



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

مساهمة سلسلة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسخير مؤسسات

الأستاذ المشرف: د/ دهينة مجدولين
إعداد الطالبة: زرقان فطيمية الزهرة

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|-------------|--------------|-----------------|----------------|
| جامعة بسكرة | رئيسا | أستاذ تعليم علي | قзорى إنصاف |
| جامعة بسكرة | مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر -أ- | دهينة مجدولين |
| جامعة بسكرة | مناقشا | أستاذ محاضر -ب- | تغليسييا رانيا |

السنة الجامعية: 2024-2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

مساهمة سلسلة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسخير مؤسسات

الأستاذ المشرف: د/ دهينة مجدولين
إعداد الطالبة: زرقان فطيمية الزهرة

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|-------------|--------------|-----------------|----------------|
| جامعة بسكرة | رئيسا | أستاذ تعليم علي | قзорى إنصاف |
| جامعة بسكرة | مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر -أ- | دهينة مجدولين |
| جامعة بسكرة | مناقشا | أستاذ محاضر -ب- | تغليسييا رانيا |

السنة الجامعية: 2024-2025



الشكر والعرفان

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام أشكر الله تعالى الذي وفقني لإتمام هذه المذكرة كما أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذة دهينة مجدولين التي كان لها الدور الأكبر في توجهي ومساندي وتشجيعها المستمر وملحوظاتها العلمية الدقيقة كانت نبراساً أنا رأي الطريق. ساعدتني على تجاوز العقبات التي واجهتني خلال هذه الفترة «وفاة بابا المفاجئ»

كما أتقدم بالشكر الجليل إلى كافة أساتذتي الكل باسمه ومقامه أشكر كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد خاصة الأستاذ حمريط رشيد والأستاذ علاء الدين بن علي.

كما لا أنسى طاقم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة على حسن استقبالهم وعلى إفادتنا بالتعرف على كافة خدمات هذه المؤسسة وقت قياسي مما ساهم في انجاح هذه المذكرة.



الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة لم يكن العلم قريبا ولا الطريق محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها بعد 24 سنة انقطاع عن الدراسة. عدت بعزيمة لأخبر العالم أن الطموح لا يشيخ وأن الحلم لا يسقط. أهدي ثمرة نجاحي إلى من تمنيت أن تقر عينه برؤيتي في يوم كهذا إلى من توسد التراب قبل أن يتحقق أمنيته إلى أبي رحمة الله فرحتي ينقصها وجودك ونجاحي ينقصه فخرك لي "بابا"

إلى من دعمتني بلا حدود ولا مقابل إلى من غرستا في روحي مكارم الأخلاق وسعت إلى نجاحي إلى أمي وجدتي شفاك الله.

إلى عائلتي الصغيرة ببدءا بفلذات كبدي وزوجي فقد تحملوا معي كل الصعاب (دعا، شرف - عبد الرحمن) إلى من قال فيهم سنشد عضدك بأخيك إلى أخوتي ادامكم الله ضلعا ثابت أنتم وأولادكم وأزواجهم

إلى من كان بمثابة أبي الثاني، جد وحدة أولادي رعاهم الله

إلى عائلة زوجي

إلى ابنة خالي فطومة التي كانت يد بيد من أجل إنجاز هذه المذكرة

إلى زملائي في الدراسة

إلى مسؤولي "بلدية جمورة" رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام

إلى كل زملائي في العمل.

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، مع تطبيق عملي على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية – جمورة. انطلقت الدراسة من إطار نظري يُبرز أهمية تحليل سلسلة القيمة كأداة استراتيجية لتحسين أداء المؤسسات وزيادة كفاءتها. تم التركيز على خمس محاور رئيسية تشكل مكونات سلسلة القيمة في المؤسسة وهي: الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، وخدمة العملاء. وقد أظهرت النتائج التطبيقية وجود أثر إيجابي ومؤثر لكل من هذه المحاور على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث كانت العلاقة بين المتغيرات مستقرة وذات دلالة إحصائية قوية. كان لتسويق ومبيعات المؤسسة الدور الأبرز في رفع القدرة التنافسية، تلاه الإمداد الخارجي والعمليات الداخلية، فيما كان خدمة العملاء والإمدادات الداخلية تأثيراً متوسطاً ولكنه مهم. وبالتالي تعكس هذه الدراسة أهمية اعتماد منهجية متكاملة لتحليل وتحسين سلسلة القيمة داخل المؤسسات، بهدف تعزيز مكانتها في السوق، وضمان استدامة تفوقها التنافسي عبر استغلال الموارد والعمليات بكفاءة وفعالية. بناءً على ذلك، تقدمت الدراسة بجموعة توصيات استراتيجية لتعزيز هذه المحاور، وتشجيع المؤسسات على تبني ثقافة التحليل الاستراتيجي المستمر.

الكلمات المفتاحية: سلسلة القيمة، الميزة التنافسية، الإمدادات الداخلية والخارجية، التسويق والمبيعات، خدمة العملاء

Abstract

This study addresses the role of the value chain in achieving competitive advantage, with a practical application on the Qadila Mineral Water Company – Jamoura. The study is based on a theoretical framework highlighting the importance of value chain analysis as a strategic tool to improve organizational performance and increase efficiency. It focuses on five main components of the value chain within the company: inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, and customer service. The empirical results demonstrated a positive and significant impact of each of these components on enhancing the company's competitive advantage, with stable relationships between variables and strong statistical significance. Marketing and sales played the most prominent role in boosting competitiveness, followed by outbound logistics and internal operations, while customer service and inbound logistics had a moderate but important effect. Accordingly, this study reflects the importance of adopting an integrated approach to analyzing and improving the value chain within organizations to strengthen their market position and ensure sustainable competitive superiority through efficient and effective utilization of resources and processes. Based on these findings, the study offers strategic recommendations to enhance these components and encourages organizations to embrace a culture of continuous strategic analysis.

Keywords : Value Chain, Competitive Advantage, Inbound and Outbound Logistics, Marketing and Sales, Customer Service.

فهرس المحتويات

| | |
|---------|----------------------|
| | الشكر والعرفان |
| | الإهداء |
| | المشخص |
| | فهرس المحتويات |
| أ | مقدمة: |

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

| | |
|----------|---|
| 11 | تمهيد |
| 12 | المبحث الأول: ماهية سلسلة القيمة |
| 12 | المطلب الأول: مفهوم سلسلة القيمة |
| 12 | الفرع الأول: تعريف سلسلة القيمة |
| 14 | الفرع الثاني: أنشطة سلسلة القيمة |
| 18 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف سلسلة القيمة |
| 18 | الفرع الأول: أهمية سلسلة القيمة |
| 19 | الفرع الثاني: أهداف سلسلة القيمة |
| 21 | الفرع الأول: خصائص ومزايا سلسلة القيمة |
| 22 | الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في سلاسل القيمة |
| 24 | المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية |
| 24 | المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ودورة حياتها |
| 24 | الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية: |
| 26 | الفرع الثاني: دورة حياة الميزة التنافسية: |

| | |
|---|----|
| المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها | 28 |
| الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية: | 28 |
| الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية: | 30 |
| المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها | 31 |
| الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية: | 31 |
| الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية: | 34 |
| المبحث الثالث: انعكاس سلسلة القيمة على الميزة التنافسية | 36 |
| المطلب الأول: العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية | 36 |
| المطلب الثالث: أثر سلسلة القيمة على الميزة التنافسية | 37 |
| المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية | 39 |
| خلاصة الفصل: | 41 |

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة

| | |
|---|----|
| المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية | 43 |
| المطلب الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية | 43 |
| الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة | 43 |
| الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة | 45 |
| الفرع الثالث: أهداف مؤسسة قديلة | 45 |
| المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة | 46 |
| الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة | 46 |
| الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة | 47 |
| المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة | 55 |

| | |
|--|----|
| المطلب الأول: طرق جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة | 55 |
| المطلب الثاني: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي | 57 |
| المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان | 60 |
| المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة | 60 |
| المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة | 65 |
| المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج | 73 |
| خلاصة الفصل: | 83 |
| الخاتمة | 84 |
| قائمة المراجع | 89 |
| الملاحق | |

فهرس المحتوى

| | |
|--|----|
| الجدول رقم (01) : مكونات الماء المعدني " قديلة" | 52 |
| جدول رقم (02): قياس ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ | 57 |
| جدول رقم (03): قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)..... | 58 |
| جدول رقم (04): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)..... | 59 |
| جدول رقم (05): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | 60 |
| جدول رقم (06): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر | 61 |
| جدول رقم (07): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي..... | 63 |
| جدول رقم (08): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | 64 |
| جدول رقم (09): يوضح مقياس ليكارت (Likert) الخماسي | 66 |
| جدول رقم (10) تقييم عينة الدراسة لعبارات سلسلة القيمة..... | 66 |
| جدول رقم (11) تحليل نتائج أبعاد المخور الأول: سلسلة القيمة..... | 69 |
| جدول رقم (12) تقييم عينة الدراسة لعبارات الميزة التنافسية..... | 70 |
| جدول رقم (13): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية: | 74 |
| الجدول رقم (14) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة | 74 |
| الجدول رقم (15) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر الإمدادات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة | 75 |
| الجدول رقم (16) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة | 76 |
| الجدول رقم (17) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر الإمداد الخارجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة | 78 |
| الجدول رقم (18) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التسويق والمبيعات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة | 79 |
| الجدول رقم (19) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر خدمة العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة | 80 |

فهرس الأشكال

| | |
|--|----------|
| الشكل رقم (01): يوضح النموذج النظري للبحث | هـ..... |
| الشكل رقم (02): يوضح أنشطة سلسلة القيمة | 16 |
| الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية | 27 |
| الشكل رقم (04): مصادر الميزة التنافسية..... | 33 |
| الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة | 54 |
| الشكل رقم (06): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس..... | 61 |
| الشكل رقم (07): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر..... | 62 |
| الشكل رقم (08): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 64 |

مقدمة

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تطورات متسارعة وتحولات جذرية في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي، الأمر الذي أدى إلى اتساع نطاق المنافسة بين المؤسسات بشكل غير مسبوق، سواء على الصعيد المحلي أو العالمي. ونتيجة لذلك، أصبح لزاماً على المؤسسات أن تطور من أساليبها الإدارية والإنتاجية والتسويقية لتمكن من الحفاظ على بقائها في السوق وتحقيق موقع تنافسي مستدام. وفي هذا السياق، لم يعد النجاح مرهوناً فقط بتوفير الموارد المالية أو البشرية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليلها أو تجاوزها.

ومن هنا بُرِز مفهوم سلسلة القيمة كأحد المفاهيم الحديثة التي تبنتها المؤسسات الناجحة في العالم بهدف تعزيز قدرتها التنافسية. ويشير هذا المفهوم إلى مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المؤسسة، سواء كانت أنشطة رئيسية مثل الإمدادات الداخلية، والعمليات، والإمدادات الخارجية، والتسويق والمبيعات، وخدمة ما بعد البيع، أو أنشطة داعمة مثل البنية التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، والشراء. وتكون أهمية هذه السلسلة في قدرتها على تحليل وتقييم كل نشاط من أنشطة المؤسسة على حدة بهدف تحديد القيمة التي يضيفها كل نشاط، ومن ثم إعادة تصميم العمليات لتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز.

ويُنظر إلى سلسلة القيمة كعنصر يسهم بفعالية في تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة عبر تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، كما تساعد في تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتلبية متطلبات العملاء بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

أما الميزة التنافسية، فهي تمثل الغاية التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها، باعتبارها مصدراً للقوة والتميز والاستدامة في بيئة أعمال تنافسية. وتحقيق هذه الميزة من خلال قدرة المؤسسة على تقديم قيمة أعلى للمستهلك، مقارنة بما يقدمه المنافسون، وهو ما يترجم إما في شكل تخفيض التكلفة، أو تحسين الجودة، أو تقديم خدمات مبتكرة ذات طابع خاص.

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل مساهمة سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة فديلة للمياه المعدنية – جمورة – ولاية بسكرة. حيث

ستركز الدراسة على تقييم أداء الأنشطة الرئيسية والداعمة في سلسلة القيمة بالمؤسسة، وربطها بمستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية لديها.

1- الإشكالية:

في ظل التحديات التنافسية المتزايدة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، أصبحت الحاجة إلى تبني استراتيجيات فعالة تضمن تحقيق أداء متميز واستدامة في السوق أمراً ضرورياً. وتعُد سلسلة القيمة إحدى الأدوات التحليلية والإدارية التي تمكّن المؤسسات من فهم وتطوير أنشطتها الداخلية بهدف خلق قيمة مضافة للزيائن وبالتالي بناء ميزة تنافسية يصعب تقليلها.

ورغم أهمية هذا المفهوم في الأدبيات الحديثة للإدارة، إلا أن تطبيقاته العملية ومدى مساهمته الحقيقية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الجزائرية، لا يزال محل جدل وتقضٍ. ومن هنا تبرز الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

– جمورة؟

الأسئلة الفرعية:

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمدادات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية – جمورة؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية – جمورة؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمداد الخارجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية – جمورة؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق والمبيعات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية – جمورة؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية – جمورة؟

2-الدراسات السابقة

1-غول فرات (2014)، دراسة بعنوان: "سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة"

في هذه الدراسة التي نُشرت في مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، يسعى الباحث إلى تسلیط الضوء على كيفية مساهمة سلسلة القيمة في بناء الميزة التنافسية من خلال تحليل داخلي دقيق للأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. انطلقت الدراسة من فرضية أن تحليل الأنشطة ضمن سلسلة القيمة يسمح بتحديد نقاط القوة في المؤسسة واستغلالها بالشكل الأمثل لخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستنداً إلى مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية الخاصة بتحليل سلسلة القيمة (خاصة نموذج مايكل بورتر). توصلت الدراسة إلى أن تقسيم المؤسسة إلى أنشطة أساسية وأخرى داعمة يساعد على تحسين الكفاءة والفاعلية، كما أن التحليل الدقيق للتكليفات والعمليات يسمح بتحديد المجالات التي تستحق الاستثمار من أجل تحقيق تفوق استراتيجي. كما أوصت الدراسة بضرورة تكامل استراتيجيات سلسلة القيمة مع الخطط التشغيلية والمالية للمؤسسة، واعتماد التحسين المستمر والابتكار في الأنشطة التي تولد أعلى قيمة للزيون.

2-محمد تريش، رياض قادری (2016)، دراسة بعنوان: "الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لمايكل بورتر: دراسة حالة شركة خرف تافنة Certaf بمعنى"

تناول هذه الدراسة، المنشورة في مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسات الصناعية الجزائرية – مثل شركة خرف تافنة بمعنى – تطبيق نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر بهدف تحقيق ميزة تنافسية في السوق. قام الباحثان بتحليل واقع الشركة من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على جمع بيانات حول أنشطتها الداخلية والخارجية، وتم تحليلها لتحديد القيمة المضافة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتوزيع. وركزت الدراسة على أهمية فهم الأنشطة الأساسية مثل الإنتاج والتسويق والتوزيع، وكذلك الأنشطة الداعمة كالباحث والتطوير والموارد البشرية والبنية التحتية، في خلق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف أو التميز بالخدمة أو المنتج. بينت النتائج أن الشركة تفتقر إلى بعض أدوات التحليل الاستراتيجي، وأن إدماج سلسلة القيمة بشكل منهج يتيح لها تحسين جودة المنتج، وتحفيض زمن التسليم، وتعزيز رضا العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة دمج سلسلة القيمة ضمن التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة، وتبني التدريب المستمر للعاملين في هذا المجال لمواكبة التغيرات التنافسية في السوق المحلية والعالمية.

3- عوادي عبد القادر، مراوي رشيدة (2020)، دراسة بعنوان: "استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية - مركب الملح لوطایة - بسكرة"

نُشرت هذه الدراسة في مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، حيث سعى الباحثان إلى توظيف أداة سلسلة القيمة كإحدى أهم الأدوات الاستراتيجية المستخدمة لتحليل التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسات الصناعية. انطلقت الدراسة من إشكالية تتعلق بكيفية تحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية لمركب الملح لوطایة - بسكرة، من خلال تحليل الأنشطة التي تخلق القيمة عبر مختلف مراحل الإنتاج، بدءاً من المدخلات الأولية وصولاً إلى تسليم المنتج النهائي للمستهلك. اعتمد الباحثان على منهج وصفي تحليلي، مدعوم بدراسة حالة واقعية للمركب، حيث تم تحديد نقاط القوة والضعف في أنشطة المؤسسة، وموقع المدر التي يمكن تقليصها، إلى جانب الفرص الممكنة لتعزيز القيمة المضافة. وخلصت النتائج إلى أن اعتماد سلسلة القيمة كمقاربة تحليلية ساعد المؤسسة في تحسين أدائها من خلال تحديد الأنشطة الأساسية والداعمة ذات الأثر المباشر على الميزة التنافسية، وأوصى الباحثان بضرورة تبني هذه الأداة على نطاق أوسع لتحسين قرارات الإدارة وتعزيز الموضع التنافسي لل المؤسسة.

4- العيداني إلياس (2024)، دراسة بعنوان: "دور تحليل سلسلة القيمة في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة وكالة تيسمسيلت لشركة التأمينات الجزائرية CAAT"

تناولت هذه الدراسة المنشورة في مجلة "المعيار" العلاقة بين تحليل سلسلة القيمة والقدرة التنافسية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على وكالة تيسمسيلت لشركة التأمينات الجزائرية CAAT. هدفت الدراسة إلى اختبار فرضية مفادها أن تحليل سلسلة القيمة يسهم بشكل إيجابي في تعزيز تنافسية المؤسسة في بيئة تتسم بالتغيير والتعقيد. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج الكمي لتحليل البيانات المجمعة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من موظفي الوكالة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تحليل سلسلة القيمة وبين مستويات الأداء التنافسي، خصوصاً في ما يتعلق بجودة الخدمة وتحفيض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما بينت الدراسة أن تحليل الأنشطة الداخلية بشكل منتظم يساعد المنظمة على تحديد الأنشطة ذات القيمة العليا والتركيز عليها، مقابل إعادة هيكلة أو حذف الأنشطة ذات

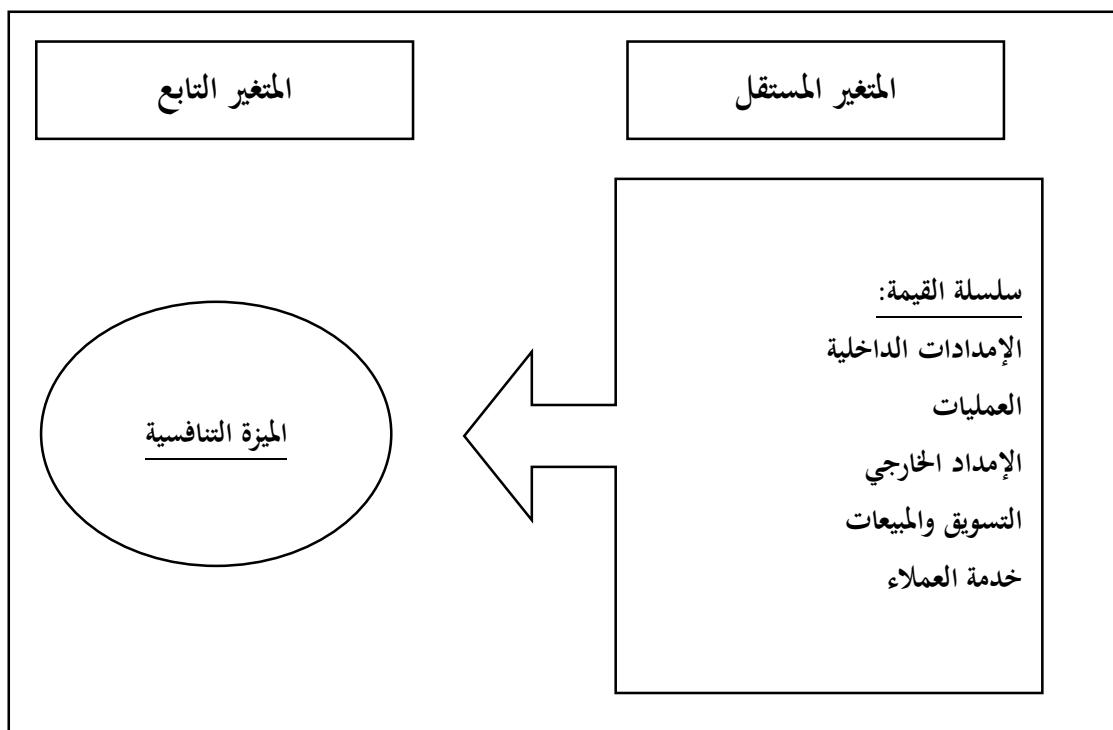
القيمة الضعيفة أو السلبية. أوصى الباحث بضرورة ترسیخ ثقافة التحليل الاستراتيجي في المؤسسات، وتدريب الموظفين على أدوات سلسلة القيمة لضمان تحقيق مستويات أعلى من التنافسية المستدامة.

3-نموذج وفرضيات الدراسة

1.3-النموذج النظري للبحث:

من خلال ما تقدم وتوافقا مع تساؤلات الدراسة ولتوسيع كيفية ارتباط متغيرات البحث حاولنا وضع نموذج لمتغيرات الدراسة كما هو موضح أدناه:

الشكل رقم (01): يوضح النموذج النظري للبحث



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2.3-الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة جمورة.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمدادات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية — جمورة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية — جمورة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمداد الخارجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية — جمورة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق والمبيعات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية — جمورة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية — جمورة.

4-الموقع الأستدلوجي ومنهجية الدراسة

4.1-الموضع الأستدلوجي

تهدف هذه الدراسة إلى اعتماد موضع أستدلوجي متعدد الأبعاد لاستكشاف الكيفية التي تسهم بها سلسلة القيمة ب مختلف أنشطتها الأساسية والداعمة في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة إنتاجية جزائرية. وتمثل أهمية هذا الموضع في الحفاظ على الشمولية المفاهيمية لكل من متغير سلسلة القيمة ومتغير الميزة التنافسية، مع التركيز على الأثر المحتمل لكل نشاط من أنشطة السلسلة على الأداء التنافسي للمؤسسة.

ينطلق هذا الموضع من فرضية مركبة مفادها أن سلسلة القيمة لا تمثل مجرد أداة تحليل داخلي، بل تشكل مساراً استراتيجياً تتكامل فيه الموارد والعمليات لخلق قيمة يصعب تقليدها، وبالتالي دعم الميزة التنافسية المستدامة. وسيتم التتحقق من ذلك من خلال اختبار العلاقة بين مكونات سلسلة القيمة (مثل الإمدادات الداخلية، العمليات، التسويق، وخدمة العملاء) وتحقيق التميز التنافسي، عبر الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة.

وقد تم تبّيّن نموذج تفسيري يقوم على قياس أثر الأنشطة المختلفة لسلسلة القيمة على عناصر التنافسية من خلال جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية ومنهجية، تسمح بفهم التفاعل بين المتغيرين في البيئة الواقعية للمؤسسة المدروسة.

2.4-منهجية الدراسة

تُعد المنهجية أحد الركائز الأساسية التي يستند إليها البحث العلمي في دراسة الظواهر وتحليلها، بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية تسهم في فهم العلاقة بين المتغيرات وتقديم حلول فعالة. وانطلاقاً من أهمية موضوع الدراسة المتمثل في "مساهمة سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية – جمورة"، اعتمد الباحث على منهجين متكمالين لتحقيق الأهداف المرجوة.

تمثل المنهج الأول في المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُستخدم لتوصيف وتحليل الظاهرة المدروسة بطريقة منهجية دقيقة، حيث يهدف إلى رصد واقع المؤسسة وتفكيك عناصر سلسلة القيمة لفهم مدى مساحتها في تعزيز التنافسية. وقد مكّن هذا المنهج من وصف الخصائص العامة للأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحليل علاقتها بمؤشرات الميزة التنافسية، مثل الجودة والسعر والابتكار ورضا الزبائن.

أما المنهج الثاني، فقد تمثل في أسلوب دراسة الحالة، باعتباره الأنسب لتحليل مؤسسة محددة بشكل عميق وشامل. فقد تم اختيار مؤسسة قديلة للمياه المعدنية – جمورة كنموذج تطبيقي، بما يسمح بفهم كيف تعكس ممارسات سلسلة القيمة في هذه المؤسسة على قدرتها التنافسية في السوق. ويوفر هذا الأسلوب إمكانية الجمع بين التحليل الكمي والنوعي، مما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة.

ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على مصادرتين رئيسيتين لجمع البيانات. أولاًً، المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب العلمية، والمجلات المحكمة، والدراسات السابقة التي تناولت مفهومي سلسلة القيمة والميزة التنافسية. وثانياً، المصادر الأولية، من خلال إعداد استبيان موجه إلى عينة من موظفي مؤسسة قديلة، يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمحاور الدراسة، بهدف قياس آرائهم وتقييماتهم حول واقع سلسلة القيمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد تم تحليل البيانات الميدانية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط والمتمدد، لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات المستقلة (أنشطة سلسلة القيمة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

5-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مدى تأثير الإمدادات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية — جمورة.
2. تحديد أثر العمليات التشغيلية في دعم وتمكين الميزة التنافسية للمؤسسة.
3. دراسة العلاقة بين الإمداد الخارجي وتحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة.
4. معرفة دور التسويق والمبيعات في خلق التميز وتعزيز التنافسية للمؤسسة.
5. الوقوف على أهمية خدمة العملاء كأداة لتعزيز ولاء الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
6. تحليل الأثر الكلي لأبعاد سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية — جمورة.

6-أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حديثاً ومحورياً في عالم الإدارة والاستراتيجية، يتمثل في سلسلة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية، وبشكل خاص في مؤسسة المياه المعدنية قديلة — جمورة. فمع اشتداد المنافسة وتزايد متطلبات الزبائن، لم يعد من الكافي اعتماد المؤسسات على جودة المنتجات فقط، بل أصبحت مطالبة بتحقيق التكامل بين أنشطتها الداخلية والخارجية بهدف خلق قيمة مضافة تمنحها تميزاً واستمرارية في السوق.

كما تتبع أهمية الدراسة من تركيزها على تفكيك وتحليل سلسلة القيمة إلى أبعادها الأساسية — مثل الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، وخدمة العملاء — ومعرفة أثر كل بعد على تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية. هذا التحليل يمكن أن يزود صناع القرار داخل المؤسسة بمعطيات دقيقة حول نقاط القوة والضعف في العمليات المختلفة، ويساعدهم في تحسين الأداء التشغيلي والرفع من مستوى التميز في السوق.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تُعد ذات أهمية تطبيقية لأنها تسلط الضوء على مؤسسة محلية ذات طابع إنتاجي ووزن اقتصادي واجتماعي يعتبر على مستوى ولاية بسكرة، مما يسهم في تقديم نموذج عملي يمكن الاستفادة منه من قبل مؤسسات أخرى تسعى لتحقيق التنافسية من خلال سلسلة القيمة. كما تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة القيمة والتنافسية في بيئة الأعمال الجزائرية، والتي لا تزال تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل في هذا المجال.

7- هيكلة الدراسة:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، حيث تم التطرق إلى مفهوم سلسلة القيمة من خلال توضيح تعريفها وأنشطتها الأساسية، وأهميتها وأهدافها داخل المؤسسة، بالإضافة إلى استعراض مزاياها والعوامل التي تؤثر فيها. كما تم تسلیط الضوء على الميزة التنافسية من خلال عرض تعريفها ودورة حياتها، وأهميتها وأنواعها المختلفة، ثم تحديد مصادرها ومحدداتها. ويختتم هذا الفصل بمحاولة الربط بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما، وأثر الأولى في دعم الثانية.

أما الفصل الثاني، فقد حُصص للدراسة التطبيقية الميدانية في مؤسسة قديمة للمياه المعدنية — جورة، حيث تم تقديم عرض عام عن المؤسسة يشمل نشأتها وتطورها وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي. ويتضمن هذا الفصل كذلك الإطار المنهجي للدراسة، من حيث منهجية البحث، أدوات جمع البيانات، وصف عينة الدراسة، واختبار الاتساق والثبات. كما تم تحليل نتائج الاستبيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات وتفسير العلاقة بين سلسلة القيمة وتحقيق الميزة التنافسية. وفي نهاية الدراسة، تم تحصيص قسم للخاتمة التي تضمنت أهم النتائج والتوصيات، تليها الملحق الذي دعمت الجانب التطبيقي بمزيد من التوضيح.

الفصل الأول: الإطار النظري

للدراسة

تمهيد

تُعد سلسلة القيمة أداة رئيسية لتحليل الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتجات والخدمات، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور سلسلة القيمة في تعزيز قدرة المؤسسات التنافسية من خلال تحليل تأثير هذه الأنشطة على تكاليف الإنتاج وجودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

يتناول الفصل الأول المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري لهذه الدراسة، حيث يبدأ بتعريف سلسلة القيمة، استعراض أنشطتها وأهدافها، بالإضافة إلى أهمية هذه السلسلة في تحسين الأداء المؤسسي. كما يناقش الفصل تطور مفاهيم الميزة التنافسية ودورها حياتها، مع التركيز على أهميتها في سياق المنافسة السوقية المعاصرة. وفي ختام الفصل، يتم تسليط الضوء على كيفية استخدام سلسلة القيمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المبحث الأول: ماهية سلسلة القيمة

يتناول هذا المبحث مفهوم سلسلة القيمة من خلال تحليل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والتي تساهمن في تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة للعميل. حيث يُعد هذا المفهوم من الأدوات الاستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق في السوق، من خلال تحسين العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة التشغيلية، فسلسلة القيمة لا تقتصر على مجموعة من الأنشطة العشوائية بل هي تنظيم وترتيب لهذه الأنشطة بشكل يضمن تحقيق أقصى استفادة من كل مرحلة في دورة الإنتاج والخدمة.

المطلب الأول: مفهوم سلسلة القيمة

يعتبر مفهوم سلسلة القيمة من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث يشير إلى مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بدءاً من مرحلة استلام المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي أو الخدمة للعميل. الهدف الأساسي من سلسلة القيمة هو إضافة قيمة في كل مرحلة من هذه الأنشطة، بحيث تساهمن في تحسين جودة المنتج أو الخدمة وتقليل التكاليف، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف سلسلة القيمة

تُعد سلسلة القيمة عنصراً أساسياً في الاقتصادات العالمية المعاصرة، حيث تلعب دوراً متزايد الأهمية في كيفية تصميم المنتجات وتطويرها وتسويقهَا والتخلص منها. كما أنها تساهمن في تحديد الجهات المستفيدة من عملية توليد القيمة الاقتصادية. وفي هذا السياق، يُشكّل جدول أعمال منظمة العمل الدولية بشأن العمل اللائق محوراً مهماً في تطوير سلاسل القيمة، إذ يمكن للسلسل الأقوى والأكثر شمولاً أن تُسهم في ترسیخ مفهوم العمل اللائق للجميع. وتؤمن منظمة العمل الدولية إيماناً راسحًا بأن تطوير سلاسل القيمة يمثل أداة فعالة لتحقيق هذه الرؤية (تطوير سلسلة القيمة من أجل العمل اللائق، 2021، صفحة 4).

عرف معهد المحاسبين الإداريين (IMA) سلسلة القيمة على أنها منهجية تهدف إلى دعم قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات متميزة بجودة عالية وتكلفة منخفضة (عبد العليم و عبد الجواب، 2015، صفحة 93).

تمثل سلسلة القيمة مجموعة من الأنشطة المتابعة والمتكاملة داخل منظمات الأعمال، والتي تساهم في إضفاء قيمة مضافة على المنتج، سواءً كان سلعة أو خدمة، يتم تقديمها للعملاء. وتعُد هذه السلسلة أداة فعالة تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، حيث تشمل جميع المراحل بدءاً من الحصول على المستلزمات من الموردين، مروراً بمراحل الإنتاج والتوزيع، وصولاً إلى الاستخدام النهائي للمنتج من قبل العميل والتخلص منه. وبذلك تُعد سلسلة القيمة سلسلة متربطة من الوظائف التي تسهم في تعزيز الفائدة التي يحصل عليها العميل من المنتجات المقدمة (محمد و العبيدي، 2024، صفحة 197).

كما تعتبر مجموعة من الأنشطة المتابعة داخل الوحدة الاقتصادية، والتي تُعرف أيضاً بالعمليات الأساسية، وُتُسهم في إضفاء قيمة مضافة على المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل هذه الوحدة (سعد و حسن، 2019، صفحة 298).

يشير "بورتر" إلى أن سلسلة القيمة تمثل مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تقوم بها المنظمة بهدف تقديم منتج ذي قيمة مضافة للسوق. وتفترض سلسلة القيمة، وفقاً لنموذج بورتر، أن المنظمة تعمل كنظام يتكون من مدخلات وعمليات تحويل تؤدي في النهاية إلى مخرجات (العبيدي، 2024، صفحة 482).

كما عرفها Blocher وآخرون (2002) بأنها أداة تحليل استراتيجي تهدف إلى تحسين فهم المنظمة لبيئتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية، من خلال تحديد مدى إمكانية زيادة القيمة المقدمة للعميل أو خفض التكاليف، بالإضافة إلى فهم العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات الصلة (نور، 2014-2015، صفحة 55).

ويجدر التنويه إلى أن سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة العاملة في صناعة معينة تُعد جزءاً من منظومة أوسع من الأنشطة. فيما أن المنظمة تمثل حلقة ضمن نظام شامل لإضافة القيمة، فإن هذا النظام يضم سلاسل قيمة الموردين، وسلاسل قيمة الموزعين، بالإضافة إلى سلسلة قيمة الزبائن (حافظ و عباس، 2016، صفحة 118).

بناءً على ذلك، يمكن استخدام سلسلة القيمة كأداة لتفكير المؤسسة إلى أنشطتها الرئيسية، مما يتيح تحديد مصادر الميزة التنافسية. وقد أصبح هذا المفهوم، على مر السنوات، محوراً لعدد متزايد من الدراسات في مجال الاقتصاد والإدارة. (Dubey & all, 2020, p. 177).

الفرع الثاني: أنشطة سلسلة القيمة

يُعد تحديد الأنشطة وتعريفها خطوة أساسية ومهمة في تحليل تكاليف تنفيذ عمليات الإنتاج ضمن إطار سلسلة القيمة. وقد تباينت آراء الباحثين والمختصين حول المعايير التي تُستخدم في تصنیف هذه الأنشطة، وذلك نتيجة لاختلاف المنطلقات النظرية والمعالجة التطبيقية لكل مجال، ونظرًا لأهمية توضیح الفروقات بين وجهات النظر المختلفة والتي يمكن التطرق إليها فيما يلي:

أولاً: الأنشطة الرئيسية

تشمل الأنشطة الرئيسية كافة المهام المرتبطة بتصميم المنتج، إنتاجه، تسويقه، توصيله إلى العميل، وتقديم خدمات ما بعد البيع، وهي تمثل جوهر سلسلة القيمة في المؤسسة. وتمثل هذه الأنشطة في (ترش و قادری، 2016، الصفحات 13-14):

1-الإمدادات الداخلية:

تعلق هذه الأنشطة باستلام المدخلات وتخزينها، وتشمل مناولة المواد، مراقبة المخزون، وإدارة المواد الخام وغيرها.

2-العمليات:

تشمل كافة الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، مثل تشغيل الآلات، التجميع، صيانة المعدات، والتعامل مع مرافق الإنتاج.

3-الإمداد الخارجي:

تتضمن الأنشطة المرتبطة بتخزين المنتجات النهائية وتوزيعها إلى العملاء، مثل إدارة مخزون السلع التامة، المناولة، إعداد الطلبات، وتنظيم عمليات الشحن والتوصيل.

4-التسويق والمبيعات:

تساهم هذه الوظيفة في خلق القيمة من خلال تحفيز العملاء على الشراء، وذلك عبر أنشطة مثل الإعلان، الترويج، تطوير العلاقات مع منافذ التوزيع، والتسعير.

5-خدمة العملاء:

تتمثل في تقديم الدعم الفني وخدمات ما بعد البيع، مثل التركيب، الصيانة، توفير قطع الغيار، وتعديل أو تجديد المنتجات، مما يعزز من قيمة المنتج ويحافظ على رضا العملاء.

ثانياً: الأنشطة الداعمة

تعرف بأنها تلك الأنشطة التي توفر الوسائل والموارد والبنية التحتية الالزمة لإنجاز الأنشطة الرئيسية بفعالية. وتتمكن وظيفتها الأساسية في دعم وتمكين هذه الأنشطة من خلال التعاون المتبادل لضمان توافر وسائل الإنتاج، والتكنولوجيا المناسبة، والموارد البشرية المؤهلة (غول، 2014، الصفحات 49-50):

1-البنية الأساسية للمؤسسة (أو البنية التنظيمية):

وتشمل جملة من الأنشطة الإدارية المحورية مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وتسخير الجودة. وتُعرف أحياناً باسم "البنية التحتية"، إذ تمثل الإطار الذي تنتظم فيه باقي الأنشطة.

2-إدارة الموارد البشرية:

وهي تشمل كافة العمليات المرتبطة باستقطاب، اختيار، تدريب، وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة. وتقديم تأثيرات هذه الأنشطة لتشمل جميع مراحل سلسلة القيمة، نظراً لأهمية العنصر البشري في ضمان فعالية الأداء المؤسسي.

3-التنمية التكنولوجية:

تتضمن الأنشطة المعنية بتصميم وتحسين المنتجات، وتطوير أساليب تنفيذ مختلف العمليات داخل سلسلة القيمة. وتشمل مجالات مثل البحث والتطوير، تحسين العمليات، تطوير المنتجات، وتطبيق المعرفة الفنية. وتُعد التكنولوجيا عاملاً جوهرياً في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات، لا سيما في ظل العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع.

4-الشراء (التوريدات):

ويشمل كافة الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد والمدخلات الضرورية كالمواد الأولية، الآلات، والخدمات المختلفة. ويعد نشاط الشراء عنصراً مشتركاً بين جميع وحدات المؤسسة، سواء كانت أنشطة رئيسية أو داعمة، مما يجعله جزءاً أساسياً من سلسلة القيمة.

الشكل رقم (02): يوضح أنشطة سلسلة القيمة



المصدر: (عبد العليم و عبد الجود، 2015، صفحة 94).

وتجدر الإشارة إلى أن الأنشطة داخل كل من الفئات الأساسية وفئات الدعم تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وذلك استناداً إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية (بن عامر، 2009-2010، صفحة 59):

1-الأنشطة المباشرة: وهي الأنشطة التي تسهم بشكل مباشر في خلق القيمة للعملاء، مثل: التجميع، تصنيع الآلات، تشغيل فرق المبيعات، الإعلان، تصميم المنتجات، والتوظيف.

2- الأنشطة غير المباشرة: تساند هذه الأنشطة الأنشطة المباشرة وتساعد في استمراريتها، وتشمل: الصيانة، الجدولة، تشغيل المراافق، إدارة المبيعات، إدارة البحث، وتوثيق نتائج الバائعين.

3- أنشطة ضمان الجودة: وهي أنشطة مخصصة لضمان جودة أداء الأنشطة الأخرى، وتشمل: الرصد، التفتيش، الاختبارات، والمراجعة الحسابية، وتعنى بعمليات التكيف والتصحيح.

من المهم التمييز بين "ضمان الجودة" و"إدارة الجودة"، فال الأول يشير إلى أنشطة محددة لضبط الجودة، بينما يساهم الثاني في تحسين الجودة من خلال مختلف الأنشطة التي تخلق القيمة.

ويرى "كابلان وكوبر" أن الأنشطة تنقسم إلى نوعين رئيسيين (عوادي و مراوي، 2020، صفحة 129):

1- أنشطة تصيف قيمة: وهي الأنشطة التي إذا تم الاستغناء عنها فإن المؤسسة لن تتمكن من تلبية رغبات وتوقعات العملاء بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على المبيعات والمكانة السوقية للمؤسسة. لذلك، تحرص المؤسسات على الحفاظ على هذه الأنشطة باعتبارها أساسية في تقديم المنتج أو الخدمة، ويعود نشاط الشراء من الموردين مثلاً على نشاط ذو قيمة مضافة لا يمكن الاستغناء عنه لأنه ضروري في عملية التصنيع.

2- أنشطة لا تصيف قيمة: وهي الأنشطة التي لا تسهم في تحسين جودة المخرجات أو المنتجات المقدمة للعملاء، بل قد تؤدي إلى تعطيل العمليات وزيادة التكاليف دون فائدة ملموسة. ومن ثم، تُعتبر هذه الأنشطة هدراً، ويمكن للإدارة تقليل التكاليف وتحسين كفاءة العمل من خلال التخلص منها. على سبيل المثال، يُعد تخزين المواد الخام أو المنتجات التامة الصنع نشاطاً غير منتج، مما يفسر التوجه نحو اعتماد سياسة "المخزون الصافي" لتقليل هذا النوع من الأنشطة.

كما تتكون سلسلة القيمة من خمس خطوات تمنح الشركة القدرة على خلق قيمة تتجاوز تكلفة تقديم منتجاتها أو خدمتها للعملاء. ويساهم تحسين الأداء في أي من هذه الخطوات الخمس في تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين داخل نفس القطاع. وتشمل هذه الخطوات أو الأنشطة ما يلي (Dubey & all, 2020, p. 177):

1. اللوجستيات الواردة: وتشمل استلام المواد، التخزين، والسيطرة على المخزون.

2. العمليات: وهي الأنشطة التي تخلق القيمة من خلال تحويل المدخلات إلى منتجات.

3. اللوجستيات الصادرة: وتشمل الأنشطة الالازمة لإيصال المنتج النهائي إلى العميل.

4. التسويق والمبيعات: وهي الأنشطة المرتبطة بإقناع العميل بشراء المنتج.

5. الخدمات: وتشمل الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج وتعززها، مثل دعم العملاء.

وتشمل الممارسات في تحليل سلاسل القيمة مجموعة من الخطوات التي تجمع بين الطابع الوصفي والتحليلي. ويببدأ هذا التحليل عادةً بوضع تصور عام حول السوق الذي تنشط فيه سلسلة القيمة المعنية. يلي ذلك توصيف دقيق لسلسلة القيمة نفسها، يشمل تحديد الأطراف الفاعلة فيها، وتقديم معلومات عن العمالة، والإيرادات، والأرباح، وقيمة وحدة المنتج لكل طرف مشارك في السلسلة.

أما في الجانب التحليلي، فيتم التركيز على تقييم أداء سلسلة القيمة من خلال مؤشرات محددة، مع مراعاة التغيرات التي طرأت بمرور الزمن، بالإضافة إلى مقارنتها بسلاسل قيمة منافسة على المستوى الدولي. ويهدف التحليل في هذه المرحلة إلى تحديد التحديات الرئيسية والعوامل التي تؤثر في تعظيم القيمة المضافة داخل سلسلة القيمة (ماكفادين وأخرون، 2011، صفحة 11).

المطلب الثاني: أهمية وأهداف سلسلة القيمة

تمثل سلسلة القيمة إطاراً يسمح للمؤسسة بتحليل الأنشطة المختلفة التي تُنفذ داخلها، بدءاً من مدخلات المواد الخام وصولاً إلى المنتجات أو الخدمات النهائية التي تُقدم للعملاء. هذا التحليل يمكن المؤسسات من تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية وتلك التي تستهلك الموارد دون تقديم قيمة مضافة، وبالتالي تسهم في خفض التكاليف وتحسين الجودة.

الفرع الأول: أهمية سلسلة القيمة

تلعب سلسلة القيمة دوراً أساسياً في تنظيم المؤسسة، إذ يُسهم تقسيمها إلى أنشطة رئيسية مولدة للقيمة وأخرى داعمة في تسهيل عملية تحديد نقاط القوة والضعف داخل كل نشاط. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية مواهمة سلسلة القيمة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي غالباً ما يجمع بين أنشطة متقاربة كالإنتاج والتسويق

ضمن وحدات تنظيمية واحدة، مما يسمح باستغلال أوجه التشابه بينها ضمن نفس المصلحة. وفي الوقت ذاته، تقسم هذه المصالح إلى مجموعة من الأنشطة المتنوعة.

كما توفر سلسلة القيمة إطاراً منهجياً لتحليل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، كما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبنية التحتية لها، وبعلاقتها الداخلية والخارجية، سواء مع الموردين أو قنوات التوزيع. ومن خلال هذا التحليل، يمكن للمؤسسة تحديد الوحدات الأكثر انسجاماً مع عناصر الميزة التنافسية، حيث يساهم هذا التوافق بين سلسلة القيمة والبنية التحتية في تعزيز قدرة المؤسسة على اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها (طوفه، 2019، صفحة 10).

وتتجلى أهمية تحليل سلسلة القيمة في الفوائد التي يقدمها للمؤسسة، والتي تسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرتها التنافسية داخل السوق. ومن أبرزها ما يلي (العيدياني، 2024، صفحة 483):

- يساهم في تحليل كل نشاط تنظيمي على حدة، من خلال اعتباره نشاطاً مستقلاً يمكن أن يضيف قيمة حقيقية.
- يساعد على تحقيق التكامل والانسجام بين وظائف تنظيم الأعمال المختلفة، ويعمل على تطوير أداء كل وظيفة بشكل منفرد.
- يعزز التنسيق بين وظائف المؤسسة الداخلية وبين الجهد المبذولة من قبل المؤسسات الأخرى ضمن نفس الصناعة، مما يسهم في كشف الروابط بين الأنشطة كما توضح كيف يمكن أن يؤثر أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر. كما يتبع هذا التحليل إمكانية تحديد درجة التكامل الداخلي بين الأنشطة، الأمر الذي يساهم في تحسين الأوضاع العامة للمؤسسة من خلال إعادة تنظيم العلاقات والأنمط التي تربط بين الأنشطة المختلفة داخلها.

الفرع الثاني: أهداف سلسلة القيمة

يرى الباحثين أن "القيمة" تمثل المبادئ التي تعتمد عليها الشركة في توجيه أنشطتها لتحقيق أهدافها، ولذلك ينبغي على كل مؤسسة أن تحدد القيم التي تتلاءم مع طبيعة أهدافها، اعتماداً على البيئة التنافسية السائدة وتفكير الإدارة. ومن جهة أخرى، يشير الباحثون إلى أن هدف خلق القيمة وتعظيمها أصبح يشكل الهدف الاستراتيجي الأساسي لإدارة المؤسسات منذ تسعينيات القرن الماضي، إذ أن نماذج الإدارة التقليدية مثل إدارة

الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات لم تتمكن من تحقيق النتائج المتوقعة، وذلك بسبب افتقارها إلى عدد من العناصر الجوهرية الالزمة لتقديم أعلى قيمة ممكنة للمؤسسة (إسماعيل و عامر، 2018، صفحة 100).

وتسعى سلسلة القيمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تعزيز الأداء الكلي للمنظمة ضمن إطارها الصناعي، ويمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي (محمد و العبيدي، 2024، صفحة 197):

- إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بكفاءة من خلال تحقيق التكامل بين الأنشطة الداخلية للمنظمة والتعاون الفعال مع الأطراف الخارجية.
- التركيز على تعظيم المنفعة لجميع الأطراف المشاركة عبر إدارة وربط أنشطة سلسلة القيمة الكاملة، ابتداءً من موردي المواد الأولية وصولاً إلى المستهلكين النهائين.
- تعزيز القدرة التنافسية عبر تطوير سلاسل قيمة فعالة ضمن الصناعة ككل، بما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية من خلال تعظيم القيمة المشتركة بين المنظمات المشاركة.
- تقديم رؤية شاملة للأسوق النهائية، ما يساعد في تحديد موقع السلع والخدمات على مستوى الصناعات المختلفة.
- الكشف عن فرص النمو الرئيسية على مستوى الصناعات، وذلك من خلال تحديد العوائق المؤثرة في النمو والوحدات الاقتصادية ذات الأداء الضعيف.
- رسم خريطة واضحة للمشاركين في سلسلة القيمة، تُبرز المهام الموكلة إليهم والعلاقات الداخلية التي تربطهم وفقاً لوظائفهم المحددة.
- اقتراح الحلول والبدائل المناسبة لمعالجة المعوقات، وتحديد الاستراتيجيات الضرورية للتدخل المألف إلى تطوير الأسواق بما يتماشى مع متطلبات الأسواق العالمية.

كما تعد الخطوة الأساسية في تحقيق أهداف سلسلة القيمة هي فهم نظام الإنتاج وهيكل العمليات الإنتاجية داخل المنشأة، إذ يمكن تحليل سلسلة القيمة المنشأة من إدراك مكونات عملياتها الإنتاجية بشكل أفضل. ويمكن تلخيص الأهداف الاستراتيجية لسلسلة القيمة كما يلي (نور، 2014-2015، صفحة 56):

1-تعزيز المركز الاستراتيجي لتكاليف المنشأة: يتمثل ذلك في قدرة المنشأة على تقديم منتجات أو خدمات بتكليف أقل من تلك التي يتحملها المنافسون. ولا يتم ذلك بالنظر إلى الأنشطة الأساسية كوحدة متكاملة، بل عبر تحليل كل نشاط من أنشطة القيمة بشكل منفصل بهدف خفض تكلفته والتحكم بها بما يضمن تقوية مركز المنشأة في السوق، ويسهم في اتخاذ قرارات تسعيرية تدعم قدرتها التنافسية.

2-دعم القدرة الاستراتيجية في تحقيق قيادة التكاليف: أي تخفيض التكاليف إلى مستويات أدنى من متوسط تكلفة الوحدة المنتجة لدى المنافسين، ما يؤدي إلى دقة أكبر في احتساب تكاليف المنتجات وتحسين الرقابة على مكونات التكلفة، وبالتالي تمكين المنشأة من تقديم منتجات بتكلفة أقل، مما يمنحها ميزة تنافسية أقوى في السوق.

المطلب الثالث: مزايا سلسلة القيمة والعوامل المؤثرة فيها

ستتناول في هذا المطلب المزايا التي تقدمها سلسلة القيمة، بما في ذلك دورها في تحسين العمليات وتحقيق التفوق على المنافسين. بالإضافة إلى ذلك، سيتم التركيز على العوامل المختلفة التي تؤثر في فعالية سلسلة القيمة، مثل الابتكار التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية، والمارسات التنظيمية، التي تشكل العناصر الأساسية في بناء سلسلة قيمة فعالة ومستدامة.

الفرع الأول: خصائص ومزايا سلسلة القيمة

تُعد سلسلة القيمة أداة فعالة في تقليل تكاليف العمليات، مما يسهم في تحسين أداء المنشأة وترتيب أولوياتها، وبالتالي تحديد مؤشرات الأداء المناسبة التي تدعم عملية اتخاذ القرار ومن أبرز مزايا تحليل سلسلة القيمة كما أشار إليها (Elloumi ما يلي 2014-2015، صفحة 57):

1. تعزيز الوضع التكاليفي للمنشأة، مما يقوي من قدرتها التنافسية سواء في الأسواق المحلية أو العالمية.
2. تمكين الإدارة من تحليل مجموعات التكلفة ومسبياتها، مما يتيح فرصة لتخفيض التكاليف الكلية والوصول إلى التكلفة المستهدفة، الأمر الذي يدعم تطبيق نظام محاسبة التكاليف المعتمد على الأنشطة (ABC).
3. الكشف عن حركات تكلفة جديدة نتيجة إعادة تصنيف أنشطة المنشأة بطريقة منهجية.
4. تحديد الأنشطة التي لا تضييف قيمة، سواء بشكل جزئي أو كلي، مما يسهم في تحسين الكفاءة.
5. المساعدة في التعرف على العلاقات والروابط بين مختلف أنشطة القيمة داخل المنظمة.

6. التركيز على تقليل التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى تحسين العوائد الناتجة عن سلسلة القيمة.

7. المساهمة في فهم مشكلات إدارة التكاليف، وتقديم دعم أفضل لاتخاذ القرارات.

8. دعم المنشأة في إبراز مؤشرات الأداء وتوضيحها ضمن نظام المعلومات الإدارية الخاص بها.

كما أنه من خلال التعريفات المختلفة لمفهوم سلسلة القيمة يمكن استخلاص الخصائص الأساسية على النحو التالي (عطوي، 2007-2008، صفحة 67):

1-منهج علمي: يعتمد تحليل القيمة على أسلوب علمي في التقييم، إذ يجب إجراء قياسات كمية دقيقة لعناصر تكلفة المنتج وتحليل قيمته بناءً على بيانات رقمية.

2-التركيز على الوظيفة: تركز على دراسة وظائف المنتج وليس شكله أو تركيبه، إذ يُعرف المنتج بما يؤديه من وظائف.

3-تحسين قيمة المنتج: تعتمد قيمة المنتج على الفرق بين ما يمثله المستهلك وبين السعر الذي يدفعه للحصول عليه.

4-تحقيق التوازن بين القيمة والتكلفة: تسعى إلى إيجاد علاقات واضحة بين عناصر القيمة والتكلفة، بحيث يمكن رفع مستوى القيمة دون زيادة في التكلفة أو خفض التكلفة دون الإضرار بجودة المنتج أو وظيفته.

5-تقديم الوظيفة المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة: بحيث تهدف إلى تصميم منتج يحقق الوظائف المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في سلاسل القيمة

تتأثر سلاسل القيمة بمجموعة مختلفة من العوامل التي تسهم في تشكيلها وتوجيهها، وسنقوم بتلخيص أبرز هذه العوامل فيما يلي (زرقاوي، 2023، صفحة 749):

1-فعالية النظام: تلعب فعالية النظام دوراً محورياً في تقليل الاختلافات وزيادة كفاءة التكامل داخل السوق، خصوصاً عندما يكون الفاعلون في سلسلة القيمة - بعض النظر عن حجمهم - متراطرين ومتعاونين فيما بينهم.

2- نوعية المنتجات: تسهم جودة المنتجات في تعزيز مكانة السلع والخدمات في السوق، كما تؤثر في مدى استجابة المستهلكين لها. وبالتالي، فإن المؤسسات مطالبة بإنتاج سلع وخدمات تلبي تطلعات واحتياجات السوق، إضافةً إلى تحسين جودة التخطيط والإنتاج لتحقيق رضا الزبائن.

3- التعاون: يتطلب نجاح سلاسل القيمة تعاوناً فعالاً بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين، إذ يعزز ذلك من قدرة النظام على التنسيق والتكامل. فالتنسيق بين المنتجين والموردين والمؤسسات الوسيطة يساهم في رفع الكفاءة العامة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

4- المعايير الاجتماعية والبيئية: أصبح المستهلكون اليوم أكثر وعيًا واهتمامًا بالمعايير الاجتماعية والبيئية، وهو ما يفرض على المؤسسات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية واحترام البيئة، ليس فقط من أجل الامتثال للتشريعات، بل أيضًا لكسب ثقة المستهلكين وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

5- البيئة المؤسسية: لا تعمل سلاسل القيمة في فراغ، بل تنشط ضمن بيئه مؤسسية اقتصادية واجتماعية وسياسية معقدة، تلعب دوراً كبيراً في تحديد مدى نجاح العمليات التجارية داخل هذه السلاسل. كما تؤثر اللوائح والسياسات العامة، فضلاً عن المتغيرات الاقتصادية والسوقية، في هيكلة سلاسل القيمة وتحقيق أهدافها.

يتضح من خلال ذلك أن فعالية سلسلة القيمة لا تعتمد فقط على الجوانب التقنية أو التشغيلية، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجموعة من المتغيرات الهيكيلية والسياسية التي تشكل بيئه العمل. ففعالية النظام تعكس مدى تكامل العمليات الداخلية وتنسيق الأدوار بين مختلف الفاعلين، وهو ما يعزز الانسياقية والكفاءة. كما أن جودة المنتجات لم تعد مجرد أداة لتلبية الطلب، بل أصبحت عنصراً تنافسياً حاسماً في ظل ارتفاع وعي المستهلك وتعدد البدائل.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

نظرًا للتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، ولا سيما في بيئة الأعمال، أصبح التنافس عاملاً حاسماً لا يمكن تجاهله، إذ بات يمثل أحد الشروط الأساسية لضمان استمرارية المؤسسات في السوق، فضلاً عن كونه عنصراً جوهرياً في دعم فرص النمو والتطور والتوسيع. ومع تعدد الأسواق وتعدد الخيارات المتاحة أمام المستهلكين، ازدادت أهمية امتلاك المؤسسات لما يُعرف بالميزة التنافسية، باعتبارها سلاحاً استراتيجياً يمكنها من التميز عن منافسيها وتحقيق أداء مستدام.

وفي هذا المبحث، سنسعى إلى التطرق بشكل معمق إلى مفهوم الميزة التنافسية، من خلال تحليل أبعادها المختلفة ودراسة دورة حياتها، إلى جانب بيان أهميتها في بيئة الأعمال المعاصرة. كما سنناقش الأنواع المختلفة للميزة التنافسية، سواء كانت على مستوى المنتج أو الخدمة أو العمليات الداخلية. وسيسلط الضوء أيضاً على أبرز المصادر التي تستند إليها المؤسسات في تحقيق هذه الميزة، سواء كانت موارد ملموسة أو غير ملموسة، داخلية أو خارجية. وأخيراً، سيتم تناول المحددات والعوامل التي تؤثر في مدى تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها في ظل التحديات البيئية والاقتصادية المتغيرة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ودورة حياتها

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة القوة أو التفوق الذي تتمتع به المؤسسة مقارنةً بمنافسيها، والذي يساهم في تحسين قدرتها على المنافسة في السوق. في هذا المطلب، سيتم تناول تعريف الميزة التنافسية بالإضافة إلى التطرق لدورة حياة الميزة التنافسية، حيث تطرأ تغيرات على هذه الميزة مع مرور الوقت نتيجة لتطور الأسواق والتكنولوجيا، مما يستدعي من المؤسسات الابتكار المستمر لضمان استدامتها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

لم تعد المنافسة تقتصر على القدرة على الإنتاج بأقل التكاليف فحسب، بل تطورت لتشمل مفاهيم أكثر شمولًا في ظل اقتصاد يقوم على التنافس المعرفي، حيث أصبح التركيز موجّهاً نحو ترسیخ مبدأ الجودة والتميز كركيزة أساسية للتفوق. وهذا التحول في منطق المنافسة يسمح للمؤسسات بالبقاء في السوق والتفوق، حتى وإن ارتفعت التكاليف، طالما أنها تقدم قيمة مضافة حقيقة للعملاء. وتحقيق هذا المستوى من الجودة والتنوعية يتطلب توفر

موارد بشرية مؤهلة علمياً وذات كفاءات متعددة، تمتلك القدرة على ضبط التكاليف من جهة، وابتكار أساليب ومارسات تميز وإتقان من جهة أخرى، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية.

عرف Flynn وآخرون (1995) الميزة التنافسية بأنها مجموعة العوامل التي تعتمد عليها الشركة لتحقيق نتائج تتفوق بها على نتائج منافسيها في السوق، وخاصة فيما يتعلق بجودة المنتجات. وتشمل هذه العوامل مؤشرات مثل: تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، سرعة التسليم، القدرة على التكيف مع تغيرات حجم الطلب، كفاءة إدارة المخزون، بالإضافة إلى زمن الدورة الكلية المتعلق بعمليات تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية. (العبادي و العارضي ، 2012، صفحة 200)

وتحتحقق الميزة التنافسية من خلال التميز في الكفاءات، أي من خلال امتلاك المنظمة لتفوق نسبي في المهارات والموارد ناتج عن استثمارات سابقة. ويظهر هذا التفوق إما في قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة أكبر للزبائن، أو في قدرتها على خفض التكاليف بشكل نسبي، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز موقعها في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق نتائج ربحية أفضل (يجه و لعلوي، 2011، صفحة 132).

ويعرفها الخبيري بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية، وبسعر مناسب، وفي التوقيت الملائم، بما يضمن تلبية احتياجات المستهلكين بكفاءة تفوق ما تقدمه المؤسسات المنافسة. (كافي، 2017، الصفحات 210-211).

بالتالي ترتبط الميزة التنافسية ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء الذي تحققه المنظمة وموظفوها، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تمتلك ميزة تنافسية ما لم تطور أداءها بالشكل الذي يضمن تفوقها على المنافسين. كما أن استمرارية هذه الميزة تختلف زمنياً، فقد تدوم لفترة طويلة أو قصيرة تبعاً لقدرة المنظمة على الحفاظ عليها وتعزيزها بمرور الوقت.

كما عرف الدكتور النعيمي الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على التميز والانفراد داخل السوق التنافسية، من خلال استثمار مدخلاتها بكفاءة عالية تمكنها من تفزيذ أنشطتها الداخلية بفعالية، مما يسهم في تعزيز القيمة المقدمة للعملاء، ويعززها من تقديم منتجات أو خدمات يصعب على المنافسين تقليلها أو مجارتها في مجالات التميز الحقيقة (بن علي و بوزيان، 2009، صفحة 04).

وتنشأ الميزة التنافسية عندما تتمكن المؤسسة من ابتكار أساليب جديدة وأكثر كفاءة في أداء أعمالها مقارنة بمنافسيها. وتكون أهمية هذه الميزة في القيمة التي تستطيع المؤسسة تقديمها لعملائها، سواء من خلال تقديم أسعار تنافسية أو من خلال توفير مزايا وخدمات إضافية تعوض عن أي زيادة محتملة في الأسعار (صالح، 2024، صفحة 195).

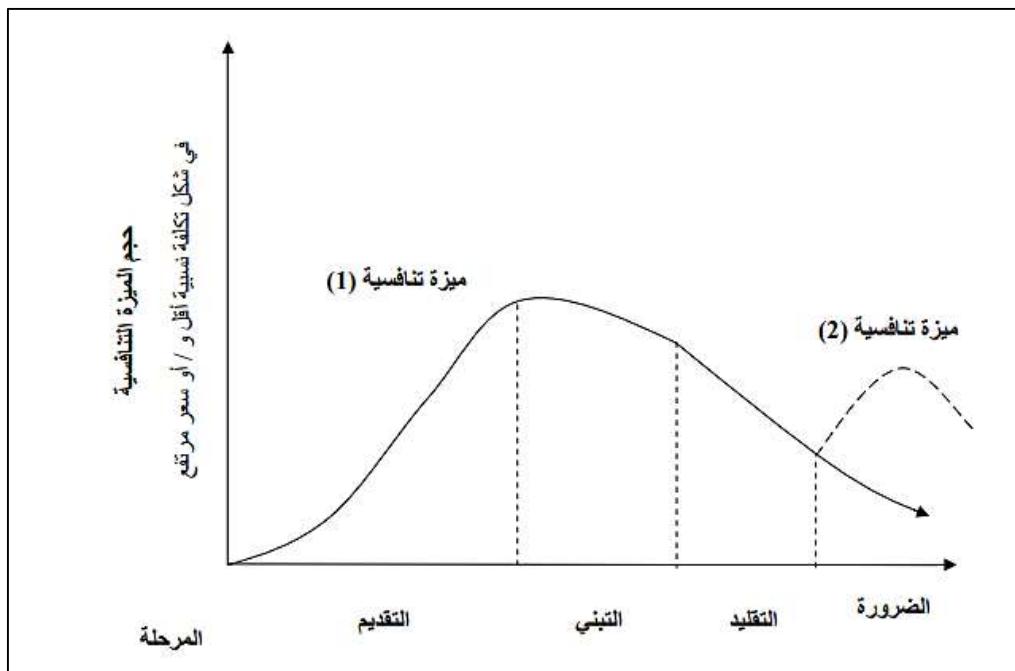
كما تعرف أيضًا الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات قيمة مضافة، وتميز عن نتائج المنافسين في الأسواق مع إمكانياتها في الحفاظ على هذه القدرة (عوادي و مراوي، 2020، صفحة 131).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق ملموس ومستدام في السوق مقارنةً بمنافسيها، وذلك من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء يصعب على الآخرين تقليلها.

الفرع الثاني: دورة حياة الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مشابهة لدورة حياة المنتج، وذلك بسبب ارتباطهما الوثيق. فنجاح المنتج يعتمد على مدى قدرته على الحفاظ على الخصائص الأساسية التي تم تطويره بناءً عليها، سواء من حيث الجودة أو السعر أو الخدمات المقدمة. ومن هنا تمر الميزة التنافسية بالمراحل الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (خليل، 1998، صفحة 86)

تتمثل دورة حياة الميزة التنافسية في عدة مراحل كما يلي:

1-مرحلة التقدم: تعتبر أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، حيث تتمتع بفرصة للتوسيع والانتشار بفضل التميز في الفكر والاستعداد البشري، مما يساهم في زيادة قبول السوق تدريجياً مع مرور الوقت وزيادة قاعدة العملاء.

2-مرحلة الاستقرار: في هذه المرحلة، تبدأ الميزة التنافسية في الوصول إلى حالة من الاستقرار النسبي من حيث التوسيع والانتشار، ويفيد المنافسون في التركيز على نفس الميزة. تصل الوفرة إلى أقصى درجاتها في هذه المرحلة (محمد ، 2012، صفحة 88).

3-مرحلة التقليد: مع مرور الوقت، تبدأ الميزة التنافسية في التراجع تدريجياً نتيجة لتقليد المنافسين لها، مما يؤدي إلى انخفاض تفوق المؤسسة وتراجع أسبقيتها في السوق، وتقرب الميزة من حالة الركود.

4-مرحلة التجديد: في هذه المرحلة، تحاول المؤسسة إحياء ميزة تنافسية من خلال تحسينها بسرعة أو من خلال تطوير ميزة جديدة على أساس الميزة الحالية. إذا فشلت المؤسسة في التحسين أو تحديد ميزة تنافسية،

فإنها ست فقد مكانتها في السوق، ويصبح من الصعب عليها العودة إلى المنافسة من جديد (زعرور، كردوبي، وضيف، 2017، صفحة 404).

ومنه لا يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي يجب عليها متابعة دورة حياة هذه الميزة بشكل مستمر. كما يتعين عليها تحديد الوقت المناسب لإجراء التحسينات أو تطوير ميزة جديدة. فالميزة التنافسية تتسم بالطبيعة الديناميكية، مما يجعل مراجعتها جزءاً طبيعياً من سعي المنظمة المستمر نحو تحسين أدائها (بوشهوة، 2013، صفحة 79).

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها

تعد الميزة التنافسية من العوامل الرئيسية التي تحدد قدرة المؤسسة على النجاح في بيئة عمل تنافسية. فهي تمثل الخصائص أو القدرات التي تتيح للمؤسسة التفوق على منافسيها في السوق. في هذا المطلب، سيتم استعراض أهمية الميزة التنافسية في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو، حيث أنها تعد من المحركات الأساسية التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز والربحية، كما سيتم التطرق إلى أنواع الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها، مثل القيادة في التكلفة أو التميز في الجودة أو الابتكار، مع توضيح كيفية اختيار النوع الأنسب وفقاً لاحتياجات السوق واستراتيجيات المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية:

أشار (James Obiri 2018) إلى أن الاستدامة في عالم الأعمال أصبحت مفتاحاً لاحفاظ على الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد أو الوصول إليها من قبل المنافسين. وتكون أهمية الميزة التنافسية المستدامة في النقاط التالية (عبد العال، 2023، صفحة 701):

- تعد وسيلة لمواجهة التحديات التي يواجهها السوق والمنظمات المنافسة، حيث تُعزز قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء بشكل مستمر.
- تُعتبر معياراً لنجاح المنظمة مقارنةً بالمنافسين، حيث تعتمد المنظمات استراتيجياتها على الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق التفوق في السوق.

- تمثل هدفًا أساسياً للمنظمات التي تسعى إلى التميز والنمو المستدام، مما يعزز قدرتها على استغلال الموارد والإمكانات بفعالية لتلبية احتياجات ورغبات العملاء.
- ترتبط بشكل وثيق بالأداء المتميز للمنظمة وموظفيها، حيث يتطلب الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة تحسين الأداء المستمر لضمان التفوق على المنافسين. وتعتبر الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة، وفيما يلي أبرز جوانبها:
 - ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية، حيث لا تخلو الدراسات والأبحاث في هذا المجال منتناول هذا المفهوم.
 - الميزة التنافسية هي الأساس الذي تُبنى عليه الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات، حيث تقوم المنظمات بتطوير قدراتها ومواردها لدعم هذه الميزة، إذ تعتبر فشلها مستحيلاً دون وجودها.
 - تشكل الميزة التنافسية سلاحاً للمنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، مما يمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.
 - تعتبر الميزة التنافسية المحرك الأساسي الذي يدفع المنظمات إلى تنمية وتعزيز مواردها وقدراتها، مما يعزز من جهود البحث والتطوير للحفاظ على هذه الميزة وتقويتها (حسون، سليمان، و فدعوس، 2012، صفحة 15).
- كما تستمد الميزة التنافسية أهميتها في المؤسسة من خلال جملة الأهداف التي يمكن تحقيقها من امتلاك الميزة التنافسية ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي: (مجاني و طبول ، 2017، الصفحات 94-95)
 - خلق فرص تسويقية جديدة.
 - دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

تختلف وتتنوع أنواع الميزة التنافسية ويمكن تصنيفها بشكل عام إلى نوعين رئيسيين: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:

ميزة التكلفة الأقل: تشير إلى قدرة المؤسسة على تصميم وتسويق المنتجات بتكلفة منخفضة مقارنة بتكليف المؤسسات المنافسة. للحصول على هذه الميزة، يجب فهم الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة للمؤسسة، التي تعد المصدر الأساسي للميزة في التكلفة. كما أن التميز التنافسي للمؤسسة يعتمد على تحليل الاستراتيجيات الموازية مع منافسيها فيما يتعلق بالتكليف. تستخدم التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

ميزة التميز: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد من نوعه، ذو قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (مثل جودة عالية، خصائص فريدة، وتوفير خدمات ما بعد البيع). ولتحقيق هذه الميزة، يصبح من الضروري فهم الظروف التي تتيح تميز المنتج من خلال الأنشطة في سلسلة القيمة، وكذلك توظيف قدرات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز هذه (زعرور، كردوبي، و ضيف، 2017، صفحة 403).

وقد أضاف الدكتور شريف حمدي أنواعاً أخرى للميزة التنافسية، من بينها (حمدي، 2023، صفحة 80):

1-المرونة: تتيح مرونة المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية لها التكيف السريع مع التغيرات في القطاع الذي تعمل فيه، مما يصعب على المنافسين منافستها. فاستجابتها السريعة للتغيرات تمنحها ميزة الاستمرارية والتفوق. أما إذا تبنت المؤسسة استراتيجية ثابتة وغير مرنة على مر الزمن.

2-حركية الصناعة: يشير هذا المفهوم إلى بيئة سريعة التغير، حيث تمثل المؤسسات العاملة في هذه البيئة إلى تحديد منتجاتها بشكل مستمر. المؤسسة التي تحقق مزايا تنافسية اليوم قد تواجه تحديات كبيرة في المستقبل بسبب التغير السريع في الصناعة. وبالتالي، تصبح مزايا المؤسسات قابلة للاختبار في أي وقت، مما قد يؤدي إلى فقدانها.

كما يشير العديد من الباحثين إلى وجود أنواع متعددة للميزة التنافسية مثل: الكلفة النوعية، المرونة، التسليم، الإبداع، الاعتمادية، الإسناد، السمعة، التصميم، الوقت، التحالفات، والتكنولوجيا (كافي، 2017، صفحة 215).

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

يعتبر فهم مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها أمراً حيوياً في تحديد العوامل التي تمنح المؤسسة القدرة على التميز والتفوق على منافسيها في السوق، فالمصادر تشير إلى العوامل والموارد التي تسهم بشكل مباشر في بناء وتعزيز القدرة التنافسية، بينما المحددات هي العوامل التي قد تقييد أو تحد من قدرة المؤسسة على الحفاظ على هذه الميزة.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن، وتقديم القيمة التي يتطلعون للحصول عليها. ولتحقيق ذلك، يجب أن تركز المؤسسة على المصادر التي تسهم في اكتساب أو تطوير هذه الميزة. وقد اتفق العديد من الباحثين على أن اكتساب الميزة التنافسية يعتمد على التحكم في أربع مصادر أساسية، كالتالي:

1-الجودة:

تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيق جودة عالية في خدماتها أو منتجاتها لضمان بقائها واستمرارها في المنافسة. حيث تعتبر الجودة أداة استراتيجية للمنافسة، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تنظر إليها ليس فقط كوسيلة لحل المشاكل وتقليل التكاليف، بل كمدخل رئيسي لتحقيق رضا العملاء (بوهالي و بوجان، 2023، صفحة 396).

2-الكفاءة:

تتمثل الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بمقدار المدخلات المستخدمة، مثل العمالة، ورأس المال، والإدارة، والأساليب التكنولوجية، لإنتاج مخرجات محددة (السلع والخدمات). فباعتبار أن المنظمة هي جهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن زيادة كفاءة المنظمة تعني تقليل المدخلات الالزامية لإنتاج مخرجات معينة. وبالتالي، فإن المنظمة تتميز بتقليل التكاليف إذا كانت تتمتع بكفاءة إنتاجية أعلى مقارنة بمنافسيها، مما يعزز قدرتها على بناء مزايا تنافسية. (بوزناق، 2020، صفحة 131)

3-الابداع والابتكار

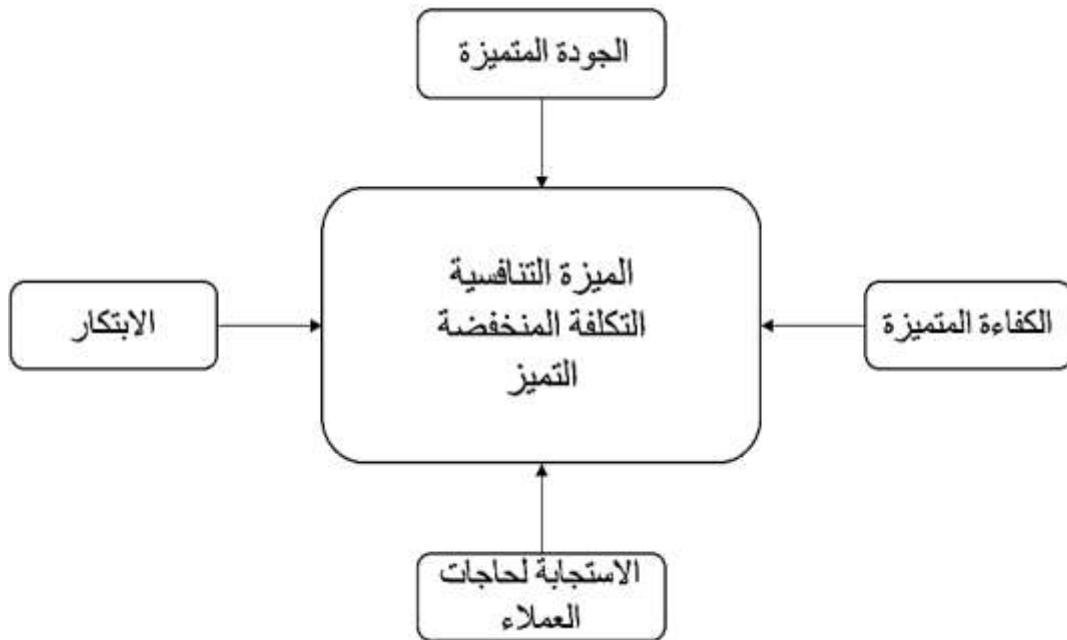
يشمل الإبداع كافة التغيرات التي تطأ على المنتجات، أساليب الإنتاج، نظم الإدارة، والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. يعد الإبداع من الأسس الجوهرية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يجب النظر إلى المنافسة على أنها عملية تحكمها الابتكارات، حيث يُعتبر الإبداع مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية لأنّه يمكن المؤسسة من تقديم منتجات فريدة تُميزها عن منافسيها. من خلال إدخال الإبداع في المنتجات، يمكن للمؤسسة بناء وتعزيز قدرتها التنافسية. في هذه الحالة، تستطيع المؤسسة فرض أسعار مرتفعة نظراً لأنّها تقدم منتجًا جديداً وفريداً من نوعه، حتى لو نجح المنافسون في تقليله لاحقاً. ومع ذلك، فإن المؤسسة تستفيد من ولاء العملاء لعلامتها التجارية، مما يصعب على المنافسين تجاوزها (فريشي، 2005، صفحة 74).

4-الاستجابة لاحتياجات العميل:

تتطلب تقديم قيمة أكبر للمستهلك مقارنة بما كان يحصل عليه سابقاً، سواء من خلال تسليم المنتجات في الوقت المحدد أو بتقديم سعر مميز مقارنة بالمنافسين. بشكل عام، تعتبر هذه العناصر الأربع من أهم مصادر الفرض للمؤسسة لتخفيض تكاليفها وزيادة أرباحها.

على الرغم من وجود منافسة شديدة بين المؤسسات في نفس البيئة الصناعية، فإن بعض المؤسسات تنفذ بعض الأنشطة بشكل أفضل من غيرها. لذلك، يتعين على المؤسسات تحديد الأنشطة التي تمنحها ميزة تنافسية تمكّنها من خدمة أسواقها بفعالية. وبالتالي، من الضروري تحديد أداة التحليل الاقتصادي لتقديم صورة واضحة عن الأنشطة ومصادر القوة والضعف بالمقارنة مع المنافسين. ومن أبرز هذه الأدوات تحليل سلسلة القيمة، الذي يمكن تطبيقه من خلال التشخيص الداخلي للمؤسسة (تربيش و قادری، 2016، صفحة 12).

الشكل رقم (04): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: (كباب، 2017، صفحة 428)

وهناك من قسم مصادر الميزة التنافسية بطريقة أخرى بحيث تشمل الميزة التنافسية مصدرين أساسين (الهادي، 2018، صفحة 40):

1-المدخلات : تتمثل مجموعة من العناصر التي تؤثر بشكل مباشر على استمرار عمل المنظمات، بما في ذلك المستشفيات. وتشمل هذه المدخلات الموارد الرأسمالية، المالية، والقدرات البشرية، التي تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية عبر خلق قيمة مضافة تفوق منافسيها. ومن المهم أن تكون هذه الموارد نادرة وغير قابلة للإحلال أو الاستبدال، أي أن المنافسين لا يستطيعون استخدام ميزة مشابهة لها. كما يجب أن تكون هذه الموارد مكلفة في حال حاول المنافسون تقليلها.

2-العمليات : تشير إلى الأنشطة التي تتم داخل المنظمات، بما في ذلك المستشفيات، بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات تساهم في تحقيق ميزة تنافسية. فلا يكفي أن تمتلك المنظمة المدخلات الالزام، بل يجب عليها تفعيل دور العمليات الداخلية لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات تتميز بالريادة والتفوق في السوق.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية:

تحدد محددات الميزة التنافسية من خلال متغيرين رئيسيين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس. ويعتقد بورتر أن هناك خمسة قوى تؤثر في بيئة المنافسة، ويمكن اعتبارها من العوامل الأساسية لتحديد الميزة التنافسية. وقد أطلق عليها اسم "نموذج بورتر للقوى الخمس" (Porter Five-Forces Model)، وهذه القوى هي:

- شدة المنافسة في السوق.
- قوة تفاوض العملاء.
- قوة تفاوض الموردين.
- تهديدات دخول منافسين جدد.
- تهديدات المنتجات البديلة.

وفقاً لهذا النموذج، فإن أي زيادة في قوة أي من هذه العوامل ستؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على التعامل معها وتحقيق الأرباح المستهدفة. علاوة على ذلك، مع مرور الوقت وزيادة وتيرة التغيرات وحدة المنافسة، ستتغير قوة هذه العوامل، مما سيكون له تأثير مباشر وكبير على القدرة التنافسية للمنظمة (كافي، 2017، صفحة 215).

أولاً: حجم الميزة التنافسية

تعتمد استمرارية الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة في الحفاظ عليها، سواء من خلال خفض التكلفة أو تميز المنتج، في ظل المنافسة القوية داخل القطاع. وكلما كانت الميزة أكبر، كانت صعوبة تجاوزها من قبل المنافسين أكبر، مما يستدعي منهمبذل جهود إضافية لتقليل الفجوة التنافسية. كما يحدث مع دورة حياة المنتجات الجديدة، تمر الميزة التنافسية أيضًا بدورة حياة خاصة بها، تتغير مراحلها وفقًا لتطورات السوق والдинاميكيات البيئية المحيطة (حجاج، 2006-2007، صفحة 20).

ثانيًا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يشير نطاق التنافس إلى تنوع الأنشطة والعمليات التي يقوم بها المستشفى والتي تساهم في تعزيز ميزته التنافسية. إذ يتتيح هذا التنوع للمستشفى تحقيق وفورات في التكاليف مقارنة بالمنافسين. من الأمثلة على ذلك الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو تبادل الخبرات الفنية، أو استخدام قنوات توزيع موحدة لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق جغرافية متعددة أو صناعات مترابطة. وهكذا، تتحقق اقتصadiات الحجم، خاصة عندما تكون هناك علاقات مترابطة بين القطاعات السوقية والمناطق التي يغطيها المستشفى. وفي المقابل، يمكن للنطاق الضيق أن يوفر ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، مما يتتيح تقديم خدمات بتكلفة منخفضة أو تقديم خدمات متميزة لهذا القطاع (الهادي، 2018، صفحة 41).

المبحث الثالث: انعكاس سلسلة القيمة على الميزة التنافسية

يُعد فهم سلاسل القيمة ومقومات تطبيقها أساساً جوهرياً للاستفادة المثلث منها، باعتبارها أداة فعالة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرامية إلى تحقيق موقع متميز من حيث التكاليف وقيادتها، مما يعزز قدرة المؤسسة على اكتساب مزايا تنافسية تضمن استمراريتها ونموها على المدى الطويل، وسنحاول في هذا المبحث للطرق لانعكاس مفهوم سلسلة القيمة على الميزة التنافسية

المطلب الأول: العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية

يشير أسلوب سلسلة القيمة إلى المنهج الذي يتم من خلاله تحليل وتحديد خصائص المنتج والأنشطة التي ساهمت في إنتاجه، بدءاً من المدخلات الأساسية وحتى الوصول إلى المنتج النهائي الذي يُقدم للعميل. ويهدف هذا الأسلوب إلى البحث عن بدائل وأساليب إنتاج تساهُم في خفض التكاليف، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية (عوادي و مراوي، 2020، صفحة 141).

وتعتبر القدرة على التكيف مع التغيرات عبر تحسين الأنشطة وتحقيق التكامل بينها هي ما يميز المؤسسات القادرة على الحفاظة على ميزة تنافسية مستدامة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي للمؤسسات أن توافق التطورات التكنولوجية المستمرة في تحليل الأنشطة وقياس الأداء لضمان التميز المستدام في ظل المنافسة الشديدة.

ويوضح أن مدخل سلسلة القيمة يقسم أنشطة المؤسسة إلى قسمين رئيسيين: الأنشطة الرئيسية التي تشمل الإمدادات الداخلية والخارجية، والعمليات، والتسويق والمبيعات، والخدمات، والأنشطة الداعمة التي تتضمن البنية التحتية للمؤسسة، وإدارة الموارد البشرية، والتطوير التكنولوجي، والشراء. ومن خلال تحليل هذه الأنشطة، تستطيع المؤسسة تحقيق ميزتين أساسيتين: خفض التكلفة والتميز في المنتج أو الخدمة المقدمة للمستفيدين، مما يؤدي إلى تحقيق رضاهما عبر تقديم خدمات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة (الخبيشية و العمري، 2023، صفحة 330).

ومن خلال تحليل أنشطة سلسلة القيمة – سواء الأساسية منها أو الداعمة – يمكن للمؤسسة تحديد الموضع الذي تضيف قيمة حقيقة تميزها عن غيرها من المنافسين. هذا التميز قد يظهر في جودة المنتجات أو الخدمات، أو حتى في الطريقة الفعالة التي تُقدم بها لتلبية احتياجات العملاء بشكل استثنائي.

وبالإضافة إلى ذلك، تتنافس المؤسسات عادة على مستوى وحدات الأعمال من خلال اعتماد واحدة من الاستراتيجيات التنافسية الثلاث التي وضعها مايكل بورتر، وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد مع تقديم منتجات متميزة أو منخفضة التكلفة (صالح، 2024، صفحة 206).

كما تعتبر سلسلة القيمة أداة تحليلية فعالة تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث يقوم على تحليل الأنشطة الداخلية وتجزئتها إلى وحدات فرعية مستقلة، يمكن تقييم كل منها من حيث التكلفة والدور الذي تؤديه في خلق القيمة.

من خلال هذا التحليل، يمكن سلسلة القيمة المؤسسة من النظر إلى نفسها كمجموعة مترابطة من الأنشطة التي تُسهم في إنتاج وتقديم السلع أو الخدمات، ما يسمح بفهم شامل للبيئة الداخلية، كما يساعد هذا النموذج في الكشف عن مواطن القوة والضعف، مما يتيح إمكانية تعزيز الجوانب الفاعلة ومعالجة نقاط الضعف، وبالتالي بناء ميزة تنافسية مستدامة تُعزز موقع المؤسسة في السوق.

يمكن القول من خلال السابق أن سلسلة القيمة تعتبر أداة تحليلية أساسية لفهم كيفية تأثير الأنشطة الداخلية في المؤسسة على تحسين أدائها التنافسي. من خلال تقسيم الأنشطة إلى رئيسية وداعمة، يمكن للمؤسسة تحديد تلك التي تضيف قيمة حقيقة وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية. تحليل سلسلة القيمة يساعد في تحسين القدرة على خفض التكاليف وتعزيز التميز في المنتجات أو الخدمات المقدمة، ما يساعدهم في تعزيز رضا العملاء والتميز في السوق.

المطلب الثالث: أثر سلسلة القيمة على الميزة التنافسية

يركز نموذج سلسلة القيمة في إطار الحديث على تحقيق هدف رئيسي يتمثل في خفض تكاليف الوحدة الاقتصادية إلى مستويات تنافسية. ويُعد هذا الهدف حجر الأساس الذي من خلاله يتم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بما يضمن لها الاستمرار في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة في الأسواق التي تنشط فيها (الباز، 2017، صفحة 52).

ويساعد التحليل العميق للأنشطة في تحديد العوامل التي تؤدي إلى هدر الموارد أو العمليات التي لا تضيف قيمة، ما يسهم في تحسين التكلفة والجودة. علاوة على ذلك، من الضروري أن تبني المؤسسات تقنيات حديثة في إدارة سلاسل التوريد وتطوير استراتيجيات متكاملة لضمان التنسيق الفعال بين جميع الأطراف.

وتتمثل المهمة الاستراتيجية التنافسية في تحديد العنصر أو العامل الذي يحقق للمؤسسة النجاح في بيئة العمل، وذلك من خلال دراسة وفهم سلسلة قيمها. هذا الفهم يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وتشير الميزة التنافسية إلى المزايا التي تمكن المؤسسة من التنافس بشكل أكثر فعالية، مما يعزز قدرتها على التفوق على منافسيها في أحد مجالات النشاطات مثل الإنتاج، التسويق، التمويل، أو الموارد البشرية أو حتى الموقع الجغرافي. وتعتمد الميزة التنافسية على تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى الفرص والمخاطر التي تطرأ في بيئة العمل مقارنة بمنافسيها في السوق (درويش، 2021، صفحة 25).

كما تُسهم سلسلة القيمة في تعزيز التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، سواء كانت أنشطة أساسية مثل الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، والخدمات، أو أنشطة داعمة مثل إدارة الموارد البشرية، التنمية التكنولوجية، البيئة التنظيمية، والشراء. هذا التكامل يعد من العوامل الأساسية التي تعزز قدرة المؤسسة التنافسية، حيث يمكنها تحسين الكفاءة وتقديم قيمة مضافة للعملاء.

علاوة على ذلك، ترتبط سلسلة القيمة للمؤسسة ارتباطاً وثيقاً بسلاسل القيمة لدى الموردين والموزعين والعملاء، مما يمنح المؤسسة فهماً أعمق للسوق التنافسي ويساعد في تحسين التنسيق بين جميع أطراف سلسلة التوريد.

بالتالي يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية، سواء عبر خفض التكاليف (من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد) أو عبر تقديم تميز في المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يعزز موقعها التفاضلي في السوق (غول، 2014، صفحة 59).

ويُظهر مدخل سلسلة القيمة دور المؤسسة بأكملها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى منتجات ذات قيمة للمستفيد. وتكون هذه العملية من أنشطة أساسية وأخرى داعمة. وتعتبر سلسلة القيمة سلسلة من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى تقديم منتج أو خدمة تلبي

احتياجات المستفيد، حيث يجب أن يضيف كل نشاط في هذه السلسلة قيمة إلى الأنشطة السابقة، مع التأكيد على إزالة الأنشطة والتكاليف التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة.

وذهب بعض الباحثين إلى أبعد من ذلك ليعتبروا أن سلسلة القيمة تمثل نموذجاً لسلسلة تجهيز، حيث تركز على التنسيق بين العناصر الفاعلة على امتداد السلسلة، في الأنشطة التي تشتراك في إنتاج وتجهيز وتوزيع المنتجات، وكيفية تنسيق هذه الأنشطة بشكل يضمن تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة (الخبرية و العمري، 2023، صفحة 327).

يتضح مما سبق أن سلسلة القيمة تلعب دوراً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة عبر تحسين تكاليف الإنتاج وتوفير التميز في المنتجات والخدمات. التركيز على خفض التكاليف وتحقيق التكامل بين الأنشطة الأساسية والداعمة يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أن تحسين التنسيق مع الموردين والموزعين والعملاء من خلال تحليل سلاسل القيمة المشتركة يمكن أن يعزز القدرة على التكيف مع متطلبات السوق وتوفير قيمة مضافة للعملاء. يُظهر هذا النموذج كيف أن المؤسسة، من خلال فحص كل نشاط من أنشطتها، يمكنها تحديد المجالات التي تساهم في تعزيز أو تقليل ميزتها التنافسية.

المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية

تُعد سلسلة القيمة إطاراً يتألف من مجموعة من الأنشطة المتراطبة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق قيمة مضافة للزبون. وتنقسم هذه الأنشطة إلى أنشطة أساسية وأخرى داعمة. وقد قدم "مايكيل بورتر" مفهوم القيمة المضافة كأداة استراتيجية لتطوير ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

وأشار بورتر إلى وجود طريقتين لتحقيق هذه الميزة: الأولى من خلال سلسلة القيمة، أي عبر تنظيم وتكامل الأنشطة داخل المنظمة، والثانية عبر ما يُعرف بـ نظام القيمة، الذي ينظر إلى المنظمة كجزء من شبكة أوسع تضم العديد من سلاسل القيمة المتراطبة مثل الموردين والموزعين.

ومن هذا المنطلق، فإن فهم القدرات الاستراتيجية للمنظمة لا يقتصر فقط على تحليل عملياتها الداخلية، بل يجب أن يشمل أيضاً علاقتها مع باقي الأطراف في سلسلة القيمة. فتتمكن المنظمة من التأثير على أداء

شركائها في هذه السلسلة يمكن أن يشكل عنصراً جوهرياً ومصدراً فعالاً لتحقيق ميزة تنافسية حقيقة (ساطوح، 2008، صفحة 101).

وتعزز الميزة التنافسية بأنها الخاصية التي تُنفرد بها المؤسسة مقارنةً بباقي المنافسين، وتحتسب من خلال عناصر استراتيجية تشمل تطوير الموارد البشرية، وتبني التكنولوجيا الحديثة، واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، إضافة إلى حسن إدارة سلسلة الإمداد داخلياً وخارجياً، وتطوير عمليات الإنتاج، والتسويق، والبيع، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة.

وبالتالي يساهم التطبيق الناجح لسلسلة القيمة في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة بعده طرق، من أهمها: تحقيق وفورات الحجم من خلال البحث والتطوير والتعلم التراكمي، استخدام استراتيجيات شراء ذكية تضمن أسعاراً تفضيلية، تحسين عمليات التخزين والشحن، وتوسيع نطاق التوزيع والخدمات المقدمة. كما يساهم ذلك في تقوية المركز المالي للمؤسسة من خلال رقابة فعالة على التكاليف وتعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في أساليب الإنتاج (صالح، 2024، صفحة 207).

لذلك فإن فهم سلسلة القيمة لا يقتصر فقط على تحليل العمليات الداخلية للمؤسسة، بل يجب أن يشمل النظر في علاقات المؤسسة مع الأطراف الأخرى في سلسلة التوريد. فالتكامل الفعال مع الموردين والموزعين يمكن أن يشكل جزءاً أساسياً في تعزيز القدرة التنافسية.

وقد أكد ذلك سايغى (2009) بحيث يشير إلى أن سلسلة القيمة هي طريقة منهجية لتحليل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، مما يمكنها من فهم مواردها الحالية والمحتملة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها. بناءً على هذا المفهوم، ترکز سلسلة القيمة على تقسيم المؤسسة إلى أنشطة منفصلة بجذف فهم سلوك التكلفة لديها، بالإضافة إلى تحديد المصادر المختلطة للميزة التنافسية، سواء من خلال تقليل التكاليف أو التميز بالجودة (سايغى، 2009، صفحة 37).

يمكن القول في الأخير أن سلسلة القيمة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين الكفاءة وخلق قيمة مضافة للعملاء، حيث يتعامل نموذج سلسلة القيمة مع كل الأنشطة المرتبطة بإنتاج وتقديم المنتجات أو الخدمات، حيث ترکز على تنظيم وتكامل هذه الأنشطة لتحقيق أفضل النتائج.

خلاصة الفصل:

يختتم الفصل الأول بتوضيح العلاقة الجوهرية بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية، حيث يتم تسلیط الضوء على دور الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة. من خلال تحليل الأنشطة الأساسية والداعمة في سلسلة القيمة، يتبيّن أن هذه الأنشطة تساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، ورفع جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

كما أن فهم الميزة التنافسية وعوامل تأثيرها، بما في ذلك الابتكار والكفاءة التشغيلية، يعد أمراً حيوياً للمؤسسة لتحقيق التفوق على منافسيها في السوق. يعزز الفصل من فكرة أن تحقيق التكامل بين الأنشطة الداخلية ومع الأطراف الأخرى في سلسلة التوريد يسهم بشكل كبير في بناء ميزة تنافسية مستدامة، مما يسهم في تعزيز موقف المؤسسة في السوق وضمان استمراريتها على المدى الطويل.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

بؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة

المبحث الأول : عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكتة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بآفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية الالزمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشاءها مروراً بأهميتها و مختلف المهام التي تقوم بها، لنخرج في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع، ستتناول في الأول التطور التاريخي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وفي الفرع الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وثالثاً أهداف المؤسسة.

الفرع الأول : التطور التاريخي لمؤسسة قديلة

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فالمؤسسة كانت تابعة للدولة، ونظراً للوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلص منها وبيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص يتم أولاً تقديم المراحل التي مرت بها.

أولاً : التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري، أعلنت عن 2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 ، تحت اسم 05/ وجودها ككيان مستقل تماماً في 04 مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكتة، تترفع على مساحة إجمالية تقدر ب 69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 40000000 قارورة/ سنوياً، تشغّل حالياً حوالي 119 عاملة، منهم 03 إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسعاً نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 0.33 لتر ومؤخراً أضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

ثانياً: نشأة المؤسسة

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية 138/المؤرخ بـ 23 بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي 691983 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث 83/03/1983 - 19 وبدالة رقم 201 حدّدت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

1984، وانطلقت العملية - ثُمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمدالة رقم 06 الإنتاجية بها سنة 1987 ، وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يعطي على الأقل جزءاً معتبراً من احتياجات المنطقة.

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كما يلي:

- الوحدات الواقعة ببسكرة: وحدة النجارة العامة، الشركة الولاية للكهرباء، وحدة الفنون البينية (مطبعة بسكرة، وحدة مواد البناء).

- الوحدات الواقعة بأولاد جلال: وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.

- وحدة النجارة العامة بطاولة.

- وحدة الخزف بمشونش.

- وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقاً للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللジョء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقاً مديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991 وفي إطار التحولات التي عاشهها الاقتصاد الوطني ابتداءً من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعى للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص.

الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

- بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:
- توفير مناصب الشغل.
 - المساهمة في إعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
 - تقديم منتج صحي ذو جودة.
 - تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن وال媧دين.
 - إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطرفة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
 - المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
 - الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة قديلة

- من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:
- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
 - تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب) .

- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بعرض مسيرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجاً متميزاً ورائداً وموثوقاً في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
- محاولة تقليل تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة في الفرع الثاني، سنحاول في الفرع الأول التعرف على طبيعة هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول : طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، وبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. ولتحقيق مؤسسة قديلة أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي من أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات

البيئة .(ويكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفعاليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجرد في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

-تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.

-تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.

-وجود مرونة تنظيمية تمكن من مواجهة تقلبات المحيط.

وباعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف وال العلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، سنحاول في الفرع التالي عرض مهام وأدوار مختلف المصالح والدوائر بالمؤسسة.

الفرع الثاني :عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيما وظائفيا، ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على ثلاثة دوائر رئيسية يمكن توضيحها عن طريق الشكل أدناه.

أولا :المسير

مسير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام ب مختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي:

-إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات الشاطط اليومي.

-الإشراف على المؤسسة، والمهتم على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعملاها، والقيام

بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.

-متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين.

- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومحلي المعلومات الضرورية للتسهيل من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

- تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة.

وللمسير فرع تابع له مباشرة وهو:

أ (الأمانة: توجد مصلحة استشارية واحدة تمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة وكتابتها وتسجيلها وتنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع الزبائن.

ثانياً: الدائرة التقنية

تضم الدائرة التقنية لمؤسسة قديلة مصلحتين:

أ. مصلحة الإعلام الآلي: توكيل إليه مهام صيانة أجهزة الإعلام الآلي، والشبكة المحلية...

ب. مصلحة المخبر: تجرى فيه جميع التحاليل والاختبارات من بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها.

ثالثاً: دائرة التسويق

وتضم المصالح التالية:

أ. المصلحة التجارية: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسهيل المنتج النهائي وتسيقه، تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار ووضع المزيج الترويجي المناسب، بالإضافة إلى ذلك تقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم المباشر وعبر الانترنت.

- إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.

- المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.

-إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.

-المشاركة في المعارض، والأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات، والدعم الإعلاني.

ب. مصلحة المستخدمين: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعده...، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:

-إعداد كشوف أجور العمال.

-تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.

-التصريح بالعطل العادية والاضطرارية للعمال.

ج. مصلحة المحاسبة: تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والعمقة، ويتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية، من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتحتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

-مراجعة الوثائق المحاسبية.

-مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.

-السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.

-الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.

-القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.

-تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها.

-حساب رواتب العمال وتسديدها.

رابعاً : دائرة الصيانة والتجهيزات

تضم المصالح التالية:

أ. مصلحة التموين بالتجهيزات وقطع الغيار : ويتم خلاها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، حيث تهدف إلى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد.

ب (مصلحة صيانة التجهيزات): هذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم بـ:

-صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.

-ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.

-القيام بالدراسات التقنية.

-متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات.

-إصلاح المعطل من العتاد الإنتاجي أو وسائل النقل وتحديد مختلف الاحتياجات الازمة ل توفيرها.

خامساً : دائرة الإنتاج

دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسير الإنتاج عبر مختلف مراحله وتضم ثلاث مصالح هي:

أ. مصلحة الإنتاج: إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة الموصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي:

-استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.

-متابعة يومية للمنتتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك.

– الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.

– تحسين الإنتاج والإنتاجية.

– دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة.

– توزيع المنتجات.

وحيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية وذلك بخمسة أحجام مختلفة حسب رغبات الزبائن وهي كالتالي:

2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، 0.5 لتر، 0.33 لتر تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

– مرحلة نفخ وتشكيل القارورات.

– مرحلة تغليف المنتج.

– مرحلة التعبئة.

– مرحلة تجميع القارورات.

وتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية وبالمقادير المبينة في الجدول رقم (3/2)

– كالسيوم : مفيد في بناء العظم والأسنان وتنظيم النبض، مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي.

– مانزيوم : ملين ومنشط العضلات العصبية، يساعد على الاسترخاء، يزيل الإجهاد، ينشط الأنزيمات، يساعد على تثبيت الكالسيوم في العظام، ضروري لمنع تقيؤ الأطفال أو الإسهال، حيوي للعظام.

– بوتاسيوم : تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات.

– صوديوم : يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.

- سولفات: تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب.

- بالإضافة إلى كلورور والنترات وبقايا جافة كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النيترات في المياه المعيبة لأنها تضر بصحة الأطفال والحوامل.

الجدول رقم (01) : مكونات الماء المعدني " قديلة "

| المقادير ملغم/لتر | الرموز | المكونات |
|-------------------|-------------------------------|------------|
| 72 | Ca ²⁺ | كالسيوم |
| 39.6 | Mg ²⁺ | مانزيوم |
| 2 | K ⁺ | بوتاسيوم |
| 29 | Na ⁺ | صوديوم |
| 81 | SO ₄ ²⁻ | سولفات |
| 38 | Cl ⁻ | كلورور |
| 0.0 | NO ₂ ⁻ | النيترات |
| 2.59 | NO ₃ ⁻ | النترات |
| 572 | Résidu sec à 180°C | بقايا جافة |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

ب (مصلحة مراقبة النوعية): تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

- مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بالتحليل الدقيق للمياه المعدنية.

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.

- السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.

- تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد الالزمة لعمليات التحليل.

- المصادقة على نتائج التحليل الدورية.

- تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.

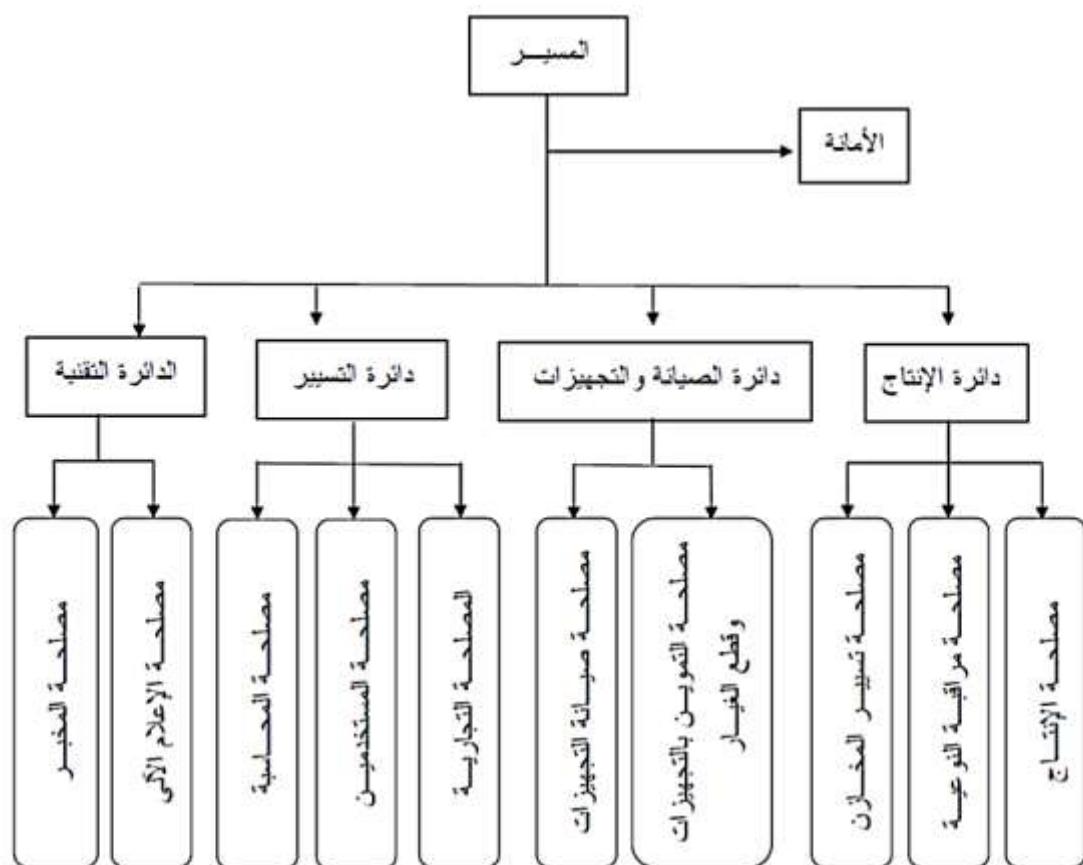
وكل هذا للحفاظ على سلامة المستهلك بالدرجة الأولى والتأكد من عدم وجود جرائم تؤدي إلى الإضرار به.

ج . مصلحة تسيير المخازن: تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية الالزمة في العملية الإنتاجية أو

المنتجات الموجهة للبيع.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على سلسلة القيمة ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، ولتكون الدراسة أكثر واقعية ونتائج أكثر نسبية وجب علينا اختيار مؤسسة تناسب الموضوع، فقد وقع اختيارنا على مؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة بحيث يتناسب مع الموضوع.

المطلب الأول: طرق جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: طرق جمع البيانات

الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في هذا البحث مما له من أهمية، من خلال جمع البيانات الأولية من العينة المدروسة، وذلك بصياغة مجموعة من العبارات التي يجيب عليها أفراد العينة بكل موضوعية، ويتم تحليل الإجابات المتوصل إليها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، بعدها استخلاص النتائج والوصول إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة.

قسم الاستبيان الموضح بالملحق رقم (01) إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: خاص بمتغيرات الدراسة والتي تمثل في: سلسلة القيمة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث تضمن المحور الأول (سلسلة القيمة) 15 عبارة، مقسمة إلى (05) أبعاد كما يلي:

- المتغير الأول: الإمدادات الداخلية (03) عبارات
- المتغير الثاني: العمليات (03) عبارات
- المتغير الثالث: الإمداد الخارجي (03) عبارات
- المتغير الرابع: التسويق والمبيعات (03) عبارات
- المتغير الخامس: خدمة العملاء (03) عبارات

أما المحور الثاني (الميزة التنافسية) فتتضمن 15 عبارة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً SPSS V24، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث:

- اختبار ألفا كرومباخ alpha Cronbach للتحقق من ثبات أداة القياس.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات.
- الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتيت العبارة.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
- تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين: يعد تحليل الانحدار طريقة إحصائية تهدف إلى تحديد العلاقة بين المتغير التابع وبين المتغير المستقل.

المطلب الثاني: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي

أولاً: ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى حساب معامل كرونباخ ألفا Alpha Cronbach

والتشبت من صدقها كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (02): قياس ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ

| معامل الصدق | معامل الثبات "ألفا كرونباخ" | عدد العبارات لكل متغير | المحاور |
|-------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------|
| 0.974 | 0.949 | 15 | محور الأول: سلسلة القيمة |
| 0.952 | 0.907 | 03 | الإمدادات الداخلية |
| 0.969 | 0.939 | 03 | العمليات |
| 0.971 | 0.943 | 03 | الإمداد الخارجي |
| 0.913 | 0.835 | 03 | التسويق والمبيعات |
| 0.844 | 0.714 | 03 | خدمة العملاء |
| 0.979 | 0.960 | 15 | محور الثاني: الميزة التنافسية |
| 0.987 | 0.976 | 30 | الاستبيانة ككل |

المصدر: من إعداد الطالبة بالأعتماد على مخرجات SPSS.V24

يوضح الجدول أعلاه نتائج قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.976)، وهو ما يُعد دليلاً قوياً على ارتفاع مستوى الثبات، ويعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي لأداة القياس، مما يعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الدراسة.

أما على مستوى المحاور، فقد تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.714) و(0.960)، وهي جميعها ضمن المستويات المقبولة إلى الممتازة وفق المعايير الإحصائية المتعارف عليها. إذ سجل محور سلسلة القيمة قيمة (0.949)، ومحور الميزة التنافسية (0.960)، بينما تراوحت قيم المحاور الفرعية بين (0.714) لخدمة العملاء و(0.943) للإمداد الخارجي. وتشير هذه القيم إلى درجة جيدة من الثبات والاتساق في جميع المتغيرات الفرعية.

وعليه، فإن نتائج الجدول تدل على تمنع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يُمكّن من الاعتماد على أدلة البحث في جمع بيانات دقيقة وموثوقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل النتائج بكفاءة وموضوعية.

ثانياً: الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

تم القيام بقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك من خلال دراسة معامل الارتباط لكل بعد مع المحور لخاص به وكل محور مع الاستبيان ككل:

جدول رقم (03): قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط بيرسون | المحاور والابعاد |
|---------------|-----------------------|---------------------------------|
| 0.000 | 0.981** | المحور الأول: سلسلة القيمة |
| 0.000 | 0.839** | الإمدادات الداخلية |
| 0.000 | 0.855** | العمليات |
| 0.000 | 0.877** | الإمداد الخارجي |
| 0.000 | 0.911** | التسويق والمبيعات |
| 0.000 | 0.710** | خدمة العملاء |
| 0.000 | 0.979** | المحور الثاني: الميزة التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V24

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الاتساق الداخلي لعناصر الاستبيان من خلال معامل ارتباط بيرسون، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط قوية ودالة إحصائياً بين مختلف أبعاد متغيرات الدراسة. فقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.710) و(0.981)، وجميعها عند مستوى دلالة معنوية ($p = 0.000$)، مما يشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين محاور سلسلة القيمة وأبعادها من جهة، ومحور الميزة التنافسية من جهة أخرى.

وتعكس هذه النتائج مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد الدراسة، مما يعزز من مصداقية الأداة البحثية المستخدمة، ويدعم الفرضيات التي تنص على وجود تأثير مباشر ومتراطط بين ممارسات سلسلة القيمة وتحقيق الميزة التنافسية. كما تبرز هذه النتائج أهمية الأبعاد الفرعية مثل

الإمدادات الداخلية، العمليات، التسويق وخدمة العملاء، في تعزيز الأداء التنافسي لمؤسسة المياه المعدنية " قديلة " بجمورة .

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم التتحقق من التوزيع الطبيعي من خلال حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة ويمكن توضيح النتائج في الجدول المولى :

جدول رقم (04): التتحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

| معامل التفلطح | معامل الالتواء | المتغيرات |
|---------------|----------------|---------------------------------|
| 1.131 | -1.037 | المحور الأول: سلسلة القيمة |
| 1.903 | -1.240 | الإمدادات الداخلية |
| 1.394 | -1.010 | العمليات |
| 1.425 | -1.409 | الإمداد الخارجي |
| 0.925 | -0.999 | التسويق والمبادرات |
| -0.668 | -0.267 | خدمة العملاء |
| 0.106 | -0.522 | المحور الثاني: الميزة التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالأعتماد على مخرجات SPSS. V24

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة من خلال تحليل قيم معامل الالتواء ومعامل التفلطح لجميع متغيرات ومحاور الاستبيان. وقد أظهرت النتائج أن قيم معامل الالتواء تتراوح بين (-1.409) و(-0.267)، بينما تراوحت قيم معامل التفلطح بين (-0.668) و(1.903). وبذلك فإن جميع القيم تقع ضمن النطاق المقبول إحصائياً، حيث تُعد القيم بين (-3) و(+3) لمعامل الالتواء، وبين (-10) و(+10) لمعامل التفلطح، مؤشراً على قرب البيانات من التوزيع الطبيعي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، مما يتتيح استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها بشكل علمي موثوق.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

وفي هذا المبحث سنقوم بدراسة الفرضيات الخاصة بالدراسة وقبل ذلك سوف نقوم أولاً بتحليل خصائص عينة الدراسة ومن ثم تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يشتمل الوصف الاحصائي لعينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية لها وتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية وعدد سنوات الخبرة)، سيتم تحديد نسبة وتكرار كل عامل من هذه العوامل فيما يلي.

1. الجنس:

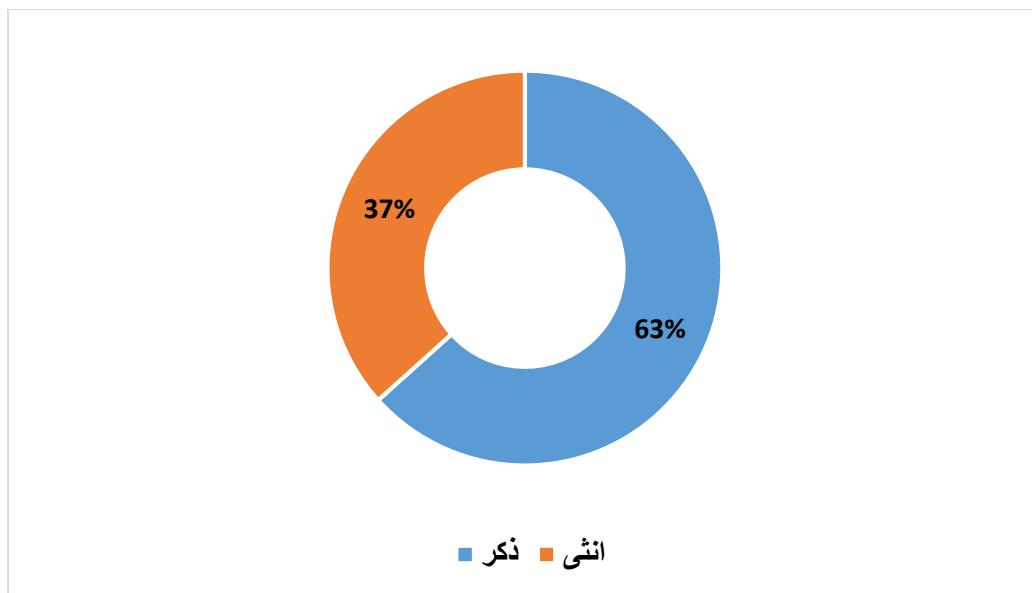
جدول رقم (05): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | فئات المتغير |
|----------------|---------|--------------|
| 63.3 | 19 | ذكر |
| 36.7 | 11 | انثى |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالأعتماد على مخرجات SPSS.V24

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 19 مشاركاً بنسبة تمثل 63.3% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 11 مشاركة بنسبة 36.7%. يشير هذا التوزيع إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو ما قد يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي داخل مؤسسة المياه المعدنية "قديلة - جمورة"، أو توجهاً معيناً في تكوين القوى العاملة داخل المؤسسة.

الشكل رقم (06): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



2. العمر:

جدول رقم (06): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

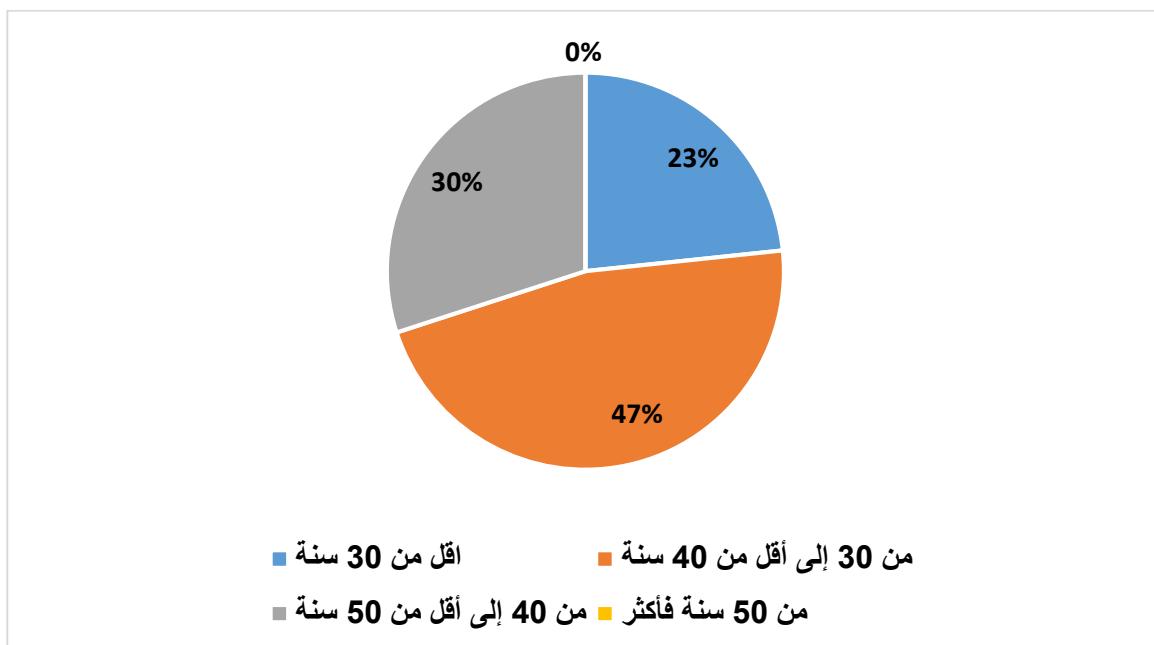
| النسبة المئوية | النوع | فئات المتغير |
|----------------|-------|-------------------------|
| 23.3 | 07 | أقل من 30 سنة |
| 46.7 | 14 | من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| 30 | 09 | من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| 00 | 00 | من 50 سنة فأكثر |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالأعتماد على مخرجات SPSS.V24

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئات العمرية، حيث تبين أن الفئة العمرية من **إلى أقل من 40** سنة تمثل النسبة الأكبر من العينة، بواقع 14 مشاركاً أي ما يعادل **46.7%** من إجمالي

العينة. تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 30% بعدد 9 مشاركين، ثم الفئة التي تقل عمرها عن 30 سنة بنسبة 23.3% بعدد 7 مشاركين. في المقابل، لم تُسجل أي مشاركة للفئة العمرية 50 سنة فأكثر. تشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة (30-40 سنة)، وهو ما قد يعكس الطبيعة النشطة والديناميكية لفئة الموظفين في المؤسسة، إضافة إلى أن هذه الفئة غالباً ما تكون في مرحلة العطاء المهني والخبرة المتراكمة، مما قد يؤثر إيجاباً على تقييمهم لممارسات سلسلة القيمة والميزة التنافسية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (07): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



3. المؤهل العلمي:

جدول رقم (07): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

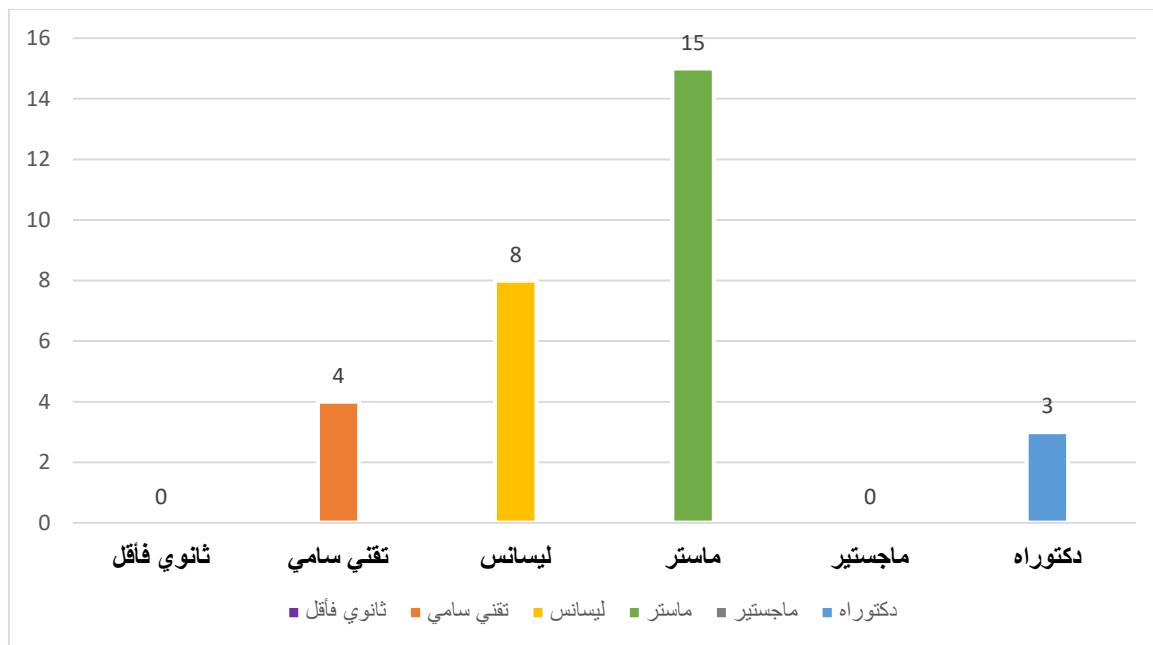
| النسبة المئوية | النكرار | فئات المتغير |
|----------------|---------|--------------|
| 00 | 00 | ثانوي فأقل |
| 13.3 | 04 | تقني سامي |
| 26.7 | 08 | ليسانس |
| 50 | 15 | ماستر |
| 00 | 00 | ماجستير |
| 10 | 03 | دكتوراه |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالأعتماد على مخرجات SPSS.V24

يعرض الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي، حيث تبين أن أغلب المشاركين يحملون شهادة الماستر، إذ بلغ عددهم 15 مشاركاً بنسبة 50% من إجمالي العينة. تليهم فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 26.7% بعدد 8 مشاركين، ثم الحاصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 13.3% بعدد 4 مشاركين. أما فئة الدكتوراه فقد مثلها 3 مشاركين فقط بنسبة 10%， في حين لم تُسجل أي مشاركة من الفئتين "ثانوي فأقل" و "ماجستير".

تعكس هذه النتائج وجود مستوى أكاديمي مرتفع لدى أغلب أفراد العينة، وهو ما يعزز من موثوقية ودقة الإجابات المقدمة في الاستبيان.

الشكل رقم (08): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



4. الخبرة المهنية:

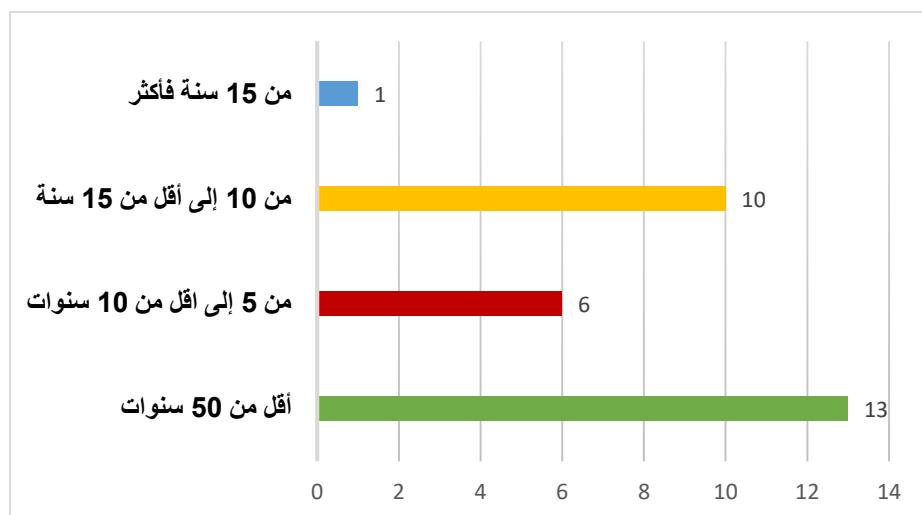
جدول رقم (08): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

| فئات المتغير | النكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| أقل من 50 سنوات | 13 | 43.3 |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 06 | 20 |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة | 10 | 33.3 |
| من 15 سنة فأكثر | 01 | 3.3 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالأعتماد على مخرجات SPSS.V24

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، حيث تُظهر النتائج أن الفئة التي تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات شكلت النسبة الأكبر، بواقع 13 مشاركاً، أي ما يعادل 43.3% من إجمالي العينة. تليها فئة الذين تتراوح خبرتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 33.3% بعدد 10 مشاركين، ثم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 20% بعدد 6 مشاركين. أما فئة من 15 سنة فأكثر فقد سجلت أقل نسبة تمثيل، بواقع مشارك واحد فقط بنسبة 3.3%. تشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات المهنية القصيرة إلى المتوسطة، وهو ما قد يعكس ديناميكية بيئة العمل في المؤسسة وتركيزها على الكفاءات الشابة.

الشكل رقم (09): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

سوف نقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج إجابات الاستبيان وذلك لمناقشة أبعاد ومحاور الدراسة عن طريق استخدام الإحصاءات الوصفية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى القبول وترتيب العبارات.

وقد اعتمدنا في الاستبيان سلم ليكارت الخماسي، حيث يحتوي على خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وعلى العاملين وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة (التي يختارها)، والجدول المولى يوضح مقياس ليكارت (Likert) الخماسي:

جدول رقم (09): يوضح مقياس ليكارت (Likert) الخماسي

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | الدرجة |
|----------------|-----------|-----------|------------|------------|-----------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المستوى |
| منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا | مستوى القبول |
| 1.79-1.00 | 2.59-1.80 | 3.39-2.60 | 04.19-3.40 | 05.00-4.20 | المتوسط الحساسي |

المصدر: (حلموس، 2016-2017، صفحة 243)

أولاً: تقييم العينة لعبارات سلسلة القيمة:

وفي هذا الجزء سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات المخور الأول: سلسلة القيمة:

جدول رقم (10) تقييم عينة الدراسة لعبارات سلسلة القيمة

| الرقم | العبارة | المتوسط الحساسي | المتغير المعياري | مستوى القبول | الترتيب |
|----------|---|-----------------|------------------|--------------|---------|
| | الإمدادات الداخلية | | | | |
| 1 | المؤسسة تُدار بشكل فعال في استلام المدخلات وتخزينها | 4.38 | 0.661 | مرتفع جدا | / |
| 2 | تقوم المؤسسة بمراقبة المخزون بشكل مستمر لضمان توفير المواد الخام عند الحاجة | 4.46 | 0.628 | مرتفع جدا | 01 |
| 3 | تقوم المؤسسة بتناولة المواد بشكل فعال لتقليل الهدر وتحسين الكفاءة | 4.36 | 0.850 | مرتفع جدا | 02 |
| العمليات | | | | | / |
| 4 | يتم تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية بكفاءة وجودة عالية | 4.13 | 0.730 | مرتفع | 02 |
| 5 | المعدات المستخدمة في الإنتاج تُصان بشكل منتظم لتقليل الأعطال | 4.13 | 0.819 | مرتفع | 03 |

| | | | | | |
|----|------------|--------------|-------------|---|----|
| 01 | مرتفع | 0.833 | 4.16 | مرافق الإنتاج مُنظمة بشكل يعزز من تدفق العمل والإنتاجية | 6 |
| / | مرتفع جداً | 0.843 | 4.31 | الإمداد الخارجي | |
| 01 | مرتفع جداً | 0.889 | 4.36 | يتم تخزين المنتجات النهائية بشكل جيد لتجنب التلف أو التآكل | 7 |
| 03 | مرتفع جداً | 0.773 | 4.23 | التوزيع يتم بشكل منظم وسريع لتلبية احتياجات السوق | 8 |
| 02 | مرتفع جداً | 0.994 | 4.33 | يتم تنظيم الشحنات والتسلیم بدقة لضمان وصول المنتجات في الوقت المحدد | 9 |
| / | مرتفع جداً | 0.687 | 4.37 | التسويق والمبيعات | |
| 03 | مرتفع جداً | 0.876 | 4.30 | المؤسسة تستخدم استراتيجيات ترويجية فعالة لزيادة الوعي بالمنتجات | 10 |
| 01 | مرتفع جداً | 0.681 | 4.46 | الإعلان والتسويق يتم وفق خطة مدروسة للوصول إلى أكبر عدد من العملاء. | 11 |
| 02 | مرتفع جداً | 0.808 | 4.36 | المؤسسة تحرص على تطوير علاقات طويلة الأمد مع منافذ التوزيع | 12 |
| / | مرتفع | 0.687 | 4.04 | خدمة العملاء | |
| 01 | مرتفع | 0.746 | 4.16 | المؤسسة تقدم دعماً فنياً متميزاً للعملاء بعد عملية البيع | 13 |
| 02 | مرتفع | 0.944 | 4.06 | يتم توفير خدمات ما بعد البيع مثل التركيب والصيانة بكفاءة عالية | 14 |
| 03 | مرتفع | 0.884 | 3.90 | توفر المؤسسة قطع الغيار الازمة للعملاء بشكل دائم | 15 |
| / | مرتفع جداً | 0.622 | 4.25 | المحور الأول: سلسلة القيمة | |

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS24

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور "سلسلة القيمة" بلغ 4.25 مع انحراف معياري قدره 0.622، وهو ما يعكس مستوى قبول مرتفع جداً من طرف أفراد العينة تجاه ممارسات سلسلة القيمة داخل المؤسسة المدروسة. وقد تم تقييم هذا المحور عبر خمسة أبعاد أساسية، جاءت نتائجها على النحو التالي:

1-الإمدادات الداخلية: جاء هذا البعد في مقدمة الأبعاد من حيث مستوى القبول، حيث بلغ متوسطه الحسابي 4.38 وانحرافه المعياري 0.661، مما يدل على وجود رضا عالي جداً واتفاق واضح بين آراء أفراد العينة. وقد احتلت عبارة "تقوم المؤسسة بمراقبة المخزون بشكل مستمر لضمان توفر المواد الخام عند الحاجة" المرتبة الأولى بمتوسط 4.46، تليها عبارة "تقوم المؤسسة بتناول المواد بشكل فعال لتقليل الهدر وتحسين الكفاءة" بمتوسط 4.36، ثم عبارة "المؤسسة تدار بشكل فعال في استلام المدخلات وتخزينها" بمتوسط 4.33. تعكس هذه النتائج كفاءة المؤسسة في إدارة المدخلات وتخزينها والتحكم بمخزوناتها بما يعزز الكفاءة التشغيلية.

2-العمليات: حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره 4.14 مع انحراف معياري 0.751، وهو ما يعكس مستوى قبول مرتفع. جاءت عبارة "مرافق الإنتاج منتظمة بشكل يعزز من تدفق العمل والإنتاجية" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.16، تليها عبارتاً "يتم تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية بكفاءة وجودة عالية" و "المعدات المستخدمة تُصان بانتظام لتقليل الأعطال" بمتوسط متساوٍ بلغ 4.13 لكل منهما. تعكس هذه النتائج اهتمام المؤسسة بجودة العمليات التنظيمية والصيانة كعوامل مساعدة في تعزيز سلسلة القيمة.

3-إمداد الخارجي: سجل هذا البعد متوسطاً حسابياً بلغ 4.31 مع انحراف معياري 0.843، مما يدل على مستوى قبول مرتفع جداً. جاءت عبارة "يتم تخزين المنتجات النهائية بشكل جيد لتجنب التلف أو التآكل" في المركز الأول بمتوسط 4.36، تليها عبارة "يتم تنظيم الشحنات والتسلیم بدقة لضمان وصول المنتجات في الوقت المحدد" بمتوسط 4.33، ثم عبارة "التوزيع يتم بشكل منظم وسريع لتلبية احتياجات السوق" بمتوسط 4.23. توضح هذه النتائج فعالية المؤسسة في التعامل مع مرحلة ما بعد الإنتاج، خاصة فيما يتعلق بالتخزين والتوزيع.

3-التسويق والمبيعات: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.37 مع انحراف معياري 0.687، وهو أيضاً يعكس قبولاً مرتفعاً جداً. تصدرت عبارة "الإعلان والتسويق يتم وفق خطة مدروسة للوصول إلى أكبر عدد من العملاء" الترتيب بمتوسط 4.46، تليها عبارة "المؤسسة تحرص على تطوير علاقات طويلة الأمد مع منافذ التوزيع" بمتوسط 4.36، ثم "المؤسسة تستخدم استراتيجيات ترويجية فعالة لزيادة الوعي بالمنتجات" بمتوسط 4.30. تشير هذه القيم إلى وجود استراتيجيات تسويقية متكاملة تسهم بفعالية في دعم سلسلة القيمة وتحقيق التميز التنافسي.

5-خدمة العملاء: جاء هذا البعد بأقل متوسط نسيجي بين الأبعاد، حيث بلغ 4.04 مع انحراف معياري 0.687، لكنه لا يزال في نطاق القبول المرتفع. تصدرت عبارة "المؤسسة تقدم دعماً فنياً متميزاً للعملاء بعد عملية البيع" بمتوسط 4.16، تليها "يتم توفير خدمات ما بعد البيع مثل التركيب والصيانة بكفاءة عالية" بمتوسط 4.06، ثم "توفر المؤسسة قطع الغيار الالزمة للعملاء بشكل دائم" بمتوسط 3.90، وهو ما يشير إلى رضا عام جيد، لكنه يُظهر بعض المجالات التي قد تستفيد من تعزيز إضافي خاصًّا في جانب التوفير المستمر للخدمات والمواد الالزمة بعد البيع.

جدول رقم (11) تحليل نتائج أبعاد المور الأول: سلسلة القيمة

| الترتيب | مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| 01 | مرتفع جداً | 0.661 | 4.38 | الإمدادات الداخلية |
| 04 | مرتفع | 0.751 | 4.14 | العمليات |
| 03 | مرتفع جداً | 0.843 | 4.31 | الإمداد الخارجي |
| 02 | مرتفع جداً | 0.687 | 4.37 | التسويق والمبيعات |
| 05 | مرتفع | 0.687 | 4.04 | خدمة العملاء |
| / | مرتفع جداً | 0.622 | 4.25 | سلسلة القيمة |

المصدر: من إعداد الطالبة ببناءً على مخرجات SPSS24

تشير نتائج جدول تحليل أبعاد المور الأول المتعلق بـ "سلسلة القيمة" إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا مستوى قبول مرتفع تجاه مختلف أبعاد هذا المور، مما يعكس رضاهم الإيجابي عن الممارسات المطبقة في المؤسسات محل الدراسة. وقد جاء بعد الإمدادات الداخلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.38 وانحراف معياري 0.661، وهو ما يدل على فعالية المؤسسة في إدارة المدخلات وتخزينها، وتتوفر المواد عند الحاجة. تلاه بعد التسويق والمبيعات بمتوسط 4.37 وانحراف معياري 0.687، مما يعكس كفاءة الاستراتيجيات الترويجية والتواصل التسويقي المعتمد.

في المرتبة الثالثة جاء الإمداد الخارجي بمتوسط 4.31 وانحراف معياري 0.843، دالاً على فعالية العمليات المرتبطة بتخزين وتسليم المنتجات. أما بعد العمليات فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.14 وانحراف معياري 0.751، مشيرًا إلى رضا جيد عن كفاءة تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية وجودة العمليات الإنتاجية. في حين جاء بعد خدمة العملاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.04 وانحراف معياري 0.687، ما يشير إلى وجود رضا مرتفع ولكن أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد. وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور "سلسلة القيمة" 4.25 مع انحراف معياري 0.622، مما يعكس توافقاً كبيراً بين آراء أفراد العينة ومستوى مرتفعاً من الرضا تجاه أداء المؤسسة عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة.

ثانياً: تقييم العينة لعبارات الميزة التنافسية

وفي هذا الجزء سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية

جدول رقم (12) تقييم عينة الدراسة لعبارات الميزة التنافسية

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | مستوى القبول | الترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | تسعي المؤسسة بشكل مستمر لتقديم منتجات مبتكرة تيزها عن المنافسين في السوق | 4.36 | 0.668 | مرتفع جدا | 04 |
| 2 | ترتكز استراتيجية التسويق للمؤسسة على استهداف فئات معينة من العملاء لتحقيق التفوق التنافسي | 4.23 | 0.817 | مرتفع جدا | 12 |
| 3 | تعتبر المؤسسة خدمة العملاء من أولوياتها لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة | 4.36 | 0.718 | مرتفع جدا | 03 |
| 4 | تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في عمليات الإنتاج لضمان الجودة العالية والكفاءة | 4.33 | 0.546 | مرتفع جدا | 06 |
| 5 | ترتكز المؤسسة على تحسين وتحسين منتجاتها بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة | 4.33 | 0.546 | مرتفع جدا | 05 |

| | | | | | |
|----|-----------|-------|------|---|----|
| 07 | مرتفع جدا | 0.583 | 4.26 | تعمل المؤسسة على تحسين علاقتها مع العملاء من خلال برامج ولاي ميزة | 6 |
| 02 | مرتفع جدا | 0.723 | 4.40 | تسعى المؤسسة إلى تطوير استراتيجيات تسعير مزنة تناسب احتياجات السوق | 7 |
| 14 | مرتفع | 0.647 | 4.16 | تستخدم المؤسسة تقنيات التسويق الرقمي للوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء وزيادة التفاعل مع العلامة التجارية | 8 |
| 13 | مرتفع جدا | 0.961 | 4.20 | تعتبر المؤسسة الابتكار في تقديم خدمات ما بعد البيع عنصراً أساسياً في تعزيز مكانتها في السوق | 9 |
| 15 | مرتفع | 0.868 | 4.06 | تعمل المؤسسة على تحسين إجراءات العمل الداخلية لتحقيق كفاءة أعلى وتقليل التكاليف | 10 |
| 01 | مرتفع جدا | 0.678 | 4.43 | تسعى المؤسسة إلى بناء سمعة قوية من خلال التميز في تقديم القيمة للعملاء | 11 |
| 11 | مرتفع جدا | 0.626 | 4.23 | تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في السوق وتحقيق التميز التنافسي | 12 |
| 09 | مرتفع جدا | 0.784 | 4.26 | تعتمد المؤسسة على دراسات السوق لفهم احتياجات العملاء والتفاعل معها بشكل سريع وفعال | 13 |
| 10 | مرتفع جدا | 0.817 | 4.23 | تعمل المؤسسة على تعزيز مهارات موظفيها من خلال التدريب المستمر لزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم | 14 |
| 08 | مرتفع جدا | 0.907 | 4.26 | تسعى المؤسسة إلى التوسيع في أسواق جديدة لتحقيق ميزة تنافسية على المستوى الإقليمي وال العالمي | 15 |
| / | مرتفع جدا | 0.591 | 4.27 | المotor الثاني: الميزة التنافسية | |

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS24

ينتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) ما يلي:

يبين جدول تقييم عينة الدراسة لعبارات محور الميزة التنافسية مدى تقدير المشاركين لجهود المؤسسة في تعزيز موقعها التنافسي في السوق. أولى النتائج اللافتة كانت ارتفاع متوسط تقييم العبارة المتعلقة بـ«بناء سمعة قوية من خلال التميز في تقديم القيمة للعملاء» (4.43)، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لدى العملاء بأهمية الجودة والتميز كعناصر مركبة في استراتيجية المؤسسة. السمعة القوية هنا ليست مجرد نتيجة عشوائية، بل هي نتاج مستمر للجهود المبذولة في تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة، مما يخلق ثقة دائمة تعزز ولاء العملاء وتدعم القدرة التنافسية في المدى الطويل.

في سياق التسويير، حظيت العبارة الخاصة بـ«تطوير استراتيجيات تسويير مرنة تناسب احتياجات السوق» بتقييم مرتفع جدًا (4.40)، مما يشير إلى وعي المؤسسة بضرورة مرونة الأسعار ومواكبتها لتغيرات السوق واحتياجات الشرائح المختلفة من العملاء. هذه المرونة السعرية تسمح للمؤسسة بالبقاء قادرة على المنافسة في بيئة متغيرة، وتلبي رغبات العملاء المتنوعة، سواء من حيث القدرة الشرائية أو التفضيلات، ما يعكس إيجابياً على حجم المبيعات واستقطاب شرائح جديدة.

أما فيما يتعلق بخدمة العملاء، فقد حظيت العبارة التي تقول «المؤسسة تعتبر خدمة العملاء من أولوياتها لضمان ميزة تنافسية مستدامة» بتقييم مرتفع (4.36)، مما يؤكد أن تحسين تجربة العملاء والاهتمام بخدمات ما بعد البيع تلعب دوراً رئيسياً في الحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع العملاء. هذه الخدمة الجيدة تخلق شعوراً بالرضا والولاء، وتقلل من احتمالات انتقال العملاء إلى المنافسين، وهو أمر ضروري في الأسواق التنافسية.

إضافة إلى ذلك، حرصت المؤسسة على الابتكار في منتجاتها وتطويرها المستمر، حيث سجلت عبارات «التركيز على تحسين المنتجات لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء» و«استخدام تقنيات حديثة في عمليات الإنتاج» تقييمات مرتفعة (4.33 و 4.33 على التوالي). هذا يشير إلى استثمار المؤسسة في البحث والتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة كأدوات رئيسية لضمان جودة وكفاءة المنتجات، مما يعزز مكانتها التنافسية ويساعدها على تلبية توقعات العملاء المتزايدة.

أما على مستوى التسويق والتواصل مع العملاء، فقد حصلت العبارات المتعلقة باستخدام التسويق الرقمي وبرامج الولاء على قبول مرتفع (4.16 و 4.26 على التوالي)، مما يدل على إدراك المؤسسة لأهمية استغلال

الوسائل الرقمية في توسيع قاعدة العملاء وزيادة التفاعل معهم. وبرامج الولاء تساهم بشكل كبير في تعزيز العلاقة مع العملاء الحاليين وتحفيزهم على الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة، مما يعزز من قيمة العميل مدى الحياة.

ومع ذلك، تظهر بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل تحسين سرعة الرد على استفسارات العملاء، التي حصلت على متوسط أقل نسبياً (3.68). هذه النقطة تشير إلى وجود فجوة في جانب التواصل المباشر مع العملاء، حيث يمكن أن يؤدي التأخير في الردود إلى إحباط العملاء وتقليل مستوى الرضا، مما قد يؤثر سلباً على تجربتهم مع المؤسسة. لذلك، يُنصح بتعزيز قدرات خدمة العملاء والاتصالات لتحسين هذه الجزئية.

فيما يتعلق بالتسعير، رغم أن الأسعار تعتبر تنافسية إلى حد كبير (3.88)، إلا أن هناك حاجة لزيادة المرونة وتقديم خيارات أكثر تنوعاً تلائم مختلف الميزانيات والعملاء. هذا يعكس ضرورة تطوير استراتيجيات سعرية تتيح للمؤسسة استقطاب شرائح أوسع دون التأثير على هامش الربح.

بشكل عام، يعكس المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية (4.27) مستوى رضا مرتفعاً، ويشير إلى توافق كبير بين أفراد العينة حول نجاح المؤسسة في بناء وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال مجموعة متكاملة من السياسات والاستراتيجيات، تشمل الابتكار، التسعير، جودة الخدمة، والتواصل الفعال مع العملاء. هذا الانسجام في التقييمات يعزز ثقة المؤسسة في توجهاتها ويشكل قاعدة صلبة للاستمرار في تعزيز موقعها في السوق.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

ستنطرب من خلال هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة بعد التأكد من صلاحيتها بغض الإجابة على تساؤلات البحث، بهدف الوصول إلى قبول الفرضيات أو رفضها والقيام بتفسيرها:

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة".

جدول رقم (13): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

الرئيسية:

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 8.621 | 01 | 8.621 | 159.524 | 0.000 |
| الخطأ | 1.513 | 28 | 0.054 | | |
| الإجمالي | 10.134 | 29 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

يتضح من خلال نتائج تحليل تباين الانحدار أن قيمة F المحسوبة بلغت 159.524، وهي قيمة تفوق بكثير قيمة F الجدولية عند مستوى الثقة 0.05. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب (0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للنموذج. بناءً على ذلك، يمكن اعتبار النموذج صالحًا للاستخدام في اختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة ويدعم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود أثر لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

الجدول رقم (14) يوضح: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سلسلة القيمة في تحقيق الميزة

التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة

| المتغير المستقل | (Beta) | الميزة المحسوبة (T) | مستوى الدلالة | (F) المحسوبة | معامل الإرتباط (R) | معامل التحديد R^2 |
|-----------------|--------|---------------------|---------------|--------------|--------------------|---------------------|
| سلسلة القيمة | 0.877 | 12.630 | 0.000 | 159.524 | 0.922 | 0.851 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

توضح النتائج أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 12.630، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل بكثير من الحد المقبول 0.05، مما يشير إلى وجود تأثير إحصائي دال لسلسلة القيمة على الميزة التنافسية. كما تدعم

ذلك قيمة (F) الحسوبة التي بلغت 159.524، مع نفس مستوى الدلالة، مما يعزز من صلاحية النموذج ويؤكد قوة العلاقة بين المتغير المستقل (سلسلة القيمة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

أما بالنسبة لمعاملات الارتباط، فقد بلغ معامل الارتباط 0.922 (R)، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية. وبالنسبة لمعامل التحديد (R^2)، فقد بلغت قيمته 0.851، مما يعني أن 85.1% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال متغير سلسلة القيمة، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج. وبالنسبة لمعامل الانحدار (Beta)، فقد بلغ 0.877، مما يدل على أن لسلسلة القيمة تأثير إيجابي وقوي على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة".

2-اختبار الفرضيات الفرعية:

2-1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمدادات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة"

المجدول رقم (15) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر الإمدادات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة

| R^2 | معامل الإرتباط (R) | (F) المحسوبة | مستوى الدلالة | (T) المحسوبة | (Beta) | المتغير المستقل |
|-------|--------------------|--------------|---------------|--------------|--------|--------------------|
| 0.606 | 0.778 | 43.058 | 0.000 | 6.562 | 0.696 | الإمدادات الداخلية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

تشير النتائج إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 6.562، مع مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل بكثير من الحد الأقصى المقبول (0.05). هذا يدل على وجود تأثير معنوي وإحصائي قوي للإمدادات الداخلية على الميزة التنافسية. كما تدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت 43.058، مع نفس مستوى الدلالة، مما يؤكد صلاحية النموذج وقوة العلاقة بين المتغيرين. يبرز من الجدول أيضاً أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.778، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي وقوي بين الإمدادات الداخلية والميزة التنافسية، وهو ما يعكس أهمية تحسين عمليات الإمدادات الداخلية في دعم تنافسية المؤسسة. أما معامل التحديد (R^2) فبلغ 0.606، مما يعني أن الإمدادات الداخلية تفسر حوالي 60.6% من التباين في الميزة التنافسية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج التحليلي. بالإضافة إلى ذلك، بلغ معامل الانحدار (Beta) 0.696، وهو ما يؤكد أن الإمدادات الداخلية تأثير إيجابي وقوي على الميزة التنافسية. وهذا يعكس أهمية الاعتماد على جودة وكفاءة الإمدادات الداخلية كأحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق تفوقها في السوق.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمدادات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة".

2-2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة"

الجدول رقم (16) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة

| المعامل R^2 التحديد | معامل الارتباط (R) | المحسوبة (F) | مستوى الدلالة | (T) المحسوبة | (Beta) | المتغير المستقل |
|-----------------------|--------------------|--------------|---------------|--------------|--------|-----------------|
| 0.618 | 0.786 | 45.369 | 0.000 | 6.736 | 0.619 | العمليات |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

تشير النتائج إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 6.736، مع مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل بكثير من الحد الأقصى المقبول (0.05). هذا يعكس وجود تأثير إحصائي معنوي للعمليات على الميزة التنافسية، مما يؤكد أن جودة وفعالية العمليات تلعب دوراً هاماً في تعزيز موقع المؤسسة التنافسي.

كما تدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت 45.369 مع نفس مستوى الدلالة، مما يؤكد صلاحية النموذج وقوه العلاقة بين متغير العمليات والميزة التنافسية. يُظهر الجدول أيضاً أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.786، وهو ما يدل على ارتباط إيجابي قوي بين العمليات والميزة التنافسية، مما يعني أن تحسين العمليات داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في رفع مستوى تنافسيتها.

أما معامل التحديد (R^2) فبلغ 0.618، مما يعني أن العمليات تفسر حوالي 61.8% من التباين في الميزة التنافسية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مشمولة في هذا التحليل. علاوة على ذلك، بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) 0.619، مما يعكس تأثيراً إيجابياً وقوياً للعمليات على الميزة التنافسية، وهو ما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات تحسين العمليات والإجراءات التشغيلية من أجل تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة "

2-3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمداد الخارجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة "

الجدول رقم (17) يوضح: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإمداد الخارجي في تحقيق الميزة

التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة

| R^2 معامل التحديد | معامل الإرتباط (R) | (F) المحسوبة | مستوى الدلاله | (T) المحسوبة | (Beta) | المتغير المستقل |
|---------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|-----------------|--------|-----------------|
| 0.684 | 0.827 | 60.554 | 0.000 | 7.782 | 0.579 | الإمداد الخارجي |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

تشير النتائج إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 7.782، مع مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل بكثير من الحد المقبول إحصائياً (0.05). هذا يدل بشكل واضح على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإمداد الخارجي في تحقيق الميزة التنافسية. كما تدعم هذه الاستنتاجات قيمة (F) المحسوبة التي بلغت 60.554، مع نفس مستوى الدلالة، مما يرهن على صلاحية النموذج وقوه العلاقة بين الإمداد الخارجي والميزة التنافسية. وبين الجدول كذلك أن معامل الارتباط (R) وصل إلى 0.827، ما يعكس ارتباطاً إيجابياً قوياً بين الإمداد الخارجي ومستوى التميز التنافسي للمؤسسة. هذه النتيجة تعني أن تحسين جودة الإمدادات الخارجية وخدمات الموردين يساهم بشكل فعال في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق. أما معامل التحديد (R^2) فبلغ 0.684، مما يعني أن حوالي 68.4% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال متغير الإمداد الخارجي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نطاق الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) 0.579، مما يشير إلى تأثير إيجابي ملحوظ للإمداد الخارجي على الميزة التنافسية، وهو ما يؤكد أهمية إدارة وتحسين العلاقات مع الموردين الخارجيين لضمان استمرارية الجودة وتحقيق الميزة التنافسية

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمداد الخارجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة".

2-4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق والمبيعات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة "

الجدول رقم (18) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التسويق والمبيعات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة

| R^2 معامل التحديد | معامل الارتباط (R) | (F) المحسوبة | مستوى الدلالة | (T) المحسوبة | (Beta) | المتغير المستقل |
|------------------------|--------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------|-------------------|
| 0.786 | 0.886 | 102.700 | 0.000 | 10.134 | 0.762 | التسويق والمبيعات |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

تشير النتائج إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 10.134، مع مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل بكثير من الحد المقبول إحصائياً (0.05). هذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق والمبيعات في تحقيق الميزة التنافسية. كما تدعم هذه النتائج قيمة (F) المحسوبة التي بلغت 102.700، مع نفس مستوى الدلالة، مما يؤكد صلاحية النموذج وقوه العلاقة بين متغير التسويق والمبيعات والميزة التنافسية.

ويبيّن الجدول أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.886، ما يعكس ارتباطاً إيجابياً قوياً بين التسويق والمبيعات والميزة التنافسية، مما يشير إلى أن استراتيجيات التسويق الفعالة وأنشطة المبيعات تلعب دوراً محورياً في تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية في السوق. أما معامل التحديد (R^2) فبلغ 0.786، مما يعني أن التسويق والمبيعات تفسران حوالي 78.6% من التباين في الميزة التنافسية، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تُشتمل في الدراسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) 0.762، مما يعكس تأثيراً إيجابياً وقوياً للتسويق والمبيعات على الميزة التنافسية، وهو ما يؤكد أهمية التركيز على تحسين أنشطة التسويق وعمليات البيع لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق والمبيعات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة".

2-5-اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العملاء في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة"

الجدول رقم (19) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر خدمة العملاء في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة

| R^2 معامل التحديد | معامل الإرتباط (R) | (F) المحسوبة | مستوى الدلالة | (T) المحسوبة | (Beta) | المتغير المستقل |
|------------------------|--------------------|--------------|---------------|--------------|--------|-----------------|
| 0.438 | 0.662 | 21.862 | 0.000 | 4.676 | 0.569 | خدمة العملاء |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

تشير النتائج إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 4.676، مع مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل بكثير من الحد المقبول إحصائياً (0.05). هنا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لخدمة العملاء في تحقيق الميزة التنافسية. كما تدعم هذه النتائج قيمة (F) المحسوبة التي بلغت 21.862، مع نفس مستوى الدلالة، مما يؤكد صلاحية النموذج وقوه العلاقة بين متغير خدمة العملاء والميزة التنافسية.

ويبين الجدول أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.662، ما يعكس ارتباطاً إيجابياً متوسط القوة بين خدمة العملاء والميزة التنافسية. أما معامل التحديد (R^2) بلغ 0.438، مما يعني أن خدمة العملاء تفسر حوالي 43.8% من التباين في الميزة التنافسية، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تشمل في الدراسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) 0.569، مما يعكس تأثيراً إيجابياً ملحوظاً لخدمة العملاء على الميزة التنافسية، وهو ما يؤكد أهمية التركيز على تحسين جودة خدمة العملاء لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية $H0$ ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة".

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإحصائي لجميع المتغيرات المدروسة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المياه المعدنية قديلة-جمورة. فقد تم اختبار خمسة فرضيات فرعية، وكلها أظهرت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والميزة التنافسية.

1. الإمدادات الداخلية: تبين أن للإمدادات الداخلية تأثيراً قوياً على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.778، ومعامل التحديد 0.606، مما يشير إلى أن الإمدادات الداخلية تفسر حوالي 60.6% من التباين في الميزة التنافسية، وهو تأثير ذو دلالة إحصائية واضحة.

2. العمليات: أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي متوسط للعمليات على الميزة التنافسية، مع معامل ارتباط 0.786 ومعامل تحديد 0.618، مما يعني أن العمليات تساهم في تفسير حوالي 61.8% من التباين في الميزة التنافسية.

3. الإمداد الخارجي: كان للإمداد الخارجي أثر قوي ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.827 ومعامل التحديد 0.684، مما يشير إلى أن الإمداد الخارجي يفسر حوالي 68.4% من التباين في المنافسة.

4. التسويق والمبيعات: أظهرت النتائج تأثيراً قوياً للتسويق والمبيعات على الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط 0.886 ومعامل التحديد 0.786، مما يبرز أهمية هذا الجانب في تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية.

5. خدمة العملاء: أكدت النتائج أن خدمة العملاء أثر إيجابي ومتواسط على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.662 ومعامل التحديد 0.438، مما يدل على أن خدمة العملاء تفسر نحو 43.8% من التباين في الميزة التنافسية.

بشكل عام، تؤكد الدراسة على أهمية هذه العوامل (الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، وخدمة العملاء) كأدوات رئيسية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة - جمورة. وتحصي الدراسة بضرورة تعزيز هذه المحاور لضمان استدامة التنافسية وتحقيق التفوق في السوق.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تحليل مساهمة سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المياه المعدنية قديلة - جمورة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية عالية لجميع أبعاد سلسلة القيمة، بما في ذلك الإمدادات الداخلية، العمليات، والإمداد الخارجي، على تحقيق الميزة التنافسية.

وقد بينت النتائج أن هذه العوامل تفسر نسباً متفاوتة من التباين في الميزة التنافسية، مما يؤكد أهميتها ودورها الفاعل في دعم التفوق التنافسي. كما أكد التحليل الإحصائي صلاحية النماذج المستخدمة وقوتها العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على تحسين وتطوير هذه المحاور الأساسية، مما يعكس إيجاباً على أدائها في السوق وتعزيز مكانتها التنافسية.

الخاتمة

الخاتمة:

في خضم التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، لم يعد بوسع المؤسسات الاقتصاديةمواصلة نشاطها وتحقيق استدامتها ما لم تعتمد مقارب استراتيجية تواكب التغيرات البيئية وتتيح لها اكتساب ميزة تنافسية حقيقية. ويعُد مفهوم سلسلة القيمة من بين الأدوات الحديثة والفعالة التي توفر إطاراً منهجياً لتحليل الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما يسمح بفهم كيفية خلق القيمة وتحقيق التميز الاستراتيجي.

لقد أضحت تحليل سلسلة القيمة وسيلة محورية لفهم مصادر القوة والضعف داخل المؤسسة، وإعادة هيكلة العمليات بما يتماشى مع متطلبات السوق ورضا الزبائن. كما أنه يُسهم في تعزيز القدرة على الابتكار، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، مما يجعل منه أداة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار. وفي هذا السياق، تعتبر المؤسسات الجزائرية، وبالأخص ذات الطابع الإنتاجي، في حاجة ماسة إلى تبني نماذج تحليلية مرنّة وحديثة تساعدها على مواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، سواء على المستوى المحلي أو العالمي. إن دمج سلسلة القيمة في منهجيات التسيير الاستراتيجي لا ينبغي أن يكون مجرد إجراء شكلي، بل يجب أن يترسّخ كثقافة تنظيمية تعتمد على التحليل المستمر والتحسين الدائم للأنشطة ذات القيمة.

وعليه، فإن أهمية هذا الموضوع تُنبع من كونه يفتح آفاقاً واسعة أمام المؤسسات نحو التميز والنمو، ويشكل دعوة صريحة نحو الانتقال من أساليب التسيير التقليدية إلى نماذج أكثر ديناميكية وفعاليةً مع محیط المؤسسة الداخلي والخارجي. كما يُعد هذا التوجه فرصة لتعزيز القدرات التنافسية الوطنية وتحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة، انطلاقاً من مؤسسة فعالة، منتجة، وقادرة على تقديم قيمة مضافة حقيقية.

نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية

– أكّدت الأدبيات النظرية أن سلسلة القيمة تُعد من أبرز الأدوات الاستراتيجية الحديثة التي تعتمدّها المؤسسات لتحليل أنشطتها وتحقيق التميز في الأداء.

– تبيّن أن تحليل سلسلة القيمة يسمح بفهم كيفية خلق القيمة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، مما يسهل تحديد مجالات تقليل التكاليف أو زيادة القيمة المضافة.

- يُنظر إلى الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها عبر تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى أو تكلفة أقل أو تقديم قيمة متميزة للعملاء.
- الربط بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية يفتح آفاقاً واسعة أمام المؤسسات لتبني استراتيجيات فعالة في التسويق وتحسين الأداء التنظيمي.
- أبرزت الدراسة أن نجاح المؤسسة في تطبيق سلسلة القيمة يتطلب بيئة تنظيمية مرنة، واعية بالتحولات الداخلية والخارجية، وقملة القدرة على التحليل والتكييف.

2- النتائج التطبيقية

- بناءً على الدراسة الميدانية في مؤسسة المياه المعدنية قديلة – جمورة، تم التوصل إلى النتائج الآتية:
- الإمدادات الداخلية لها تأثير قوي على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.778، ومعامل التحديد 0.606، ما يعني أن 60.6% من التباين في التنافسية يفسر بالإمدادات الداخلية.
 - العمليات الداخلية تُساهم بشكل متوسط في تحقيق الميزة التنافسية، بمعامل ارتباط 0.786 وتحديد 0.618، وهو تأثير مهم يعزز كفاءة المؤسسة.
 - الإمداد الخارجي له تأثير قوي ذو دلالة إحصائية، بمعامل ارتباط 0.827 وتحديد 0.684، ما يدل على دور كبير للموردين والعلاقات الخارجية في خلق التميز.
 - التسويق والمبيعات أثبتت أنها العنصر الأكثر تأثيراً، حيث بلغ معامل الارتباط 0.886 وتحديد 0.786، وهو ما يعكس أهمية الترويج وخطط البيع في تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية.
 - خدمة العملاء لها تأثير إيجابي متوسط، بمعامل ارتباط 0.662 وتحديد 0.438، مما يبرز أهمية رضا العملاء في استدامة التنافسية.

الوصيات

- انطلاقاً من النتائج توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة تبني تحليل سلسلة القيمة كأداة منهجية داخل المؤسسات لتحديد مصادر القوة والضعف وتحقيق الميزة التنافسية.
 - تعزيز كفاءة الإمدادات الداخلية من خلال تحسين عمليات التخزين، إدارة الموارد، والتقنيات اللوجستية.

- تطوير العمليات الإنتاجية عبر الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والتدريب المستمر للموارد البشرية.
- بناء علاقات قوية وفعالة مع الموردين الخارجيين بما يعزز من استقرار وجودة الإمدادات ويفصل من التكاليف.
- التركيز على استراتيجيات تسويقية مبتكرة وفعالة توأك التغيرات في السوق وتستجيب لاحتياجات المستهلكين.
- تحسين جودة خدمة العملاء من خلال تبني نظام ملاحظات فعال، والاهتمام بما بعد البيع لبناء ولاء الزبائن.
- تعزيز ثقافة التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسة وتحفيز فرق العمل على المساهمة في بناء سلسلة قيمة متكاملة.
- تخصيص ميزانيات كافية لتطوير كل محور من محاور سلسلة القيمة، وربطها بالأهداف الاستراتيجية لل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- الشريف حمدي. (2023). تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- 2- اسماعيل محمد طرفه. (2019). سلسلة القيمة لبورتر واستعمالاتها، حلقة بحث، الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية.
- 3- جي ماكفادين وآخرون. (2011). تحليل سلسلة القيمة للمزارع السمكية، تقرير المشروع 54-2011.
- 4- عبد الناصر عlek حافظ، و حسين وليد حسين عباس. (2016). الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 5- عز الدين علي سويسى، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية . الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 6- عيسى يجه، و عمر لعلوي. (2011). التسويق الاستراتيجي. الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع.
- 7- هاشم فوزي العبادي، و جليل كاظم العارضي . (2012). نظم إدارة المعلومات: منظور استراتيجي. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- 8- مصطفى يوسف كافي. (2017). إقتصاد المعرفة وإنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك . الجزائر، قسنطينة: دار النشر ألفا للوثائق.
- 9- تطوير سلسلة القيمة من أجل العمل اللائق. (2021). الإصدار الثالث. العراق: منظمة العمل الدولية.
- 10- نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.

ثانياً: الرسائل الجامعية

أ- أطروحتي دكتوراه:

1- حسن بوزنات. (2020). التسبيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل للميزة التنافسية- دراسة حالة الجمع الصناعي صيدال- (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر-1.

محمد ماهر عبد الحميد مصطفى الباز. (2017). استخدام تدفقات القيمة في تطوير نموذج سلاسل القيمة لأغراض تدعيم المركز الاستراتيجي للتکاليف في الوحدات الاقتصادية- دراسة تطبيقية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور في المحاسبة. مصر: جامعة عين شمس.

ب- رسائل الماجيستر:

1- جوير محمد . (2012). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية - دراسة حالة قطاع المصرف الجزائري. شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسبيير. الجزائر، الأغواط.

2- حسني محمد حسني عبد الهادي. (2018). أثر استراتيجيات الترويج في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على المستشفى الإسلامي/عمان-الأردن)، رسالة ماجستير في التسويق. جامعة الزرقاء.

3- عبد الكريم بن عامر. (2009-2010). نبذة سلاسل القيمة باستعمال الأساليب الكمية كأداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار مع دراسة حالة شركة أطلب كيمياه بمعنى، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.

4- عبد الرؤوف حجاج. (2006-2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تبنيها (دراسة ميدانية في شركة رواح الورود لصناعة العطور بالوادي) رسالة ماجستير في اقتصاد وتسبيير المؤسسات. سكيكدة: جامعة 20 أكتوبر 55 ب斯基كدة.

5- علي حسون، فاضل حمد سليمان، و عامر فدعوس. (2012). أثر المنظمة المتعلم في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32. بغداد.

- 6- عمر عبد العليم، و محمود عبد الججاد. (2015). دور تحليل سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على صناعة الاسمنت بليبيا. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*.
- 7- عمار درويش. (2021). مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الجزائرية للموارد البشرية*، المجلد 6(العدد 1).
- 8- سعيد خالد محمد نور. (2014-2015). دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة الزرقاء.
- 9- راضية عطوي. (2007-2008). دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . باتنة: جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 10- فيصل ساياغي. (2009). أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المنظمة، دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، رسالة ماجستير. جامعة الحاج لخضر باتنة.
- ثالثا: المقالات العلمية**
- 1- إسماعيل ، ع . ع & ، عامر ، ه . م . (2018). دور تحليل القيمة في إدارة تكلفة الأنشطة الإنتاجية من منظور استراتيجي (دراسة حالة)، *مجلة التجارة والتمويل* ، ، المجلد 38(العدد 02).
- 2- إلياس العيداني. (2024). دور تحليل سلسلة القيمة في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال. *مجلة المعيار*، المجلد 15(العدد 02).
- 3- بدر الدين بوهالي، و عادل بومجان. (2023). اثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية: الوكالة التجارية موبيليس-بسكرة. *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد 23(العدد 01).
- 4- باديس محاني، و ريمه طبول . (2017). تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية-بنك الفلاحة والتنمية الريفية نوذجا-. *قسنطينة، الجزائر: الفا للوثائق*.
- 5- خولة بنت خليفة الخبشية، و أين أحمد العمري. (2023). سلسلة القيمة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي-دراسة تحليلية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، العدد 02(المجلد 12)

- 6- عبد العال عبد الله عبد العال. (2023). قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, المجلد 728-681(العدد 01).
- 7- عبد القادر عوادي، و رشيدة مراوي. (2020). استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية-مركب الملح لوطاية-بسكرة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*, المجلد 14(العدد 02).
- 8- عبد الكريم زرقاوي. (2023). دور التكامل بين أسلوبي سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة في الكشف عن انحرافات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة في شركة الاسمنت بتيسة. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*, المجلد 08(العدد 01).
- 9- علي حسون، فاضل حمد سليمان، و عامر فدعوس. (2012). أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*, العدد 32. بغداد.
- 10- عمر عبد العليم، و محمود عبد الجواد. (2015). دور تحليل سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على صناعة الاسمنت بليبيا. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*.
- 11- عمار درويش. (2021). مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الجزائرية للموارد البشرية*, المجلد 6(العدد 1).
- 12- سلمى منصور سعد، و علاء عبد الحسن حسن. (2019). تقنية سلسلة القيمة ودورها في تحفيض تكلفة المنتج، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، مصنع الميكانيك. *مجلة الإدارة والاقتصاد*, المجلد 42(العدد 122).
- 13- فرات غول. (2014). سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة. *مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية*, المجلد 03(العدد 01).
- 14- فاطمة محمد كامل محمد، و علي قاسم العبيدي. (2024). آلية تطبيق أنموذج سلسلة القيمة وانعاكسه على تعزيز فاعلية نظام المعلومات الحاسبي: دراسة تطبيقية في الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور. *مجلة الريادة للمال والأعمال*, المجلد 05(العدد 02).

- 15- محمد تريش، و رياض قادری. (2016). الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لي مع الإشارة لشركة تافنة certaf بمعنىه. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية Michel Porter المجلد 04(العدد 07).
- 16- محمد قريشي. (2005). الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسة. جامعة محمد خضر بسكرة.
- 17- منال كباب. (2017). الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ولعلوم التجارية، 17.
- 18- مهدية ساطوح. (2008). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية دراسات اقتصادية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 28(العدد 02).
- 19- نذير بوسهوة. (2013). رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية، المجلد 28(العدد 01).
- 20- نعيمة زعور، سهام كردوبي، و أحمد ضيف. (2017). التكلفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 01(العدد 01).
- 21- نسرين صالح. (2024). مساهمة سلسلة القيمة في تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة. مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 12(العدد 01).

رابعا: الملتقيات

- 1- بن علي، أ. & بوزيان، ا. (2009, 11 10-11). مداخلة بعنوان الميزة التنافسية: المفهوم والحدّدات . بالملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الدكتور ”طاهر مولاي بسعيدة.“

المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Dubey & all, S. (2020). A Brief Study of Value Chain and Supply Chain, , Agriculture Development and Economic Transformation in Global Scenario.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثانية ماستر

تخصص اقتصاد وتنمية مؤسسات



جامعة محمد خضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

علوم التسيير

الاستبيان

السادة والسيدات الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بداية أشكركم على الوقت الذي ستخصصونه لتعبئة هذه الاستمارة متمنياً أن يتم قراءة العبارات بدقة وعناية.
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع البيانات الازمة للدراسة بعنوان: "مساهمة سلسلة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-جورة" وذلك لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية من جامعة محمد خضر بسكرة، وإن تعاونكم الفعال معنـي سيكون له بالـغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

أود أن أحـيط سيادتكم عـلما بـأن كل ما تـدلـونـه من آراء وبيانـات ستـكون مـوضـع اهـتمـام البـاحـث ولـن تـستـخدـم إـلـا لـأـغـرـاض الـبـحـث العـلـمـي فـقـط وـسـتـعـالـم بـسـرـيـة تـامـة.

شكـرـين لـكـم حـسـن تـعاـونـكـم

تـقـبـلـوا مـنـي فـائـق التـقـدـير وـالـاحـترـام

"يشير مفهوم سلسلة القيمة إلى مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بدءاً من مرحلة استلام المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي أو الخدمة للعميل، الهدف الأساسي من سلسلة القيمة هو إضافة قيمة في كل مرحلة من هذه الأنشطة، بحيث تساهم في تحسين جودة المنتج أو الخدمة وتقليل التكاليف"

إشراف الأستاذة:

دهينة مجدولين

إعداد الطلبة:

زرقان فطيمة الزهرة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى التفضل بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لـإجابتك:

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من سنة من 30- أقل من سنة من 40- أقل من سنة 50 كثرة
- 3- المؤهل العلمي: مستوى فائق سامي بحثي متوسط سير
- 4- الخبرة المهنية: أقل من سنوات من 5 إلى أقل من سنوات من 10 إلى أقل من سنة 15 فائقة

محاور الدراسة:

المتغير المستقل: سلسلة القيمة

| العبارة | موافق بشدة | موافق | غير موافق | موافق بشدة | غير موافق بشدة |
|--|------------|-------|-----------|------------|----------------|
| البعد الأول: الإمدادات الداخلية | | | | | |
| المؤسسة تدار بشكل فعال في استلام المدخلات وتخزينها | | | | | |
| تقوم المؤسسة بمراقبة المخزون بشكل مستمر لضمان توفر المواد الخام عند الحاجة | | | | | |
| تقوم المؤسسة بتناول المواد بشكل فعال لتقليل الهدر وتحسين الكفاءة | | | | | |
| البعد الثاني: العمليات | | | | | |
| يتم تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية بكفاءة وجودة عالية | | | | | |
| المعدات المستخدمة في الإنتاج تُصان بشكل منتظم لتقليل الأعطال | | | | | |
| مرافق الإنتاج منتظمة بشكل يعزز من تدفق العمل والإنتاجية | | | | | |
| البعد الثالث: الإمداد الخارجي | | | | | |
| يتم تخزين المنتجات النهائية بشكل جيد لتجنب التلف أو التآكل | | | | | |
| التوزيع يتم بشكل منظم وسريع لتلبية احتياجات السوق | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | يتم تنظيم الشحنات والتسلیم بدقة لضمان وصول المنتجات في الوقت المحدد |
| البعد الرابع: التسويق والمبيعات | | | | | |
| | | | | | المؤسسة تستخدم استراتيجيات ترويجية فعالة لزيادة الوعي بالمنتجات |
| | | | | | الإعلان والتسويق يتم وفق خطة مدروسة للوصول إلى أكبر عدد من العملاء. |
| | | | | | المؤسسة تحرص على تطوير علاقات طويلة الأمد مع منافذ التوزيع |
| البعد الخامس: خدمة العملاء | | | | | |
| | | | | | المؤسسة تقدم دعماً فنياً متميّزاً للعملاء بعد عملية البيع |
| | | | | | يتم توفير خدمات ما بعد البيع مثل التركيب والصيانة بكفاءة عالية |
| | | | | | توفر المؤسسة قطع الغيار الازمة للعملاء بشكل دائم |

المتغير التابع: الميزة التنافسية في المؤسسة

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | تسعى المؤسسة بشكل مستمر لتقديم منتجات مبتكرة تميزها عن المنافسين في السوق |
| | | | | | ترتكز استراتيجية التسويق للمؤسسة على استهداف فئات معينة من العملاء لتحقيق التفوق التنافسي |
| | | | | | تعتبر المؤسسة خدمة العملاء من أولوياتها لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة |
| | | | | | تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في عمليات الإنتاج لضمان الجودة العالية والكفاءة |
| | | | | | ترتكز المؤسسة على تحسين وتحسن منتجاتها بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة |
| | | | | | تعمل المؤسسة على تحسين علاقتها مع العملاء من خلال برامج ولاء مميزة |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | تسعى المؤسسة إلى تطوير استراتيجيات تسعير مرنة تناسب احتياجات السوق |
| | | | | | تستخدم المؤسسة تقنيات التسويق الرقمي للوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء وزيادة التفاعل مع العلامة التجارية |
| | | | | | تعتبر المؤسسة الابتكار في تقديم خدمات ما بعد البيع عنصراً أساسياً في تعزيز مكانتها في السوق |
| | | | | | تعمل المؤسسة على تحسين إجراءات العمل الداخلية لتحقيق كفاءة أعلى وتقليل التكاليف |
| | | | | | تسعى المؤسسة إلى بناء سمعة قوية من خلال التميز في تقديم القيمة للعملاء |
| | | | | | تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في السوق وتحقيق التميز التنافسي |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على دراسات السوق لفهم احتياجات العملاء والتفاعل معها بشكل سريع وفعال |
| | | | | | تعمل المؤسسة على تعزيز مهارات موظفيها من خلال التدريب المستمر لزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم |
| | | | | | تسعى المؤسسة إلى التوسيع في أسواق جديدة لتحقيق ميزة تنافسية على المستوى الإقليمي والعالمي |

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

قائمة المحكمين:

| الجامعة | الرتبة | الأستاذ (ة) المحكم (ة) |
|-----------------------|----------------------|------------------------|
| جامعة محمد خيضر بسكرة | أستاذ التعليم العالي | حمريط رشيد |
| جامعة محمد خيضر بسكرة | أستاذ محاضر -أ- | بن فرحات عبد المنعم |

SPSS مخرجات برنامج

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide | 30 | 100,0 |
| | Exclue ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,976 | 30 |

Descriptives

Statistiques descriptives

| | N | Skewness | | Kurtosis | | |
|------------------|----|--------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| | | Statistiques | Statistiques | Erreurs standard | Statistiques | Erreurs standard |
| x | 30 | -1,037 | | ,427 | 1,131 | ,833 |
| x1 | 30 | -1,240 | | ,427 | 1,903 | ,833 |
| x2 | 30 | -1,010 | | ,427 | 1,394 | ,833 |
| x3 | 30 | -1,409 | | ,427 | 1,425 | ,833 |
| x4 | 30 | -,999 | | ,427 | ,925 | ,833 |
| x5 | 30 | -,267 | | ,427 | -,668 | ,833 |
| y | 30 | -,522 | | ,427 | ,106 | ,833 |
| N valide (liste) | 30 | | | | | |

Corrélations

| | | Corrélation | |
|----|------------------------|-------------|--------|
| | | xy | x |
| xy | Corrélation de Pearson | 1 | ,981** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 |
| | N | 30 | 30 |
| x | Corrélation de Pearson | ,981** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | |
| | N | 30 | 30 |
| x1 | Corrélation de Pearson | ,839** | ,864** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 |
| x2 | Corrélation de Pearson | ,855** | ,888** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 |
| x3 | Corrélation de Pearson | ,877** | ,891** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 |
| x4 | Corrélation de Pearson | ,911** | ,899** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 |
| x5 | Corrélation de Pearson | ,710** | ,729** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 |
| y | Corrélation de Pearson | ,979** | ,922** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 |

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Descriptives

| Statistiques descriptives | | | |
|---------------------------|----|---------|------------|
| | N | Moyenne | Ecart type |
| x1 | 30 | 4,3889 | ,66138 |
| x2 | 30 | 4,1444 | ,75141 |
| x3 | 30 | 4,3111 | ,84388 |
| x4 | 30 | 4,3778 | ,68779 |
| x5 | 30 | 4,0444 | ,68779 |
| x | 30 | 4,2533 | ,62205 |
| N valide (liste) | 30 | | |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,922 ^a | ,851 | ,845 | ,23247 |

a. Prédicteurs : (Constante), x

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 8,621 | 1 | 8,621 | 159,524 | ,000 ^b |
| | de Student | 1,513 | 28 | ,054 | | |
| | Total | 10,134 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | | |
| 1 | (Constante) | ,550 | ,298 | | | 1,843 | ,076 |
| | x | ,877 | ,069 | ,922 | | 12,630 | ,000 |

a. Variable dépendante : y

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 559 / ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2025

إلى السيد مدير: شركة المياه المعدنية قديمة

جمورة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سعادتكم تقديم التسهيلات الازمة للطلبة:

- 1 فطيمة الزهرة زرقان
// -2
// -3

المسجلون بـ: قسم العلوم الاقتصادية
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد و تسيير المؤسسات
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعونة بـ:
""مساهمة سلسلة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية""

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/05/04

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله.

السيد (ة): زورقان قطعه الرخن الصفة: طالب هادئ
العامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 00436792 والصادرة بتاريخ: 2016-11-24

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

والملKF بإنجاز مذكورة تخرج في الماستر عنوانها:

جامعة حلقة القبة لتحقيق المعرفة المتقدمة
في المؤسسة الاقتصادية
براسة حالية: مؤسسة قديمة للمياه المعدنية حوره

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكademie المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2025.05.26

توقيع المعنى:

