

التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة  
الحضنة بالمسيلة

**Competitive Excellence of the Economic Corporation through Analysis of  
the Value Chain of the Economic Corporation (Case study of brood  
milking)**

د.زايد مراد

University of Algiers3

Zaidmourad895@gmail.com

أ. عريبة سلوى

University of Algiers3

arbia.saloua@univ-alger.dz

تاريخ القبول: 2019/03/29

تاريخ الاستلام: 2019/10/10

**الملخص:** تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة استخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعد تقنية تحليل سلسلة القيمة من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي يتم من خلالها الكشف عن العناصر الداخلية في بيئة المؤسسة المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية من خلال كشفها عن نقاط القوة والضعف، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأداة المناسبة لدراسة الظاهرة، وقد تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات موزعة على عينة تتكون من 98 عاملا بالملبنة، تكمن أهمية الدراسة في إبراز ضرورة تأقلم المؤسسة مع الظروف البيئية المتغيرة وذلك بالتغيير المستمر في أساليبها التسييرية واعتمادها على أساليب أكثر حداثة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تقنية تحليل سلسلة القيمة تساهم في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، 2014.

**الكلمات المفتاحية:** التكاليف الكلية، التميز، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية، تحليل سلسلة القيمة.

**Abstract :** The aim of this study is to determine the extent to which the use of value chain analysis technique contributes to achieving the competitive advantage of the economic institution. Strengths and weaknesses To achieve this, the descriptive analytical approach was adopted as the appropriate tool for the study of the phenomenon. A questionnaire was used as the main tool for collecting information distributed over a sample of 98 workers in the dairy. The study has reached a set of results, the most important of which is the value chain analysis technique that contributes to achieving the competitive excellence of the economic institution where a statistically significant correlation was found between value chain analysis. To improve the competitiveness of the economic institution., Al Qardh Al Hassan, Setif, Finance, Sustainable Development.

**Key words:** Competitive Advantage, Total Cost, Excellence, Value Chain Analysis, Economic Corporation

**JEL Classification :** D29, M19.

\*مرسل المقال: عريبة سلوى (arbia.saloua@univ-alger.dz)

## مقدمة :

تعاني معظم المؤسسات الإنتاجية في الجزائر من ارتفاع تكاليف التشغيل ومنافسة المنتجات المحلية و العالمية لمنتجاتها ، لذا فان المؤسسات الاقتصادية وجدت نفسها في بداية الأمر أمام إشكالية البقاء والاستمرار قبل التفكير في التطور وغزو الأسواق الخارجية ، وهذا بالنظر لسوء تمركزها وسوء توقعها وضعف مزاياها التنافسية بالمقابل ،لذا فإنها ستكون ملزمة بتحسين منتجاتها في إطار المقاييس الدولية ومسايرة المنتجات العالمية غير أن ذلك سوف لن يتحقق مالم تعتمد على سياسات تأهيل شاملة لمختلف وظائف المؤسسة واليات تسييرها بحيث يتم الكشف عن العناصر الداخلية في بيئة المؤسسة المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية ويعد نموذج سلسلة القيمة من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي من خلال كشفها عن نقاط القوة و نقاط ضعف البيئة الداخلية للمؤسسة ، مما سبق أمكن صياغة إشكالية البحث التالية:

**الإشكالية:** هل استخدام "تقنية تحليل سلسلة قيمة المؤسسة الاقتصادية" يساهم في تحقيق التميز التنافسي ، وقد تم طرح جملة من الأسئلة الفرعية التي تساهم في الإجابة على الإشكالية المطروحة وهي كالتالي :

1. ما مفهوم الميزة التنافسية وتحليل سلسلة قيمة المؤسسة ؟
2. هل تحليل سلسلة القيمة يساهم في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ؟
3. هل تحليل سلسلة القيمة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة يساهم في تحقيق التميز التنافسي ؟

## الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الإنتاجية ،وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتخفيض تكاليف الكلية للمنتج ؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتحقيق تمايز المنتج ؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

**منهجية البحث:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو الأداة المناسبة لتحليل وتفسير الظاهرة محل الدراسة كما تم جمع المعلومات من مختلف المراجع النظرية(الكتب ، الملتقيات ، المجلات..)، أما الدراسة التطبيقية للبحث فقد تم الاعتماد على الاستبيان ،المقابلة،ولغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية و التطبيقية للبحث وللإجابة على إشكالية البحث تم تقسيم البحث إلى العناصر التالية:

— ماهية الميزة التنافسية ؛

- تحليل سلسلة القيمة ؛
- دور تحليل سلسلة القيمة في تخفيض تكاليف الأنشطة وتحقيق التميز ؛
- دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة .

## 1. ماهية الميزة التنافسية :

### 1.1 مفهوم الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي " مجال تتمتع فيه المنظمة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من اثر التهديدات وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية ،فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة ،أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة" (مرسي و آخرون ، 2002،ص 55).

**2.1 استراتيجيات بورتر التنافسية:** التميز التنافسي يتم تحقيقه حسب بورتر بإتباع المؤسسة الاقتصادية لإستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية التالية :

أ. إستراتيجية تخفيض التكلفة : تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر اقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح ويمكن تحقيق تكلفة اقل باستخدام العديد من الطرق و الأساليب (السيد ،2000،ص 316) .

ب. إستراتيجية التميز : وتنطوي إستراتيجية التميز على تطوير منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة أو متميزة ، يمكن تحقيق هذا التميز عن طريق أساليب عديدة مثل التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين... الخ . (مرسي و آخرون ، 2002،ص 55).

ج. إستراتيجية التركيز : التركيز على شريحة معينة من السوق ومن ثم التميز إما عن طريق تخفيض التكلفة أو تحقيق التميز.

**2. مفهوم تحليل سلسلة القيمة:** نموذج سلسلة القيمة ل بورتر يساعد المؤسسة في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج porter فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف ، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها بورتر " أنشطة القيمة " ، والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما الأنشطة الأساسية و أنشطة الدعم ، فالأنشطة الرئيسية هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها ، وتعد أنشطة الإنتاج والبيع مثلا لهذه الأنواع من الأنشطة ، أما أنشطة قيمة الدعم فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والحاسبة ، وتتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة (بن نافلة ، 2006،ص 1225) كما هو مبين في الشكل رقم (01)

## الشكل رقم (01): سلسلة قيمة المؤسسة



source: M. Porter: l'avantage concurrentiel, dunod edition, Paris, 1999, P-P 57 – 59.

**1.2 الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي (Porter , 1985, p57 – 59):

أ. **الإمداد الداخلي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

ب. **الإنتاج:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية لتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

ج. **الإمداد الخارجي:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

د. **التسويق والتوزيع:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

هـ. **الخدمات:** هي الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والحفاظ على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

**2.2 الأنشطة المساعدة (الداعمة):** وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

أ. **بنية المؤسسة:** وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية... إلخ.

ب. **تسيير الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

ج. التنمية والتطوير التكنولوجي: أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات و المدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

د. التمويين: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات.. الخ

3. دور تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية :

تعد سلسلة القيمة أسلوب أو طريقة لتخفيض الكلف يتم من خلالها احتساب التكاليف على أساس الأنشطة الرئيسة منها والفرعية من خلال إعادة هيكلة الأنشطة بهدف تعظيم قيمة تلك الأنشطة بدءاً من عملية شراء المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج للمستهلك ، وأن عملية تحليل كلفة الأنشطة يساعد الإدارة في التعرف على مقدار ما تمثله كلفة كل نشاط قياساً بالكلفة الإجمالية وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة قياساً بالأنشطة الأخرى، و يتم البحث عن كل السبل التي تؤدي إلى تخفيض تلك الكلف وبالشكل الذي يؤدي إلى الحفاظ على نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة ، وبما يكفل لها تحقيق سلسلة القيمة اقل تكلفة ومنافسة المنشآت الأخرى ، وكل ذلك يتطلب خبرة وفهما واسعاً عن الأنشطة المراد تخفيض كلفها فضلاً عن ذلك فالأمر يتطلب المزيد من المعلومات للنظر في وضع المنشأة و ما هي علاقاتها الداخلية والخارجية وكذلك الأمر يتطلب قيام المنشأة بمقارنة كلف أنشطتها مع كلف أنشطة المنشآت المماثلة لغرض تحقيق الميزة التنافسية (جبار يوسف ، 2009، ص6) ، وتعمل المنظمة على تحقيق ميزة التكلفة من خلال إتباعها لنوعين من الأساليب، يتمثل الأول بإنجاز الأعمال بشكل أفضل من المنافسين ومعالجة العوامل (موجهات التكلفة) التي من الممكن أن تقلل تكاليف أنشطة سلسلة القيمة، أما الثاني فيتمثل في تطوير أداء سلسلة القيمة من خلال تجميع الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيض الكلفة وتطويرها بشكل مناسب، ويمكن توضيح مضمون سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية قيادة التكلفة بشكل أكثر تفصيلاً كما يوضحه الشكل التالي:

## الشكل رقم (02): مضمون سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية قيادة التكلفة

هامش الربح	رقابة التكاليف المركزية		القرارات الإستراتيجية	الأنشطة الداعمة
	التدبير لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة		إدارة الموارد البشرية	
	لتحسين أساليب الإنتاج		تطوير التكنولوجيا	
	اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير		التطوير التكنولوجي	
الشراء من مصادر متعددة / قوة تساومية كبيرة من الموردين		التدبير	الأنشطة الرئيسية	
الخدمات	التسويق، المبيعات	التوزيع الداخلي		
المادي	التوزيع الخارجي	العمليات		
خدمات إقليمية	توزيع واسع / إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	اقتصاديات الحجم في المصانع / تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة / تخزين واسع

source : Miller, Alesco&Dess , Gregory, "Strategic Management "2<sup>rd</sup>ed ;McGraw Hill CO . 1996. P155.

## 1.3 السيطرة على موجهاً التكلفة من خلال: ( مزوغ ، 2013، ص48)

أ. عوامل منحني التعلم والخبرة: يعد مفهوم أثر الخبرة تطوراً لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الراحل "wright" و تنص نظرية أثر الخبرة على أنه " كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما

انخفضت التكلفة الوحيدة بنحو 10 إلى 25 % (Blanc, 1988,p55)

ب. التوقيت: إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المؤسسة إلى ميزة التكلفة الأقل،

ج. إستغلال الطاقة الإنتاجية: لاستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك نجد بأن التوقف أو التغيير في إستعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة، وهذا يظهر بشكل أكبر بالنسبة للمؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، فنجد أن العديد من هذه المؤسسات تماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذباً أي يزيد في فصول معينة ويقل أو ينعدم في باقي الفصول.

د. إقتصاديات الحجم: يتمثل هذا المحدد في إنخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث ستتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى إنخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي إنخفاض التكلفة الوحيدة ؛

هـ. العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية: يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق، البحث والتطوير، حيث يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي إنخفاض التكلفة؛

2.3 تطوير سلسلة القيمة: يمكن الحصول على مزايا أخرى مهمة في الكلفة من خلال استخدام أساليب إبداعية في عملية إعادة هيكلة العمليات والمهام، وتتضمن أساليب إعادة هيكلة سلاسل القيمة التي تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على مزايا التكلفة ما يلي: (حيدر وجمعة، 2014، ص 358):

أ. التحول نحو الأعمال الإلكترونية: يؤدي استخدام الإنترنت في عملية التسوق والشراء إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بمهازين النشاطين؛

ب. تبسيط تصميم المنتج: يؤدي استخدام الحاسوب في إعادة تصميم المنتجات إلى تبسيط التصميم وتخفيض التكاليف، وذلك من خلال إزالة العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تعقيد تصميم المنتج مع إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج؛

ج. التحول نحو التصنيع المرن: يؤدي استخدام نظم التصنيع المرنة إلى زيادة كفاءة العملية وبالتالي تخفيض التكاليف؛

د. تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات مرتفعة الثمن؛

هـ. إعادة تحديد مواقع المرافق الإنتاجية: يؤدي بناء المرافق الإنتاجية بالقرب من المجهزين والزبائن إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالنقل والتخزين وغيرها؛

و. التركيز على الزبائن المهمين: يؤدي التركيز على الزبائن المهمين إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالزبائن غير المرشحين؛

ز. إعادة الهندسة العمليات لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة (مصطفى محمود أبو بكر، دون ذكر السنة، ص 38) من خلال:

- محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولة بناء الأسس النوعية؛
- معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويجاً للنوعية الأفضل؛
- نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية؛
- الشراء من مصادر معروفة عالمياً مع استخدام أفضل الموارد؛
- معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة، والشكل رقم (03) يوضح مضامين سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التميز

## الشكل رقم (03): مضامين سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التميز

هامش الربح	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولة بناء الأسس النوعية		القرارات الإستراتيجية		الأنشطة الداعمة	
	معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويجا للنوعية الأفضل		إدارة الموارد البشرية			
	نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية		تطوير التكنولوجيا			
هامش الربح	الشراء من مصادر معروفة عالميا		التدبير		الأنشطة الرئيسية	
	الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات		التوزيع المادي الداخلي
	معاملات خاصة للعملاء	توزيع واسع /إعلانات متميزة	استلام سريع / اهتمام بالتنظيف	نوعية عالية		استخدام أفضل الموارد

Source: Miller, Alesco & Dess, Gregory, "Strategic Management" Op, cit, P152

ومن خلال ما سبق تعد أداة تحليل سلسلة القيمة هي من أهم الأدوات التي تعمل على تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

## 4. دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة :

1.4 تقديم عام لمؤسسة ملبنة الحضنة : ملبنة الحضنة شركة ذات مسؤولية محدودة، تقع الملبنة في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية بالمسيلة، ويعد موقعا استراتيجيا هاما لبعده عن التجمعات السكنية وحركة الطرقات، وكذا قربه من مصدر تمولينها بالماء، والذي يعتبر المادة الأساسية في العملية الإنتاجية، تبلغ مساحتها 32000م<sup>2</sup> وقد كان رأسمالها عند بداية النشاط 6000000 دج، الانطلاقة الأولى في الإنتاج كانت في 15-10-2000، وكان نشاطها يتمثل في إنتاج الحليب ومشتقاته، وفي 15-10-2001 قامت الملبنة بتوسيع نشاطها، وبلغت قيمة التوسع 50 مليون دينار وهذا عبارة عن 100% أموال ذاتية، حيث قامت المؤسسة بزيادة في الطاقة الإنتاجية من 40000 لتر من الحليب في اليوم إلى 140000 لتر/اليوم وبالرغم من هذا التوسع إلا أن الملبنة تعاني من ارتفاع التكاليف وعدم التحكم فيها بالإضافة إلى أنها تعاني من شدة المنافسة باعتبارها موجودة في سوق تنافسية.



## 2.4 عرض وتحليل نتائج المحاور :

## أ. عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

الجدول رقم (01): عرض نتائج المحور الأول (محور سلسلة قيمة المؤسسة)

مجموع الدرجات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجات				العبارات
			نعم		لا		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
169	,449	1,72	72.4	71	27.6	27	العبارة 01
171	,438	1,74	74.5	73	25.5	25	العبارة 02
120	,419	1,22	22.4	22	77.6	76	العبارة 03
175	,412	1,78	78.6	77	21.4	21	العبارة 04
168	,454	1,71	71.4	70	28.6	28	العبارة 05
162	,478	1,65	65.3	64	34.7	34	العبارة 06
163	,475	1,66	66.3	65	33.5	33	العبارة 07
165	,467	1,68	68.4	67	31.6	31	العبارة 08
177	,397	1,8	80.6	79	19.4	19	العبارة 09

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن:

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والتي صيغ (هل المؤسسة تقسم نشاطات المؤسسة إلى نشاطات أساسية وأخرى فرعية؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (27) تكرار بنسبة (27.6%) ، وعدد إجابة الباحثين بنعم (71) تكرار بنسبة (72.4%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.72) والانحراف معياري (0.45)، ومجموع درجات (169).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02) والتي صيغ (هل المؤسسة تقسم نشاطات المؤسسة إلى نشاطات مضيئة للقيمة وأخرى غير مضيئة للقيمة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين ب لا (25) تكرار بنسبة (25.5%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (73) تكرار بنسبة (74.5%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.74) وانحراف معياري (0.43)، ومجموع درجات (171).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03) والتي صيغ (هل المؤسسة تقسم تكاليف المؤسسة إلى تكاليف مضيئة للقيمة وأخرى غير مضيئة للقيمة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (76) تكرار بنسبة (77.6%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (22) تكرار بنسبة (22.4%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.22) و انحراف معياري (0.42)، ومجموع درجات (120).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (21) تكرار بنسبة (21.4%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (77) تكرار بنسبة (78.6%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.78) وانحراف معياري (0.41)، ومجموع درجات (175).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على حذف الأنشطة الغير مضييفة للقيمة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (28) تكرار بنسبة (28.6%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (70) تكرار بنسبة (71.4%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.71) وانحراف معياري (0.45)، ومجموع درجات (168).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06) والتي صيغ (هل المؤسسة استطاعت تحديد نقاط القوة والضعف انطلاقا من تحليل سلسلة قيمة المؤسسة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (34) تكرار بنسبة (34.7%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (64) تكرار بنسبة (65.3%)، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.65) وانحراف معياري (0.47)، ومجموع درجات (162).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على إعادة تفعيل الأنشطة الغير مضييفة للقيمة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (33) تكرار بنسبة (33.7%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (65) تكرار بنسبة (66.3%)، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.66) وانحراف معياري (0.47)، ومجموع درجات (163).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08) والتي صيغ (هل المؤسسة استطاعت تحديد مقدار الزيادة في قيمة المنتج في جميع الأنشطة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (31) تكرار بنسبة (31.6%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (67) تكرار بنسبة (68.4%)، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.68) وانحراف معياري (0.46)، ومجموع درجات (165).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09) والتي صيغ (هل المؤسسة تقوم بتطوير وتحسين سلسلة قيمة جديدة للمؤسسة انطلاقا من تحليل سلسلة القيمة المؤسسة السابقة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (19) تكرار بنسبة (19.4%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (79) تكرار بنسبة (80.6%)، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.8) وانحراف معياري (0.4)، ومجموع درجات (177).

## ب. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

الجدول رقم (02): عرض نتائج المحور الثاني (محور الثاني تخفيض تكلفة المنتج)

الدرجات المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجات				العبارات
			نعم		لا		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
168	,454	1,71	71.4	70	28.6	28	العبارة 10
160	,484	1,63	63.3	62	36.7	36	العبارة 11
164	,471	1,67	67.3	66	32.7	32	العبارة 12
112	,351	1,14	14.7	14	85.3	84	العبارة 13
181	,361	1,84	84.7	83	15.3	15	العبارة 14
158	,489	1,61	61.2	60	38.8	38	العبارة 15
170	,443	1,73	73.5	72	26.5	26	العبارة 16
170	,443	1,73	73.5	72	26.5	26	العبارة 17
155	,495	1,58	58.2	57	41.8	41	العبارة 18
158	,489	1,61	61.2	60	38.8	38	العبارة 19
185	,317	1,88	88.8	87	11.2	11	العبارة 20

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن:

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(10) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الاستثمار في الطاقة والمعدات؟) فقد كان عدد إجابة المبحوثين بـ لا (28) تكرر بنسبة(28.6%)، و عدد إجابة المبحوثين بنعم (70) تكرر بنسبة(71.4%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.71) و انحراف معياري (0.45)، ومجموع درجات (168).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(11) والتي صيغ (هل تطور وتحسن المؤسسة في أساليب وطرق إنتاج المنتج اقل تكلفة من فترة لأخرى؟) فقد كان عدد إجابة المبحوثين بـ لا (36) تكرر بنسبة(36.7%)، و عدد إجابة المبحوثين بنعم (62) تكرر بنسبة(63.3%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.63) وانحراف معياري (0.48)، ومجموع درجات (160).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(12) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؟) فقد كان عدد إجابة المبحوثين بـ لا (32) تكرر بنسبة(32.7%)، وعدد إجابة المبحوثين بنعم (66) تكرر بنسبة(67.3%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.67) وانحراف معياري (0.47)، ومجموع درجات (164).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(13) والتي صيغ (هل تحاول المؤسسة الاتصال مع المستهلك بشكل مباشر؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بـ لا (84) تكرر بنسبة(85.3%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (14) تكرر بنسبة (14.7%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.14) وانحراف معياري (0.35)، ومجموع درجات (112).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(14) والتي صيغ (هل تم اختيار موقع المؤسسة بشكل مناسب لتخفيض كلف النقل والمناولة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بـ لا (15) تكرر بنسبة(15.3%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (83) تكرر بنسبة(84.7%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.84) وانحراف معياري (0.36)، ومجموع درجات (181).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(15) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على توفير القوى العاملة برواتب وأجور منخفضة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بـ لا (38) تكرر بنسبة(38.8%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (60) تكرر بنسبة(61.2%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.61) وانحراف معياري (0.48)، ومجموع درجات (158).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(16) والتي صيغ (هل يتم استخدام برامج إعادة الهندسة من أجل إجراء تخفيض في التكاليف الكلية؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بـ لا (26) تكرر بنسبة(26.5%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (72) تكرر بنسبة(73.5%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.73) وانحراف معياري (0.44)، ومجموع درجات (170).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(17) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو من خلال حيازة وسائل إنتاج جديدة من أجل أن تخفض من تكاليفها؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (26) تكرر بنسبة(26.5%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (72) تكرر بنسبة(73.5%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.73) وانحراف معياري (0.44)، ومجموع درجات (170).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(18) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على تبسيط تصميم المنتج؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (41) تكرر بنسبة(41.8%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (57) تكرر بنسبة(58.2%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.58) وانحراف معياري (0.5)، ومجموع درجات (155).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(19) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات مرتفعة الثمن؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (38) تكرر بنسبة(38.8%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (60) تكرر بنسبة(61.2%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.61) وانحراف معياري (0.49)، ومجموع درجات (158).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) والتي صيغ (هل تقوم المؤسسة بمراقبة تكاليف الأنشطة والعمل على التحكم فيها؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بـ لا (11) تكرر بنسبة (11.2%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (87) تكرر بنسبة (88.8%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.88) وانحراف معياري (0.31)، ومجموع درجات (185).

ج. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث (محور تحقيق تمايز المنتج)

الجدول رقم (03) : عرض نتائج المحور الثالث (محور تحقيق تمايز المنتج)

الدرجات مجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجات				العبارات
			نعم		لا		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
178	,389	1,81	81.6	80	18.4	18	العبارة 21
156	,494	1,59	59.2	58	40.8	40	العبارة 22
138	,494	1,4	40.8	40	59.2	58	العبارة 23
146	,502	1,48	49	48	51	50	العبارة 24
153	,498	1,56	56.1	55	43.9	43	العبارة 25
110	,329	1,12	12.2	12	87.8	86	العبارة 26
134	,484	1,36	36.7	36	63.3	62	العبارة 27
188	,275	1,91	91.8	90	8.2	8	العبارة 28
151	,508	1,54	54.1	53	45.9	45	العبارة 29
186	,304	1,89	89.8	88	10.2	10	العبارة 30
177	,397	1,8	80.6	79	19.4	19	العبارة 31
165	,467	1,68	68.4	67	31.6	31	العبارة 32
186	,304	1,89	89.8	88	10.2	10	العبارة 33
110	,329	1,12	12.2	12	87.8	86	العبارة 34
173	,425	1,76	76.5	75	23.5	23	العبارة 35
140	,497	1,42	42.9	42	57.1	56	العبارة 36
145	,502	1,47	48	47	52	51	العبارة 37

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن:

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على التركيز على الزبائن المهمين؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بـ لا (18) تكرر بنسبة (18.4%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (80) تكرر بنسبة (81.6%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.81) وانحراف معياري (0.39)، ومجموع درجات (178).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على التحول نحو الأعمال الإلكترونية؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (40) تكرر بنسبة (40.8%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (58) تكرر بنسبة (59.2%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.59) وانحراف معياري (0.49)، ومجموع درجات (156).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23) والتي صيغ (هل تستجيب المؤسسة بشكل سريع للتغير في حاجات الزبائن؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (58) تكرر بنسبة (59.2%) وعدد إجابة الباحثين بنعم (40) تكرر بنسبة (40.8%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.4) وانحراف معياري (0.5)، ومجموع درجات (159).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24) والتي صيغ (هل تؤدي المؤسسة أعمها بطرق أحسن وأسرع وأكثر دقة من المنافسين؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (50) تكرر بنسبة (51%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (48) تكرر بنسبة (49%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.48) وانحراف معياري (0.5)، ومجموع درجات (146).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على جعل عملية الصناعة للمنتج أسهل أو اقل تكرارا؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (43) تكرر بنسبة (43.9%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (55) تكرر بنسبة (56.1%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.56) وانحراف معياري (0.5)، ومجموع درجات (153).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26) والتي صيغ (هل من الصعب على المنافسين تقليد منتجات المؤسسة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (86) تكرر بنسبة (87.8%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (12) تكرر بنسبة (12.8%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.12) وانحراف معياري (0.33)، ومجموع درجات (110).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27) والتي صيغ (هل تقدم المؤسسة منتجات يصعب على الزبائن تركها والتحول لمنتجات منافسة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بـ لا (52) تكرر بنسبة (63.3%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (36) تكرر بنسبة (36.7%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.36) وانحراف معياري (0.48)، ومجموع درجات (134).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28) والتي صيغ (هل تمنح المؤسسة مزايا إضافية للزبائن الدائمين وخصومات سريعة وأي خدمات أخرى؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بـ لا (08) تكرر بنسبة (8.2%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (90) تكرر بنسبة (91.8%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.9) وانحراف معياري (0.27)، ومجموع درجات (188).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29) والتي صيغ (هل يتم إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كان ضمنية أو ذاتية؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين لا (45) تكرر بنسبة (45.9%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (53) تكرر بنسبة (54.1%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.54) وانحراف معياري (0.5)، ومجموع درجات (151).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30) والتي صيغ (هل يطابق المنتج المعايير المتعارف عليها؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بـ لا (10) تكرر بنسبة (10.2%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (88) تكرر بنسبة (89.8%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.89) وانحراف معياري (0.3)، ومجموع درجات (186).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على استخدام تجهيزات تكنولوجية حديثة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (19) تكرر بنسبة (19.4%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (79) تكرر بنسبة (80.6%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.8) وانحراف معياري (0.4)، ومجموع درجات (177).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على تعيين عاملين يحسن اختيارهم وتدريبهم عاملون يتميزون بمستوى عال من المعرفة، المهارة، الخبرة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (31) تكرر بنسبة (31.6%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (67) تكرر بنسبة (68.4%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.68) وانحراف معياري (0.46)، ومجموع درجات (165).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على تسهيل تلقي طلب العميل، أي تسهيل مهمة العميل في طلب المنتج؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (10) تكرر بنسبة (10.2%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (88) تكرر بنسبة (89.8%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.89) وانحراف معياري (0.3)، ومجموع درجات (186).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (34) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على تقديم ضمانات أو خدمات للمستهلك؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (86) تكرر بنسبة (87.8%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (12) تكرر بنسبة (12.2%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.12) وانحراف معياري (0.33)، ومجموع درجات (110).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(35) والتي صيغ (هل تسعى المؤسسة إلى امتلاك الخبرات المتخصصة؟) فقد كان عدد إجابة المبحوثين بلا (23) تكرار بنسبة(23.5%)، وعدد إجابة المبحوثين بنعم (75) تكرار بنسبة(76.5%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.76) وانحراف معياري (0.42)، ومجموع درجات (173).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(36) والتي صيغ (هل تخصص المؤسسة مبالغ طائلة على نشاط البحث والتطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها؟) فقد كان عدد إجابة المبحوثين بلا (56) تكرار بنسبة(57.1%)، و عدد إجابة المبحوثين بنعم (42) تكرار بنسبة(42.9%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.42) وانحراف معياري (0.49)، ومجموع درجات (140).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(37) والتي صيغ (هل يتوفر الأمن في نقاط البيع التابعة للمؤسسة؟) فقد كان عدد إجابة المبحوثين بلا (51) تكرار بنسبة (52%)، و عدد إجابة المبحوثين بنعم (47) تكرار بنسبة(48%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.47) وانحراف معياري (0.5)، ومجموع درجات (145).

د. عرض وتحليل نتائج المحور الرابع:

#### الجدول رقم (04) عرض نتائج المحور الرابع (محور تحسين تنافسية المؤسسة)

الدرجات المجموع	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	الدرجات				العبارات
			نعم		لا		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
171	,438	1,74	74.5	73	25.5	25	العبرة 38
172	,432	1,75	75.5	74	24.5	24	العبرة 39
158	,489	1,61	61.8	60	38.8	38	العبرة 40
169	,449	1,72	72.4	71	27.6	27	العبرة 41
158	,489	1,61	61.2	60	38.8	38	العبرة 42
169	,449	1,72	72.4	71	27.6	27	العبرة 43
158	,489	1,61	61.2	60	38.8	38	العبرة 44

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن:

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(38) والتي صيغ (هل استطاعت المؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف انطلاقاً من تحليل سلسلة القيمة؟) فقد كان عدد إجابة المبحوثين بلا (25) تكرار بنسبة(25.5%)، و عدد إجابة المبحوثين بنعم (73) تكرار بنسبة(74.5%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.74) وانحراف معياري (0.43)، ومجموع درجات (171).



إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(39) والتي صيغ (هل المؤسسة استطاعت تخفيض التكاليف الكلية للمنتج النهائي انطلاقاً من تحليل سلسلة القيمة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (24) تكرار بنسبة(24.5%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (74) تكرار بنسبة(75.5%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.75) وانحراف معياري (0.43)، ومجموع درجات (172).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(40) والتي صيغ (هل المؤسسة استطاعت تحقيق التميز في المنتج انطلاقاً من تحليل سلسلة القيمة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين لا (38) تكرار بنسبة(38.8%)، وعدد إجابة الباحثين بنعم (60) تكرار بنسبة(61.8%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.61) وانحراف معياري (0.43)، ومجموع درجات (158).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(41) والتي صيغ (هل تنشأ الميزة التنافسية من مختلف الروابط التي تنشأ بين أنشطة سلسلة قيمة المؤسسة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (27) تكرار بنسبة(27.6%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (71) تكرار بنسبة(72.4%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.72) وانحراف معياري (0.45)، ومجموع درجات (169).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(42) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على إعادة هندسة العمليات الجوهرية في المؤسسة لأجل تخفيض تكلفة؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (38) تكرار بنسبة(38.8%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (60) تكرار بنسبة(61.8%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.61) وانحراف معياري (0.43)، ومجموع درجات (158).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(43) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على إعادة هندسة العمليات الجوهرية في المؤسسة لأجل تحسين الجودة أو تحقيق تميز في المنتج؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بنعم (27) تكرار بنسبة(27.6%)، وعدد إجابة الباحثين بلا (71) تكرار بنسبة(72.4%). كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.72) وانحراف معياري (0.45)، ومجموع درجات (169).

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(44) والتي صيغ (هل تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق؟) فقد كان عدد إجابة الباحثين بلا (38) تكرار بنسبة(38.8%)، و عدد إجابة الباحثين بنعم (60) تكرار بنسبة(61.8%) كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي (1.61) وانحراف معياري (0.43)، ومجموع درجات (158).

### 3.4 عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

أ. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: للتحقق من صحة الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف الكلية للمنتج، فيما يلي عرض لنتائج العلاقة بين محور (تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة) ومحور (تخفيض التكاليف الكلية للمنتج):

الجدول رقم (05) : العلاقة الارتباطية بين محور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة ومحور تخفيض التكاليف الكلية للمنتج.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المحاور
0.05	97	0,139	1,41	15	98	تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة
			1,4	18,17	98	تخفيض التكاليف الكلية للمنتج

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يبين الجدول رقم (05) العلاقة الارتباطية بين محور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة ومحور تخفيض التكاليف الكلية للمنتج لأفراد العينة البالغ عددهم 98 موظف عند درجة الحرية 97 ومستوى الدلالة 0.05 حيث جاءت النتائج كالتالي :

- المتوسط الحسابي لمحور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة 15 وانحراف معياري 1,41
  - المتوسط حسابي لمحور تخفيض التكاليف الكلية للمنتج 18,17 وانحراف معياري 1,4.
  - معامل الارتباط بيرسون بين محور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة و محور تخفيض التكاليف الكلية للمنتج 0,139 عند درجة حرية 97 ومستوى دلالة 0,05، ومنه نستنتج وجود علاقة معنوية .
- ب. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: للتحقق من صحة الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتحقيق تمايز المنتج. وفيما يلي عرض لنتائج العلاقة بين محور (تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة) ومحور (تحقيق تمايز المنتج):

الجدول رقم (06) : العلاقة الارتباطية بين محور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة ومحور تحقيق تمايز المنتج.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المحاور
0.05	97	-0,101	1,41	15	98	تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة
			2,2	26,89	98	تحقيق تمايز المنتج

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يبين الجدول رقم (06) العلاقة الارتباطية بين محور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة ومحور تحقيق تمايز المنتج لأفراد العينة البالغ عددهم 98 موظف عند درجة الحرية 97 ومستوى الدلالة 05.0 حيث جاءت النتائج كالتالي :

- المتوسط الحسابي لمحور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة 15 وانحراف معياري 1,41
  - المتوسط حسابي لمحور تحقيق تمايز المنتج 26,89 وانحراف معياري 2,2.
  - معامل الارتباط بيرسون بين محور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة و محور تحقيق تمايز المنتج -0,101 عند درجة حرية 97 ومستوى دلالة 0,05، ومنه نستنتج وجود علاقة معنوية .
- ج. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: للتحقق من صحة الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة و تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، وفيما يلي عرض لنتائج العلاقة بين محور (تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة) ومحور (تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية)
- جدول رقم (07) : العلاقة الارتباطية بين محور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة ومحور تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

المحاور	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة	98	15	1,41	-0,193	97	0.05
تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية	98	11,78	1,24			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يبين الجدول رقم (07) العلاقة الارتباطية بين محور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة ومحور تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية لأفراد العينة البالغ عددهم 98 موظف عند درجة حرية 97 ومستوى الدلالة 0.05 حيث جاءت النتائج كالتالي :

- المتوسط الحسابي لمحور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة 15 وانحراف معياري 1,41
- المتوسط حسابي لمحور تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية 11,78 وانحراف معياري 1,24.
- معامل الارتباط بيرسون بين محور تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة و محور تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية -0,193 عند درجة حرية 97 ومستوى دلالة 0,05، ومنه نستنتج وجود علاقة معنوية .

د. عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

الجدول رقم (08) معاملات الانحدار بين المتغير المستقل تحليل سلسلة القيمة و المتغير التابع تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات		المصدر	
					المعيارية	المعيارية		
					Beta	خطأ المعياري	B	
			120,	,509	-	,355	,181	مقطع خط الانحدار $B_0$
,30	,32	,57	,000	4,001	,501	,249	,995	تخفيض التكاليف الكلية للمنتج
6	8	2	,004	2,939	,741	,616	1,811	تحقيق تمايز المنتج
			,003	-3,049	-,748	,624	-1,904	تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS .

التعليق على النتائج و الحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم حسابه كما يلي:

– الشروط النظرية :

✓ اتفاق أو منطقية قيمة و إشارات معاملات الانحدار: يلاحظ هنا أن متغيرات الظاهرة محل الدراسة تندرج ضمن الإطار المؤسساتي في المجال الاقتصادي ، و بالرجوع إلى نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد:

$$Y = 0,99X_1 + 1,81X_2 - 1,90X_3 + 0,181$$

المنتج تمايز تحقيق 1,81 + للمنتج الكلية التكاليف تخفيض 0,99 Y =

+ 0,181 + الاقتصادية المؤسسة تنافسية تحسين 1,90

من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

- الجزء الثابت من  $B_0$  له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (0,181)
- ميل خط الانحدار  $B_1$  له قيمة موجبة تتراوح بين (0,99)
- ميل خط الانحدار  $B_2$  له قيمة موجبة تتراوح بين (1,81)
- ميل خط الانحدار  $B_3$  له قيمة سالبة تتراوح بين (-1,90)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج نموذج الانحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير المستقل تحليل سلسلة القيمة ومؤشرات المتغير التابع تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية (تخفيض التكاليف الكلية للمنتج، تحقيق تمايز المنتج، تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية).

✓ القدرة التفسيرية للنموذج: يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار من خلال معامل التحديد المعدل، الموجود في الجدول رقم (08) الذي يبين العلاقة المعنوية بين المتغير المستقل تحليل سلسلة القيمة و المتغير التابع تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية (تخفيض التكاليف الكلية للمنتج، تحقيق تمايز المنتج، تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية)، حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدرة 32,0، هذا يعني أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما قيمته 32% من أثر المتغير المستقل تحليل سلسلة القيمة على المتغير التابع تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية المقدر بـ 0.32 بمعنى أن 32% من التغيرات التي تحدث في تحليل سلسلة القيمة تعزى لمؤشرات المتغير التابع، و 68% تعود إلى عوامل أخرى و هذه النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة و مدى قدرتها على تفسير نتائج نموذج الانحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر 0,00 و هو دال إحصائياً و يتماشى مع فرضية الدراسة الجدول رقم (09) تحليل التباين و معاملات الارتباط بين المتغير المستقل تحليل سلسلة القيمة و المتغير التابع تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل
الانحدار	,785	3	,262	15,263	,000			
الخطأ	1,611	94	,017	-	-	,572	,328	,306
الكلية	2,395	97	-	-	-			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS .

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST و مجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR و مجموع مربعات الخطأ SSE. كما يتم إستخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد  $R^2$

$$0,306 = \frac{,785}{2,395} = \frac{\text{مجموع مربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط  $r = \sqrt{R^2}$  بتعويض القيم نجد  $0,57$

$r = \sqrt{0,306}$  وهذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (09).

و تبين هذه النتائج أنه 57% من تباينات الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية نموذج الانحدار مع مؤشرات المتغير المستقل وهذه النتيجة تبرر قيمة معامل التحديد المعدل المتحصل عليها في الجدول رقم (09)

#### – الشروط الرياضية

✓ **المعنوية الكلية للنموذج**: يتضح من جدول (09) تحليل التباين ANOVA قيمة F المحسوبة تساوي **15,263** وقيمة الإحصائية P.VALUE تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر و له قيمة معنوية . كما أنها تتماشى مع فرضيات الدراسة و تبرر النتائج المتحصل عليها.

✓ **المعنوية الجزئية للنموذج**: في الخطوة السابقة توصلنا مؤداها أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر و لتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء اختبار المعنوية الجزئية للنموذج عن طريق الاختبار T.test، من خلال النتائج الموجودة في الجدول (09)

• الجزء الثابت من  $B_0 = (0,181)$  عند القيمة الاحتمالية 0,012 و منه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي .

• ميل خط الانحدار  $B_1$  لدرجة التبرص الميداني  $(0,99)$  عند القيمة الاحتمالية 0,00 و منه نستنتج أن المقدار ميل تخفيض التكاليف الكلية ل المنتج في نموذج الانحدار غير معنوي.

• ميل خط الانحدار  $B_2$  لدرجة السداسي الأول  $(1,81)$  عند القيمة الاحتمالية 0,004 و منه نستنتج أن ميل تحقيق تمايز المنتج في نموذج الانحدار معنوي .

• ميل خط الانحدار  $B_3$  لدرجة السداسي الثاني  $(-1,90)$  عند القيمة الاحتمالية 0,003 و منه نستنتج أن ميل تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية في نموذج الانحدار غير معنوي

#### الخاتمة

تساهم تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، واهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة ما يلي:

– أن تحليل سلسلة القيمة هي من أهم الأدوات التحليل الاستراتيجية الداخلي للمؤسسة الاقتصادية من خلال كشفها على نقاط قوة والضعف؛

– أن تحليل سلسلة القيمة هي من أهم الأدوات التي تعمل على تخفيض التكاليف وتحقيق تميز المنتج .

## قائمة المراجع:

- مرسي، جمال الدين محمد و آخرون. التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية، الإسكندرية. 2002.
- السيد، إسماعيل محمد. الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية-الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع. الإسكندرية. 2000 .
- أبو بكر، مصطفى محمود .الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر. دون ذكر السنة والطبعة .
- جبار يوسف، زينب. إدارة وخفض تكلفة باستخدام سلسلة القيمة -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية ". المعهد التقني البصرة ، 2009.
- مزوغ، عادل. "دراسة نقدية لإستراتيجيةporter التنافسية". الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية العدد10، . جامعة سعد دحلب بالبليدة. الجزائر. 2013.
- حيدر، شاكر نوري و وحسن جمعة ،محمود . " تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية". مجلة ديبالي . العدد63. 2014
- بن نافلة، قدور . " المعلوماتية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية" . مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي بعنوان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية . يومي 17- 18 افريل بجامعة الشلف . الجزائر. 2006.
- Porter M. Competitive advantage, freepres, inc ,USA, 1985.
- Porter M. L'avantage concurrentiel, dunod edition, Paris,, 1999.
- Blanc. F. Marketing industriel, Edition Vuibert-entreprise, Paris, France ,1988.