استعمل الباحث المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاستعمل منهج دراسة حالة. حيث قام بتحديد نموذج سلسلة القيمة الخاص بإنتاج وتوزيع اللحوم، مع إبراز مختلف الجهات الفاعلة المباشرة وغير المباشرة في خلق القيمة ضمن حلقات سلسلة القيمة، بالإضافة إلى دراسة مختلف العلاقات التي تربط أصحاب المصلحة بأنشطة سلسلة القيمة. وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- أنه من أجل مشاركة القيمة المستدامة بين الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة يجب بناء سيناريوهات بديلة وتقييمها باستخدام مقاييس الاستدامة الذي يعزز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- تم اقتراح رؤية مبسطة للمؤسسات من خلال وضع نماذج مختلفة لسلسلة القيمة؛
- يساهم تحليل سلسلة القيمة في تحسين الأداء المستدام، من خلال تعزيز الروابط بين الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة؛
- يساعد تحليل سلسلة القيمة في تحديد استراتيجية مستدامة لتحسين أنشطة الجهات الفاعلة في السلسلة.

سابعاً: دراسة (Sang, 2014)، مقال بعنوان:

"Analysis of Strategic Management of Samsung Electronics Company Through the Generic Value Chain Model"

تحليل استراتيجية مؤسسة "سامسونغ" للإلكترونيات من خلال تحليل نموذج سلسلة القيمة

تمثل الهدف من هذه الدراسة في محاولة دراسة مدى تأثير تحليل سلسلة القيمة في نجاح مؤسسة "سامسونغ" للإلكترونيات، وذلك من خلال فهم كيف انتقلت هذه المؤسسة من مؤسسة تعتمد على استراتيجية تقوم على الجودة المتواضعة وكلفة منخفضة، إلى مؤسسة ذات علامة تجارية قوية ومنتجات جد مميزة.

كما سعت هذه الدراسة على وجه التحديد إلى الإجابة على السؤالين التاليين:

- كيف تم تطبيق نموذج سلسلة القيمة في مؤسسة "سامسونغ" للإلكترونيات؟
- ما هي الدروس التي يمكن استخلاصها من دراسة هذه الحالة الناجحة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث منهج دراسة حالة، بالاعتماد على إجراء مقابلات مع العديد من مديري المؤسسة، والقيام بتحليل أنشطة سلسلة القيمة لمؤسسة "سامسونغ" الكورية، مع عرض وتحليل مختلف الإجراءات التي اتخذتها الإدارة العليا على مستوى كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة ومقارنتها مع الإجراءات التي اعتمدت سابقاً.

تطرق الباحث في دراسته إلى عرض ومقارنة النتائج التي سجلتها المؤسسة نتيجة إتباعها للنهج الياباني في طريقة التسيير وهذا قبل أواخر ثمانينات القرن الماضي، ثم عرض نتائج وحالة المؤسسة مرة ثانية ولكن عند إتباعها لخطط تسييره وفق التكامل بين النمط الأمريكي والنمط الياباني القائم على تأمين الموظفين الموهوبين والترقية اعتماداً على الأهمية والجدارة بالدرجة الأولى عكس ما كان معمولاً به سابقاً.

قام الباحث بتتبع مختلف الأنشطة التي يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية عبر كل حلقات سلسلة القيمة المشكلة لشركة سامسونغ. ووجد أن ذلك يكمن في تحفيز الموظفين والاهتمام بالرأس المال البشري للمؤسسة. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ككل نذكر ما يلي:

- يبرز تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة "سامسونغ" أن طريقة تسيير وإدارة حلقة الموارد البشرية كان له الأثر الأكبر والأهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة؛
- أن مؤسسة "سامسونغ" تقوم وتهتم بتحليل سلسلة القيمة لديها؛
- يساهم تحليل سلسلة القيمة في مؤسسة "سامسونغ" في بناء رؤية المؤسسة؛
- يساهم تحليل سلسلة القيمة في مؤسسة "سامسونغ" في دعم حلقات سلسلة القيمة وتحسين كفاءتها على غرار حلقة إدارة الموارد البشرية (إدارة شؤون الموظفين)، التطور التكنولوجي، الإمدادات اللوجستية، التسويق والمبيعات باعتبارها مصادر للميزة التنافسية؛
- يساعد تحليل سلسلة القيمة في إجراءات التحكم في خفض التكاليف ضمن حلقات السلسلة؛

- يُعزى التطور الحاصل لمؤسسة "سامسونغ" الكورية للإلكترونيات بالدرجة الأولى إلى الإدارة العليا للمؤسسة بفضل استهدافها لخيار النمو التوسع وتبني استراتيجية الإبداع والتكوين اعتماداً على تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بعدما عرضنا الدراسات السابقة والمقدرة بأربعة عشر دراسة، منها سبعة باللغة العربية ومثلتها باللغات الأجنبية-عرضاً منهجياً وصفيًا، سوف نتطرق بعدها بمقارنة كل دراسة سابقة مع دراستنا الحالية على أساس: نوع الدراسة، الهدف منها، متغيرات الدراسة، طبيعة المجتمع والعينة مرورا بالمنهج المتبع والأدوات المستعملة.

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية السابقة

أولاً: مقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (عربية، 2021)
التميز التنافسي للمؤسسة الناشطة في قطاع الصناعات الكهرومنزلية من خلال تحليل سلسلة القيمة- دراسة حالة مجمع كوندور-

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	معيار المقارنة
/	أطروحة دكتوراه	نوع الدراسة
هدفت الدراسة الحالية إلى إبراز دور تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية. بينما هدفت الدراسة السابقة إلى كيفية تطبيق سلسلة القيمة في مؤسسة كوندور.	دراسة دور تحليل سلسلة القيمة في تحسين الوضع التنافسي.	هدف الدراسة
تناولت الدراسة الحالية الخيارات الاستراتيجية التنافسية كمتغير تابع. بينما تناولت الدراسة السابقة خيار تدنية التكاليف.	سلسلة القيمة كمتغير مستقل	متغيرات الدراسة
أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب الناقلة للنفط والغاز، بينما الدراسة السابقة تمثلت في مؤسسة كوندور للصناعات الكهرومنزلية، لعينة شملت 291 موظف.	/	مجتمع وعينة الدراسة
/	المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
/	استبيان	أداة الدراسة

ثانيا: المقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (الشطبي، 2021)

إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة لتدعيم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد - دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية اليمنية

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	معيار المقارنة
/	أطروحة دكتوراه	نوع الدراسة
هدفت الدراسة السابقة للتعرف على أثر التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في حين هدفت دراستنا إلى تحليل سلسلة القيمة فقط.	تحليل الإطار النظري لسلسلة القيمة. دور سلسلة القيمة في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية.	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة السابقة التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة كمتغير مستقل والمزايا التنافسية بأبعادها (خفض التكاليف، الجودة، المرونة، مدة التسليم) كمتغير تابع. أما الدراسة الحالية فاعتمدت سلسلة القيمة كمتغير مستقل والخيارات الاستراتيجية التنافسية كمتغير تابع.	/	متغيرات الدراسة
شملت الدراسة السابقة عينة ضمت 183 موظف ينشطون في 52 مؤسسة صناعية يمنية مختلفة. في حين تمثلت الدراسة الحالية في دراسة حالة.	/	مجتمع وعينة الدراسة
/	المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
	استبيان	أداة الدراسة

ثالثا: مقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (أبو رشيد و الحسين، 2021)

إمكانية استخدام تحليل سلاسل القيمة لتخفيض تكلفة الخدمات التعليمية في الجامعات الحكومية السورية

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	معيار المقارنة
تمثلت الدراسة السابقة في كونها مقال علمي، بينما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	نوع الدراسة

هدفت الدراسة السابقة إلى إبراز أثر استخدام تحليل سلسلة القيمة على خفض تكاليف الخدمة التعليمية الحكومية، أما هدف الدراسة الحالية فتمثل في إبراز الأثر الذي يلعبه تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية.	مدى إمكانية تحليل سلسلة القيمة في المؤسسات المبحوثة.	هدف الدراسة
تمثل المتغير التابع للدراسة السابقة في خيار تدنية التكاليف، وفي الخيارات الاستراتيجية التنافسية في الدراسة الحالية.	سلسلة القيمة كمتغير مستقل	متغيرات الدراسة
عينة مكونة من 56 موظف ينشطون في مؤسسة خدمية تعليمية (جامعية)، أما الدراسة الحالية فكانت دراسة حالة لمؤسسة ALFAPIPE	/	مجتمع وعينة الدراسة
/	الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
/	استبيان	أداة الدراسة

رابعا: المقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة دراسة (عظيمي و مانع، 2020)

سلسلة القيمة أنموذجا لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية - حالة بنك بيت التمويل الكويتي

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	معيار المقارنة
تمثلت الدراسة السابقة في كونها مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	نوع الدراسة
هدفت الدراسة الحالية أساليب تحديد الخيارات الاستراتيجية كهدف للدراسة.	إبراز دور سلسلة القيمة في خلق الميزة التنافسية	هدف الدراسة
تمثل المتغير التابع للدراسة الحالية في الخيارات الاستراتيجية التنافسية، أما الدراسة السابقة فاعتمدت خيار التمايز كمتغير تابع.	تمثل المتغير المستقل في سلسلة القيمة	متغيرات الدراسة
اعتمدت الدراسة السابقة أسلوب الدراسة الميدانية في بنك بيت التمويل الكويتي.	/	مجتمع وعينة الدراسة
منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.	المنهج الوصفي للجانب النظري	منهج الدراسة
تمثلت أداة الدراسة في الميزانيات السنوية والنسب المالية في الدراسة السابقة.	/	أداة الدراسة
أما الدراسة الحالية فاستعملت الاستبيان كأداة للدراسة.		

خامسا: مقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (الزغمي و بوضيف، 2020)

دراسة حالة حول تطبيق سلسلة القيمة وأثرها في تحسين الأداء الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	معيار المقارنة
تمثلت الدراسة السابقة في كونها مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	نوع الدراسة
هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة أثر تطبيق سلسلة القيمة في تحسين الأداء الاستراتيجي.	التعرف على تحليل سلسلة القيمة كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية.	هدف الدراسة
تمثل المتغير التابع في الدراسة السابقة في الأداء الاستراتيجي، أما في الدراسة الحالية فتتمثل في الخيارات الاستراتيجية التنافسية.	سلسلة القيمة كمتغير مستقل. و بعد التركيز على الزبون كأحد أبعاد المتغير التابع	متغيرات الدراسة
شملت الدراسة السابقة 76 موظف على مستوى 10 مؤسسات صناعية، أما الدراسة الحالية فكانت دراسة حالة.	أجريت الدراستين في مؤسسات صناعية جزائرية.	مجتمع وعينة الدراسة
/	الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
/	استبيان	أداة الدراسة

سادسا: مقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (حميد، 2019)

أثر علاقة تكاليف الجودة الشاملة وسلسلة القيمة في تحسين الأداء للوحدات الاقتصادية

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	معيار المقارنة
تمثلت الدراسة السابقة في كونها مقال علمي. أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	نوع الدراسة
هدفت الدراسة السابقة كذلك إلى إبراز دور سلسلة القيمة في تحديد تكاليف الجودة الشاملة وتحسين الأداء من خلال خفض التكاليف.	عرض الإطار النظري لسلسلة القيمة. ودور سلسلة القيمة في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية.	هدف الدراسة
تناولت الدراسة السابقة تكاليف الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وتكاليف المنع وتكاليف التقييم والفشل (الداخلي والخارجي) كمتغيرات تابعة.	سلسلة القيمة كمتغير مستقل	متغيرات الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	مؤسسة إنتاجية صناعية.	تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة العامة لصناعة البطاريات بالعراق. أما الدراسة الحالية فكانت دراسة حالة
منهج الدراسة	المنهج الوصفي في الجانب النظري	استعملت الدراسة السابقة منهج دراسة الحالة في إعداد الجانب التطبيقي للدراسة.
أداة الدراسة	/	تحليل بيانات ومعلومات المؤسسة (التقارير، الميزانيات).

سابعاً: مقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (ناصر و حمود، 2013)

أثر التحليل الاستراتيجي على الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنشآت الدوائية السورية.

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	معيار المقارنة
الدراسة السابقة عبارة عن مقال علمي.	/	نوع الدراسة
هدفت الدراسة السابقة إلى تقديم عرض نظري لمفهوم التحليل الاستراتيجي البيئي ككل، أما الدراسة السابقة فتناولت جزء من التشخيص البيئي الداخلي والمتمثل في تحليل سلسلة القيمة. كما هدفت الدراسة السابقة للتعرف على العلاقة بين التحليل البيئي الداخلي والخارجي في تحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية.	/	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة السابقة التحليل الاستراتيجي البيئي كمتغير مستقل، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على سلسلة القيمة.	تشارك الدرستين في اعتماد الخيارات الاستراتيجية كمتغير تابع.	متغيرات الدراسة
بالنسبة للدراسة السابقة تمثل المجتمع في اطارات ينشطون في 17 مؤسسة دوائية تنشط في بعض محافظات دولة سوريا، أما عينة الدراسة فشملت 67 إطار مسير. أما الدراسة الحالية فكانت دراسة حالة.	تشارك الدرستان في كونهما أجريتا في مؤسسات اقتصادية. وشملت آراء مجموعة من الإطارات المسيرة.	مجتمع وعينة الدراسة
/	المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
/	استبيان	أداة الدراسة

الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية

أولاً: مقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (Ghazinoory, Fatemi, & Adab, 2022)

Iranian Steel Value Chain: Advantageous but unsustainable

سلسلة قيمة الصلب الإيراني: مفيدة لكن غير دائمة.

معيار المقارنة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	الدراسة سابقة عبارة عن مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.
هدف الدراسة	دور سلسلة القيمة في تحقيق الاستراتيجيات المسطرة.	كان هدف الدراسة السابقة إبراز دور سلسلة القيمة في تحقيق خيار النمو والتوسع لقطاع الحديد والصلب لدولة إيران، أما الدراسة الحالية فتناولت دور سلسلة القيمة في تحديد خيار التركيز بمؤسسة ALFAPIPE.
متغيرات الدراسة	اعتمدت الدراستين سلسلة القيمة كمتغير مستقل.	تمثل المتغير التابع في الدراسة السابقة خيار النمو، والخيارات الاستراتيجية التنافسية في الدراسة الحالية.
مجتمع وعينة الدراسة	أجريت الدراستين في قطاع الحديد والصلب	شملت الدراسة السابقة كل المؤسسات المشكلة لسلسلة قيمة الحديد والصلب بدولة إيران، أما الدراسة الحالية فتضمنت مؤسسة إنتاجية واحدة لصناعة الأنابيب الحلزونية في الجزائرية كدراسة حالة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.	/
أداة الدراسة	/	استعملت الدراسة السابقة تحليل البيانات والمعلومات والمؤشرات المالية، التقارير، الميزانيات. أما الدراسة الحالية فاعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة.

ثانياً: المقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (Djidjan, 2021)

The role of The Value Chain in Supporting The Sustainability Strategy in Economic Units-Form an Accounting Point of View An Exploratory Study

دور سلسلة القيمة في دعم استراتيجية الاستدامة في الوحدات الاقتصادية من وجهة نظر محاسبية: دراسة استكشافية

معيار المقارنة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
----------------	------------	---------------

نوع الدراسة	/	الدراسة سابقة عبارة عن مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة
هدف الدراسة	تقديم وتحليل نموذج سلسلة القيمة كأحد الأدوات الاستراتيجية في تطوير الخيارات الاستراتيجية التنافسية.	هدفت الدراسة السابقة إلى محاولة إثبات مدى مساهمة سلسلة القيمة في دعم استراتيجية الاستدامة في المؤسسات الصناعية العراقية من وجهة نظر محاسبية.
متغيرات الدراسة	سلسلة القيمة كمتغير مستقل في الدراساتين.	تمثل المتغير التابع في الدراسة السابقة في استراتيجية الاستدامة. على خلاف الدراسة الحالية الذي تمثل في الخيارات الاستراتيجية التنافسية.
مجتمع وعينة الدراسة	/	شملت الدراسة السابقة 50 موظف متخصص في مجال المحاسبة فقط، والناشطون على مستوى 20 مؤسسة صناعية عراقية. أما الدراسة الحالية فكانت دراسة حالة
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	استعملت الدراسة السابقة المنهج الاستقرائي
أداة الدراسة	استبيان	/

ثالثاً: المقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (AL-Maryani & Al-Saadawi, 2021)

Applying the Value Chain Analysis Technique and Its Role in Reducing Production .Costs An applied Study in Al Diwaniyah Tires Factory

تطبيق تقنية تحليل سلسلة القيمة ودورها في خفض تكاليف الإنتاج - دراسة تطبيقية في مصنع الدبوانية للإطارات المطاطية

معيار المقارنة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	تمثلت الدراسة السابقة في كونها مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.
هدف الدراسة	دور سلسلة القيمة في بناء مزايا تنافسية.	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أساليب تحديد الخيارات الاستراتيجية بمساهمة تحليل سلسلة القيمة. بينما ركزت الدراسة السابقة على دور تحليل سلسلة القيمة في خفض التكاليف كأحد الخيارات الاستراتيجية.
متغيرات الدراسة	تتشرك الدراساتان في نفس المتغير المستقل وهو سلسلة القيمة.	تناولت الدراسة السابقة استراتيجية خفض التكاليف كمتغير تابع، في حين تناولت الدراسة الحالية الخيارات الاستراتيجية التنافسية.

اعتمدت الدراسة السابقة على الدراسة الميدانية على مستوى مصنع الإطارات المطاطية للسيارات في دولة العراق. أما الدراسة الحالية فكانت دراسة حالة لمؤسسة ALFAPIPE	/	مجتمع وعينة الدراسة
استعملت الدراسة السابقة منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.	المنهج الوصفي للإحاطة بمتغيرات الدراسة.	منهج الدراسة
استعملت الدراسة السابقة المقابلات الشخصية، وتحليل البيانات المالية. بينما استعملت الدراسة الحالية الاستبيان كأداة للدراسة.	/	أداة الدراسة

رابعاً: المقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (Charalambis, Kerbache, Mischkot, & Pedersen, 2018)

“Value Chain and production cost optimization by integrating additive manufacturing in injection molding process chain”

سلسلة القيمة وتحسين تكاليف الإنتاج عن طريق دمج التصنيع الإضافي في عملية القوالب بالحقن

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	معيار المقارنة
تمثلت الدراسة السابقة في كونها مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	نوع الدراسة
هدفت الدراسة السابقة إلى إبراز دور تحليل سلسلة القيمة في خلق تكامل بين أساليب التصنيع التقليدية والحديثة. بينما هدفت الدراسة الحالية إلى إبراز أساليب تحديد الخيارات الاستراتيجية.	دور سلسلة القيمة في إبراز المزايا التنافسية.	هدف الدراسة
اختلف المتغير التابع بين الدراستين، حيث تمثل في خيار خفض التكاليف في الدراسة السابقة، بينما تمثل في الخيارات الاستراتيجية التنافسية في الدراسة الحالية.	اعتمدت الدراستان نفس المتغير المستقل والممثل في سلسلة القيمة.	متغيرات الدراسة
استعملت الدراسة السابقة منهج الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي في مؤسسة إنتاج قوالب كهربائية من البلاستيك.	أجريت الدراستين في مؤسسات إنتاجية.	مجتمع وعينة الدراسة
استعملت الدراسة السابقة منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.	المنهج الوصفي للإحاطة بمتغيرات الدراسة.	منهج الدراسة
تمثلت أداة الدراسة السابقة في البيانات والتقارير السنوية. بينما تمثلت في استبانة في الدراسة الحالية.	/	أداة الدراسة

خامسا: المقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (Kishore & Abdul, 2018)

CRITICAL EVALUATION OF VALUE CHAIN ANALYSIS FOR ASSESSING COMPETITIVE ADVANTAGE-A STUDY ON SELECT COMPANIES OF E-TAILING INDUSTRY

تقييم تحليل سلسلة القيمة في تقدير الميزة التنافسية- دراسة لعينة من الشركات المختصة في التجارة الإلكترونية

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	معيار المقارنة
الدراسة السابقة عبارة عن مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	نوع الدراسة
هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة دور الخصائص الشخصية للمستجوبين في القدرة على تحليل سلسلة القيمة. أما الدراسة الحالية عالجت هدف آخر وهو معرفة طرق تحديد الخيارات الاستراتيجية.	تشترك الدراستين في أحد الأهداف وهو معرفة مدى علاقة تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية خاصة التنافسية منها.	هدف الدراسة
وتختلف الدراستين في كون الدراسة السابقة اعتمدت المتغير المستقل بأبعاده التالية: سلسلة القيمة وتحليل SWOT وتحليل PEST بالإضافة إلى تحليل القوى التنافسية الخمس لبور تر، أما الدراسة الحالية فاعتمدت على سلسلة القيمة فقط.	تضمنت الدراستين نفس المتغير التابع وهو الخيارات الاستراتيجية التنافسية.	متغيرات الدراسة
أجريت الدراسة السابقة في 03 مؤسسات هندية تمارس عملية التجارة الإلكترونية، بينما أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة صناعية جزائرية.	/	مجتمع وعينة الدراسة
/	المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
كما اعتمدت الدراسة السابقة كذلك على التقارير السنوية، بيانات منشورة عبر الانترنت.	استبيان	أداة الدراسة

سادسا: مقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (Gaelle, 2017)

Caractérisation et gestion de la Valeur durable dans les Chaines de Valeur agroalimentaires

توصيف وإدارة القيمة المستدامة في سلاسل القيمة الزراعية والغذائية

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	معيار المقارنة
---------------	------------	----------------

نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه	/
هدف الدراسة	/	تمثل الهدف الرئيسي للدراسة السابقة في توضيح كيف يمكن لسلسلة القيمة من إنشاء قيمة إضافية وتحقيق استراتيجية الاستدامة بين أصحاب المصلحة.
متغيرات الدراسة	سلسلة القيمة كمتغير مستقل	تمثل المتغير التابع في الدراسة السابقة في خلق القيمة، بينما كان الخيارات الاستراتيجية في الدراسة الحالية.
مجتمع وعينة الدراسة	/	تمثل مجتمع الدراسة في 04 تعاونيات فلاحية فرنسية لإنتاج وتوزيع اللحوم. بينما تمثلت الدراسة الحالية في مؤسسة صناعية واحدة بالجزائر كدراسة حالة.
منهج الدراسة	استعملت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.	/
أداة الدراسة	/	استندت الدراسة السابقة على الأدوات التالية لجمع بيانات الدراسة: التحليل الوثائقي، الملاحظة والمقابلة، التقارير المالية المنشورة وغير منشورة. بينما استعملت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة.

سابعاً: مقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة (Sang, 2014)

Analysis of Strategic Management of Samsung Electronics Company Through the Generic Value Chain Model

تحليل استراتيجية مؤسسة "سامسونغ" للإلكترونيات من خلال تحليل نموذج سلسلة القيمة

معيار المقارنة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	تمثلت الدراسة السابقة في كونها مقال علمي، بينما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.
هدف الدراسة	/	اختلفت الدراستين في أهدافها، حيث تمثل الهدف الرئيسي للدراسة السابقة في توضيح دور سلسلة القيمة في نجاح مؤسسة سامسونغ وكيف تفوقت على منافسيها، بينما تمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في إبراز دور سلسلة القيمة في تحديد خياراتها الاستراتيجية التنافسية.
متغيرات الدراسة	تناولت الدراستين سلسلة القيمة	اختلفت الدراستين في طبيعة المتغير التابع، حيث تمثل في التحليل

الاستراتيجي بالنسبة للدراسة السابقة، والخيارات الاستراتيجية بالنسبة للدراسة الحالية.	كمتغير مستقل.	
تمثلت بيئة الدراسة السابقة في مؤسسة سامسونغ الكورية لإلكترونيات، من خلال مقابلات مع عدد من المديرين المركزيين والفرعيين، بينما تمثلت في مؤسسة صناعية جزائرية بالنسبة للدراسة الحالية.	/	مجتمع وعينة الدراسة
/	المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
اعتمدت الدراسة السابقة على المقابلات الشخصية مع الإطارات المسيرة، وتحليل مختلف التقارير وعمليات المسح، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة للدراسة	/	أداة الدراسة

المطلب الثالث: الإضافة العلمية للدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة سواء تلك التي كانت باللغة العربية أو اللغات الأجنبية، يمكن ملاحظة ما يلي:

تشارك معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في نفس المتغير المستقل والمتمثل في تحليل سلسلة القيمة، باستثناء دراسة (الشطي، 2021) التي اعتمدت "أسلوب التكامل بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة" **مجتمعة** كمتغير مستقل عوض تحليل سلسلة القيمة فقط، كما تختلف الدراسة الحالية في هذا الجانب (أي من ناحية المتغير المستقل) عن دراسة (Kishore & Abdul, 2018) وكذا دراسة (ناصر و حمود، 2013) في أبعاد المتغير المستقل، حيث تناولت هذه الأخيرة التحليل الاستراتيجي ككل بما فيه تحليل سلسلة القيمة وتحليل PEST، وتحليل SWOT **مجتمعة** كمتغير مستقل عوض دراسة واعتماد سلسلة القيمة بمفردها كما جاء في الدراسة الحالية.

في ذات السياق، وفي ما يخص الأسلوب المتبع في الدراسات السابقة عند تحليلها لسلسلة القيمة، يمكننا تصنيفها إلى صنفين مختلفين:

بحيث أن هناك صنف من الدراسات السابقة من قامت بتحليل سلسلة القيمة على مستوى مؤسسة واحدة كدراسة (AL-Maryani & Al-Saadawi, 2021) التي أجريت في مصنع الإطارات المطاطية للسيارات في دولة العراق ودراسة (Sang, 2014) التي أجريت في مؤسسة "سامسونغ" الكورية للإلكترونيات، فضلا عن دراسة (حميد، 2019) التي قامت بتحليل سلسلة القيمة للمؤسسة العامة لصناعة البطاريات. إلا أن هذه الدراسة الأخيرة تحديدا لم تتطرق إلى تحليل كل حلقات سلسلة القيمة وإنما اقتصر التحليل فقط على بعض الأنشطة مثل نشاط التخطيط، التصميم، العمليات الإنتاجية، الصيانة،

التدقيق والمراقبة. وهذا خلافاً لدراسة (عربية، 2021) ودراسة (عظيمي و مانع، 2020) اللتين قامتا بتحليل كل حلقات سلسلة القيمة للمؤسسة المبحوثة وفق نموذج مايكل بورتر، والذي سنعتمده نحن بدورنا في الدراسة الحالية.

وهناك صنف ثاني من الدراسات من قامت بتحليل ودراسة سلسلة القيمة لمجموعة من المؤسسات عوض مؤسسة واحدة، وذلك من خلال استقصاء آراء موظفيها وبعض مسيريها، كدراسة (Djidjan, 2021) التي أُجريت على مستوى 20 مؤسسة صناعية عراقية ودراسة (الزغمي و بوضياف، 2020) التي شملت 10 مؤسسات جزائرية بالإضافة إلى دراسة (Kishore & Abdul, 2018) التي أُقيمت على مستوى 03 مؤسسات هندية.

وخلافاً للدراسات السابقة الذكر التي أُجريت على مستوى المؤسسات، نجد أن البعض منها من قامت بتحليل سلسلة القيمة على مستوى قطاع كامل وليس مؤسسة محددة، كالدراسة التي قام بها (Ghazinoory, Fatemi, & Adab, 2022) والتي تناولت قطاع الحديد والصلب بإيران، و كذا دراسة (Gaelle, 2017) التي تطرقت إلى تحليل سلسلة القيمة لقطاع اللحوم في فرنسا.

من جهة أخرى، هناك من الدراسات السابقة أيضاً التي ناقشت بصفة مباشرة الخيارات الاستراتيجية كمتغير تابع تماماً مثل دراستنا الحالية على غرار دراسة (Kishore & Abdul, 2018) ودراسة (ناصر و حمود، 2013)، إلا أن هذه الأخيرة لم تحدد أي نوع من الاستراتيجيات التنافسية المستهدفة في الدراسة واكتفت فقط بالإشارة إلى خيار التنافس بشكل عام دون تحديد أبعاده، في حين اعتمدت باقي الدراسات المتغير التابع في أسلوب التميز، وهذا ما يتوافق مع الأدبيات النظرية التي تم عرضها في الفصل الأول والتي أكدت أن تحليل سلسلة القيمة يرتبط أساساً ببناء وتعزيز المزايا التنافسية.

وما يمكن إبرازه كذلك هو أن معظم الدراسات الأخرى تطرقت إلى ربط تحليل سلسلة القيمة بخيار خفض التكاليف، باستثناء دراسة (Djidjan, 2021) التي ناقشت دور تحليل سلسلة القيمة في تعزيز استراتيجية الاستدامة، ودراسة (عظيمي و مانع، 2020) التي درست نوع آخر من الاستراتيجيات التنافسية والمتمثل في خيار التمايز، كما تطرقت كذلك دراسة (الزغمي و بوضياف، 2020) إلى ربط سلسلة القيمة بجزيئية خيار التركيز على الزبون ضمن أبعاد الأداء الاستراتيجي وليست تحت مظلة الخيارات الاستراتيجية التنافسية، أو حتى تلك التي ناقشت دور تحليل سلسلة القيمة في خلق القيمة وتحقيق النمو كدراسة (Ghazinoory, Fatemi, & Adab, 2022).

أما بخصوص موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، فنذكر أن الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة في الأبعاد المعتمدة في تحليل سلسلة القيمة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على بعدي الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة المكونة لسلسلة القيمة.

كما أننا سوف نحاول التطرق إلى ربط أثر تحليل سلسلة القيمة بخيار التركيز كأحد الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية الحكومية، وذلك من خلال التطرق لبعدي التركيز على القيادة بالتكلفة والتركيز على التمايز، حيث أن هذا الخيار الاستراتيجي (أي خيار التركيز ببعديه) لم تتطرق له أي دراسة من الدراسات السابقة المعروضة أو حتى تلك التي لم نعلم بعرضها على حد علم الطالب.

خلاصة الفصل:

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى عرض مختلف الأدبيات النظرية التي تخص متغيرات الدراسة والمتمثلة في سلسلة القيمة والخيارات الاستراتيجية، حيث تم التطرق في بادئ الأمر لعرض مفهوم كل من القيمة وخلق القيمة على مستوى المؤسسات، وذلك لتهيئة القارئ لفهم واستيعاب الفلسفة التي يقوم عليها أسلوب تحليل سلسلة القيمة والإحاطة بمرتكزاته، كما تطرقنا لعرض بعض المفاهيم المتعلقة بالخيار الاستراتيجي من خلال عرض مختلف مستوياته والعوامل المحددة له.

واستناداً لما تم التطرق له خاصة فيما تعلق بمناقشة وتحليل الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، تبين لنا نظرياً أنّ أسلوب تحليل سلسلة القيمة يساهم بطريقته الخاصة في تحديد بعض الخيارات الاستراتيجية خاصة التنافسية منها، وذلك من خلال مساعدة الأسلوب على فهم سير وعمل أنشطة المؤسسة بهدف تحسينها، وبالتالي خفض التكاليف وتحقيق التميز للتفوق على المنافسين وخلق قيمة للمؤسسة والزبون على حد سواء.

كما حاولنا في هذا الفصل من خلال ما جاء في المبحث الثالث منه التطرق لأهم الدراسات السابقة التي تناولت أسلوب تحليل القيمة ومميزاته وسبل استخدامه كأسلوب استراتيجي في تحليل البيئة الداخلية وتحديد المجالات التنافسية على وجه الخصوص. وذلك بعرض وتحليل سبعة (07) دراسات باللغة العربية ومثلها باللغات الأجنبية.

حيث قمنا فيه بمقارنة الدراسات السابقة المعروضة بالدراسة الحالية، من خلال عرض أوجه التشابه والإخلاف بينهما، تبين لنا أن معظم الدراسات السابقة تطرقت لدراسة إما دور أو أثر استخدام سلسلة القيمة في تطبيق خيار تدنية التكاليف أو خيار التمايز كأحد الاستراتيجيات التنافسية، وهو ما جعلنا نعتمد خيار التركيز كأحد الخيارات الاستراتيجية كفجوة بحثية في دراستنا الحالية والتي سنحاول تطبيقها ميدانياً في الفصل الثاني للدراسة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة

في تحديد الخيارات الاستراتيجية

بمؤسسة ALFAPIPE

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول لعرض مختلف الأدبيات والنظريات التي تناولت المتغيرين سلسلة القيمة وكذا الخيارات الاستراتيجية، وكذلك لعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع الحالي، وبعد تمكننا أيضا من معرفة موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال استخراج وكشف الفجوة البحثية للدراسة، سنتطرق في هذا الفصل لمحاولة إسقاط مختلف المفاهيم السابقة وربطها مع الدراسة حالة التي أجريت بمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية، المختصة بصناعة الأنابيب الخلزونية الناقلة للنفط والغاز، بحيث سنتطرق فيه لعرض خصائص ومكونات سلسلة القيمة لديها ومحاولة معرفة مدى تأثيرها في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستواها.

ولتحقيق هذا الهدف سنقوم بتشخيص مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية من خلال تحليل أنشطتها، ثم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، مروراً بعرض الطريقة والإجراءات المنهجية بما فيها الأداة والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة، وصولاً إلى عرض النتائج المتوصل إليها ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وذلك عبر ثلاث (03) مباحث مرتبة كالاتي:

- المبحث الأول: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية
- المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية

- سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عرض عام لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية من خلال التطرق إلى استعراض أهم التغيرات الهيكلية التي شهدتها منذ نشأتها، بالإضافة إلى محاولة تحليل أنشطتها للتعرف على مراحل خلق القيمة لديها وفق نموذج سلسلة القيمة "لمايكل بورتر". وهذا من خلال المطالب التالية:
- المطالب الأول: نشأة مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية
 - المطالب الثاني: تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية وفق نموذج "لمايكل بورتر"
 - المطالب الثالث: تطور قيمة المنتج في مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية خلال سنة 2022

المطلب الأول: نشأة مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية

عرفت عملية نقل النفط منذ اكتشافه نموا كبيرا ومتسارعا وذلك للحاجة المتزايدة والملحة له، حيث انطلقت عملية نقله في بادئ الأمر بطرق تقليدية بسيطة، وذلك عن طريق البراميل، ثم بواسطة صهاريج تُنقل بواسطة العربات. ولأن عملية النقل تعتبر المحور الرئيسي في الصناعة النفطية بل نعتبرها إحدى الأنشطة الأساسية المكونة لسلسلة القيمة للصناعة النفطية، كان لزاما على الخبراء والمختصين البحث عن طرق أكثر سرعة وأقل تكلفة من تلك الطرق المستعملة. فكان النقل بواسطة الأنابيب الحديدية إحدى البدائل والحلول التي تم اعتمادها لما توفره من قيمة أكبر لمستعمليها، حيث استعملت لأول مرة سنة 1865 لنقل النفط من حقول "بنسلفانيا" الأمريكية نحو مراكز التكرير والتوزيع، ثم سرعان ما شملت هذه التقنية كل ربيع العالم، خاصة تلك المنتجة له.

ولأن الجزائر إحدى الدول المعنية بنقل النفط من حقول الإنتاج نحو زبائنها، فإن إنتاجها لهذه الأنابيب بالكمية والجودة المطلوبة لم يكن ممكنا في البداية، حيث اقتصر إنتاجها على مؤسستين فقط واحدة تنشط بولاية عنابة وأخرى في ولاية غرداية جنوبا، واللّتين سجلتا في بادئ نشاطهما صعوبة كبيرة في مجارات التطورات ومتطلبات الجودة العالمية في اقتحام هذا النوع من النشاط، ما أجبر مؤسسة سوناطراك المنتجة للنفط والغاز بالاعتماد على الشركات الأجنبية لضمان عمليات نقله، وأحيانا أخرى على استيراد الأنابيب الجاهزة مباشرة.

ومع مرور الوقت استطاعت مؤسسة ALFAPIPE الجزائرية مواكبة التطورات الحاصلة مستفيدة من خبرتها في ممارسة هذا النوع من النشاط، والتي تمكنت من تلبية أغلب احتياجات المؤسسات الوطنية في مجال نقل المياه والغاز والبترو، وذلك من خلال تمكّنها من توفير منتجات ذات جودة عالية مطابقة لمعايير الجودة العالمية المعمول بها، حيث استطاعت منافسة المؤسسات الأجنبية خصوصا بعد حصولها على أغلب شهادات الجودة الدولية كشهادات الجودة ISO9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 الصادرة من المعهد البترولي الأمريكي سنة 2000، وذلك رغم محاولة بعض المؤسسات الخاصة في الجزائر والمختصة في مجال صناعة وتوريد الأنابيب الحلزونية الملحمة دخول خط المنافسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الجزائرية لإنتاج الأنابيب "ALFAPIPE" "Algérienne de Fabrication de PIPE" هي مؤسسة عمومية تابعة لمجمع الصناعات المعدنية والصلب « IMETAL » المتواجد مقرها في الجزائر العاصمة يقدر رأس مالها 2.500.000.000.000 دج ، وتعتبر كمؤسسة رائدة في إنتاج وتسويق الأنابيب الحلزونية الناقلة للغاز والنفط والمياه بالجزائر، حيث يعود تاريخ إنشائها إلى 01 جويلية 2006 بعد عملية دمج مؤسسة ALFATUS المختصة بإنتاج الأنابيب الحلزونية والمتواجدة بمدينة عنابة التابعة لمجمع « SEDAR » مع مؤسسة PIPEGAZ المتواجدة بمدينة غرداية التابعة لمجمع أنابيب « Groupe Anabib » تحت غطاء مؤسسة واحدة باسم مؤسسة « ALFAPIPE ».

أما بخصوص مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية وحدة غرداية (المؤسسة محل الدراسة) فتعود نشأتها إلى سنة 1974 تحت مسمى « UTSGH » Unité de Tuberie en Spiral Ghardaia والتي شيدت في بادئ الأمر من طرف الشركة الألمانية « HOCH » بالمنطقة الصناعية بونورة، على بعد 10 كم عن وسط المدينة، برأس مال قدر بـ 7.000.000.000 دج على مساحة إجمالية تقدر بـ 230.000 متر مربع محاذية للطريق الوطني رقم 01. واستمرت عمليات التشييد والبناء لنحو ثلاث سنوات (03)، أما عمليات إنتاج الأنابيب التامة الصنع فكانت بصفة رسمية سنة 1977 بعد الانتهاء من عمليات التركيب والتجريب والتكوين من طرف الشركة الألمانية المتعاقدة. ومنذ هذا التاريخ سجلت المؤسسة (وحدة غرداية) عدة تغيرات سواء على المستوى الهيكلي أو مستوى النشاط (الإنتاج)، والتي نوردتها تسلسليا في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): مراحل هيكلية مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية من الفترة 1974 إلى 2007

التاريخ	التغيرات الحاصلة
1977-1974	مرحلة الإنشاء وبداية الإنتاج.
1983/11/15	إعادة هيكلية المؤسسة حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 المؤرخ في 1983/11/08.
1986	دخول ورشة التغليف الداخلي حيّز الخدمة استجابة لمتطلبات الزبائن.
1989	تقسيم المؤسسة إلى وحدتين مستقلتين في محاولة لاعتماد استراتيجية التنوع المترايط: USP ووحدة الأنابيب الحلزونية، UPD وحدة الخدمات المختلفة (الحديد المسطح، الحديد المضلع).
1991	إعادة ضم الوحدتين المستقلتين « USP, UPD » تحت اسم "الأنابيب الحلزونية" « TSP » نتيجة فشل مشروع التنوع نتيجة لشدة المنافسة وارتفاع التكاليف.
1992	دخول ورشة التغليف الخارجي للأنابيب بمادة « Polyethylene » مرحلة الاستغلال استجابة لمتطلبات السلامة.
1997-1994	دخول المؤسسة مرحلة الانكماش نتيجة انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين.
2000/10/15	إعادة هيكلية المؤسسة وأصبحت تابعة لمجمع الأنابيب « Group Anabib » باسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز « PIPEGAZ ».
01/07/2007	دمج مؤسسة « PIPEGAZ » مع مؤسسة « ALFATUS » المتواجدة بمدينة عنابة تحت اسم « ALFAPIPE ».

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقابلة مع مدير المحاسبة والمالية

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

هذا وتضم مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية 870 موظف، منهم 850 ذكور و20 إناث، موزعين إجمالاً على النحو التالي:

806 موظف تنفيذي، 18 رئيس مصلحة، 13 رئيس دائرة، 33 إطار سامي مسير (بما فيهم المدير العام والمديرين الفرعيين) والمناصب الخارجة عن التصنيف الهيكلي).

المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية وفق نموذج "مايكل بورتر"

تهدف مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية إلى تحقيق قيمة لمنتجاتها في نظر زبائنها والسعي دوماً لإرضائهم، وذلك من خلال الاستمرار في تقديم منتجات ذات جودة عالية مطابقة للمعايير الدولية، وبأسعار أقل من تلك التي يقدمها المنافسون خاصة الذين ينشطون على المستوى الوطني منهم كمؤسسة "توسيلي الجزائر" المتواجدة بمدينة وهران، ومؤسسة "ألتيمات" "ALTUMET" المتواجدة في الجزائر العاصمة.

ولتحقيق هذه الأهداف تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة والممارسات المختلفة والتي سنحاول تحليلها وفق نموذج "بورتر" باعتبارها مجموعة من الحلقات أو سلسلة مشكلة للقيمة.

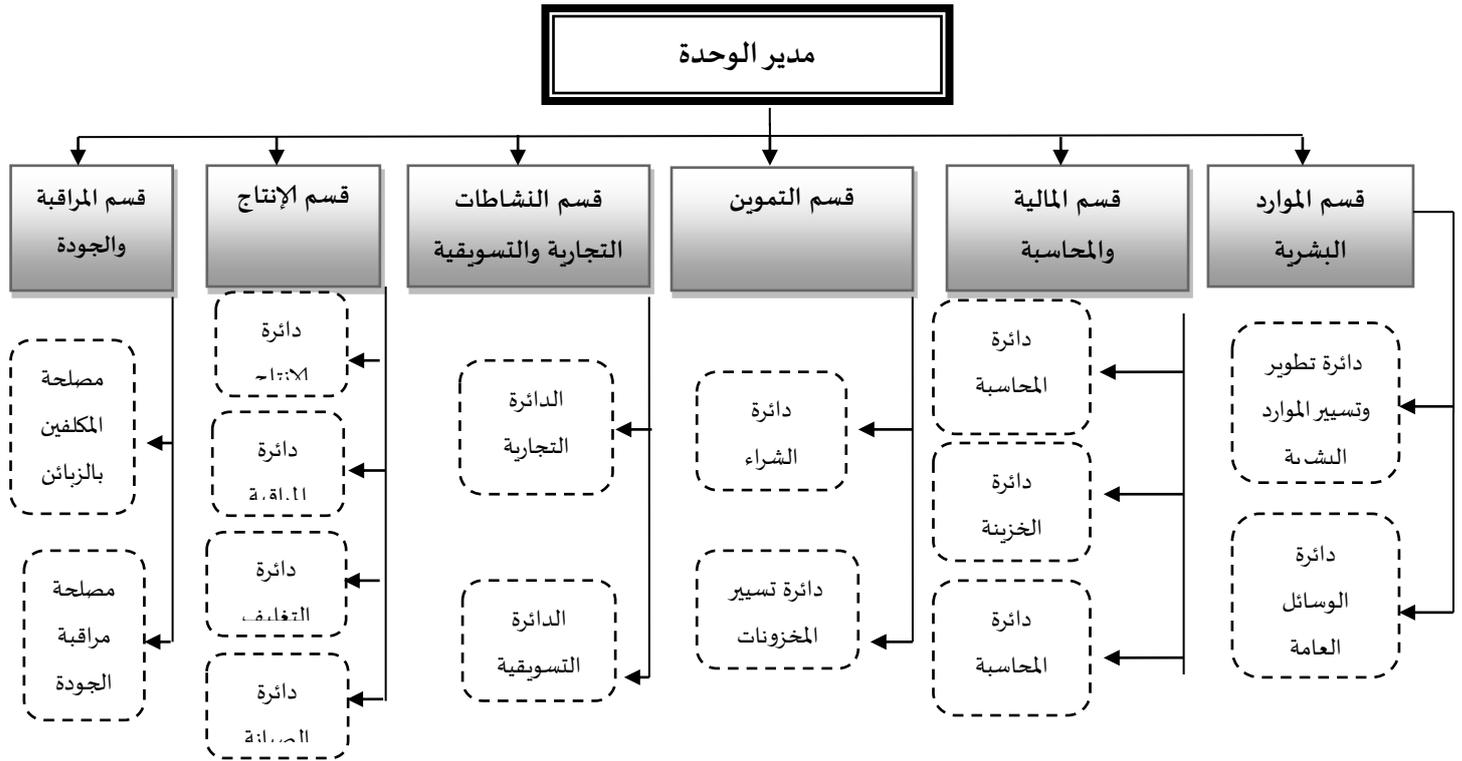
الفرع الأول: تحليل الأنشطة الداعمة

أ- نشاط البنية التحتية (الإدارة العامة): يضم هذا النشاط 213 موظفاً، وتندرج تحت مظلة عدة حلقات فرعية والتي تشير في مجملها إلى العمليات الإدارية والمالية والقانونية التي تمتلكها مؤسسة ALFAPIPE من أجل إدارة مواردها بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة. وفيما يخص العمليات الإدارية فإن المؤسسة يديرها مدير وحدة وهو أعلى سلطة في المؤسسة وهو المسؤول عن إصدار القرارات خاصة الاستراتيجية منها، ويعتبر همزة وصل بين المؤسسة والمديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة.

أما بخصوص الإدارة المالية فهي تهتم بتسيير ومراقبة الحالية المالية للمؤسسة من خلال تسجيل ومراقبة عمليات البيع والشراء، إعداد ومراقبة العمليات المالية والمحاسبية، حفظ التوازن المالي، كما تقوم بإعداد مختلف التقارير المالية وتحليل الميزانيات.

وبخصوص الإدارة القانونية فمهمتها في غاية الأهمية والحساسية، فهي تهتم بمتابعة العقود المبرمة مع مختلف الأطراف المتعاقدة كالموردين، الزبائن، موردي المواد الأولية، شركات نقل الأنابيب المصنعة، كما تهتم بحل النزاعات في حالة حدوثها، سواء كانت داخلية (بين الموظفين) أو خارجية مع أصحاب المصلحة. و في ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، فإن المؤسسة تعتمد هيكل تنظيمي وظيفي من خلاله تقسم الوظائف والمهام وتحدد المسؤوليات بين الموظفين وهو على النحو التالي:

الشكل رقم (29): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية

ب- نشاط تسيير الموارد البشرية:

يضم هذا النشاط 42 عاملا، حيث أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمورد البشري كأحد العوامل المهمة في نجاح أهدافها، وتجلى ذلك من خلال الممارسات والإجراءات التي يقوم بها هذا النشاط في سبيل دعم الأنشطة الرئيسة وذلك من خلال:

■ **التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:** تقوم المؤسسة بتوظيف حاملي الشهادات حسب الاحتياجات والنقائص الملاحظة جامعيين كانوا أو خريجي مراكز التكوين وذلك للاستفادة من مؤهلاتهم العلمية وتوفير يد عاملة مؤهلة، ويتم هذا التوظيف عادة في إطار عقود ما قبل التشغيل كمرحلة أولى وذلك للاستفادة من المزايا التي يوفرها (عدم تحمل المؤسسة لتكاليف رواتب هذه الفئة طيلة سنتين كاملتين، مع إمكانية تجديدها مرة ثانية) وبالتالي استفادة المؤسسة من إمكانية تدنية تكاليف الأجور، كما يتيح هذا النوع من التوظيف اكتساب الموظف للخبرة الكافية قبل توظيفه بشكل مباشر. إلا أن المؤسسة في بعض الأحيان تضطر للتوظيف المباشر خاصة فيما تعلق بالمناصب العليا والتي تستوجب توفر خبرة مسبقة في المجال المطلوب.

■ **التكوين والتحفيز:** بهدف توفير يد عاملة مؤهلة تستجيب لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي سبيل المحافظة على ثقافة الجودة وفق متطلبات شهادات الجودة التي تحوزها المؤسسة كشهادة الجودة ISO9001، وشهادة ISO45001، وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 و API 5L، تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتكوين وتدريب موظفيها بصفة دورية مبنية على أسس علمية وتقنيات تكنولوجية حديثة، وذلك من أجل ضمان نقل المهارات والمعارف اللازمة للعمال ولاكتساب مهارات

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

وأساليب أخرى جديدة في العمل وكذا مواكبة التطورات الحاصلة في مجال صناعة الحديد والصلب. خاصة تلك التكوينات التي تتعلق بنشاط العمليات الإنتاجية و نشاط مراقبة الجودة، لما لهما من اتصال مباشر مع عملية خلق القيمة، والجدول الموالي يبين مختلف التكوينات التي قامت بها المؤسسة في سنة 2022.

جدول رقم (11): عرض نشاط تكوين موظفي مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية لسنة 2022

فترة التكوين	مكان مزاولة التكوين	النشاط المعني بالتكوين
امتدت الفترة على مدار السنة، وشملت 132 عاملا لقسم الإنتاج، مقسمين على 06 دفعات.	مدرسة التكوين EFMCI بالجزائر العاصمة	نشاط الإنتاج
2022/02/25 إلى 07/01/2022	المركز التقني لمعادن البناء CTMC بومرداس	أنشطة مراقبة الجودة
2022/03/11 إلى 2022/03/09	المدرسة العليا للتسيير ESG العاصمة	
2022/02/11 إلى 2022/02/09	مدرسة التكوين : للتسويق والتجارة الدولية E.F.M.C.I	أنشطة الموارد البشرية
2022/06/15 إلى 2022/06/12		
2022/06/24 إلى 2022/06/22		
2022/02/23 إلى 2022/02/21	ALICIA School العاصمة	التسويق والمبيعات
2022/03/24 إلى 2022/03/22		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مديرية الموارد البشرية

وفي ما يخص التكاليف المتعلقة بنشاط التكوين للفترة الممتدة بين 2018 و سنة 2022 فكانت كالتالي:

الجدول رقم (12): توزيع تكاليف نشاط التكوين للفترة الممتدة بين 2018-2022 لمؤسسة ALFAPIPE وحدة

غرداية

السنوات					تكاليف التكوين
2022	2021	2020	2019	2018	
23.407.915.00	13.704.619.22	19.259.587.64	17.214.500.15	25.210.757.50	دج
دج	دج	دج	دج	دج	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات مقدمة من مديرية المحاسبة والمالية

كما تنتهج مؤسسة ALFAPIPE نظام التحفيز من خلال رصد منح إضافية موجهة للعمال، ويتم الاستفادة منها عندما تحقق إحدى الورشات الأربعة: ورشة الإنتاج، التغليف الداخلي، التغليف الخارجي، الإمدادات الخارجية لنتائج أكبر من تلك المخطط (المبرمج) لها.

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

ت- نشاط التطوير التكنولوجي: يضم هذا النشاط 32 موظفاً ، والذي يحظى بأهمية كبيرة لهذا حيث يظهر هذا الاهتمام من خلال عمليات اقتناء بعض الآلات الجديدة المدعومة بالتكنولوجيا الحديثة كآلة الإنتاج المسماة "E" و التي تم اقتناؤها سنة 2012 من دولة ألمانيا، والتي بفضلها أحدثت المؤسسة الفارق بينها وبين المؤسسات المنافسة خاصة الوطنية منها. كما يضمن هذا النشاط الاستعمال الكافي للتكنولوجيا والبرمجيات الحديثة سواء في الأمور التشغيلية (كنسيير المخزون، برامج تسيير أجهزة الأمن وغيرها) أو تلك التي تخص العمليات التحويلية كالإنتاج والتغليف الداخلي والخارجي. كما أن التكنولوجيا المستعملة والمتمثلة في نظام المراقبة بالأشعة التي توفرها آلة المراقبة (NDT) ساهمت من إنتاج أنابيب أقل عيوباً وأكثر جودة مقارنة بالفترات السابقة، إذ بفضلها انخفضت معدلات الهدر وارتفعت بالمقابل نسبة إنتاج الأنابيب المطابقة للمواصفات المطلوبة إلى حدود نسبة 98% من مجموع الإنتاج الكلي، عوض 87% وهي معدل النسب التي كانت تسجل في وقت سابق (قبل استخدام هذه التكنولوجيا).

ث- نشاط التموين (المشتریات): يضم هذا النشاط 21 عاملاً، والذي يتعامل بشكل مباشر مع الموردين من أجل اقتناء مختلف المواد الأولية وقطع الغيار بالسعر والجودة المطلوبتين، والتي يتم اقتناؤها إما داخل الوطن أو استيرادها من الخارج. والجدول الموالي يوضح المواد الأولية الأكثر استعمالاً وطلباً في المؤسسة:

الجدول رقم (13): مصادر توريد المواد الأولية الأساسية لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية

المادة الأولية	اسم المورد	البلد
لفائف الحديد (Bobinesacier)	PRIMEX STEEL TRADING	فرنسا
خط اللحام (FiledeSoudage)	GEDIK	تركيا
مادة كيميائية للتلحيم (FluxdeSoudage)	GEDIK	تركيا
مساحيق الطلاء (Poudre Tri couche)	Bs COUTING- France, JOTUN	تركيا
بلاستيك حراري من نوع "بوليثيلان" Polyéthylène	INDUSTRIE POLIECO	إيطاليا
اللاصق ثلاثي الطبقات (AdhésifTricouches)	INDUSTRIE POLIECO	إيطاليا
دهانات (Peintures)	KANAT PEINTCOATING	تركيا
المذيبات (Diluant)	ENAP SIG	الجزائر
الاقطاب القطبية Electrodes	GEDIK	تركيا
حبيبات الصلب (Grenailled'Acier)	KANAT Peint & Coating	تركيا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على بيانات مقدمة من قسم التموين

الفرع الثاني: تحليل الأنشطة الرئيسية

تتكون الأنشطة الرئيسية لمؤسسة ALFAPIPE من الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بعملية خلق القيمة وهي على النحو

التالي:

أ- نشاط الإمدادات الداخلية: يضم هذا النشاط 47 عاملا، وتقدر المساحة المخصصة له بـ 34500 متر مربع، ويعتبر هذا النشاط نقطة بداية عملية خلق القيمة، يتمثل دوره بالدرجة الأولى في إمداد نشاط الإنتاج والعمليات بالمواد الأولية كاللغائف الحديدية و مواد التلحيم وغيرها من المواد اللازمة.

ب- نشاط الإنتاج والعمليات: في هذه المرحلة تنطلق عملية تشكل القيمة وتتحول اللغائف الحديدية الواردة من نشاط الإمداد الداخلي إلى أنابيب حلزونية قابلة للاستعمال. كما يُمارس هذا النشاط على مساحة قدرها 92000 متر مربع، ويضم 462 عاملا. وتتم عمليات الإنتاج فيه عبر خمس (5) آلات مختلفة، أربع منها (04) لها نفس الخصائص الانتاجية، إذ بإمكانها إنتاج أنابيب حلزونية يتراوح قطرها بين 24" و 60" (1" = 2.54 سم)، وذات سمك يصل حتى 1.47 سم. كما يتوفر هذا النشاط على آلة إنتاج خامسة وهي الوحيدة على المستوى الوطني، بحيث بإمكانها إنتاج أنابيب حلزونية يتراوح قطرها بين 16" و 80"، وسمك يصل حتى 2.5 سم، والتي تم اقتناؤها من ألمانيا خصيصا لتكريس أسس التميز والتفوق على المنافسين المتواجدين داخل الوطن، ولتعزيز القدرة على منافسة المؤسسات الأجنبية التي لها القدرة على إنتاج هذا النوع من الأنابيب.

يضم هذا النشاط بدوره أنشطة فرعية وهي:

- مراقبة جودة الحديد المستعمل.
- فحص جودة تلحيم الأنابيب.
- فحص تحمل الضغط العالي.

كما يحتوي نشاط الإنتاج (العمليات) بدوره على ورشتين للتغليف، والتي تساهم في إضافة قيمة للمنتج من خلال إضفاء بعض المميزات والخصائص له والمتمثلة في:

- ورشة التغليف الداخلي بمادة "Epoxy": حيث يُشترط هذا التغليف في حالة استعمال الأنابيب لنقل المحروقات.
- وورشة التغليف الخارجي بمادة "Polyéthylène": وهو عبارة عن بلاستيك حراري يجعل من الأنابيب الحلزونية قادرة على مقاومة العوامل الخارجية و تمنع تآكله.

ت- نشاط الإمداد الخارجي: والذي يضم 27 موظف، ويُمارس في مساحة إجمالية تقدر بـ 50600 متر مربع، وفيها يتم تجميع الأنابيب الحلزونية الجاهزة للاستعمال مباشرة بعمليات توزيعها عبر وسائل نقل (شاحنات) نحو الزبون للاستعمال النهائي.

ث- نشاط التسويق والمبيعات: يضم هذا النشاط 26 عاملا، وتكمن مهمته الرئيسية في التعامل بصفة مباشرة مع الزبائن (مصدر قيمة المؤسسة) وهذا من خلال القيام بعمليات التفاوض مع زبائن المؤسسة حول مختلف مواصفات الطلبات المقدمة (الأسعار، آجال التسليم، الجودة، مدة الضمان... الخ) إلى غاية إتمام عملية إبرام الصفقات بصفة نهائية، ويتم ذلك بالتنسيق دائما مع المديرية العامة المتواجدة في الجزائر العاصمة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

كما يركز نشاط التسويق والمبيعات في مؤسسة ALFAPIPE في سير العمليات الترويجية لمنتجاتها ، وذلك للاقترب أكثر من زبائنها الحاليين أو المحتملين ومحاولة فهم متطلباتهم واحتياجاتهم، ومن مظاهر ذلك مشاركة المؤسسة في عدة معارض وطنية ودولية والتي نوجز بعض منها في الجدول الموالي:

جدول رقم (14): عرض مشاركات مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية في التظاهرات التسويقية لسنة 2022

المعرض	الفترة
الطبعة 53 لمعرض الجزائر الدولي للصناعة	2022/06/13 إلى 2022/06/18
المعرض الدولي للتكنولوجيات وخدمات المياه- الجزائر "SIEEPOLUTEC"	2022/06/20 إلى 2022/06/24
الصالون المهني الدولي للصناعة "SAFEX" الجزائر	2022/10/10 إلى 2022/10/13
معرض "SINAAEXPO" للصناعة- الجزائر	2022/11/29 إلى 2022/12/01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مصلحة التسويق

وبخصوص التكاليف المتعلقة بالنشاطات التسويقية للسنوات السابقة فكانت على النحو التالي:

جدول رقم (15): توزيع تكاليف النشاطات التسويقية لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية للفترة الممتدة بين

2022 - 2018

السنوات					تكاليف المشاركة في المعارض
2022	2021	2020	2019	2018	
68.500.00 دج	105.447.00 دج	27.175.00 دج	37.600.00 دج	52.787 دج	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مديرية المحاسبة والمالية

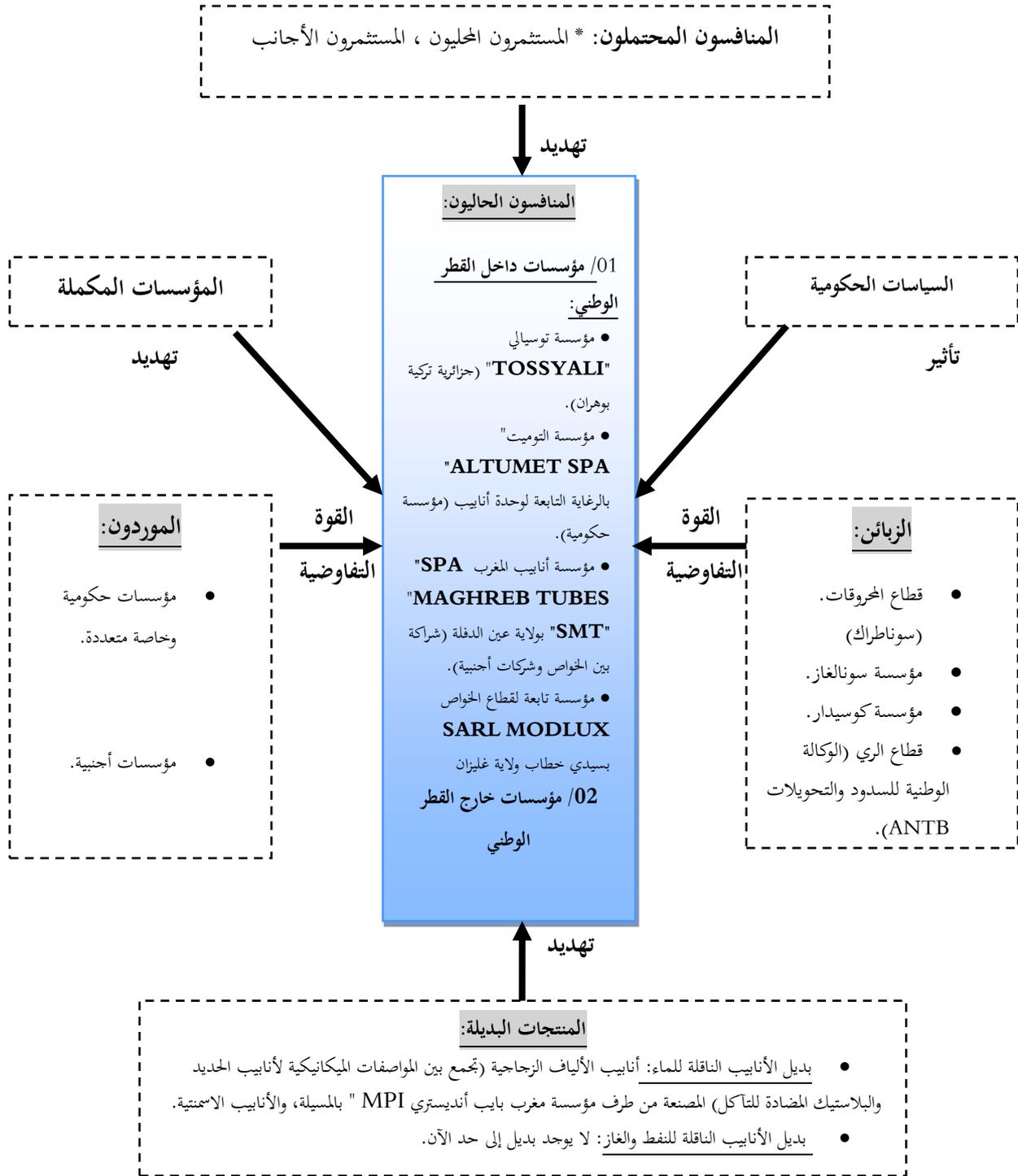
نلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، أن تكاليف المشاركة في المعارض منخفضة جدا حيث بلغت أعلى تكلفة 105.447.00 دج فقط وهذا راجع إلى أن المديرية العامة للمؤسسة والمتواجدة في الجزائر العاصمة هي من تتحمل تكاليف كراء أجنحة المعرض وكل الأعباء الأخرى ذات الصلة، وأن هذه المبالغ المبينة في الجدول تخص فقط تكاليف تنقل مسؤولي وحدة غرداية للمشاركة في هذه التظاهرات.

أنشطة خدمات ما بعد البيع: بهدف تحقيق رضا زبائنها تقوم مؤسسة ALFAPIPE بضمان سلامة وجودة أنابيبها لفترة تقدر بأكثر من عشر (10) سنوات كاملة ابتداء من تاريخ أول استغلال، وتعتبر فترة الضمان هذه الأكثر مدة مقارنة بتلك التي تقدمها المؤسسات المحلية المنافسة (حسب تصريحات مسؤولي المؤسسة)، وحسب التصريحات المستسقة من مسؤول الجودة فإن المؤسسة لم تسجل أي عيب أو خلل لمنتجاتها خلال طول فترات الاستغلال الماضية، وهذا ما يعكس فعلا جودة منتجاتها.

وبناء على تحليل أنشطة القيمة لمؤسسة ALFAPIPE وبالنظر للعلاقات التي تربطها مع بيئتها الخارجية، يمكن تصور

القوى التنافسية التي تواجهها، والتي نبينها في الشكل الموالي:

الشكل (30): القوى التنافسية لمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل البيئة التنافسية

إضافة إلى المنافسين الحاليين المذكورين في الشكل رقم (30)، نشير إلى وجود مؤسسات أخرى منافسة متوقفة حاليا عن الإنتاج والاستغلال ويمكن أن تدخل حيز الاستغلال مستقبلا، ويتعلق الأمر بمركب **ETRHB** والمتواجدة في إقليم مدينة بطيوة ولاية وهران التابع للأخوة "حداد" والمتخصصة في إنتاج أنابيب ناقلة للغاز والنفط والماء، والذي تفوق قدرته الإنتاجية قدرة مؤسسة ALFAPIPE كما يصل قطر أنابيبها حتى 100". إلا أنه في الوقت الحالي متوقف عن الإنتاج لأسباب تتعلق

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

بالفساد وهذا منذ سنة 2020، حيث تشير التقارير إلى حجزه من طرف السلطات الجزائرية بعد مصادرة أملاك رجل الأعمال "حداد".

كما نسجل وجود مصنع أنابيب الغاز تبسة TGT، والتي تعمل السلطات العمومية على إعادة بعثه وإنعاشه من جديد والسعي لإيجاد حل نهائي لوضعيته إما عن طريق شراكات مع المستثمرين الوطنيين أو الأجانب، وهذا بعد أن تحولت ملكيته إلى البنك الجزائري الخارجي (BEA) بعد حجزه كبديل عن الديون المسجلة على عاتقه لصالح البنك منذ سنة 1999.

المطلب الثالث: تطور قيمة المنتج في مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية خلال سنة 2022

من خلال دراسة حالة التي قمنا بها في المؤسسة للفترة الممتدة من جانفي 2023 إلى غاية شهر ماي 2023، فإننا تطرقنا لتتبع مراحل تطور قيمة المنتج على مستوى المؤسسة، حيث قمنا بتحليل تكاليف إنتاج الأنابيب الحلزونية لمشروع GAZ02 وكذا سعر بيعها، وذلك بناء على القوائم المالية المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 05 صفحات 263-265)، والذي أُجِز خلال سنة 2022، ذو الخصائص والمواصفات التالية: الزبون: مؤسسة سوناطراك الجزائرية، طول المشروع: 70 كم، قطر الأنابيب المطلوبة 40"، سمك الأنابيب المنتجة 12.7 ميليمتر، التغليف الداخلي بمادة « EPOXY » والتغليف الخارجي بمادة « Polyéthylène ».

وبهدف تتبع تشكل قيمة المنتج عبر أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة، قمنا بحساب مختلف التكاليف المباشرة للأنشطة المولدة للقيمة بناء على القوائم المالية المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة للمؤسسة محل الدراسة (أنظر الملحق رقم 05) صفحات 263-265). وتمثلت هذه الأنشطة في نشاط الإنتاج بمختلف ورشاته: ورشة التحويل (العمليات)، ثم ورشة المراقبة (مراقبة الضغط العالي، الجودة، كثافة الحديد)، مروراً بورشة التغليف الداخلي وصولاً لورشة التغليف الخارجي ثم أخيراً نشاط الإمداد الخارجي نحو الزبون. وعلى أساسها قمنا بحساب قيمة المنتج في كل مرحلة من خلال المعادلة التالية:

قيمة المنتج = سعر البيع في نهاية المرحلة - مجموع التكاليف المباشرة

حيث تم اعتبار أن الوحدة الواحدة من المنتج هي واحد (01) كيلومتر، وكانت النتائج وفق المراحل التالية:

■ المرحلة الأولى: قيمة المنتج على مستوى نشاط الإنتاج (التحويل)

قمنا في هذه المرحلة بتتبع مراحل تحويل اللقائف الحديدية إلى أنابيب حلزونية خامة (بمعنى غير خاضعة للمراقبة وغير مغلقة لا من الداخل ولا من الخارج)، ذات طول إجمالي يقدر بـ 1000 م (01 كيلو متر)، وبعدها قمنا بحساب كل التكاليف المباشرة المتعلقة بهذه المرحلة والتي بلغت **22850930 دج** (أنظر الملحق رقم 05، صفحات 263-265)، بينما بلغ سعر بيع المنتج بـ **36667930 دج** (أنظر الملحق رقم 05 ص 263-265). ومنه فإن قيمة المنتج في مرحلة الإنتاج هي (حسب العلاقة السابقة): **13817000 دج = 22850930 - 36667930**.

■ المرحلة الثانية: قيمة المنتج على مستوى نشاط المراقبة

قُدِّر إجمالي التكاليف المباشرة لواحد (كيلو متر) على مستوى نشاط المراقبة بـ **1.831610** دج (أنظر الملحق رقم 05 ص 263-265)، ويتم بيع المنتج في هذه الحالة بسعر **41781850** دج (أنظر الملحق رقم 05 ص 265). ومنه قيمة المنتج المحققة في نهاية هذه المرحلة هي:

$$-41781850 = (1831610 + 22850930) - 17099310 \text{ دج.}$$

وتحسب القيمة التي يُضيفها نشاط المراقبة من خلال العلاقة التالية:

القيمة المضافة لنشاط المراقبة = إجمالي القيمة المحققة في نهاية المرحلة الحالية - إجمالي القيمة المحققة في نهاية المرحلة السابقة

$$\text{وبالتالي القيمة المضافة لنشاط المراقبة} = 17099310 - 13817000 = 3282310 \text{ دج.}$$

■ المرحلة الثالثة: قيمة المنتج على مستوى نشاط التغليف الداخلي

قُدِّر إجمالي التكاليف المباشرة الخاصة بنشاط التغليف الداخلي للكيلومتر الواحد بـ **6626460** دج (أنظر الملحق رقم 05 ص 263-265) في حين يتم بيعه في هذه الحالة بسعر **55654860** دج (أنظر الملحق رقم 05 ص 265)، ومنه فإن قيمة المنتج في نهاية هذه المرحلة هي:

$$-55654860 = (6626460 + 1831610 + 22850930) - 24345860 \text{ دج.}$$

$$\text{والقيمة التي يُضيفها نشاط التغليف الداخلي} = 17099310 - 24345860 = 7246550 \text{ دج.}$$

■ المرحلة الرابعة: قيمة المنتج على مستوى نشاط التغليف الخارجي

قُدِّر إجمالي التكاليف المباشرة لواحد كيلومتر في نشاط التغليف الخارجي بـ **2245180** دج (أنظر الملحق رقم 05 ص 263-265)، في حين أن سعر بيعه في هذه الحالة هو **60314860** دج (أنظر الملحق رقم 05 ص 265)، وبالتالي فقيمة المنتج في نهاية هذه المرحلة هي:

$$60314860 - (2245180 + 6626460 + 1831610 + 22850930) = 26760680 \text{ دج.}$$

$$\text{والقيمة المضافة على مستوى أنشطة التغليف الخارجي} = 24345860 - 26760680 = 2414820 \text{ دج.}$$

■ المرحلة الخامسة: قيمة المنتج على مستوى نشاط الإمداد الخارجي

تمثلت التكاليف المباشرة لنشاط الإمداد الخارجي بـ **1430660** دج (أنظر الملحق رقم 05 ص 263-265)، مع أن السعر النهائي للمنتج عند نهاية هذا النشاط يقدر بـ **62599890** دج (أنظر الملحق رقم 05 ص 265)، وبالتالي فالقيمة المحققة الإجمالية في نهاية هذه المرحلة هي:

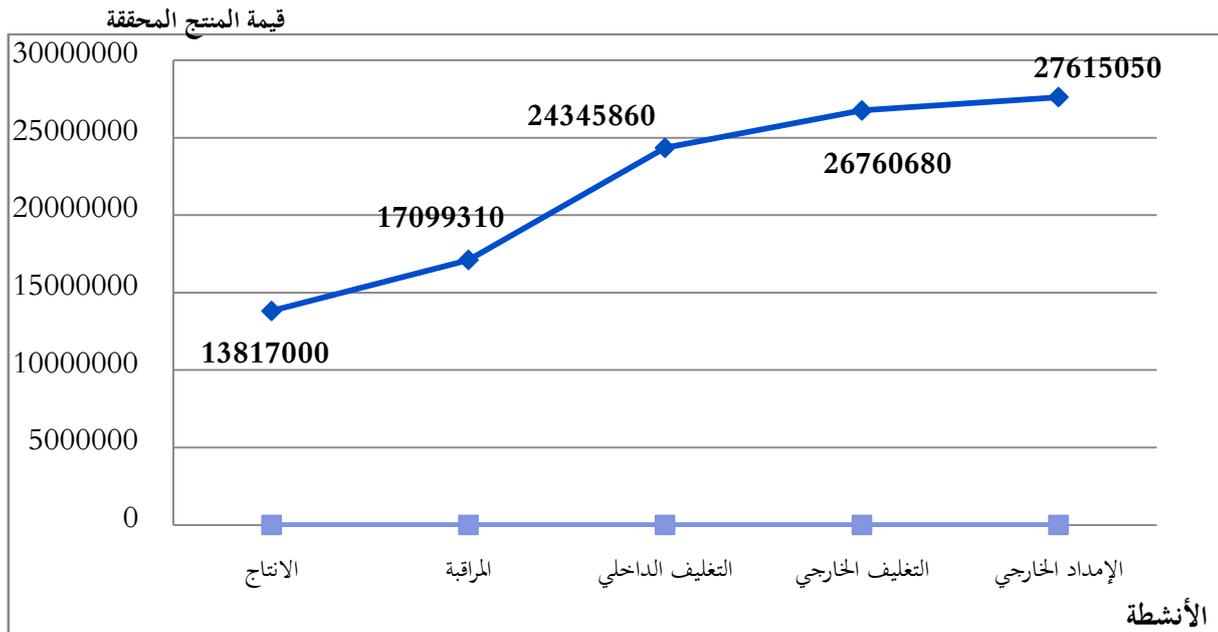
$$62599890 - (1430660 + 22850930 + 1831610 + 6626460 + 2245180) = 27615050 \text{ دج.}$$

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

والقيمة التي يضيفها نشاط الإمداد الخارجي = 27615050 - 26760680 = 854370 دج.

والشكل الموالي يوضح مراحل تشكل قيمة المنتج بمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية عبر مشروع GAZ02 لسنة 2022:

الشكل رقم (31): مراحل تشكل قيمة المنتج بمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية وفق مشروع GAZ02 لسنة 2022



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات مديرية المالية بالاستعانة ببرنامج Excel

من خلال الشكل رقم (31) يظهر جليا أن القيمة المحققة عبر مختلف حلقات سلسلة القيمة في منحنى تصاعدي. حيث أن كل حلقة من الحلقات تضيف قيمة للمنتج، ويتم ذلك من خلال إضفاء كل نشاط مولد للقيمة لبعض الخصائص والتي تجعل من الأنابيب المصنعة أكثر قيمة مقارنة بالحلقة التي قبلها.

حيث انطلقت القيمة المشكلة من 13.817.000 دج في نهاية المرحلة الأولى (مرحلة الإنتاج) لتصل إلى 27.615.050 دج في نهاية مرحلة الإمداد الخارجي نحو الزبون، أي عند استلام الزبون للمنتجات المطلوبة. وهذا ما يؤكد ويتوافق مع فلسفة سلسلة القيمة، والتي تنص على أن القيمة النهائية ما هي إلا محصلة مجموع القيم المشكلة عبر حلقات سلسلة القيمة، وان القيمة تتشكل تدريجيا عبر الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بالتغيرات التي تطرأ على الأنابيب المنتجة، والتي وصفها "بورتر" بالأنشطة الرئيسية. في حين أن باقي أنشطة المؤسسة كنشاط الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، البنية التحتية وغيرها، لم يكن لديها أي تأثير مباشر في عملية خلق القيمة، لذلك وصفها "بورتر" بالأنشطة الداعمة أو المساندة للأنشطة الرئيسية في خلق القيمة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

كما يمكن ملاحظة أن قيمة نشاط الإنتاج والتي بلغت 13.817.000 دج تمثل 50.03 % من مجموع القيمة المحققة (13.817.000 ÷ 27.615.050 = 0.5003)، وهذا يدل على أن نشاط الإنتاج هو النشاط الأكثر أهمية في عملية تكوين القيمة للمنتج والذي يمكن اعتباره نقطة قوة المؤسسة والذي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على الاستثمار فيه وخفض التكاليف المرتبطة به.

كما جاء نشاط التغليف الداخلي في المرتبة الثانية في ترتيب الأنشطة المولدة للقيمة باعتبار أن القيمة المحققة على مستواه بلغت 7.246.550 دج أي ما يمثل 26.24% (7.246.550 ÷ 27.615.050) من مجموع القيمة المحققة، وهي قيمة كذلك مرتفعة نسبياً مقارنة بالقيمة المسجلة على مستوى باقي الأنشطة خاصة نشاط الإمداد الخارجي والتي بلغت 854.370 دج، أي بنسبة لا تتعدى 3.09% من مجموع القيم المحققة وهو النشاط الذي سجل أقل قيمة من بين أنشطة سلسلة القيمة ، وهذا ما يستوجب على المؤسسة أن تبحث عن الأساليب التي تمكنها من خفض التكاليف المرتبطة بهذا النشاط بهدف تعظيمه والاستفادة منه. أما باقي الأنشطة فسجلت قيم متقاربة والتي بلغت تواليًا 3.282.310 دج و 2.414.820 دج لكل من نشاط المراقبة والتغليف الخارجي.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق لعرض مختلف الإجراءات والأساليب المستخدمة للوصول إلى إجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة وكذا التساؤلات الفرعية لها، وسيتم التطرق فيه أيضا إلى إبراز الأساليب الإحصائية المناسبة التي تمكننا من اختبار الفرضيات المعتمدة. وذلك عبر المطالب الثلاث التالية:

- المطالب الأول: عرض بيانات الدراسة
- المطالب الثاني: مصادر جمع البيانات و الأدوات المستخدمة في الدراسة
- المطالب الثالث: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الأول: عرض بيانات الدراسة

الفرع الأول: تقديم المستجوبين في دراسة الحالة

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية، أما دراسة الحالة فكانت بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE الناشطة في ولاية غرداية، أما المستجوبون فتمثلوا في مختلف الموظفين الذين ينشطون في الإدارة العليا للمؤسسة بمختلف أقسامها ودوائرها ومصالحها بالإضافة إلى الموظفين الذين يشغلون مناصب خارج التصنيف الهيكلي للمؤسسة (كالمستشارين) المتواجدين في وحدة غرداية والمديرية العامة، والذين لديهم مهام تسييرية وقيادية، وتم استجواب هذه الفئة كونها المسؤولة عن تسيير الأمور الاستراتيجية للمؤسسة وفق ما تم ذكره في الإطار النظري للدراسة، كما أن الخيارات الاستراتيجية تُفسّر بشكل أفضل من خلال الإدارة العليا للمؤسسة على أساس النظرة الاستراتيجية التي يملكونها على عكس باقي المستويات المكونة للمؤسسة.

ولجمع بيانات الدراسة تم توزيع 84 استبانة، بحيث تم استرجاع 76 استبيان، و بقيت 08 استبانات لم يتم استرجاعها لعدم تجاوب المستجوبين معنا، وبعد عمليات المراقبة للاستبيانات (76) المسترجعة تم إلغاء 06 استمارات بعد ملاحظة أن بعضها غير مكتملة البيانات وأخرى غير صالحة للاستعمال، ومنه تم اعتماد (70) مفردة لدراسة الحالة.

الجدول رقم (16): توزيع الاستبيانات على المستجوبين

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير صالحة للتحليل الإحصائي	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي
84	76	06	70

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: مصادر بيانات الدراسة

أ- مصادر ثانوية:

بهدف الإحاطة بموضوع الدراسة والتمكن من بناء إطاره النظري، وبهدف فهم واستيعاب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو جزء منه، تم الاستعانة ببعض المراجع المختلفة التي تمكننا من توجيه وإثراء الدراسة الحالية، سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية الأخرى، والتي تمثلت مجملها في: الكتب، المقالات العلمية، المجلات العلمية، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، المواقع والمنصات الإلكترونية المختصة في هذا المجال.

ب- مصادر أولية:

بعد اطلاعنا على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو أحد محاوره، اعتمدنا على تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات التي تساهم في قياس الظاهرة المدروسة ومن ثم تحليله بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ويعود سبب اختيارنا للاستبيان في هذه الدراسة كون أن تحليل سلسلة القيمة يتطلب تحليل شامل ودقيق لكل جوانب الأنشطة التي تمارسها مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية والتي بلغت تسع (09) أنشطة مختلفة، وهذا ما لم نتمكن من تحقيقه إلا باللجوء إلى الاستبيان لما يوفره من إمكانية جمع كميات كبيرة من البيانات الخاصة بكل حلقات سلسلة القيمة عبر مجموعة من الأسئلة.

كما تمت الاستعانة بأسلوب المقابلة، والتي أجريت مع السيد مدير المؤسسة وحدة غرداية وذلك بهدف الحصول على بعض المعلومات خاصة تلك التي تتعلق بالأمور الاستراتيجية للمؤسسة، كما تم إجراء مقابلات أخرى مع المديرين الفرعيين للمؤسسة للتعرف على الطريقة التي تسير بها أنشطة المؤسسة المكونة لسلسلة القيمة بهدف تسهيل وتبسيط فهمها وتحليلها.

المطلب الثاني: عرض وتحليل أداة الدراسة

نظرا لتعدد أنشطة مؤسسة ALFAPIPE والتداخل الكبير الحاصل بين انشطتها، ونظرا لطبيعة المتغير التابع والمتمثل في الخيارات الاستراتيجية، وبهدف تجميع بيانات الدراسة من مصادر متعددة تم تصميم الاستبيان وفق نموذج الدراسة المعتمد (أنظر الشكل رقم 01 صفحة -ج). حيث صُمم هذا الأخير بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات التي تم عرضها في الجانب النظري للدراسة والتي تناولت موضوع التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، بالخصوص تلك التي ارتبطت بموضوع سلسلة القيمة والخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، كما مكنت هذه الأداة من إدراج بعض العبارات التي تمكننا من معرفة درجة كفاءة وأداء الأنشطة ضمن حلقات سلسلة القيمة للمؤسسة للتعرف على الأنشطة التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل. حيث تم عرض الاستبيان على المشرف كمرحلة أولى ثم بعض الأساتذة المختصين في هذا المجال، ومن خلال ملاحظاتهم وآرائهم تم تعديله وتنقيحه ليستقر في صورته النهائية على الشكل التالي:

الشكل رقم (32): مضمون أداة الدراسة (الاستبانة)

محاوير الاستبيان	المتغيرات	المدلول	عدد العبارات	الأبعاد	العبارات
المحور الأول	البيانات الشخصية	المستوى الدراسي. المستوى الوظيفي. الأقدمية المهنية.	/	/	/
المحور الثاني	سلسلة القيمة	من العبارة (01) إلى العبارة (35)	35	الأنشطة الرئيسية	من العبارة (01) إلى العبارة (19)
				الأنشطة الداعمة	من العبارة (20) إلى العبارة (35)
المحور الثالث	الخيارات الاستراتيجية	من العبارة (36) إلى العبارة (53)	18	خيار التركيز على التمايز	من العبارة (36) إلى العبارة (46)
				خيار التركيز على القيادة بالتكلفة	من العبارة (47) إلى غاية العبارة (53)
مجموع الكلي لعبارات الاستبيان					
53					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية

بالرجوع إلى الشكل أعلاه نجد أن الاستبيان تم تقسيمه إلى ثلاث (03) محاور أساسية على النحو التالي:

تم تخصيص المحور الأول للبيانات الشخصية للمستجوبين من أجل معرفة صفاتهم وخصائصهم والتي شملت المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الأقدمية المهنية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE. فيما حُصِّص المحور الثاني لمحور سلسلة القيمة (كمتغير مستقل) والذي تضمن (35) عبارة قسمت إلى قسمين مكونة بذلك أبعاد المتغير المستقل (سلسلة القيمة)، بحيث تمثل البعد الأول في الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة والتي شملت العبارات من رقم (01) إلى العبارة رقم (19). في حين تمثل البعد الثاني في الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة وهي العبارات المرقمة من (20) إلى (35) بعدد إجمالي قدره (16) عبارة.

أما المحور الثالث للاستبيان فقد تم تخصيصه للمتغير التابع الخيارات الاستراتيجية والذي تضمن بدوره (18) عبارة مرقمة من العبارة رقم (36) إلى غاية العبارة رقم (53)، فأما الفقرات من (36) إلى غاية (46) فحُصِّصت للبعد الأول خيار التركيز على التمايز بمجموع قدره (18) عبارة، وأما البعد الثاني فتمثل في خيار التركيز على القيادة بالتكلفة، بمجموع قدره (07) فقرات مرقمة من (47) إلى غاية العبارة (53).

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

وبهدف قياس آراء المستجوبين حول عبارات الاستبيان، تم وضع درجات مرقمة من 1 إلى 5 والتي تعبر عن إجابات الأفراد حسب مقياس 'ليكرت' "Likert" الخماسي على النحو التالي:

جدول رقم (17): درجات تقييم الإجابات حسب مقياس "ليكرت" الخماسي

رأي المستجوب	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

ولتحديد الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول الفقرات المعتمدة انطلاقاً من مجال المتوسط الحسابي، لجأنا إلى حساب طول الفئات التي يندرج فيها كل متوسط حسابي بالطريقة التالية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات، ومن خلال التطبيق العددي نجد أن طول الفئة يساوي $0.8 = 5 \div (1-5)$

بعد حساب طول الفئة الواحدة، تمكنا بعدها من تحديد حدود مجالات المتوسط الحسابي حسب كل فئة، والتي كانت كالآتي:

الفئة الأولى: من 1 إلى 1.80، بمعنى أن كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال فهذا يعني أن رأي المستجوبين حول العبارة يشير إلى غير موافق تماما.

الفئة الثانية: من 1.81 إلى 2.60، أي أن كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال فهذا يعني أن رأي المستجوبين حول العبارة يشير إلى غير موافق.

الفئة الثالثة: من 2.61 إلى 3.40، بمعنى أن كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال فهذا يعني أن رأي المستجوبين حول العبارة يشير إلى الرأي محايد.

الفئة الرابعة: من 3.41 إلى 4.20، بمعنى أن كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال فهذا يعني أن رأي المستجوبين حول العبارة يشير إلى الرأي موافق.

الفئة الخامسة: من 4.21 إلى 5، بمعنى أن كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال فهذا يعني أن رأي المستجوبين حول العبارة يشير إلى موافق تماما. ويمكن تلخيص الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول عبارات (فقرات) الاستبيان اعتماداً على المتوسط الحسابي في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): الاوساط الموزونة لآراء المستجوبين

اتجاه آراء العينة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الفئة (المجال)	1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

وفيما يخص الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول الأبعاد والمتغيرات المبينة في الاستبيان، لجأنا إلى اعتماد ثلاث (3) مستويات أساسية فقط عوض خمس (5) مستويات كما كان الحال مع الفقرات، وهي المستوى المنخفض والمتوسط و المستوى المرتفع. وتم حساب طول الفئة وفق العملية التالية: طول الفئة يساوي المدى ÷ عدد المستويات المعتمدة.

بمعنى أن طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) ÷ 3 (عدد المستويات)، وبالتطبيق العددي نجد أن:

$$\text{طول الفئة يساوي } (5-1) \div 3 = 1.33$$

بعد حساب طول الفئة الواحدة، تمكنا بعدها من تحديد حدود مجالات المتوسط الحسابي حسب كل فئة، والتي كانت كالآتي:

الفئة الأولى: من 1 إلى (1.33+1) أي من 1 إلى 2.33. بمعنى أن كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال (الفئة) فهذا يعني أن الاتجاه العام (الأهمية النسبية) لآراء المستجوبين حول البعد أو المتغير تشير إلى الانخفاض.

الفئة الثانية: من 2.34 إلى (1.33+2.33) أي من 2.34 إلى 3.66. بمعنى أن كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال (الفئة) فهذا يعني أن الاتجاه العام (الأهمية النسبية) لآراء المستجوبين حول البعد أو المتغير تشير إلى المتوسط.

الفئة الثالثة: من 3.67 إلى (1.33+3.67) أي من 3.67 إلى 5. بمعنى أن كل متوسط حسابي يقع داخل هذا المجال (الفئة) فهذا يعني أن الاتجاه العام (الأهمية النسبية) لآراء المستجوبين حول البعد أو المتغير تشير إلى الارتفاع. والجدول الموالي يوضح الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة بناء على المتوسط الحسابي الخاص بها.

الجدول رقم (19): مجالات آراء المستجوبين حول أبعاد ومتغيرات الدراسة

مرتفع	متوسط	منخفض	المستوى العام (الأهمية النسبية)
[5, 3.67]	[3.66, 2.34]	[2.33, 1]	الفئة (المجال)

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة

حتى يتسنى لنا تفسير مختلف البيانات المجمعة من المستجوبين، لجأنا إلى استخدام بعض البرامج المساعدة في ذلك مثل برنامج Excel، وذلك لتحويل البيانات المجمعة وعرضها في شكل دوائر نسبية وجداول تُبسّط عملية التحليل، أما فيما يخص البرنامج المستخدم في التأكد من فرضيات الدراسة (الرئيسية منها والفرعية) والتحليل الإحصائي لإجابات المستجوبين تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 25، وذلك عن طريق بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لكل حالة والمتمثلة في:

- استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لاختبار ودراسة ثبات عبارات الاستبيان.

- اختبار كولموجوروف - سميير نوف: لاختبار طبيعة توزيع بيانات الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

- معامل الارتباط بيرسون: تم استعمال معامل الارتباط في عدة أشكال: لحساب العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان (بمعنى مدى ارتباط فقرات الاستبيان بالبعد الذي تنتمي إليه)، الصدق البنائي (مدى ارتباط كل بعد بالمحور الذي ينتمي إليه، مدى ارتباط محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبيان).
- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لتحليل البيانات الشخصية للأفراد المستجوبين، ولمعرفة مستويات إجاباتهم حول فقرات الاستبيان.
- الوسط الحسابي: لمعرفة وقياس الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول متغيرات البحث.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تجانس آراء المستجوبين مقارنة بقيم المتوسطات الحسابية.
- اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T-Test) : وذلك للمقارنة بين متوسط إجابات المستجوبين مع القيمة المتوسطة لدرجات الموافقة.
- كما سنستعمل اختبار (T-Test) لمعرفة مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: وذلك من أجل معرفة مدى تأثير المتغيرات والأبعاد المستقلة للدراسة على المتغيرات والأبعاد التابعة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لمعرفة معنوية نموذج الانحدار الخطي وإثبات صحة الفرضيات المعتمدة.

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: التحقق من صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق أداة الدراسة هو التحقق من أن العبارات لها القدرة على قياس الظاهرة التي تم تصميم الاستبيان من أجلها بطريقة صحيحة ودقيقة، ولهذا الغرض تم اعتماد الآتي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة: بهدف ضمان صدق أهداف الدراسة تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، من خلال عرضها على المشرف كمرحلة أولى، ثم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين بهدف تحكيمها (أنظر ملحق رقم 02) من خلال إبداء آرائهم وتعليقاتهم حول دقة العبارات ومدى سلامة صياغتها اللغوية والعلمية، وكذا التحقق من مدى توافق العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وتقديم اقتراحاتهم لما يرونه ضروريا من تعديلات، سواء في صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات أخرى. وفي ضوء ذلك تم تنقيح أداة الدراسة للوصول إلى أفضل نسخة يمكن اعتمادها في الدراسة (أنظر الملحق رقم 03).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: ويعكس مدى الترابط الحاصل بين الفقرات المكونة للاستبيان والمحور الذي ينتمي إليه، أي مدى قدرة الاسئلة على قياس ما وضعت لأجله. وتم التحقق من ذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson)، وكانت النتائج كالآتي:

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

أ- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (سلسلة القيمة):

يبين الجدول (20) قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين المحور الثاني (سلسلة القيمة) و الفقرات المنتمية له، وهي الفقرات المرقمة من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 35 .

جدول رقم (20): قيم معاملات الارتباط "بيرسون" بين المتغير سلسلة القيمة والفقرات المنتمية إليه

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط "بيرسون"	مستوى الدلالة
01	تتوفر مؤسسة ALFAPIPE على مخازن تستجيب لشروط السلامة لتفادي إتلاف المواد الأولية.	**0.804	0.00
02	تتحم مؤسسة ALFAPIPE بمراقبة الكميات المخزنة من المواد الأولية.	**0.689	0.00
03	تقوم مؤسسة ALFAPIPE متابعة المخزون من خلال تسجيل كافة العمليات التي تتم في المخزن.	**0.434	0.00
04	يتم تدفق المواد الخام من المخازن إلى المصنع بشكل منسق.	**0.724	0.00
05	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لضمان سير العملية الإنتاجية من خلال امتلاكها لعددا كافيا من الآلات اللازمة.	**0.631	0.00
06	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بوضع برنامج الصيانة لتفادي عرقلة خط الإنتاج.	**0.411	0.00
07	تعتمد مؤسسة ALFAPIPE على استراتيجية الإنتاج حسب الطلب لتجنب الإنتاج الفائض.	**0.518	0.00
08	. تعمل مؤسسة ALFAPIPE على التنبؤ بحجم الإنتاج.	*0.271	0.02
09	لمؤسسة ALFAPIPE مساحة كافية لتخزين السلع تامة الصنع.	**0.587	0.00
10	تسعى مؤسسة ALFAPIPE للحفاظ على قيمة المنتجات التامة الصنع من خلال توفير معدات مناسبة لتوزيعها.	**0.394	0.01
11	تبحث مؤسسة ALFAPIPE عن طرق توزيع المنتجات -نحو الزبون- بأقل التكاليف.	**0.483	0.00
12	تضمن مؤسسة ALFAPIPE إمداد الزبائن بالأنابيب التامة الصنع إلى مختلف الورشات.	**0.573	0.00
13	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لخلق قنوات اتصال مع زبائنها.	**0.468	0.00
14	تمارس مؤسسة ALFAPIPE الحملات الإعلانية والعروض الترويجية لها.	**0.417	0.00
15	تلتزم مؤسسة ALFAPIPE بمواعيد التسليم.	**0.427	0.00
16	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتقديم منتجات وفقا لطلبات الزبائن.	*0.286	0.01
17	تلتزم مؤسسة ALFAPIPE بتصليح عيوب منتجاتها الملاحظة من طرف زبائنها.	**0.492	0.00
18	تضمن مؤسسة ALFAPIPE جودة منتجاتها خلال فترة الاستغلال.	**0.385	0.00
19	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتوفير فترة ضمان منتجاتها أطول مقارنة بمنافسيها.	**0.338	0.00
20	تعتمد مؤسسة ALFAPIPE على هيكل تنظيمي يتماشى مع استراتيجيتها.	**0.669	0.00

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

0.00	**0.705	يساعد الهيكل التنظيمي المعتمد في تقسيم الوظائف وتحديد المسؤوليات.	21
0.00	**0.422	تخضع مؤسسة ALFAPIPE بصفة دورية للرقابة من الجهات المختصة.	22
0.05	*0.234	يساعد نظام المحاسبة المعتمد بتوفير معلومات دقيقة ومناسبة.	23
0.00	**0.547	تهتم مؤسسة ALFAPIPE بتطبيق استراتيجية توظيف مناسبة.	24
0.00	**0.437	تحدد المهام لكل وظيفة حسب المعارف المكتسبة.	25
0.00	**0.482	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتحفيز العمال من خلال تحسين مستوى الأجور.	26
0.00	**0.571	تهتم مؤسسة ALFAPIPE بتكوين العمال لتنمية المهارات.	27
0.00	**0.578	تسجل مؤسسة ALFAPIPE ارتفاع الإنفاق على البحث والتطوير التكنولوجي.	28
0.00	**0.807	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في استحداث طرق جديدة للإنتاج.	29
0.00	**0.689	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تطوير تصميم منتجات المؤسسة.	30
0.00	**0.552	تساعد التكنولوجيا المستعملة في تبسيط مختلف الإجراءات الإدارية.	31
0.00	**0.767	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لاقتناء مواد أولية ذات جودة عالية.	32
0.00	**0.649	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتنوع مصادر التوريد.	33
0.00	**0.595	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لخلق قنوات اتصال مع مورديها.	34
0.01	*0.288	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتوفير المواد الأولية بالسعر المناسب.	35

*الارتباط دال عند مستوى معنوية $Sig \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول رقم (20) أن معاملات الارتباط "بيرسون" بين الفقرات مع متوسط المتغير "سلسلة القيمة" كانت كلها قيم موجبة ومتباينة القوة، حيث بلغت أعلى قيمة ارتباط "بيرسون" 0.807، وكانت للفقرة رقم (29) "تساهم التكنولوجيا المستخدمة في استحداث طرق جديدة للإنتاج"، فيما بلغت أقل قيمة ارتباط بـ 0.234 للفقرة رقم (23) "يساعد نظام المحاسبة المعتمد بتوفير معلومات دقيقة ومناسبة". كما نلاحظ أن كل قيم مستوى دلالة معاملات الارتباط "بيرسون" لكل فقرات المحور الثاني أقل من القيمة (0.05). وعليه يمكن القول أن الاختبار دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

وبالتالي فإن جميع عبارات المحور الثاني "سلسلة القيمة" متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهي مناسبة لقياس ما وضعت لأجله.

ب- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث (الخيارات الاستراتيجية):

يبين الجدول رقم (21) قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين المحور الثالث "الخيارات الاستراتيجية" والفقرات المنتمية له، وهي الفقرات المرقمة من الفقرة رقم 36 إلى غاية الفقرة رقم 53.

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

جدول رقم (21): معاملات الارتباط "بيرسون" بين المتغير الخيارات الاستراتيجية والفقرات المنتمية إليه

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط "بيرسون"	مستوى الدلالة
36	تركز مؤسسة ALFAPIPE على استهداف السوق المحلي لمنتجاتها.	**0.636	0.00
37	تركز مؤسسة ALFAPIPE نشاطها على قطاع معين.	**0.610	0.00
38	تهتم مؤسسة ALFAPIPE بتقديم منتجات تنال رضا زبائننا.	**0.705	0.00
39	تسعى مؤسسة ALFAPIPE للاستمرار في تقديم نفس المنتجات المقدمة حالياً.	**0.638	0.00
40	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتقديم منتجات ذات خصائص مختلفة عن المنافسين.	**0.397	0.00
41	تركز مؤسسة ALFAPIPE على عامل الجودة مقارنة بمنافسيها.	*0.306	0.01
42	تحرص مؤسسة ALFAPIPE على تسليم المنتج في الوقت المحدد.	**0.662	0.00
43	تركز مؤسسة ALFAPIPE على التكنولوجيا لتحسين جودة منتجاتها.	**0.504	0.00
44	تسعى مؤسسة ALFAPIPE إلى تدعيم الابتكار من خلال عن طرق إنتاجية جديدة.	**0.425	0.00
45	تساهم التكنولوجيا المستعملة في رفع مستوى الأداء.	**0.374	0.00
46	تساهم التكنولوجيا المعتمدة في تقليل نسب المعيب في المنتجات.	**0.710	0.00
47	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لامتلاك وسائل نقل خاصة لتوريد المواد الأولية بهدف خفض التكاليف.	**0.452	0.00
48	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لامتلاك نقل خاصة بها لخفض تكاليف توزيع منتجاتها.	**0.610	0.00
49	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لخفض التكاليف من خلال استبعاد التي لا تضيف قيمة.	**0.513	0.00
50	تهتم مؤسسة ALFAPIPE بالأنشطة التي تضيف قيمة.	*0.291	0.01
51	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتحديد الأجور بناء على مردوديتها.	**0.396	0.00
52	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بدراسة تكاليف كل الأنشطة التي تمارسها.	**0.450	0.00
53	تبنى مؤسسة ALFAPIPE طرق وأساليب واضحة لتخفيض التكاليف.	**0.452	0.00

*الارتباط دال عند مستوى معنوية $Sig \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول رقم (21) أن معاملات الارتباط "بيرسون" بين العبارات ومتوسط المحور الثالث كانت كلها ذات قيم موجبة وبدرجات مختلفة، حيث أن 09 عبارات من أصل 18 عبارة سجلت معاملات ارتباط أكبر من 0.5، بمعنى أن 50% من الفقرات سجلت معامل ارتباط بيرسون أكبر من المتوسط، في حين أن 50% من العبارات المتبقية سجلت معاملات ارتباط أقل من المتوسط وبدرجة ارتباط ضعيفة. كما بلغت أعلى قيمة ارتباط 0.71، وكانت للفقرة رقم (46) "تساهم التكنولوجيا المعتمدة في تقليل نسب المعيب في المنتجات"، فيما كانت أقل قيمة ارتباط للفقرة رقم (23) "يساعد نظام المحاسبة المعتمد بتوفير

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

معلومات دقيقة ومناسبة" بقيمة ارتباط قدرها 0.29. كما نلاحظ أن كل قيم مستوى دلالة معامل الارتباط "بيرسون" لفقرات المحور الثالث أقل من القيمة (0.05)، وعليه فإن معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05). وبالتالي فإن جميع عبارات المحور الثالث "الخيارات الاستراتيجية" متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهي مناسبة لقياس ما وضعت لأجله.

الفرع الثاني: اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة

أولا: الصدق البنائي لأبعاد متغيرات الدراسة:

لاختبار هذا الصدق سوف نقوم بقياس معامل الارتباط "بيرسون" بين كل متغير والأبعاد المشكلة له حسب الخطوات التالية:

أ- الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل "سلسلة القيمة":

يبين الجدول (22) معاملات الارتباط "بيرسون" بين المتغير المستقل سلسلة القيمة والأبعاد المكونة له.

جدول رقم (22): معاملات الارتباط "بيرسون" بين المتغير سلسلة القيمة والأبعاد المنتمية إليه

أبعاد سلسلة القيمة	معامل الارتباط "بيرسون"	مستوى الدلالة
الأنشطة الرئيسية	*0.952	0.00
الأنشطة الداعمة	*0.952	0.00

*الارتباط دال عند مستوى معنوية $\text{Sig} \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول رقم (22)، نلاحظ أن معاملات الارتباط "بيرسون" لبعدي المتغير المستقل سلسلة القيمة والمتمثلة في الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة كانت متساوية وقدرت بـ 0.952، وهي معاملات ارتباط طردية وقوية جدا وذات دلالة احصائية على اعتبار أن قيم مستوى الدلالة المرتبطة بها قدرت بـ (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وعليه فإن المتغير سلسلة القيمة يتمتع بالصدق وهو ملائم لقياس ما وضع لقياسه.

ب- الصدق البنائي لأبعاد المتغير التابع "الخيارات الاستراتيجية":

يبين الجدول (24) معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغير التابع الخيارات الاستراتيجية والأبعاد المكونة له.

جدول رقم (23): معاملات الارتباط "بيرسون" بين المتغير الخيارات الاستراتيجية والأبعاد المنتمية إليه

أبعاد الخيارات الاستراتيجية	معامل الارتباط "بيرسون"	مستوى الدلالة
خيار التركيز على التمايز	**0.952	0.00
خيار التركيز على القيادة بالتكلفة	**0.806	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

من خلال قراءتنا للجدول رقم (23) نلاحظ أن كل معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير التابع الخيارات الاستراتيجية وبعد خيار التركيز على التمايز والتركيز على القيادة بالتكلفة تقدر بـ 0.952 و 0.806 على التوالي، وهي كلها قيم موجبة ومرتفعة، وهذا يدل على أنه هناك ارتباط طردي قوي لكلا البعدين مع المحور الذي تنتمي إليه. كما نلاحظ أن كل قيم مستوى دلالة معامل الارتباط "بيرسون" لكلا البعدين أقل من القيمة (0.05)، وعليه يمكن القول أن الاختبار دال عند مستوى المعنوية (0.05). وعليه فإن المتغير الخيارات الاستراتيجية يتمتع بالصدق وهو ملائم لقياس ما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي الكلي للاستبيان:

لمعرفة درجة الصدق البنائي الموجود بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في سلسلة القيمة ببعديها الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، والخيارات الاستراتيجية ببعديها خيار التركيز على التمايز والتركيز على القيادة بالتكلفة مع المجموع الكلي للاستبيان. وللتحقق من ذلك استعملنا معامل الارتباط "بيرسون" وكانت النتائج كالتالي:

أ- الصدق البنائي لأبعاد متغيرات الدراسة:

بعد إجراء اختبار علاقات الارتباط "بيرسون" بين أبعاد متغيرات الدراسة مع المجموع الكلي للاستبيان جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (24): معامل الارتباط "بيرسون" لأبعاد متغيرات الدراسة مع المجموع الكلي للاستبيان

مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع المجموع الكلي للاستبيان	أبعاد متغيرات الدراسة	
0.00	*0.948	أبعاد سلسلة القيمة	الأنشطة الرئيسية
0.00	*0.917		الأنشطة الداعمة
0.00	*0.927	أبعاد الخيارات الاستراتيجية	خيار التركيز على التمايز
0.00	*0.594		خيار التركيز على القيادة بالتكلفة

*الارتباط دال عند مستوى معنوية $\text{sig} \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss إصدار 25

يبين الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط المسجلة بين أبعاد سلسلة القيمة وأبعاد الخيارات الاستراتيجية مع المجموع الكلي للاستبيان كانت قيم موجبة وأغلبها مرتفعة، وتراوحت هذه القيم بين 0.948 و 0.594 والتي تعود لبعدي الأنشطة الرئيسية التابع للمتغير سلسلة القيمة و بعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة المندرج تحت محور الخيارات الاستراتيجية تالياً. أما باقي الأبعاد فكانت كلها مرتفعة وتقترب أيضاً من الواحد الصحيح، كما نلاحظ أيضاً أن كل قيم مستوى دلالة معامل الارتباط "بيرسون" لكل الأبعاد أقل من القيمة (0.05)، وعليه يمكن القول أن الاختبار دال عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن علاقات الارتباط كانت طردية وقوية جداً، باستثناء علاقة الارتباط لبعدي خيار التركيز على القيادة بالتكلفة التي كانت طردية متوسطة.

ب- الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة:

يبين الجدول (25) معامل الارتباط "بيرسون" بين المحور الثاني للاستبيان والمتمثل في المتغير سلسلة القيمة والمحور الثالث والمتمثل في المتغير الخيارات الاستراتيجية مع المجموع الكلي للاستبيان.

جدول رقم(25): قيم معامل الارتباط بين المتغير سلسلة القيمة والمتغير الخيارات الاستراتيجية والمجموع الكلي

للاستبيان

المتغيرات	معامل الارتباط "بيرسون"	مستوى الدلالة
سلسلة القيمة	0.979**	0.00
الخيارات الاستراتيجية	0.902**	0.00

*الارتباط دال عند مستوى معنوية $0.05 \leq sig$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss إصدار 25

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير سلسلة القيمة والمجموع الكلي للاستبيان تقدر ب 0.979، وأن معامل الارتباط بين المتغير الخيارات الاستراتيجية والمجموع الكلي للاستبيان يقدر ب 0.902 و هي قيم موجبة ومرتفعة، وهذا يدل على أنه هناك علاقة ارتباط طردي قوي لكلا المتغيرين مع المجموع الكلي للاستبيان. كما نلاحظ أن قيم مستوى دلالة معامل الارتباط "بيرسون" لكلا المتغيرين أقل من القيمة (0.05)، وعليه يمكن القول أن الاختبار دال عند مستوى معنوية (0.05).

وبناء على نتائج الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان، يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة قوية من التجانس سواء بين الفقرات و بين المتغيرات أو حتى بين الأبعاد المشكلة لها، وأنها تتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق وأنها تستطيع قياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

الفرع الثالث: التحقق من ثبات أداة الدراسة

قمنا بإجراء التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" "Alpha Cronbach"، ويعني أيضا التأكد من مدى استقرار واعتمادية الاستبانة، أي مدى قدرتها على تقديم نفس النتائج في حالة ما تم إعادة توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف. حيث قمنا بحساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) والأبعاد المشكلة له وللاستبانة ككل. وبعد المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم (26).

الجدول رقم (26): نتائج معامل "ألفا كرونباخ" لمتغيرات وأبعاد الدراسة

قيم الصدق*	قيم ألفا كرونباخ	متغيرات الدراسة وأبعادها	
0.960	0.922	المتغير المستقل: سلسلة القيمة	
0.919	0.845	أبعاد سلسلة القيمة	الأنشطة الرئيسية
0.935	0.876		الأنشطة الداعمة
0.914	0.837	المتغير التابع: الخيارات الاستراتيجية	
0.896	0.804	أبعاد الخيارات	خيار التركيز على التمايز
0.793	0.629	الاستراتيجية	خيار التركيز على القيادة بالتكلفة
0.970	0.941	المعامل الكلي للاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

*الصدق: هو الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ".

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة والأبعاد المشككة لها مرتفعة نسبيا وذلك بناء على أن قيمة "ألفا كرونباخ" محصورة بين القيمة 0 و 1، حيث بلغت أعلى قيمة ثبات للمتغير سلسلة القيمة (0.922)، وبلغت (0.837) للمتغير التابع "الخيارات الاستراتيجية". في حين بلغت أدنى قيمة لمعامل الثبات (0.629)، وكانت لبعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة المنتمي لمحور الخيارات الاستراتيجية، وهي قيمة مقبولة حسب كل من (Nunnally & Bernstein, 1994, p. 252) وحسب "Evard" نقلا عن (Ellamrani & Houfaïdi, 2016, p. 298). أما باقي قيم معاملات الثبات فجاءت متقاربة جدا وتراوحت كلها بين القيمة 0.876 و 0.804؛ كما نلاحظ أيضا أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.941، وهي قيمة مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح (1).

أما قيم الصدق فتراوحت بين (0.793) و(0.970) وهي قيم مرتفعة، وعليه نقول أن هناك ثبات وصدق عال جدا للاستبيان ويمكننا الاعتماد عليه في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

بهدف تحديد طبيعة توزيع بيانات الدراسة تم إخضاع متغيرات الدراسة وكل الأبعاد المشككة لها لاختبار التوزيع الطبيعي "كولموجروف-سميرنوف" (Test de Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج مبينة في الجدول رقم (27).

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

الجدول رقم (27): نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي "كولموجروف-سميرنوف" لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة مستوى الدلالة
المتغير المستقل: سلسلة القيمة	35	0.170
البعد الأول: الأنشطة الرئيسية	19	0.054
البعد الثاني: الأنشطة الداعمة	16	0.170
المتغير التابع: الخيارات الاستراتيجية	18	0.200
البعد الأول: خيار التركيز على التمايز	11	0.200
البعد الثاني: خيار التركيز على القيادة بالتكلفة	07	0.051

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss إصدار 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة اختبار الاعتدالية "كولموجروف-سميرنوف" للمتغير المستقل سلسلة القيمة بلغت 0.170، وبلغت 0.200 للمتغير التابع "الخيارات الاستراتيجية"، كما كانت كل قيم الاختبار لمختلف الأبعاد المشكلة للمتغيرات أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نستنتج أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ما يعني أننا سوف نعلم على الاختبارات المعلمية في الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض ومناقشة نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة عبر أداة الدراسة وذلك قصد التعرف على آراء المستجوبين حول مختلف العبارات المشككة لمتغيرات الدراسة، كما سنتطرق فيه أيضا لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية منها والفرعية، ثم التطرق لعرض النتائج المحصل عليها و مناقشتها، وذلك عبر المطالب الآتية:

- المطلب الأول: عرض نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات
- المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة
- المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات

الفرع الأول: الخصائص الشخصية للمستجوبين

بهدف تقديم صورة واضحة للأفراد المستجوبين، تم ترتيب وتبويب البيانات اعتمادا على مجموعة من المتغيرات النوعية والمتمثلة في المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة (الاقدمية)، وكانت النتائج كالتالي:

أولا: خصائص المستجوبين حسب المستوى التعليمي

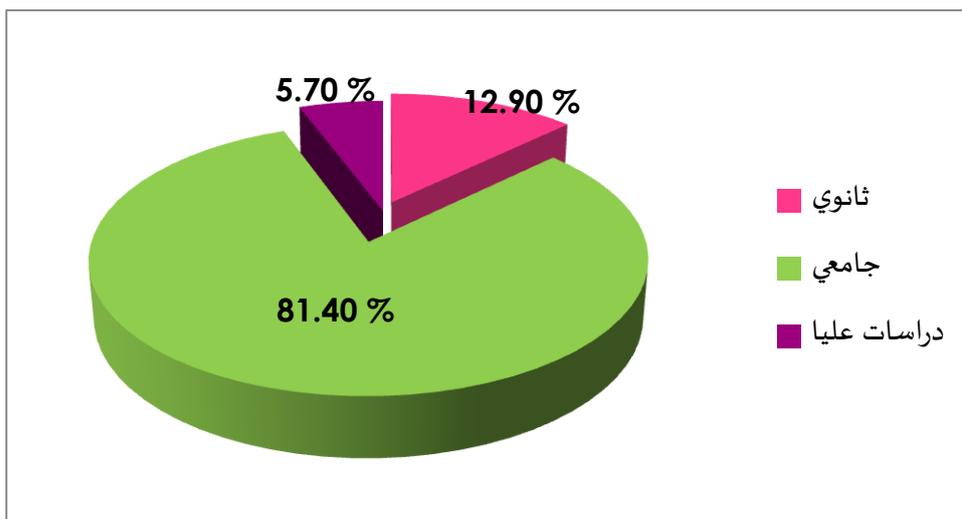
يبين الجدول (28) والشكل (33) توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (28): توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12.9%	09	ثانوي
81.4%	57	جامعي
5.7%	04	دراسات عليا
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

الشكل رقم (33): توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (28) والشكل رقم (33)، نلاحظ أن الأغلبية المطلقة للمستجوبين لديهم تكوين جامعي بمجموع 61 فردا من أصل 70 فرد بنسبة تصل إلى 87.10 % من إجمالي المستجوبين ، وهذا ما يفسر أن المستوى التعليمي (الدراسي) للإطارات المسيرة لمؤسسة ALFAPIPE (أي الفئة المستهدفة في الدراسة) لديهم مستوى دراسي يتوافق مع متطلبات عملهم ومهامهم، كما تشير هذه النتائج أن الأمور الاستراتيجية التي تخص المؤسسة تصدر من مسيرين لديهم مستوى تعليمي يتناسب مع طبيعة القرارات الصادرة عنهم. في حين أن 12.90 % أي ما يعادل 09 أفراد فقط لهم مستوى ثانوي أو أقل. ويرجع سبب وجود هذه الفئة ضمن الإطارات المسيرة للمؤسسة إلى الترقيات التي يتحصل عليها الموظفون والتي تعتمد أحيانا على عامل الخبرة والكفاءة بغض النظر عن مستواهم التعليمي.

ثانيا: خصائص المستجوبين حسب المستوى الوظيفي

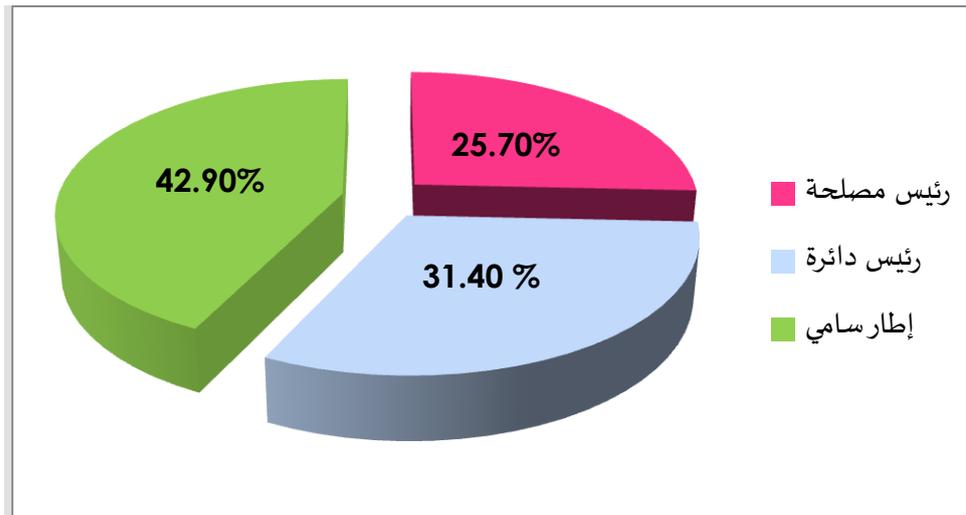
يبين الجدول (29) والشكل (34) توزيع المستجوبين حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (29): توزيع المستجوبين حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
25.7%	18	رئيس مصلحة
31.4%	22	رئيس دائرة
42.9%	30	إطار سامي
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

الشكل رقم (34): توزيع المستجوبين حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول (29) والشكل (34) أن أكبر تمثيل للمستجوبين كانوا من الإطارات السامية وهذا بنسبة 42.90% ما يعادل 30 فردا، وهذا راجع لمتطلبات الدراسة التي استهدفت موظفي الإدارة العليا لمؤسسة ALFAPIPE، في حين كان عدد رؤساء المصالح 18 فردا أي بنسبة إجمالية تقدر بـ 25.70%، وهي النسبة الأقل من بين المستويات الوظيفية المكونة لإجمالي المستجوبين، فيما شكل رؤساء الدوائر ما يعادل 31.40% من النسبة الكلية. ويمكن القول أن تشكل غالبية المستجوبين من الإطارات السامية للمؤسسة سيعطي ثقة ومصداقية أكثر لنتائج الدراسة.

ثالثا: خصائص المستجوبين حسب الأقدمية الوظيفية

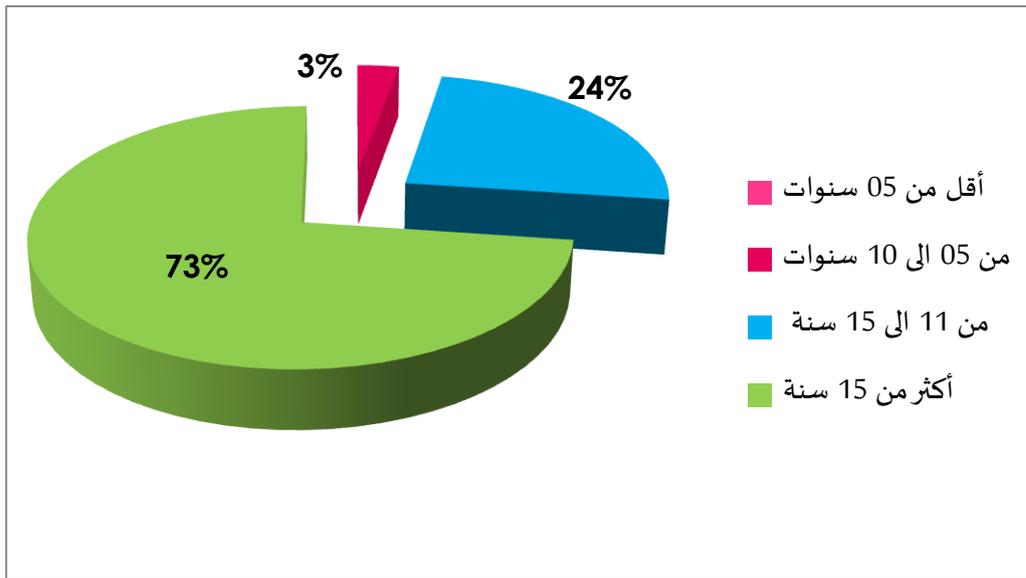
يبين الجدول (30) والشكل (35) توزيع المستجوبين حسب الأقدمية (سنوات الخبرة) في المؤسسة.

الجدول رقم (30): توزيع المستجوبين حسب الأقدمية الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
0.00%	0	أقل من 05 سنوات
2.86%	2	من 05 إلى 10 سنوات
24.29%	17	من 11 إلى 15 سنة
72.85%	51	أكثر من 15 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

الشكل رقم (35): توزيع المستجوبين حسب الأقدمية الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

يتبين من خلال الجدول (30) والشكل (35) أن 73% من المستجوبين لديهم خبرة تفوق 15 سنة، في حين أنه لا يتواجد أي مستجوب من تقل سنوات خبرته عن خمس (05) سنوات رغم تخصيصنا خانة لهذه النسبة، وترجع هذه القيمة (المعدومة) لانعدام توظيف مؤسسة ALFAPIPE لإطارات بشكل مباشر وهذا على الأقل في الخمس سنوات الأخيرة، وتشير المعطيات كذلك إلى أن تقلد مناصب قيادية في المؤسسة مرتبطة بشكل أساسي بسنوات خبرة الموظف.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لآراء المستجوبين

لمعرفة اتجاهات آراء المستجوبين في الدراسة حول ما تضمنته عبارات الاستبيان، اعتمدنا على استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليلها ومناقشتها، وسيتم ذلك انطلاقاً من تحليل آرائهم حول الأبعاد المختلفة وصولاً إلى المحاور العامة للدراسة.

أولاً: تحليل آراء المستجوبين حول أبعاد المتغير المستقل "سلسلة القيمة"

أ- تحليل آراء المستجوبين حول بعد الأنشطة الرئيسية:

جدول رقم (31): تحليل آراء المستجوبين حول فقرات بعد الأنشطة الرئيسية

رقم	العبارة	الاحتمال الحسابي	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	الترتيب العام	الاتجاه
01	تتوفر مؤسسة ALFAPIPE على مخازن تستجيب لشروط السلامة لتفادي إتلاف المواد الأولية.	3.62	0.95	13	موافق	

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

02	تتحمم مؤسسة ALFAPIPE بمراقبة الكميات المخزنة من المواد الأولية.	3.41	0.97	17	موافق
03	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بمتابعة المخزون من خلال تسجيل كافة العمليات التي تتم فيه.	3.43	0.81	18	موافق
04	يتم تدفق المواد الخام من المخازن إلى المصنع بشكل منتظم.	3.70	0.89	8	موافق
أنشطة الإمدادات الداخلية					
05	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لضمان سير العملية الإنتاجية من خلال امتلاكها لعددا كافيا من الآلات اللازمة.	3.85	0.85	4	موافق
06	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بوضع برنامج الصيانة لتفادي عرقلة خط الإنتاج.	3.68	0.86	9	موافق
07	تعتمد مؤسسة ALFAPIPE على استراتيجية الإنتاج حسب الطلب لتجنب الإنتاج الفائض.	4.00	0.81	1	موافق
08	تعمل مؤسسة ALFAPIPE على التنبؤ بحجم الإنتاج.	3.64	0.93	12	موافق
أنشطة الإنتاج (العمليات)					
09	لمؤسسة ALFAPIPE مساحة كافية لتخزين السلع تامة الصنع.	3.65	1.01	11	موافق
10	تسعى مؤسسة ALFAPIPE للحفاظ على قيمة المنتجات التامة الصنع من خلال توفير معدات مناسبة لتوزيعها.	3.47	1.00	15	موافق
11	تبحث مؤسسة ALFAPIPE عن طرق توزيع المنتجات -نحو الزبون- بأقل التكاليف.	3.91	0.73	3	موافق
12	تضمن مؤسسة ALFAPIPE إمداد الزبائن بالأنابيب التامة الصنع إلى مختلف الورشات.	3.81	0.84	5	موافق
أنشطة الإمداد الخارجي					
13	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لخلق قنوات اتصال مع زبائنها.	3.78	0.86	7	موافق
14	تمارس مؤسسة ALFAPIPE الحملات الإعلانية والعروض الترويجية لها.	3.94	0.88	2	موافق
15	تلتزم مؤسسة ALFAPIPE بمواعيد التسليم.	3.81	0.74	6	موافق
16	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتقديم منتجات وفقا لطلبات الزبائن.	3.45	0.89	16	موافق
أنشطة التسويق والمبيعات					
17	تلتزم مؤسسة ALFAPIPE بتصليح عيوب منتجاتها الملاحظة من طرف زبائنها	3.58	0.92	14	موافق
18	تضمن مؤسسة ALFAPIPE جودة منتجاتها خلال فترة الاستغلال.	3.67	0.92	10	موافق
19	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتوفير فترة ضمان منتجاتها أطول مقارنة	3.42	1.04	19	موافق

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

بمناقشتها.			
موافق	الرابع	0.72	3.56
مرتفع		0.46	3.67

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من الجدول رقم (31) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الأنشطة الرئيسية بلغ (3.67) والتي تقع ضمن المجال [5 - 3.67] وهي قيمة تعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.46) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات المستجوبين حول عبارات بعد الأنشطة الرئيسية.

ولتفصيل أكثر، نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين القيمة (3.41) و القيمة (4.00)، وهي قيم تعكس درجة موافقة المستجوبين حول كل عباراته، كونها تقع ضمن المجال [4.20 - 3.41]. بحيث جاءت العبارة رقم (07) "تعتمد مؤسسة ALFAPIPE على استراتيجية الإنتاج حسب الطلب لتجنب الإنتاج الفائض" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وبانحراف معياري قدره (0.81) ما يدل أيضا على عدم وجود تشتت كبير في آراء المستجوبين نحو هذه العبارة. فيما سجلت الفقرة رقم (02) "تتمتع مؤسسة ALFAPIPE بمراقبة الكميات المخزنة من المواد الأولية" أدنى متوسط حسابي والذي بلغ (3.41)، بانحراف معياري قدره (0.97) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير لآراء المستجوبين حول هذه العبارة.

من جهة أخرى نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأنشطة الخمس المشكلة لبعد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة ALFAPIPE تراوحت بين القيمة (3.54) و (3.79)، بحيث عادت أعلى قيمة لنشاط الإنتاج والعمليات وهي قيمة تعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.54) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير لآراء المستجوبين حول عبارات هذا النشاط.

ونفسر احتلال هذا النشاط للمرتبة الأولى بأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لسير نشاط الإنتاج والعمليات كمصدر أول لخلق القيمة، ويظهر ذلك من خلال سعيها لتقديم أنابيب مطابقة للمعايير المطلوبة وبتكاليف منخفضة، وذلك بالتركيز على استراتيجية الإنتاج حسب الطلب لتجنب الإنتاج الفائض واهتمامها بتوفير آلات حديثة مع ضبط برامج لصيانتها لضمان جودة المنتجات وسير العمليات الإنتاجية.

في حين بلغت أدنى قيمة للمتوسطات الحسابية حسب الأنشطة لنشاط "الإمدادات الداخلية" والتي بلغت ب (3.54) وهي تعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.71) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في آراء المستجوبين حول عبارات هذا النشاط. فيما سجلت حلقة "التسويق" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.75) وهي قيمة تعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، وتعكس في وقت ذاته اهتمام مؤسسة ALFAPIPE بالأمور التسويقية والعمل على خلق قيمة من خلال سعيها لتوطيد علاقاتها مع زبائنهم وتطويرها وإلى تعزيز مكانتها في السوق الوطنية.

ب- تحليل آراء المستجوبين حول بعد الأنشطة الداعمة:

جدول رقم (32): تحليل آراء المستجوبين حول فقرات بعد الأنشطة الداعمة

رقم	العبارة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاعم
20	على هيكل تنظيمي يتماشى مع استراتيجيتها. ALFAPIPE تعتمد مؤسسة	3.51	0.89	10	موافق
21	يساعد الهيكل التنظيمي المعتمد في تقسيم الوظائف وتحديد المسؤوليات.	3.60	0.96	09	موافق
22	تضع مؤسسة ALFAPIPE بصفة دورية للرقابة من الجهات المختصة.	3.47	0.84	12	موافق
23	يساعد نظام المحاسبة المعتمد بتوفير معلومات دقيقة ومناسبة.	3.44	0.87	13	موافق
أنشطة البنية الأساسية التحتية					
24	تتم مؤسسة ALFAPIPE بتطبيق استراتيجية توظيف مناسبة.	3.52	0.89	11	موافق
25	تحدد المهام لكل وظيفة حسب المعارف المكتسبة.	3.78	0.94	03	موافق
26	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتحفيز العمال من خلال تحسين مستوى الأجر.	3.71	0.91	04	موافق
27	تتم مؤسسة ALFAPIPE بتكوين العمال لتنمية المهارات.	3.68	0.92	05	موافق
أنشطة الموارد البشرية					
28	تسجل مؤسسة ALFAPIPE ارتفاع الإنفاق على البحث والتطوير التكنولوجي	3.80	0.95	02	موافق
29	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في استحداث طرق جديدة للإنتاج.	3.61	0.96	08	موافق
30	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تطوير تصميم منتجات المؤسسة.	3.41	0.97	14	موافق
أنشطة التطوير التكنولوجي					
31	تساعد التكنولوجيا المستعملة في تبسيط مختلف الإجراءات الإدارية.	3.38	0.83	15	محايد
32	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لاقتناء مواد أولية ذات جودة عالية.	3.67	0.94	06	موافق
33	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتنوع مصادر التوريد .	3.85	0.89	01	موافق
34	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لخلق قنوات اتصال مع مورديها.	3.62	0.88	07	موافق
35	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتوفير المواد الأولية بالسعر المناسب.	3.01	0.99	16	محايد
أنشطة المشتريات					
إجمالي الأنشطة الداعمة		3.57	0.54	متوسط	
المتغير المستقل سلسلة القيمة		3.629	0.475	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي لبعد الأنشطة الداعمة بلغ (3.57) وهي قيمة تدرج ضمن المجال [2.34 - 3.66] والتي تعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير لآراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.54).

ولتوضيح ذلك بشكل أدق نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين القيمة (3.01) والقيمة (3.85)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين كانت بين الحياد والموافقة؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (33) " تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتنويع مصادر التوريد" والمدرجة تحت نشاط المشتريات، وهي قيمة تعبر عن درجة موافقة المستجوبين حول هذه العبارة، وتدل هذه القيمة بأن مؤسسة ALFAPIPE تسعى دوماً لتنويع مصادر التوريد من المواد الأولية وذلك بهدف بناء شبكة للقيمة انطلاقاً من بناء شبكة من العلاقات مع مورديها سعياً منها للبحث عن المورد الأكثر جودة من جهة ولضمان سير العمليات الإنتاجية من جهة أخرى.

في حين كانت أدنى قيمة للمتوسطات الحسابية للعبارة رقم (35) " تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتوفير المواد الأولية بالسعر المناسب " التابعة لنشاط المشتريات كذلك وهي قيمة تقع ضمن مجال المحايد، ما يفسر أن مؤسسة ALFAPIPE تهتم بجودة المواد الأولية المشتريات أكثر منها مقارنة بالبحث عن السعر الأقل. كما نلاحظ أن آراء المستجوبين حول فقرات هذا البعد ككل كانت متباينة نوعاً ما وفقاً لقيم الانحراف المعياري المرتفعة نسبياً والتي تراوحت بين (0.83) و(0.99).

كما نلاحظ كذلك أن أعلى قيمة للمتوسطات الحسابية الخاصة بالأنشطة الداعمة ككل (أربع أنشطة) كان لنشاط الموارد البشرية والذي قدرت قيمته بـ (3.67) وهي قيمة تعكس درجة مرتفعة من الموافقة، وهذا يدل على أن مؤسسة ALFAPIPE تقوم بتحليل أنشطة إدارة الموارد البشرية بمستويات مقبولة، ويتجلى ذلك في سعيها الدائم للاستفادة من رأس مالها الفكري والبشري كعنصر هام من عناصر خلق القيمة والتميز، وأيضاً من خلال تفعيل برامج فاعلة في عمليات الاستقطاب والتوظيف وكذا بتكوين موظفيها بما يكسبهم المهارات والمعارف اللازمة مما ينعكس بتوفير يد عاملة مؤهلة.

أما بخصوص باقي الأنشطة الداعمة فسجلت متوسطات حسابية تراوحت بين القيمة (3.50) و (3.55)، وهي قيم تقع ضمن المجال [3.41 - 4.20] وتعكس في الوقت ذاته موافقة المستجوبين حول عباراته.

وفيما يخص إجمالي المتغير المستقل "سلسلة القيمة"، فقد بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.62) وهي قيمة تقع ضمن المجال [2.34 - 3.66]، وانحراف معياري قدره (0.47) ما يعني عدم وجود تشتت كبير لآراء المستجوبين حول فقراته. كما تعبر قيمة المتوسط المسجلة عن درجة متوسطة من الموافقة لآراء المستجوبين حول عبارات هذا المحور والتي تؤول في مجملها للموافقة.

ثانيا: تحليل آراء المستجوبين حول أبعاد المتغير التابع الخيارات الاستراتيجية

أ- تحليل آراء المستجوبين حول بعد خيار التركيز على التمايز:

جدول رقم (33): تحليل آراء المستجوبين حول فقرات بعد خيار التركيز على التمايز

رقم	العبارة	الحسابي	المعيار المعياري	الانحراف المعياري	الترتيب	الجم	الاتجاه
36	تركز مؤسسة ALFAPIPE على استهداف السوق الوطني لمنتجاتها.	3.77	0.93	03	موافق		
37	تركز مؤسسة ALFAPIPE نشاطها على قطاع المحروقات.	3.54	0.94	08	موافق		
38	تهتم مؤسسة ALFAPIPE بتقديم منتجات تنال رضا زبائننا.	3.52	0.88	10	موافق		
39	تسعى مؤسسة ALFAPIPE للاستمرار في تقديم نفس المنتجات المقدمة حاليا.	3.71	0.85	05	موافق		
40	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتقديم منتجات ذات خصائص مختلفة عن المنافسين.	3.82	0.79	02	موافق		
41	تركز مؤسسة ALFAPIPE على عامل الجودة مقارنة بمنافسيها.	4.35	0.70	01	موافق تماما		
42	تحرص مؤسسة ALFAPIPE على تسليم المنتج في الوقت.	3.44	0.98	11	موافق		
43	تركز مؤسسة ALFAPIPE على التكنولوجيا لتحسين جودة منتجاتها.	3.65	0.89	07	موافق		
44	تسعى مؤسسة ALFAPIPE إلى تدعيم الابتكار من خلال البحث عن طرق إنتاجية جديدة.	3.74	0.84	04	موافق		
45	تساهم التكنولوجيا المستعملة في رفع مستوى الأداء.	3.70	0.85	06	موافق		
46	تساهم التكنولوجيا المعتمدة في تقليل نسب المعيب في المنتجات.	3.54	0.87	09	موافق		
	التركيز على التمايز	3.71	0.50			مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss إصدار 25

من خلال قراءة الجدول رقم (33)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد خيار التركيز على التمايز بلغ (3.71) وهي قيمة تقع ضمن المجال [3.67 - 5] وهذا يدل على أن الاتجاه العام للمستجوبين حول عبارات هذا البعد ذات درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.50) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير لأرائهم حول فقراته.

كما نلاحظ كذلك أن آراء المستجوبين حول عبارات هذا البعد تراوحت بين درجة الموافقة تماما والموافقة، حيث جاءت الفقرة رقم (41) المعنونة بـ "تركز مؤسسة ALFAPIPE على عامل الجودة مقارنة بمنافسيها" في المرتبة الأولى من بين فقرات بعد خيار التركيز على التمايز وذلك بتسجيلها لأعلى متوسط حسابي حسب آراء المستجوبين والذي بلغ (4.35) وهي قيمة

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

تعكس درجة الموافقة تماما، وبانحراف معياري قدره (0.70) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير لآرائهم حول فقراته؛ وتدل نتيجة هذه العبارة سعي مؤسسة ALFAPIPE إلى التركيز على التمايز من خلال إنتاج أنابيب ذات جودة عالية بهدف كسب رضا وولاء زبائنهم، وهذا ما تؤكدته شهادات "الايزو ISO العالمية" التي تحوز عليها المؤسسة وما تثبته أيضا -حسب مدير المؤسسة- عدم تلقي المؤسسة لأي شكاوى أو اعتراض من طرف الزبائن فيما يخص جودة منتجاتها التي هي الآن في مرحلة الاستغلال. أما الفقرة رقم (40) "تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتقدم منتجات ذات خصائص مختلفة عن المنافسين" فجاءت في المرحلة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري يساوي (0.79)، وهي قيم تعكس درجة الموافقة حسب آراء المستجوبين، وتدل على تركيز المؤسسة على إنتاج أنابيب ذات خصائص مختلفة عن تلك التي ينتجها المنافسون لتعزيز مركزها التنافسي وخلق قيمة أعلى، ويتجلى ذلك في قدرتها على إنتاج أنابيب يصل قطرها إلى حدود 80" وهي الميزة التي لا تتوافر عند المنافسين المتواجدين على المستوى الوطني.

أما القيمة الأدنى المسجلة بين المتوسطات الحسابية المنطوية تحت هذا البعد فكانت للفقرة رقم (42) "تحرص مؤسسة ALFAPIPE على تسليم المنتج في الوقت المحدد" والتي قدرت بـ (3.44) وهي قيمة تقع ضمن مجال الموافقة، وبانحراف معياري بلغ (0.98) وهو مؤشر على تباين آراء المستجوبين حول هذه الفقرة.

وعموما تؤكد نتائج تحليل عبارات هذا البعد أن مؤسسة ALFAPIPE تركز على عامل التمايز والجودة في تقديم منتجاتها من خلال التخصص في مجال إنتاج الأنابيب الحلزونية والتركيز على عامل التمايز في ذلك، رغم قدرتها على تبني خيار التنوع المترابط من خلال تقديم منتجات حديدية أخرى موجهة للبناء مثلما فعلت في مرحلة سابقة (مثل إنتاج قضبان المسطحة "Fer plat" والقضبان المضلعة الأطراف "Cornières").

ب- تحليل آراء المستجوبين حول بعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة:

جدول رقم (34): تحليل آراء المستجوبين حول فقرات بعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة

رقم	العبارة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب	العام الاتجاه
47	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لامتلاك وسائل نقل خاصة لتوريد المواد الأولية بهدف خفض التكاليف.	4.30	0.70	02	موافق تماما
48	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لامتلاك وسائل نقل خاصة بما لخفض تكاليف توزيع منتجاتها.	4.31	0.64	01	موافق تماما
49	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لخفض التكاليف من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	4.04	0.76	04	موافق

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

50	تتم مؤسسة ALFAPIPE بالأنشطة التي تضيف قيمة.	4.21	0.63	03	موافق تماما
51	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتحديد الأجرور بناء على مردوديتها.	3.42	0.86	06	موافق
52	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بدراسة تكاليف كل الأنشطة التي تمارسها.	3.57	0.67	05	موافق
53	تتبنى مؤسسة ALFAPIPE طرق وأساليب واضحة لتخفيض التكاليف.	3.20	0.84	07	محايد
التركيز على القيادة بالتكلفة		3.86	0.411		مرتفع
الخيارات الاستراتيجية		3.77	0.42		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة يساوي (3.86) وهي قيمة تقع ضمن المجال [3.67 - 5] والتي تعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري قدر بـ (0.411) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير لآراء المستجوبين حول فقرات هذا البعد.

ولتوضيح أكثر نلاحظ أن الفقرة رقم (48) المعنونة بـ "تسعى مؤسسة ALFAPIPE لامتلاك وسائل نقل خاصة بما لخفض تكاليف توزيع منتجاتها" احتلت المرتبة الأولى حسب إجابات المستجوبين بتحقيقها أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا البعد حيث بلغ (4.31) وبانحراف معياري قدره (0.64)، فيما احتلت الفقرة رقم (47) المعنونة بـ "تسعى مؤسسة ALFAPIPE لامتلاك وسائل نقل خاصة لتوريد المواد الأولية بهدف خفض التكاليف" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.30) وبانحراف معياري يساوي (0.70)، وهي قيم تعكس درجة الموافقة تماما لإجابات المستجوبين حول هاتين العبارتين، وتدل كذلك قيم المتوسطات الحسابية لهاتين العبارتين على أن مؤسسة ALFAPIPE لديها نظرة استراتيجية لتدنيه تكاليف أنشطتها من خلال سعيها لاقتناء وسائل نقل خاصة بما لتوريد المواد الأولية خاصة تلك المتعلقة باللغائف الحديدية من جهة، واستعمالها أيضا في توزيع أنابيبها التامة الصنع نحو ورشات زبائنها من جهة أخرى، عوض الاعتماد الكلي على سياسة التعاقد مع الخواص التي عادة ما تكون مكلفة وتؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية.

فيما سجلت الفقرة رقم (53) "تتبنى مؤسسة ALFAPIPE طرق وأساليب واضحة لتخفيض التكاليف" أدنى قيمة مقارنة مع باقي متوسطات الحسابية لهذا البعد بقيمة قدرها (3.20) وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وهي قيم تعكس درجة حياد المستجوبين حول مضمونها، وهذا يدل على أن الأساليب المعتمدة من طرف مؤسسة ALFAPIPE لتدنيه تكاليفها ليست واضحة بالشكل المقبول ما يتطلب ضرورة ضبطها وبراها بشكل أفضل مستقبلا.

وفيما يخص إجمالي المتغير التابع "الخيارات الاستراتيجية" فقد بلغ متوسطه الحسابي قيمة قدرها (3.77) وهي قيمة تقع ضمن المجال [3.67 - 5] والتي تعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري يساوي (0.42) ما يدل على عدم

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

تشنت آراء المستجوبين حول عباراته. وتعكس هذه القيم اهتمام المؤسسة باعتماد خيارات استراتيجية تنافسية تساعدها في تكريس أسس التميز والتنافس وبالتالي ضمان سيورة عمليات خلق القيمة.

المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

فرضية العدم H_0 : ليس هناك مستوى مقبول لممارسة تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة ALFAPIPE من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة H_1 : هناك مستوى مقبول لممارسة تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة " من وجهة نظر المستجوبين.

لإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها، سوف نقوم بالاختبار المعلمي T-Test للعينة الواحدة (One Sample T) وذلك استناداً لاعتدالية توزيع بيانات محور سلسلة القيمة؛ حيث من خلاله سوف نقوم بمقارنة درجة الموافقة المتوسطة والمقدرة بالقيمة (3) مع متوسطات آراء المستجوبين حول المتغير المستقل (أي المحور الثاني من الاستبيان) "سلسلة القيمة". والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (35): نتائج اختبار T-test للعينة الواحدة على المتغير "سلسلة القيمة"

المحور المُختبر	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)
سلسلة القيمة	11.078	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أن قيمة اختبار (T test) للعينة الواحدة يساوي (11.078)، وأن قيمة الدلالة (Sig) تساوي 0.000 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه هناك مستوى مقبول لتحليل سلسلة القيمة لمؤسسة ALFAPIPE من وجهة نظر إطاراتها المسيرة، وهو ما يتوافق مع نتائج التحليل الإحصائي لآراء المستجوبين حول المتغير سلسلة القيمة والتي كانت باتجاه الموافقة عموماً.

ثانياً : اختبار صحة الفرضية الثانية

فرضية العدم H_0 : لا تقوم الأنشطة الداعمة بمساندة الأنشطة الرئيسية في أداء مهامها في مؤسسة ALFAPIPE من وجهة نظر إطاراتها.

الفرضية البديلة H_1 : تقوم الأنشطة الداعمة بمساندة الأنشطة الرئيسية في أداء مهامها في مؤسسة ALFAPIPE من وجهة نظر إطاراتها.

لإثبات صحة هذه الفرضية اعتمدنا على حساب معامل الارتباط (R) لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين البعدين، كما تمت الاستعانة بمعامل التحديد (R^2) من أجل تحديد ومعرفة نسبة تفسير الأنشطة الداعمة للبتاين الحاصل على مستوى الأنشطة الرئيسية، بالإضافة إلى استخدام اختبار فيشر (F) من أجل معرفة معنوية هذه المساهمة من عدمها.

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

الجدول رقم (36): نتائج اختبار (F) ومعاملات الارتباط بين الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
0.814	0.662	133.14	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن قيمة معامل الارتباط بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة يقدر بـ (0.814) وهي قيمة تدل على أنه هناك ارتباط طردي قوي بين البعدين، كما يعني معامل التحديد R² والذي بلغ (0.662) أن نسبة مساندة الأنشطة الداعمة للأنشطة الرئيسية تصل إلى حدود (66.20 %). كما أن هذه المساندة ذات دلالة إحصائية باعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار (F) أقل من مستوى المعنوية عند (0.05). وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن الأنشطة الداعمة تقوم بمساندة الأنشطة الرئيسية في أداء مهامها داخل مؤسسة ALFAPIPE.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على أنه "يستجيب تحليل سلسلة القيمة في مؤسسة ALFAPIPE للأنشطة الرئيسية أكثر من الأنشطة الداعمة"، وبهدف التحقق من مدى صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات المرجحة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المئوية الخاصة ببعدي الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، بالإضافة إلى حساب القيمة الإحصائية (T) ليتم بعد ذلك مقارنة النتائج الخاصة بهذه المؤشرات والتي على أساسها يتم تحديد أي من الأنشطة أكثر أهمية من وجهة نظر المستجوبين (إطارات المؤسسة)، وكانت النتائج موضحة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): ملخص المؤشرات الإحصائية لأبعاد سلسلة القيمة

المتغير	رقم الفقرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	الاتجاه العام
سلسلة القيمة	19-01	الأنشطة الرئيسية	3.679	0.461	73.40%	12.334	0.000	مرتفع
	35-20	الأنشطة الداعمة	3.570	0.545	71.40%	8.756	0.000	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي للبعد الأول "الأنشطة الرئيسية" بلغ (3.679)، كما قدرت موافقة المستجوبين حول عبارات هذا البعد بنسبة (73.40%)، وهي نسبة مرتفعة الأمر الذي يدل على وجود نوع من الإجماع اتجاه فقرات هذا البعد من وجهة نظر إطارات المؤسسة، كما أن النتيجة المتوصل إليها دالة إحصائية على اعتبار أن قيمة اختبار (T) للعينة الواحدة بلغ (12.334) ذات مستوى دلالة (Sig T) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

وفي المقابل فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الثاني "الأنشطة الداعمة" قيمة (3.570)، كما بلغت نسبة موافقة المستجوبين حول عبارات هذا البعد بشكل إجمالي قدره (71.40%)، الأمر الذي يدل على وجود نوع من الإجماع اتجاه فقرات هذا البعد من وجهة نظر المستجوبين، كما أن القيمة المحسوبة لاختبار (T) الخاصة به بلغت (8.756) وهي قيمة دالة احصائية على اعتبار أن مستوى الدلالة المرتبطة بها (Sig = 0.00)، وهي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05). الأمر الذي يؤكد دلالة النتيجة المتوصل إليها سابقا حول درجة موافقة المستجوبين من الناحية الإحصائية على العبارات الخاصة ببعدي الأنشطة الرئيسية والداعمة.

وبناء على هذه النتائج، يمكن الحكم بقبول الفرضية المعتمدة والتي تنص على أن تحليل سلسلة القيمة يستجيب للأنشطة الرئيسية أكثر من الأنشطة الداعمة، على اعتبار أن المتوسط الحسابي ودرجة موافقة المبحوثين على عباراته أكبر مقارنة ببعدي الأنشطة الداعمة.

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة (0.05).

لإثبات صحة هذه الفرضية سننعمد على اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى الأثر الحاصل بين المتغير المستقل ممثلا في سلسلة القيمة والمتغير التابع المتمثل في الخيارات الاستراتيجية، كما سنقوم بعرض وتحليل مختلف الاختبارات الإحصائية التي تبرز درجة وطبيعة العلاقة الارتباطية بينهما.

جدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية

معنوية معاملات النموذج		تحليل التباين ANOVA		معادلة الانحدار		معامل الارتباط		المتغيرات	
مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F	القيمة الثابتة	معامل الانحدار	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	10.898	0.000	118.61	1.191	0.711	0.636	0.797	الخيارات الاستراتيجية	سلسلة القيمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.797) وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل سلسلة القيمة والمتغير التابع الخيارات الاستراتيجية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R²

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

يساوي (0.636) ما يعني أن تحليل سلسلة القيمة يفسر ما نسبته (63.60 %) من التباين الحاصل في الخيارات الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (48.40 %) فتعود لعوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة.

كما تشير النتائج إلى معنوية الأثر، حيث بلغت قيمة الاختبار (F) (118.61) بمستوى دلالة (Sig F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية (0.05).

كما أظهرت النتائج كذلك أن قيمة معامل الانحدار بلغت 0.711 وهي قيمة دالة إحصائية على اعتبار أن قيمة اختبار (T) المرتبطة بها بلغت (10.898) بمستوى دلالة (Sig T) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وعليه فإن معادلة الانحدار تكون على الشكل التالي:

$$\text{الخيارات الاستراتيجية} = 0.711 * \text{سلسلة القيمة} + 1.191$$

خامسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الأنشطة الرئيسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الأنشطة الرئيسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل الأنشطة الرئيسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية

معنوية معاملات النموذج		تحليل التباين ANOVA		معاملات النموذج		معامل الارتباط		المتغيرات
مستوى الدلالة (Sig)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F	القيمة الثابتة	معامل الانحدار	R ²	R	
0.000	10.986	0.000	120.68	1.065	0.736	0.640	0.800	الأنشطة الرئيسية الخيارات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول رقم (39)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.800) وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين تحليل الأنشطة الرئيسية و المتغير التابع الخيارات الاستراتيجية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

بلغ (0.640). ما يعني أن تحليل الأنشطة الرئيسية يفسر ما قيمته 64.00% من التباين الحاصل في الخيارات الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (36.00%) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة.

كما تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) معنوية الأثر حيث بلغت قيمة الاختبار (F) قيمة قدرها 120.683 بمستوى دلالة (Sig F) بلغت 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الأنشطة الرئيسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية (0.05).

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار بلغت 0.736 وهي قيمة دالة إحصائية على اعتبار أن قيمة اختبار (T) المرتبطة بها بلغت (10.986) بمستوى دلالة (Sig T) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وعليه فإن معادلة الانحدار تكون على النحو التالي:

$$\text{الخيارات الاستراتيجية} = 0.736 \text{ الأنشطة الرئيسية} + 1.065$$

سادسا: اختبار صحة الفرضية السادسة

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم (40): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية

معنوية معاملات النموذج		تحليل التباين ANOVA		معاملات النموذج		معامل الارتباط		المتغيرات
مستوى الدلالة (Sig)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F	القيمة الثابتة	معامل الانحدار	R ²	R	
0.000	8.517	0.000	72.545	1.776	0.559	0.516	0.718	الأنشطة الداعمة الخيارات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول رقم (40) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.718)، وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد تحليل الأنشطة الداعمة و المتغير التابع الخيارات الاستراتيجية، كما نلاحظ كذلك أن معامل

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

التحديد R^2 يساوي (0.516)، ما يعني أن تحليل الأنشطة الداعمة يفسر ما قيمته 51.60 % من التباين الحاصل في الخيارات الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (48.40 %) فتعود لعوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الدراسة.

كما تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة الاختبار (F) (72.545) بمستوى دلالة (Sig F) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية (0.05).

كما أظهرت النتائج أن معامل الانحدار بلغ 0.559، وهي قيمة دالة إحصائية على اعتبار أن قيمة اختبار (T) المرتبطة بها بلغت (8.517) بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وعليه فإن معادلة الانحدار تكون على النحو التالي:

$$\text{الخيارات الاستراتيجية} = 0.559 \text{ الأنشطة الداعمة} + 1.776$$

سابعاً: اختبار صحة الفرضية السابعة

تنص الفرضية على أن تأثير الأنشطة الرئيسية أكثر من تأثير الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث أنه وبعد تأكدنا في الفرضيات السابقة من وجود أثر لأبعاد المتغير المستقل (الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة) منفصلة في تحديد الخيارات الاستراتيجية، ارتأينا من خلال هذه الفرضية معرفة أي من الأبعاد المستقلة له الأثر الأكبر في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE، ولإثبات صحة هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار الانحدار الخطي المتعدد والتي اخترنا من خلالها كل الأبعاد مجتمعة مع بعضها البعض، والتي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (41): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر تحليل الأنشطة الرئيسية والداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية

المعامل المعياري (Bêta)	اختبار (T)		اختبار (F)		المعلومات	
	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار (F)		
0.637	0.000	5.145	0.000	63.096	0.586	الأنشطة الرئيسية
0.200	0.110	1.620			0.156	الأنشطة الداعمة
	0.000	4.316			1.060	القيمة الثابتة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (41) والمتعلقة باختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن قيمة الاختبار (F) بلغت (63.096)، وهي قيمة دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن معنوية هذا الاختبار (Sig F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على المعنوية الكلية للنموذج.

وبخصوص معنوية المعلمات (معاملات الانحدار) المقدرة بـ 0.586 و 0.156 لبعدها الأنشطة الرئيسية والداعمة توالياً، ومن خلال نتائج اختبار (T) يمكن ملاحظة ما يلي:

بلغت قيمة الاختبار T لبعدها الأنشطة الرئيسية (5.145) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، بمعنى أن الأنشطة الرئيسية لها أثر ذو دلالة إحصائية في تحديد الخيارات الاستراتيجية في وجود المتغير التفسيري تحليل الأنشطة الداعمة.

أما فيما يخص قيمة اختبار (T) الخاص ببعدها الأنشطة الداعمة فقد أظهرت النتائج أنها غير دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن قيمة اختبار (T) بلغت (1.620) بمستوى دلالة (0.110) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05). بمعنى أن الأنشطة الداعمة ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية في تحديد الخيارات الاستراتيجية في وجود المتغيرات التفسيرية الأخرى (الأنشطة الرئيسية).

ومن خلال ما سبق تؤكد النتائج على قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن تأثير الأنشطة الرئيسية أكثر من تأثير الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثامناً: اختبار صحة الفرضية الثامنة

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر لتحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على التمايز على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر لتحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على التمايز على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم (42): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على التمايز

معنوية معاملات النموذج		تحليل التباين ANOVA		معاملات النموذج		معامل الارتباط		المتغيرات
مستوى الدلالة (Sig)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F	القيمة الثابتة	معامل الانحدار	R ²	R	
0.000	13.49	0.000	182.15	0.408	0.911	0.728	0.853	سلسلة القيمة
								التركيز على التمايز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS اصدرها 25

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

من خلال الجدول رقم (42)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.853)، وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين تحليل سلسلة القيمة والمتغير التابع خيار التركيز على التمايز، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي (0.728)، ما يعني أن تحليل سلسلة القيمة يفسر ما قيمته 72.80 % من التباين الحاصل في خيار التركيز على التمايز وأن النسبة المتبقية والمقدرة بـ (27.20%) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة.

كما تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) المتعلقة باختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي أن قيمة الاختبار (F) معنوية الأثر حيث بلغت (182.155) بمستوى دلالة (Sig F) تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل سلسلة القيمة في تحديد خيار التركيز على التمايز على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية (0.05).

كما أظهرت النتائج أن معامل الانحدار بلغت قيمته 0.911، وهي قيمة دالة إحصائية على اعتبار أن قيمة اختبار (T) المرتبطة به بلغت (13.496) بقيمة دلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وعليه فإن معادلة الانحدار تكون على النحو التالي:

$$\text{خيار التركيز على التمايز} = 0.911 \text{ سلسلة القيمة} + 0.408$$

تاسعا: اختبار صحة الفرضية التاسعة

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر لتحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على القيادة بالتكلفة على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لتحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على القيادة بالتكلفة على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم (43): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على القيادة بالتكلفة

معنوية معاملات النموذج		تحليل التباين ANOVA		معاملات النموذج		معامل الارتباط		المتغيرات
مستوى الدلالة (Sig)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F	القيمة الثابتة	معامل الانحدار	R^2	R	
0.000	4.270	0.000	18.23	2.423	0.398	0.211	0.460	سلسلة القيمة
								التركيز على القيادة بالتكلفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.460)، وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين تحليل سلسلة القيمة و المتغير التابع خيار التركيز على القيادة بالتكلفة، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي (0.211)، ما يعني أن تحليل سلسلة القيمة يفسر ما قيمته (21.10 %) من التباين الحاصل في خيار التركيز على القيادة بالتكلفة ، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (78.90%) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة.

كما تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) المتعلقة باختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي أن قيمة الاختبار (F) المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة (18.235) بمستوى دلالة (Sig F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل سلسلة القيمة في تحديد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية (0.05).

كما أظهرت النتائج أن معامل الانحدار بلغت قيمته 0.398، وهي قيمة دالة إحصائية على اعتبار أن قيمة اختبار (T) المرتبطة به بلغت (4.270) بمستوى دلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).
وعليه فإن معادلة الانحدار تكون على النحو التالي:

$$\text{خيار التركيز على القيادة بالتكلفة} = 0.398 \text{ سلسلة القيمة} + 2.423$$

المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على وجود مستوى مقبول لممارسة تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة ALFAPIPE من وجهة نظر إطاراتها المسيرة، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية لآراء المستجوبين حول الفقرات المكونة لهذا المتغير عن طريق الاختبار المعلمي (T-test) للعينة الواحدة، والتي من خلالها تمت مقارنة متوسط آراء المستجوبين بالمتوسط الافتراضي والمقدر بـ (03)، حيث بينت مخرجات التحليل الإحصائي أن القيمة الإحصائية لاختبار (T-test) بلغت (11.078) بقيمة معنوية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط آراء المستجوبين حول المتغير سلسلة القيمة والمتوسط الافتراضي (3)، وهو ما يتوافق مع النتائج المحصل عليها على مستوى دراسة وتحليل اتجاهات المستجوبين للمتغير المستقل "سلسلة القيمة" والتي كانت باتجاه الموافقة، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.629)، مع تسجيل وجود تباين متوسط لآراء المستجوبين حول الفقرات المكونة له وهو ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ (0.475). وبالتالي وجود مستوى مقبول لتحليل لسلسلة القيمة على مستوى مؤسسة ALFAPIPE.

وعليه نستنتج أن مؤسسة ALFAPIPE تولي أهمية معتبرة في تسيير وتحليل مختلف أنشطتها المولدة للقيمة وفق نموذج سلسلة القيمة، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق قيمة أكبر لمنتجاتها ومنه للمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

وتتفق نتائج هذا الاختبار مع دراسة (Sang, 2014)، والتي أكدت هي الأخرى على قيام شركة Samsung الكورية بتحليل سلسلة القيمة لديها بصفة مستمرة ودائمة في سبيل إبراز مواطن التميز وخلق القيمة.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

نصت الفرضية على وجود مساهمة (مساندة) من الأنشطة الداعمة للأنشطة الرئيسية في أداء مهامها على مستوى مؤسسة ALFAPIPE، ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها اعتمدنا على حساب معامل الارتباط (R) والذي بلغت قيمته (0.814)، وهي قيمة موجبة تدل على وجود ارتباط طردي قوي بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في تحليل سلسلة القيمة، وهذا ما يتوافق مع فلسفة سلسلة القيمة التي تطرقنا إليها في الإطار النظري للدراسة، والقائمة على مبدأ كونها مجموعة من الأنشطة المترابطة في ما بينها ترابطا استراتيجيا وثيقا، كما يمكن تفسير قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.662) على أن الأنشطة الداعمة تساهم في بقيمة (66.20%) من التغيرات الحاصلة في الأنشطة الرئيسية، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة هذه المساهمة وأهميتها في مساندة الأنشطة الرئيسية داخل مؤسسة ALFAPIPE. وتبرز هذه المساهمة خاصة في الدور الذي تؤديه أنشطة الموارد البشرية في مؤسسة ALFAPIPE من خلال توفير يد عاملة مؤهلة ذات مهارات وكفاءة عالية تساهم بشكل كبير في سير مختلف الأنشطة الرئيسية خاصة تلك المتعلقة بالأنشطة الإنتاجية كما لاحظنا في نتائج الجدول رقم (11) و (12) الذي يبرز اهتمام مؤسسة ALFAPIPE بنشاط التكوين وتؤكدته نتائج الجدول رقم (32) المتعلقة بتحليل الأنشطة الداعمة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (حميد، 2019) التي أكدت على أن تحليل سلسلة القيمة يساهم في تفعيل ترابط الحلقات المشكلة لها ترابطا استراتيجيا متكاملًا، وأن تحليل سلسلة القيمة يساهم في تصنيف الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة.

ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

أردنا من خلال هذه الفرضية معرفة أي صنف من الأنشطة يستجيب أكثر تحليل سلسلة القيمة، ولهذا الغرض لجأنا لحساب المتوسط الحسابي واختبار (T-Test) لبعد الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة على حد سواء. حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأنشطة الرئيسية (3.679)، وهي درجة مرتفعة تقع ضمن مجال الموافقة وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة انحرافه المعياري (0.461)، وهي قيمة تدل على وجود تباين متوسط لآراء المستجوبين لفقرات هذا البعد. في حين أن المتوسط الحسابي لبعد الأنشطة الداعمة بلغ (3.570)، وهي قيمة تبين اتجاه الموافقة لآراء المستجوبين اتجاه فقراتها، كما أنها قيمة أقل مقارنة بالمتوسط الحسابي المسجل باسم الأنشطة الرئيسية. كما بينت نتائج اختبار (T-Test) معنوية هذه المتوسطات الحسابية.

واعتبارا لهذه النتائج تم قبول الفرضية التي تنص على أن تحليل سلسلة القيمة يستجيب للأنشطة الرئيسية أكثر مقارنة بالأنشطة الداعمة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

وتفسر هذه النتيجة على أن مؤسسة ALFAPIPE تهتم بتحليل الأنشطة الرئيسية لخلق القيمة أكثر من الأنشطة الداعمة، ويرجع هذا التباين والاختلاف في التحليل بين البعدين إلى أن النتيجة أو الانعكاس الذي يتركه التحليل الجيد والكافي للأنشطة الرئيسية ينعكس بصورة مباشرة في جودة وقيمة المنتج والتي بدورها تؤدي إلى تعظيم قيمة المؤسسة والزبون على حد سواء، ويمكن ملاحظة ذلك ميدانيا أيضا من خلال نسبة موظفي الأنشطة الرئيسية إلى العدد الإجمالي لموظفي المؤسسة والتي بلغت 64.59%، وهي كلها نتائج تؤكد استجابة تحليل سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية أكثر من الأنشطة الداعمة.

رابعا: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

أردنا من خلال هذه الفرضية معرفة أثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة ALFAPIPE، حيث ضم المتغير المستقل سلسلة القيمة بأبعاده (الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة) مجتمعة، في حين تمثل المتغير التابع في الخيارات الاستراتيجية التي شملت بدورها بعد خيار التركيز على التمايز وبعد خيار القيادة بالتكلفة مجتمعة هي الأخرى. وقبل الخوض في تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية، نستعرض أهم نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرين سلسلة القيمة والخيارات الاستراتيجية:

- حيث بيّن التحليل الإحصائي أن المتغير المستقل سلسلة القيمة سجل متوسطا حاسابيا قدره (3.629)، وهذا يدل على وجود ارتفاع درجات موافقة إجابات أفراد العينة حول فقراته، وأيضا على وجود تباين متوسط لآراء المستجوبين من خلال القيمة التي سجلها الانحراف المعياري والمقدرة بـ (0.475). كما بين اختبار (T-Test) من خلال الفرضية الرئيسية الأولى وجود مستوى مقبول لتحليل سلسلة القيمة على مستوى مؤسسة ALFAPIPE.

- كما بيّن التحليل الإحصائي للمحور الثالث الخاص بالخيارات الاستراتيجية أن المتوسط الحسابي لآراء المستجوبين حول فقرات هذا البعد بلغ (3.773) باتجاه مرتفع يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على أن مؤسسة ALFAPIPE تهتم بتبني خيارات استراتيجية مناسبة بالشكل الذي يضمن لها القدرة على التنافس في بيئة أعمالها. في حين بلغ الانحراف المعياري (0.424) وهي قيمة تشير إلى وجود انحراف متوسط نوعا ما لآراء المستجوبين حول فقرات هذا المتغير.

أما فيما يخص تحليل الأثر المسجل بين تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي وجدنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية طردية بين المتغيرين والتي بلغت (0.797)، كما قدرت نسبة التفسير والمعبر عنها بقيمة (R^2) بقيمة (0.636)، ما يعني أن تحليل سلسلة القيمة يفسر بنسبة (63.60%) في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة جدا، وتعكس هذه النسبة الدور الذي يلعبه تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية والأهمية الكبيرة في استخدامه، ويعود سبب تقييمنا لهذه القيمة بالمقبولة جدا نظرا لتعدد العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات مثلما أشرنا إليه في الجانب النظري للدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

كما أثبتت نتائج اختبارات معنوية كل من (F) و (T test) رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي نصت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية (0.05).

ونفسر وجود هذا الأثر للمزايا التي يتيحها التحليل البيئي الداخلي بصفة عامة وتحليل سلسلة القيمة على وجه الخصوص، خاصة تلك المزايا الذي يوفرها تحليل سلسلة القيمة والتي تتعلق بالقدرة على فهم الروابط والعلاقات التي تجمع مؤسسة ALFAPIPE بمنافسيها وزبائنها ما يمكن مؤسسة ALFAPIPE من استهداف الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع إمكانياتها الداخلية واهدافها وبإمكانه أيضا تعظيم قيمة منتجاتها بناء على تحليل سلسلة القيمة لديها، فضلا عن مساهمتها في توفير فهمها دقيقا للأنشطة المولدة للقيمة، مما يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية بناء على مفرزات هذا التحليل.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عظيمي ومانع، 2020) التي توصلت بدورها لوجود أثر لتحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية.

خامسا: مناقشة ومقارنة نتائج الفرضية الخامسة والسادسة

بعدما تأكدنا من صحة الفرضية القائمة على أن تحليل سلسلة القيمة يؤثر في تحديد الخيارات الاستراتيجية، ارتأينا من خلال الفرضيتين الخامسة والسادسة معرفة ما إذا كان هناك أثر لأبعاد سلسلة القيمة كمتغيرات مستقلة في المتغير التابع الخيارات الاستراتيجية.

حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالفرضية الخامسة رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي نصت على وجود أثر لتحليل الأنشطة الرئيسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية، تماما مثلما تم قبول الفرضية البديلة الخاصة بالفرضية السادسة H_1 والتي نصت بدورها على وجود أثر لتحليل الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية 0.05.

إلا أن ما يجب ابرازه في نتائج هذا التحليل، هو أن معامل التحديد (R^2) المسجل عند قيام مؤسسة ALFAPIPE بتحليل الأنشطة الرئيسية بلغ (0.64)، وهو أكبر من معامل التحديد المسجل عندما اعتبرنا أن مؤسسة ALFAPIPE تقوم بتحليل الأنشطة الداعمة فقط، والذي كان قد بلغ (0.516). وهذا يدل على أن تحليل الأنشطة الرئيسية يفسر التباين الحاصل في الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة أكثر من تلك التي تفسرها تحليل الأنشطة الداعمة.

سادسا: مناقشة نتائج الفرضية السابعة

بعدما تأكدنا من أن هناك أثر لتحليل الأنشطة الرئيسية والداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسسة ALFAPIPE، ارتأينا بعد ذلك معرفة أي من الأنشطة له تأثير أكبر في المتغير التابع (الخيارات الاستراتيجية)، حيث اعتبرنا في

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

هذه الحالة كل من الأنشطة الرئيسة والداعمة كمتغيرات مستقلة، حيث أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أن الخيارات الاستراتيجية تستجيب للأنشطة الرئيسية أكثر من الأنشطة الداعمة، وتم الاستدلال من خلال معنوية معامل الانحدار التي بلغت (0.00)، في حين سجلنا عدم معنوية معامل الانحدار الخاص بالأنشطة الداعمة والتي بلغت قيمتها (0.110) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، والتي يمكن قبولها فقط عند مستوى دلالة (11%).

يمكن تفسير سبب عدم وجود (اختفاء) أثر الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية في ظل وجود تحليل للأنشطة الرئيسية، ذلك لأنه في حالة اهتمام مؤسسة ALFAPIPE بتحليل الأنشطة الرئيسية على مستواها فمن شأنه أن يساهم في تحديد الخيارات الاستراتيجية بشكل كبير وواضح، ويرجع ذلك للتأثير المباشر للأنشطة الرئيسية في الخيارات الاستراتيجية التنافسية ومنه خلق القيمة كما يبرزه الشكل رقم (31)، ويعزى كذلك للخصائص التي تميز هذه الأنشطة مقارنة بنظيرتها الداعمة: كالتعامل المباشر مع المنتج، وكونها مصدر لتمييز المنتج، وباعتبارها أنشطة مولدة للقيمة، ولها القدرة على خفض التكاليف. فكل هذه الخصائص أدت إلى اختفاء وتلاشي تأثير تحليل الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية عند مستوى (0.05)، وأن الأنشطة الداعمة يمكن أن يكون لها تأثير فقط ابتداء من مستوى دلالة يفوق أو يساوي (11%).

وتفسر هذه النتائج الأهمية والدور البالغ الذي يحققه تحليل الأنشطة الرئيسية في المساعدة على تحديد الخيارات الاستراتيجية داخل المؤسسات، وذلك كونها تتضمن مجموعة الأنشطة التي تحتك مباشرة مع المنتج (كالإنتاج والتسويق وغيرهما) والذي يمكن اعتباره مصدر قيمة المؤسسة كما تناولناه في الجانب النظري، و تؤكد نتائج الاختبار أن القيمة المحققة ينطلق تكوينها بمجرد بداية الأنشطة الرئيسية في تأدية مهامها كما لاحظناه في الشكل (31). والتي تنعكس بدورها في تعزيز مصادر الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة. وهذا خلافا للأنشطة الداعمة التي لم تسجل أي قيمة مضافة محققة.

وتعارض هذه النتائج مع دراسة (Sang, 2014) التي توصلت إلى أن الأنشطة الداعمة وخاصة نشاط إدارة الموارد البشرية تعتبر المصدر الأول لخلق القيمة وللتميز التنافسي لمؤسسة (Samsung)، وذلك من خلال مساهمة رأس المال الفكري بالدرجة الأولى في صناعة القيمة وليس فقط من خلال الأنشطة الرئيسية كما هو الحال في مؤسسة ALFAPIPE.

سابعاً: مناقشة و مقارنة نتائج الفرضية الثامنة والتاسعة

بعدها تأكدنا من صحة الفرضية القائمة على أن تحليل سلسلة القيمة يؤثر في تحديد الخيارات الاستراتيجية (وهو ما تناولناه في الفرضية الرابعة)، ارتأينا من خلال الفرضيتين الثامنة والتاسعة معرفة ما إذا كان هناك تأثير لسلسلة القيمة في أبعاد المتغير التابع (الخيارات الاستراتيجية)، والمتمثلة في خيار التركيز على التمايز وخيار التركيز على القيادة بالتكلفة.

حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالفرضية الثامنة رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، التي نصت على وجود أثر لتحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على التمايز، تماماً مثلما تم قبول الفرضية البديلة الخاصة بالفرضية

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

التاسعة H1 والتي نصت بدورها على وجود أثر لتحليل سلسلة القيمة في خيار التركيز على القيادة بالتكلفة على مستوى مؤسسة ALFAPIPE.

وما يجب إبرازه في ضوء هذه النتائج، هو تلك العلاقة الارتباطية القوية الطردية التي تربط سلسلة القيمة بخيار التركيز على التمايز والتي بلغت (0.853)، وهي قيمة تعكس أهمية تحليل سلسلة القيمة في تعزيز خيار التركيز على التمايز على مستوى مؤسسة ALFAPIPE، وهذا ما يؤكد معامل التحديد الذي بلغ (0.728)، بمعنى أن تحليل سلسلة القيمة يساهم في تفسير ما قيمته (72.80%) من التباين الحاصل في خيار التركيز على التمايز وأن (27.20%) ترجع لمتغيرات أخرى. كما نبرز من خلال النتائج أن معامل الانحدار قدر بـ (0.911) وهي قيمة تعكس تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (سلسلة القيمة وخيار التركيز على التمايز)، بمعنى أنه كلما قامت مؤسسة ALFAPIPE بتحليل أنشطة سلسلة القيمة زادت وارتفعت قدرتها على تعزيز خيار التركيز على التمايز.

وفي ما يخص نتائج الفرضية التاسعة، وخلافاً لنتائج الفرضية الثامنة أين سجلنا قوة العلاقة بين تحليل سلسلة القيمة وخيار التركيز على التمايز - فإن نتائج اختبار هذه الأخيرة بينت وجود علاقة طردية ضعيفة بين تحليل سلسلة القيمة وخيار التركيز على القيادة بالتكلفة، حيث بلغت قيمة معتمل الارتباط (0.460)، بمعنى أن معامل التحديد المصاحب له كان بقيمة ضعيفة جدا حيث بلغت فقط (0.211)، بمعنى أن مساهمة تحليل سلسلة القيمة في تعزيز خيار التركيز على القيادة بالتكلفة هو فقط (21.10%) وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالبعد التكاليفي الذي يوفره تحليل نموذج سلسلة القيمة في تعزيز خيار التنافس من خلال التركيز على القيادة بالتكلفة، القائم على مبدأ تحليل كل تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة بهدف تحسينها من جهة وإبراز أماكن هدر القيمة وتقويمها من جهة أخرى. كما يمكن أيضا ملاحظة أن معامل الانحدار للعلاقة الخطية بين المتغيرين (سلسلة القيمة وخيار التركيز على القيادة بالتكلفة) كان موجبا وقد بلغ (0.398)، وهو أقل مقارنة من معامل الانحدار المسجل في تحليل الأثر على خيار التركيز على التمايز البالغ (0.911).

وتعارض هذه النتائج مع دراسة كل من (سلوى، 2021) و دراسة (Ghazinoory, 2022)، (Djidan, 2021)، ودراسة (Almayrani, 2021) التي توصلت في مجملها إلى وجود علاقة قوية بين تحليل سلسلة القيمة وتدنية التكاليف على عكس الدراسة الحالية.

ويمكن تفسير هذا التعارض في النتائج بأن مؤسسة ALFAPIPE تركز اهتمامها على خيار التركيز على التمايز كأولوية لخيار التنافس، خاصة ما تعلق بالتميز الناتج عن جودة المنتج، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحميل المؤسسة لتكاليف إضافية في سبيل تحقيق هذا التميز، سواء تلك التكاليف المتعلقة بالأنشطة الرئيسية أو الداعمة أو كليهما، (كارتناف تكاليف الجودة الممتدة على طول سلسلة القيمة، ارتفاع تكاليف متطلبات الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة في سبيل توفير يد عاملة مؤهلة، تحمل مؤسسة ALFAPIPE لبعض التكاليف الإضافية في سبيل توفير مواد أولية ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها... الخ)

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE

كما يعود هذا التأثير الضعيف كذلك حسب آراء المستجوبين إلى غياب رؤية واضحة للاهتمام بتدنية التكاليف على مستوى مؤسسة ALFAPIPE وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (33)، حيث احتلت العبارة رقم (53) " تتبنى مؤسسة ALFAPIPE طرق وأساليب واضحة لتخفيض التكاليف " المرتبة الأخيرة في نظر آراء إطاراتها المسيرة.

ويعود السبب حسب رأينا كذلك لطبيعة المؤسسات العمومية الجزائرية وللثقافة السائدة على مستواها التي غالبا ما تهتم بالجانب والبعد الاجتماعي المرتبط بالمؤسسة على حساب خيارات تدنية التكاليف وتحقيق القيمة المرجوة، حيث غالبا ما يتم تحمل التكاليف المرتفعة من المالية العامة لتعويض الخسائر التشغيلية للمؤسسات الحكومية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي خصصناه لدراسة حالة لأثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية، والذي تطرقنا فيه من خلال مباحثه الثلاثة إلى تقديم شامل للمؤسسة عينة الدراسة وقمنا كذلك بعرض المنتجات التي تقدمها والمتمثلة في الأنابيب الحلزونية الناقلة للنفط والغاز والماء، كما بينّا أهمية القطاع التي تنشط فيه المؤسسة في عملية دفع عجلة نمو وتطور الاقتصاد الجزائري القائم أصلا على عائدات تصدير المحروقات، كما أوضحنا من خلاله استراتيجية مؤسسة ALFAPIPE القائمة على تبني خيار التركيز كخيار استراتيجي تنافسي، كما تطرقنا لعرض الأساليب والإجراءات المنهجية الرامية لتحقيق أهداف الدراسة، بدءا من عرض مجتمع وعينة الدراسة وعرض الاستبيان المعتمد كأداة لجمع البيانات، سواء الشخصية منها أو تلك التي تخص متغيرات الدراسة.

و في مرحلة أخيرة من هذا الفصل، قمنا بتحليل البيانات المجمعة بواسطة برنامج SPSS-V.25 عبر عدة مراحل، حيث قمنا في مستهلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية للتأكد من مدى صدق وثبات الاستبيان، مرورا بتحليل البيانات الشخصية وآراء المستجوبين حول مختلف العبارات، وصولا لاختبار الفرضيات ومن ثم مناقشتها.

الخاتمة

تُعد عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية بالأهمية البالغة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، ويرجع ذلك للدور الكبير الذي يمثله الخيار الاستراتيجي بمختلف مستوياته في رسم المعالم والاتجاهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وفق ما تقتضيه الأهداف والحاجات المسطرة، ولأن الخيارات التنافسية هي أحد المحاور الرئيسية للخيارات الاستراتيجية، لما توفره من إسهامات مساعدة في تحديد المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وإبراز المجالات التي ينبغي أن تتميز بها لتحقيق البقاء والنمو والنجاح وسط بيئة أعمالها، فإن هذه الأخيرة مطالبة بتحديداتها وفق أسس وقواعد علمية متكاملة مبنية على التحليل الاستراتيجي والبيئي لمخيطها، وبالتالي فإن أي مفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية خارج هذه الأسس تنعكس سلباً على نموها وتحدد كيانها.

كما يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات والأساليب المعتمدة في عمليات التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسات، فهو يساعد على إبراز وتشخيص المواطن التي يمكن استغلالها وتنميتها مما يؤدي إلى زيادة قيمة المؤسسة من جهة وخلق قيمة لربائنها من جهة أخرى.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إسقاط ما تم عرضه نظرياً في دراسة حالة، وذلك بالتطرق لدراسة وقياس مدى تأثير استخدام تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، وتم ذلك على مستوى مؤسسة عمومية جزائرية تنشط بمدينة غرداية والمختصة بصناعة الأنابيب الحلزونية الناقلة للنفط والغاز المسماة ALFAPIPE.

حيث تطرقت الدراسة في مضمونها إلى إبراز مختلف الأدبيات النظرية التي تناولت أسس فلسفة تحليل سلسلة القيمة وميكانيزمات عملها من جهة، ولعرض مختلف الخيارات الاستراتيجية بصفة عامة والتنافسية منها على وجه الخصوص. ويهدف الإحاطة بالموضوع من زوايا مختلفة تطرقنا إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو أحد محاوره، وعلى ضوء ما جاء في هذه الدراسات السابقة تم اعتماد نموذج خاص بالدراسة الحالية حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية وفرضياتها بصورة واضحة وشاملة.

كما اعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، موجهة للإطارات القيادية المسيرة للمؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بالأمر الاستراتيجي التي تخص المؤسسة، إذ تضمن الاستبيان متغيرات الدراسة والمتمثلة أساساً في المتغير المستقل "سلسلة القيمة" ببعديه الأنشطة الرئيسية والداعمة، والمتغير التابع في الخيارات الاستراتيجية ممثلة في خيار التركيز على القيادة بالتكلفة والتركيز على التمايز. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتي نوردتها في ما يلي:

1- نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج تتعلق بالتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة (سلسلة القيمة والخيارات الاستراتيجية)

- أثبتت الدراسة وجود اهتمام ذو مستوى مقبول لتحليل الأنشطة حسب نموذج سلسلة القيمة على مستوى مؤسسة ALFAPIPE، وهي ما تبينه معنوية اختبار الفروق (T-Test) وتؤكد قيمة المتوسط الحسابي لآراء إطارات المؤسسة.

- بينت الدراسة أن الأنشطة الداعمة بمختلف حلقاتها تقوم بمساندة ومساعد الأنشطة الرئيسية في خلق القيمة على مستوى مؤسسة ALFAPIPE وتتكامل معها، وهو ما تؤكد قيم ومعنوية معاملات الارتباط والتحديد المدرجة في النموذج.
- أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلسلة القيمة وعملية تحديد الخيارات الاستراتيجية على النحو التالي:
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تحليل الأنشطة الرئيسية كأحد أبعاد سلسلة القيمة وعملية تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE، وهو ما يدل على الأهمية البالغة لهذا الصنف من الأنشطة في تعزيز الخيارات التنافسية للمؤسسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تحليل الأنشطة الداعمة كأحد أبعاد سلسلة القيمة وعملية تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE، وهذا ما يفسر أن هذه الأنشطة بالإضافة كونها تساند الأنشطة الداعمة في أداء وظائفها فهي تساهم أيضا في تحديد الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وعملية تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE، وهذا ما يدل على دور تحليل أنشطة المؤسسة تحليلا استراتيجيا وفق نموذج سلسلة القيمة في عمليات تحديد الخيارات الاستراتيجية خاصة التنافسية منها.
- أكدت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تحليل سلسلة القيمة في عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية، وهذا بناء على نتائج تحليل معادلة الانحدار البسيط على النحو التالي:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأنشطة الرئيسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأنشطة الداعمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل سلسلة القيمة (الأنشطة الرئيسية والداعمة مجتمعة) في تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE.
- أكدت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة في أبعاد الخيارات الاستراتيجية، وهذا بناء على نتائج تحليل معادلة الانحدار البسيط على النحو التالي:
- وجود أثر معنوي لتحليل سلسلة القيمة على خيار التركيز على التمايز على مستوى مؤسسة ALFAPIPE.
- وجود أثر معنوي لتحليل سلسلة القيمة على خيار التركيز على القيادة بالتكلفة على مستوى مؤسسة ALFAPIPE.
- بينت الدراسة في ضوء ما ورد في تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن تأثير الأنشطة الرئيسية في عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية أكثر وأقوى مقارنة بتأثير الأنشطة الداعمة، وهذا ما تؤكد عدم معنوية معامل الانحدار الخاص بالأنشطة الداعمة في ظل وجود تحليل للأنشطة الرئيسية.

- تعتمد مؤسسة ALFAPIPE على استراتيجية التركيز على التمايز كخيار استراتيجي تنافسي في بيئة أعمالها، وهو ما يؤكد معامل التحديد المرتفع وتعكسه مختلف شهادات الجودة التي تحوزها المؤسسة.

ثانيا: نتائج تتعلق بالتشخيص الاستراتيجي لمؤسسة ALFAPIPE

- أظهرت نتائج تحليل البيانات الشخصية للمستجوبين امتلاك مؤسسة ALFAPIPE لمقومات ومؤشرات إيجابية تخص متطلبات الأمور الاستراتيجية للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال تمتع موظفي الإدارة العليا بالخبرة والتجربة العملية الكافية والدرجة العلمية المطلوبة.

- بينت نتائج تشخيص القوى التنافسية وجود منافسة قوية تواجهها مؤسسة ALFAPIPE سواء من المؤسسات الجزائرية أو الأجنبية.

- بينت نتائج تحليل الأنشطة المولدة للقيمة لمؤسسة ALFAPIPE مساهمة نشاط الإنتاج بـ 50.03 % من مجموع القيم المحققة، بينما ساهم نشاط الإمداد الخارجي بنسبة قدرها 3.09 % وهي أقل قيمة محققة مقارنة بالأنشطة المولدة للقيمة.

- بينت نتائج تحليل آراء المستجوبين اهتمام مؤسسة ALFAPIPE بتبني استراتيجية التكامل الأمامي من خلال سعيها لامتلاك وسائل نقل وتوزيع منتجاتها نحو زبائنها وذلك بهدف رفع قيمة نشاط الإمداد الخارجي من خلال خفض تكاليفه.

- أظهرت نتائج تحليل آراء المستجوبين سعي مؤسسة ALFAPIPE لتحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة، ويظهر ذلك من خلال تسجيل هذا البعد لأكبر متوسط حسابي مقارنة بالأبعاد الأخرى للدراسة.

2- مقترحات:

بعد عرض نتائج دراسة الحالة والتي سمحت لنا بأخذ فكرة واسعة عن طريقة سير أنشطة سلسلة القيمة لمؤسسة ALFAPIPE ومدى تأثيرها في تحديد الخيارات الاستراتيجية، وبهدف تمكين المؤسسة محل الدراسة من تحسين وزيادة قيمتها وتعزيز استراتيجيتها في ضوء ما تمت دراسته وتحليله، سوف نقدم في ما يلي بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحقيق ذلك، والتي نوردتها في الآتي:

- ضرورة استمرار اهتمام مؤسسة ALFAPIPE بتحليل سلسلة القيمة لديها بالشكل المناسب وبالمستوى المطلوب وذلك لتحسين كفاءة العمليات الداخلية.

- نوصي مسؤولي مؤسسة ALFAPIPE بالاهتمام أكثر بالأنشطة الرئيسية وضرورة مواصلة الاستثمار فيها لتحقيق النجاح ورفع القيمة لديها.

- العمل على تقليص حجم الأنشطة غير المولدة للقيمة أو إلغائها خاصة تلك الموجودة على مستوى الأنشطة الداعمة.

- نوصي مؤسسة ALFAPIPE بالتفكير في اعتماد بحث استراتيجية التنوع المترابط من خلال محاولة اقتحام مجالات إنتاج مواد البناء الحديدية ذات الاستعمال الواسع كالقضبان مضلعة الأطراف والقضبان المسطحة مختلفة السمكات، خاصة في ظل امتلاكها لتجربة سابقة في هذا المجال من جهة، ولكثرة الطلب على هذا النوع من المنتجات من جهة أخرى.
- تعزيز خيار التركيز على التمايز كخيار استراتيجي تنافسي، وذلك من خلال المحافظة على مستويات جودة منتجاتها مقارنة بمنافسيها مع محاولة التحكم في مستويات التكلفة.
- التركيز على وضع استراتيجيات واضحة لخفض التكاليف من خلال الاستفادة من المزايا التي يوفرها تحليل سلسلة القيمة خاصة في ظل انخفاض أسعار أنابيب المؤسسة المنافسة "توسياي الجزائر".
- تفعيل خيار النمو الأمامي كخيار استراتيجي لخفض التكاليف وتعظيم القيمة، وذلك بالسعي لامتلاك شاحنات لتوريد اللفائف الحديدية ولنقل منتجات المؤسسة، بدل الاعتماد على الخدمات التي يوفرها القطاع الخاص.
- تعزيز التعاون مع الموردين والزبائن وبناء علاقات قوية معهم من خلال الاستفادة من العلاقات التي تربط سلسلة القيمة بمحيطها الخارجي، وذلك للتحكم في القوى التفاوضية سواء مع الموردين أو الزبائن من جهة، والعمل على تدنية تكاليف الأنشطة من جهة أخرى.

3- آفاق الدراسة:

- انطلاقاً من الدراسة الحالية والتي تناولت موضوع أثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية، والتي تمت في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE، وبهدف مواصلة الدراسة في هذا الموضوع وإثرائه، نقدم بدورنا بعض المواضيع لتكون آفاق مستقبلية للدراسة والأبحاث والمتمثلة في:
- نوصي الباحثين بدراسة تتمحور حول دور تحليل سلسلة القيمة في خلق القيمة في المؤسسات الناشئة، خاصة مع تزايد الاهتمام مؤخراً بهذا النوع من المؤسسات وذلك بهدف مساعدتها في إبراز مصادر التميز لديها وتحقيق قيمة أكبر.
- يمكن أن تكون هناك دراسات حول مساهمة الابتكار والتطور التكنولوجي في تطوير سلسلة القيمة وتحديد الخيارات الاستراتيجية خاصة في ظل ظهور الذكاء الاصطناعي.
- نأمل بدراسات تهتم بالبحث عن تقنيات وأساليب جديدة لتحليل نموذج سلسلة القيمة في المؤسسات الاقتصادية.
- يمكن أن تكون دراسة مقارنة بين سلسلة القيمة لمؤسستين تقدمان نفس المنتج وتحليل كيفية تحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية في كل مؤسسة.
- دراسة تتمحور حول علاقة سلسلة القيمة بالتحليل البيئي والاجتماعي وأثره في تعزيز الخيارات الاستراتيجية.
- دراسة تكاملية بين سلسلة قيمة المؤسسة وسلسلة قيمة الزبون في خلق القيمة وتعزيز الخيارات الاستراتيجية.
- ربط نماذج التنبؤ بلحقات سلسلة القيمة لمحاولة توفير رؤية مستقبلية حول مساهمة الأنشطة في خلق القيمة وتدنية التكاليف.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. أحمد انيس. (2012). إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
2. أحمد حاجي باور. (2021). لغز القيمة: محاولة لفهم مفارقة الماس والماء. دهوك، العراق: مكتبة كازي للنشر والتوزيع.
3. أحمد حاجي باور. (2019). الازمات الاقتصادية - دراسة تحليلية مقارنة الفكر الاقتصادي. شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.
4. إدريس أوهلال. (2014). فقه الإستراتيجية: المفاهيم والمبادئ. مجموعة الاكاديميات الدولية.
5. إدريس أوهلال. (2018). مدارس الفكر الإستراتيجي العميان العشر والفيل (الطبعة الأولى). الاردن. مجموعة الاكاديميات الدولية.
6. أكرم سالم الجنابي. (2017). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين- مفاهيم- نظريات- مداخل- عمليات- دراسة حالة (الإصدار الأول). عمان. دار أمجد للنشر والتوزيع.
7. إلياس بن ساسي. (2011). الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعلمية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو (الإصدار الأول). الأردن: دار وائل للنشر.
8. امينة محمود حسين، و أمل عبد الحكم عباس. (2018). الإدارة الإستراتيجية (الطبعة الأولى). القاهرة: جامعة القاهرة.
9. إيمان حجاج، عبد العزيز هاشم، و أمينة محمود. (بدون سنة النشر). إدارة العمليات والإنتاج. القاهرة: قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة القاهرة.
10. باسم علاوي الجميلي. (1971). العمل في الاقتصاد الاسلامي. بيروت: دار الكتب العلمية.
11. باعمر محسن بن حفيظ. (2017). منهجية كايزن اليابانية. الرياض. دار الاصحاب للنشر والتوزيع.
12. ثابت عبد الرحمان إدريس، و جمال الدين محمد المرسي. (2007). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
13. ثامر ياسر البكري. (2008). استراتيجيات التسويق (الطبعة الثانية). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
14. ثامر ياسر البكري. (2012). إستراتيجيات التسويق (الطبعة الثالثة). عمان-الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
15. ثامر ياسر البكري. (2019). إستراتيجيات التسويق (الطبعة الرابعة). الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16. حسن محمد أحمد محمد مختار. (2009). الإدارة الإستراتيجية- المفاهيم والنماذج (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

17. حسين عبد المطلب الأسرج. (2018). المسؤولية الاجتماعية للشركات في الدول العربية.
18. حكمت رشيد سلطان، و محمود محمد أمين عثمان. (2021). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية. دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.
19. حميد عبد النبي الطائي. (2016). التسويق السياحي (مدخل استراتيجي). الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.
20. حيدر علي المسعودي. (2018). إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا. الأردن: دار اليازوري.
21. خالد بني حمدان، و وائل محمد إدريس. (2019). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. خيرى الجزيري. (2003). التمويل الإداري- المفاهيم- الأدوات- الإطار العام لاتخاذ القرارات الإدارية. القاهرة: (بدون دار نشر).
23. رائد محمد عبد ربه. (2016). دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع. عمان، الاردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
24. رضا الطويل، و حنضل العزاوي. (2016). عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الإستراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
25. زكريا مطلق الدوري. (2005). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (الطبعة الأولى). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
26. زيد احمد مبارك الحميري، و خالد حمد محمد حمد الحمادي. (2016). أثر القيمة المضافة على الأداء الامني (الإصدار الأولى). الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
27. زيد عبودي. (2018). إدارة المكاتب الأمامية الفندقية. عمان، الاردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
28. زينب مكى محمود البناء، و علاء فرحان طالب. (2012). إستراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار اليازوري العلمية.
29. سبرينة مانع، ودلال عظيمي. (2020). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية. عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
30. سعد العنزي، و جواد راضي. (2022). التحافات الإستراتيجية في منظمات الأعمال. عمان-الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
31. سعد علي ريجان المحمدي. (2020). الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (الطبعة الثانية). الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
32. سعد علي ريجان المحمدي. (2022). الإدارة الإستراتيجية: النظر إلى الحاضر بعين المستقبل (الطبعة الأولى). الاردن: دار اليازوري العلمية.

33. سعد غالب ياسين. (2018). الإدارة الإلكترونية. الاردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
34. سوار الذهب احمد عيسى، و زكي اسماعيل مكي. (2009). إدارة الإنتاج والعمليات. سوريا: جامعة العلوم والتكنولوجيا السورية بالتعاون مع جامعة السودان المفتوحة.
35. سيد عليوة. (2008). دورة إعداد الخطط الإستراتيجية. القاهرة: مكتبة جزيرة الورد.
36. شارلز هل، وجاريت جونز. (2001). الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل. (ترجمة، رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ.
37. شوقي ناجي جواد. (2010). المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية (الطبعة الأولى). الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
38. صاحب عبد مرزوك الجنابي. (2019). استراتيجيات القيادة والاشراف. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
39. صلاح عبد القادر النعيمي. (2021). الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
40. صلاح قصوة. (1986). نظرية القيمة في الفكر المعاصر. القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
41. طارق شريف يونس محمد. (2012). أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع.
42. طاهر قانة. (2018). المصارف الاسلامية ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للملكية الوقفية(الطبعة الأولى). الاردن : دار الخليج.
43. طاهر محسن الغالي، و وائل محمد ادريس. (2015). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. الاردن: دار وائل للنشر.
44. طاهر محسن الغالي، و وائل محمد إدريس. (2021). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل (الطبعة الثالثة). عمان: دار وائل للنشر.
45. عادل هادي البغدادي. (2019). موسوعة الإدارة الإستراتيجية المعاصرة منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
46. عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية- الرقابة والحوكمة (الطبعة الأولى). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
47. عبد البارئ ابراهيم درة، و ناصر محمد سعود جرادات. (2014). الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون النظرية والتطبيق (الطبعة الأولى). الاردن : دار وائل للنشر.
48. عبد الحق بن تفات، و حكيم بن جروة. (2021). تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزيائنها في بيئة تنافسية. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.

49. عبد العزيز زواتني. (2020). الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية (الطبعة الأولى). عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
50. عبد العزيز صالح بن حبتور. (2005). الإدارة الإستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
51. عبد الفتاح رضوان رضوان. (2013). البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
52. عبد الكريم محسن، وصباح مجيد النجار. (2012). إدارة الإنتاج والعماليات (الطبعة الرابعة). بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع.
53. عبد الله أحمد أنيس. (2012). إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
54. عرابي الحاج مداح. (2015). إدارة الأعمال الإستراتيجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
55. علاء فرحان طالب، و حسين حريجة غالي. (2011). إستراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
56. فاضل حمد القيسي، و علي حسون الطائي. (2014). الإدارة الإستراتيجية - نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
57. فريد النجار. (2000). المنافسة والترويج. الاسكندرية: دار الشهاب.
58. فضيلة داود سليمان. (2019). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية. بغداد: دار السيسبان.
59. قاسم نايف الحياوي. (2006). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
60. كامل صكر القيسي. (2017). ضوابط استخدام الموارد البشرية في الاقتصاد الاسلامي واثارها في التنمية. بيروت: دار الكتل العلمية.
61. لطيفة بكوش. (2021). نظام التكاليف على أساس الأنشطة. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
62. محسن احمد الخضيرى. (2004). صناعة المزايا التنافسية (الطبعة الأولى). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
63. محمد أحمد عوض. (2000). الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. مصر: الدار الجامعية.
64. محمد المحمدي الماضي. (2017). إدارة الإستراتيجية (الطبعة الثانية عشر). القاهرة: كلية التجارة جامعة القاهرة.
65. محمد تائر سعدون. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الطبعة الأولى). عمان: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.
66. محمد حازم اسماعيل الغزالي. (2021). التكاليف البيئية. الاردن: دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.
67. محمد عادل زكي. (2019). نقد مقياس القيمة. الاسكندرية: مدرسة الاسكندرية للاقتصاد السياسي.
68. محمد عبد الوهاب العزاوي. (2012). التسويق والمكانة الذهنية -منظور استراتيجي (الطبعة الأولى). الاردن: دار الحامد.
69. محمد محمد هاني. (2015). الإدارة الإستراتيجية الحديثة (الطبعة الأولى). عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.

70. محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، و إيهاب علي القرم. (2020). إدارة علاقة الزبون. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
71. محمود جاسم الصميدعي، و ردينة يوسف عثمان. (2011). التسويق الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
72. محمود جاسم محمد الصميدعي. (2010). إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
73. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية (الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
74. مصطفى محمود أبو بكر، و فهد بن عبد الله النعيم. (2010). الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة (الطبعة الثانية). الاسكندرية: الدار الجامعية.
75. معروف هوشيار. (2009). التخطيط الإستراتيجي (الطبعة الأولى). الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
76. نادية العارف. (2010). الإدارة الإستراتيجية (الطبعة الأولى). الاسكندرية: الدار الجامعية.
77. ناضم حسن الشريفي، و جايد مشكور سعود العامري. (2009). المحاسبة المتقدمة في الشركات: الأسس النظرية والعملية لإحتساب القيمة. عمان: زهران للنشر.
78. نراس ناجي رزوقي. (2020). تأثير إستراتيجية تقويم الأداء في الفاعلية التنظيمية. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
79. نبيل خليل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.
80. نجم عبود نجم. (2019). إدارة اللاملموسيات إدارة مالا يقاس. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
81. نوال عبد الكريم الاشهب. (2015). إدارة الوقت بالمفهوم الإستراتيجي (الطبعة الأولى). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
82. نيفين عزت علي الحبوشي، و أمل عبد الحكم عباس محمد. (2019). أصول الادارة. القاهرة: منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة.

ب- المجالات العلمية:

01. أحمد دن، وفتح نوي. (2014). دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة البديل الاقتصادي، حجم 1(العدد 02)، الصفحات 141-157.
02. أحمد عبد السميع علام. (2016). تطور مفهوم (نظرية القيمة) من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة. مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، حجم 17(عدد 01)، الصفحات 01-17.

03. أحمد يوسف، و محمد الامين دلوم. (2019). تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، حجم 08(عدد 01)، الصفحات 146-186.
04. إلياس بن سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، حجم 08(عدد 01)، الصفحات 230-248.
05. أمال لعقون، و أمان يوسف. (2021). خلق القيمة في المؤسسة باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة Eva - دراسة حالة مؤسسة الأوراسي 2019-2020. مجلة دراسات اقتصادية، حجم 15 (عدد 02)، الصفحات 234-251.
06. مجري صابر. (2018). تكوين الموارد البشرية كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل تطوري سيكولوجي للأفراد في بيئة العمل. مجلة طلبة للدراسات العلمية الاكاديمية، حجم 01 (العدد 01)، الصفحات 83-101.
07. بحرية مواعي، و عبد القادر براينيس. (2016). جدلية القيمة بين الفكر الاقتصادي والفكر المالي. مجلة البشلفر الاقتصادية، حجم 02 (عدد 03)، الصفحات 85-98.
08. بلال جاسم القيسي. (2015). خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة- دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21 (عدد 85)، الصفحات 202-239.
09. نائر صبري محمود الغبان. (2015). ثلوث التميز بتقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية مدخل اعتمادهما كركائز لتحقيق تنافسية منتج الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بيئة الأعمال المعاصرة. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة واسط، الحجم 01 (العدد 19)، الصفحات 332-372.
10. جهيدة ملوك، و عبد الوهاب رميدي. (2016). أثر خدمات ما بعد البيع على ولاء المستهلك للعلامة التجارية كوندور. مجلة معاريف، (العدد 21)، الصفحات 174-193.
11. حبيبة ياسف. (2013). أثر نط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة. مجلة الاقتصاد الإحصاء التطبيقي حجم 10 (عدد 01)، الصفحات 141-150.
12. حسام أحمد محمد البياتي. (2016). أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف -دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة العراقية. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم (37)، الصفحات 270-300.
13. دلال عظيمي، وسبرينة مانع. (2020). دراسة حالة حول تطبيق سلسلة القيمة وأثرها في تحسين الأداء الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، حجم 12(العدد 03)، الصفحات 152-170.

14. راضية دغمان، ومحي الدين شبيبة. (2022). دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 15(01)، الصفحات 165-180.
15. رشا مصطفى عبد الحميد الجوهري، عاشور سيد احمد حسين عصافت، و محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح. (2015). استخدام خرائط تدفقات القيمة لاغراض تطوير مرحلة التحليل واتخاذ القرارات في نموذج سلسلة القيمة. مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، حجم 19 (عدد04)، الصفحات 837-860.
16. زينب جبار يوسف. (2009). إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة- دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الانشائية. المجلة التقنية العراقية، حجم 22 (عدد 05)، الصفحات 58-70.
17. سارة موساوي، العباس بهناس، وعائشة بوعامر. (2018). دور وسائل الترويج في تسويق الخدمة المصرفية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية حجم 4(عدد02)، 291-311.
18. سردار عبد الله صابر، عبد الله صابر رزكار، و عمر علي بارزان. (2021). تبني أسلوب محاسبة السجلات المفتوحة وتأثيره في دعم استراتيجيات Porter التنافسية: دراسة استطلاعية لاراء عينة من محاسبي الشركات الصناعية في إقليم كردستان/ العراق. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، حجم 10 (عدد 01)، الصفحات 276-288.
19. سعاد معاليم، و بوحفص سميحة. (2017). إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة المضافة- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، حجم 09 (عدد 30)، الصفحات 399-412.
20. سليمة عبد الله، وكمال عايشي. (2017). دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة كوندور للالكترونيات. مجلة الاقتصاد الصناعي، حجم 07 (عدد02)، الصفحات 446-464.
21. سنان غالب المرهضي. (2008). الخيارات الإستراتيجية للمنتجات اليمينية: دراسة تحليلية للقطاع الصناعي اليمني(غير النفطي). مجلة الدراسات الاجتماعية (عدد 23)، الصفحات 53-93.
22. صالح ابراهيم يونس الشعباني، و هشام عمر حمودي عبد الحديدي. (2010). استخدام سلسلة القيمة كأحد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى. مجلة تنمية الرافدين- كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، مجلد 32 (عدد 97)، الصفحات 65-97.
23. صورية طيب الزغمي، و سامية بوضياف. (2020). دراسة حالة حول تطبيق سلسلة القيمة وأثرها في تحسين الأداء الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة دراسات وأبحاث -المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، حجم 12 (العدد 04)، الصفحات 273-286.

24. طه حسين نوي، آدم حديدي، ويسين الاخضر غربي. (2016). دور إدارة الودائع في التوفيق بين هديتي السيولة والربحية لدى البنوك التجارية الجزائرية. مجلة البديل الاقتصادي، حجم 3 (عدد 01). الصفحات 133-151.
25. الطيب داودي. (2001). نظرية القيمة عند ابن خلدون. مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، حجم 01 (عدد 01)، الصفحات 25-39.
26. عادل ذاکر النعمة، و نسرین محمد فتحي محمود. (2018). إستراتيجية التنوع للمنتج وإسهامها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة/ نينوى. مجلة كلية القلم الجامعة / كركوك (عدد 04)، الصفحات 01-37.
27. عاشور سيد احمد حسين عصافت. (1998). المركز الإستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة: دراسة حالة. الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة ، الصفحات 1-80.
28. عاطف عبد الرحمن عبد المجيد. (2003). إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من منظور استراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، حجم 27 (عدد 02)، الصفحات 117-158.
29. عبد القادر بن السعيد عقون. (2021). إستراتيجية البحث والتطوير (D&R) في المؤسسات كأساس لتفعيل التعاون الجزائري الدولي في مجال البحث العلمي. مجلة الإبتكار والتنمية الصناعية، حجم 04 (رقم 01)، الصفحات 01-29.
30. علاء فرحان طالب الدعمي، وعلي عبد الأمير عبد الحسين كمونة. (2013). دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز : بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء. مجلة كربلاء للإدارة والاقتصاد، حجم 02 (عدد 08)، الصفحات 174-204.
31. علي محمد ثجيل المعموري. (2007). نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة -مدخل استمرارية القيمة باستخدام إدارة تكاليف الجودة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. 318-347.
32. عماد صبيح الصفار، وعلاء محمد عبيد. (2016). دور تحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة. مجلة الإدارة والاقتصاد، حجم 39 (عدد 108)، الصفحات 237-251.
33. عمر أقاسم، و عبد الباسط بن عبيد. (2014). إستراتيجية العمليات ودورها في بناء مخطط الأعمال في المؤسسة. مجلة التكامل الاقتصادي، حجم 02 (عدد 02)، الصفحات 243-262.
34. عمر تاج السر عمر النور. (2018). إدارة التكلفة باستخدام سلسلة القيمة وتأثيرها على التكاليف في قطاع المقاولات. مجلة أماريك الصادرة عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، حجم 09 (عدد 31)، الصفحات 61-80.
35. عمر قاسم، و الشيخ سآوس. (2012). إدارة تكاليف سلسلة الإمداد من خلال التكامل بين أسلوب إدارة التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة. مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، حجم 10 (عدد 04)، الصفحات 209-243.

36. كريم عيسى سيروان، و محمد عبد العزيز محسن. (2020). منظومة تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية في الفكر الإداري والمحاسبي: دليل التطبيق. مجلة قه لاي زانست العلمية ، الجامعة اللبنانية الفرنسية-أربيل، كوردستان، العراق، حجم 05 (عدد 02)، الصفحات 658-687.
37. كريم محمد حميد. (2019). أثر علاقة تكاليف الجودة الشاملة وسلسلة القيمة في تحسين الأداء للوحدات الاقتصادية. مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، حجم 42(العدد122)، الصفحات 361-378.
38. كلثوم وأكلي. (2015). دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد 02 (13)، الصفحات 249-265.
39. محمد بن عمر. (2012). أهمية إستراتيجية الموارد البشرية في منظمات الأعمال. مجلة دراسات اقتصادية، حجم 06 (عدد 02)، الصفحات 227-238.
40. محمد بوسته، و أمينة ساهل. (2022). الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة. مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، حجم 04(رقم 02)، الصفحات 81-106.
41. محمد جودت ناصر، و محمد أحمد حمود. (2013). أثر التحليل الاستراتيجي على الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنشآت الدوائية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، حجم 35(عدد 03)، الصفحات 31-50.
42. محمد جودت ناصر، و محمد أحمد حمود. (2013). أثر التحليل الإستراتيجي على الخيارات الإستراتيجية التنافسية للمنشآت الدوائية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، حجم 35 (عدد 03)، الصفحات 31-50.
43. محمد عبد الله محمد عبد الله. (2019). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية (العدد 01)، الصفحات 291-345.
44. محمد يوسف عباس، و رائد غانم رحيم. (2020). العوامل المؤثرة على الخيارات الإستراتيجية للمنظمات الاقتصادية الخاصة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في مجموعة من المنظمات الاقتصادية في بغداد. مجلة كلية الاسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والانسانية، حجم 02 (عدد 02)، الصفحات 13-31.
45. مديحة بخوش. (2018). تطور مفهوم القيمة في الفكر الاقتصادي: من الحضارة اليونانية إلى اقتصاد المعرفة. مجلد 10 (عدد 02)، الصفحات 193-204.
46. معن وعبدالله المعاضيدي، و محمود شعبان خضر البدراني. (2021). أثر الاستجابة الإستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الخيار التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، حجم 17 (53)، الصفحات 71-89.

47. منال جبارة سرور، و مهند هادي صالح. (2016). سلسلة القيمة كأحد أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية بهدف التخفيض. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، مجلد 11 (عدد 41)، الصفحات 233-261.
48. ناصر جرادات، فايز أبو عامرية، و محمد ديرية. (2017). دور استخدام نظم المعلومات على الأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، حجم 08 (عدد 02)، الصفحات 109-140.
49. نسرين محمد، وفتحي يوسف. (2021). أثر الافصاح عن معلومات إعادة تكامل سلسلة القيمة في فترات الازمات وما بعدها على سلوك المستثمرين ودقة تنبؤات المحللين الماليين (دراسة تجريبية مقارنة). مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية، حجم 05 (العدد 01)، الصفحات 1047-1121.
50. نصر الدين عبد الرزاق عبد الرزاق إبراهيم، و محمد عبد العاطي عبد الله المكّي. (2019). أثر الخيارات الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي- دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات الإدارية في شركات الاتصال السودانية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، حجم 03 (عدد 01)، الصفحات 286-307.
51. نعيمة عبدي. (2017). حوكمة المؤسسات كمدخل لخلق القيمة. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -العدد الاقتصادي، الحجم 11(عدد03)، الصفحات 370-383.
52. هائل أبو رشيد، و اسماعيل خليل الحسين. (2021). إمكانية استخدام تحليل سلاسل القيمة لتخفيض تكلفة الخدمات التعليمية في الجامعات الحكومية السورية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 63)، الصفحات 215-228.
53. يحي بدرأوي. (2014). أثر جودة المعلومات على مراحل عملية الخيار الإستراتيجي. مجلة دفاتر اقتصادية، حجم 05 (عدد 02)، الصفحات 83-100.

ت- الرسائل الجامعية:

1. ايثار عبد الهادي الفيحان المعموري. (1999). أثر أنشطة المنظمة في اسناد أبعاد التنافس- دراسة تحليلية في شركة الصناعات الإلكترونية. أطروحة دكتوراه. كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة بغداد.
2. أمين بن سعيد. (2015). إدارة التكاليف من منظور استراتيجي كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
3. راضية عطوي. (2017). الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الأرباح. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
4. رانية غضاب. (2014). استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لانظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud بسكرة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

5. وهيبة شارف. (2021). دور المزيج الترويجي في ادراك الزبون لقيمة المنتج -دراسة تجريبية لمتعاملي الهاتف النقال (جازي، موبيليس، أوريدو) بولاية سعيدة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سعيدة :جامعة الطاهر مولاي.
6. صباح فوزي صالح. (2014). الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
7. عبد الرحمان بوطيبة. (2017). تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة. أطروحة دكتوراه . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلوي.
8. عبد الله تعتاع. (2014). أثر إدارة التكلفة على سلسلة القيمة - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن: جامعة جرش الاهلية.
9. سلوى عربية. (2021). التميز التنافسي للمؤسسة الناشطة في قطاع الصناعات الكهرومنزلية من خلال تحليل سلسلة القيمة -دراسة حالة مجمع كوندور -. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
10. علي عبد الله صالح الشطبي. (2021). إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة لتدعيم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد - داسة ميدانية على المنشآت الصناعية اليمينية. أطروحة دكتوراه . كلية الدراسات التجارية، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
11. بدر الدين قدوج. (2021). تكاليف التمويل وأثرها على قيمة المؤسسة . أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، برج بوعرييج: جامعة محمد البشير الابراهيمي.
12. محمد جميل العضايلة. (2004). أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية. رسالة مجستير . قسم الإدارة العامة، الأردن: جامعة مؤتة.
13. محمود عبد الله جمعة ابوعنجة. (2015). اساليب التحليل الإستراتيجي ودورها في تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية. أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
14. مريم نايت عطية. (2017). مساهمة الأطراف ذات المصالح في خلق القيمة على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة تطبيقية للفترة 2011-2014. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.
15. نورالدين وكال. (2020). دور اليقضة التسويقية في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة: حالة مؤسسة الصناعات الالكترومنزلية"كوندور" ببرج بوعرييج. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف.

16. هلال وسام أرحاب. (2017). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة لعينة من المؤسسات للفترة ما بين 2011-2015. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية: جامعة غرداية.
17. الوليد الهلاي. (2009). الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
18. يوسف بن حمودة. (2015). خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
19. اسحاق خرشي. (2015). استراتيجية اعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي. 20.
20. زينب شطبية. (2009). دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ث- المنشورات:

1. يونس عواد، رعد الصرن، ومجد صقور. (2016). الإدارة الإستراتيجية. دمشق، منشورات كلية الاقتصاد: جامعة دمشق.
2. نيفين عزت علي الحبشي، و أمل عبد الحكم عباس محمد. (2019). أصول الإدارة. القاهرة: منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة.
3. مجلة المنظمة العالمية للزراعة. (2020). الأسواق الزراعية والتنمية المستدامة. روما.
4. فيك فان فورين. (2021). تطوير سلسلة القيمة من أجل العمل اللائق (مجلة منظمة العمل الدولية).

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

أ- الكتب:

01. Alazard, Claude; Separie, Sabine. (2010). *Contrôle de gestion : Manuel et application*. Paris, France: Dunod.
02. Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, M. S. (1997). *Management Accounting* (2nd Ed). USA: Prentice Hall Inc.
03. Bhalerao, K., Mehunkar, S., & More, R. (2021). *Principales of Strategic Management* (éd. 01). Bangalore -India: Archers & Elvators Publishing House.
04. Botten, N. (2009). *Entreprise Strategy*. USA: CIMA Publishing.

05. Brown, S. (1996). *Strategic Manufacturing for Competitive Advantage, Transforming Opération from shop Floor to Strategy* (01 Ed). London: Prentice Hall.
06. Buttle, f. (2004). *Customer Relationship Management: concept and tools*. USA: Butterworth-Heinemann.
07. Certo, S. C., & Trevis, C. (2015). *Modern Management: Concepts and Skills* (14th Ed). USA: Pearson education INC.
08. Certo, S., & Peter, P. (1995). *The Strategic Management Process* (3rd Ed). USA: Irwin Bub.
09. Collis, D., & Montgomery, C. (1995, July- August). Competing on Ressources: Strategy in the 1990. *Havard Business Review* .
10. Cravens, D. W., & Plercy, N. F. (2000). *Strategic Marketing*. N.Y USA: Irwin Mc Graw-Hill.
11. Daft, R. L. (2007). *Strategic Management* (09th Ed). New York: Pearson Education Inc.
12. Davis, J. H., & Gldberg, R. A. (1957). *A CONCEPT OF AGRIBUSINESS*. Boston, USA: President and fellows of Havard College.
13. Dejoux, C. (2000). Indice de la gestion des Compétences Professionnelles sur la Valeur de l'Entreprise. *Colloque AIMS Montpellier* .
14. Detrie, J. P. (2005). *STRATEGOR: politique general de l'Entreprise* (04 Ed). Paris: DUNOD.
15. Drucker, P. (1974). *Management: Tsk, Responsibilities, and Practices*. New York: Harper & Row.
16. Fred, D. R. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases*. New Jersey: Pearson Education Inc (Prentice Hall).
17. GALE, B. (1994). *Mnaging Customer Value*. New York : Free Press.
18. Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Thompson, A. A. (2015). *Essentials of Strategic Management: the quest for Competitive Adventage* (4th Ed). New York: McGraw- Hill Education.
19. Guellec, D. (2009). *Economie de l'innovation*. Paris: la Découverte.
20. Herr, M. L., & Muzura, T. J. (2012). Le développement des chaines de valeur au service du travail décent . bureau international du travail, Genève: suisse.
21. Hill, C. W., & Jones, G. R. (1998). *Strategic Management*. (m. R. Refai, & m. s. Abdelmotaal, Trads.) USA: Houghton Mifflin Company.
22. Hodje, B., & Anthony, W. (1991). *Organization Theory: A Strategic Approach* (4th Ed). USA: Allyn & Bacon.
23. Horngren, C., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting A Managerial Emphasis* (14 th Ed). USA: Prentice Hall.

24. Johansson, M., & Pallmar, G. (2014). *international Growth Strategies for Softwar Companies: Theory and Practice*. Stockholm: Vulkan Bokforlag.
25. Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy* (4th Ed). London: Prentice Hall.
26. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (08th Ed). USA: Prentice Hall.
27. Jones, G., Schilling, M., & Hill, C. (2019). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach* (13th Ed). USA: South-Western College Publishing.
28. Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A Handbook for value Chain Research*. canada: international development research.
29. Kotler, P. (1997). *Marketing management*. USA: Prentice Hill, Inc.
30. Kotler, P., & Keller, K. L. *A Framework For Marketing Management* (16th Ed). USA: Pearson.
31. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2nd Ed). New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.
32. Lamarque, E. (2014). *Strategie de la banque et de l'assurance*. Paris: Dunod.
33. Langabeer, J. R., & Napiewocki, J. (2000). *Competitive Busness Strategy for Teaching Hospitals*. USA: Greenwood Publishing Group, INC.
34. Mabblerley, J. (1998). *ACTIVITY-BASED COSTING IN FINANCIAL INSTITUTION -How to Support Value-based Management and Manage Your Resources Effectivelyi*. Great Britain: Pitman Publishing.
35. Mabblerly, J. (1998). *ACTIVITY-BASED COSTING I N FINANCIAL INSTITUTIONS*. Great Britain: Pitman Publishing.
36. Macmillan, H., & Tampoe, M. (2001). *Strategic management: Process, Content, and Implementation*. USA: Oxford University Press.
37. Maney, G. M., Kutz-Flamenbaum, R. V., Rohlinger, D. A., & Goodwin, J. (2012). *Strategies For Social Change*. London: Regents of the University of Minnesota Press.
38. Maria, C. (1991). *la qualité des produits industriels*. Paris: Dunod.
39. Miller, A., & Dess, G. (1996). *Strategic management* (02nd Ed). New York: McGraw-Hill.
40. Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). *Strategy Safari: A guided Tour Through The Wilds of Strategic Mnagement*. New York: Free Press ADivision of Simon & Schuster Inc.
41. Mitchell, J., Kean, J., & Coles, C. (2009). *Trading Up: How aValue Cain Approach Can Benefit The Rural Poor,Copla Global-Overseas Developement Institute (UK), P49*. London: COPLA Global: Overseas Developement Institute.
42. Monroe, K. B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York: Mc Graw - Hill.

43. Montebello, M. (2003). *Stratégie de création de valeur pour le client*. France: Economica.
44. Morvan, Y. (1991). *Fondaments d'économie industrielle*. Paris: Economica.
45. Nugraha, D. S. (2010). *Extending the Concept of Value Chain Governance: An Institutional Perspective Comparative Case Studies from Dairy Value Chains in Indonesia*. Berlin: Humboldt- Universität .
46. Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* (03rd Ed). USA: McGraw-Hill, INC.
47. Paley, N. (2005). *Successful Business Planning Energizing Your Company's Potential*. USA: Viva Private Limited.
48. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage creating and sustaining superior performance*. New york: A division of simon & schuster Inc.
49. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
50. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York USA: Free Press.
51. Porter, M. (1999). *l'avantage concurrentiel- Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. (Trad P. de Lavergne) Paris: DUNOD.
52. Porter, M. (1997). *L'avantage concurentiel*. (Trad P. de Lavergne) Paris: Dunod.
53. REYNAUD, E. (2009). *La Création de Valeur en Stratégie*. France: Revue Française de Gestion.
54. Richard, F. (1998). *Recherche, Invention et Innovation*. Paris: Economica.
55. Robbins, S. (1987). *Organizational Theory*. New Jersey: Prentic Hall.
56. Roben, X. (2018). *devenez un as de la strategie*. la bibliotheque du manageere.
57. Roman, L. W., & Michael, W. .. (2005). *Handbook of cost management*. New Jersey- USA: John Wiley & Sons Inc.
58. Schoeder, R. (2004). *Introduction to Operations Management*. USA: MgGraw-Hill.
59. Shank, John.k; Govindarajan, Vijai. (1993). *Strategic Cost Management: the new tool for competitive advantage*. New York: A Division of simon & Schuster INC.
60. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, I. A. (2019). *Crafting & Executing: Consept and Cases* (22 Ed). USA: McGraw- Hill Education.
61. Thompson, J., & Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and change* (5th Ed). USA: Cengage Learning Business Press.
62. Weil, R. L., & Michael, M. (2005). *COST MANAGEMENT*, USA: John Wiley & Sons INC, New Jersey.
63. WHEELLEN, L., & HUNGER, J. (2011). *Strategic Management and Business Policy* (13 Ed). Boston.USA: Pearson international Edition.

64. Wheelen, T. L., Hunger, J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15 Ed). New York: Pearson Education Limited.

ب- المجلات العلمية:

01. AL-Maryani, M. A., & Al-Saadawi, A. J. (2021). Applying the Value Chain Analysis Technique and Its Role in Reducing Production Costs An applied Study in Al Diwaniyah Tires Factory. *Al Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, Vol 23* (N° 01), pp. 62-70.

02. Barney, J. (1991). Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17* (01), pp. 99-120.

03. Bharadwaj, S. G., Varadarajan, R. P., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing, 57* (octobre), pp. 83-99.

04. Butz, H. J., & Goodstein, L. D. (1996). Measuring Customer Value : Gaining the Strategic Advantage. *Organizational Dynamics* (02), 63-77.

05. Charalambis, A., Kerbache, L., Mischkot, M., & Pedersen, D. B. (2018). Value Chain and production cost optimization by integrating additive manufacturing in injection molding process chain. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* (N°100), pp. 783-795.

06. Corinne, V. D. (2016). Construire une chaine de valeur « tourisme durable » sur un territoire : un approche par la théorie de l'Acteur-Réseau. *Management & avenir* (84), pp. 159-177.

07. Dekker, H. C. (2003). Value Chain Analysis in Interfirm Relationship : A Field Study. *Management Accounting Research, 14* (01), pp. 01-23.

08. Djidjan, H. F. (2021). The role of The Value Chain in Supporting The Sustainability Strategy in Economic Units-Form an Accounting Point of View An Exploratory Study. *Journal of Administration and Economics* (N°128), pp. 294-316.

09. Ellamrani, B., & Houfaïdi, S. (2016). Proposition d'un Instrument de Mesure de la Qualité de Service Perçue par les Usagers des Administrations Publiques Marocaines. *European Scientific Journal, 12* (29), pp. 289-306.

10. Emmanuelle, R. (2009). La création de Valeur en Stratégie. *Revue Française de Gestion, 06* (196), pp. 107-111.

11. Feller, A., Shunk, D., & Callarman, T. (2006). Value Chains Versus Supply Chains. *BPT trends* , pp. 01-07.

- 12.Fontan, C. (2006). « l'outil » filière agricole pour le développement rural. *Centre d'économie du développement* (124), pp. 01-27.
- 13.Ghazinoory, S., Fatemi, M., & Adab, A. (2022). Iranian Steel Value Chain : Advantageous but unsustainable. *Clean Technologies and Environmental Policy* , pp. 2099-1115.
- 14.Khairul, A. M., & Hayati, H. A. (2013). Total Quality Management Approach for Malaysian Food Industry : Conceptual Framework. *Journal of Advanced Management Science, 01* (N°04), pp. 405-409.
- 15.Kichore, V., & Abdul, R. (2018). CRITICAL EVALUATION OF VALUE CHAIN ANALYSIS FOR ASSESSING COMPETITIVE ADVANTAGE-A STUDY ON SELECT COMPANIES OF E-TAILING INDUSTRY. *Academy of Strategic Management Journal, 17* (06), pp. 01-14.
- 16.Kirli, M., & Gûmûs, H. (2011). The Implementation of Strategic Management Accounting Based On Value Chain Analysis : Value Chain Accounting. *International Journal of Social Science and Humanity Studies, vol 03* (N° 01), pp. 307-321.
- 17.Miller, C., & DA SILVA, C. (2007). Value chain financing in agriculture. *Entreprise Development and Microfinance, 18* (02), pp. 95-108.
- 18.Nagy, J., Olah, J., Erdei, E., Maté, D., & Popp, J. (2018). The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain–The Case of Hungary. *Journal Sustainability* (N°10), pp. 1-25.
- 19.Sang, C. J. (2014). Analysis of Strategic Management of Samsung Electronics Company Through the Generic Value Chain Model. *International journal of Software Engineering and its Applications, 08* (12), pp. 133-142.
- 20.Shank, J. (1989). Strategic cost management : new wine, or just new bottles ? *Journal of Management Accounting Research* (01), pp. 47-65.
- 21.Shank, J., & Govindarajan, V. (1993). Strategic cost management : the value chain perspective. *Management Accounting Research* (N° 04), pp. 177-197.
- 22.Tomic, V. D., & Andrijasevic, M. (2014). COST MANAGEMENT IN THE INTERNAL VALUE CHAIN OF INTEGRATED APPLICATION OF ACTIVITY-BASED COSTING, KAIZEN CONCEPT AND TARGET COSTING. *Megatrend Revija, 11* (04), pp. 365-380.
- 23.Woodruff, R. B. (1997). Customer Value : The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* , pp. 139-153.
- 24.Wright, P. (1987). Research notes and communications a refinement of porter's strategies. *Strategic Management Journal, 08*, pp. 93-101.
- 25.Xhavit, I., Mustafa, N., & Latkovikj, T. M. (2020). Linking Porter's Generic Strategies to Firm Performance. *Futur Business Journal, 06* (03), pp. 1-15.
- 26.Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value : A means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* (52), pp. 2-22.

01.Gaëlle, P. (2017). Caractérisation et gestion de la Valeur durable dans les Chaines de Valeur agroalimentaires. *Thèse de doctorat en Science de gestion* . Université de Paris – Saclay, Paris : France.

الملاحق

ملحق رقم (01): طلب تحكيم استبانة
جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

من الطالب: شرع لمين

البريد الإلكتروني: chara.lamine@univ-ghardaia.dz

هاتف رقم: 06.71.15.16.17

إلى سعادة الدكتور:

الموضوع: طلب تحكيم استبيان

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، وبهدف إنجاز الدراسة الميدانية للأطروحة المعنونة بـ "أثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لإنتاج الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE، يطيب لي سعادة الدكتور (ة) الفاضل(ة) أن أطلب من حضرتكم تحكيم الاستبيان المرفق وإبداء رأيكم في ما ترونه مناسباً.

مع أسمى عبارات الشكر والتقدير

مرفقات:

- الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية للدراسة.
- فرضيات الدراسة.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	جامعة الانتساب
بن ساحة علي	أستاذ محاضر أ	غرداية
كمال قاسمي	أستاذ التعليم العالي	المسيلة
علماوي أحمد	أستاذ التعليم العالي	غرداية
حنيش فتحي	أستاذ محاضر أ	غرداية
انساعد رضوان	أستاذ التعليم العالي	الشلف
كسنة محمد	أستاذ التعليم العالي	غرداية
فايزة محلب	أستاذ محاضر أ	سطيف
أعجيلة محمد	أستاذ التعليم العالي	غرداية
مخلوف عزالدين	أستاذ التعليم العالي	الجلوفة

الملحق رقم (03): استبانة الدراسة

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

سيدي المحترم، في إطار استكمال الدراسة الميدانية لأطروحة دكتوراه المعنونة بـ "أثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية" نطلب منكم وضع علامة (X) أمام العلامة التي ترونها مناسبة، مع التحلي سيدي الفاضل بالدقة والموضوعية في ذلك، كما نعلمكم أن هذه البيانات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- المستوى الدراسي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
- المستوى الوظيفي: رئيس مصلحة رئيس دائرة إطار سامي
- الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: تحليل حلقات سلسلة القيمة لمؤسسة ALFAPIPE

العدد	رقم العبارة	العبارة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	
حلقات الأنشطة الرئيسية	1					تتوفر مؤسسة ALFAPIPE على مخازن تستجيب لشروط السلامة لتفادي إتلاف المواد الأولية.
	2					تتمم مؤسسة ALFAPIPE بمراقبة الكميات المخزنة من المواد الأولية.
	3					تقوم مؤسسة ALFAPIPE بمتابعة المخزون من خلال تسجيل كافة

					العمليات التي تتم في المخزن.	
					4	يتم تدفق المواد الخام من المخازن إلى المصنع بشكل منتظم.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أنشطة الإنتاج	
					5	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لضمان سير العملية الإنتاجية من خلال امتلاكها لعددًا كافيًا من الآلات اللازمة.
					6	تقوم مؤسسة ALFAPIPE بوضع برنامج الصيانة لتفادي عرقلة خط الإنتاج.
					7	تعتمد مؤسسة ALFAPIPE على استراتيجية الإنتاج حسب الطلب لتجنب الإنتاج الفائض.
					8	تعمل مؤسسة ALFAPIPE على التنبؤ بحجم الإنتاج.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أنشطة الإمدادات اللوجستية الخارجية	
					9	لمؤسسة ALFAPIPE مساحة كافية لتخزين السلع تامة الصنع.
					10	تسعى مؤسسة ALFAPIPE للحفاظ على قيمة المنتجات التامة الصنع من خلال توفير معدات مناسبة لتوزيعها.
					11	تبحث مؤسسة ALFAPIPE عن طرق توزيع المنتجات -نحو الزيوت- بأقل التكاليف.
					12	تضمن مؤسسة ALFAPIPE إمداد الزبائن بالأنابيب التامة الصنع إلى مختلف الورشات.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أنشطة التسويق والبيع	
					13	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لخلق قنوات اتصال مع زبائنها.
					14	تتواصل مؤسسة ALFAPIPE الحملات الإعلانية والعروض الترويجية لها.
					15	تلتزم مؤسسة ALFAPIPE بمواعيد التسليم.
					16	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتقدم منتجات وفقا لطلبات الزبائن.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أنشطة خدمات ما بعد البيع	
					17	تلتزم مؤسسة ALFAPIPE بتصليح عيوب منتجاتها الملاحظة من طرف زبائنها.

					تضمن مؤسسة ALFAPIPE جودة منتجاتها خلال فترة الاستغلال.	18
					تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتوفير فترة ضمان منتجاتها أطول مقارنة بمنافسيها.	19
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أنشطة البنية الأساسية التحتية (الهيكل التنظيمي، الرقابة، الإدارة، التمويل والمحاسبة).	
					تعتمد مؤسسة ALFAPIPE على هيكل تنظيمي يتماشى مع استراتيجيتها.	20
					يساعد الهيكل التنظيمي المعتمد في تقسيم الوظائف وتحديد المسؤوليات.	21
					تخضع مؤسسة ALFAPIPE بصفة دورية للرقابة من الجهات المختصة.	22
					يساعد نظام المحاسبة المعتمد بتوفير معلومات دقيقة ومناسبة.	23
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أنشطة إدارة الموارد البشرية	
					تتم مؤسسة ALFAPIPE بتطبيق استراتيجية توظيف مناسبة.	24
					تحدد المهام لكل وظيفة حسب المعارف المكتسبة.	25
					تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتحفيز العمال من خلال تحسين مستوى الأجور.	26
					تتم مؤسسة ALFAPIPE بتكوين العمال لتنمية المهارات.	27
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أنشطة التطوير التكنولوجي	
					تسجل مؤسسة ALFAPIPE ارتفاع الإنفاق على البحث والتطوير التكنولوجي.	28
					تساهم التكنولوجيا المستخدمة في استحداث طرق جديدة للإنتاج.	29
					تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تطوير تصميم منتجات المؤسسة.	30
					تساعد التكنولوجيا المستعملة في تبسيط مختلف الإجراءات الإدارية.	31
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أنشطة التموين (المشتريات)	
					تسعى مؤسسة ALFAPIPE لاقتناء مواد أولية ذات جودة عالية.	32
					تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتنويع مصادر التوريد .	33
					تسعى مؤسسة ALFAPIPE لخلق قنوات اتصال مع مورديها.	34

حافظات الأنشطة الداعمة (المساندة)

					تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتوفير المواد الأولية بالسعر المناسب.	35	
--	--	--	--	--	---	----	--

المحور الثالث: الخيارات الاستراتيجية

غير موافق		محايد		موافق		الخيارات الاستراتيجية	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	رقم العبارة	البعد الأول: خيار التركيز على التمايز	
					36	تركز مؤسسة ALFAPIPE على استهداف السوق المحلي لمنتجاتها.	
					37	تركز مؤسسة ALFAPIPE نشاطها على قطاع معين.	
					38	تحتّم مؤسسة ALFAPIPE بتقديم منتجات تنال رضاء زبائنّها.	
					39	تسعى مؤسسة ALFAPIPE للاستمرار في تقديم نفس المنتجات المقدمة حاليا.	
					40	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتقديم منتجات ذات خصائص مختلفة عن المنافسين.	
					41	تركز مؤسسة ALFAPIPE على عامل الجودة مقارنة بمنافسيها.	
					42	تحرص مؤسسة ALFAPIPE على تسليم المنتج في الوقت المحدد.	
					43	تركز مؤسسة ALFAPIPE على التكنولوجيا لتحسين جودة منتجاتها.	
					44	تسعى مؤسسة ALFAPIPE إلى تدعيم الابتكار من خلال البحث عن طرق إنتاجية جديدة.	
					45	تساهم التكنولوجيا المستعملة في رفع مستوى الأداء.	
					46	تساهم التكنولوجيا المعتمدة في تقليل نسب المعيب في المنتجات.	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	رقم العبارة	البعد الثاني: خيار التركيز على القيادة بالتكلفة	
					47	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لامتلاك وسائل نقل خاصة لتوريد المواد الأولية بهدف خفض التكاليف.	
					48	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لامتلاك وسائل نقل خاصة بما لخفض تكاليف توزيع منتجاتها.	
					49	تسعى مؤسسة ALFAPIPE لخفض التكاليف من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	

					تهتم مؤسسة ALFAPIPE بالأنشطة التي تضيف قيمة.	50
					تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتحديد الأجور بناء على مردوديتها.	51
					تقوم مؤسسة ALFAPIPE بدراسة تكاليف كل الأنشطة التي تمارسها.	52
					تتبنى مؤسسة ALFAPIPE طرق وأساليب واضحة لتخفيض التكاليف.	53

شكرا جزيلاً على تعاونكم

المشرف: د/ علي بن ساحة

الطالب: لمين شرع

ملحق رقم (04): مخرجات التحليل الإحصائي SPSS-V25 للبيانات

Corrélations

CORRELATIONS

/VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 ع18 ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31 ع32 ع33 ع34 ع35
القيمة_سلسلة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		سلسلة القيمة
سلسلة القيمة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	70
تتوفر مؤسسة ألفايب على مخازن تستجيب لشروط السلامة لتفادي إتلاف المواد الأولية.	Corrélation de Pearson	,804**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تهتم مؤسسة ألفايب بمراقبة الكميات المخزنة من المواد الأولية.	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تقوم مؤسسة ألفايب بمتابعة المخزون من خلال تسجيل كافة العمليات التي تتم في المخزن.	Corrélation de Pearson	,434**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70

يتم تدفق المواد الخام من المخازن الى المصنع بشكل منتظم.	Corrélation de Pearson	,724**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسعى مؤسسة ألفايب لضمان سير العملية الإنتاجية من خلال امتلاكها لعدد كافيا من الآلات اللازمة.	Corrélation de Pearson	,631**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تقوم مؤسسة ألفايب بوضع برنامج الصيانة لتفادي عرقلة خط الإنتاج.	Corrélation de Pearson	,411**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تعتمد مؤسسة ألفايب على إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب لتجنب الإنتاج الفائض.	Corrélation de Pearson	,518**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تعمل مؤسسة ألفايب على التنويع بحجم الإنتاج.	Corrélation de Pearson	,271*
	Sig. (bilatérale)	0,023
	N	70
لمؤسسة ألفايب مساحة كافية لتخزين السلع تامة الصنع.	Corrélation de Pearson	,587**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسعى مؤسسة ألفايب للحفاظ على قيمة المنتجات التامة الصنع من خلال توفير معدات مناسبة لتوزيعها.	Corrélation de Pearson	,394**
	Sig. (bilatérale)	0,001
	N	70
تبحث مؤسسة ألفايب عن طرق توزيع المنتجات - نحو الزيوت- بأقل التكاليف.	Corrélation de Pearson	,483**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تضمن مؤسسة ألفايب إمداد الزبائن بالأنابيب التامة الصنع الى مختلف الورشات.	Corrélation de Pearson	,573**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسعى مؤسسة ألفايب لخلق قنوات اتصال مع زبائنهم.	Corrélation de Pearson	,468**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تمارس مؤسسة ألفايب الحملات الإعلانية والعروض	Corrélation de Pearson	,417**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70

الترويجية لها.	N	70
تلتزم مؤسسة ألفايبب بمواعيد التسليم.	Corrélation de Pearson	,427**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسعى مؤسسة ألفايبب لتقديم منتجات وفقا لطلبات الزبائن.	Corrélation de Pearson	,286*
	Sig. (bilatérale)	0,016
	N	70
تلتزم مؤسسة ألفايبب بتصليح عيوب منتجاتها الملاحظة من طرف زبائنها.	Corrélation de Pearson	,492**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تضمن مؤسسة ألفايبب جودة منتجاتها خلال فترة الاستغلال.	Corrélation de Pearson	,385**
	Sig. (bilatérale)	0,001
	N	70
تسعى مؤسسة ألفايبب لتوفير فترة ضمان منتجاتها أطول مقارنة بمنافسيها.	Corrélation de Pearson	,338**
	Sig. (bilatérale)	0,004
	N	70
تعتمد مؤسسة ألفايبب على هيكل تنظيمي يتمشى مع إستراتيجيتها.	Corrélation de Pearson	,669**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
يساعد الهيكل التنظيمي المعتمد في تقسيم الوظائف وتحديد المسؤوليات.	Corrélation de Pearson	,705**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تخضع مؤسسة ألفايبب بصفة دورية للرقابة من الجهات المختصة.	Corrélation de Pearson	,422**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
يساعد نظام المحاسبة المعتمد بتوفير معلومات دقيقة ومناسبة.	Corrélation de Pearson	0,234
	Sig. (bilatérale)	0,051
	N	70
تهتم مؤسسة ألفايبب بتطبيق إستراتيجية توظيف مناسبة.	Corrélation de Pearson	,547**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تحدد المهام لكل وظيفة حسب	Corrélation de Pearson	,437**

المعارف المكتسبة.	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تقوم مؤسسة ألفا بايب بتحفيز العمال من خلال تحسين مستوى الأجور.	Corrélation de Pearson	,482**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,571**
تهتم مؤسسة ألفا بايب بتكوين العمال لتنمية المهارات.	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسجل مؤسسة ألفا بايب ارتفاع الإنفاق على البحث والتطوير التكنولوجي.	Corrélation de Pearson	,578**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,807**
تساهم التكنولوجيا المستخدمة في استحداث طرق جديدة للإنتاج.	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تطوير تصميم منتجات المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,552**
تساعد التكنولوجيا المستعملة في تبسيط مختلف الإجراءات الإدارية.	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسعى مؤسسة ألفا بايب لإقتناء مواد أولية ذات جودة عالية.	Corrélation de Pearson	,767**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,649**
تقوم مؤسسة ألفا بايب بتنويع مصادر التوريد.	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسعى مؤسسة ألفا بايب لخلق قنوات اتصال مع مورديها.	Corrélation de Pearson	,595**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,288
تسعى مؤسسة ألفا بايب لتوفير المواد الأولية بالسعر المناسب.	Sig. (bilatérale)	0,016
	N	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

CORRELATIONS

/VARIABLES=الاستراتيجية_الخيارات ع36 ع37 ع38 ع39 ع40 ع41 ع42 ع43 ع44 ع45
ع46 ع47 ع48 ع49 ع50 ع51 ع52 ع53
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		الخيارات الإستراتيجية
الخيارات الإستراتيجية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	70
تركز مؤسسة ألفايباب على	Corrélation de Pearson	,636**
استهداف السوق الوطني لمنتجاتها.	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تركز مؤسسة ألفايباب نشاطها	Corrélation de Pearson	,610**
على قطاع المحروقات.	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تهتم مؤسسة ألفايباب بتقديم	Corrélation de Pearson	,705**
منتجات تنال رضاء زبائننا.	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسعى مؤسسة ألفايباب للاستمرار	Corrélation de Pearson	,683**
في تقديم نفس المنتجات المقدمة	Sig. (bilatérale)	0,000

حاليا.	N	70
تسعى مؤسسة ألفايب لتقديم منتجات ذات خصائص مختلفة عن المنافسين.	Corrélation de Pearson	,397**
	Sig. (bilatérale)	0,001
	N	70
تركز مؤسسة ألفايب على عامل الجودة مقارنة بمنافسيها.	Corrélation de Pearson	,306*
	Sig. (bilatérale)	0,010
	N	70
تحرص مؤسسة ألفايب على تسليم المنتج في الوقت المحدد.	Corrélation de Pearson	,662**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تركز مؤسسة ألفايب على التكنولوجيا لتحسين جودة منتجاتها.	Corrélation de Pearson	,504**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسعى مؤسسة ألفايب إلى تدعيم الابتكار من خلال البحث عن طرق إنتاجية جديدة.	Corrélation de Pearson	,425**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تساهم التكنولوجيا المستعملة في رفع مستوى الأداء.	Corrélation de Pearson	,374**
	Sig. (bilatérale)	0,001
	N	70
تساهم التكنولوجيا المعتمدة في تقليل نسب المعيب في المنتجات.	Corrélation de Pearson	,710**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسعى مؤسسة ألفايب لامتلاك وسائل نقل خاصة لتوريد المواد الأولية بهدف خفض التكاليف.	Corrélation de Pearson	,452**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسعى مؤسسة ألفايب لامتلاك وسائل نقل خاصة بها لخفض تكاليف توزيع منتجاتها.	Corrélation de Pearson	,610**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تسعى مؤسسة ألفايب لخفض التكاليف من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	Corrélation de Pearson	,513**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تهتم مؤسسة ألفايب بالأنشطة	Corrélation de Pearson	,291*

التي تصيف قيمة.	Sig. (bilatérale)	0,015
	N	70
تقوم مؤسسة ألقابايب بتحديد الأجر بناء على مردوديتها.	Corrélation de Pearson	,396**
	Sig. (bilatérale)	0,001
	N	70
	Corrélation de Pearson	,450**
تقوم مؤسسة ألقابايب بدراسة تكاليف كل الأنشطة التي تمارسها.	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70
تتبنى مؤسسة ألقابايب طرق وأساليب واضحة لتخفيض التكاليف.	Corrélation de Pearson	,452**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		سلسلة القيمة	بعد حلقات الأنشطة الرئيسية	بعد حلقات الأنشطة الداعمة
سلسلة القيمة	Corrélation de Pearson	1	,952**	,952**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	70	70	70
بعد حلقات الأنشطة الرئيسية	Corrélation de Pearson	,952**	1	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	70	70	70
بعد حلقات الأنشطة الداعمة	Corrélation de Pearson	,952**	,814**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	70	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الخيارات الاستراتيجية	بعد خيار التركيز على التمايز	بعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة
الخيارات الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	,952**	,806**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	70	70	70
بعد خيار التركيز على التمايز	Corrélation de Pearson	,952**	1	,586**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	70	70	70

بعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة	Corrélation de Pearson	,806**	,586**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	70	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المجموع الكلي	بعد حلقات الأنشطة الرئيسية	بعد حلقات الأنشطة الداعمة	سلسلة القيمة	بعد خيار التركيز على التمايز	بعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة	الخيارات الاستراتيجية
المجموع الكلي	Corrélation de Pearson	1	,948**	,917**	,979**	,927**	,594**	,902**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
بعد حلقات الأنشطة الرئيسية	Corrélation de Pearson	,948**	1	,814**	,952**	,830**	,511**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
بعد حلقات الأنشطة الداعمة	Corrélation de Pearson	,917**	,814**	1	,952**	,795**	,365**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,002	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
سلسلة القيمة	Corrélation de Pearson	,979**	,952**	,952**	1	,853**	,460**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
بعد خيار التركيز على التمايز	Corrélation de Pearson	,927**	,830**	,795**	,853**	1	,586**	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
بعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة	Corrélation de Pearson	,594**	,511**	,365**	,460**	,586**	1	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
الخيارات الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,902**	,800**	,718**	,797**	,952**	,806**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

RELIABILITY

```

/VARIABLES=ε1 ε2 ε3 ε4 ε5 ε6 ε7 ε8 ε9 ε10 ε11 ε12 ε13 ε14 ε15 ε16
ε17 ε18 ε19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	19

RELIABILITY

```

/VARIABLES=ε20 ε21 ε22 ε23 ε24 ε25 ε26 ε27 ε28 ε29 ε30 ε31 ε32 ε33
ε34 ε35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	16

RELIABILITY

```

/VARIABLES=ε1 ε2 ε3 ε4 ε5 ε6 ε7 ε8 ε9 ε10 ε11 ε12 ε13 ε14 ε15 ε16 ε17 ε18
ε19 ε20 ε21 ε22 ε23 ε24 ε25 ε26 ε27 ε28 ε29 ε30 ε31 ε32 ε33 ε34 ε35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	35

RELIABILITY

```

/VARIABLES=ε36 ε37 ε38 ε39 ε40 ε41 ε42 ε43 ε44 ε45 ε46
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	11

RELIABILITY

/VARIABLES=ع47 ع48 ع49 ع50 ع51 ع52 ع53
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,629	7

RELIABILITY

/VARIABLES=ع36 ع37 ع38 ع39 ع40 ع41 ع42 ع43 ع44 ع45 ع46 ع47 ع48 ع49 ع50 ع51 ع52 ع53
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	18

RELIABILITY

/VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 ع18 ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31 ع32 ع33 ع34 ع35 ع36 ع37 ع38 ع39 ع40 ع41 ع42 ع43 ع44 ع45 ع46 ع47 ع48 ع49 ع50 ع51 ع52 ع53
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	53

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		بعد حلقات الأنشطة الرئيسية	بعد حلقات الأنشطة الداعمة	سلسلة القيمة	بعد خيار التركيز على التمايز	بعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة	الخيارات الاستراتيجية
N		70	70	70	70		70
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6797	3,5705	3,6298	3,7130	3,8673	3,7730
	Ecart type	,46108	,54517	,47567	,50761	,41155	,42434
Différences les plus extrêmes	Absolue	,105	,097	,097	,079	,106	,059

	Positif	,060	,056	,059	,069	,102	,056
	Négatif	-,105	-,097	-,097	-,079	-,106	-,059
	Statistiques de test	,105	,097	,097	,079	,106	,059
	Sig. asymptotique (bilatérale)	,054 ^c	,170 ^c	,170 ^c	,200 ^{c,d}	,051 ^c	,200 ^{c,d}

- La distribution du test est Normale.
- Calculée à partir des données.
- Correction de signification de Lilliefors.
- Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	12,9	12,9	12,9
	جامعي	57	81,4	81,4	94,3
	دراسات عليا	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	18	25,7	25,7	25,7
	رئيس دائرة	22	31,4	31,4	57,1
	إطار سامي	30	42,9	42,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الأقدمية الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 05 الى 10 سنة	2	2,9	2,9	2,9
	من 11 الى 15 سنة	17	24,3	24,3	27,1
	أكثر من 15 سنة	51	72,9	72,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 الداخلي نشاط الإمداد
 /FORMAT=NOTABLE
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		تتوفر مؤسسة ألبايب على مخازن تستجيب لشروط السلامة لتفادي إتلاف المواد الأولية.	تهتم مؤسسة ألبايب بمراقبة الكميات المخزنة من المواد الأولية.	تقوم مؤسسة ألبايب بمتابعة المخزون من خلال تسجيل كافة العمليات التي تتم في المخزن.	يتم تدفق المواد الخام من المخازن الى المصنع بشكل منتظم.	نشاط الإمداد الداخلي
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,6286	3,4143	3,4429	3,7000	3,5464
Ecart type		,95054	,97048	,81000	,89037	,71765

FREQUENCIES VARIABLES=ع5 ع6 ع7 ع8 نشاط الإنتاج
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		تسعى مؤسسة ألبايب لضمان سير العملية الإنتاجية من خلال امتلاكها لعددا كافيا من الألات اللازمة.	تقوم مؤسسة ألبايب بوضع برنامج الصيانة لتفادي عرقلة خط الإنتاج.	تعتمد مؤسسة ألبايب على إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب لتجنب الإنتاج الفائض.	تعمل مؤسسة ألبايب على التنبؤ بحجم الإنتاج.	نشاط الإنتاج
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8571	3,6857	4,0000	3,6429	3,7964
Ecart type		,85611	,86045	,81650	,93306	,54721

FREQUENCIES VARIABLES=ع9 ع10 ع11 ع12 الإمداد الخارجي
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		تسعى مؤسسة ألبايب للحفاظ على قيمة المنتجات التامة الصنع من خلال توفير معدات مناسبة لتوزيعها. الصنع.	تبحث مؤسسة ألبايب عن طرق توزيع المنتجات- نحو الزبون - بأقل التكاليف.	تضمن مؤسسة ألبايب إمداد الزبائن بالأنابيب التامة الصنع إلى مختلف الورشات.	نشاط الإمداد الخارجي
N	Valide	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,6571	3,4714	3,9143	3,8143
					3,7343

Ecart type	1,01989	1,00320	,73707	,83913	,61169
------------	---------	---------	--------	--------	--------

FREQUENCIES VARIABLES=ع13 ع14 ع15 ع16 نشاط التسويق
 /FORMAT=NOTABLE
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		تمارس مؤسسة ألفابايب	الحملات الإعلانية والعروض الترويجية لها.	تلتزم مؤسسة ألفابايب بمواعيد التسليم.	تسعى مؤسسة ألفابايب لتقديم منتجات وفقا لطلبات الزبائن.	نشاط التسويق
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7857	3,9429	3,8143	3,4571	3,7500
Ecart type		,86632	,88278	,74781	,89581	,61679

FREQUENCIES VARIABLES=ع17 ع18 ع19 نشاط الخدمات
 /FORMAT=NOTABLE
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		تلتزم مؤسسة ألفابايب بتصليح عيوب منتجاتها الملاحظة من طرف زبائننا.	تضمن مؤسسة ألفابايب جودة منتجاتها خلال فترة الاستغلال.	تسعى مؤسسة ألفابايب لتوفير فترة ضمان منتجاتها أطول مقارنة بمنافسيها.	نشاط الخدمات
N	Valide	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,5857	3,6714	3,4286	3,5619

Ecart type	,92459	,92817	1,04356	,72796
------------	--------	--------	---------	--------

FREQUENCIES VARIABLES=ع20 ع21 ع22 ع23 نشاط البنية التحتية
 /FORMAT=NOTABLE
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		تعتمد مؤسسة ألفايب على هيكل تنظيمي بتماشي مع إستراتيجيتها.	يساعد الهيكل التنظيمي المعتمد في تقسيم الوظائف وتحديد المسؤوليات.	تخضع مؤسسة ألفايب بصفة دورية للرقابة من الجهات المختصة.	يساعد نظام المحاسبة المعتمد بتوفير معلومات دقيقة ومناسبة.	نشاط البنية تحتية
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5143	3,6000	3,4714	3,4429	3,5071
	Ecart type	,89674	,96909	,84650	,87866	,61528

FREQUENCIES VARIABLES=ع24 ع25 ع26 ع27 نشاط الموارد بشرية
 /FORMAT=NOTABLE
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		تهتم مؤسسة ألفايب بتطبيق إستراتيجية توظيف مناسبة.	تحدد المهام لكل وظيفة حسب المعارف المكتسبة.	تقوم مؤسسة ألفايب بتحفيز العمال من خلال تحسين مستوى الأجور.	تهتم مؤسسة ألفايب بتكوين العمال لتنمية المهارات.	نشاط الموارد البشرية
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5286	3,7857	3,7143	3,6857	3,6786
	Ecart type	,89639	,94628	,91909	,92537	,72124

FREQUENCIES VARIABLES=ع28 ع29 ع30 ع31 نشاط التطوير التكنولوجي

/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		تسجل مؤسسة ألباباب	تساهم التكنولوجيا	تساهم التكنولوجيا	تساعد التكنولوجيا	نشاط التطوير
		ارتفاع الإنفاق على البحث والتطوير التكنولوجي.	المستخدمة في استحداث طرق جديدة للإنتاج.	المستخدمة في تطوير تصميم منتجات المؤسسة.	المستعملة في تبسيط مختلف الإجراءات الإدارية.	التكنولوجي
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8000	3,6143	3,4143	3,3857	3,5536
Ecart type		,95705	,96748	,97048	,83913	,69273

مشتريات 35 ع 34 ع 33 ع 32 = FREQUENCIES VARIABLES=

/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		تسعى مؤسسة ألباباب	تقوم مؤسسة ألباباب	تسعى مؤسسة ألباباب	تسعى مؤسسة ألباباب	نشاط المشتريات
		لاقتناء مواد أولية ذات جودة عالية.	بتنوع مصادر التوريد .	لخلق قنوات اتصال مع مورديها.	لتوفير المواد الأولية بالسعر المناسب.	
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,6714	3,8571	3,6286	3,0143	3,5429
Ecart type		,94365	,88932	,88746	,99990	,70193

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تركز مؤسسة ALFAPIPE على استهداف السوق الوطني لمنتجاتها.	70	0	3,7714	0,93517
تركز مؤسسة ALFAPIPE نشاطها على قطاع المحروقات.	70	0	3,5429	0,94310
تهتم مؤسسة ALFAPIPE بتقديم منتجات تنال رضا زبائننا.	70	0	3,5286	0,88008
تسعى مؤسسة ALFAPIPE للاستمرار في تقديم نفس المنتجات المقدمة حالياً.	70	0	3,7143	0,85969
تسعى مؤسسة ALFAPIPE لتقديم منتجات ذات خصائص مختلفة عن المنافسين.	70	0	3,8286	0,79803
تركز مؤسسة ALFAPIPE على عامل الجودة مقارنة بمنافسيها.	70	0	4,3571	0,70270

تحرص مؤسسة ALFAPIPE على تسليم المنتج في الوقت المحدد.	70	0	3,4429	0,98739
تركز مؤسسة ALFAPIPE على التكنولوجيا لتحسين جودة منتجاتها.	70	0	3,6571	0,89904
تسعى مؤسسة ALFAPIPE إلى تدعيم الابتكار من خلال البحث عن طرق إنتاجية جديدة.	70	0	3,7429	0,84589
تساهم التكنولوجيا المستعملة في رفع مستوى الأداء.	70	0	3,7023	0,85006
تساهم التكنولوجيا المعتمدة في تقليل نسب المعيب في المنتجات.	70	0	3,5429	0,87949

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تسعى مؤسسة ALFAPIPE لامتلاك وسائل نقل خاصة لتوريد المواد الأولية بهدف خفض التكاليف.	70	0	4,3000	0,70915
تسعى مؤسسة ALFAPIPE لامتلاك وسائل نقل خاصة بها لخفض تكاليف توزيع منتجاتها.	70	0	4,3143	0,64926
تسعى مؤسسة ALFAPIPE لخفض التكاليف من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	70	0	4,0429	0,76964
تهتم مؤسسة ALFAPIPE بالأنشطة التي تضيف قيمة.	70	0	4,2143	0,63458
تقوم مؤسسة ALFAPIPE بتحديد الأجور بناء على مردوديتها.	70	0	3,4286	0,86093
تقوم مؤسسة ALFAPIPE بدراسة تكاليف كل الأنشطة التي تمارسها.	70	0	3,5714	0,67182
تتبنى مؤسسة ALFAPIPE طرق وأساليب واضحة لتخفيض التكاليف.	70	0	3,2000	0,84442

Test T

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
سلسلة القيمة	11,078	69	,000	,62980	,5164	,7432

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,814 ^a	,662	,657	,27005

a. Prédictors : (Constante), بعد حلقات الأنشطة الداعمة,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,710	1	9,710	133,146	,000 ^b
de Student	4,959	68	,073		
Total	14,669	69			

a. Variable dépendante : بعد حلقات الأنشطة الرئيسية

b. Prédictors : (Constante), بعد حلقات الأنشطة الداعمة,

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيمة سلسلة ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,797 ^a	,636	,630	,25803

a. Prédictors : (Constante), سلسلة القيمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,897	1	7,897	118,613	,000 ^b
de Student	4,527	68	,067		
Total	12,424	69			

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

b. Prédictors : (Constante), سلسلة القيمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
						Borne inférieure	Borne supérieure
1 (Constante)	1,191	,239		4,984	,000	,714	1,668
سلسلة القيمة	,711	,065	,797	10,891	,000	,581	,842

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بعد حلقات الأنشطة الرئيسية	70	3,6797	,46108	,05511
بعد حلقات الأنشطة الداعمة	70	3,5705	,54517	,06516

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Valeur de test = 3 Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
بعد حلقات الأنشطة الرئيسية	12,334	69	,000	,67970	,5698	,7896
بعد حلقات الأنشطة الداعمة	8,756	69	,000	,57054	,4405	,7005

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد حلقات الأنشطة الرئيسية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,800 ^a	,640	,634	,25661

a. Prédictors : (Constante), بعد حلقات الأنشطة الرئيسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,947	1	7,947	120,683	,000 ^b
	de Student	4,478	68	,066		
	Total	12,424	69			

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

b. Prédictors : (Constante), بعد حلقات الأنشطة الرئيسية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	1,065	,248		4,285	,000	,569	1,560
	بعد حلقات الأنشطة الرئيسية الداعمة ^b	,736	,067	,800	10,986	,000	,602	,870

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد حلقات الأنشطة الداعمة ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,718 ^a	,516	,509	,29732

a. Prédictors : (Constante), بعد حلقات الأنشطة الداعمة

ANOVA^a

		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,413	1	6,413	72,545	,000 ^b
	de Student	6,011	68	,088		
	Total	12,424	69			

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

b. Prédictors : (Constante), بعد حلقات الأنشطة الداعمة

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,776	,237		7,492	,000
	بعد حلقات الأنشطة الداعمة	,559	,066	,718	8,517	,000

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد حلقات الأنشطة الداعمة, بعد حلقات الأنشطة الرئيسية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ANOVA^a

		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,116	2	4,058	63,096	,000 ^b
	de Student	4,309	67	,064		
	Total	12,424	69			

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

b. Prédictors : (Constante), بعد حلقات الأنشطة الرئيسية, بعد حلقات الأنشطة الداعمة

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,060	,246		4,316	,000
	بعد حلقات الأنشطة الرئيسية	,586	,114	,637	5,145	,000
	بعد حلقات الأنشطة الداعمة	,156	,096	,200	1,620	,110

a. Variable dépendante : الخيارات الاستراتيجية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيمة سلسلة ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : بعد خيار التركيز على التمايز :
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,853 ^a	,728	,724	,26659

- a. Prédictors : (Constante), سلسلة القيمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	12,946	1	12,946	182,155	,000 ^b
	de Student	4,833	68	,071		
	Total	17,779	69			

- a. Variable dépendante : بعد خيار التركيز على التمايز :
 b. Prédictors : (Constante), سلسلة القيمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,408	,247		1,650	,103
	سلسلة القيمة	,911	,067	,853	13,496	,000

- a. Variable dépendante : بعد خيار التركيز على التمايز :

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيمة سلسلة ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : بالتكلفة القيادة على التركيز خيار بعد :
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,460 ^a	,211	,200	,36813

a. Prédicteurs : (Constante), سلسلة القيمة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,471	1	2,471	18,235	,000 ^b
	de Student	9,215	68	,136		
Total		11,687	69			

a. Variable dépendante : بعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة

b. Prédicteurs : (Constante), سلسلة القيمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	
	B	Erreur standard				
1	(Constante)	2,423	,341		7,105	,000
	سلسلة القيمة	,398	,093	,460	4,270	,000

a. Variable dépendante : بعد خيار التركيز على القيادة بالتكلفة

ملحق رقم (05): القوائم المالية لقياس قيمة المنتج

PROJET GZ 2 40" 12.70 année 2022
 ATAPPIE TUBERIE GHARDAIA
FICHE DE COUTS DE PRODUCTION
 Periode 01/03/2022 Au 30/09/2022



N° Compte	LES ATELIERS												Total	
	Soudage		Parache-venant		Revetment Extérieure		Revetment Interieure		Consummation Matiers Principale					
	Directe	Indirecte	Directe	Indirecte	Directe	Indirecte	Directe	Indirecte	Directe	Indirecte	Directe	Indirecte		
61010000	433.90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	482.54
61011000	1.102.90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.326.41
61013000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	664.21
61014000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.845.81
61015000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	764.49
61016000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	565.36
61017000	0.25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23.64
61018000	15.933.92	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.933.92
61019000	0.44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.81
61029000	22.13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	997.49
60211000	0.83	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170.85
60211100	4.52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
60212100	80.81	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	154.28
60213000	413.77	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	269.10
60214000	1.97	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.831.88
60215000	27.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	159.29
60216000	35.42	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	225.19
60217000	0.24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	241.91
60218000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.36
60219000	19.98	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.17
60220000	0.43	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.66
60221000	0.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.40
60224000	0.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.09
60227000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.09
60228000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	258.34
60230000	1.34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.31
60299000	1.48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.75
60710000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.61
60714000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
60715000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
60716000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
60717000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
60718000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
60719000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00

تابع ملحق رقم (05)

توزيع تكاليف واحد متر ، أنبوب مشروع GAZ02 ، سنة 2022 / 40 " 12,70

سعر البيع	مجموع التكاليف	التكاليف		النشاط
		التكاليف غير مباشرة	التكاليف المباشرة	
36667.93	32 449.50	9 598.57	22 850.93	الانتاج
41781.85	4 525.60	2 693.99	1 831.61	المراقبة
55654.86	12 277.00	5 650.54	6 626.46	التغليف الداخلي
60314.86	6 002.38	3 757.20	2 245.18	التغليف الخارجي
62599.89	1 430.66	0.00	1 430.66	الامداد الخارجي
	56 685.14	21 700.30	34 984.84	المجموع