

## مساهمة سلسلة القيمة في تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة

**The Contribution Of The Value Chain To Strengthening The Enterprise's Competitive Position**

نسرین صالح

جامعة 08 ماي 1945، مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد (الجزائر)، Salah.nesrine@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2024/03/31

تاريخ القبول: 2024/03/30

تاريخ الارسال: 2024/01/26

## ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية الى تحديد مساهمة سلسلة القيمة في تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي في مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع. خلصت الدراسة الى وجود مساهمة لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية والتي تتجلى في ميزة التميز وميزة التكلفة الأقل. وبناء على ذلك، تم اقتراح ضرورة تبني مدخل سلسلة القيمة في المؤسسات باعتبارها أسلوب من الأساليب الحديثة لتحقيق المزايا التنافسية، إضافة الى توفير مختلف المتطلبات لضمان التطبيق الناجح له.

**كلمات مفتاحية:** الميزة التنافسية، الموقف التنافسي، سلسلة القيمة، ميزة التميز، ميزة قيادة التكلفة، المؤسسة.

**تصنيفات JEL:** Q52، E42.

**Abstract :**

This research paper aims to identify the role of the value chain in enhancing the competitive position of the organization. Utilizing a descriptive approach, relevant literature was reviewed, and the study revealed that the value chain contributes to achieving a competitive advantage through both differentiation and lower costs. Therefore, it is suggested to adopt the value chain approach as a modern method to enhance competitive advantages, while providing the necessary conditions for its successful implementation.

**Keywords:** Competitive advantage; Competitive Position; Value chain; Distinctive and Cost-effective advantage, Enterprise.

**JEL Classification Cods :** Q52, E42.

## المقدمة:

تمثل الميزة التنافسية معيار تفوق المؤسسات في الوقت الحالي والعنصر الاستراتيجي الحرج الذي تسعى الى تحقيقه، فهي تعبر عن اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. وترتبط الميزة بالجودة العالية التي من شأنها تكوين سمعة جيدة للمؤسسة من جهة، وتحقيق كفاءة من خلال إنتاجية عالية تكون ذات علاقة بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة من جهة أخرى. وحتى تتمكن المؤسسة من ذلك، لابد من اعتماد أساليب إدارية حديثة لعل أهمها سلسلة القيمة التي جاء بها الباحث Micheal Porter في كتاباته خلال سنة 1985.

يعد تحليل سلسلة القيمة منهجية مطورة تسمح بتقسيم ووصف أنشطة المؤسسة من خلال التحليل النظامي لعملياتها وكذا العلاقات التفاعلية بينها. ذلك بهدف تحديد مكان القوة لتعزيزها بما يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة، ومكان الضعف لمعالجتها.

## إشكالية الدراسة:

تأسيسا على ما تقدم، تم صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم سلسلة القيمة في دعم الموقف التنافسي للمؤسسة؟

ندعم الإشكالية المطروحة بتساؤلات فرعية نصيغها على الشكل الآتي:

■ كيف تساهم سلسلة القيمة في التميز للمؤسسة؟

■ كيف تساهم سلسلة القيمة في تغطية تكاليف المؤسسة؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم سلسلة القيمة في دعم الموقف التنافسي للمؤسسة.

استنادا للفرضية الرئيسية، تم صياغة الفرضيات الفرعية كالآتي:

H1: تساهم سلسلة القيمة في تحقيق ميزة التميز للمؤسسة.

H2: تساهم سلسلة القيمة في تحقيق ميزة التكلفة الأقل للمؤسسة.

## أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوث عنها، والمتمثلة في سلسلة القيمة والميزة التنافسية في حياة المؤسسات على اختلافها، فهي تبحث في المفاهيم التنظيمية الجديدة، التي توليها المؤسسات اليوم أهميتها وتعتبرها من العوامل الأساسية لتميزها واستمرار نجاحها.

## أهداف الدراسة:

تهدف الورقة البحثية الى :

- إزالة الغموض عن المفاهيم النظرية الخاصة بسلسلة القيمة والميزة التنافسية.
- إبراز مدى مساهمة سلسلة القيمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وتدعيم وضعها التنافسي.
- الخروج باستنتاجات ومقترحات التي من شأنها تعزيز أهمية مدخل سلسلة القيمة لدى المؤسسات الراغبة في التميز.

## الدراسات السابقة :

- دراسة زرواطي محمد (2020) بعنوان تحليل سلسلة القيمة كأداة استراتيجية في محاسبة التسيير. والتي هدفت الى استعراض أسلوب سلسلة القيمة كأحد الأساليب الاستراتيجية في تخفيض التكاليف في وحدة المسبك بمؤسسة بوفال، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث أداة المقابلة وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود خطأ كبير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي من شأنه زيادة تكاليف المنتجات.
  - دراسة عبد القادر عوادي ورشيده مراوي (2020) بعنوان استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية. والتي هدفت الى عرض كيفية تطبيق سلسلة القيمة في المؤسسة الوطنية -مركب الملح لوطاية- بسكرة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان أسلوب دراسة الحالة وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها توفر المقومات الأساسية لتطبيق مدخل سلسلة القيمة في المركب، اضافة الى عدم إدراك العاملين بأهمية تطبيقها.
- اتفقت الدراسات على هدف مشترك وهو البحث عن مدى معرفة المؤسسات بأهمية تطبيق سلسلة القيمة، من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. في حين اختلفتا في أداة الدراسة والعينة المقصودة. ونشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراستين السابقتين في هدفها العام، حيث سنحاول معالجة الموضوع نظريا وتوضيح مساهمة سلسلة القيمة في خلق ميزة التميز وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة، على عكس الدراستين اللتين تناولتا الموضوع من الناحية التطبيقية فقط.

## منهجية وخطة البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي وذلك بوصف وتحديد عناصر الموضوع وتقسيم الورقة البحثية الى جزئين رئيسيين. سنتناول في الجزء الأول الأسس العامة للميزة التنافسية، أما الجزء الثاني، سنتطرق الى سلسلة القيمة ودورها في تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة.

## 1- الأسس العامة للميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية المحرك الرئيسي للمؤسسة في ظل التنافس الشديد، حيث تمثل وسيلة لتعزيز والحفاظ على الحصة السوقية، وتعد استراتيجيات التنافس وسيلة فعالة لتحقيق هذه الأهداف.

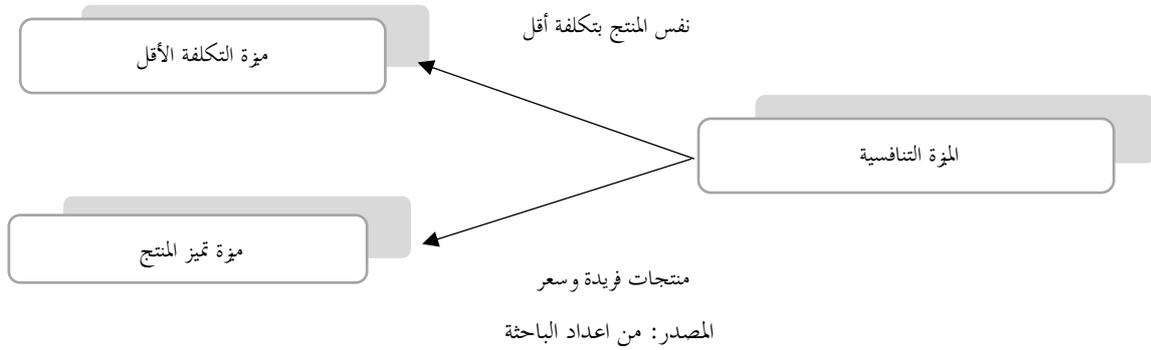
## 1-1 مفهوم الميزة التنافسية:

تم تقديم مفهوم الميزة التنافسية من قبل العالم Chamberlin في عام 1939، لكن تم تطويره بواسطة Selznick في عام 1959، الذي ربط الميزة بالقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصفها Schendel و Hofe بأنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط استغلال الموارد. وبعدها جاء Day سنة 1984، ثم الباحث Micheal Porter من جامعة هارفارد سنة 1985، الذي كان له الفضل في تطوير مفهوم الميزة التنافسية من خلال مؤلفاته وكتابه لتصبح بذلك هدف استراتيجي في المؤسسة (أحمد، 2017). وحسب هذا الباحث، تنشأ الميزة التنافسية عندما تكتشف المؤسسة طرقا جديدة وأكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل منافسيها (نقاز، 2022). ويؤكد أيضا على أهمية القيمة التي يمكن للمؤسسة خلقها لربائنها، سواء عبر توفير أسعار تنافسية أو تقديم فوائد وخدمات مميزة كتعويض عن أي زيادة في الأسعار (Porter, 2000). وغالبا ما تظهر هذه التفوقات في سمات المنتج أو العلامة، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها المباشرين (سفيان، 2018).

وقد صنفتها مايكل بورتر الى نوعين رئيسيين هما (حرايرية، 2015):

- ميزة تميز المنتج: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مختلفة عن التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص فريدة وتوفر خدمات ما بعد البيع). ولضمان تميز المنتج، يتعين فهم الظروف المحتملة من خلال تحليل أنشطة القيمة واستغلال كفاءات وقدرات المؤسسة لتحقيق الفوارق التنافسية.
- ميزة التكلفة المنخفضة: وهي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتج بتكلفة أقل من المنافسين، مما يساهم في تحقيق عوائد أكبر (فلاق، 2010). حيث تدخل عدة عوامل في السيطرة على التكاليف من تكوين العاملين، الى برامج لتقليل التكاليف واستكشاف طرق نشر المعرفة. وبفضل هذه الجهود المشتركة، يتحقق نجاح الأنشطة الإنتاجية بفهم دقيق للتكاليف.

### الشكل (1): أنواع الميزة التنافسية ل Micheal Porter

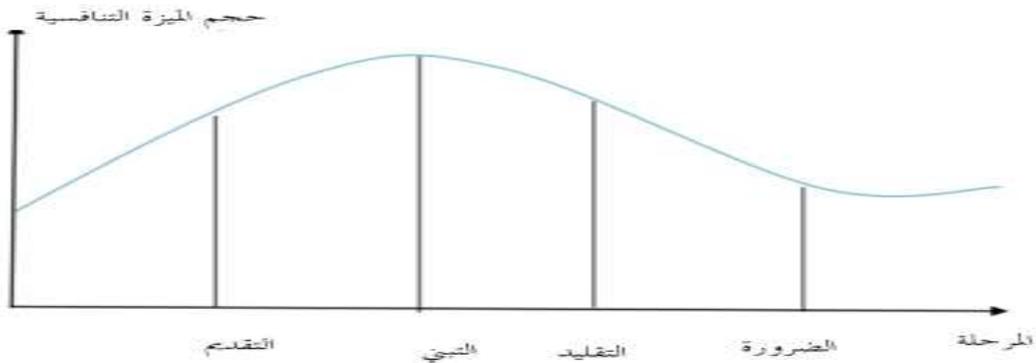


كخلاصة قول، تعتبر الميزة التنافسية مبنية لكل مؤسسة اقتصادية، وذلك نتيجة لأهميتها في تحقيق التفوق المستمر، وبطبيعة الحال لن يكون هذا التفوق قصير المدى بحكم أنه سعي دائم من أجل الحفاظ على توازن المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح بما فيهم المنافس.

### 2-1- دورة حياة الميزة التنافسية:

تمتلك الميزة دورة حياة مثلها مثل المنتج، نوضحها في الشكل التالي:

### الشكل (2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 86.

- من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن الميزة التنافسية تمر بخمسة مراحل هي:
- مرحلة التقديم: هي مرحلة طويلة تتطلب التفكير العميق والاستعداد المالي، المادي والبشري. فمن خلال هذه المرحلة يبدأ ادراك الزبون لهذه الميزة فيتسع جمعها ليلبغ ذروته (حوش، 2008).
  - مرحلة التنبؤ: في هذه المرحلة تعرف الميزة استقرار نسبي من حيث الانتشار، كما يبدأ المنافسون بالتركيز عليها ومحاولة اكتشاف مصادرها.
  - مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية بسبب تقليدها من طرف المنافسين (الرؤوف، 2007).
  - مرحلة الضرورة: هنا يجب تحسين الميزة وتطويرها بإضافة خصائص جديدة او انشاء ميزة جديدة، وإذ لم تقم المؤسسة بذلك فستفقد قدرتها على التنافس (حوش، 2008).

### 3-1- أبعاد الميزة التنافسية:

- تحدد ميزة المؤسسة من خلال الأبعاد التالية:
- الجودة: تعبر عن قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات الزبائن أو تجاوزها، حيث تعتمد المؤسسة الى مفهوم الجودة كوسيلة استراتيجية لتحقيق حصة سوقية عالية والحيازة على ميزة تنافسية (Marc, 1998).
  - التكلفة: تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى اليه الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا، ويقصد به قدرة المؤسسة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة (حمزة، 2017).
  - الكفاءة: تعبر الكفاءة عن مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة، وتتجسد في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة الداخلة في عمليات وأنشطة المؤسسة بهدف الحصول على أفضل النتائج (كاظم، 2011).
  - الابداع: يقصد به القدرة على خلق وإيجاد أفكار جديدة قابلة للتطبيق، بحيث يضيف قيمة أكبر وأسرع لمنتجات المؤسسة. ومنه أصبح الابداع مصدرا هاما للحصول على الميزة التنافسية ومتغير استراتيجي يضيق قوة للمؤسسة تقودها لتحقيق مزايا إضافية (حكيم، 2010).
- استنادا لما تقدم، لا يمكن ضمان استمرار الميزة التنافسية طويلا إذا لم يتم تعزيزها وتطويرها بشكل مستمر بتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها. ولتحقيق ذلك، لابد من اتباع استراتيجية تنافسية لتحقيق التفوق على منافسيها. وذلك عن طريق استغلال مصادر قوتها في تحقيق أداء أفضل وميزة متواصلة ومستمرة عن المنافس (حمزة، 2017).
- وفي هذا الصدد، أشار بورتر أن كل مؤسسة أمامها ثلاث استراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها لمواجهة المنافسين، هي (الغرايبه، 2015):

الشكل (3): الاستراتيجيات التنافسية ل Micheal Porter



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع: نازم محمود ملكاوي، شحاده مفلح الغرايبه، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات السياحة والفر الأردنية، مجلة جامعة جدار للدراسات والبحوث، المجلد 1، العدد 1، 2015، ص 73.

- استراتيجية التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها بفضل قدرتها على تطوير سمات فريدة تثير اهتمام الزبائن، وتستند استمرارية هذه الفوائد الى ما يعرف بعوامل التميز.
- استراتيجية التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحقق تكاليف أقل في الأنشطة المرتبطة بإنتاج القيمة مقارنة بمنافسيها، مما يكسبها ميزة أدنى تكلفة. ولضمان استمرار هذه الميزة، يجب متابعة عوامل تطور التكاليف بدقة لتحقيق التحكم الفعال مقارنة بالمنافسين.
- استراتيجية التركيز: تتمثل في تحديد قطاع محدد من السوق، والتركيز على تقديم خدمات فريدة ومتميزة لهذه الفئة، مما يتميز عن خدمات المنافسين.

ويمكن التمييز بين هذه الاستراتيجيات من خلال الجدول الآتي:

الجدول (1): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية

العيوب	المزايا	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التقليد من قبل المنافس مما يقلل من إدراك التميز.</li> <li>■ السعر العالي للمنتجات ذات الجودة العالية، الذي قد يسبب عزوف الزبون عنها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ منتجات ذات جودة عالية.</li> <li>■ مزايا إضافية للمنتج.</li> <li>■ سعر أعلى لتغطية التكاليف المضافة نتيجة التميز.</li> </ul>	التمايز
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التقليد من قبل المنافسين.</li> <li>■ الاهتمام بتخفيض تكاليف المنتج على حساب الجودة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تكاليف المنتج منخفضة مما يسمح للمؤسسة بالبيع بأسعار أقل من المنافس.</li> <li>■ مواجهة المنافسين الجدد بميزة التكلفة الأقل.</li> </ul>	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ دخول المنافسين الكبار للأجزاء السوقية الخاصة بالمؤسسة باستراتيجيات متنوعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التركيز على قطاع سوقي معين.</li> <li>■ تحقق المنتجات الحاجات بشكل أفضل من المنافسين.</li> </ul>	التركيز

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع: نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 115، 144، أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، علوم التسويق، جامعة

محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 124، النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص 119.

## 2- أسلوب تحليل سلسلة القيمة ودوره في تدعيم الموقف التنافسي

من منظور Micheal Porter، تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في استغلال المصدر الداخلي لها يعتمد على قدرتها في تحقيق شرطين، أولهما يتمثل في انجاز الأنشطة بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين، والثاني يتمثل في النجاح في إضافة قيمة فريدة للنشاط (ياسين، 2006).

### 1-2- مفهوم سلسلة القيمة:

تعود بدايات ظهور مفهوم سلسلة القيمة Value Chain الى الميدان العسكري خلال فترة الخمسينات، بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية (Hamadouche, 1997). إلا أنه برز أكثر خلال الثمانينات، حيث قام الباحث Micheal Porter من خلال كتاباته بتحديد نموذج يهدف الى البحث عن مصادر وأصول الميزة التنافسية على مستوى أنشطة المؤسسة وتقييم مواردها ومهاراتها (2022).

يقصد Micheal Porter بسلسلة القيمة مجموعة من الأنشطة التي تساهم في انشاء قيمة، تبدأ من الحصول على المواد الخام من الموردين وتنتهي بتسليم المنتج النهائي للزبون (إبراهيم، 2010). وبالتالي، يمكن استخدامها كأداة لتفكيك أنشطة المؤسسة مما يسمح بتحديد مصادر التنافسية وتعزيزها (Zamora, 2016). ووفقا Chang & Hwang تعتبر سلسلة القيمة تتابعا لأنشطة تنظيم الأعمال التي تضيف قيمة أو منفعة الى السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة الى زبائنها (N.R, 2002). ويصف Dekker سلسلة القيمة كأداة تسهل تكامل وتناسق الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، حتى تلك التي قد تتجاوز الحدود التنظيمية (نور، 2015). كما حدد مفهوم أوسع وأشمل لها، هو الطريقة النظامية لاستكشاف سلسلة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، يهدف الى فهم المصادر الحالية والمحتملة للمزايا التي تحققها المؤسسة على منافسيها؛ يتمثل هذا الأسلوب في تحليل الأنشطة لفهم سلوك التكلفة وتحديد المصادر المحتملة لتحقيق التفوق التنافسي (التميز في الجودة أو التكلفة الأقل) (سايعي، 2009).

استنادا الى ما تقدم، نستنتج النقاط التالية:

- تركز سلسلة القيمة على الأنشطة المولدة للقيمة.
- سلسلة القيمة موجهة لأنشطة داخل المؤسسة وأخرى خارجها.
- ينتج عن تطبيق مدخل سلسلة القيمة في المؤسسة نوعين من الميزة التنافسية: ميزة التميز وميزة التكلفة الأقل.
- تهدف سلسلة القيمة الى تحليل تكاليف الأنشطة.

وكخلاصة قول، نستخلص أن سلسلة القيمة هي أداة تساهم في اكتشاف الأنشطة التي تخلق قيمة، من خلال التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة. وبهذا التمييز، يصبح بالإمكان وضع اليد على أماكن الخلل لمعالجتها وأماكن التميز لتعزيزها.

## 2-2- مميزات سلسلة القيمة:

- تتسم سلسلة القيمة بالعديد من المزايا التي جعلت منها محور اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي وضرورة حتمية لضمان الاستمرار في ظل اشتداد المنافسة، نذكر منها:
- طريقة عملية: تتضمن عملية القياس الشامل لتكلفة المنتج وتحليل عناصرها بدقة، ويتم ذلك من خلال تحليل عناصر قيمة كل عنصر واستخدام أرقام لتقدير جودة المنتج، مما يمكن متخذ القرار من اتخاذ القرارات الصحيحة.
- تهدف لتحسين قيمة المنتج: يتم تقدير قيمة المنتج من خلال فهم القيمة التي يمنحها للزبون والفارق بين هذه القيمة والسعر الذي يدفعه للحصول عليه.
- موجهة نحو النشاط: بمعنى تحليل وتقييم الأنشطة الإنتاجية من خلال تحديد وفحص العمليات التي يخضع لها المنتج، يركز عادة على تحسين القيمة المضافة من خلال تركيز الجهد على الأنشطة المضيفة للقيمة وتحسينها، بينما يعنى بتحسين أو التحكم في الأنشطة التي لا تضيف قيمة بنفس القدر (آسيا، 2020).
- إيجاد علاقات بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفته: من خلال فحص احتياجات ورغبات الزبائن، مما يتيح رفع مكونات القيمة دون زيادة تكلفة المنتج.
- ضمان توفير الأنشطة المطلوبة بتكلفة منخفضة: أي توفير المنتج بسعر أقل من أسعار منتجات المنافسين (البياتي، 2016).
- تحسين العلاقات مع الموردين من جهة وبما يقابله من علاقات مع الزبائن (Mostafa Kirli، 2011).

## 2-3- تحليل سلسلة القيمة:

- لنستطيع فهم وتحليل سلسلة القيمة يجب تحديد الهدف من وراء بناءها وتحليلها، حيث تعددت الآراء عن أهداف سلسلة القيمة نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال. ويمكن حصر الأهداف في النقاط التالية (الوهاب، 2010):
  - العوامل التي تحدد تكاليف الأنشطة المختلفة والأهمية النسبية لكل منها.
  - أسباب اختلاف التكاليف بين المؤسسة ومنافسيها.
  - الأنشطة التي تؤديها المؤسسة ومنافسيها بكفاءة وعدم كفاءة.
  - كيف تؤثر تكاليف أحد الأنشطة على تكاليف الأنشطة الأخرى.
  - ماهي الأنشطة التي يجب أن تؤديها وتركز عليها المؤسسة والأنشطة التي يجب أخرجتها.
- وضمن نفس السياق، حتى تستطيع المؤسسة الوصول الى هذه الأهداف بالطريقة المثلى، لابد من اتباع الخطوات التالية) عامر، (s.d.)

- تحديد أنشطة سلسلة القيمة بشكل دقيق.
- تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة للمنتج.
- استخلاص متغيرات الأداء التي يؤثر على هذه الأنشطة، والتي تؤدي الى انتاج قيمة مضافة للمؤسسة والتي تعرف بمحركات القيمة.

- حساب تكاليف هذه الأنشطة وتحديد محركات التكلفة الخاصة بها.
  - توجيه غالبية الموارد نحو هذه الأنشطة، ومنه تحقق الإدارة الكفاءة في استغلال الموارد والفعالية في الأداء.
- قام الباحث Michael Porter بتحديد نموذج لسلسلة القيمة خاص بالمؤسسة، وأطلق عليه اسم Value Chain Model (VCM). وهو أحد نماذج التحليل في مجال الإدارة الاستراتيجية، يعتمد على تحليل سلاسل أو حلقات الأنشطة الرئيسية والمترابطة داخل المؤسسة، بغرض التركيز على الأنشطة الاستراتيجية (المحققة للقيمة)، واستبعاد الأنشطة غير الاستراتيجية بهدف تحقيق القيمة في شكل إيرادات أو أرباح أو ابتكارات، وأداء الأنشطة بتكلفة أقل وتسمى "ميزة التكلفة"، أو أداء الأنشطة بطريقة متميزة وتحقيق قيمة أعلى وتسمى "ميزة التميز"، وأن أية مؤسسة تحتوي على مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة، هما: الأنشطة الأساسية Primary Activities، والأنشطة الداعمة Support Activities (الحافر، 2009).
- والجدير بالذكر، أن هذا النموذج يهدف إلى تحديد مكان القوة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة. فكل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة يسبب تكاليف ويؤثر في الربح؛ إذ أن كل نشاط يضيف قيمة، سيكون الزبون على استعداد للدفع أكثر من أجل ذلك النشاط مقارنة بما يكلفه هذا الأخير (الرحيم، 2008).

الشكل (4): نموذج سلسلة القيمة لـ Micheal Porter



الأنشطة الأساسية

Source : David Cornelius Spies , Analysis and quantification of the South African red meat value chain, university of the free state Bloemfontein, South africa, May 2011, P45 .

يتضح من الشكل أعلاه، أن سلسلة القيمة للمؤسسة تشمل نوعين من الأنشطة هي (Angela Merici Minggu, 2019) :

### 2-3-1- الأنشطة الأساسية:

- هي الأنشطة المرتبطة مباشرة بتصنيع المنتج وتقديمه للزبون مع خدمات بعد التسليم، وتمثل في:
  - الامداد الداخلي Inpound logistis: شراء المواد اللازمة لأنشطة الإنتاج من الموردين: الاستلام، تخزين وتوزيع المدخلات من الموردين، إدارة التفتيش والمشاريع.

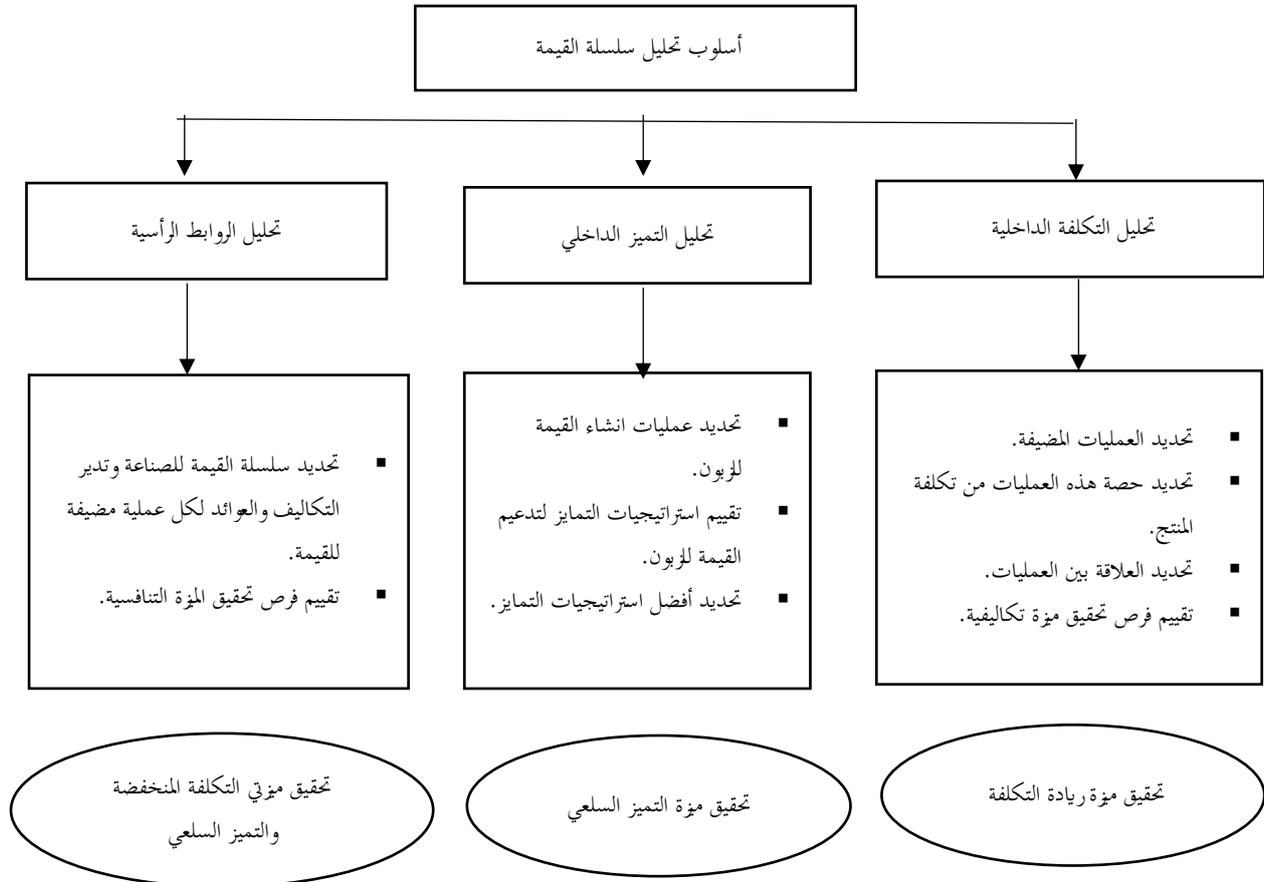
- العمليات Operations: تحويل المدخلات الى منتجات نهائية (انتاج، تجميع، العمليات، مراقبة الجودة).
- الامداد الخارجي Outpound logistis: ضمان وصول المنتج الى سوقه (التخزين، التنظيم، التجهيز، التغليف، عمليات الشحن والتسليم).
- التسويق والمبيعات Marketing and sales: وتشمل قوة الأنشطة البيعية، الإعلان، بحوث التسويق والتخطيط، دعم الوكلاء.
- الخدمات Services: تقديم المساعدة للزبائن (التركيب، تسليم قطع الغيار، الصيانة والإصلاحات، مساعدة تقنية، تحقيقات الزبون وشكواه) (Coelho, 1999).

## 2-3-2- الأنشطة الداعمة:

- هي الأنشطة التي تدعم وتساند الأنشطة الأساسية (محمد، 2020)، وتمثل في:
- البنية التحتية Infrastructure: تتكون البنية التحتية للمؤسسة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة: الإدارة العامة، التخطيط الإدارية المالية، المحاسبة، إدارة الجودة، الشؤون القانونية، الهياكل الأساسية (الفقير، 2017).
  - إدارة الموارد البشرية Human resource management: تلعب الموارد البشرية دورا هاما في دعم الأنشطة المنتجة للقيمة من خلال تحديد مهارات الموظفين ودوافعهم وتكلفة التوظيف والتدريب (Porter M. E.). كما يضمن تسييرها بالشكل الجيد، امتلاك المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة بشكل فعال، كما تعمل على توفير التدريب الكافي والتحفيز المناسب والتعويض والمكافأة من اجل تأدية الأنشطة المضيفة للقيمة، وبالتالي فإن هذه الأنشطة تغلغل عبر حلقة القيمة ككل (بودحوش، 2008).
  - التطور التكنولوجي Technological development: كل الأنشطة المعنوية والمضيفة للقيمة هي بمثابة تكنولوجيا، حيث تتجلى الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وتحسين أداء الأنشطة المتنوعة ضمن حلقة القيمة وتضم المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية الضرورية لكل نشاط داخل تلك حلقة (بودحوش، 2008).
  - الشراء Purchase: وتعلق بأنشطة الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية، خدمات، مواد مساعدة في العملية الإنتاجية، الآلات والمعدات، ومختلف الأصول التي تم شراؤها. إن تنفيذ هذه الأنشطة بكفاءة يؤدي الى خلق قيمة إضافية للمنتج باعتبارها ذات ارتباط مباشر بالأنشطة الأساسية (الحبيب، 2015).
- كما يجدر الإشارة الى الهامش في سلسلة القيمة، والذي يمثل الفرق بين الإيراد المحقق للأنشطة وكلفة انجاز هذه الأنشطة (Eli Coelho, 1999). علاوة على ذلك، ترى الباحثة أن نموذج سلسلة القيمة بأنشطته الرئيسية والداعمة، يمكن المؤسسة من تحديد تفاصيل قيمة وتكاليف المنتجات الأمر الذي يؤدي الى السيطرة عليها. حيث أن تفصيل قيمة وتكاليف كل نشاط يحدد موقع الخلل، وبالتالي يمكن للمؤسسة معالجة ذلك الخلل مما يؤثر إيجابا على خفض التكاليف وخلق القيمة.

## 2-4- دور سلسلة القيمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة:

- في ظل مفهوم سلسلة القيمة، تغير مفهوم المنافسة من التنافس بين المؤسسات الى التنافس بين سلاسل القيمة للمؤسسات، حيث أصبح هذا الأسلوب يلعب دور استراتيجي في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:
- الشكل (5): دور أسلوب تحليل سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: ولاء سيد محمد حسن، برنس ميخائيل غطاس، شريف شفيق بني، استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة في توفير المعلومات الملائمة لترشيد قرارات التعهيد، المجلة العلمية كلية التجارة جامعة أسيوط، العدد 70، 2020، ص 298.

استنادا للشكل رقم (5)، يتضح أن أسلوب تحليل سلسلة القيمة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال ما يلي

(بني، 2020):

**2-4-1-تحليل التكلفة الداخلية:** في عملية تحليل التكلفة الداخلية، يتعين تحديد العمليات التي تسهم في إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة، حيث يعتبر تحديد نصيب هذه العمليات من تكلفة المنتج أو الخدمة جزءا أساسيا. بالإضافة الى ذلك، يجب تحديد العلاقات بين هذه العمليات لضمان تكاملها وفعاليتها. وأخيرا يتم تحديد العمليات التي تحقق تفوق تكلفي وتمكن المنتج من التنافس بشكل فعال في السوق.

**2-4-2-تحليل التمييز الداخلي:** وذلك بالتركيز على القيمة المحصلة من العميل مقابل المنتج أو الخدمة، حيث يجب تحديد العمليات التي تضيف قيمة وتحديد محركات التكلفة من خلال الخطوات التالية:

- تحديد العمليات التي تخلق القيمة للزبون انطلاقا من تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة من وجهة نظر الزبائن.
- تقييم استراتيجية التمايز لتعزيز القيمة المدركة من قبل الزبائن، من خلال تحديد الأنشطة التي تخلق قيمة مضافة وتميز المؤسسة عن منافسيها.
- انتقاء أحسن استراتيجيات التمايز في ضوء إمكانيات المؤسسة ومواردها.

**2-4-3- تحليل العلاقات الرأسية:** تحليل العلاقات الرئيسية ينطوي على تحديد سلسلة القيمة للصناعة، وتقدير التكاليف والعوائد للأنشطة المضيفة للقيمة. ويتضمن أيضا تحديد محركات التكلفة لكل عملية مضيفة للقيمة، وتقييم الفرص لتحقيق الميزة التنافسية من خلال فحص سلاسل القيمة للمؤسسات المنافسة.

باختصار، يمكن للمؤسسة تحقيق نوعين من الميزة التنافسية من خلال تنفيذ مدخل سلسلة القيمة، وهما:

- التكلفة الأقل عبر زيادة كفاءة أداؤها.
- تميز المنتج أو الخدمة في مجالات الجودة، الابداع التكنولوجي، أو خدمات ما بعد البيع. بالسيطرة على مختلف التكاليف بأدائها لوظائفها بأكبر كفاءة ممكنة من المنافسين.

## **2-5- مضمين سلسلة القيمة ضمن الاستراتيجيات التنافسية:**

سنقدم في هذا الجزء مضمين سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التميز واستراتيجية قيادة التكلفة على التوالي.

### **2-5-1- سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التميز:**

- حتى تستطيع المؤسسة تحقيق التميز انطلاقا من تطبيق مدخل سلسلة القيمة، لا بد من اتباع الارشادات التالية (مراد، 2019):
- الامداد الداخلي: يجب على المؤسسة استخدام أفضل المواد الأولية وأجودها لضمان الحصول على منتج متميز، وذلك باللجوء الى موردين معروفين عالميا.
  - العمليات: تبنى أساليب إنتاجية متميزة وحديثة مقارنة بالمنافسين.
  - الامداد الخارجي: يجب أن تكون عملية التوصيل سريعة دون أي تأخير، فضلا عن الاهتمام بنظافة المنتج سواء من حيث الحرارة، الرطوبة، الأعطاب... الخ.
  - التسويق والمبيعات: اعتماد التوزيع الشامل لمنتجات المؤسسة، إضافة الى الترويج للمنتج بإعلانات متميزة مقارنة بالمنافس.
  - خدمات ما بعد البيع: تقديم خدمات ومعاملات متميزة وخاصة لزيائن المؤسسة.
- أما الأنشطة الداعمة، فيجب اجراء دورات تكوينية لتحسين مستوى الأفراد العاملين، علاوة على ذلك، الانفاق بشكل كبير على البحث والتطوير من أجل ابتكار أساليب انتاج متميزة لتقديم منتج ذو خصائص فريدة، ناهيك عن اعتماد موردين عالميين في عملية التموين.

الشكل (6): مضمون سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التميز

الأنشطة الداعمة	محاولات تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولة بناء الأسس النوعية		القرارات الاستراتيجية		
	معاملة المعاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة توجهاً للنوعية الأفضل		تسيير الموارد البشرية		
	نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية		التطور التكنولوجي		
	الشراء من مصادر معروفة علمياً		الشراء		
	الخدمات	التسويق والمبيعات	الامداد الخارجي	العمليات (الإنتاج)	الامداد الداخلي
	معاملات خاصة بالزبائن	توزيع واسع	استلام سريع	نوعية عالية	استخدام أفضل المورد
الهامش					

الأنشطة الأساسية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع: عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص 782.

2-5-2- سلسلة القيمة ضمن استراتيجية قيادة التكلفة:

تعد سلسلة القيمة وسيلة لتقليل التكاليف من خلال تحليل وتنظيم الأنشطة الرئيسية والفرعية، مما يهدف الى تحسين القيمة من مرحلة شراء المواد الأولية الى تسليم المنتج للزبون، يساعد تحليل التكاليف في تحديد تكلفة كل نشاط والتركيز على تخفيض التكاليف العالية من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة (السقا، 2018)، من خلال الآتي (سلوى، 2019):

- الامداد الداخلي: اعتماد الشحنات الكبيرة والتخزين بشكل واسع؛ حيث ان الشراء بكميات كبيرة من الموردين يجعل قوة المساومة في كفة المؤسسة مما يؤدي الى تخفيض أسعار البيع، كما أن التخزين الواسع يخفض من تكاليف النقل.
- العمليات: اعتماد مبدأ اقتصاديات الحجم؛ بمعنى الإنتاج بكميات كبيرة، مما يساهم في زيادة الخبرة وبالتالي تقليل الأخطاء ما ينتج عنه تخفيض التكاليف.
- الامداد الخارجي: اعتماد ارسال شحن كبيرة؛ فبدل ارسال شحن صغيرة على فترات، تقوم المؤسسة بإرسال شحن كبيرة على مرة واحدة، مما يخفض تكاليف النقل الخاصة بالعملية التوزيعية.

- التسويق والمبيعات: بمعنى التوزيع الشامل لمنتجات المؤسسة وبكميات كبيرة مع أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين؛ مما يؤدي الى زيادة المبيعات بشكل كبير وتحقيق أرباح هائلة.
  - خدمات ما بعد البيع: تقديم معاملات إقليمية لزبائن المؤسسة.
- أما الأنشطة الداعمة، فيجب على المؤسسة اتخاذ كل الإجراءات اللازمة للرقابة على التكاليف، فضلا عن توفير دورات تدريبية لتحسين مهارات الأفراد وتقليل أخطاءهم أثناء العملية الإنتاجية. إضافة الى ابتكار أساليب انتاج ذات تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين.

الشكل (7): مضمون سلسلة القيمة ضمن استراتيجية قيادة التكلفة

الأنشطة الداعمة	القرارات الاستراتيجية		رقابة التكاليف لأخرية		
	تسيير الموارد البشرية		التدبير لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الانتاج		
	التطور التكنولوجي		اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير		
	الشراء		الشراء من مصادر متعددة/ قوة تسالومية أكبر من الموردين		
	الامداد الداخلي	العمليات (الإنتاج)	الامداد الخرجي	التسويق والمبيعات	الخدمات
	شحنات كبيرة/ تخزين واسع	اقتصاديات الحجم في المصانع	رسال شحن كبيرة	توزيع واسع/ إعلانات وطنية	خدمات إقليمية

الأنشطة الأساسية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع: عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص 780.

الخاتمة:

- تعد سلسلة القيمة أسلوب من الأساليب الحديثة التي تساهم في دعم الموقف التنافسي للمؤسسات والارتقاء بها، نظرا للمزايا التي تقدمها لها والتي تتجلى في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز، وهذا ما أكدته هذه الدراسة التي خلصت الى استنتاجات هامة، نوجزها كما يلي:
- الميزة التنافسية هي الخاصية التي تنفرد بها المؤسسة عن بقية المنافسين.

- تتنافس المؤسسة على مستوى وحدات الأعمال، باتباع إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي وضعها الباحث مايكل بورتر: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز على قطاع سوقي معين مع تقديم منتجات متميزة أو منتجات ذات تكلفة أقل.
- يساهم التطبيق الناجح لسلسلة القيمة في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال عدة طرق:
- تحليل الأنشطة الأساسية والداعمة: من خلال تحليل سلسلة القيمة، يمكن للمؤسسة تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة بشكل فريد وتميزها عن المنافسين. يمكن لهذا التميز أن يكون في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة أو حتى في تقديمها بطريقة فعالة تلبي احتياجات العملاء بشكل مميز.
- تحسين العمليات: بفحص كل نشاط في سلسلة القيمة، يمكن تحديد الفرص لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة والفعالية. هذا التحسين يمكن أن يؤدي إلى تقليل التكاليف أو تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يساهم في تحقيق تميز تنافسي.
- التركيز على الجوانب المهمة للعملاء: من خلال فهم سلوك العملاء واحتياجاتهم، يمكن للمؤسسة توجيه جهودها نحو الأنشطة التي تضيف القيمة الأكبر بالنسبة لهم. هذا التركيز يمكن أن يؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات تتميز بشكل فريد وتلبي توقعات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.
- بشكل عام، يمكن القول إن سلسلة القيمة توفر للمؤسسة إطارًا لتحليل أنشطتها وتحسينها بشكل مستمر، مما يساعدها على تحقيق التميز التنافسي والبقاء في السوق بشكل ناجح. وتأسيسا على هذه النتائج، نورد المقترحات التالية:
- ضرورة تبني مدخل سلسلة القيمة في المؤسسات نظرا لأهميته البالغة.
- خلق رؤية استراتيجية لتطبيق مدخل سلسلة القيمة؛ من خلال تحفيز وتشجيع العاملين بأهمية هذا المفهوم في تحسين وضعية المؤسسة التنافسية.
- تهيئة ثقافة تنظيمية داعمة للأساليب الإدارية الحديثة.
- توفير الكفاءات البشرية والموارد المادية والمالية لضمان التطبيق الصحيح لسلسلة القيمة.
- نظرا لأهمية البحث، نقترح المواضيع التالية كأفاق له:
- دور سلسلة القيمة في تحقيق التميز لمؤسسات التعليم العالي.
- مساهمة سلسلة القيمة في تحسين جودة الخدمة العمومية.

## المراجع:

1. (2022, 7 29). Récupéré sur <https://hrdiscussion.com>
2. Angela Merici Minggu, A. C. (2019). Value Chain Analysis for Strategic Management Accounting: Case Studies of Three Private Universities in Kupang – East Nusa Tenggara , International Conference on Economics, Business and Economic

- Education. *International Conference on Economics, Business and Economic Education 2019, Volume 2020*.
3. Coelho, E. (1999). Impact of information on the value chain of an enterprise in the new economy. *South africa Journal of information management*, 1(1).
  4. dfgf. (fgf). *gdf. fdg: dfg*.
  5. Eli Coelho, I. o. (1999). Impact of Information on The Value Chain of an Enterprise in The New Economy. *South African Journal*, 1(1).
  6. Hamadouche, A. (1997). *Méthod et outils d'analyse strategique*, Chihab, Alger.
  7. Marc, G. (1998). *La dynamiquestratégique de l'entreprise: Innovation croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétence*, Dunod, P aris.
  8. Mostafa Kirli, H. G. (2011). The implementation of strategic management accounting based on value chain analysis : international journal of social sciences and humanity studies. *international journal of social sciences and humanity studies*, 3(1).
  9. N.R, C. C. (2002). The effects of country and industry on implementing value chain cost analysis. *the International Journal of accounting*.
  10. Porter, M. (2000). *L'avantage Concurrentiel*, Dunod, Paris.
  11. Porter, M. E. (s.d.). *Competitive Advantge creating and sustaining superior performance*.
  12. Zamora, E. A. (2016). Elvira A. Zamora, Value Chain Analysis: A Brief Review. *Journal of Innovation and Policy*, 5(2).
  13. إبراهيم, م. أ. (2010). التحليل الاستراتيجي للتكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة ودعم الميزة التنافسية. *مجلة تنمية الرفادين*, 32(101).
  14. أحمد, ص. (2017). دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*, 6(1).
  15. آسيا, ب. (2020). مساهمة تسيير القيمة في التحكم في تكاليف الانتاج في المؤسسة الصناعية الجزائر دراسة حالة مؤسسة رغووة الجنوب بتقرت، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
  16. البياتي, ح. أ. (2016). أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف. *مجلة كلية الرفادين*, (73).
  17. الحافظ, ذ. ع. (2009). استخدام نموذج سلسلة القيمة لتطوير دور البحث العلمي في تمويل جامعة الأزهر في ضوء اقتصاد المعرفة. *مجلة كلية التربية*, (3).

18. الحبيب, م. ب. (2015). أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية, (1)29.
19. الرحيم, ع. ع. (2008). تخفيض التكاليف باعتماد سلسلة قيمة الصناعة. مجلة العلوم الاقتصادية, (2)6.
20. الرؤوف, ح. ع. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها, مذكرة ماجستير, تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة, جامعة 20 أوت سكيكدة, الجزائر.
21. السقا, ز. ه. (2018). دور التجارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية من خلال قيادة التكلفة, عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لجامعة جيهان أربيل في العلوم الادارية والمالي, قسم المحاسبة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل, 27 و 28 جويلية.
22. الغرايه, ن. م. (2015). تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات السياحة الأردنية. مجلة جدار للدراسات والبحوث, (1)1.
23. الفقير, ا. أ. (2017). تحليل الأنشطة الساندة لنموذج سلسلة القيمة وأثره في التطور المعرفي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود مصنع القطنية معمل الضماد الطبي. مجلة العلوم الادارية العراقية, (1)1.
24. الوهاب, ه. ع. (2010). استخدام سلاسل القيمة لتخفيض تكاليف دورة حياة المنتج بالتطبيق على الشركة العامة السورية للغزل والنسيج بجلب, مذكرة ماجستير, تخصص محاسبة, كلية الاقتصاد, جامعة حلب, سوريا.
25. بودحوش, ع. (2008). تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة شركة إسمنت عين الكبيرة, مذكرة ماجستير, تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات, قسم علوم التسيير, كلية التسيير والعلوم الاقتصادية, جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة, الجزائر.
26. حرايرية, ع. (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات, (2)3.
27. حكيم, ب. ح. (2010). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة موبيليس بالجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية, (1)4.
28. حمزة, ب. ب. (2017). فعالية ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية. مجلة الدراسات المالية المحاسبية والادارية, (2)4.
29. حوش, ع. ب. (2008). تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية, رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات, جامعة 20 أوت سكيكدة, الجزائر.
30. سايفي, ف. (2009). أنظمة المعلومات: استخداماتها, فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة, رسالة ماجستير, تخصص إدارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الحاج لخضر باتنة, الجزائر.
31. سفيان, ل. ح. (2018). إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة التنظيم والعمل, (1)7.
32. سلوى, ع. (2019). التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية, (2)5.
33. عامر, ع. ع. (s.d.). دور تحليل القيمة في إدارة تكلفة الأنشطة الانتاجية من منظور إستراتيجي (دراسة حالة) . Consulté le

34. فلاق, ب. ب. (2010). دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية وواقعها في الجزائر، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يو. 6 .
35. كاظم, ح. ط. (2011). العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية لمعمل المنسوجات الصوفية في الناصرية لسنوات من 1995 ولغاية 2000. *مجلة البحوث التقنية*, (9)24 .
36. محمد, ز. (2020). تحليل سلسلة القيمة كأداة إستراتيجية في محاسبة التسيير دراسة حالة وحدة المسبك بمؤسسة بوفال. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*, (3)12 .
37. مراد, ع. س. (2019). التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة. *مجلة البشائر الاقتصادية*, (2)5 .
38. مراد, ع. س. (2019). التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة دراسة حالة ملنة الحضنة بالمسيلة. *مجلة البشائر الاقتصادية*, (2)5 .
39. نقاز, م. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية على الوكالات البنكية تيسميسلت. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*, (1)5 .
40. نور, س. خ. (2015). دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن .
41. ياسين, س. غ. (2006). أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن .
42. نبي, و. س. (2020). استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة في توفير المعلومات الملائمة لترشيد قرارات التعهيد. *المجلة العلمية*, (70).