



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة

واقع استخدام سلسلة القيمة كأداة لتحليل

الاستراتيجي للبيئة الداخلية

–دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية ولاية الوادي–

إشراف الأستاذ:

د. وليد مرغني

إعداد الطالبين:

حنان بوصيب صالح

سارة مليك

لجنة المناقشة :

الجامعة	الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	عواطف عشوش
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	وليد مرغني
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	ابراهيم وصيف غددير

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى...

من أحمل اسمه بكل فخر و اعتزاز

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، أبي العزيز أسأل الله أن يحفظه لنا

إلى...

ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ربحانة حياتي وفقيدة وجرح قلبي أمني العزيزة أسأل الله أن

يرحمك ويغفر لك ويلقيني بك في جنة الفردوس اعلي أن شاء الله

إلى...

من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من علموني علم الحياة إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم و أزواجهم .

إلى...

كل الأقارب والأهل

إلى...

قلعتي الحصينة التي الجأ إليها عند شديتي صديقاتي.

إلى...

كل غيور على دينه ووطنه

إلى...

كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي، من دون أن أنسى زملاء الدفعة سنة الثانية ماستر الاقتصاد

وتسيير المؤسسات.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

سارة

الإهداء

أهدى هذا العمل إلى والدي الكريمين.

والى...

زوجي الفاضل وأبنائي قرة عيني.

وأخواتي وأصدقائي

وكل الأهل والأقارب

والى...

رفقتي في هذا العمل البحثي

والى...

الأستاذ المشرف.

والى كل الزملاء والأساتذة.

بِحسان

الشكر:

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعاني ووفقني على انجاز هذا العمل. أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ ودكتور المشرف "مرغني وليد" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة حول الموضوع، وأرائه السديدة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث. كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل. وأخص بالذكر الأستاذة الكرام: أسماء عدائكة.

"عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا"

بمسارة بحنان

ملخص الدراسة:

تهدف هذه إلى دراسة إلى اكتشاف مدى واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي لسلسلة القيمة كأداة لتحليل لاسراتيجي للبيئة الداخلية، وكذلك إظهار مدى فعاليته في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التي تستخدمها . تمت الدراسة من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: إلى أي مدى تلتزم المؤسسات الاقتصادية بتحليل سلسلة القيمة كوسيلة لتحليل البيئة الداخلية؟

تم معالجة الموضوع من خلال شقين أحدهما نظري وآخر تطبيقي، من خلال اعتماد على المنهج استقرائي ففي الجانب النظري تم التعرف على ماهية التحليل لاسراتيجي وكذا التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وسلسلة القيمة، كما تم التطرق إلى كيف استفادت من سلسلة القيمة كأداة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة؛ أما في الجانب التطبيقي فقد تم إسقاط المعارف النظرية على الواقع العملي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت أداة الدراسة في استبيان موزع على عينة من 50 فرد من مسيرين لمؤسسات اقتصادية في ولاية الوادي وكذلك لمعالجة إشكالية الموضوع واختبار فرضياته تم الاعتماد على التحليل الإحصائية وبرنامج SPSS. V22، وقد تم التوصل إلى أن هناك درجة عالية من الوعي بأهمية تبني سلسلة القيمة كما يوجد توجه بدرجة عالية نحو تعزيز ممارسات سلسلة القيمة ضمن أداة لإنشاء قيمة لوظائفها ومنتجاتها وتخفيض التكاليف، كما تواجه هذه المؤسسات لجملة من التحديات في سبيل استخدامها لسلسلة القيمة من أهمها التكلفة الاقتصادية للسلسلة القيمة.

الكلمات المفتاحية: تحليل البيئة الداخلية، سلسلة القيمة، تحليل سلسلة القيمة.

Abstract:

This study aims to explore the extent to which economic institutions in the Valley State apply value chain as a tool for strategic analysis of the internal environment , as well as to demonstrate its effectiveness in achieving a competitive advantage for the enterprises they use.

The study was carried out by attempting to answer the following major problem: to what extent are economic institutions committed to value chain analysis as a means of analysing the internal environment? The topic was addressed in two theoretical and applied parts. In the theoretical aspect , the analysis was identified as strategic and the strategic analysis of the internal environment and value chain

and how it has benefited from the value chain as a tool to analyse the enterprise's internal environment; On the applied side , theoretical knowledge was dropped on practical reality using the analytical descriptive curriculum. The study tool was a questionnaire distributed to a sample of 50 individuals from economic enterprises in the Valley State as well as to address the issue and test its hypotheses. The statistical analysis and the spssvprogramme were based on the study's analysis. and it has been found that there is a high degree of awareness of the importance of adopting the value chain and that there is a high tendency to promote value chain practices within a tool to create value for its functions and product and reduce costs Institutions also face a number of challenges in using the value chain , the most important of which is the economic cost of the value chain.

Key words: internal environment analysis , value chain , Value Chain Analysis

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
30 - 05	الفصل الأول:.... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية
06	تمهيد الفصل
12 - 07	المبحث الأول: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية
09 - 07	المطلب الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي
07	الفرع الأول: تعريف التشخيص الاستراتيجي
08-07	الفرع الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي
08	الفرع الثالث: خصائص التشخيص الاستراتيجي
09	الفرع الرابع: إبعاد التشخيص الاستراتيجي

11-10	المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية
10	الفرع الأول: البيئة الداخلية
11 -10	الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
11	الفرع الثالث: أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
12 -11	المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية للمنظمة
12-11	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي Organizational Structure
12	الفرع الثاني: كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة الاستراتيجية
21 -14	المبحث الثاني: سلسلة القيمة كأداة لتشخيص البيئة الداخلة في المؤسسة
16 -14	المطلب الأول: مدخل تعريف لسلسلة القيمة
15 -14	الفرع الأول: تعريف سلسلة القيمة
15	الفرع الثاني: خصائص الأساسية لسلسلة القيمة
16 -15	الفرع الثالث: أهمية سلسلة القيمة وأهدافها الأساسية
18-16	المطلب الثاني: أنشطة وخطوات تطبيق تحليل السلسلة القيمة
18 -16	الفرع الأول: تحليل لسلسلة القيمة
18	الفرع الثاني: خطوات تطبيق تحليل سلسلة القيمة
21 -18	المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة في المؤسسة
19 -18	الفرع الأول: مراحل عملية إنشاء القيمة باستخدام تحليل سلسلة القيمة

21 - 19	الفرع الثاني: دور تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية
29 - 21	المبحث الثالث: العلاقة الوظيفية بين إشكالية البحث والتراث العلمي
26 - 21	المطلب الأول: الدراسات التطبيقية السابقة
24 - 21	الفرع الأول: الدراسات المحلية
25 - 24	الفرع الثاني: الدراسات العربية
26 - 25	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
29 - 26	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
26	الفرع الأول: خصائص الدراسات السابقة
27	الفرع الثاني: أوجه التشابه.
28 - 27	الفرع الثالث: أوجه الاختلاف
29	الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل
72 - 31	الفصل الثاني:الجانب التطبيقي للدراسة
32	تمهيد الفصل
37 - 33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
36-33	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (تحديد مجال الدراسة و شرح النموذج)
34 - 33	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

35 - 34	الفرع الثاني: شرح نموذج الدراسة
36	الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات أداة الدراسة (الإستبيان)
37 - 36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
36	الفرع الأول: الأداة المستخدمة في الدراسة
37	الفرع الثاني: هيكل استمارة الاستبيان والهدف منه
44 - 37	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية
44 - 38	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
39 - 38	الفرع الأول: خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
44 - 42	الفرع الثاني: خصائص المؤسسات عينة الدراسة
48 - 44	المطلب الثاني: صدق والثبات والاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان
48	المطلب الثالث: عرض نتائج مختلف محاور الاستبيان
72 - 69	المبحث الثالث: التحليل والمناقشة
69	المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى
70 - 69	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية والفرضية الثالثة
71 - 70	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة
72	خلاصة الفصل
75 - 74	خاتمة

80 -77	قائمة المصادر والمراجع
109-82	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	أوجّه التشابه بين الدراسات السابقة و دراستنا الحالية	(1-1)
28 -27	أوجّه الاختلاف بين الدراسات السابقة و دراستنا الحالية	(2-1)
34	جدول يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والخاضعة للتحليل	(3-1)
38	توزيع عينة الدراسة بناء على المستوى التعليمي	(1-2)
40	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(3-2)
41	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(4-2)
42	توزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة	(5-2)
43	توزيع عينة الدراسة حسب نوع نشاط المؤسسة	(6-2)
45	الارتباط بين عبارات المحور الأول مع إجمالي المحور	(7-2)
46	الارتباط بين عبارات المحور الثاني مع إجمالي المحور	(8-2)
47	الارتباط بين عبارات المحور الثالث مع إجمالي المحور	(9-2)

48 -47	معامل الصدق والثبات لمحاور الاستبيان	(10-2)
49	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمختلف المحاور	(11-2)
50	مختلف نتائج آراء العينة حول الوعي بأهمية سلسلة القيمة	(12-2)
51	إجمالي محور نتائج آراء العينة حول الوعي بأهمية سلسلة القيمة	(13-2)
52	مختلف نتائج آراء العينة حول درجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية	(14-2)
53	إجمالي محور نتائج آراء العينة حول درجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية.	(15-2)
54	مختلف نتائج آراء العينة مواجهة تحديات ومعوقات في استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية	(16-2)
55	إجمالي محور نتائج آراء العينة حول مواجهة تحديات ومعوقات في استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية	(17-2)
56	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	(18-2)
57	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	(19-2)
58	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية	(20-2)
60 -59	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	(21-2)
61 -60	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الدراسة تبعا لمتغير المركز الوظيفي.	(22-2)
62 -61	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	(23-2)

63 -62	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاو الدراسة تبعاً لمتغير التخصص	(24-2)
64 -63	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	(25-2)
65	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاو الدراسة تبعاً لمتغير حجم المؤسسة	(26-2)
67 -65	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	(27-2)
67	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاو الدراسة تبعاً لمتغير نوع المؤسسة	(28-2)
68	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات	(2-29)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	إبعاد التشخيص الاستراتيجي	(1-1)
13	يبين الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات المؤسسة	(1-2)
17	سلسلة قيمة المؤسسة	(1-3)
34	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والخاضعة للتحليل	(1-4)
35	نموذج الدراسة	(1-5)
38	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(1-2)

40	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(2-2)
41	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(3-2)
42	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب التخصص العلمي	(4-2)
43	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الحجم المؤسسة	(5-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
85 - 82	نموذج استمارة الاستبيان	ملحق رقم (01)
86	أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة	ملحق رقم (02)
87	الدراسة الوصفية للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	ملحق رقم (03)
89	معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي والقيم الاحتمالية لها:	ملحق رقم (04)
92	معاملات الصدق والثبات	ملحق رقم (05)
93	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	ملحق رقم (06)
99 - 93	التكرارات والنسب لمتغيرات الدراسة	ملحق رقم (07)
100 - 99	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	ملحق رقم (08)
101	قيم إحصائية ستودنت والقيم الاحتمالية لها لمختلف متغيرات الدراسة	ملحق رقم (09)

106 - 101	الدراسة الوصفية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة	ملحق رقم (10)
109 - 106	الدراسة الاحتمالية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة	ملحق رقم (11)

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار / الرمز	الدلالة
H0	تشير هذه الفرضية إلى أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.
H1	تشير هذه الفرضية إلى أن متغيرات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي

مقدمة

1- تمهيد:

تعيش المؤسسة الاقتصادية اليوم في عالم العديد من التحديات نتيجة التطورات الكبيرة المرتبطة ببحرية التجارة وازدياد درجة المنافسة المحلية والإقليمية والدولية، وكذا التأثيرات الهامة للتكنولوجيات الحديثة التي غيرت الكثير من الأمور المرتبطة بفكر إدارة وتسيير المؤسسات مقارنة بالأزمنة السابقة.

كل ذلك جعل تلك المؤسسات في حالة مراقبة ودراسة لبيئتها الخارجية وهذا لا يعني إن البيئة الداخلية للمؤسسة تقل أهمية على بيئتها الخارجية بالعكس من أجل ضمان استمرارها و البقاء في هذا العالم يجب عليها الاهتمام والتحكم في مواردها الداخلية والاستخدام الأمثل لها و في ظل هذه التغيرات والتحولت و الصراع الشديد بين المؤسسات للسيطرة على السوق، ظهرت للمؤسسات الاقتصادية تحديا تجديده على رأسها السعي المستمر لتعظيم القيمة ليس فقط للمساهمين والعملاء، بل لكافة الأطراف المرتبطة بنشاطها والمتأثرين به. وذلك بهدف الاستغلال الأمثل والفعال للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة في ضوء مفهوم خلق القيمة والذي يعرف على أنه الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج بدءاً من مرحلة التمويل إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك النهائي .

ولمعرفة كيفية وتطوراته إنشاء القيمة في المؤسسة يجب علينا تحليل بيئتها الداخلية، وذلك استعمال نماذج تحليل البيئة والتي تهدف للكشف والتعرف على قدرات وإمكانيات المؤسسة ويعد نموذج سلسلة القيمة أحد أشهر هذه النماذج خاصة أنه يهتم باكتشاف الأنشطة التي تخلق القيمة.

2- الإشكالية الرئيسية:

انطلق مما سبق نسعى من خلال هذا البحث تسليط الضوء على التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات بين الإطار النظري والواقع العملي والتي من خلالها نحاول الإجابة على الإشكالية مطروحة وهي:

إلى أي مدى تلتزم المؤسسات الاقتصادية بتحليل سلسلة القيمة كوسيلة لتحليل البيئة الداخلية؟

3- التساؤلات الفرعية:

من خلال التساؤل السابق تبرز الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى الوعي بأهمية تحليل سلسلة القيمة في المؤسسات محل الدراسة؟

- ما مدى درجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات محل الدراسة كأداة لتحليل البيئة الداخلية؟

- ما مدى درجة التحديات التي تواجه استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات محل الدراسة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمؤسسات محل الدراسة؟

4- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات الفرعية سوف نقوم بالتحقق من صحة الفرضيات التالية:

- لا يوجد وعي في المؤسسات محل الدراسة بأهمية تحليل سلسلة القيمة؟.

-لا تستخدم المؤسسات محل الدراسة سلسلة القيمة في كأداة لتحليل البيئة الداخلية؛.

-لا تواجه المؤسسات محل الدراسة أي تحديات تحول دون استخدام سلسلة القيمة؛.

-ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المدروسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمؤسسات محل الدراسة؛.

5-أسباب الاختيار الموضوع:

من أبرز الأسباب التي دفعت إلى اختيار موضوع هذا البحث، ما يلي:

✓ تماشي موضوع البحث مع طبيعة التخصص

✓ اكتشاف واقع تطبيق التشخيص الاستراتيجي و أدواته على الأرض الواقع

6- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة:

- أهمية موضوع التشخيص الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال.

- مدى وعي مسؤولي المؤسسات بالأهمية التشخيص.

- إبراز الفائدة من استخدام نموذج سلسلة القيمة على المؤسسة وكذا المعلومات التي يوفرها النموذج المؤسسة ودورها في ترشيد قرارات.

7-أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الاستخدام المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي لأدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ممثلة في سلسلة القيمة، وذلك من خلال معرفة مدى قيام المؤسسات عينة الدراسة بالاستخدام سلسلة القيمة في تقييم وتقسيم أنشطتها.

8- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: وقع الاختيار في الإجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي ولاية الوادي .

الحدود الزمنية: تنحصر هذه الدراسة في الفترة الممتدة 2021-2022.

الحدود الموضوعية:لقد محورات هذه الدراسة الحالية على موضوع واقع الاستخدام سلسلة القيمة كأداة لتحليل البيئة الداخلية بين الإطار النظري والواقع العملي في ولاية الوادي.

9-منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي Postivism reasing وذلك من خلال الانطلاق من نظريات في ذات الموضوع وإسقاطها على مجتمع الدراسة، وفي سبيل ذلك تم الاعتماد على الأساليب التالية:

1 . الأسلوب الوصفي: حيث سيتم فيه وصف موضوع البحث من خلال الجانب النظري مستعينا بالمجلات العلمية والكتب والمقالات العلمية.

2. الأسلوب التحليلي: حيث سيتم إعداد استبانته موجهة إلى عينة البحث وتوزيعها، ومن ثم تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

10-مرجعية الدراسة:

في الجانب النظري من دراستنا ركزنا على المذكرات و المقالات العلمية، بدرجة أولى، أما في الجانب الميداني فقمنا بجمع البيانات مباشرة من عينة الدراسة وذلك باستخدام استمارة الاستبيان.

11-هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية قسمنا موضوع دراستنا إلى فصلين بالاعتماد على طريقة -IMRAD- تطرقنا في الفصل الأول لأدبيات منه للأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية بالاستخدام سلسلة القيمة بين الإطار النظري والواقع العملي في المؤسسات حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث وقد كان المبحث الأول بعنوان التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية، أم المبحث الثاني بعنوان سلسلة القيمة كأداة لتشخيص البيئة الداخلية في المؤسسة والمبحث الثالث من الدراسة خصصناه لدراسات السابقة، بالنسبة للفصل الثاني فخصصناه لدراسة الميدانية والتي بدورها تنقسم إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى طريقة والأدوات المستخدمة، أم المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لعرض نتائج المتوصل لها ومناقشتها وتعليق عليها ثم ختمنا موضوع بحثنا عامة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والدراسات السابقة للتشخيص
الإستراتيجي للبيئة الداخلية

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الأرباح وتحسين الأداء فُتُكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز؛ الذي يعتبر تحُدُّ متزايد الخطورة يتطلب منها مراجعة شاملة لأوضاعها، فبذلك وجهُ المؤسسات نحو التوجه الإستراتيجي الذي أصبح المنهج العلمي الصحيح والأسلوب العملي الوحيد لضمان مُوفاها و استمرارها.

فالإستراتيجية بمفهومها الواسع إطاراً شاملاً متكاملًا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهي تعتبر المسار الذي تنتهجه لتحقيق أهدافها؛ حيث يتمحور الهدف المركزي لعملية الإدارة الإستراتيجية حول تعيين الأسباب الكامنة وراء نجاح بعض المؤسسات وفشل الأخرى.

بحيث يجب إن تبدأ من تعرفها وتحليل بيئتها الداخلية واختيارها الإستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة آملَةً في بناء مزايا تنافسية وبالتالي تحقيق مركز تنافسي مُستديم، وبناء على ما سبق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع واقع استخدام سلسلة القيمة وكذلك مفاهيم حول كل من التشخيص الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية، فكان تقسيم الفصل كالتالي:

المبحث الأول: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

المبحث الثاني: سلسلة القيمة كأداة لتشخيص البيئة الداخلية في المؤسسة

المبحث الثالث: العلاقة الوظيفية بين إشكالية البحث والتراث العلمي

المبحث الأول: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

حيث يعود أصل كلمة التشخيص لليونانية ظهرت في مجال الطبي وتعني محاولة معرفة المرض وعلاجه أو لتفادي خطره ثم انتقل إلى الإدارة بنفس المفهوم المستخدم في مجاله وأصبح أكثر استعمالاً وتطور مفهومه في مجال التسيير.

المطلب الأول: عموميات حول التشخيص الإستراتيجي:

سنتطرق في هذا المطلب لمفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي

- الفرع الأول: تعريف التشخيص الاستراتيجي:

التعريف الأول: نقصد بالتشخيص الإستراتيجي تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات كذلك معرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

التعريف الثاني: هو مجموعة الآليات التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الداخلية والخارجية، لبناء الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية والخارجية، مما يساهم قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافه أو مركزها الإستراتيجي.²

التعريف الثالث: عرفه Thomson على انه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل الأداء.³

التعريف الرابع: هو رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصدًا لتغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمؤسسة.⁴

التعريف الخامس: حيث عرف خالد ووائل التشخيص الاستراتيجي "على أنه الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال "أين نحن الآن".⁵

ومنه نستنتج إن التشخيص الاستراتيجي هو متابعة المؤسسة لتغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي محاولتنا منها استغلال للفرص وتجنب التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة لاستغلالها بطريقة مثلاً والضعف الداخلية ومعالجتها .

الفرع الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي

اهتم مختلف الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الأعمال، بالإدارة الإستراتيجية بصفة عامة وبالتشخيص الإستراتيجي بصفة خاصة وذلك نظراً لأهمية هذا الأخير في اتخاذ القرار، وتبرز أهميته من خلال ما يلي:

-تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة:

-يساعد التشخيص الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

1- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2007، ص:269.

2- خالد محمد بني حمدون ، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص:71.

3- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص:253.

4- عوض، محمد. الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص: 62.

5- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص:721.

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

- تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف.
- يعد التشخيص الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.
- معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما.⁶

ومنه يمكن القول انه تتمثل أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة في أنه يمكنها من التوقع بالفرص والتهديدات التي ينتجها المحيط الخارجي واكتشاف نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي. والهدف من عملية التشخيص الاستراتيجي هو تحديد مد العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في المحيط الخارجي، وبذلك يكون للمؤسسة القدرة على تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية، حيث يتوجب على المؤسسة تغطية تلك الفجوة.⁷

هذا ويفيد التشخيص الاستراتيجي في الكشف عن قدرات المؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها المستقبلية، وبيان نوع الإستراتيجية التنافسية العامة للمؤسسة.⁸

الفرع الثالث: خصائص التشخيص الاستراتيجي:

- من الضروري إن يتوفر التشخيص الاستراتيجي الفعال و الملائم على مجموعة من الخصائص:
- ملائمة للأسس النظرية
- صارمة لكن مرنة للتمكن من الإطاحة بكل الوضعيات الممكنة، وتتماشي مع التطورات في المحيط
- استكشافية لكي تقود للكشف عن العوامل الفتح، دون حصر التشخيص في إطار ضيق، وهذا ما يعني التركيز على مهنة للمؤسسة.

- مفتوحة: تشجع الحوار والتوافق بين المعلومات بحث عن الحقيقة الإستراتيجية، بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تمتلك تأثير سلبى أو الايجابي على سير ونمو المؤسسة .
- منهجية: وتقنية بالنظر إلى التحليل الذي يبنى عليه هذا النسق، والوقت المتاح والموارد المتوفرة لذا فهو يكتسي طابع (مرونة. وحدات) فيمكن إضافة المتغيرات موضوع البحث أو تزويد هذا الأخير بدراسات يكون لها تأثير على نتائج التشخيص⁹

6- عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة، 2000-2010 جامعة أحمد بوقره بومرداس، يومي و 27 28أفريل، 2011، ص:02.

7- حسن علي الزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط، 1دار وائل، الأردن، 2005، ص: 106-107 .

8- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، ط، 1دار وائل، الأردن، 2004، ص 160.

9- بوزيدي درين، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء، رسالة مقدمة لتبيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2006، ص: 83-84.

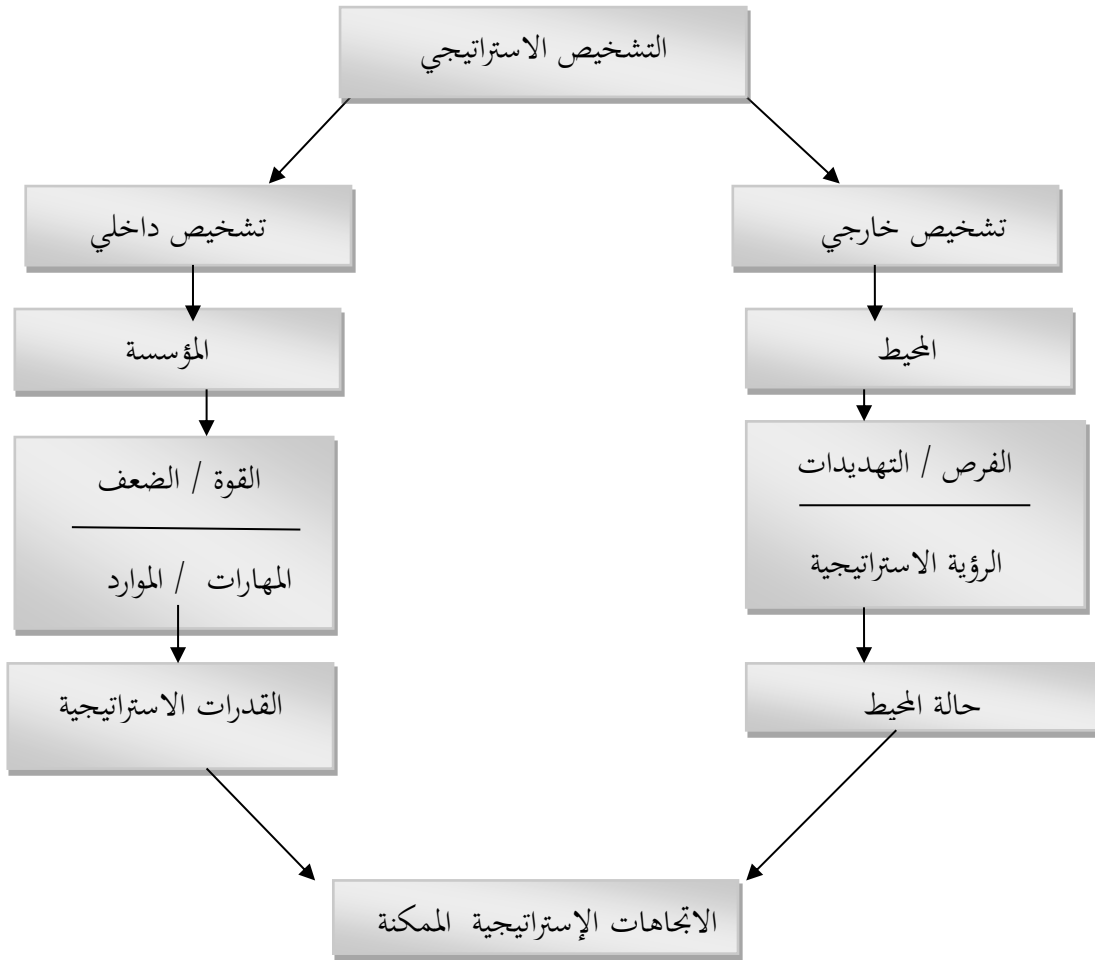
الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

الفرع الرابع: إبعاد التشخيص الاستراتيجي:

يعد التشخيص الاستراتيجي أساس التفسير السلوك الاستراتيجي المتجسد في الاختيار لاسراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية، وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، وذلك لتخصه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، من فرص متاحة وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها.¹⁰

حيث يركز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين وأساسيين: بعد داخلي (تشخيص داخلي للمؤسسة) وبعد خارجي (تشخيص خارجي خاص بمحيط المؤسسة). وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية تحدد تمط العلاقة بين المحيط والمؤسسة،¹¹ كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم: (1-1) إبعاد التشخيص الاستراتيجي



P55 ، op.cit ، Jacques ORSONI ، Michel KALIKA ، Source: Jean - Pierre HELFER

¹⁰ - سلطاني محمد رشدي، التسيير لاسراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر- واقعه أهميته وشروط تطبيقه-، ص: 36 .

¹¹ Jean -Pierre HELFER - 11 ، op.cit ، Jacques ORSONI ، Michel KALIKA ، P54 ،

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلي

المقصود بتشخيص البيئة هو رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي يمكن للمؤسسة محاولة تجنبها أو معالجتها لصالحها ويمكن تقسيم هذه العملية على ثلاث مستويات: المحيط الخارجي العام، المحيط الخارجي الخاص، المحيط الداخلي (وهذا ما سنتطرق إليه في بحثنا).

الفرع الأول: البيئة الداخلية

التعريف الأول: هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجياتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق.¹²

تعريف الثاني: ويضيف (Wheelen and Hunger, 2006) بأن هذه العوامل قد تكون نقاط قوة أو نقاط ضعف، بحيث تشكل نقاط القوة الرئيسية كفاءة محورية يمكن للمؤسسة استخدامها للحصول على ميزة تنافسية.¹³

التعريف الثالث: مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية.¹⁴

تعريف الرابع: *Bamford ، A. N. ، Hoffman ، J. ، David Hunger ، T. L. ، Wheelen*

البيئة الداخلية تعكس شخصية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات¹⁵

وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية هي: مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها.

الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

يجري فيه التحليل الموارد (المدخلات) وأنشطة والمخرجات للمنظمة لتشخيص جوانب القوة والضعف فيها، وتحديد الجوانب التي يستفاد منها لبناء " الميزة التنافسية"¹⁶

" يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة ومجالات الضعف. وتشمل البيئة الداخلية جميع العناصر داخل المنظمة التي تسيطر عليها الإدارة."¹⁷

وتتم عملية تحليل بيئة الداخلية للمنظمة عن طريق تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها والكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمات المنافسة لها.¹⁸

12- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص: 39.

13 - Thomas L. Wheelen ، J. David Hunger ، Alan N. Hoffman ، and Charles E. ، Strategic Management and Business Policy ، Globalization ، Innovation ، and Sustainability ، 15th Edition ، Pearson Education Limited ، United Kingdom ، 2018 ، p 47.

14- المغربي عبد الحميد، (الإدارة الإستراتيجية)، القاهرة: مجموعة النيل، مصر، القاهرة، ط: 1، 2002، ص: 18.

15- *Wheelen ، T. L. ، David Hunger ، J. ، Hoffman ، A. N. ، & Bamford ، C. E. (2018). Strategic Management and Business Policy ، Globalization ، Innovation ، and Sustainability(15th Edition). United States: Pearson Education Limited p 47.*

16- عطا الله زبون، خالد محمد حمدان، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات -، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص: 25.

17- مجد صقور، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع - من منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، 2021، ص: 58.

18- هالة بياوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص: 101.

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

يقصد به عملية الفحص والتحليل للعوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظم المعلومات فيها، فالتشخيص يعني عملية التحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدى لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ومقارنتها مع المنافسين لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق شروط التنافسية للمحيط.¹⁹

- حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، والموارد البشرية وذلك من اجل معرفة نقاط القوة و الضعف في كل وظيفة، والى جانب تشخيص وظائف المؤسسة، يجب أن لا نهمّل الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة، والمتمثلة في عمليات التنظيم، الرقابة، المعلومات....²⁰

ومنه يقصد بالتشخيص الداخلي القيام بدراسة تحليلية لبيئة الداخلية لإبراز نقاط القوة واستغلالها لإنشاء ميزة تنافسية ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها الموجودة داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك و لهذا السبب يجب تقييم الإمكانيات وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة²¹ أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المنظمة واستخدامها لتطوير أهداف التخطيط الاستراتيجي. وبذلك فإن أهمية تحليل البيئة الداخلية يكمن في:

A. تحليل وتقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.

B. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.

C. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا .

D. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها وتفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

E. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية وتجنب المخاطر.

F. المساهمة من خلال نتائج التحليل في صياغة الإستراتيجية الصحيحة.²²

المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية للمنظمة.

وتشمل البيئة الداخلية كل من العناصر التالية:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي Organizational Structure

وهو التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد فيه والذي يوجهها لعمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.²³

يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي

مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل

19- Raymond -Alian THIETART ، la stratégie d'entreprise ، ediscience ، 2eme édition ، Paris ، 1993 ،p86.

20 20 Jean - Pierre HELFER ، Michel KALIKA ، Jacques ORSONI ، op.cit ، P 76

21 -عماري عمار الهاشمي بن واضح، و القرني عبد الرحمن، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة. الجزائر، 2005، ص:69.

22- الشرمطي سمرود والودود عادل. العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في إستراتيجية المنظمة المتطورة مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019، ص : 68

23 _ شارلي دي ماكين. التخطيط الاستراتيجي في التعليم(ترجمة فهد بن إبراهيم الحبيب، ط:1، مكتبة العبيكان الرياض السعوديه، 2008، ص: 28

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

التنظيمية التي تعتمد المنظمة منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، المختلط... وغيرها. وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب، والذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرجوة.²⁴

-الثقافة التنظيمية:

نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجبة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتعرف كذلك بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تعد بصمة المنظمة، وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون لها نقطة قوة أو تشكل لها نقطة ضعف وفقاً لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة.²⁵

-موارد المنظمة:

تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جداً حيث تضم كافة الأنظمة؛ المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، الإنتاج، المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها²⁶

أنواع الموارد:

الموارد لها عدة تقسيمات، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

موارد ملموسة (مثلاً لموارد المالية والمادية) موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة،) بشرية (مثل المهارات، المعارف، والخبرات البشرية).²⁷

الفرع الثاني: كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة الإستراتيجية:

إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة، وكلما كان التحلي ليوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفر المتاحة أمام المؤسسة كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الإستراتيجية وفي العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف أمام المؤسسة وأهمها هي:

-المقارنة مع إمكانيات وأداء المؤسسة في الماضي.

-المقارنة مع المنافسين.

-المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

-المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج/السوق.²⁸

وعليه يمكن إبراز خطوات التحليل في الشكل الموالي:

²⁴ - بن جنتور صالح عبد العزيز. الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط:2، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012، ص:205.

²⁵ - هالة مجاوي، مرجع سابق، ص:103.

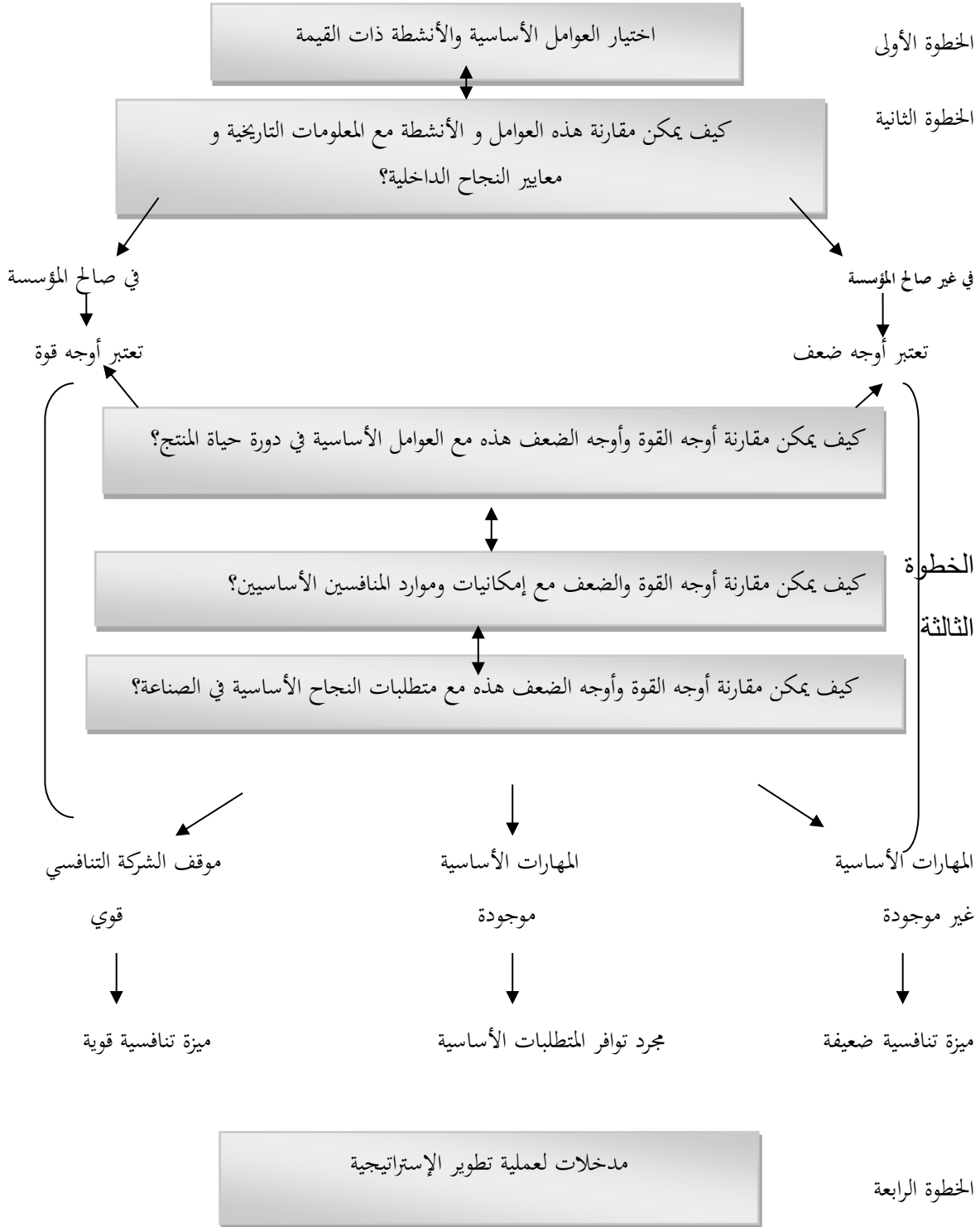
²⁶ - مرسي نبيل، و سليم أحمد الإدارة الإستراتيجية (الإدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر)، ط:1، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص: 65.

²⁷ - هالة مجاوي، مرجع سابق، ص:103.

²⁸ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث عدد5، جامعة محمد خيضر، بسكرة،، 2007، ص:42.

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

الشكل رقم: (1-2) يبين الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات المؤسسة



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

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

ويتبين من الشكل السابق أن أهمية التحليل الجيد لإمكانيات المؤسسة الداخلية في بيان عدة نقاط أساسية تعتمد عليها المؤسسة لصياغة إستراتيجيتها كنقاط القوة ونقاط الضعف وتساوم في تحديد بعض الأهداف، تبرز مدى فاعلية الأنشطة ومدى تكاملية الهيكل التنظيمي... وكل هذه الأطراف تساهم في تصميم الإستراتيجية بتوفير تحليلهم مدخلات عملية تطوير وصياغة الإستراتيجية، وعندما تتم مقارنة عملية تحليل إمكانيات المؤسسة الداخلية بالنتائج التي تم الحصول عليها من تحليل بيئة المؤسسة الخارجية وتحديد أغراضها الأساسية، فإن أساسيات بناء الإستراتيجية و صياغتها تكون قد اكتملت²⁹.

المبحث الثاني: سلسلة القيمة كأداة لتشخيص البيئة الداخلية في المؤسسة:

تبع أهمية هذا التحليل لأي منظمة بما تفرزه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة، ومواقع الضعف لكل مواردها وأشطتها ومكوناتها، وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للمنظمة، وربطه مع نتائج عملية تحليل البيئة الخارجية ويوجد عدة مداخل لإجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، ومن أهمها: مدخل الوظائف الإدارية (التحليل الوظيفي) مدخل الموارد، مدخل سلسلة القيمة.³⁰

وفي دراستنا هذه سنتطرق إلى سلسلة القيمة

المطلب الأول: مدخل تعريفي لسلسلة القيمة

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Lourencemilles وهو تاجر أمريكي، وقد عملا لأستاذ M.Porter على تطويره من خلال كتاباته، ولقد ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة لأول مرة سنة 1985 كطريقة لعرض بناء القيم للمستهلك النهائي وذلك اعتمادا على سلسلة الأنشطة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات، وتم وصف سلسلة القيمة حينذاك على أنها الأنشطة الداخلية التي تتعلق بتصميم و إنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم المنتج، ومع اتساع مفهوم نطاق العمليات التي تتناولها سلسلة القيمة، أصبحت تشتمل سلسلة القيمة على مجموعة الأنشطة المترابطة المسؤولة عن خلق القيمة بدءا من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاء بتسليم المنتجات للمستخدم النهائي.

الفرع الأول -تعريف سلسلة القيمة:

يعرف: (Porter) سلسلة القيمة بأنها سلسلة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لتقديم منتج ذو قيمة للسوق، تفترض سلسلة قيمة (Porter) أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات.³¹

ويعرف (Chang&Hwang): (2002) أيضا سلسلة القيمة على أنها تتابع أنشطة تنظيم الأعمال التي تضيف قيمة، أو منفعة إلى السلعة أو الخدمة التي يقدمها إلى عملائه³²

29- الطب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية مرجع سابق، ص:44.

30- بو خريصة خديجة، 2015اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغام -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، ص:21.

31TogarSimatupang ، PairachPiboonrungraj ، Sharon J. Williams ، The emergence of value chain thinking ، Int. J. Value Chain Management ، Vol. X ، No Y ، xxxx ، January 2017 ، p5

32 سعيد خالد محمد نور، دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (دراسة ميدانية)، أطروحة ماجستير، جامعة الأردن، 2015، ص:55.

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

أما تحليل سلسلة القيمة: فهو أداة تحليل إستراتيجي يتم استخدامها من أجل فهم أفضل لمصادر الميزة التنافسية وتحديد الأنشطة التي تزيد القيمة للزبائن أو الأنشطة التي تخفض التكلفة، وتحقيق فهم أفضل لعلاقات المؤسسة مع الموردن والزبائن أو الموزعين، وغيرها من المؤسسات في مجال الصناعة الذي تنتمي إليه.³³

ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، و الحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة تم تحقيقها عن منافسيها"³⁴ ومن خلال التعاريف المذكورة يمكن تعريفها "انه نموذج لتحليل كل أنشطة المؤسسة و أصولها والحكم على مواردها ومهاراتها يهدف من خلاله للبحث عن منابع الميزة التنافسية أو أين يمكنها تحقيق ميزة تنافسية".

الفرع الثاني: خصائص الأساسية لسلسلة القيمة

يتميز أسلوب سلسلة القيمة بالخصائص التالية:

- **طريقة علمية:** المعرفة في القياس الكمي لعناصر تكلفة المنتج للقيام بحساب عناصر قيمته، والاستعانة بأرقام لتقدير الجودة الاقتصادية للمنتج التي تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- **تهدف لتحسين قيمة المنتج:** تقدر قيمة المنتج وفقاً للفرق بين ما يعنيه المنتج للزبون والسعر الذي يدفعه مقابل الحصول عليه.
- **موجهة نحو النشاط:** أي تقوم على أنشطة المنتج من خلال تحديد أنشطته وتقييمها، حيث يمر المنتج بمجموعة من الأنشطة التي تضيف له قيمة وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- **إيجاد علاقات بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفته:** من خلال توفر معلومات عن رغبات واحتياجات المستهلكين، ورفع عناصر هذه القيمة بحيث لا يرفع تكلفة المنتج، أو تخفيضها.
- **توفير النشاط المطلوبة بأقل تكلفة:** أي حصول المستهلك على المنتج بسعر أقل من أسعار منتجات المنافسين..³⁵

الفرع الثالث: أهمية سلسلة القيمة وأهدافها الأساسية:

أولا/أهمية سلسلة القيمة:

تساهم تحليلات سلسلة القيمة في دعم إمكانية فهم الأنشطة في المؤسسة في إطار السعي إلى اكتساب مزايا تنافسية، بحيث يتجلى ذلك عبر الفهم الأفضل للعناصر الأساسية المؤثرة في التكلفة بشكل أساسي، يمكن توضيح أهمية سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

-التحكم في التكلفة عبر كل أجزاء السلسلة يسمح استخدام سلسلة القيمة على مستوى المؤسسة بالتحكم الجيد في التكلفة على ضوء مجموعة الموارد والأنشطة اللازمة لخلق وتسليم المنتج أو الخدمة التي يرى العملاء أنها ذات قيمة، وفي هذا الإطار فإن كل

33 برقيقة خديجة - دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر - ولاية ورقلة ص: 04

34 احميدة مالكية، بعنوان: محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة - 2009، ص: 113.

35 عطوي، راضية، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الإدارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ص: 68.

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

الشركات تحاول دون شك تخفيض استهلاك الموارد عبر كل أجزاء السلسلة قصد توفير السلع والخدمات التي يرغبها العملاء بأسعار تنافسية.

- فهم طبيعة الأنشطة ضمن السلسلة وتحديد ما إن التحليل والمتابعة من خلال أسلوب سلسلة القيمة يسمح للقائمين على إدارة المؤسسة على تحديد الأنشطة الهامة التي تضيف قيمة وتزيد من درجة تفضيل المنتج أو الخدمة من طرف العملاء مقارنة بالأنشطة التي لا تضيف أية قيمة، وهذا ما قد يسمح بتخفيض التكاليف عبر الإلغاء أو الضبط للأنشطة التي تستهلك موارد دون أن تساهم في تغيير درجة تفضيل المنتج من طرف العملاء.

- ممارسة الرقابة والتقييم للأداء عبر كافة الأنشطة ضمن أهداف التكلفة المستهدفة تسمح عملية تحديد التكلفة المستهدفة عبر أسلوب سلسلة القيمة عبر سياسات الرقابة والتقييم لكل الأنشطة التي تحرك أو تخفض التكاليف بالوصول إلى التكلفة التي يجب استهلاكها لإنتاج منتج ما يمكن بيعه بالسعر المستهدف وبالجودة المطلوبة عبر كافة مراحل العملية الإنتاجية بشكل متزامن عبر كافة أجزاء سلسلة القيمة.³⁶

ثانيا/ أهدافها الأساسية- يهدف أسلوب سلسلة القيمة إلى ما يلي:

- 1- تحديد مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تكون مصدراً حالياً أو محتملاً لمزايا تنافسية.
 - 2- تقييم مساهمة الأنشطة الداخلية في تحقيق القيمة النهائية التي تولده الوحدة الاقتصادية.
 - 3- تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف بتحليل العمليات داخل المنشأة، بالإضافة لتقييم البعد التنافسي.
 - 4- توفير إمكانية تحسين ربحية للوحدة الاقتصادية وذلك من خلال تحليل العلاقات مع العملاء، العلاقات مع الموردين والعلاقات الداخلية بين سلاسل القيمة إذا كانت المؤسسة تتكون من أكثر من سلسلة قيمة.³⁷
- ومنه نستنتج إن لسلسلة القيمة لها عدت أهداف منها وأهمها العثور أو إنشاء الميزة التنافسية ومنه زيادة الإرباح المؤسسة أو المنظمة المستفيدة منه وكذلك يساعدها التحليل في تحديد المجالات نقاط قوتها وضعفها ومحاولة تطويرها ومعالجتها.

المطلب الثاني: أنشطة وخطوات تطبيق تحليل السلسلة القيمة

يقوم النموذج على فكرة تفكيك أنشطة المؤسسة إلى عناصر بسيطة لفهم كيفية مساهمة كل منها في إنشاء قيمة للعملاء، وتأثير كل نشاط على التمايز والتكاليف ومن ثم تحديد مصدر الميزة التنافسية الحالية والمحتمل في المستقبل ويميز هذا النموذج بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة أو المساعدة ويمكن شرحهم في هذا المطلب.

الفرع الأول: تحليل لسلسلة 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

³⁶ - حسام أحمد محمد البياتي، نفس المرجع السابق ص: 284.

³⁷ - الكوي، محمد، أمجاد التكاليف تحليل مداخل "استخدام"، (الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية"، (دراسة تطبيقية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، عين شمس، 2012، ص: 211.

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

- ثانيا الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتمثل فيما يلي:
- أ. بنية المؤسسة: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية... إلخ.
- ب. تسيير الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، 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. الخ⁴⁰
- الفرع الثاني: خطوات تطبيق تحليل سلسلة القيمة

تعزز الأنشطة داخل المؤسسة إمكانية إضافة القيمة للمنتجات أو الخدمات ابتداء من بدء التصميم وحتى التوزيع، وتعرف هذه الأنشطة بالأنشطة المضيفة للقيم في سلسلة القيمة، ويستخدم هذا لوصف تدفقات القيمة المضافة التي ستوفر الإيرادات لكل مرحلة، ويمكن توصيف الخطوات والمراحل الأساسية لتحليل سلسلة القيمة كما يلي:

1/ تحديد أنشطة سلسلة القيمة:

ينتج عن هذه الخطوة تحديد الأنشطة الأساسية، والأنشطة الداعمة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

2/ تحديد الأنشطة الإستراتيجية:

تعتمد هذه الخطوة على تحديد كل من مواصفات المنتج التي تعد قيمة من وجهة نظر العميل الحالي، والمواصفات المتوقع إن قيمة للعميل المستقبلي، وقد تشمل هذه المواصفات على الجودة أو السعر المنخفض ...، وبعد تحديد هذه المواصفات على المؤسسة إن تحدد ما هي الأنشطة المسؤولة عن توليد الميزة التنافسية.

3 / تحديد تكلفة كل نشاط:

تعتمد هذه الخطوة على البحث عن مسببات التكلفة لمساعدة المؤسسة على عملية التسعير.

4/ إدارة سلسلة القيمة بصورة أفضل من المنافسين 041

المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة في المؤسسة

أدى الاهتمام بموضوع خفض التكلفة في الآونة الأخيرة إلى استحداث الأساليب الملائمة تحقيقا لذلك الغرض تحت ضغط المنافسة سعيا لتحقيق التميز، وفي هذا السياق ظهر أسلوب تحليل سلاسل القيمة كأحد الأساليب لخفض التكلفة لما لهذا الأسلوب من مزايا تتجلى في التميز بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وبهذا التميز يصبح بالإمكان وضع اليد على أماكن الخلل لمعالجتها، وأماكن التميز لتعزيزها.

الفرع الأول: مراحل عملية إنشاء القيمة باستخدام تحليل سلسلة القيمة:

لكي تتمكن المؤسسة من خلق القيمة ينبغي أن تمتلك مزايا تنافسية تساهم في إيجاد منتجات أو خدمات تختلف عن المنافسين في السوق سواء من حيث السعر أو بالجودة، أو من خلال أية مواصفات أخرى، كالتسليم في الوقت المحدد، وللوصول إلى ذلك يتطلب القيد بما يلي:

⁴⁰ - أ عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة - ملبنة الحظنة بالمسيلة- مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 5، العدد، 2 أوت 2019، ص: 779.

⁴¹ - سعيد خالد محمد نور بعنوان: دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (دراسة ميدانية) - كلية الدراسات العليا جامعة الزرقاء - الأردن، 2015/2014، ص: 64.

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

- تحديد المنتجات أو الخدمات ذات الطلب المتزايد التي تلي متطلبات الزبائن.
- العمل على إنشاء حواجز لجعل دخول المنافستين أكثر صعوبة.
- العمل على إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات بتكلفة اقل قياسيا بالمنافسين مع ضرورة المحافظة على مستوى الجودة.
- وتمر عملية إنشاء القيمة ضمن تحليل سلسلة القيمة بعد مراحل، نوجزها كما يلي:
- مرحلة التحديث:** حيث يتم التركيز على تعزيز كفاءة العمليات والإجراءات، فعلى سبيل المثال يتم تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة، عبر تنظيم الإنتاج وتحسين كفاءة التكلفة وكفاءة الإنتاج من خلال أدخل تكنولوجيات إنتاج مبتكر أو تحسين التنسيق والتواصل ورفع مستوى العمليات.
- مرحلة تطوير المنتج:** إذ يتم ضمن هذه المرحلة التفكير في تحويل المنتجات القديمة إلى منتجات جديدة تتميز بجودة وقيمة أعلى وذلك من خلال إدخال نظام إنتاج جديد، أو استخدام خط إنتاج متطور.
- مرحلة رفع مستوى أداء الوظائف:** يتم ذلك من خلال اقتراح الأنشطة التي تعزز القيمة المضافة أفضل من السابقة من خلال اقتراح منتجات جديدة وليس التقليد .
- مرحلة الارتقاء بالسلسلة المتكاملة بين القطاعات:** ويتم ذلك عبر التحول إلى قيمة جديدة أخرى لسلسلة القيمة بين القطاعات من خلال الروابط والعلاقات التجارية بين كل الفاعلين في هذا القطاع.⁴²

الفرع الثاني: 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 بدءا 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 قياسا بالكلفة الإجمالية وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة قياسا 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 واسعا عن الأنشطة المراد تخفيض كلفها فضلا 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 التنافسية⁴³ وتعمل المنظمة على تحقيق ميزة التكلفة من خلال إتباعها لنوعين من الأساليب، يتمثل الأول بإنجاز الأعمال بشكل أفضل من المنافسين ومعالجة العوامل موجهاً 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.⁴⁴

أولا - السيطرة على موجهاً التكلفة من خلال:

- **عوامل منحني التعلم والخبرة:** يعد مفهوم أثر الخبرة تطويرا لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد "wright" وتنص نظرية أثر الخبرة على أنه " كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحودية بنحو 10% إلى 25%
- **التوقيت:** إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المؤسسة إلى ميزة التكلفة الأقل.

⁴² - عماد صبيح الصفار، علاء محمد عبيد، دور بتحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، مصر العدد، 108/2016، ص: 244.

⁴³ - جبار يوسف، زبيب، إدارة وخفض تكلفة باستخدام سلسلة القيمة - دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية "المعهد التقن البصرة"، 2009، ص: 6.

⁴⁴ - أ. عربية سلوى، د.زايد مراد، مرجع سابق، ص: 779.

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

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

➤ **اقتصاديات الحجم:** يتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث ستوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحديّة.

➤ **العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية:** يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الاستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق، البحث والتطوير حيث يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي انخفاض التكلفة؛⁴⁵ ثانيا - **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: ⁴⁶

- **التحول نحو الأعمال الإلكترونية:** يؤدي استخدام الإنترنت في عملية التسويق والشراء إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بمآذنين النشاطين.

- **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.

- **التحول نحو التصنيع المرن:** يؤدي استخدام نظم التصنيع المرنة إلى زيادة كفاءة العملية وبالتالي تخفيض التكاليف، - تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات مرتفعة الثمن.

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

- **التركيز على الزبائن المهمين:** يؤدي التركيز على الزبائن المهمين إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالزبائن غير المرشحين

1- إعادة الهندسة العمليات لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة⁴⁷ خلال:

2- محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولة بناء الأسس النوعية؛

3- معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويجا للنوعية الأفضل؛

⁴⁵ - مزوغ، عادل. "دراسة نقدية لإستراتيجية Porter التنافسية". الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية. العدد 01، جامعة سعد دحلب البليدة الجزائرى، 2013، ص: 48

⁴⁶ - حيدر، شاكور نوري و وحسن مجعة، حمود " تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية". جامعة دايل، العدد 63، 2014، ص: 358

⁴⁷ - أبو بكر، مصطفى حمود. الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية، مصر. دون ذكر السنة والطبعة. ص: 38

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

4- نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية؛

5- الشراء من مصادر معروفة عالميا مع استخدام أفضل الموارد؛

6- معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة؛

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

الاقتصادية.48

المبحث الثالث: العلاقة الوظيفية بين إشكالية البحث والتراث العلمي:

وفقا لمنهجية IMRAD المتبعة في هذه المذكرة فقد خصص هذا المبحث لاستعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت

جوانب مختلفة من الموضوع، إذ أنه من شروط الإجابة على الإشكالية البحثية توضيح العلاقة الوظيفية بين إشكالية البحث الحالي

والدراسات السابقة، وهذا ما حاولنا الوصول إليه في هذا المبحث

المطلب الأول: الدراسات التطبيقية السابقة:

لقد حظي موضوع سلسلة القيمة بمحيز كبير من الاهتمام لم له من أهمية بالغة في مساعدة المسؤولين والمسيرين في المؤسسات

لتعرف على قدراتها وإمكاناتها وفيما يلي بعض الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها:

الفرع الأول: الدراسات المحلية

الدراسة الأول: خديجة بريقة، عبد الحق بن تفات بعنوان: واقع الاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي- مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية- 2021

محورت الإشكالية هذه الدراسة ما مدى تطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي لأداة سلسلة

القيمة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية ؟

وههدف الدراسة: لمعرفة إلى أي مدى تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في ولاية ورقلة والوادي أداة سلسلة القيمة في

التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية من خلال تقسيم وتقييم الأنشطة وفق لسلسلة القيمة وذلك من خلال معرفة مدى قيام

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية عينة الدراسة بتقسيم وتقييم أنشطتها وفق سلسلة القيمة

- أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة ما يلي:

- وجود أنشطة سلسلة في المؤسسات الصغيرة عينة الدراسة، لكن ليس بالوصف الدقيق الذي حدده بورتر، حيث توجدا لأنشطة

بشكل متدخل يجب فصلها عن بعضها،

⁴⁸ - عربية سلوى، زايد مراد، مرجع سابق، ص: 782.781

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

-تطبق مؤسسات عينة الدراسة تحليل سلسلة القيمة بأسلوب حدسي شخصي مبني على التجربة والخطأ، ولا يخضع لمنهجية علمية.

-سعى مؤسسات عينة الدراسة بشكل دائم للبحث عن نقاط قوتها وضعفها.

-تركيز المؤسسات المدروسة بدرجة كبيرة على أنشطة الإنتاج و العمليات، الاستلام و التوريد، المالية مع ضعف اهتمامها بالعامل البشري خاصة فيما يتعلق بجانب المكافآت والحوافز الذي يندرج ضمن الأنشطة المساعدة.

-انخفاض الاهتمام بنشاط الإشهار والإعلان، البيع الشخصي و خدمات ما بعد البيع التي تعتبر من الأركان المهمة للتسويق الذي يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وكسب زبائن جدد.

- رغم توفر المؤسسات عينة الدراسة على الكفاءات البشرية، إلا أنها تطبق التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بمنهجية علمية وهذا نظرا لانفتاحها للمعرفة العلمية بأدوات التحليل الاستراتيجي أصافة لمحدودية التفويض الممنوح له.

الدراسة الثانية: احميده مالكية، بعنوان: محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة-2009.

تمحورت الإشكالية هذه الدراسة حول إمكانية تقييم تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للمساعدة على اتخاذ قرار الاستراتيجي؟ أجريت على عينة الدراسة مكونة من 28 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لولاية تبسة. -ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

المسيرين الذين لديهم معرفة حول أدوات التحليل الاستراتيجي هم من حاملي الشهادات الجامعية، إلا مستوى تحكّمهم في الاستخدام هذه الأدوات لا يسمح لهم بتطبيقها عمليا، كلما إن المؤسسات التي تقوم بتحليل بيئتها الداخلية تحلل بعض المتغيرات على المستوى الوظائف التي تقوم بها ففي الوظيفة التمويلية حول مجال الاستثمار وهيكل التكاليف، وتتركز اغلب المؤسسات في تحليل متغيرات الوظيفة الإنتاجية على متغيرات التكاليف، عمر التجهيزات، نظام الصيانة، أما في متغيرات الوظيفة البشرية تركزل المؤسسات على الأجور الذي يعتبر من مكونات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تطبيق بعض أدوات التحليل الاستراتيجي، التي تناسب قدراتها وإمكاناتها.

الدراسة الثالثة: أ. عريبة سلوى، د.زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حال -ملبنة الحضنة بالمسيلة- مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الخامس، العدد، 2أوت2019 -

تمحورت الإشكالية الدراسة: هل استخدام "تقنية تحليل سلسلة قيمة المؤسسة الاقتصادية" يساهم في تحقيق التميز التنافسي؟ وكان الهدف من الدراسة: معرفة مدى مساهمة استخدام تقنية 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 الاستراتيجي 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؛

الدراسة الرابعة: هالة يجاوي الدراسة بعنوان: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر)مجلة أفاق للبحوث والدراسات المجلد 04 /العدد2021، 01

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

وكانت الإشكالية المطروحة: كيف يتم تحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة؟

تهدف الدراسة إلى تحديد أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، وكيف يتم تحليلها إستراتيجي باعتماد التحليل التنظيمي المستند على الموارد، سلسلة القيمة، وتحليل القدرات الوظيفية، لمساعدة متخذي القرار في تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة. وقد توصلت إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها كالتالي:

-تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، أو حتى معلوماتية.

-لها القدرة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة.

يساعد المنظمة في معرفة القدرة التنافسية لها أمام الخصم ومدى استجابتها أمامه.

-كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ وبالتالي توجيه المنظمة نحو المسار الإستراتيجي المناسب لوضعيتها التنافسية، ووفقا للإمكانيات المتوفرة.

-التحليل البيئي الداخلي للمنظمة لا يساعد فقط في إيجاد نقاط القوة ومعرفة نقاط الضعف، بل يساعد أيضا وبطريقة غير مكتملة وغير مباشرة في تحديد الفرص ومعرفة التهديدات التي يمكن أنت واجهها المنظمة. ما يوفر المنظمة معرفة كيفية استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة.

-كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية التحليل الإستراتيجي.

الدراسة الخامسة:زاير وافية، طيب الزغمي صورية، سلسلة القيمة وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية- جامعة بلبيدة 2021.

كانت إشكالية الدراسة: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ بين تطبيق سلسلة القيمة وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

تهدف الدراسة إلى: بلوغ هدف رئيسي، يرمي إلى تحليل واقع تطبيق الإدارة لأداة إستراتيجية وهي سلسلة القيمة، وذلك من خلال أبعادها الأربعة والمتمثلة في توفر الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا، التكلفة الاقتصادية لسلسلة القيمة وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، تحليل أنشطة المؤسسة، قدرة سلسلة القيمة على توفير المعلومات، وأثرها في تحقيق الأداء من خلال أبعادها الستة والمتمثلة في تقييم المركز التنافسي للمؤسسة، المنظور الإستراتيجي للأداء، التركيز على العميل، مؤشرات الأداء، تمكين العاملين في تحقيق الأداء، التحسين المستمر وذلك على مستوى 10 مؤسسات اقتصادية كعينة عن مؤسسات القطاع الصناعي الخاص في الجزائر، وقد توصلت إلى جملة من النتائج:

والتي خلصت إلى أن سلسلة القيمة المستخدمة تؤثر إيجابيا في تحقيق الأداء في المؤسسات عينة الدراسة، ولكن لا ترقى إلى المستوى المطلوب، إذ أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مشوار طويل لتصل إلى التطبيق الفعلي والفعال لها مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الاقتصادية في الدول الأخرى لكن من جهة أخرى، خلصنا إلى أن هناك إمكانية تطبيق سلسلة القيمة في مؤسسات عينة الدراسة، خصوصا وأنها تملك من المقومات ما يكفي من توافر المهارات الفنية والتقنية التي تدل على حرصها على جلب رأس المال الفكري وقوة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة على توفير الإمكانيات المالية والمادية، ووجود برامج تدريبية متخصصة لتأهيل

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

وتدريب العاملين، ووعي حقيقي بأهمية الثقافة التنظيمية، وبالتالي توافر أهم متطلبات سلسلة القيمة والذي يؤهل المؤسسة لأن تطبقها بفعالية، باعتبارها من الركائز الفعلية لتحقيق الأداء.

الفرع الثاني: الدراسات العربية:

أولاً: سعيد خالد محمد نور بعنوان: دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عما(دراسة ميدانية) - كلية الدراسات العليا جامعة الرقاء - الأردن-2014/2015

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد تطبيق لأساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في المنشآت الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بتطبيق المنشآت الصناعية المساهمة العامة أسلوب سلسلة القيمة0

ثانياً: دراسة الدكتور/ فؤاد أحمد محمد العفيري2010 بعنوان: مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل منافسة في الشركات الصناعية السعودية (دراسة نظرية)المنعقد في رحاب كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مدخل متكامل لإدارة التكاليف الإستراتيجية في ظل المنافسة لتدعيم القدرة التنافسية للشركات الصناعية إقليمياً ودولياً تحت شعار مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، وأظهرت النتائج أن الجودة أقوى العوامل الهامة لتحقيق المزايا التنافسية في الشركات الصناعية في ظل استراتيجيات المنافسة التي تعتمد على سلسلة القيمة التي تحققها للعملاء، وقد أوصت الدراسة أنه على الشركات الصناعية التركيز على جودة الأداء لضمان الميزة التنافسية للمنشآت في ظل استراتيجيات المنافسة من خلال سلسلة القيمة التي تحققها للعميل، بالإضافة أنه على المنشآت الصناعية تحديث التكامل بين أدوات إدارة التكاليف لتوفير متطلبات الإنتاج وتخطيط وتصميم المنتجات وتخفيض التكاليف وتقييم المنتجات ومقارنتها بالمنافسين للوصول إلى استراتيجيتي التكلفة والتميز التي تحدد سلسلة قيمة العميل والبحث عنه مستقبلاً.

ثالثاً: صباح فوزي صالح بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة- دراسة ميدانية-الجامعة الإسلامية-غزة-2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام شركات قطاع الخدمات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لمدخل إدارة التكلفة الإستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن: نظام التكاليف المطبق في شركات قطاع الخدمات في قطاع غزة يعتمد على أسس علمية محاسبية تلي حاجة الإدارات في اتخاذ القرارات، كما تستخدم إدارات الشركات أدوات مدخل إدارة التكلفة الإستراتيجية بشكل مبسط وبنسب متفاوتة، حيث يساعد مدخل إدارة التكلفة الإستراتيجية على تفعيل عملية الرقابة، وتحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية كتعظيم قيمة الشركة وتعزيز الموقف التنافسي لديها، كما أظهرت الدراسة الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا المدخل وهي: قناعة ورضا الإدارة بالنظم المطبقة لديها وعدم الرغبة في التغيير، والحصار الاقتصادي والسياسي على فلسطين، وعدم وجود قسم خاص ومستقل لتحديد التكاليف في الشركة ونقص المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق هذا المدخل وعدم الإلمام الكافي به.

رابعاً: م. م. حسام احمد محمد البياتي بعنوان: أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة العراقية -مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم -العراق - العدد 37-2016

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

تسعى هذه الدراسة من تحقيق الهدف الآتي:

- بيان المرتكزات المعرفية لتحليل القيمة وسلسلة القيمة وأثرهما على تخفيض التكاليف.
- تطبيق تحليل القيمة وسلسلة القيمة على شركة الصناعات الخفيفة العراقية وبيان دورها في تخفيض التكاليف وتحسين الوضع التنافسي.

إما أهم نتائج البحث يعتبر أسلوب تحليل القيمة و سلسلة القيمة بمثابة حجر الأساس لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظة عليها، حيث يعمل أسلوب تحليل القيمة تحسين أو إلغاء وظائف المنتج في حين يعمل سلسلة القيمة على إعادة تجميع أنشطة الوحدة الاقتصادية بأسلوب يدعم الأنشطة التي تضيف قيمة ويستبعد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وفق أسلوب يسمح بفهم مسببات التكاليف، ومصادر التمييز.

خامسا: زينب جبار يوسف بعنوان: إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة- دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية- المعهد التقني - البصرة 2009.

يهدف البحث إلى إدارة وتوجيه وتحليل الكلفة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية باستخدام إحدى تقنيات إدارة الكلفة والمتمثلة بسلسلة القيمة وذلك من خلال تحليل ودراسة الأنشطة الرئيسة والفرعية للشركة بهدف الوصول إلى أفضل الوسائل التي تساعد في تخفيض الكلفة. وتوصلوا إلى النتائج التالية:

- 1- استخدام سلسلة القيمة في مجال إدارة الكلفة يساعد المنظمة في تحليل الكلف على الأنشطة الرئيسة والفرعية لها وبالتالي تستطيع المنظمة من خلال ذلك التحليل التعرف على الأنشطة ذات الكلف المرتفعة قياساً بالأنشطة الأخرى ودراستها والتعرف على أسباب الارتفاع، وكذلك يساعد في تحديد حصة كل نشاط من الكلفة الكلية
- 2- هناك عدد من الأنشطة المضيفة للقيمة لعلاقتها المباشرة بالإنتاج وعدد آخر من الأنشطة غير مضيفة للقيمة لكونها خاصة بوظائف أو أقسام أخرى ماعدا الإنتاج.
- 3- تم تخفيض كلفة الصنع الكلية بنسبة (10%) لسنة 2004 عند تحميل الإنتاج بالتكاليف الخاصة به واحتساب الكلفة بشكل صحيح.

- 4- تميل الشركة إلى الشراء من السوق المحلي لغرض الحصول على احتياجاتها من المواد الأولية أو الأدوات الاحتياطية.
- 5- بالرغم من وجود نظام تكاليف في الشركة يدار من قبل أفراد أصحاب خبرة ودراية في التخصص إلا أن هناك بعض القصور النظام المذكور بسبب عدم الإطلاع على كل ما هو متطور وحديث في مجال أدرة الكلف

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

1- An Empirical Investigation of Value-Chain Analysis and Competitive Advantage in the Nigerian Manufacturing

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير سلسلة القيمة تحليل الميزة التنافسية لشركات التصنيع في نيجيريا وكشفت النتائج التي توصلوا إليها أن سلسلة القيمة للتحليل تأثير إيجابي ولكنه ضئيل على الميزة التنافسية ل شركة تصنيع في نيجيريا.

2- NOKE ، H. and HUGHES ، M. ، 2010. Climbing the value chain: strategies to create a new product development capability in mature SMEs.

حاولت هذه الدراسة البحث الإشكالية وضع مكانة (موقع الاستراتيجي) للابتكار على طول سلسلة القيمة بالمؤسسات الصغيرة الصناعية المملكة المتحدة من اجل تنمية قدرتها على تطوير منتجات جديدة، أجريت الدراسة على عينة مستهدفة من المؤسسات

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

التي كانت تحاول تطوير قدرتها في إنشاء المنتجات الجديدة ومحاولة إجراء تغيير في الاستراتيجية (إعادة التموقع) لرفع أداء سلسلة القيمة لديها.

سمح استخدام تحليل سلسلة القيمة للمؤسسات الثلاث باكتشاف نقاط قوتها و ضعفها حيث قامت إحدى المؤسسات بالاستعانة بمصادر خارجية في جزء من عملية التصنيع (بمعنى أخرجت نشاط من سلسلة القيمة لديها) وحصلت على سلسلة قيمة محسنة. المؤسسة الثانية قررت شراء أجزاء من المنتج من المؤسسة التصنيع خارجية مع العلامة التجارية لهم تحت العلامة التجارية، بينما تمكنت المؤسسة الثالثة من بناء قدرة تطوير لتشكيل منتجات جديدة مستغلة بذلك نقاط قوتها وشكلت سلسلة القيمة جديدة تماما.

أظهرت هذه الدراسة أهمية أداة تحليل سلسلة القيمة في تسهيل تقسيم وفحص أنشطة المؤسسة كل على حد، وبالتالي مكنتها من اكتشاف نقاط قوتها، ونقاط ضعفها، كما يستعان بها في إمكانية استخدام هذه الأداة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-A Study of ، Strnad Gabriela ، Strategic diagnostic for SME working inthe field of automotive business ، Procedia Economics and Finance ، Vol. 152 ، Mures County Romania ، 2012 .

تناول هذا الدراسة تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تجارة السيارات في شمال رومانية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة داخل القطاع، وقد توصل الباحث بأن التشخيص الاستراتيجي المتبع يتضمن ثلاث خطوات:

- التشخيص الداخلي يتضمن تحليل البيئة الداخلية الموارد الملموسة وغير الملموسة.
- التشخيص الخارجي نموذج بورتر القوي الخمسة يتضمن تحليل تهديدات الموردين، والعملاء . والمنافسين، والداخلين الجدد، والمنتجات البديلة 00000 الخ.
- الخطوة الأخيرة وهي التركيز على واقع التشخيص الداخلي والخارجي.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد عرضنا لأهم الدراسات السابقة، سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفرع الأول: خصائص الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- 1-أغلبية الدراسات السابقة التي تطرق إليها موضوع بحثنا تعتبر حديثة نسبيا.
- 2-أغلبية تهدف إلى ضرورة إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة .
- 3-محاولة تعرف على مدى مساهمة استخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية أم بالنسبة لدراسات المحلية والتي خلصت إلى أن سلسلة القيمة المستخدمة تؤثر ايجابيا في تحقيق الأداء في المؤسسات عينة الدراسة، ولكن لا ترقى إلى المستوى المطلوب، إذ أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مشوار طويل لتصل إلى التطبيق الفعلي والفعال لها مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

الفرع الثاني: أوجه التشابه.

الجدول أدناه يوضح أوجه التشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية:

الجدول رقم: (1-1) أوجه التشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية

البيان	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
متغيرات الدراسة	استهدفت دراستنا الحالية المتغيرين البيئة الداخلية وسلسلة القيمة كأداة لتحليلها وقد اتفقت مع بعض الدراسات مثل دراسة: زايير وافية وطيب الزغمي صورية، خديجة برفيقة وعبد الحق بن تفات، احميده مالكية، أ. عربية سلوى ود.زايد مراد، cletusakenbor
أداة الدراسة	تم الاعتماد في الدراسة علي الاستبانة كأداة وزعت علي مجموعة من المدراء العاملين في المؤسسات عينة الدراسة بحيث تشابهت في ذلك مع أغلب الدراسات السابقة
منهج الدراسة	الدراسة المنهج الوصفي التحليل متفقة في ذلك مع معظم الدراسات السابقة
فترة الدراسة	فترة الدراسة متقاربة جدا أو يمكن القول أنها تقريبا نفسها

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات الدراسات السابقة أعلاه

الفرع الثالث: أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض النقاط وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية

البيان	أوجه الاختلاف	
	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
المتغيرات	هذه الدراسة حاولت الدمج بين المتغيرين التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية وسلسلة القيمة فهي تدرس واقع الاعتماد على تطبيق وسلسلة القيمة كأداة لتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية على عينة من المؤسسات بولاية الوادي.	تعددت الدراسات بين من تناولت المتغيرين التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية وسلسلة القيمة، في حين أكتفت بعض الدراسات السابقة بدراسة متغير واحد إما التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية أو سلسلة القيمة.
فترة الدراسة	دراستنا تمت خلال سنة 2022	الدراسات السابقة المختارة محصورة بين الفترة

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

	(2015-2009)	
<p>تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها دراسة استكشافية تحاول التعرف على واقع الاستخدام سلسلة القيمة كأداة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسات على مستوى ولاية الوادي .</p>	<p>هذه الدراسات تمت في بيئة مختلفة عن البيئة المحلية سواء منها محلية مثل: تبسة، مسيلة ورقلة...أو العربية مثل: الأردن، سعودية، غزة، العراق...أو الأجنبية مثل: نيجيري، المملكة المتحدة.....،</p>	
<p>شملت دراستنا على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة بولاية الوادي</p>	<p>أغلب الدراسات السابقة المحلية تم تطبيقها على مؤسسات صغيرة والمتوسطة (التي أخذت النصب الأكبر) أم الدراسات الباقية كان نشاط المؤسسات الصناعية أو الخدمائية.</p>	<p>نشاط المؤسسات محل الدراسة</p>
<p>اعتمدت هذه الدراسة على الأستبانة كوسيلة لجمع البيانات التي تم توزيعها على مسيرين، رؤساء مصالح؛ إداريين في المؤسسات عينة الدراسة، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم تحليل النتائج لغرض إثبات فرضيات الدراسة والإجابة على مشكلة الدراسة</p>	<p>بعض الدراسات السابقة اعتمدت على استبيان أم أغلبية الدراسات السابقة كانت دراسة ميدانية (دراسة حالة) مثل دراسة: أ. عريبة سلوى، د.زايد مراد و سعيد خالد محمد نور و صباح فوزي صالح و حسام احمد محمد البياتي و زينب جبار يوسف وهناك مثلا دراسة خديجة بريقة وعبد الحق بن تفات فقد استخدمت استبيان والمقابلة في جمعهم للبيانات</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الوصول إلى معالجة مشكلة الدراسة</p>	<p>أغلب الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج المتبع في البحث</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات الدراسات السابقة أعلاه

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ توجه الدراسات السابقة الباحث نحو الطريق الصحيح لأنها تظهر الفائدة والأهمية التي تقدمها هذه الدراسة للتراث الثقافي العالمي؛
- ✓ من خلال الدراسات السابقة تصبح مشكلة البحث واضحة بالنسبة للباحث، كما ترشده نحو الطريق الصحيح لحل مشكلة البحث العلمي.
- ✓ توفر الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي والتي تساعد الباحث على إنجاز البحث العلمي بشكل صحيح.
- ✓ يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، ويتعرف على الطريقة التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي.
- ✓ يستفيد الباحث من ذكر الدراسات السابقة في بحثه من خلال التعرف على العناصر الأساسية اللازمة لعمل البحث العلمي.
- ✓ الاستفادة في صياغة النتائج والتوصيات في بناء أداة لدراسة الحالية.
- ✓ بناء استبانته التي تناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.

الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة

خلاصة الفصل:

عرضنا من خلال هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية وذلك من اجل إعداد إستراتيجية ملائمة تساعدنا على الاستمرار وفهم المتغيرات السريعة المحيطة بما لتحديد أفضل سبل وتحقيق أفضل أداء بكن واتخاذ قرارات سليمة وصائبة وفعالة وهذا كان بالنسبة للمبحث الأول.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فكان بعنوان سلسلة القيمة كأداة لتشخيص البيئة الداخلية في المؤسسة حيث درسنا فيه الجانب النظري العلمي بسلسلة القيمة، التي يمكن أن تصل بالمؤسسة إلى تقييم مواطن القوة والضعف مقارنة بمنافسيها وحتى تحافظ المؤسسة على وضعيته التنافسية وعلى مركزها، لا يكفي التوقف عند النتائج الجيدة والمرجحة والتي تحقق رغبات الزبائن وإنما لا بد لها أن تقوم بالمبحث المستمر عن التحسينات، و التي تركز على العمليات المتمثلة في سلسلة النشاطات الموجهة للإنتاج كما يجب أن تكون مصب اهتمام جميع أفراد المؤسسة.

أما في المبحث الثالث من خلال دراستنا السابقات تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة مباشرة بموضوع دراستنا.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

للدراصة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

تسعي المؤسسات الاقتصادية جاهدة للبحث عن الميزة التنافسية التي تتلاءم وقدرتها و زيادة حجم الأنشطة والحفاظ على المكانة السوقية بغية البقاء والاستمرارية و ذلك من خلال كسب أكبر عدد ممكن من العملاء عن طريق تتبع نموذج عمل معين يساعدها على تحقيق ذلك ومن بين هذه النماذج يوجد سلسلة القيمة وهو موضوع بحثنا .

- حيث تناولنا في الفصل الأول أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية عامة وسلسلة القيمة بصفة خاصة وسوف نحاول في هذا الفصل إلى إسقاط ما تم تطرق له في الجانب النظري على الواقع العملي وذلك من خلال دراسة الميدانية بهدف معرفة ما مدي تطبيق سلسلة القيمة على عينة الدراسة

حيث سيقسم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: لطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل والمناقشة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

حيث يحتوي هذا المبحث توضيح لمختلف الإجراءات المعتمدة لإنجاز أهداف الدراسة الميدانية، ذلك من خلال التعريف بمنهج الدراسة وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينة الدراسة، كذلك أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من صدقها وثباتها، وكذلك أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (تحديد مجال الدراسة و شرح النموذج)

تتمحور دراستنا حول تعرف على واقع استخدام سلسلة القيمة كأداة لتحليل لتشخيص لاستراتيجي للبيئة الداخلية حيث انه عينة الدراسة هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في ولاية الوادي، ومن هنا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم الإجراءات والخطوات التي اتبعت في هذه الدراسة .

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً- مجتمع الدراسة :

تم تحديده بناء على مجموعة من الخصائص، لإعطاء قيمة مضافة لموضوع البحث، وخاصة انه معظم الدراسات كانت قد حددت مجتمع دراستها أم على نوع نشاط معين أم على حجم معين ولتكون النتائج أكثر وضوحاً.

خصائص مجتمع الدراسة: يتضمن مجتمع الدراسة كل المؤسسات الاقتصادية بمختلف نشاطات التي تمارسها، وقدمت هذه الشروط للأسباب التالية:

- اختيار المؤسسات الاقتصادية، لأجل الحفاظ على تجانس الاستبيان، خاصة وأن الأسئلة المقدمة في حال المؤسسة الخدمية تختلف عنها في المؤسسة الصناعية؛

- اختيار المؤسسات بمختلف أنواعها من حيث حجمها مع استثناء المؤسسات المصغرة.

- اختيار كل المؤسسات ذات الملكية الخاصة أو عامة، لإبراز دور المالك و المسير، وتأثير نمط الإدارة العائلية على اعتماد التحليل الاستراتيجي، وعلى اتخاذ القرار الاستراتيجي خاصة من ناحية الاستقلالية في اتخاذ القرار؛

ثانياً- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية تتكون من بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي، بلغ عدداً حوالي 70 حيث تم توزيع استبيان ثلاثة إلى أربعة استبيانات لكل مؤسسة بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (70) استبانة، أستردها منها 60 واستبعدنا منها 10 وفي الأخير تم إخضاع 50 منها لتحليل.

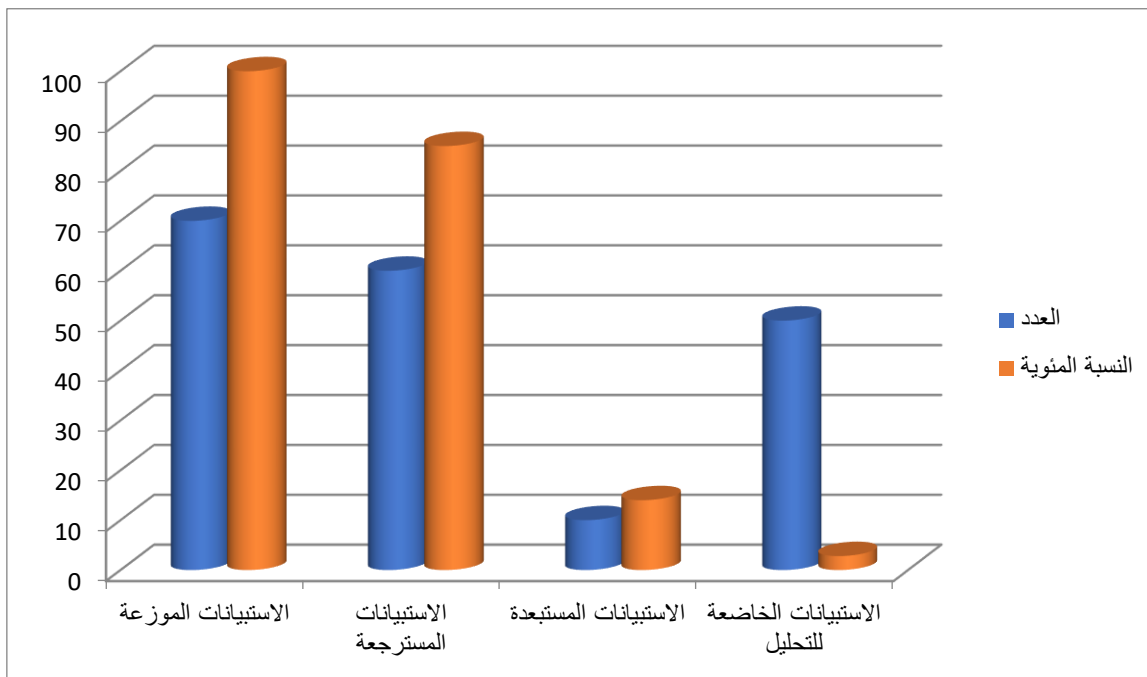
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (3-1): جدول يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والخاضعة للتحليل

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	70	الاستبيانات الموزعة
85%	60	الاستبيانات المسترجعة
14%	10	الاستبيانات المستبعدة
71%	50	الاستبيانات الخاضعة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (4-1): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان (عند جمع البيانات)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول أعلاه، وباستعمال برنامج EXECL.

الفرع الثاني: شرح نموذج الدراسة

تم إعداد نموذج الدراسة بغرض شرح المفاهيم التي تضمنتها الدراسة، ومحاولة إبراز العلاقات بين متغيرات، والتي تأسست عليها الفرضيات الموضوعية، مع أخذ بعين الاعتبار مختلف الأبعاد النظرية التي تم التطرق إليها من خلال مناقشة المداخل الفكرية لدراسة كل من: سلسلة القيمة والمزايا التنافسية، وتخفيض التكاليف، التحليل الإستراتيجي والمؤسسات لاقصادية أولاً_المتغيرات الوسيطة (السيكومترية): متمثلة فيما يلي:

- العوامل المؤسسية: تتضمن عدد العمال، عمر المؤسسة، نطاق السوق، نمط الإدارة.

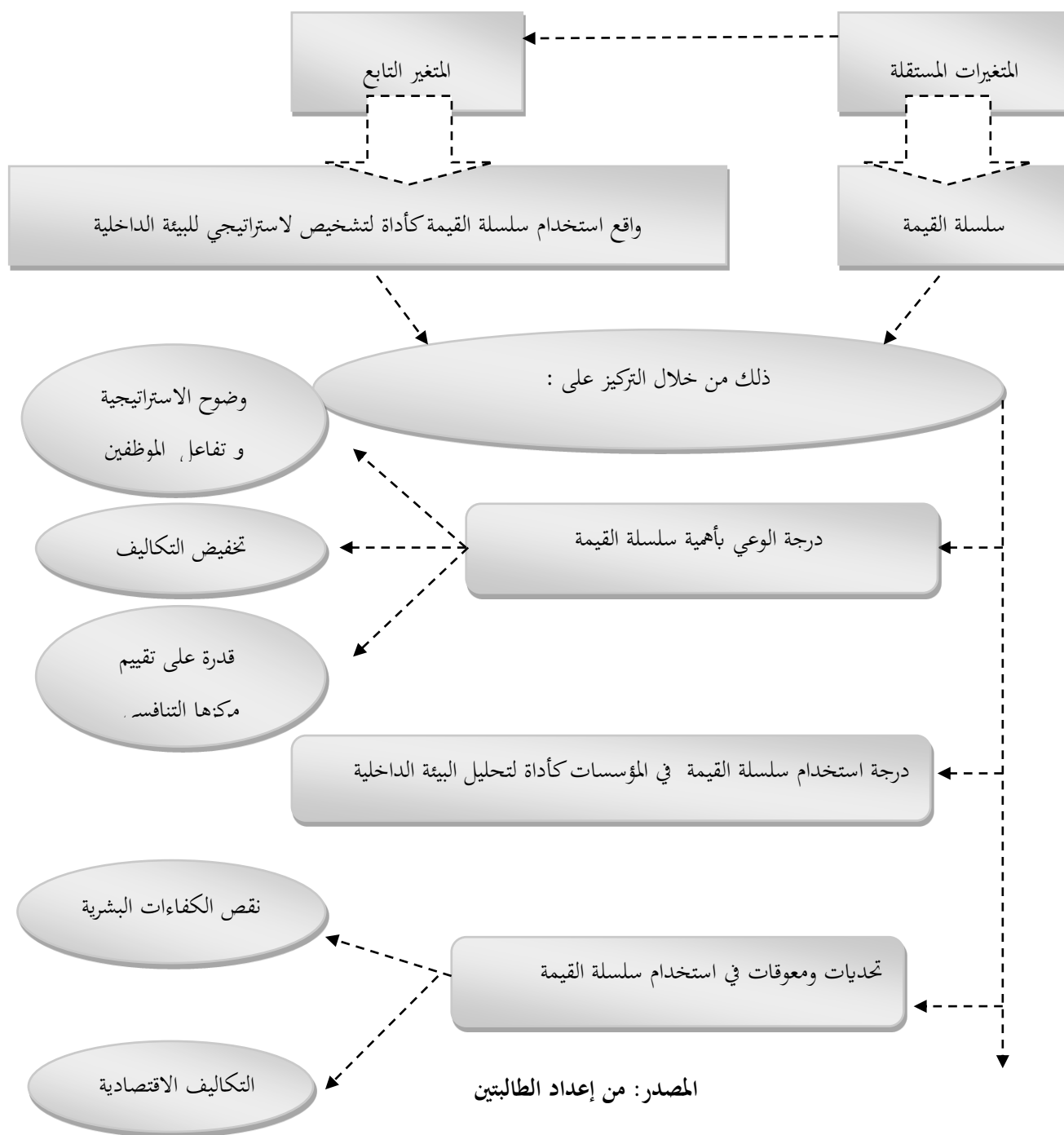
- العوامل الشخصية: المستوى التعليمي، التخصص العلمي أو المهني، الخبرة، المركز الوظيفي.

ثانياً-المتغيرات المستقلة ممثلة في أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتشمل الأبعاد التالية: سلسلة القيمة وهي موضوع دراستنا.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

ثانياً المتغيرات التابعة: وتتضمن واقع استخدام سلسلة القيمة كأداة لتشخيص لاستراتيجي للبيئة الداخلية التي تحوزها المؤسسات الاقتصادية بأبعادها، التكلفة المنخفضة الجودة، الإبداع، التسليم، المرونة، وهي تتأثر بأدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

الشكل رقم (5-1): نموذج الدراسة



الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات أداة الدراسة (الاستبيان)

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء ووجهات نظر موظفي مؤسسات محل الدراسة مشكلة الدراسة.

أولاً: مصادر جمع البيانات

تم اعتماد على المنهج الوصفي والذي من خلاله يتم وصف وإيضاح الظاهرة المدروسة وهي تعرف علي مدي تطبيق سلسلة القيمة كأداة لتحليل البيئة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية حيث انه الدراسة التطبيقية على المؤسسات الاقتصادية التي مقرها بولاية الوادي وذلك من خلال توفير البيانات وتحليلها وتفسيرها .

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

1-المصادر الثانوية:تم التوجّه في معالجة الإطار النظري لدراسة إلى المصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمجلات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم إعداد استبانة بهدف جمع البيانات الأولية كأداة رئيسية صممت لهذا الغرض ووزعت على مؤسسات عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب للأدوات المستعملة التي اعتمدنا عليها لإنجاز هذا البحث والمتمثلة أساسا في أداة الاستبيان بالإضافة إلى الأدوات والأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: الأداة المستخدمة في الدراسة

1تصميم استمارة الاستبيان:

خلال هذه المرحلة تم العمل قدر الإمكان على تصميم أسئلة الاستمارة بصفة بسيطة بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين، بحيث تسمح تلك الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الاستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة وقد تم إعداد الاستبيان عبر المراحل التالية:

-تجميع المعلومات من الدراسات والبحوث الجامعية السابقة.

-إعداد مجموعة من الأسئلة المبدئية بناء على استبيان أولي.

- تعديل الاستبيان الأولي مع المشرف.

-عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لتحكيم.

-استخراج الاستبيان في شكله النهائي.

- توزيع الاستبيان على أفراد العينة.

2- نشر استمارة الاستبيان:

بهدف الحصول على أكبر قدر من البيانات ثم الاعتماد على توزيع استبيان من خلال استخدام التواصل المباشرة مع عينة

المستهدفة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الفرع الثاني: هيكل استمارة الاستبيان والهدف منه.

1-هيكل استمارة الاستبيان:

وتنقسم الاستمارة إلى جزائين :

الجزء الأول: خصص لعرض البيانات الشخصية والمؤسسية، والتي سوف تُستخدم في معرفة الفروق، و تأثيرها على المتغير المستقل،
نفصلها في الآتي:

أولاً- بيانات المسيرين: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التخصص العلمي أو المهني، الخبرة، التكوين.

ثانياً- بيانات المؤسسات: الحجم (عدد العمال)، العمر، نطاق السوق، نمط الإدارة.

الجزء الثاني: مدى استخدام مسيري المؤسسات الاقتصادية لأدوات التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية.

هذا الجزء من الاستبيان فهو عبارة عن مقياس يهدف إلى تحليل واقع استخدام المؤسسات الاقتصادية لسلسلة القيمة كأداة

التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من العبارات بلغ عددها 17 ضمن ثلاثة محاور رئيسية:

← المحور الأول: يتعلق بالتعرف على درجة الوعي والمعرفة بأهمية سلسلة القيمة في المؤسسات محل الدراسة والذي

يتضمن 05 عبارات.

← المحور الثاني: يتعلق بدرجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية في المؤسسات عينة الدراسة

والذي يتضمن 07 عبارات.

← المحور الثالث: يتعلق بتحديات ومعوقات التي يمكن مواجهتها المؤسسات محل الدراسة خلال استخدامها سلسلة القيمة،

حيث حول قدر المستطاع وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع متطلبات المتغيرات ذات التأثير على فرضيات

الدراسة مع استخدام أسئلة مباشرة وواضحة من اجل حصول على الإجابة واضحة وسهولة تحليلها وبعد الانتهاء من الإعداد

الاستبيان بشكل نهائي تم توزيعه على العينة المقصودة من المديرين والمسيرين في المؤسسات عينة الدراسة.

2- دراسة صلاحية الاستبيان

■ **الصدق الظاهري:** حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت (05) أعضاء في الهيئة التدريسية، لأخذ

بملاحظاتٍ هم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق لأهداف البحثية المرجوة من الدراسة،

حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديلات، وبذلك خرج الاستبيان في صورتها النهائية

■ **قياس الصدق البنائي:** تم ذلك باستخدام مقياس ألفا كرومباخ للتعرف على مدى ثبات نتائج الاستبيان في حال تكرار عملية

توزيعه على عينة مخالفة حيث يؤخذ هذا المعامل قيم من بين (0-1) فكلما كانت قيمة المعامل اقرب للواحد كان هناك ثبات

للفقرات، إلى جانب استخراج قيمة صدق المحك الذي يعبر على قدرة الاستبيان على قياس الموضوع الذي جعل من أجله.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS 24 ومن أجل الحصول على النتائج، سوف يتم هنا

عرض مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بعينة الدراسة؛

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية:

في هذا المطلب سوف يتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، المتواجدة في القسم الأول من الاستبيان و المرتبة كما يلي: (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي، التخصص).

الفرع الأول: خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

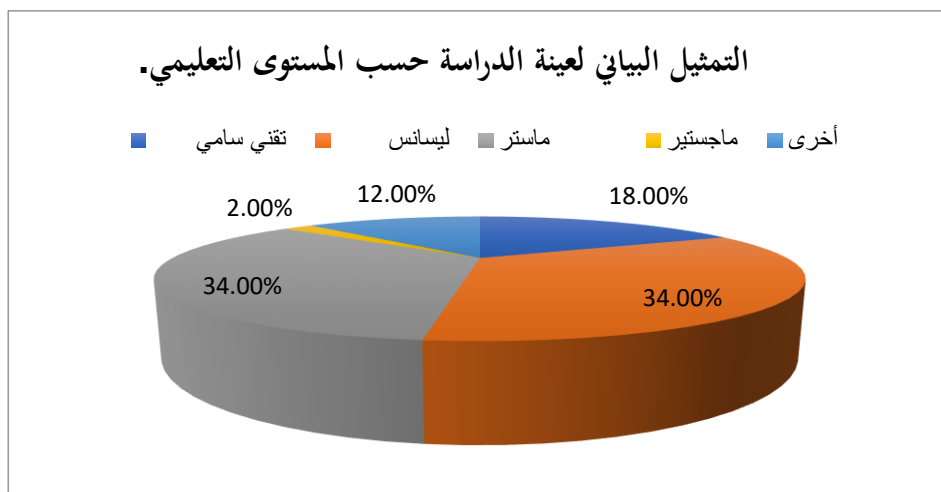
وهذا ما تم تلخيصه في الجدول الموالي بال تكرارات والنسب المئوية، ثم تمثيل ذلك بيانيا كالتالي:

الجدول رقم (1-2): توزيع عينة الدراسة بناء على المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوي التعليمي
18.0 %	9	تقني سامي
34.0 %	17	ليسانس
34.0 %	17	ماستر
2.0 %	1	ماجستير
12.0 %	6	أخرى
100.0 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss22

ومن اجل إعطاء صورة أكثر وضوح لنسب المتحصل عليها فقد تم تمثيلها بالاستعانة ب EXCEL بياني كما يلي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول أعلاه، وباستعمال برنامج EXECL.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

ويلاحظ انه اكبر نسبة من أفراد العينة هي 34% والتي تمثل الأفراد الحائزين على شهادة الماستر و الماجستير، ثم يليهم الأفراد المتحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 18%، ثم نسبة 12% التي تمثل مختلف المستويات العلمية لآخرة الغير المذكور سابق أم بنسبة لأقل نسبة فكانت من نصيب الشهادة الماجستير .

- ومنه يمكننا ملاحظة أنه هناك تنوع مقبول في عينة الدراسة الأمر الذي يؤكد عشوائيتها.

أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: تتوزع عينة المدروسة حسب الخبرة المهنية كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم(2-2): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

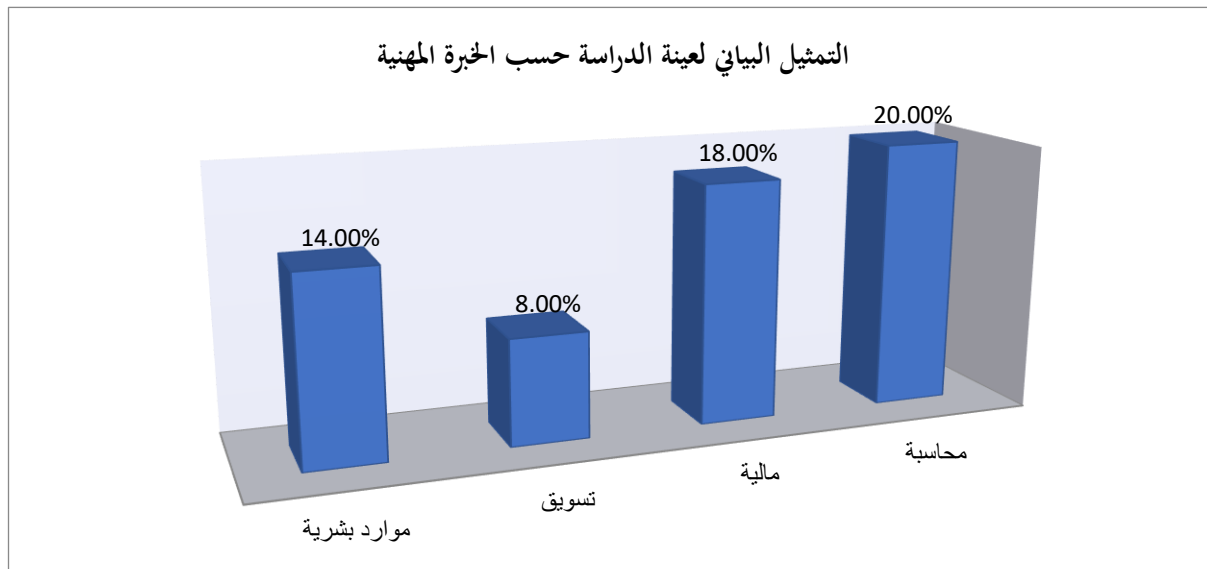
النسبة	العدد	الأصناف
40.0%	20	سنوات 06 أقلمن
20.0%	10	سنوات 10 إلى 06 من
24.0%	12	سنة 15 إلى 11 من
10.0%	5	سنة 20 إلى 16 من
6.0%	3	سنة 20 أكثر من
100.0%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss22

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

ولإعطاء تصور أوضح حول توزيع عينة الدراسة تم إعداد الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول أعلاه وباستعمال برنامج Excel.

يوضح الشكل أعلاه أن 40% من العينة الدراسة يمتلكون خبرة أقل من 06 سنوات وهذا عامل ليس مشجع ومساعد لتمكنهم من تحليل البيئة الداخلية عامة وتمكنهم من استخدام أسلوب أو أداة التحليل سلسلة القيمة بصفة خاصة، حيث تعتبر الخبرة من العوامل الحاسمة في ممارسة التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرار بينما تليها الخبرة التي تتراوح بين 11-15 سنة التي تمثل نسبة 24% ويشكل أصحاب الخبرة التي تتراوح بين 6-10 سنوات نسبة 20%، أم أقل نسب كانت من نصيب كل من أصحاب الخبرة التي تتراوح 16-20 سنوات والعينة التي تمتلك خبرة أكثر من 20 سنة على التوالي كل من نسبة 10% و 6%.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي:

حيث تتوزع عينة المدروسة حسب الخبرة المهنية كما يوضحه الجدول أدناه:

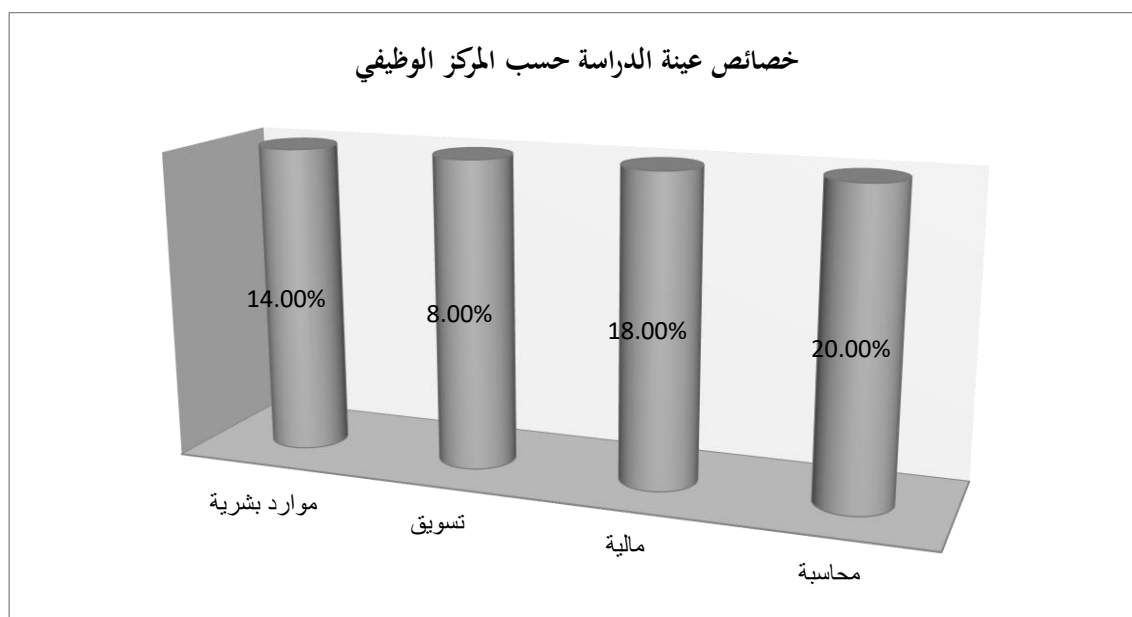
جدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي:

الأصناف	العدد	النسبة
مالك مسير	1	2.0%
محاسب	5	10.0%
رئيس مصلحة	18	36.0%
عامل إداري	26	52.0%
المجموع	50	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss22

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الشكل رقم (2-3): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول أعلاه، وباستعمال برنامج Excel.

لدينا نسبة 52% من عينة الدراسة، وهي اعلي نسبة للمنصب العامل لإداري، أما 36% فهي تمثل منصب رئيس المصلحة واكل نسبتين بترتيب 10% و 2% فكانت من نصيب من يمتلكون منصب المحاسب ومسير مالك وهي اقل نسبة.

ثالثا: خصائص العينة حسب التخصص العلمي:

تتوزع العينة حسب التخصص كما يوضحه الجدول أدناه:

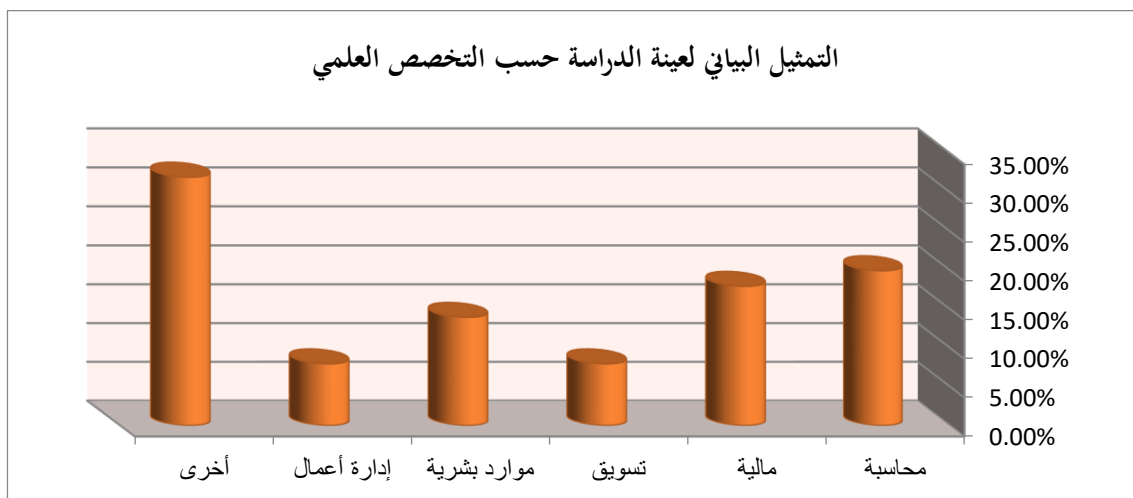
جدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي:

النسبة	العدد	الطابع العلمي
20.0%	10	محاسبة
18.0%	9	مالية
8.0%	4	تسويق
14.0%	7	موارد بشرية
8.0%	4	إدارة أعمال
32.0%	16	أخرى
100.0%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss22

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول أعلاه، وباستعمال برنامج Excel.

من خلال ما سبق نلاحظ أن 32% يحملون شهادات علمية في تخصصات تقنية سواء من الجامعات أو معاهد التكوين (الهندسة، الطاقة، الميكانيك، ...) والتي تمثل أعلى نسبة، أما 20% تمثل الأفراد العينة الذين يحملون شهادات في تخصص المحاسبة، يليهم تخصص المالية بنسبة 18% و الموارد البشرية بنسبة 14%، اقل نسبة كانت تمثل مل من يحملون سعادات في تخصص (تسويق، أعمال إدارة) بنسبة 8%.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات عينة الدراسة

1 الحجم: تتوزع المؤسسات عينة الدراسة حسب الحجم كما يوضحه الشكل أدناه

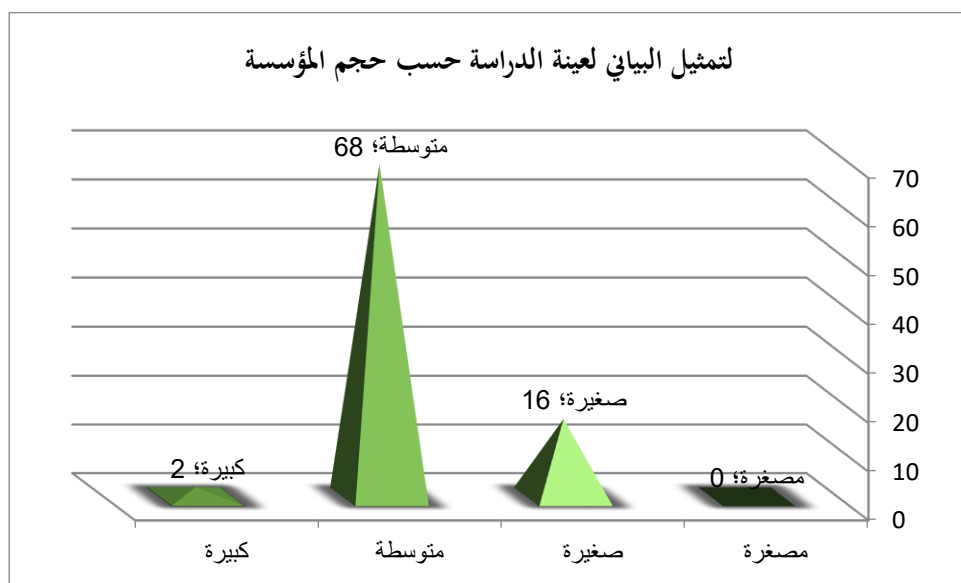
جدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة:

الأصناف	العدد	النسبة
مصغرة	7	14.0
صغيرة	8	16.0
متوسطة	34	68.0
كبيرة	1	2.0
المجموع	50	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss22.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الحجم المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول أعلاه وباستعمال برنامج Excel.

توضح البيانات أن المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها ما بين 50 و 249 عاملاً، تمثل نسبة 68% من العينة وهي المؤسسات المتوسطة، أما التي يتراوح عدد عمالها ما بين 10 و 49 عاملاً فتمثل نسبة 16% من العينة ونسبة 14% للمؤسسات الصغيرة، وأقل نسبة التي هي 2% كانت للمؤسسات الكبيرة.

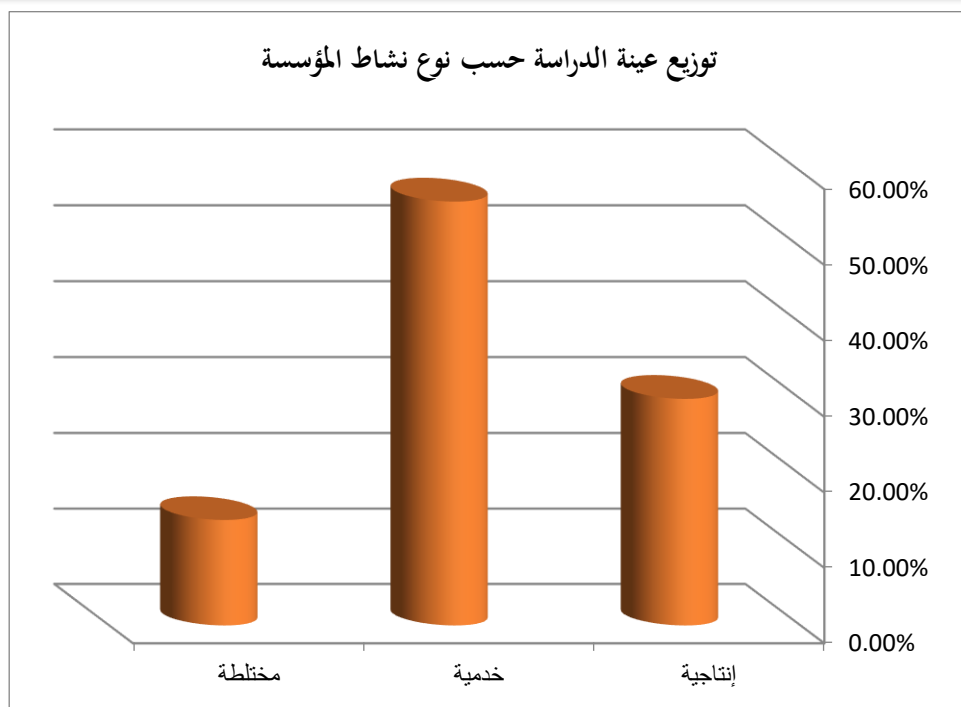
خصائص العينة حسب نوع النشاط

2- خصائص العينة حسب نوع النشاط المؤسسة: تتوزع المؤسسات عينة الدراسة حسب نشاطها كما يوضحه الشكل أدناه:

جدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب نوع نشاط المؤسسة:

النسبة	العدد	نوع النشاط
30.0%	15	إنتاجية
56.0%	28	خدمية
14.0%	7	مختلطة
100.0%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss22



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول أعلاه، وباستعمال برنامج Excel.

حيث نلاحظ أن اغلب الأفراد العينة ينشطون في المؤسسات الخدمية وتمثل نسبة 56.0%، في حين بلغت نسبتهم في المؤسسات الإنتاجية 30.0%، ونسبة 14.0% في المؤسسات المختلطة .

المطلب الثاني: صدق والثبات والاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

ولإجراء هذه الدراسة، تم التحقق أولاً من صدق وثبات استبيان عن طريق التحكيم، ثم حساب معامل ألفا لكرومباخ، وتم حساب التناسق الداخلي لكل محور من محاور الاستبيان.

أولاً - صدق و الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

هنا تم لاعتماد على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم تقييم الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية .

1الصدق الظاهري:

لقد تم التأكد من صدق المحتوى الأداة القياس (الاستبيان) و مستخدمة في هذه الدراسة حيث تم عرضها تعد تطوير الشكل الأولى لها على خمسة من نخبة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمه اخضر بالوادي وللتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ومن وضوحها وسلامة صياغاتها. ومن اجل إن يكون مناسباً للدراسة الإحصائية وللوصول من خلاله إلى نتائج تجيب على الإشكالية المطروحة، وقد تم الأخذ بعض الفقرات، كما تم تعديل فقرات أخرى، حتى تم التوصل للصورة النهائية للاستبيان.

2الصدق البنائي:

بالإضافة إلى الصدق الظاهرة، يتم التحقق من صحة الأداة عن طريق التحقق من الاتساق الداخلي لمحور أداة البحث عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة وجميع عبارات الاستبيان، وهو ما سنفسره على النحو التالي:

الفصل الثاني:الجانب التطبيقي للدراسة

المحور الأول:

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيم معاملات الارتباطات بين مختلف عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور بالاعتماد على مختلف ردود المستجوبين كل على حدى فقد كانت في أغلبها قوية وذات معنوية إحصائية فقد تراوحت بين 0.640 إلى 0.744 والتي تعتبر قوية، كما أنها فاقت 0.3 الأمر الذي يمكن من الاعتماد عليها في التحليل، وبالتالي يمكننا القول بأن هناك اتساق داخلي بين عبارات المحور الأول

الجدول رقم (2-7): الارتباط بين عبارات المحور الأول مع إجمالي المحور.

المتوسط المحور	عبارات المحور الأول	
0.744**	معامل الارتباط Pearson	المحور الأول - س1.
0.000	المعنوية sig	
0.713**	معامل الارتباط Pearson	المحور الأول - س2.
0.000	المعنوية sig	
0.674**	معامل الارتباط Pearson	المحور الأول - س3.
0.000	المعنوية sig	
0.640**	معامل الارتباط Pearson	المحور الأول - س4.
0.000	المعنوية sig	
0.718**	معامل الارتباط Pearson	المحور الأول - س5.
0.000	المعنوية sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

المحور الثاني:

من خلال الجدول أنه نلاحظ أن قيم معاملات الارتباطات بين مختلف عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور بالاعتماد على مختلف ردود المستجوبين كل على حدى فقد كانت في أغلبها قوية وذات معنوية إحصائية، فقد تراوحت بين 0.573 إلى 0.764 والتي تعتبر قوية، كما أنها فاقت 0.3 الأمر الذي يمكن من الاعتماد عليها في التحليل، كما تجدر الإشارة إلى كون جميع العبارات هنا ذات معنوية إحصائية كون أن القيمة الاحتمالية كانت جميع العبارات أقل من مستوى المعنوية المعمول به، 0.05 وبالتالي يمكننا القول بأن هناك اتساق داخلي بين عبارات المحور الثاني.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (2-8): الارتباط بين عبارات المحور الثاني مع إجمالي المحور.

المتوسط المحور	عبارات المحور الثاني	
0.573**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثاني - س1.
0.000	المنعوية sig	
0.722**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثاني - س2.
0.000	المنعوية sig	
0.635**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثاني - س3.
0.000	المنعوية sig	
0.764**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثاني - س4.
0.000	المنعوية sig	
0.579**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثاني - س5.
0.000	المنعوية sig	
0.599**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثاني - س6.
0.000	المنعوية sig	
0.659**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثاني - س7.
0.000	المنعوية sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

المحور الثالث:

من خلال الجدول أنه نلاحظ أن قيم معاملات الارتباطات بين مختلف عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور بالاعتماد على مختلف ردود المستجوبين كل على حدى فقد كانت في أغلبها قوية وذات معنوية إحصائية، فقد تراوحت بين 0.456 إلى 0.774 والتي تعتبر قوية، كما أنها فاقت 0.3 الأمر الذي يمكن من الاعتماد عليها في التحليل، كما تجدر الإشارة إلى كون جميع العبارات هنا ذات معنوية إحصائية كون أن القيمة الاحتمالية كانت جميع العبارات أقل من مستوى المعنوية المعمول به، 0.05 وبالتالي يمكننا القول بأن هناك اتساق داخلي بين عبارات المحور الثالث .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (9-2): الارتباط بين عبارات المحور الثالث مع إجمالي المحور.

المتوسط المحور	عبارات المحور الثالث	
0.774**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثالث - س1.
0.000	القيمة المعنوية sig	
0.682**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثالث - س2.
0.000	القيمة المعنوية sig	
0.554**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثالث - س3.
0.000	القيمة المعنوية sig	
0.531**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثالث - س4.
0.000	القيمة المعنوية sig	
0.456**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثالث - س5.
0.000	القيمة المعنوية sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

ثانياً - ثبات أداة القياس:

من أجل حساب وتقييم ثبات أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرومباخ، ومن ثم حساب معامل الصدق حيث تم عرض نتائجها كما يلي:

الجدول رقم (10-2): معامل الصدق والثبات لمحاور الاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل كرومباخ	معامل الصدق
المحور الأول	05	0.735	0.857
المحور الثاني	07	0.750	0.866

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

0.832	0.692	05	المحور الثالث
0.925	0.855	17	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال الجدول رقم (10-2) نلاحظ أن قيمة ألفا كرومباخ بالنسبة لمختلف محاور الدراسة قد تراوحت بين 0.692 و 0.750 كما كانت قيمتها بالنسبة لإجمالي الاستبيان، 0.855. ويلاحظ أن تلك القيم قد فاقت 60% إلى جانب كون قيم معاملات صدق (والتي تساوي الجذر التربيعي قيمة ألفا كرومباخ) المحك قد فاقت، 0.8 وبالتالي يمكن القول بأن أداة الدراسة بما احتوته من محاور عبارات صالحة لقياس ما خصصت له، ويمكن الاعتماد عليها في الحصول على نتائج ذات دلالة.

المطلب الثالث: عرض نتائج مختلف محاور الاستبيان

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة من خلال ما احتوته من محاور بغرض الإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية، وبالتالي إثبات أو نفي مختلف الفرضيات.

أولاً- التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

حيث سيتم في هذا الجزء تحديد كل من نوع التحليل الذي سوف نعتمده في باقي الدراسة والتحليل الإحصائي، وذلك لم له من أهمية في يوضح للباحث الطريق الذي سوف يعتمده في استعمال الطرق المناسبة لدراسته، وتجدد الإشارة إلى أنه هناك شيئين أساسيين في هذا الإطار والمتعلقة أساساً بدراستنا هذه:

تعتبر مختلف المتغيرات المتمثلة في إجابات العينة حول مختلف فقرات الاستبيان رتبته كونها تراوحت بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة والتي تم إعطاؤها أوزان نسبية تراوحت بين 1 و 5.

بحيث يوضح هذا الجدول بدوره نتائج اختبار التوزيع الطبيعية بالاعتماد على كل من إحصائية كولغوروفسميرنوف مع القيمة الاحتمالية الخاصة، وذلك من خلال حساب كل محور على حدا لإجابات عينة الدراسة إلى جانب إحصائية شايبرو ويلك، ثم لمجموع المحاور والتي كانت تخص كل من درجة الوعي بأهمية سلسلة القيمة، درجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية، وكل من تحديات ومعوقات التي يمكن إن تواجههم في استخدام سلسلة القيمة، وفي الأخير قيم توزيع الاختبار التوزيع الطبيعي لجميع المحاور ككل؛

حيث يعتمد عموماً فان هذا النوع من الدراسة المعتمدة على الاستبيان والتي تركز على تحليل ليكارت تكون غير خاضعة للتوزيع الطبيعي والذي سوف يتم إبرازه وفق اختبار كولغوروفسميرنوف والذي كان كالتالي:

✓فرضيات الاختبار:

H0 تشير هذه الفرضية إلى أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

H1 تشير هذه الفرضية إلى أن متغيرات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

✓دالة الاختبار: وهي مبنية الجدول التالي:

جدول رقم (11-2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمختلف المحاور

إحصائية Shapiro-Wilk		Kolmogorov- Smirnova - إحصائية				محاور الدراسة
الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإحصائية	الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإحصائية	
0.147	50	0.965	0.056	50	0.123	إجمالي_المحور 1
0.674	50	0.983	0.200*	50	0.100	إجمالي_المحور 2
0.098	50	0.961	0.001	50	0.169	إجمالي_المحور 3
0.655	50	0.982	0.200*	50	0.094	إجمالي_المحاور

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22

✓ تلخيص نتائج الاختبار:

■ بالنسبة لمحور الأول: درجة الوعي بأهمية سلسلة القيمة نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للإحصائية كولمغوروفسميرنوف وكذلك لإحصائية شاييرو ويليك كانت في إجمالها أكبر من مستوى المعنوية، 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية H_0 التي تقول بأن إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

■ بالنسبة لمحور الثاني: درجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للإحصائية كولمغوروفسميرنوفوكذلك لإحصائية شاييرو ويليك كانت في إجمالها أكبر من مستوى المعنوية، 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية H_0 التي تقول بأن إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

■ بالنسبة لمحور الثالث: لدرجة استخدام من تحديات ومعوقات التي يمكن إن تواجههم في استخدام سلسلة القيمة نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للإحصائية كولمغوروفسميرنوف اقل من 0.05 من ما يعني انه لا تتبع توزيع طبيعي بالنسبة للاختبار لأخير إما كذلك لإحصائية شاييرو ويليك كانت قيمتها أكبر من مستوى المعنوية، 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية H_1 التي تقول بأن إجابات أفراد العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي، غير أننا سنعتمد على نظرية النهاية المركزية باعتبار إن حجم العينة أكبر من 30 مفردة

❖ وكاختبار إجمالي لجميع المحاور فإنه حقق مستوى معنوية: 0.200، 0.655 لكل من لاختباري كولمغوروفسميرنوف و لإحصائية شاييرو على التوالي، هذا يعني مجموع المحاور الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني:الجانب التطبيقي للدراسة

ثانيا - نتائج وآراء العينة لكل محور من محاور الدراسة:

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جدول، حيث بويت الإجابات على حسب لتسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وقد تم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق بها من نسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر المستجوبين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، كما تم حساب قيمة إحصائية ستودنت.

✓ نتائج آراء العينة حول المحور الأول الوعي بأهمية سلسلة القيمة:

للإجابة على الفرضيات المتعلقة بدرجة الوعي بأهمية سلسلة القيمة لدى مؤسسات عينة الدراسة، تم إعداد الجدول التالي الذي والذي يحتوي مختلف العبارات المتعلقة بهذا المحور والتي كان عددها 05، بالإضافة إلى ذلك تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة مع قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها من أجل إعطاء صورة وصفية عن استجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (12-2): مختلف نتائج آراء العينة حول الوعي بأهمية سلسلة القيمة

الأهمية النسبية	الترتيب	المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					عبارات المحور الأول
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
درجة كبيرة	04	0.712	3.940	11	25	14	/	/	1
درجة كبيرة	03	0.714	3.980	10	31	7	2	/	2
درجة كبيرة	05	0.718	3.880	09	27	13	1	/	3
درجة كبيرة	02	0.755	3.960	08	36	3	2	1	4
درجة كبيرة	01	0.769	4.020	11	32	5	1	1	5

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22

يوضح الجدول أعلاه تقييم إجابات المبحوثين حول درجة الوعي بأهمية سلسلة القيمة، بالإضافة إلى الإحصائيات الوصفية التي تمثلت في كل من المتوسط الحسابي المرجح باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يعطي صورة حول اتجاه إجابات العينة، إلى جانب حساب الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور والذي يعبر عن تشتت استجابات الأفراد مما يعطي صورة عن وجود توافق بين مختلف الإجابات من عدمه، وهنا سوف نفصل نتائج الجدول كما يلي:

الفصل الثاني:الجانب التطبيقي للدراسة

بالنسبة لمختلف فقرات محور درجة الوعي بأهمية سلسلة القيمة وبالاعتماد على جميع الفقرات التي جاءت تحت هذا المحور التي كان عددها 05 فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين 3.880 و 4.020 والذي جاء في فئة الدرجة الكبيرة، إلى جانب ذلك فالانحراف المعياري تراوح بين 0.712 و 0.769 والذي يعتبر مقبول عنها مما يعبر عن وجود شبه إجماع بين استجابات أفراد العينة على تلك الدرجة الكبيرة المعبر، كما احتلت العبارة رقم 05 المرتبة الأولى من خلال كونها وافقت أعلى وسط حسابي وصولاً إلى آخر عبارة من حيث الترتيب وهي العبارة رقم 03.

■ بعد التطرق إلى مختلف العبارات للمحور الأول المتعلقة بدرجة الوعي بأهمية سلسلة القيمة في المؤسسات عينة الدراسة، سيتم التطرق هنا إلى إجمالي عبارات المحور من خلال عرض الخصائص الوصفية من متوسط وانحراف معياري بالإضافة إلى القيمة الاحتمالية لاختبار ستودنت لها من خلالها نقيس المعنوية الإحصائية وبالتالي نقبل أو نستبعد الفرضية محل المناقشة ومن ثم تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (13-2) إجمالي محور نتائج آراء العينة حول الوعي بأهمية سلسلة القيمة

المحور الأول	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت (t)	القيمة الإحصائية	الأهمية النسبية
الوعي بأهمية سلسلة القيمة	3.956	0.511	13.214	0.000	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول أعلاه فإن المتوسط الحسابي للمحور الأول كانت قيمته 3.956 والتي من خلالها يمكن اعتبار أن: هناك درجة كبيرة جداً من الوعي بأهمية سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة وفق إجابات العينة، كما كان الانحراف المعياري 0.512 والذي يعبر على التشتت غير الكبير مقارنة بما سبق من الانحرافات المعيارية، أي أن هناك شبه إجماع من طرف العينة على تلك الدرجة الكبيرة من الوعي بسلسلة القيمة في المؤسسات محل الدراسة، كما إن القيمة لإحصائية ل: Sig كانت 0.000 أي وهي أقل من 0.05 وهذا معناه أن هناك معنوية إحصائية لتلك الدرجة الكبيرة المعبر عنها من قبل المستجوبين.

✓ ملخص القول: يتم رفض الفرضية الأولى القائلة بعدم وجود وعي لدى الأفراد بأهمية تحليل سلسلة القيمة، ويمكننا القول بأن هناك درجة كبيرة من الوعي بأهمية سلسلة القيمة في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي.

✓ نتائج آراء العينة حول المحور الثاني الدرجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية:

للإجابة على الفرضيات المتعلقة بدرجة الوعي بأهمية سلسلة القيمة لدى مؤسسات عينة الدراسة، تم إعداد الجدول التالي الذي يحتوي مختلف العبارات المتعلقة بهذا المحور والتي كان عددها 07، بالإضافة إلى ذلك تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة مع قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها من أجل إعطاء صورة وصفية عن استجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (14-2): مختلف نتائج آراء العينة حول درجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية:

الاستجابات	المؤشرات الإحصائية					الترتيب	الأهمية النسبية		
	عبارات	غير	غير	محايد	موا			موافق	المتوسط
المحور الثاني	موافق	موافق	موافق	محايد	موا	موافق	المتوسط	الانحراف	
بشدة	موافق	موافق	موافق	محايد	موا	موافق	المتوسط	الانحراف	
بشدة	موافق	موافق	موافق	محايد	موا	موافق	المتوسط	الانحراف	
1	2	6	5	11	26	3.760	1.060	04	درجة كبيرة
2	1	3	18	21	7	3.600	0.881	05	درجة كبيرة
3	1	4	17	23	5	3.540	0.862	07	درجة كبيرة
4	1	6	10	17	16	3.820	1.082	03	درجة كبيرة
5	1	/	11	23	15	4.040	0.781	02	درجة كبيرة
6	2	6	10	25	7	3.580	1.012	06	درجة كبيرة
7	1	1	4	32	12	4.060	0.767	01	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

يوضح الجدول أعلاه تقييم إجابات العينة حول درجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية، بالإضافة إلى الإحصائيات الوصفية التي تمثلت في كل من المتوسط الحسابي المرجح باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يعطي صورة حول اتجاه إجابات العينة، إلى جانب حساب الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور والذي يعبر عن تشتت استجابات الأفراد مما يعطي صورة عن وجود توافق بين مختلف الإجابات من عدمه، وهنا سوف نفصل نتائج الجدول كما يلي: بالنسبة لمختلف فقرات محور درجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية وبالاعتماد على جميع الفقرات التي جاءت تحت هذا المحور التي كان عددها 07 فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين 3.540 و 4.060 والذي جاء في فئة الدرجة الكبيرة، إلى جانب ذلك فالانحراف المعياري تراوح بين 0.767 و 1.082 والذي يعتبر مقبول عنها مما يعبر عن وجود شبه إجماع بين استجابات أفراد العينة على تلك الدرجة الكبيرة المعبر، كما احتلت العبارة رقم 07 المرتبة الأولى من خلال كونها وافقت أعلى وسط حسابي وصولاً إلى آخر عبارة من حيث الترتيب وهي العبارة رقم 03.

■ بعد التطرق إلى مختلف العبارات للمحور الثاني المتعلقة بدرجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية في المؤسسات عينة الدراسة، سيتم التطرق هنا إلى إجمالي عبارات المحور من خلال عرض الخصائص الوصفية من متوسط وانحراف

الفصل الثاني:الجانب التطبيقي للدراسة

معياري بالإضافة إلى القيمة الاحتمالية لاختبار ستودنت لها من خلالها نقيس المعنوية الإحصائية وبالتالي نقبل أو نستبعد الفرضية محل المناقشة ومن ثم تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (15-2) إجمالي محور نتائج آراء العينة حول درجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت (t)	القيمة الإحصائية	الأهمية النسبية
درجة الاستخدام	3.771	0.587	9.289	0.000	درجة كبيرة
سلسلة القيمة					

من خلال الجدول أعلاه فإن المتوسط الحسابي للمحور الثاني كانت قيمته 3.771 والتي من خلالها يمكن اعتبار أن: هناك درجة كبيرة جدا من استخدام سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة وفق إجابات العينة، كما كان الانحراف المعياري 0.587 والذي يعبر على التشتت غير الكبير مقارنة بما سبق من الانحرافات المعيارية، أي أن هناك شبه إجماع من طرف العينة على تلك الدرجة الكبيرة من استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات محل الدراسة، كما إن القيمة لإحصائية ل: Sig كانت 0.000 أي وهي أقل من 0.05 وهذا معناه رفض للفرضيات المحور الثاني.

❖ ملخص القول: نرفض الفرضية الثانية القائلة «لا تستخدم المؤسسات محل الدراسة سلسلة القيمة في كأداة لتحليل

البيئة الداخلية» ويمكننا القول بأن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على تحليل سلسلة القيمة بدرجة كبيرة باعتبارها أداة

لتحليل البيئة الداخلية

✓ نتائج آراء العينة حول المحور الثالث مواجهة تحديات ومعوقات في استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية:

للإجابة على الفرضيات المتعلقة بمواجهة تحديات ومعوقات في استخدام سلسلة القيمة لدى مؤسسات عينة الدراسة، تم إعداد الجدول التالي والذي يحتوي مختلف العبارات المتعلقة بهذا المحور والتي كان عددها 05، بالإضافة إلى ذلك تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة مع قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها من أجل إعطاء صورة وصفية عن استجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (16-2): مختلف نتائج آراء العينة مواجهة تحديات ومعوقات في استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية:

الأهمية النسبية	الترتيب	المؤشرات الإحصائية	الاستجابات						
			عبارات المحور الثالث	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موا	موافق	المتوسط الانحراف المعياري المرجح
درجة كبيرة	02	0.682	4.060	12	30	7	1	/	1
درجة كبيرة	03	0.727	3.960	8	35	5	1	1	2
درجة كبيرة	05	0.797	3.760	8	25	14	3	/	3
درجة كبيرة	01	0.564	4.260	16	31	/	/	/	4
درجة كبيرة	04	0.707	3.900	7	33	9	/	1	5

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

يوضح الجدول أعلاه تقييم إجابات العينة حول مواجهة تحديات ومعوقات في استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية، بالإضافة إلى الإحصائيات الوصفية التي تمثلت في كل من المتوسط الحسابي المرجح باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يعطي صورة حول اتجاه إجابات العينة، إلى جانب حساب الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور والذي يعبر عن تشتت استجابات الأفراد مما يعطي صورة عن وجود توافق بين مختلف الإجابات من عدمه، وهنا سوف نفصل نتائج الجدول كما يلي:

بالنسبة لمختلف فقرات محور مواجهة تحديات ومعوقات في استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية و بالاعتماد على جميع الفقرات التي جاءت تحت هذا المحور التي كان عدد، 05 فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين 3.760 و 4.260 والذي جاء في فئة الدرجة الكبيرة، إلى جانب ذلك فالانحراف المعياري تراوح بين 0.564 و 0.797 والذي يعتبر مقبول عنها مما يعبر عن وجود شبه إجماع بين استجابات أفراد العينة على تلك الدرجة الكبيرة المعبر، كما احتلت العبارة رقم 04 المرتبة الأولى من خلال كونها وافقت أعلى وسط حسابي وصولاً إلى آخر عبارة من حيث الترتيب وهي العبارة رقم 03.

■ بعد التطرق إلى مختلف العبارات للمحور الثالث المتعلقة بتحديات ومعوقات الممكنة في استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسات عينة الدراسة، سيتم التطرق هنا إلى إجمالي عبارات المحور من خلال عرض الخصائص

الفصل الثاني:الجانب التطبيقي للدراسة

الوصفية من متوسط وانحراف معياري بالإضافة إلى القيمة الاحتمالية لاختبار ستودنت لها من خلالها نقيس المعنوية الإحصائية وبالتالي نقبل أو نستبعد الفرضية محل المناقشة ومن ثم تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (17-2): إجمالي محور نتائج آراء العينة حول مواجهة تحديات ومعوقات في استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية

المحور الثالث	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت (t)	القيمة الإحصائية	الأهمية النسبية
درجة الاستخدام سلسلة القيمة	3.988	0.418	16.683	0.000	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول أعلاه فإن المتوسط الحسابي للمحور الثالث كانت قيمته 3.988 والتي من خلالها يمكن اعتبار أن: هناك درجة كبيرة جدا من التحديات التي تواجهها في استخدام سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة وفق إجابات العينة، كما كان الانحراف المعياري 0.418 والذي يعبر على التشتت غير الكبير مقارنة بما سبق من الانحرافات المعيارية، أي أن هناك شبه إجماع من طرف العينة على تلك الدرجة الكبيرة من استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات محل الدراسة، كما إن القيمة لإحصائية ل: Sig كانت 0.000 أي وهي أقل من 0.05 وهذا معناه قبول للفرضيات المحور الثالث .

❖ ملخص القول: نرفض الفرضية الثالثة القائلة «لا تواجه المؤسسات محل الدراسة أي تحديات تحول دون استخدام سلسلة القيمة» بالعكس هناك عدة تحديات وبينها التكلفة الاقتصادية لسلسلة القيمة.

ثالثا- دراسة أثر اختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية على مختلف المحاور:

تعتبر دراسة أثر اختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة على مختلف المتغيرات ذات أهمية بالغة، والتي من شأنها أن تساعد المؤسسة على الوقوف على بعض الجزئيات التي تؤثر على تلك المتغيرات المدروسة، والتي مردها إلى مجموعة من الخصائص كالمستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي، التخصص، حجم المؤسسة المشتغل فيها، نوع المؤسسة، سوف يتم هنا التطرق إلى دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية وربطها بمحاور الدراسة في المؤسسات محل الدراسة.

1- دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف محاور الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

هذا الجزء سوف يتم تخصيصه لتقييم أثر الاختلاف في المستوى التعليمي للأفراد عينة الدراسة على مختلف المحاور ضمن الجدولين

التاليين:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم (18-2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

جميع المحاور	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	المستوى التعليمي	
3.812	3.911	3.635	3.889	المتوسط	تقني سامي
0.222	0.226	0.350	0.362	الانحراف المعياري	
3.960	4.105	3.882	3.894	المتوسط	
0.420	0.406	0.670	0.436	الانحراف المعياري	
3.975	3.941	3.831	4.152	المتوسط	
0.501	0.499	0.602	0.614	الانحراف المعياري	
3.543	3.600	3.428	3.600	المتوسط	
/	/	/	/	الانحراف المعياري	
3.749	3.966	3.547	3.733	المتوسط	
0.528	0.463	0.641	0.546	الانحراف المعياري	
3.905	3.988	3.771	3.956	المتوسط	
0.432	0.418	0.587	0.512	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة باختلاف فئاتهم وفق متغير المستوى التعليمي حول مختلف محاور الدراسة فقد تراوحت بين 3.600 و 4.125 بالنسبة للمحور الأول، وبين 3.428 و 3.882 بالنسبة للمحور الثاني، وبين 3.600 و 4.105 بالنسبة للمحور الثالث، أما بالنسبة لإجمالي المحاور فقد تراوحت متوسطات إجابات الأفراد بين 3.543 و 3.960 أما بخصوص الانحرافات المعيارية التي تعبر على تشتت إجابات الأفراد حول مختلف المتوسطات الحسابية فقد كانت كلها أقل من الواحد وهذا ما يعبر على شبه الإجماع بين آراء أفراد العينة المحاور المدروسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. ✓ من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق تم القيام باختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم (19-2): تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

المستوي التعليمي	المجموع	درجة الحرية	متوسط	إحصائية F فيشر	القيمة الإحصائية
	المربعات		المربعات	Sig	
المحور الأول	بين المجموعات	4	0.297	1.150	0.346
	داخل المجموعات	45	0.259		
	إجمالي	49			
المحور الثاني	بين المجموعات	4	0.214	0.601	0.664
	داخل المجموعات	45	0.356		
	إجمالي	49			
المحور الثالث	بين المجموعات	4	0.120	0.666	0.619
	داخل المجموعات	45	0.180		
	إجمالي	49			
إجمالي	بين المجموعات	4	0.120	0.639	0.637
	داخل المجموعات	45	0.193		
	إجمالي	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية للمحاور الأول والثاني والثالث كانت أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق. في إجابات الأفراد لمتغير المستوى التعليمي. وبالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فقد كانت القيمة الاحتمالية له 0.637 والتي هي أكبر من، 0.05 وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق في إجابات الأفراد تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

❖ وبالتالي يتأكد القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

2-دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف محاور الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية:

وفي هذا الجزء سوف يتم تخصيصه لتقييم أثر الاختلاف في الخبرة المهنية للأفراد عينة الدراسة على مختلف المحاور ضمن الجدولين التاليين:

جدول رقم (20-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	جميع المحاور	
المتوسط	4.1100	3.9714	4.1100	4.0638	
أقل من 06 سنوات	الانحراف المعياري	0.412	0.502	0.397	0.331
المتوسط	3.7600	3.6286	3.8400	3.7429	
من 06 إلى 10 سنوات	الانحراف المعياري	0.497	0.564	0.386	0.437
المتوسط	3.9167	3.6905	3.9333	3.8468	
من 11 إلى 15 سنة	الانحراف المعياري	0.673	0.677	0.506	0.558
المتوسط	4.0000	3.6571	3.9200	3.8590	
من 16 إلى 20 سنة	الانحراف المعياري	0.509	0.811	0.460	0.482
المتوسط	3.6667	3.4286	4.0000	3.6984	
أكثر من 20 سنة	الانحراف المعياري	0.305	0.142	0.000	0.148
إجمالي	المتوسط	3.9560	3.7714	3.9880	3.9051
الانحراف المعياري	0.512	0.587	0.418	0.432	

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة باختلاف فئاتهم وفق متغير المستوى الخبرة المهنية حول مختلف محاور الدراسة فقد تراوحت بين 3.666 و 4.110 بالنسبة للمحور الأول، وبين 3.428 و 3.971 بالنسبة للمحور الثاني، وبين 3.840 و 4.110 بالنسبة للمحور الثالث، و أما بالنسبة لإجمالي المحاور فقد تراوحت متوسطات إجابات الأفراد بين 3.698 و 4.063 أما بخصوص الانحرافات المعيارية التي تعبر على تشتت إجابات الأفراد حول مختلف المتوسطات الحسابية فقد كانت كلها أقل من الواحد وهذا ما يعبر على شبه الإجماع بين آراء أفراد العينة المحاور المدروسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية. من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق تم القيام باختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (21-2): تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات.

الخبرة المهنية	المجموع	درجة الحرية	متوسط	إحصائية F فيشر	القيمة الإحصائية
	المربعات		المربعات		Sig
المحور الأول	1.138	4	0.284	1.095	0.370
بين المجموعات					
داخل	11.685	45	0.260		
المجموعات					
إجمالي	12.823	49			
المحور الثاني	1.501	4	0.375	1.096	0.370
بين المجموعات					
داخل	15.397	45	0.342		
المجموعات					
إجمالي	16.898	49			
المحور الثالث	0.576	4	0.144	0.809	0.526
بين المجموعات					
داخل	8.017	45	0.178		
المجموعات					
إجمالي	8.593	49			
إجمالي	0.947	4	0.237	1.296	0.286
بين المجموعات					

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

داخل	8.214	45	0.183
المجموعات			
إجمالي	9.160	49	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية للمحاور الأول والثاني والثالث كانت أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق. في إجابات الأفراد لمتغير الخبرة المهنية، وبالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فقد كانت القيمة الاحتمالية له 0.286 والتي هي أكبر من، 0.05 وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق في إجابات الأفراد تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

❖ وبالتالي يتأكد القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية
3-دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف محاور الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي:

وفي هذا الجزء سوف يتم تخصصه لتقييم أثر الاختلاف في الخبرة المهنية للأفراد عينة الدراسة على مختلف المحاور ضمن الجدولين

التاليين:

جدول رقم (22-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

المركز الوظيفي	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	جميع المحاور
مالك مسير	4.400	4.285	4.200	4.295
	المتوسط			
	الانحراف			
	المعياري			
محاسب	4.120	3.7714	4.240	4.043
	المتوسط			
	الانحراف			
	المعياري	0.704		
رئيس مصلحة	3.844	3.579	3.833	3.752
	المتوسط			
	الانحراف			
	المعياري			
عامل أداري	3.984	3.884	4.0385	3.969
	المتوسط			

الفصل الثاني:الجانب التطبيقي للدراسة

0.398	0.411	0.572	0.403	الانحراف المعياري	
3.905	3.988	3.771	3.956	المتوسط	إجمالي
0.432	0.418	0.587	0.511	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة باختلاف فئاتهم وفق متغير المركز الوظيفي حول مختلف محاور الدراسة فقد تراوحت بين 3.844 و 4.400 بالنسبة للمحور الأول، وبين 3.579 و 4.285 بالنسبة للمحور الثاني، وبين 3.833 و 4.240 بالنسبة للمحور الثالث، و أما بالنسبة لإجمالي المحاور فقد تراوحت متوسطات إجابات الأفراد بين 3.752 و 4.295 أما بخصوص الانحرافات المعيارية التي تعبر على تشتت إجابات الأفراد حول مختلف المتوسطات الحسابية فقد كانت كلها أقل من الواحد وهذا ما يعبر على شبه الإجماع بين آراء أفراد العينة المحاور المدروسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي. من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق تم القيام باختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-23): تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

المركز الوظيفي	المجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	إحصائية F فيشر	القيمة الإحصائية Sig
المحور الأول	بين المجموعات	3	0.192	0.722	0.544
	داخل المجموعات	46			
	إجمالي	49	0.266		
المحور الثاني	بين المجموعات	3	0.421	1.237	0.307
	داخل المجموعات	46	0.340		
	إجمالي	49	16.898		
المحور الثالث	بين المجموعات	3	0.286	1.704	0.179

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

		0.168	46	7.734	داخل	
					المجموعات	
			49	8.593	إجمالي	
0.250	1.417	0.258	3	0.775	بين المجموعات	إجمالي
		0.182	46	8.385	داخل	
					المجموعات	
			49	9.160	إجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية للمحاور الأول والثاني والثالث كانت أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق. في إجابات الأفراد لمتغير المركز الوظيفي، وبالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فقد كانت القيمة الاحتمالية له 0.250 والتي هي أكبر من، 0.05 وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق في إجابات الأفراد تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

❖ وبالتالي يتأكد القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي .

4-دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف محاور الدراسة تبعاً لمتغير التخصص:

وفي هذا الجزء سوف يتم تخصصه لتقييم أثر الاختلاف في الخبرة المهنية للأفراد عينة الدراسة على مختلف المحاور ضمن الجدولين التاليين:

جدول رقم (24-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير التخصص .

التخصص	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	جميع المحاور
محاسبة	3.960	3.414	3.980	3.784
الانحراف المعياري	0.678	0.647	0.404	0.528
المتوسط	4.088	4.079	4.177	4.115
مالية				
الانحراف المعياري	0.425	0.647	0.272	0.308

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

3.854	3.900	3.714	3.950	المتوسط	تسويق
0.634	0.621	0.606	0.700	الانحراف المعياري	
4.0884	4.0857	4.1224	4.0571	المتوسط	موارد بشرية
0.385	0.501	0.439	0.538	الانحراف المعياري	
3.902	4.050	3.8571	3.800	المتوسط	إدارة أعمال
0.448	0.418	0.566	0.600	الانحراف المعياري	
3.969	4.038	3.884	3.984	المتوسط	أخرى
0.395	0.435	0.460	0.472	الانحراف المعياري	
3.905	3.988	3.771	3.956	المتوسط	إجمالي
0.587	0.511	0.432	0.418	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة باختلاف فئاتهم وفق متغير التخصص حول مختلف محاور الدراسة فقد تراوحت بين 3.800 و 4.088 بالنسبة للمحور الأول، وبين 3.414 و 4.122 بالنسبة للمحور الثاني، وبين 3.900 و 4.177 بالنسبة للمحور الثالث، و أما بالنسبة لإجمالي المحاور فقد تراوحت متوسطات إجابات الأفراد بين 3.784 و 4.115 أما بخصوص الانحرافات المعيارية التي تعبر على تشتت إجابات الأفراد حول مختلف المتوسطات الحسابية فقد كانت كلها أقل من الواحد وهذا ما يعبر على شبه الإجماع بين آراء أفراد العينة المحاور المدروسة وفقا لمتغير التخصص.

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق تم القيام باختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-25): تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

التخصص العلمي	المجموع	درجة الحرية	متوسط	إحصائية F فيشر	القيمة الإحصائية
	المربعات		المربعات		Sig
المحور الأول	0.433	5	0.87	0.308	0.906
داخل المجموعات	12.390	44	0.282		

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

			49	12.823	إجمالي	
0.086	2.080	0.646	5	3.230	بين المجموعات	
		0.311	44	13.668	داخل	المحور الثاني
					المجموعات	
			49	16.898	إجمالي	
0.534	0.833	0.149	5	0.743	بين المجموعات	المحور الثالث
		0.178	44	7.850	داخل	
					المجموعات	
			49	8.593	إجمالي	
0.398	1.056	0.196	5	0.981	بين المجموعات	إجمالي
		0.186	44	8.179	داخل	
					المجموعات	
			49	9.160	إجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية للمحاور الأول والثاني والثالث كانت أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق. في إجابات الأفراد لمتغير الخبرة المهنية، وبالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فقد كانت القيمة الاحتمالية له 0.398 والتي هي أكبر من، 0.05 وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق في إجابات الأفراد تبعاً لمتغير التخصص.

❖ وبالتالي يتأكد القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص .

5-دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف محاور الدراسة تبعاً لمتغير حجم المؤسسة:

وفي هذا الجزء سوف يتم تخصصه لتقييم أثر الاختلاف في الخبرة المهنية للأفراد عينة الدراسة على مختلف المحاور ضمن

الجدولين التاليين:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم (26-2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الدراسة تبعا لمتغير حجم المؤسسة .

حجم المؤسسة	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	جميع المحاور	
مصغرة	المتوسط	4.114	4.040	4.200	4.118
	الانحراف المعياري	0.226	0.213	0.230	0.118
صغيرة	المتوسط	4.025	3.392	3.775	3.731
	الانحراف المعياري	0.459	0.456	0.294	0.243
متوسطة	المتوسط	3.894	3.831	4.000	3.908
	الانحراف المعياري	0.700	0.606	0.621	0.634
	المتوسط	4.057	4.122	4.085	4.088
كبيرة	الانحراف المعياري	0.564	0.616	0.459	0.493
إجمالي	المتوسط	4.400	2.857	3.800	3.685
	الانحراف المعياري	0.511	0.587	0.418	0.432

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة باختلاف فئاتهم وفق متغير حجم المؤسسة حول مختلف محاور الدراسة فقد تراوحت بين 3.894 و 4.400 بالنسبة للمحور الأول، وبين 2.857 و 4.122 بالنسبة للمحور الثاني، وبين 3.775 و 4.200 بالنسبة للمحور الثالث، و أما بالنسبة لإجمالي المحاور فقد تراوحت متوسطات إجابات الأفراد بين 3.685 و 4.118 أما بخصوص الانحرافات المعيارية التي تعبر على تشتت إجابات الأفراد حول مختلف المتوسطات الحسابية فقد كانت كلها أقل من الواحد وهذا ما يعبر على شبه الإجماع بين آراء أفراد العينة المحاور المدروسة وفقا لمتغير حجم المؤسسة. من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق تم القيام باختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (27-2): تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

حجم المؤسسة.	المجموع	درجة الحرية	متوسط	إحصائية F فيشر	القيمة الإحصائية
	المربعات		المربعات		Sig

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

0.572	0.675	0.180	3	0.541	بين المجموعات	المحور الأول
		0.267	46	12.282	داخل	
					المجموعات	
			49	12.823	إجمالي	
0.050	2.807	0.872	3	2.615	بين المجموعات	
		.311	46	14.283	داخل	المحور الثاني
					المجموعات	
			49	16.898	إجمالي	
0.256	1.398	0.239	3	0.718	بين المجموعات	المحور الثالث
			46	7.875	داخل	
		0.171			المجموعات	
			49	8.593	إجمالي	
0.362	1.093	0.203	3	0.610	بين المجموعات	إجمالي
		0.186	46	8.551	داخل	
					المجموعات	
			49	9.160	إجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية للمحاور الأول والثالث كانت أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق. في إجابات الأفراد لمتغير حجم المؤسسة أم الثاني كانت مساوية ل0.05، وبالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فقد كانت القيمة الاحتمالية له 0.362 والتي هي أكبر من، 0.05 وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق في إجابات الأفراد تبعاً لمتغير حجم المؤسسة.

❖ وبالتالي يتأكد القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير حجم المؤسسة.

6-دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف محاور الدراسة تبعاً لمتغير نوع المؤسسة:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

وفي هذا الجزء سوف يتم تخصصه لتقييم أثر الاختلاف في الخبرة المهنية للأفراد عينة الدراسة على مختلف المحاور ضمن الجدولين

التاليين:

جدول رقم (28-2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الدراسة تبعا لمتغير نوع المؤسسة.

نوع المؤسسة	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	جميع المحاور
إنتاجية	المتوسط 3.746	3.619	3.826	3.730
	الانحراف المعياري 0.324	0.430	0.310	0.279
	المتوسط 4.207	3.994	4.128	4.110
خدمية	الانحراف المعياري 0.382	0.578	0.442	0.386
	المتوسط 3.400	3.204	3.771	3.458
	الانحراف المعياري 0.683	0.458	0.335	0.410
إجمالي	المتوسط 3.956	3.771	3.988	3.905
	الانحراف المعياري 0.511	0.587	0.418	0.432

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة باختلاف فئاتهم وفق متغير المستوى نوع المؤسسة حول مختلف محاور الدراسة فقد تراوحت بين 3.400 و 4.207 بالنسبة للمحور الأول، وبين 3.204 و 3.994 بالنسبة للمحور الثاني، وبين 3.771 و 4.128 بالنسبة للمحور الثالث، و أما بالنسبة لإجمالي المحاور فقد تراوحت متوسطات إجابات الأفراد بين 3.458 و 4.110 أما بخصوص الانحرافات المعيارية التي تعبر على تشتت إجابات الأفراد حول مختلف المتوسطات الحسابية فقد كانت كلها أقل من الواحد وهذا ما يعبر على شبه الإجماع بين آراء أفراد العينة المحاور المدروسة وفقا لمتغير نوع المؤسسة.

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق تم القيام باختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم (29-2): تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

القيمة الإحصائية Sig	إحصائية F فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	المجموع المربعات	نوع المؤسسة
0.000	13.089	2.294	2	4.587	المحور الأول بين المجموعات
		0.175	47	8.236	داخل المجموعات
			49	12.823	إجمالي
0.002	7.287	2.000	2	4.000	المحور الثاني بين المجموعات
		0.274	47	12.898	داخل المجموعات
			49	16.898	إجمالي
0.023	4.083	0.636	2	1.272	المحور الثالث بين المجموعات
		0.156	47	7.321	داخل المجموعات
			49	8.593	إجمالي
0.000	11.614	1.515	2	3.030	إجمالي بين المجموعات
		0.130	47	6.131	داخل المجموعات
0.000	13.089	2.294	2	4.587	إجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية للمحاور الأول والثاني والثالث كانت أقل من 0.05 وهذا ما يدل على وجود فروق. في إجابات الأفراد لمتغير لنوع المؤسسة، وبالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فقد كانت القيمة الاحتمالية له 0.000 والتي هي أخرى أقل، وهذا ما يؤكد وجود فروق في إجابات الأفراد تبعاً لمتغير نوع المؤسسة.

❖ وبالتالي هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع المؤسسة.

المبحث الثالث: التحليل والمناقشة

في هذا القسم سيتم إثبات صحة أو نفي الفرضيات وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى.

أولاً: الفرضية الأولى: سيتم مناقشة الفرضية الأولى بناء على النتائج المتوصل إليها:

لقد تم نفي الفرضية الأولى والقائلة بأنه لا يوجد وعي بالأهمية لسلسلة القيمة في المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي وفق عينة الدراسة وذلك بناء على نتائج الجدولين رقم (2-12) (2-13) حيث:

✓ بخصوص العبارة الأولى: -تعتقدون إن الإدارة العليا لديها قناعة تامة بالأهمية تبني مفهوم سلسلة القيمة - كانت أغلبية الإجابات العينة موافقة إي إن إدارة التابعين لها يؤمنون ولديهم قناعة بأهمية سلسلة القيمة.

✓ بالنسبة للعبارة الثانية: كان اتجاه استجابات الأفراد نحو الموافقة وهذا ما يدل على أن العينة المدروسة تقوم المؤسسات التي ينتمون إليها بتوضيح إستراتيجية والهدف من تطبيق سلسلة القيمة لموظفيها؛

✓ وبالنسبة للعبارة الثالثة: يمكن ملاحظة أن إجابات الأفراد كانت نحو الموافقة وبالتالي يمكن القول بأن إدارة العليا التي ينتمون إليها على أقل لديها القدرة والمعرفة الكافية حول تطبيق سلسلة القيمة،

✓ أما بالنسبة العبارة الرابعة: كانت أغلبية الأفراد ترى الإدارة العليا تبدل جهود كافة من أجل الإمكانيات تبني وتطبيق سلسلة القيمة.

✓ بالخصوص للعبارة الخامسة: كان اتجاه استجابات الأفراد نحو الموافقة وكانت تحتل اعلي رتبة في المتوسط الحسابي المرجح وهذا ما يدل على سلسلة القيمة من الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تقييم مركزها التنافسي.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

أولاً - الفرضية الثانية: سيتم مناقشة الفرضية الثانية والثالثة بناء على النتائج المتوصل إليها:

- لقد تم نفي الفرضية الثانية التي من خلالها يمكن إجابة على صحة أو نفي الفرضية القائلة لا تستخدم المؤسسات محل الدراسة سلسلة القيمة في كأداة لتحليل البيئة الداخلية وذلك بناء على نتائج الجدولين رقم (2-14) (2-15) حيث:

✓ بخصوص العبارة الأولى: -تعتقدون إن مؤسستكم يتقسم نشاطاتها إلى نشاطات أساسية وأخرى فرعية - كانت أغلبية الإجابات العينة موافقة بشدة إي إن إدارة التابعين لها يطبقون يتقسم نشاطاتها إلى نشاطات أساسية وأخرى فرعية؛

✓ بالنسبة للعبارة الثانية: كان اتجاه استجابات الأفراد نحو الموافقة وهذا ما يدل على أن العينة المدروسة تقوم المؤسسات التي ينتمون إليها بتقسيم نشاطات المؤسسة إلى نشاطات مضيئة للقيمة وأخرى غير مضيئة للقيمة؛

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

- ✓ أم بالنسبة للعبارة الثالثة: كان اتجاه استجابات الأفراد نحو الموافقة وهذا ما يدل على أن العينة المدروسة تقوم المؤسسات التي ينتمون إليها بتقسيم تكاليف المؤسسة إلى تكاليف مضافة للقيمة وأخرى غير مضافة للقيمة؛
- ✓ بخصوص للعبارة الرابعة: اتجاه استجابات الأفراد متقاربة جدا نحو المحايد والموافقة وموافقة بشدة ولكن أغلبية موافقة وهذا ما يدل على أن العينة المدروسة تقوم المؤسسات التي ينتمون إليها بإزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج.
- ✓ أم بالنسبة للعبارة الخامسة والسادسة: فكانت اتجاه إجابات أفراد متقاربة بخصوص إن مؤسساتهم تقوم بحذف الأنشطة الغير مضافة للقيمة ومحاولة إعادة تفعيلها لكي تصبح منشطة للقيمة حيث كانت نحو الموافقة.
- ✓ والعبارة السابعة وأخيرة في هذا المحور والتي تدور حول رآئهم في انه هل مؤسساتهم استطاعت تحديد مقدار الزيادة في قيمة المنتج في جميع الأنشطة فكانت معظم إجابة حول الموافقة.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة والرابعة

أولاً: مناقشة الفرضية الثالثة بناء على النتائج المتوصل إليها:

- لقد تم نفي الفرضية الثالثة كذلك القائلة بأن لا تواجه المؤسسات محل الدراسة أي تحديات تحول دون استخدام سلسلة القيمة وذلك بناء على نتائج الجدولين رقم 2-16) و (2-17) حيث:
- ✓ في العبارة الأولى: كانت أغلبية الأفراد ترى بأن مؤسساتهم استطاعت تحديد نقاط القوة والضعف انطلاقاً من تحليل سلسلة قيمة المؤسسة.
- ✓ أم بالنسبة للعبارة الثانية: والتي كانت تدور حول إن -سلسلة القيمة المستخدمة من طرف المؤسسة تتلاءم مع مختلف وظائفها وأهدافها المسطرة- وكانت أكثر من نصف إجابة في نحو الموافقة.
- ✓ أما بالنسبة للعبارة الثالثة: كان اتجاه استجابات الأفراد نحو الموافقة وهذا ما يدل التكلفة الاقتصادية لسلسلة القيمة تفوق قدرت المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ بخصوص العبارة الرابعة: كانت أغلبية الأفراد ترى بأن هناك تحسن في مستوى أداء مؤسسات التابعين لهم.
- ✓ وبالنسبة للعبارة الخامسة: يمكن ملاحظة أن إجابات الأفراد كانت نحو الموافقة وبالتالي يمكن القول بأن تحليل سلسلة القيمة تساهم في خفض تكلفة الحصول على الموارد من الموردين.

ثانياً: الفرضية الرابعة:

سيتم مناقشة الفرضية السادسة بناء على النتائج المتوصل إليها:

- لقد تم إثبات صحة الفرضية الرابعة والقائلة ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المدروسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمؤسسات محل الدراسة ذلك بناء على نتائج الجداول رقم (2-19)، (2-21)، (2-23)، (2-25)، (2-27)، (2-29) حيث أن:
- ✓ حسب المستوى التعليمي: لم تسجل وجود اختلاف معنوي حسب المستوى التعليمي ضمن المحاور الثالثة، وهذا معناه بالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فكانت الفروق في الاستجابات غير معنوية.

الفصل الثاني:الجانب التطبيقي للدراسة

- ✓ حسب الخبرة المهنية: لم تسجل وجود اختلاف معنوي حسب المستوى التعليمي ضمن المحاور الثلاثة، وهذا معناه بالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فكانت الفروق في الاستجابات غير معنوية.
- ✓ حسب المركز الوظيفي: لم تسجل وجود اختلاف معنوي حسب المستوى التعليمي ضمن المحاور الثلاثة، وهذا معناه بالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فكانت الفروق في الاستجابات غير معنوية.
- ✓ حسب التخصص العلمي: لم تسجل وجود اختلاف معنوي حسب المستوى التعليمي ضمن المحاور الثلاثة، وهذا معناه بالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فكانت الفروق في الاستجابات غير معنوية.
- ✓ حسب حجم المؤسسة: لم تسجل وجود اختلاف معنوي حسب المستوى التعليمي ضمن المحاور الثلاثة، وهذا معناه بالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فكانت الفروق في الاستجابات غير معنوية.
- ✓ حسب نوع نشاط المؤسسة: تم تسجيل وجود اختلاف معنوي حسب المستوى التعليمي ضمن المحاور الثلاثة، وهذا معناه بالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فكانت الفروق في الاستجابات معنوية.

خلاصة الفصل:

لقد تم دراسة واقع استخدام سلسل القيمة كأداة لتحليل البيئة الداخلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي تم التعريف بالعينة محل الدراسة، مع محاولة الإجابة على فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان الموزع على تلك العينة وهذا بغية الوصول إلى: التعرف على درجة وعي المؤسسات الجزائرية على مستوى ولاية الوادي، بأهمية سلسلة القيمة كأداة كما تم عرض ممارسات سلسلة القيمة في تقسيم وتقييم الوظائف والمزايا المرجوة من اعتمادها، مع إعطاء نظرة حول المعوقات وأهم التحديات التي تواجهها المؤسسات محل الدراسة في تطبيقها لسلسلة القيمة كأداة لتحقيقه قيمة ومركز تنافسي. وبالتالي فقد تم في هذا الفصل الإجابة على التساؤلات الفرعية، وقد تم التوصل إلى:

● نفي الفرضية الأولى: أي أن هناك لا يوجد درجة عالية من الوعي أهمية سلسلة القيمة في المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي وفق عينة الدراسة.

- نفي الفرضية الثانية: أي أن لا تستخدم المؤسسات محل الدراسة سلسلة القيمة في كأداة لتحليل البيئة الداخلية
- نفي الفرضية الثالثة: لا تواجه المؤسسات محل الدراسة أي تحديات تحول دون استخدام سلسلة القيمة
- إثبات صحة الفرضية الرابعة: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المدروسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمؤسسات محل الدراسة ماعدا ما تعلق بمتغير نوع المؤسسة .

خاتمة

خاتمة:

ولقد حاولنا من خلال بحثنا العلمي التعرف على واقع استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات الجزائرية بولاية الوادي وذلك من خلال إجابة على إشكالية الرئيسية للدراسة التي هي:

«إلى أي مدى تلتزم المؤسسات الاقتصادية بتحليل سلسلة القيمة كوسيلة لتحليل البيئة الداخلية؟»، من خلال الفصل النظري الذي تناولنا فيه للمفاهيم النظرية المتعلقة بكل من التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية وسلسلة القيمة حيث يعتبر هذا الأخير نموذج استراتيجي يهدف إلى تحليل الأنشطة إلى أنشطة ذات منفعة وقيمة وأنشطة أخرى لا تضيف يمكن استبعادها لأنها تمثل هدرا وزيادة في تكاليف قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة، فهي بذلك تمثل أداة لتعزيز الميزة التنافسية، ويمكن المؤسسات من تعرف على نقاط قوتها وكيفية استغلالها ونقاط ضعفها وكيفية تجنبها .

• أما الفصل الثاني فكان مخصص للجانب التطبيقي وذلك من خلال توزيع لاستبيان الذي حاولنا من خلاله إسقاط تلك المعارف في الجانب النظري على جانب الدراسة الميدانية لتشخيص الواقع وحصر الفرص والتحديات التي يمكن إن تواجهها عينة المستهدفة يمكن عرض النتائج المتوصل لها كالتالي:

❖ نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

وبالتالي فقد تم الإجابة على التساؤلات الفرعية، وقد تم التوصل إلى:

• نفي الفرضية الأولى: أي أن هناك لا يوجد درجة عالية من الوعي أهمية سلسلة القيمة في المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي وفق عينة الدراسة

• نفي الفرضية الثانية: أي أن لا تستخدم المؤسسات محل الدراسة سلسلة القيمة في كأداة لتحليل البيئة الداخلية

• نفي الفرضية الثالثة: لا تواجه المؤسسات محل الدراسة أي تحديات تحول دون استخدام سلسلة القيمة

• إثبات صحة الفرضية الرابعة: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المدروسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمؤسسات محل الدراسة

❖ التوصيات:

بعد تناول موضوع سلسلة القيمة الذي يعتبر من أهم إستراتيجيات لتحليل وتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة، سواء في الجانب النظري أو التطبيقي من بحثنا. وبعد استخلاصنا لنتائج البحث وإثبات صحة الفرضيات، يمكننا اقتراح جملة من التوصيات:

- 1- على المؤسسة أن تعرف سلسلة قيمتها جيدا لكي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية؛
- 2- بناء ميزات تنافسية لا يركز فقط على التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة بل يتركز أيضا على التنسيق والترابط مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كالموردين والعملاء؛
- 3- على المؤسسات أن تولي اهتمام كبير لبيئتها الداخلية والخارجية ومراقبة منافسيها،
- 4- التكوين المستمر للمسيرين في مجال استخدام أدوات التحليل لاستراتيجي لبيئة المؤسسة لضمان التحكم في استخدامها،

5-بالإضافة إلى النقطة السابقة يجب اللجوء إلى استعانة بالكفاءات المتخصصة في التحليل الاستراتيجي والتركيز على تدريب وتكوين الأفراد العاملين وإشراكهم في العملية اتخاذ القرار لتحويلهم لنقطة قوة لمؤسساتهم وميزة تنافسية لها،

❖ آفاق البحث:

في الأخير لا بد أن نشير إلى أن النتائج المتوصل إليها كانت في الحدود الزمنية والمكانية وحدود الأدوات والمتغيرات المستخدمة، الأمر الذي يفتح آفاقاً أكبر لإجراء دراسة مماثلة في مناطق جغرافية أوسع وقطاعات مختلفة في الجزائر، كما فتحت العديد من الجوانب التي يمكن أن تكون مجالات متميزة لأبحاث مستقبلية جادة وفعالة، وبالتالي يمكن إدراج الآفاق التالية:

- نفس الموضوع ولكن في موقع جغرافي أخرى.
- دراسة واقع استخدام سلسلة القيمة كأداة لتحليل البيئة الداخلية مع استخدام أداة أخرى كأداة للبيئة الخارجية في نفس الوقت ومع آثار الناتجة من خلالها.
- دراسة نفس الموضوع ولكن انه تكون أداة الدراسة ميدانية؛

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

I- الكتب:

01. خالد محمد بني حمدون ، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط:1، 2007.
02. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007 مصر: ، إسكندرية.
03. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
04. عوض، محمد. الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
05. حسن علي الزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية:مدخل استراتيجي، ط:1، دار وائل، الأردن، 2005.
06. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2004
07. مجد صقور، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وأساسيات، الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع- من منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية و لسورية 2021.
08. المغربي عبد الحميد. الإدارة الإستراتيجية)، ط: 1، مصر: القاهرة: مجموعة النيل، 2001.
09. عطا الله زبون، خالد محمد حمدان، إدارة الجودة الشاملة -مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019
10. بو بكر، مصطفى حمود. الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية.مصر. دون ذكر السنة والطبعة.
11. بن حبتور صالح عبد العزيز، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير) ، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012.
12. شارلي دي ماكين، (لتخطيط الاستراتيجي في التعليم)ترجمة فهد بن إبراهيم الحبيب)، ط:1، مكتبة العبيكان الرياض السعودي- 2007
13. رسي نبيل، و سليم أحمد. (الإدارة الإستراتيجية (الإدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، ط:1،مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2014م.

II البحوث الجامعية:

أ- الأطروحات الدكتوراه:

01. بريقة خديجة - دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر - خصص: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات ولاية ورقلة 2021.
02. بعضي آسيا - مساهمة تسيير القيمة في التحكم في تكاليف الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة رغوة الجنوب بتقوت 2020.
03. الكومي، محمد، أمجاد - التكاليف تحلي لمداخل "استخدام الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية"، (دراسة تطبيقية)، رسالة كتوراه، كلية التجارة، عين شمس 2012.

ب- مذكرات الماجستير:

1. بوزيدي درين، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2006.
2. سلطاني محمد رشدي - التسيير لاسراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر - واقعه، أهميته وشروط تطبيقه رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التجارية جامعة بوضياف بالمسيلة 2005-2006.
3. بو خريصة خديجة. اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكرام مستغانم. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر، جامعة وهران: 2 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2015.
4. سعيد خالد محمد نور، دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (دراسة ميدانية)، أطروحة ماجستير، جامعة الأردن، 2015.
5. صباح فوزي ديب صالح، الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع.
6. عطوي، راضية، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الادارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر غزة - دراسة ميدانية، ماجستير (غير منشورة)، الجامعة السالمية غزة، فلسطين، 2014.

IV المجالات:

- 1- عمار عماري وآخرون، بعنوان: أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة، 2000-2010 جامعة أحمد بوقره بومرداس، يومي و 27 28 أبريل .

قائمة المصادر والمراجع.....

- 2- الطيب داودي، بعنوان : أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد، 5 جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
- 3- هالة يحيوي الدراسة بعنوان: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر)مجلة أفاق للبحوث والدراسات المجلد 04 /العدد2021، 01 .
- 4- خديجة بريقة، عبد الحق بن تفات بعنوان: واقع الاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي- مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية-
- 5- احيمده مالكية، بعنوان: محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة-2009
- 6- عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حال - ملبنة الحضنة بالمسيلة- مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الخامس، العدد، 2 أوت 2019 .
- 7- زاير وافية، طيب الزغي ميصورية، سلسلة القيمة وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية- جامعة لبلدة 2021.
- 8- حسام احمد محمد البياتي بعنوان:أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة العراقية -مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم -العراق -العدد37-2016
- 9- فؤاد أحمد محمد العفيري بعنوان:مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل منافسة في الشركات الصناعية السعودية (دراسة نظرية)المن عقد في رحاب كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود2010.
- 10- حيدر، شاکر نوري و وحسن مجعة، حمود . " تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية". جامعة دايليل . العدد 63 ، . 2014
- 11- مزوغ عادل -دراسة نقدية لأستراتيجيات «Porter» التنافسية-الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية- - جامعة سعد دحلب - البلدة العدد 10 -2013.
- 12- عماد صبيح الصفار، علاء محمد عبید، دور بتحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2016/108.
- 13- بن انفلة، 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
- 14- الشرمتي سرمد والودود عادل. العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في إستراتيجية المنظمة المتطورة -مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية 2019 .

ثانيا: المراجع والمصادر وباللغة الأجنبية:

I الكتب:

- 1- Porter M. Competitive advantage , free press , inc , USA , 1985
- 2-: Michael E. Porter , Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities ,
14th Annual Rotman School Conference for Leaders Toronto , Harvard Business School ,
Canada June 22 , 2012. ,
- 3- Togar Simatupang , Pairach Piboonrunroj , Sharon J. Williams , The emergence of value chain
thinking , Int. J. Value Chain Management ,
Vol. X , No Y , xxxx , January 2017.
- 4- Jean -Pierre HELFER , Michel KALIKA , Jacques ORSONI ,
- 5- Raymond -Alian THIETART , la stratégie d'entreprise , ediscience , 2eme édition , Paris , 1993
- 6- M. Porter: **l'avantage concurrentiel** , dunod edition , Paris , 1999 ,

II المذكرات:

- 1- Thomas L. Wheelen , J. David Hunger , Alan N. Hoffman , and Charles E , Strategic Management
and Business Policy , Globalization , Innovation , and Sustainability , 15th
Edition , Pearson Education Limited , United Kingdom , 2018..
- C. E. (2018). Strategic , && Bamford , A. N. , Hoffman , J. , David Hunger , T. L. , 2- Wheelen
and Sustainability (15th Edition). United , Innovation , Globalization , Management and Business Policy
States: Pearson Education Limited

IV الجرائد والمجلات:

- 1- An Empirical Investigation of Value-Chain Analysis and Competitive Advantage in the Nigerian
Manufacturing.
- 2- NOKE , H. and HUGHES , M. , 2010. Climbing the value chain: strategies to create a new product
development capability in mature SMEs.
- 3- A Study of , Strnad Gabriela , Strategic diagnostic for SME working in the
field of automotive business , Procedia Economics and Finance , Vol. 152 , Mures
County Romania , 2012.

قائمة الملاحق

جامعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص الاقتصاد وتسيير مؤسسات تحت عنوان:

واقع الاستخدام سلسلة القيمة كأداة لتشخيص البيئة الداخلية

- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي -

نلتبس من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل المتعلق بإنجاز مذكرة ماستر وذلك بالتكرم بالإجابة على هذا الإستبيان كونها تمثل خطوة هامة في إثراء هذا الموضوع شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم وللإشارة فإن الفئة المستهدفة هي (مسيرين؛ رؤساء مصالح؛ إداريين) في مؤسسات اقتصادية، كما نعلمكم أن المعلومات المجمعّة سيتم التعامل معها بكل سرية لأغراض بحثية بحتة.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

رجاء ضع علامة X في الخانة المناسبة

أولاً: معلومات القائم بتعبئة الاستبيان

1 - المستوى التعليمي:

- تقني سامي () - ليسانس () - ماستر () - ماجستير () - دكتوراه () - أخرى ()
أذكرها

2-الخبرة المهنية:

- أقل من 06 سنوات () - من 06 إلى 10 سنوات ()
- من 11 إلى 15 سنة () - من 16 إلى 20 سنة ()
- أكثر من 20 سنة ()

3-المركز الوظيفي:

- مالك مسير () - مدير () - محاسب ()
- رئيس مصلحة () - عامل إداري ()

4- التخصص:

- محاسبة () - مالية () - تسويق ()
- اقتصاد () - موارد بشرية () - إدارة أعمال ()

- أخرى اذكرها (.....)

ثانيا: معلومات عن المؤسسة

1- حجم المؤسسة:

- مصغرة (عدد العمال 1- 9)
 صغيرة (عدد العمال 10- 50)
 متوسطة (عدد العمال 50- 499)
 كبيرة (عدد العمال 500 فأكثر)

2- نوع المؤسسة:

- إنتاجية () - خدمية () - مختلطة ()

القسم الثاني: الأسئلة الخاصة بالدراسة

فيما يلي تعريفات لأهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

1- التشخيص الاستراتيجي:

نقصد بالتشخيص الإستراتيجي تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات كذلك معرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- التشخيص الداخلي:

القيام بدراسة تحليلية لبيئة الداخلية لإبراز نقاط القوة واستغلالها لإنشاء ميزة تنافسية ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها الموجودة داخل المؤسسة.

3- سلسلة القيمة:

نموذج لتحليل جميع أنشطة المنظمة وأصولها والحكم على مواردها ومهاراتها، بهدف إيجاد مصادر للميزة التنافسية أو حيث يمكن الحصول على ميزة تنافسية.

المحور الأول: درجة الوعي بأهمية سلسلة القيمة .

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
01	تعتقدون إن الإدارة العليا لديها فناعة تامة بالأهمية تبني مفهوم سلسلة القيمة					

					تقوم مؤسستكم بتوضيح إستراتيجية والهدف من تطبيق سلسلة القيمة للموظفين	02
					ترون إن لإدارة العليا لديها القدرة والمعرفة الكافية حول تطبيق سلسلة القيمة	03
					تعتقدون الإدارة العليا تبدل جهود كافة من أجل الإمكانيات تبني وتطبيق سلسلة القيمة	04
					سلسلة القيمة من الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تقييم مركزها التنافسي	05

المحور الثاني: درجة استخدام سلسلة القيمة في المؤسسات كأداة لتحليل البيئة الداخلية

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
01	تعتقدون إن مؤسستكم يتقسم نشاطاتها إلى نشاطات أساسية وأخرى فرعية					
02	مؤسستكم بتقسم نشاطات المؤسسة إلى نشاطات مضيضة للقيمة وأخرى غير مضيضة للقيمة					
03	ترون إن المؤسسة تقسم تكاليف المؤسسة إلى تكاليف مضيضة للقيمة وأخرى غير مضيضة للقيمة					
04	ترون إن المؤسسة تعمل على إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج					
05	ترون إن المؤسسة تعمل على حذف الأنشطة الغير مضيضة للقيمة					
06	تقومون بإعادة تفعيل الأنشطة الغير مضيضة للقيمة					
07	تعتقدون المؤسسة استطاعت تحديد مقدار الزيادة في قيمة المنتج في جميع الأنشطة					

المحور الثالث: تحديات ومعوقات في استخدام سلسلة القيمة

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
01	تعتقدون إن مؤسستكم استطاعت تحديد نقاط القوة و الضعف انطلاقا من تحليل سلسلة قيمة المؤسسة					
02	ترون إن سلسلة القيمة المستخدمة من طرف المؤسسة تتلاءم مع مختلف وظائفها أو أهدافها المسطرة					
03	تعتقدون إن التكلفة الاقتصادية لسلسلة القيمة تفوق قدرت المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة					
04	تعتقدون انه هناك تحسن في مستوى أداء					
05	تعتقدون إن تحليل سلسلة القيمة تساهم في خفض تكلفة الحصول على الموارد من الموردين					

❖ هناك ملاحظات ترغبون في إبدائها حول سلسلة القيمة ولم تذكر في الاستبيان وتريدون إضافتها ؟

.....

.....

.....

بارك الله فيكم

الملحق رقم (02) أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة:

الرقم	الاسم	مكان العمل	الإمضاء
01	د / ضو ناصر	جامعة الوادي	
02	د/ مرغني وليد	جامعة الوادي	
03	د/ خضير عقبة	جامعة الوادي	
04	د/ عدانكة أسماء	جامعة الوادي	
05	د/ زهواني رضا	جامعة الوادي	

الملحق رقم: (03) الدراسة الوصفية للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

المستوى التعليمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
18.0	18.0	18.0	9	تقني سامي Valid
52.0	34.0	34.0	17	ليسانس
86.0	34.0	34.0	17	ماستر
88.0	2.0	2.0	1	ماجستير
100.0	12.0	12.0	6	أخرى
	100.0	100.0	50	Total

الخبرة المهنية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
40.0	40.0	40.0	20	أقل من 06 سنوات Valid
60.0	20.0	20.0	10	من 06 إلى 10 سنوات
84.0	24.0	24.0	12	من 11 إلى 15 سنة
94.0	10.0	10.0	5	من 16 إلى 20 سنة
100.0	6.0	6.0	3	أكثر من 20 سنة
	100.0	100.0	50	Total

لمركز الوظيفي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	مالك مسير Valid
12.0	10.0	10.0	5	محاسب
48.0	36.0	36.0	18	رئيس مصلحة
100.0	52.0	52.0	26	عامل إداري
	100.0	100.0	50	Total

التخصص

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
20.0	20.0	20.0	10	محاسبة Valid
38.0	18.0	18.0	9	مالية
46.0	8.0	8.0	4	تسويق
60.0	14.0	14.0	7	موارد بشرية
68.0	8.0	8.0	4	إدارة أعمال
100.0	32.0	32.0	16	أخرى
	100.0	100.0	50	Total

حجم المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
14.0	14.0	14.0	7	مصغرة Valid
30.0	16.0	16.0	8	صغيرة

98.0	68.0	68.0	34	متوسطة
100.0	2.0	2.0	1	كبيرة
	100.0	100.0	50	Total

نوع المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
30.0	30.0	30.0	15	إنتاجية Valid
86.0	56.0	56.0	28	خدمية
100.0	14.0	14.0	7	مختلطة
	100.0	100.0	50	Total

الملحق رقم: (04) معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي والقيم الاحتمالية لها:

متوسط المحور الأول		
.744**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور الأول س1
50	N	
.713**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور الأول س2
50	N	
.674**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور الأول س3
50	N	
.640**	Pearson Correlation	المحور الأول س4

.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.718**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س5
50	N	
1	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	متوسط_المحور_الأول
50	N	

متوسط_المحور_الأول		
.573**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س1
50	N	
.722**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س2
50	N	
.635**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س3
50	N	
.764**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س4
50	N	
.579**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س5
50	N	

.566**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س6
50	N	
.659**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س7
50	N	
1	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	متوسط_المحور_الثاني
50	N	

متوسط_المحور_الأول		
.774**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س1
50	N	
.682**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س2
50	N	
.554**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س3
50	N	
.531**	Pearson Correlation	
.000	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س4
50	N	
.456**	Pearson Correlation	
.001	Sig. (2-tailed)	المحور_الأول_س5

50	N
1	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed) متوسط_المحور_الثالث
50	N

.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم: (05) معاملات الصدق والثبات:

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	المحور الأول
5	.735	

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	المحور الثاني
7	.750	

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	المحور الثالث
5	.692	

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	إجمالي المحاور
------------	------------------	----------------

17	.855	
----	------	--

الملحق رقم: (06): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

Tests of Normality

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.147	50	.965	.056	50	.123	إجمالي_المحور 1
.674	50	.983	.200*	50	.100	إجمالي_المحور 2
.098	50	.961	.001	50	.169	إجمالي_المحور 3
.655	50	.982	.200*	50	.094	إجمالي_المحاور

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم: (07): التكرارات والنسب لمتغيرات الدراسة:

المحور_1_س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
28.0	28.0	28.0	14	Valid محايد
78.0	50.0	50.0	25	موافق
100.0	22.0	22.0	11	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_1_س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
4.0	4.0	4.0	2	Valid غير موافق

18.0	14.0	14.0	7	محايد
80.0	62.0	62.0	31	موافق
100.0	20.0	20.0	10	موافقبشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_1س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	غيرموافق Valid
28.0	26.0	26.0	13	محايد
82.0	54.0	54.0	27	موافق
100.0	18.0	18.0	9	موافقبشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_1س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	غيرموافقبشدة Valid
6.0	4.0	4.0	2	غيرموافق
12.0	6.0	6.0	3	محايد
84.0	72.0	72.0	36	موافق
100.0	16.0	16.0	8	موافقبشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_1س5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	غير موافقة Valid
4.0	2.0	2.0	1	غير موافق
14.0	10.0	10.0	5	محايد
78.0	64.0	64.0	32	موافق
100.0	22.0	22.0	11	موافقة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_2س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
4.0	4.0	4.0	2	غير موافقة Valid
16.0	12.0	12.0	6	غير موافق
26.0	10.0	10.0	5	محايد
78.0	52.0	52.0	26	موافق
100.0	22.0	22.0	11	موافقة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_2س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	غير موافقة Valid
8.0	6.0	6.0	3	غير موافق
44.0	36.0	36.0	18	محايد

86.0	42.0	42.0	21	موافق
100.0	14.0	14.0	7	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_2س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	غير موافق بشدة Valid
10.0	8.0	8.0	4	غير موافق
44.0	34.0	34.0	17	محايد
90.0	46.0	46.0	23	موافق
100.0	10.0	10.0	5	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_2س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	غير موافق بشدة Valid
14.0	12.0	12.0	6	غير موافق
34.0	20.0	20.0	10	محايد
68.0	34.0	34.0	17	موافق
100.0	32.0	32.0	16	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_2س5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	غير موافق Valid
24.0	22.0	22.0	11	محايد
70.0	46.0	46.0	23	موافق
100.0	30.0	30.0	15	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_2س6

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
4.0	4.0	4.0	2	غير موافق بشدة Valid
16.0	12.0	12.0	6	غير موافق
36.0	20.0	20.0	10	محايد
86.0	50.0	50.0	25	موافق
100.0	14.0	14.0	7	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_2س7

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	غير موافق بشدة Valid
4.0	2.0	2.0	1	غير موافق
12.0	8.0	8.0	4	محايد
76.0	64.0	64.0	32	موافق

100.0	24.0	24.0	12	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_3س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	غير موافق Valid
16.0	14.0	14.0	7	محايد
76.0	60.0	60.0	30	موافق
100.0	24.0	24.0	12	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_3س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	غير موافق بشدة Valid
4.0	2.0	2.0	1	غير موافق
14.0	10.0	10.0	5	محايد
84.0	70.0	70.0	35	موافق
100.0	16.0	16.0	8	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_3س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
6.0	6.0	6.0	3	غير موافق Valid

34.0	28.0	28.0	14	محايد
84.0	50.0	50.0	25	موافق
100.0	16.0	16.0	8	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_3س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
6.0	6.0	6.0	3	محايد Valid
68.0	62.0	62.0	31	موافق
100.0	32.0	32.0	16	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

المحور_3س5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	غير موافق بشدة Valid
20.0	18.0	18.0	9	محايد
86.0	66.0	66.0	33	موافق
100.0	14.0	14.0	7	موافق بشدة
	100.0	100.0	50	Total

الملحق رقم: (08): المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
----------------	------	---	--

.71171	3.9400	50	المحور_1س1
.71400	3.9800	50	المحور_1س2
.71827	3.8800	50	المحور_1س3
.75485	3.9600	50	المحور_1س4
.76904	4.0200	50	المحور_1س5
1.06061	3.7600	50	المحور_2س1
.88063	3.6000	50	المحور_2س2
.86213	3.5400	50	المحور_2س3
1.08214	3.8200	50	المحور_2س4
.78142	4.0400	50	المحور_2س5
1.01197	3.5800	50	المحور_2س6
.76692	4.0600	50	المحور_2س7
.68243	4.0600	50	المحور_3س1
.72731	3.9600	50	المحور_3س2
.79693	3.7600	50	المحور_3س3
.56460	4.2600	50	المحور_3س4
.70711	3.9000	50	المحور_3س5
		50	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
.51156	3.9560	50	اجمالي_المحور1
.58724	3.7714	50	اجمالي_المحور2
.41876	3.9880	50	اجمالي_المحور3
.43237	3.9051	50	اجمالي_المحاور
		50	Valid N (listwise)

الملحق رقم: (09): قيم إحصائية ستودنت والقيم الاحتمالية لها لمختلف متغيرات الدراسة

One-Sample Test

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
1.1014	.8106	.95600	.000	49	13.214	اجمالي_المحور 1
.9383	.6045	.77143	.000	49	9.289	اجمالي_المحور 2
1.1070	.8690	.98800	.000	49	16.683	اجمالي_المحور 3

الملحق رقم: (10): الدراسة الوصفية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة:

Report

اجمالي_المحاور	اجمالي_المحور 3	اجمالي_المحور 2	اجمالي_المحور 1	المستوى التعليمي
3.8116	3.9111	3.6349	3.8889	Mean تقني سامي
9	9	9	9	N
.22752	.22608	.35074	.36209	Std. Deviation
3.9608	4.1059	3.8824	3.8941	Mean ليسانس
17	17	17	17	N
.42102	.40693	.67051	.43656	Std. Deviation
3.9754	3.9412	3.8319	4.1529	Mean ماستر
17	17	17	17	N
.50142	.49882	.60237	.61453	Std. Deviation
3.5429	3.6000	3.4286	3.6000	Mean ماجستير
1	1	1	1	N

				Std. Deviation	
3.7492	3.9667	3.5476	3.7333	Mean	أخرى
6	6	6	6	N	
.52826	.46332	.64153	.54650	Std. Deviation	
3.9051	3.9880	3.7714	3.9560	Mean	Total
50	50	50	50	N	
.43237	.41876	.58724	.51156	Std. Deviation	

Report

اجمالي_المحاور	اجمالي_المحور3	اجمالي_المحور2	اجمالي_المحور1	الخبرة المهنية
4.0638	4.1100	3.9714	4.1100	Mean أقل من 06 سنوات
20	20	20	20	N
.33130	.39723	.50262	.41282	Std. Deviation
3.7429	3.8400	3.6286	3.7600	Mean من 06 إلى 10 سنوات
10	10	10	10	N
.43736	.38644	.56424	.49710	Std. Deviation
3.8468	3.9333	3.6905	3.9167	Mean من 11 إلى 15 سنة
12	12	12	12	N
.55846	.50692	.67786	.67398	Std. Deviation
3.8590	3.9200	3.6571	4.0000	Mean من 16 إلى 20 سنة
5	5	5	5	N
.48269	.46043	.81190	.50990	Std. Deviation
3.6984	4.0000	3.4286	3.6667	Mean أكثر من 20 سنة
3	3	3	3	N
.14887	.00000	.14286	.30551	Std. Deviation

3.9051	3.9880	3.7714	3.9560	Mean	Total
50	50	50	50	N	
.43237	.41876	.58724	.51156	Std. Deviation	

Report

اجمالي_المحاور	اجمالي_المحور3	اجمالي_المحور2	اجمالي_المحور1	لمركزالوظيفي
4.2952	4.2000	4.2857	4.4000	Mean مالكمسير
1	1	1	1	N
.	.	.	.	Std. Deviation
4.0438	4.2400	3.7714	4.1200	Mean محاسب
5	5	5	5	N
.50028	.35777	.70421	.71554	Std. Deviation
3.7524	3.8333	3.5794	3.8444	Mean رئيسمصلحة
18	18	18	18	N
.44873	.41868	.56609	.60022	Std. Deviation
3.9692	4.0385	3.8846	3.9846	Mean عاملاإداري
26	26	26	26	N
.39805	.41190	.57288	.40368	Std. Deviation
3.9051	3.9880	3.7714	3.9560	Mean Total
50	50	50	50	N
.43237	.41876	.58724	.51156	Std. Deviation

Report

اجمالي_المحاور	اجمالي_المحور3	اجمالي_المحور2	اجمالي_المحور1	التخصص
----------------	----------------	----------------	----------------	--------

3.7848	3.9800	3.4143	3.9600	Mean	محاسبة
10	10	10	10	N	
.52855	.40497	.64751	.67856	Std. Deviation	
4.1153	4.1778	4.0794	4.0889	Mean	مالية
9	9	9	9	N	
.30859	.27285	.64725	.42557	Std. Deviation	
3.8548	3.9000	3.7143	3.9500	Mean	تسويق
4	4	4	4	N	
.63481	.62183	.60609	.70000	Std. Deviation	
4.0884	4.0857	4.1224	4.0571	Mean	موارد بشرية
7	7	7	7	N	
.38520	.50143	.43976	.53807	Std. Deviation	
3.9024	4.0500	3.8571	3.8000	Mean	إدارة أعمال
4	4	4	4	N	
.39201	.30000	.60609	.28284	Std. Deviation	
3.7952	3.8500	3.6607	3.8750	Mean	أخرى
16	16	16	16	N	
.39521	.43512	.46033	.47258	Std. Deviation	
3.9051	3.9880	3.7714	3.9560	Mean	Total
50	50	50	50	N	
.43237	.41876	.58724	.51156	Std. Deviation	

Report

اجمالي_المحاور	اجمالي_المحور3	اجمالي_المحور2	اجمالي_المحور1	حجم المؤسسة
4.1184	4.2000	4.0408	4.1143	Mean مصغرة

7	7	7	7	N
.11842	.23094	.21372	.22678	Std. Deviation
3.7310	3.7750	3.3929	4.0250	Mean صغيرة
8	8	8	8	N
.24381	.29155	.45657	.45904	Std. Deviation
3.9087	4.0000	3.8319	3.8941	Mean متوسطة
34	34	34	34	N
.49392	.45925	.61668	.56404	Std. Deviation
3.6857	3.8000	2.8571	4.4000	Mean كبيرة
1	1	1	1	N
.	.	.	.	Std. Deviation
3.9051	3.9880	3.7714	3.9560	Mean Total
50	50	50	50	N
.43237	.41876	.58724	.51156	Std. Deviation

Report

اجمالي_المحاور	اجمالي_المحور3	اجمالي_المحور2	اجمالي_المحور1	نوع المؤسسة
3.7308	3.8267	3.6190	3.7467	Mean إنتاجية
15	15	15	15	N
.27958	.31045	.43083	.32484	Std. Deviation
4.1102	4.1286	3.9949	4.2071	Mean خدمية
28	28	28	28	N
.38617	.44293	.57863	.38290	Std. Deviation
3.4585	3.7714	3.2041	3.4000	Mean مختلطة
7	7	7	7	N

.41028	.33523	.45816	.68313	Std. Deviation
3.9051	3.9880	3.7714	3.9560	Mean Total
50	50	50	50	N
.43237	.41876	.58724	.51156	Std. Deviation

الملحق رقم: (11): الدراسة الاحتمالية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة:

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.346	1.150	.297	4	1.189	اجمالي_المحور 1 Between Groups
		.259	45	11.634	Within Groups
			49	12.823	Total
.664	.601	.214	4	.857	اجمالي_المحور 2 Between Groups
		.356	45	16.041	Within Groups
			49	16.898	Total
.619	.666	.120	4	.480	اجمالي_المحور 3 Between Groups
		.180	45	8.113	Within Groups
			49	8.593	Total
.637	.639	.123	4	.492	اجمالي_المحاور Between Groups
		.193	45	8.668	Within Groups
			49	9.160	Total

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
------	---	-------------	----	----------------	--

.370	1.095	.284	4	1.138	Between Groups	اجمالي_المحور 1
		.260	45	11.685	Within Groups	
			49	12.823	Total	
.370	1.096	.375	4	1.501	Between Groups	اجمالي_المحور 2
		.342	45	15.397	Within Groups	
			49	16.898	Total	
.526	.809	.144	4	.576	Between Groups	اجمالي_المحور 3
		.178	45	8.017	Within Groups	
			49	8.593	Total	
.286	1.296	.237	4	.947	Between Groups	اجمالي_المحاور
		.183	45	8.214	Within Groups	
			49	9.160	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
.544	.722	.192	3	.577	Between Groups	اجمالي_المحور 1
		.266	46	12.246	Within Groups	
			49	12.823	Total	
.307	1.237	.421	3	1.262	Between Groups	اجمالي_المحور 2
		.340	46	15.636	Within Groups	
			49	16.898	Total	
.179	1.704	.286	3	.859	Between Groups	اجمالي_المحور 3
		.168	46	7.734	Within Groups	
			49	8.593	Total	
.250	1.417	.258	3	.775	Between Groups	اجمالي_المحاور

		.182	46	8.385	Within Groups
			49	9.160	Total

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.906	.308	.087	5	.433	Between Groups اجمالي_المحور 1
		.282	44	12.390	Within Groups
			49	12.823	Total
.086	2.080	.646	5	3.230	Between Groups اجمالي_المحور 2
		.311	44	13.668	Within Groups
			49	16.898	Total
.534	.833	.149	5	.743	Between Groups اجمالي_المحور 3
		.178	44	7.850	Within Groups
			49	8.593	Total
.398	1.056	.196	5	.981	Between Groups اجمالي_المحاور
		.186	44	8.179	Within Groups
			49	9.160	Total

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.572	.675	.180	3	.541	Between Groups اجمالي_المحور 1
		.267	46	12.282	Within Groups
			49	12.823	Total
.050	2.807	.872	3	2.615	Between Groups اجمالي_المحور 2
		.311	46	14.283	Within Groups

			49	16.898	Total	
.256	1.398	.239	3	.718	Between Groups	اجمالي_المحور3
		.171	46	7.875	Within Groups	
			49	8.593	Total	
.362	1.093	.203	3	.610	Between Groups	اجمالي_المحاور
		.186	46	8.551	Within Groups	
			49	9.160	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
.000	13.089	2.294	2	4.587	Between Groups	اجمالي_المحور1
		.175	47	8.236	Within Groups	
			49	12.823	Total	
.002	7.287	2.000	2	4.000	Between Groups	اجمالي_المحور2
		.274	47	12.898	Within Groups	
			49	16.898	Total	
.023	4.083	.636	2	1.272	Between Groups	اجمالي_المحور3
		.156	47	7.321	Within Groups	
			49	8.593	Total	
.000	11.614	1.515	2	3.030	Between Groups	اجمالي_المحاور
		.130	47	6.131	Within Groups	
			49	9.160	Total	