مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** دور الأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية)
**اسم الكاتب:** د. سامر قاسم، د. رامي محمد، نسرين سكيف
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/library/10028
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/22 18:00 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# The Role Of Activities Supporting The Value Chain In Achieving Competitive Advantage
## (A Field Study In The Commercial Bank In Latakia Governorate)

**Dr. Samer Kassem**[*]
**Dr. Rami Mohammad**[**]
**Nessreen Skeef**[***]

**(Received 10 / 6 / 2024. Accepted 22 / 8 / 2024)**

**□ ABSTRACT □**

The research aimed to study the role played by activities supporting the value chain in achieving competitive advantage in the Commercial Bank in Latakia Governorate, since the researcher relied on four dimensions of competitive advantage (distinguished cost- distinguished quality- distinguished flexibility- distinguished efficiency). The researcher relied on the descriptive analytical method, since a facilitated sample was used with size of (97). The questionnaire was also used as a tool for collecting primary data and analyzing it through the statistical program (SPSS-26). To test the study hypotheses, the researcher used the Student's T-test for one sample, as well as simple linear regression analysis.
The research reached a set of results, the most important of which are: there was a high level of use of activities supporting the value chain in the commercial bank and its branches in Latakia Governorate, a high level of achieving both distinguished cost and quality as dimensions of competitive advantage, while it was found that there was a low level of achieving both distinguished flexibility and efficiency as dimensions of competitive advantage in the studied bank. The researcher presented a set of recommendations related to the necessity of making effective decisions based on a comprehensive analysis of the basic and supporting activities within the value chain, applying a cost leadership strategy, and achieving excellence in the flexibility component of banking operations.

**Keywords:** Activities supporting the value chain- competitive advantage- distinguished cost- distinguished quality- distinguished flexibility- distinguished efficiency- the Commercial Bank in Lattakia Governorate.

**Copyright** **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

[*]**Professor , Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**]**Associate Professor , Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[***]**Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.** NessreenSkeef@tishreen.edu.sy

# دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية)

**الدكتور سامر قاسم***

**الدكتور رامي محمد****

**نسرين سكيف*****

**(تاريخ الإيداع 10 / 6 / 2024. قُبِل للنشر في 22 / 8 / 2024)**

## □ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة الدور الذي تلعبه الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية، حيث اعتمدت الباحثة على أربعة أبعاد للميزة التنافسية(التكلفة المتميزة–الجودة المتميزة–المرونة المتميزة–الكفاءة المتميزة). اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام عينة ميسّرة بلغ حجمها 97، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي(SPSS–26)، ولاختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وكذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى استخدام الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في المصرف التجاري وفروعه في محافظة اللاذقية، وارتفاع مستوى تحقق كل من التكلفة المتميزة والجودة المتميزة كأبعاد للميزة التنافسية، في حين تبين انخفاض مستوى تحقق كل من المرونة المتميزة والكفاءة المتميزة كأبعاد للميزة التنافسية في المصرف المدروس. وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات المتعلّقة بضرورة اتخاذ القرارات الفعّالة بناءً على تحليل شامل للأنشطة الأساسية والداعمة ضمن سلسلة القيمة، وتطبيق استراتيجية قيادة التكلفة، وتحقيق التميز في عنصر المرونة للعمليات المصرفية.

**الكلمات المفتاحية:** الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة–الميزة التنافسية–التكلفة المتميزة–الجودة المتميزة–المرونة المتميزة–الكفاءة المتميزة–المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

**حقوق النشر** : مجلة جامعة تشرين– سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY–NC–SA 04

* أستاذ – قسم إدارة الاعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين: اللاذقية– سورية.

** أستاذ مساعد – قسم إدارة الاعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

*** طالبة دكتوراه – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين– اللاذقية– سورية. NessreenSkeef@tishreen.edu.sy

## مقدمة:

تعدَ الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً لنجاح منظمات الأعمال في بناء قيمة لعملائها، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتّسم بالخصوصية والتميَز، مما يشكل عاملاً هاماً لتفوّقها على منافسيها، حيث تحرص على العمل الدائم والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية لمدة أطول، وتعدّ محاولة المنظمة احتفاظها بحصتها السوقية أمراً مرهوناً بقدرتها على إيجاد توافق بين ما يطلبه المستهلكين، وما تسعى المنظمة لتحقيقه، وذلك من خلال محاولتها لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم في حدود الموارد التي بحوزتها للوصول إلى توفير الجودة وتخفيض التكلفة في المنتج.

من جهة أخرى، ظهر مفهوم تحليل سلسلة القيمة كأداة لعرض بناء القيم للمستهلك النهائي، وذلك اعتماداً على سلسلة الأنشطة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات، وتم وصف سلسلة القيمة على مجموعة من الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتعلق بتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم المنتج، وقد اقتصرت سلسلة القيمة في بداية الأمر على الأنشطة الداخلية التي تؤديها المنظمة بهدف خلق القيمة إلى أن اتسَع مفهوم نطاق العمليات التي تتناولها سلسلة القيمة وأصبح يتضمن مجموعة من الأنشطة المسؤولة عن توليد القيمة، وتلعب الأنشطة الداعمة دوراً هاماً ضمن أنشطة سلسلة القيمة، لا سيما وأنها تدخل في العملية الإنتاجية بداية من مخاطبة الموردين للحصول على المواد الأولية وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع، وتمثل هذه الأنشطة نسبة كبيرة من تكلفة الإنتاج لكل المنظمات، وبالتالي فإن التركيز على إدارة تكاليف الأنشطة الداعمة يساعد في تخفيض التكاليف الكلية وتحسين الأداء. انطلاقاً من ذلك، هدفت الباحثة إلى دراسة دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

**الدراسات السابقة:**

**1- دراسة(بوغرارة، 2017):**

**دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة.**

عمد الباحثون إلى إلقاء الضوء على أحد أهم العناصر التي تساعد في تعزيز ميزة الشركات العالمية التنافسية الممثلة بسلسلة القيمة ودراسة دور سلسلة القيمة لبورتر في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي. وتم التوصل إليها الدراسة: إن تحليل السلسلة يهيّئ الوسائل اللازمة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهنية في الأنشطة المنتجة للقيمة، كما أن تطبيق سلاسل القيمة يمثل حجر الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**2- دراسة (مصطفى وآخرون، 2023):**

**دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف السودانية**

كان الهدف من هذه الدراسة الوصول الى تحليل دقيق للعلاقة بين كل من تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية (طريقة العرض والتقديم، التواصل الالكتروني، طريقة التسعير) من جهة والميزة التنافسية للمصارف من جهة أخرى، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة وتحديد المتغيرات، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت 30 عميل من عملاء بنك الخرطوم.

تم التوصل الى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة معنوية بين طريقة تقديم الخدمة والميزة التنافسية
- وجود علاقة معنوية بين طريقة التسعير والميزة التنافسية

- وجود علاقة معنوية بين توفر الخدمة والميزة التنافسية.

**3-دراسة(Afraz, *et al.*, 2021):**

**The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry**

**تأثير ابتكار سلسلة التوريد على الميزة التنافسية في صناعة البناء.**

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج نظري والتحقق من صحته لدراسة الأثر الوسيط لقدرات إدارة المخاطر على العلاقة بين ابتكار سلسلة التوريد والميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات، مع استخدام أسلوب الملاحظة في مجال صناعة البناء في باكستان، كما تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية في التحليل العملي. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية(تأثير وسيط)، ووجود تأثير معدّل للعلاقة بين المشتري والمورد على العلاقة بين ابتكار سلسلة القيمة والميزة التنافسية، كما أشارت النتائج إلى التأثير المعنوي لابتكار سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية.

**4-دراسة(Shammari, 2023):**

**Production value chain model for sustainable competitive advantage.**

**نموذج سلسلة القيمة الإنتاجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.**

هدفت الدراسة إلى اقتراح سلسلة قيمة إنتاجية قائمة على معرفة حاجات العملاء والاستفادة من الكفاءات الأساسية لإنشاء ميزة تنافسية مستدامة في بيئة التصنيع. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي لتطوير نموذج موحّد ومتعدد التخصصات يتضمن سلسلة قيمة الإنتاج وعمليات إدارة المعرفة وأنشطة إعادة هندسة العمليات التجارية وذلك بناءً على الأدبيات العلمية ذات الصلة. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: إن إنشاء الميزة التنافسية يعتمد على كفاءات كثيفة المعرفة تعمل على تعظيم عروض القيمة المضافة للعملاء، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**5- دراسة(Setini, *et al.*, 2023):**

**The Role of supply chain capabilities in increasing the competitive advantage of photo catalyst ceramic MSMEs in Bali.**

**دور قدرات سلسلة التوريد في تعزيز الميزة التنافسية.**

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور قدرات سلسلة التوريد في تعزيز الميزة التنافسية في شركات السيراميك الصغيرة والمتوسطة في أندونيسيا اعتمدت الدراسة المسح النوعي الكمي، وتمثل مجتمع البحث بجميع الشركات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في صناعة السيراميك في مدينة بالي الأندونيسية. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: إن التعاون في مجال ابتكار القيمة يوفر الفرص المناسبة لدعم قدرات سلاسل التوريد، وإن تحسين القيم الإيجابية لسلاسل التوريد يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركات المدروسة.

**وبعد استعراض الباحثة للدراسات السابقة من حيث الهدف والمنهجية والنتائج، يظهر الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق المتمثلة بالمصرف التجاري في محافظة اللاذقية من خلال تناول العلاقة بين الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.**

**مشكلة البحث:**

من خلال دراسة استطلاعية ومراجعة التقارير المنشورة لاحظت الباحثة ان أغلب المصارف السورية تعاني من انخفاض مؤشرات الميزة التنافسية لخدماتها ومنتجاتها المصرفية، حيث أنها تجد صعوبة في تحقيق ميزة تنافسية فيما يتعلق بالقيمة المضافة على سلسلة القيمة للخدمات المصرفية المقدمة. انطلاقاً من ذلك قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية للمصرف التجاري في محافظة اللاذقية والفروع التابعة له ومقابلة عدد من المدراء والعاملين الإداريين(بلغ حجم العينة الاستطلاعية 28)، حيث لاحظت الباحثة وجود خلل وضعف في مستوى أداء المصرف التجاري وفروعه، وانخفاض قدرته على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الخدمات المصرفية التي يقدمها، ويعود السبب في ذلك في إطار عمل البيئة المصرفية إلى عدم توافر الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة سواء البنية التحتية أو الإدارة الاستراتيجية أو التطوير التقني أو نظم المعلومات الإدارية من خلال ما سبق قامت الباحثة بصياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

**ما هو دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية؟**

**ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:**

1- ما هو دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحقيق التكلفة المتميزة في المصرف التجاري في اللاذقية؟

2-ما هو دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحقيق الجودة المتميزة في المصرف التجاري في اللاذقية؟

3-ما هو دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحقيق المرونة المتميزة في المصرف التجاري في اللاذقية؟

4-ما هو دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحقيق الكفاءة المتميزة في المصرف التجاري في اللاذقية؟

## أهمية البحث وأهدافه:

**أهمية نظرية:** تبرز الأهمية النظرية للبحث انطلاقاً من أهمية نموذج سلسلة القيمة كأداة لدعم القرار، ودور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة(إدارة الموارد البشرية-التطوير التقني-البنية التحتية-نظم المعلومات الإدارية) في نموذج الاستراتيجيات التنافسية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في منظومة عمل المصارف سعياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**أهمية عملية:** تبرز الأهمية العملية للبحث انطلاقاً من ضرورة تحقيق المصارف للميزة التنافسية في المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها، حيث تقدم هذه الدراسة عدداً من النتائج والتوصيات المتعلقة بدور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف التجاري وفروعه في محافظة اللاذقية.

**أهداف البحث:**

1- بيان دور الأنشطة الداعمة للسلسة في تحقيق التكلفة المتميزة في المصرف التجاري في اللاذقية.

2- تقييم دور الأنشطة الداعمة للسلسلة في تعزيز الجودة المتميزة في المصرف التجاري في اللاذقية.

3- تحديد دور الأنشطة الداعمة في تعزيز المرونة المتميزة في المصرف التجاري في اللاذقية.

4- تحديد دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحقيق الكفاءة المتميزة في المصرف التجاري في اللاذقية.

**فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسة:** لا يوجد دور معنوي للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

**ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:**

1- لا يوجد دور معنوي للأنشطة الداعمة للسلسة في تحقيق التكلفة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

2-لا يوجد دور معنوي للأنشطة الداعمة للسلسلة في تعزيز الجودة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

3- لا يوجد دور معنوي للأنشطة الداعمة للسلسلة في الوصول للمرونة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

4- لا يوجد دور معنوي للأنشطة الداعمة للسلسلة في تحقيق الكفاءة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

## منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي ، حيث قامت بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة لتوصيف الجانب النظري للدراسة. وتم الاعتماد في الجانب العملي على الاستبيان لتجميع البيانات الأولية بهدف اختبار فرضيات البحث والحصول على النتائج ثم صياغة التوصيات اعتماداً على برنامج التّحليل الاحصائي SPSS V20.

**مجتمع وعينة البحث:**

تمثل مجتمع البحث بالعاملين الإداريين في المصرف التجاري وفروعه في محافظة اللاذقية وذلك في مستويي(الإدارة العليا والإدارة الوسطى)، حيث اعتمدت الباحثة على عينة ميسّرة بلغ حجمها 97 في المصرف المدروس.

**حدود البحث:**

- الحدود الزمانية: 2024.
- الحدود المكانية: المصرف التجاري في محافظة اللاذقية وفروعه.

## الإطار النظري للبحث:

### أولاً: مفهوم سلسلة القيمة:

إنّ مصطلح سلسلة القيمة باللغة الانكليزية(Value Chain) هو مصطلح يستخدم للتعبير عن سلسلة النشاطات التي تسهم في قيم المنتج أكثر من تكلفته، حيث يشير مصطلح سلسلة القيمة لمجموعة الأنشطة المترابطة مع بعضها والتي يضيف كل منها قيمة إلى نشاط سابق له، وقد تناول الكتاب والباحثون سلسلة القيمة بالعديد من المفاهيم والتعاريف:

- عرفها(Porter, 1985, p.37) بأنها: مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق السلع والخدمات من استخدام المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي.
- كما عرفها كل من(Athinson, *et al.,* 2007, p.317) بأنها: سلسلة متتابعة من الأنشطة التي تحقق أقصى قيمة للمنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.
- وأكّد كل من(Chen, Joshi, 2015, p.619) أن سلسلة القيمة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة ببعضها البعض من خلال مجموعة من الروابط وذلك بهدف إضافة قيمة للمنتج من مرحلة الحصول على المنتج إلى مرحلة ما بعد البيع.

- ويعرف(ياسين، 2002، ص87) سلسلة القيمة بأنها: أحد الأساليب المستخدمة لتحليل الأنشطة الأساسية في المنظمة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومن ثم معرفة جوانب القوة والضعف الداخلية الحالية والمستقبلية.
- مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة خلال دورة حياة المنتج، حيث يشير هذا التعريف إلى الترابط الموجود بين سلسلة القيمة ودورة حياة المنتج(عبد الرحمن،2008،ص.139).
- إعادة تجميع المنظمة لأنشطتها الملائمة استراتيجياً بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوك التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز(نور، 2015، ص45).

**وانطلاقاً مما سبق، ترى الباحثة أن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة الأساسية(الهادفة إلى إضافة قيمة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمستهلكين من خلال تحقيق الجودة المطلوبة وتخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن)، ومجموعة من الأنشطة الداعمة لها(والهادفة إلى تحديد سلوك التكاليف) وصولاً لتحقيق الأهداف الموضوعة والحصول على النتائج المرغوبة).**

## ثانياً: أهمية سلسلة القيمة:

يندرج هذا المفهوم ضمن مفهوم نظام سلاسل القيمة الذي يوضح موقع المنظمة وترتيبها ضمن الفئة التي تنتمي إليها، حيث أن تحليل هذا النظام يساعد في تتبع كل مرحلة من مراحل تطور القيمة، لا سيما وأن المورد من خلال سلسلته الخاصة به يعمل على توفير المواد الأولية التي تحتاجها المنظمة فتصبح جودة منتجاتها تابعةً لجودة المدخلات، ومن جهة أخرى تمرَ مخرجات المنظمة عند وصولها للمستهلك النهائي عبر قنوات توزيع قد تؤثر في القيمة النهائية للمنتج، وبالتالي فإن نظام سلاسل القيمة يمكن أن يؤثر على قيمة منتجات المنظمة وبالتالي على مركزها التنافسي، انطلاقاً من ذلك يمكن توضيح العوامل التي تؤكد أهمية نموذج سلسلة القيمة على الشكل الآتي(الصفار، عبيد، 2016؛ بوغرارة، 2017):

1-تؤدي دوراً هاماً في تنظيم عمل المنظمة من خلال الأنشطة الخالقة للقيمة والداعمة للقيمة.

2-تساعد المنظمة على تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية.

3-تعزيز الروابط بين البنية التحتية للمنظمة والموردين وقنوات التوزيع.

4-تحديد الجهات الأكثر ترابطا وتكاملا مع مقومات الميزة التنافسية.

7-تؤدي دورا هامافي توفير معلومات عن رغبات العملاء واحتياجاتهم لتلبيتها بالشكل المناسب.

8-ممارسة الرقابة والتقييم للأداء عبر كافة الأنشطة ضمن أهداف التكلفة المستهدفة.

## ثالثاً: الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة:

تشمل الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة العناصر الآتية:

**1-البنية الأساسية(التحتية)للمنظمة:** تمثل الميدان الذي يستوعب معظم الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة، حيث تتكون بنية المنظمة الأساسية من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة والإدارة العامة والتخطيط والإدارة المالية والشؤون القانونية والأمن الصناعي، وتشمل كل من الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة ونظم الرقابة، حيث يمكن تجسيد البنية التحتية للمنظمة بالهيكل التنظيمي الذي يعدَ خارطة طريق توضح مسارات أعمال وإجراءات المنظمة، لا سيما وأن النظام الذي يتم من خلاله تنفيذ المهام وتفويض الصلاحيات وإنشاء العلاقات الرسمية

داخل المنظمة، وعلى اعتبار أن الهيكل التنظيمي هو أفضل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وأداء المهام المختلفة، فهو يعكس الهوية التنظيمية لبنية المنظمة الأساسية(Picky, 2014).

**2-الإدارة الاستراتيجية:** إنَ عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة بشكل واضح يمثل المهمة الأساسية للقيادة العليا في المنظمة، من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بين الأهداف والخطط والعمليات الفرعية مع بعضها البعض في ظل الهدف الاستراتيجي للمنظمة (الدوري، 2005).

**3-إدارة الموارد البشرية:** هي مجموعة الأنشطة المتمثلة بالحصول على العاملين والاحتفاظ بهم وتطويرهم، حيث تعمل تلك الإدارة على مواءمة استراتيجياتها مع أهداف العمل وتحديد القيمة التي تضيفها للأعمال والأنشطة بغية الوصول إلى مواكبة التطورات التقنية في مجال عملها من أجل تحسين ادائها، حيث يسهم التطوير التقني في تحسين طرائق الإنتاج الحالية، وهو ما تهدف إليه أنشطة المنظمة مما يتلاءم مع مقاييس الجودة التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى مستويات الجودة وتحسين الإجراءات الخاصة بتصميم المنتجات أو الخدمات وتطوير الطرائق التي تنجز من خلالها مختلف الأنشطة(Dess, *et al.,* 2012).

**4-التطوير التقني:** تعمل المنظمات إلى متابعة التطورات التقنية في مجال عملها من أجل تحسين جودة المنتج أو الخدمة، حيث يسهم التطوير التقني في تحسين طرائق الإنتاج الحالية، وهو ما تهدف إليه أنشطة المنظمة بما يتلاءم مع مقاييس الجودة التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى مستويات الجودة وتحسين الإجراءات الخاصة بتصميم المنتجات أو الخدمات وتطوير الطرائق التي تنجز من خلالها مختلف الأنشطة (الغالبي، إدريس، 2007).

**5-إدارة المشتريات:** تتضمن عملية الشراء في المنظمة اتخاذ القرار من قبل أقسام وإدارات المنظمة والذي بواسطته تُثبت حاجة المنظمة إلى المنتجات والخدمات التي يتم تحديدها وتقييمها واختيار الأفضل من بين العديد من الماركات التجارية، أي أن عملية الشراء تضمن التدفق المنتظم للمواد والسلع والخدمات التي تمكن من اتمام دورة إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة في المكان والوقت المناسبين، وبالكميات المطلوبة والأسعار الممكنة( Kotler, Armstrong, 2008).

**6-نظم المعلومات الإدارية:** هي إحدى تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة المسؤولة عن جمع البيانات وتوفيرها وتقديمها لمتخذ القرار بالشمل المطلوب، ويتم تصميمها خصيصاً لمساعدة الإداريين في المنظمة وتزويدهم بالمعلومات الهامة والمتعلقة بفعاليات وأنشطة المنظمة وصولاً لاتخاذ القرار المناسب(الغالبي، إدريس، 2007).

## رابعاً: مفهوم الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحدَ من التهديدات المختلفة، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية. وفيما يأتي بعضاً من التعاريف التي تناولها الباحثون لمفهوم الميزة التنافسية:

- يرى(Porter, 1985) أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفرَدة في المنتج تعوَض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.

- ويعرف كل من(Anik, *et al.*,2010, p.55) أن الميزة التنافسية تمثل قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية بهدف ارضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في المنظمة وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو المتطور والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.
- ويؤكد كل من(Mahdi, *et al.,* 2019 ) بأنها تمثل تنفيذ استراتيجية مولدة للقيمة بشكل أصيل وليس من الممكن تقليدها مستقبلاً من قبل المنافسين اليوم او غداً.
- إيجاد أوضاع تفوّق مختلفة ومصنوعة تملكها منظمة معينة وتتفوق في مجالات الإنتاج–التسويق–الكوادر البشرية(الخضيري، 2004، ص.33).
- قدرة المنظمة على وضع الاستراتيجيات التي تحسن مركزها محليا او إقليميا من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانيات(حمد، 2020).

**ومنه تؤكد الباحثة أن الميزة التنافسية تمثل استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية والفنية والتكنولوجيا بطريقة جديدة ومبتكرة تكسبها موقعاً تنافسياً متميّزاً عن المنظمات الأخرى.**

## خامساً: خصائص الميزة التنافسية:

يمكن تجسيد أهم خصائص الميزة التنافسية من خلال الآتي (اللامي، اسماعيل، 2011؛ برقيقة، 2021):

**1–النسبية:** ويعني أنها تختلف بين المنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.

**2–الأفضلية:** تؤثر في إدراك الزبون لأفضلية السلع والخدمات في المنظمة وتحفزه للشراء منها.

**3–الاستمرارية:** بمعنى أن تحقق المنظمة التفوّق والسبق على المدى الطويل على اعتبارها تعمل في بيئة شديد التغير.

**4–المرونة:** وهي إمكانية استخدام ميزات تتناسب مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية الداخلية بشكل مرن.

**5–تحقيق القيمة:** تسعى المنظمة لتعزيز إدراكات العملاء من المنتجات وبالتالي الحفاظ عليهم لأطول مدة.

**6–القابلية للتجديد:** أي العمل على تطوير ميزتها بما يتناسب مع تغيرات البيئة.

**7–البعد الاستراتيجي:** أي تركيزها على المدى البعيد، باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.

**8–التناسب:** بمعنى أن يكون استخدام الميزة يتناسب مع الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

## سادساً: أبعاد الميزة التنافسية:

ركزت غالبية الأدبيات السابقة على الأبعاد الأساسية الآتية للميزة التنافسية(جواد، 2017؛ سلمان، 2017؛ Addae, 2013):

**1–الجودة:** وتعني تخفيض التكاليف، وتقليل الجهد والوقت اللازم للوصول الى منتج يحقق رضى ومتطلبات العملاء من خلال التعديلات والتغييرات والتطوير في كافة العمليات والإجراءات والأنشطة.

**2–المرونة:** وتعني الإمكانية التي تحققها المنظمة في تلبية احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة من خلال التغييرات في تصميم المنتجات او عمليات المنظمة.

**3–الكلفة:** وتعني إمكانية المنظمة في توفير منتجاتها وإيصالها للعملاء بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.

**4–الاستجابة:** تقديم المنظمة خدمات ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات واحتياجات زبائنها.

**5–الكفاءة:** تحقيق أكبر مخرجات بأقل المدخلات أو التكاليف.

**6–الفاعلية:** وتعني إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة ضمن الإمكانات المتاحة.

**سابعاً: مؤشرات الميزة التنافسية:**

وتتحدد هذه المؤشرات فيما يلي(Kotler, 2000; Silva, *et al.,* 2005):

**1-الربحية:** هي نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، حيث يمكن زيادة الربحية من خلال زيادة البسط (صافي الدخل) أو تقليل المقام (الاستثمارات) بمعنى الاستغلال الأفضل للموارد.

**2-الحصة السوقية:** وهي نصيب المنظمة من إجمالي السوق مقارنة بالمنافسين.

**3-حجم المبيعات:** حيث يرتبط حجم المبيعات بمدى نجاح المنظمة، إذ يزداد نجاح المنظمة مع الازدياد المتواتر لحجم مبيعاتها.

**4-الإنتاجية الكليّة للعوامل:** وهو يعبر عن مدى فعالية المنظمة في استغلال مواردها المختلفة.

**الإطار العملي للبحث:**

## 1- أداة الدراسة

تم استخدام على الاستبيان لجمع البيانات، ومقياس للدراسة، حيث تم بناء الاستبانة من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على مقياس لايكرت الخماسي كنموذج للمقياس، وتتألف الاستبانة من:

- القسم الأول: تناول المتغيرات الديمغرافية للعينة المبحوثة.
- القسم الثاني: وتناول متغيرات الدراسة:
  - المتغير المستقل: الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة: وتم قياسه من خلال 8 عبارات.
  - المتغير التابع: وتنال الميزة التنافسية من خلال 4 أبعاد:
    - التكلفة المتميزة: وتم قياسه من خلال 5 عبارات.
    - الجودة المتميزة: وتم قياسه من خلال 5 عبارات.
    - المرونة المتميزة: وتم قياسه من خلال 5 عبارات.
    - الكفاءة المتميزة: وتم قياسه من خلال 5 عبارات.

## 2- صدق وثبات المقياس:

### 2-1 ثبات المقياس:

تم الاعتماد على معيار ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، من خلال الجدول التالي:

**الجدول (1): Reliability Statistics**

| المحور | N of Items | Cronbach's Alpha |
|---|---|---|
| التكلفة المتميزة | 5 | 0.629 |
| الجودة المتميزة | 5 | 0.601 |
| المرونة المتميزة | 5 | 0.862 |
| الكفاءة المتميزة | 5 | 0.716 |
| الأنشطة الداعمة | 8 | 0.648 |
| إجمالي الاستبانة | 28 | 0.937 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 26**

من الجدول (1) كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 مما يعني ثبات المقياس وعدم الحاجة الى تعديل او تبديل او حذف أي عبارة من العبارات المستخدمة لقياس المحاور والمتغيرات.

**2-2 صدق المقياس:**

تم الاعتماد على الصدق التوافقي من خلال مصفوفة الاتساق الداخلي، وفق الجدول الآتي:

**الجدول (2): Correlations**

| | | التكلفة المتميزة | الجودة المتميزة | المرونة المتميزة | الكفاءة المتميزة | الانشطة الداعمة | الاستبانة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التكلفة المتميزة | Pearson | 1 | .889** | .803** | .824** | .932** | .920** |
| | Sig | | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Number | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 |
| الجودة المتميزة | Pearson | .889** | 1 | .916** | .924** | .892** | .979** |
| | Sig | 0.0 | | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Number | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 |
| المرونة المتميزة | Pearson | .803** | .916** | 1 | .943** | .729** | .953** |
| | Sig | 0.0 | 0.0 | | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | Number | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 |
| الكفاءة المتميزة | Pearson | .824** | .924** | .943** | 1 | .792** | .965** |
| | Sig | 0.0 | 0.0 | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| | Number | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 |
| الانشطة الداعمة | Pearson | .932** | .892** | .729** | .792** | 1 | .890** |
| | Sig | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | | 0.0 |
| | number | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 |
| الاستبانة | Pearson | .920** | .979** | .953** | .965** | .890** | 1 |
| | Sig | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| | number | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 26**

من الجدول (2) كانت قيمة sig أصغر من 0.05 مما يعني وجود علاقة معنوية بين محاور الاستبانة فيما بين بعضها البعض، ومن جهة أخرى وجود علاقة معنوية بين محاور الاستبانة وإجمالي الاستبانة، مما يعني تحقق شرط مصفوفة الاتساق الداخلي، وبالتالي التأكد من صدق المقياس.

## 3- التوصيف الاحصائي:

### 3-1 التوصيف الاحصائي لمحور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة:

**الجدول (3): التوصيف الإحصائي لمحور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة**

| Sig | Std. Error Mean | Std. Deviation | Mean | N | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0.0 | 0.02335 | 0.22999 | 3.1237 | 97 | الانشطة الداعمة |
| 0.0 | 0.03880 | 0.38216 | 3.1753 | 97 | Y1 |
| 0.034 | 0.05259 | 0.51793 | 3.1134 | 97 | Y2 |
| 0.241 | 0.05246 | 0.51669 | 2.9381 | 97 | Y3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0.0 | 0.04051 | 0.39894 | 3.1959 | 97 | Y4 |
| 0.0 | 0.03880 | 0.38216 | 3.1753 | 97 | Y5 |
| 0.640 | 0.04392 | 0.43252 | 3.0206 | 97 | Y6 |
| 0.001 | 0.03104 | 0.30566 | 3.1031 | 97 | Y7 |
| 0.0 | 0.04521 | 0.44524 | 3.2680 | 97 | Y8 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 26**

من الجدول (3) الذي يظهر التوصيف الاحصائي للمتغير المستقل كانت الموافقة الأكبر على العبارة /8/ حيث كانت أكبر من /3/ /3/، وكانت الموافقة الأقل على العبارة رقم /3/ وكانت أصغر من /3/ دون وجود فروق معنوية وبالتالي حياد العينة تجاه هذه العبارة.

من الجدول (3) كانت قيمة متوسط إجمالي الإجابات على محور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة تساوي 3.1237 وكانت قيمة sig أصغر من 0.05 مما يعني معنوية الإجابة، وكانت قيمة المتوسط أكبر من /3/ وبالتالي ميل العينة إلى الموافقة على مستوى استخدام الأنشطة الداعمة لأنشطة القيمة في فروع المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

**3-2 التوصيف الاحصائي لمحور التكلفة المتميزة**

**الجدول (4): التوصيف الإحصائي لمحور التكلفة المتميزة**

| Sig | Std. Error Mean | Std. Deviation | Mean | N | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0.0 | 0.02852 | 0.28089 | 3.2330 | 97 | التكلفة المتميزة |
| 0.001 | 0.03104 | 0.30566 | 3.1031 | 97 | T1 |
| 0.0 | 0.05090 | 0.50129 | 3.4639 | 97 | T2 |
| 0.0 | 0.04625 | 0.45549 | 3.2887 | 97 | T3 |
| 0.0 | 0.04051 | 0.39894 | 3.1959 | 97 | T4 |
| 0.034 | 0.05259 | 0.51793 | 3.1134 | 97 | T5 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 26**

من الجدول (4) الذي يظهر التوصيف الاحصائي لبعد التكلفة المتميزة كأحد أبعاد الميزة التنافسية كانت الموافقة الأكبر على العبارة /2/ حيث كانت أكبر من /3/، وكانت الموافقة الأقل على العبارة رقم /1/ وكان متوسط الإجابة أكبر من /3/ وبالتالي الموافقة على هذه العبارة.

من الجدول (4) كانت قيمة متوسط إجمالي الإجابات على محور التكلفة المتميزة تساوي 3.2330 وكانت قيمة sig أصغر من 0.05 مما يعني معنوية الإجابة، وكانت قيمة المتوسط أكبر من /3/ وبالتالي ميل العينة إلى الموافقة على مستوى تحقق بعد التكلفة المتميزة كأحد أبعاد الميزة التنافسية فروع المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

**3-3 التوصيف الاحصائي لمحور الجودة المتميزة**

**الجدول (5): التوصيف الإحصائي لمحور الجودة المتميزة**

| Sig | Std. Error Mean | Std. Deviation | Mean | N | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0.0 | 0.04085 | 0.40233 | 3.1856 | 97 | الجودة المتميزة |
| 0.0 | 0.06786 | 0.66838 | 3.3814 | 97 | U1 |
| 0.0 | 0.04574 | 0.45052 | 2.7216 | 97 | U2 |
| 0.0 | 0.06573 | 0.64732 | 3.4845 | 97 | U3 |
| 0.107 | 0.08242 | 0.81175 | 3.1340 | 97 | U4 |
| 0.001 | 0.06207 | 0.61132 | 3.2062 | 97 | U5 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 26**

من الجدول (5) كانت الموافقة الأكبر على العبارة /3/ حيث كانت أكبر من /3/، وكانت الموافقة الأقل على العبارة رقم /2/ وكان متوسط الإجابة أصغر من /3/ وبالتالي عدم الموافقة على هذه العبارة.

من الجدول (5) كانت قيمة متوسط إجمالي الإجابات على محور التكلفة المتميزة تساوي 3.1856 وكانت قيمة sig أصغر من 0.05 مما يعني معنوية الإجابة، وكانت قيمة المتوسط أكبر من /3/ وبالتالي ميل العينة إلى الموافقة على مستوى تحقق بعد الجودة المتميزة كأحد أبعاد الميزة التنافسية فروع المصرف التجاري في اللاذقية.

### 3-4 التوصيف الاحصائي لمحور المرونة المتميزة

**الجدول (6): التوصيف الإحصائي لمحور المرونة المتميزة**

| Sig | Std. Error Mean | Std. Deviation | Mean | N | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0.013 | 0.05068 | 0.49915 | 2.8722 | 97 | المرونة المتميزة |
| 0.432 | 0.05226 | 0.51473 | 2.9588 | 97 | O1 |
| 0.0 | 0.06350 | 0.62539 | 2.7629 | 97 | O2 |
| 0.0 | 0.06350 | 0.62539 | 2.7629 | 97 | O3 |
| 0.449 | 0.06775 | 0.66726 | 2.9485 | 97 | O4 |
| 0.288 | 0.06755 | 0.66532 | 2.9278 | 97 | O5 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 26**

من الجدول (6) الذي يظهر التوصيف الاحصائي لبعد المرونة المتميزة كأحد أبعاد الميزة التنافسية كانت الموافقة الأكبر على العبارة /1/ حيث كانت أصغر من /3/ ولكن قيمة sig أكبر من 0.05 مما يعني حياد العينة تجاه العبارة، وكانت الموافقة الأقل على العبارة رقم /2/ و /3/ وكان متوسط الإجابة أصغر من /3/ وبالتالي عدم الموافقة على هذه العبارة.

من الجدول (6) كانت قيمة متوسط إجمالي الإجابات على محور التكلفة المتميزة تساوي 2.8722 وكانت قيمة sig أصغر من 0.05 مما يعني معنوية الإجابة، وكانت قيمة المتوسط أصغر من /3/ وبالتالي ميل العينة إلى عدم الموافقة على مستوى تحقق بعد المرونة المتميزة كأحد أبعاد الميزة التنافسية فروع المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

### 3-5 التوصيف الاحصائي لمحور الكفاءة المتميزة

**الجدول (7): التوصيف الإحصائي لمحور الكفاءة المتميزة**

| Sig | Std. Error Mean | Std. Deviation | Mean | N | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0.0 | 0.04355 | 0.42893 | 2.7959 | 97 | الكفاءة المتميزة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| A1 | 97 | 2.9691 | 0.52547 | 0.05335 | 0.563 |
| A2 | 97 | 2.6701 | 0.65704 | 0.06671 | 0.0 |
| A3 | 97 | 2.6701 | 0.65704 | 0.06671 | 0.0 |
| A4 | 97 | 2.7526 | 0.62966 | 0.06393 | 0.0 |
| A5 | 97 | 2.9175 | 0.65622 | 0.06663 | 0.219 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 26**

من الجدول (7) الذي يظهر التوصيف الاحصائي لبعد الكفاءة المتميزة كأحد أبعاد الميزة التنافسية كانت الموافقة الأكبر على العبارة /1/ حيث كانت أصغر من /3/ ولكن قيمة sig أكبر من 0.05 مما يعني حياد العينة تجاه العبارة، وكانت الموافقة الأقل على العبارة رقم /2/ و /3/ وكان متوسط الإجابة أصغر من /3/ وبالتالي عدم الموافقة على هذه العبارة.

من الجدول (7) كانت قيمة متوسط إجمالي الإجابات على محور التكلفة المتميزة تساوي 2.7959 وكانت قيمة sig أصغر من 0.05 مما يعني معنوية الإجابة، وكانت قيمة المتوسط أصغر من /3/ وبالتالي ميل العينة إلى عدم الموافقة على مستوى تحقق بعد المرونة المتميزة كأحد أبعاد الميزة التنافسية فروع المصرف التجاري.

## 4- اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور معنوي للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.**

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

**4-1 لا يوجد دور معنوي للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق التكلفة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.**

**الجدول (8): Correlations**

| | | الانشطة الداعمة | التكلفة المتميزة |
|---|---|---|---|
| الانشطة الداعمة | Pearson | 1 | .932** |
| | Sig | | 0.0 |
| | Number | 97 | 97 |
| التكلفة المتميزة | Pearson | .932** | 1 |
| | Sig | 0.0 | |
| | Number | 97 | 97 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 26**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون (الارتباط الخطي البسيط)، حيث انه من الجدول (8) كانت قيمة sig تساوي 0.0 وهي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل وجود علاقة معنوية بين (الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة) والمتغير التابع (التكلفة المتميزة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية. ومن الجدول (8) كانت قيمة معامل بيرسون 0.932 بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية قوية جدا بين المتغيرين المدروسين.

النتيجة: رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول وجود دور معنوي إيجابي وقوي جداً للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق التكلفة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

**4-2 لا يوجد دور معنوي للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق الجودة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.**

**الجدول (9): Correlations**

| | | | الانشطة الداعمة | الجودة المتميزة |
|---|---|---|---|---|
| الانشطة الداعمة | Pearson | | 1 | .892** |
| | Sig | | | 0.0 |
| | Number | | 97 | 97 |
| الجودة المتميزة | Pearson | | .892** | 1 |
| | Sig | | 0.0 | |
| | Number | | 97 | 97 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 26**

من الجدول (9) كانت قيمة sig تساوي 0.0 وهي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل وجود علاقة معنوية بين (الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة) و(الجودة المتميزة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية. ومن الجدول (9) كانت قيمة معامل بيرسون 0.892 بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية قوية بين المتغيرين المدروسين.

النتيجة: رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول وجود دور معنوي إيجابي وقوي للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق الجودة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

**4-3 لا يوجد دور معنوي للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق المرونة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.**

**الجدول (10): Correlations**

| | | | الانشطة الداعمة | المرونة المتميزة |
|---|---|---|---|---|
| الانشطة الداعمة | Pearson | | 1 | .729** |
| | Si | | | 0.0 |
| | number | | 97 | 97 |
| المرونة المتميزة | Pearson | | .729** | 1 |
| | Sig | | 0.0 | |
| | Number | | 97 | 97 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 26**

من الجدول (10) كانت قيمة sig تساوي 0.0 وهي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل وجود علاقة معنوية بين (الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة) و (المرونة المتميزة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية. ومن الجدول (10) كانت قيمة معامل بيرسون 0.729 بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية متوسطة بين المتغيرين.

النتيجة: رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول وجود دور معنوي إيجابي ومتوسط للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق المرونة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

**4-4 لا يوجد دور معنوي للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق الكفاءة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.**

**الجدول (11): Correlations**

| | | | الانشطة الداعمة | الكفاءة المتميزة |
|---|---|---|---|---|
| الانشطة الداعمة | Pearson | 1 | 1 | .792** |
| | Sig | | | 0.0 |
| | Number | 97 | 97 | 97 |
| الكفاءة المتميزة | Pearson | .792** | 1 | 1 |
| | Sig | 0.0 | | |
| | Number | 97 | 97 | 97 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 26**

من الجدول (11) كانت قيمة sig تساوي 0.0 وهي أصغر من 0.05 لذلك نقبل وجود علاقة معنوية بين (الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة) و(الكفاءة المتميزة) في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية. ومن الجدول (11) كانت قيمة معامل بيرسون 0.792 بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية متوسطة بين المتغيرين المدروسين.

النتيجة: رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول وجود دور معنوي إيجابي ومتوسط للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق الكفاءة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

## النتائج والمناقشة:

من خلال اختبار الفرضيات تم الوصول الى النتائج الآتية:

- كان متوسط الإجابات عن الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة تساوي 3.1237 وهي أكبر من /3/ وبالتالي ميل العينة إلى الموافقة على مستوى استخدام الأنشطة الداعمة لأنشطة القيمة في فروع المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.
- كان متوسط الإجابات عن التكلفة المتميزة تساوي 3.2330 وهي أكبر من /3/ وبالتالي ميل العينة إلى الموافقة على مستوى تحقق بعد التكلفة المتميزة كأحد أبعاد الميزة التنافسية فروع المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.
- كان متوسط الإجابات عن الجودة المتميزة تساوي 3.1856 وهي أكبر من /3/ وبالتالي ميل العينة إلى الموافقة على مستوى تحقق بعد الجودة المتميزة كأحد أبعاد الميزة التنافسية فروع المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.
- كان متوسط الإجابات عن المرونة المتميزة تساوي 2.8722 وهي أصغر من /3/ وبالتالي ميل العينة إلى عدم الموافقة على مستوى تحقق بعد المرونة المتميزة كأحد أبعاد الميزة التنافسية فروع المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.
- كان متوسط الإجابات العينة عن الكفاءة المتميزة تساوي 2.7959 وهي أصغر من /3/ وبالتالي ميل العينة إلى عدم الموافقة على مستوى تحقق بعد المرونة المتميزة كأحد أبعاد الميزة التنافسية فروع المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

- يوجد دور معنوي إيجابي وقوي جداً للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق التكلفة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.
- يوجد دور معنوي إيجابي وقوي للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق الجودة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.
- يوجد دور معنوي إيجابي ومتوسط للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق المرونة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.
- يوجد دور معنوي إيجابي ومتوسط للأنشطة الداعمة لسلسة القيمة في تحقيق الكفاءة المتميزة في المصرف التجاري في محافظة اللاذقية.

## الاستنتاجات و التوصيات:

1-ضرورة اتخاذ القرارات الفعالة بناءً على تحليل شامل لسلسلة القيمة من حيث الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، وذلك من خلال التركيز على منظومة عمل تشمل كل من المنافسين والموردين والعملاء.

2-ضرورة تطبيق المصرف التجاري لاستراتيجية قيادة التكلفة، وذلك من خلال العمل على تحقيق وفورات اقتصاديات الحجم واستغلال الطاقة المتاحة بنسبة كبيرة.

3-تركيز المصرف على خلق الولاء لدى العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تصميم الخدمات المصرفية عالية التميّز والتي تخلق قيمة عالية للعملاء.

4-تحقيق التميز في عنصر المرونة للعمليات المصرفية من خلال متابعة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وتطوير وتحسين موارد وقدرات المصرف بالشكل الذي يسمح بإحلال ميزات تنافسية أخرى لا يمتلكها المنافسون.

5-ضرورة قيام المصرف بتحسين الخدمات المقدمة وتطوير أساليب وطرائق تقديمها للعملاء من خلال الاستغلال الفعال للموارد المتاحة والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

## References:

- Afraz MF, Bhatti SH, Ferraris A, Couturier J(2021), The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model, Technological Forecasting and Social Change, 2021•Elsevier

-BOUGHRARA, N. **The role of Porter's value chain in highlighting an organization's competitive advantage.** A memorandum to obtain a master's degree in commercial sciences, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Oum El Bouaghi University, Algeria, 2017.

-NOUR, S. **The role of management accounting using the value chain method in achieving the strategic objectives of industrial companies**. Master's thesis, College of Graduate Studies, Zarqa University, Jordan, 2015.

-ABDEL RAHMAN, A. (2008). A proposed framework for analyzing cost management from a strategic perspective for maximizing the value of the enterprise. *Journal of Contemporary Business Research,* 12, Faculty of Commerce, South Valley, Sohag, 2008.

-YASSIN, S. **Strategic management**. Arabic Edition, Dar Al-Yazouri Scientific, Amman, Jordan, 2002, p. 87.
-SAFFAR, I; OBAID, A. The role of value chain analyzes in cost reduction management. *Journal of Management and Economics*, Al-Mustansiriya University, Iraq, Issue (8), 2016, p. 241.
-DOURI, Z. **Strategic management**. Dar Al-Yazouri, Amman, Jordan, 2005.
-GHALY, T; IDRIS, W. **Strategic management: an integrated methodological perspective.** Dar Wael for Publishing, first edition, Jordan, Amman, 2007.
-HAMAD, M. A proposed vision for activating the role of the Blue Ocean Strategy in enhancing sustainable competitiveness at Assiut University. *Educational Journal*, Sohag University, Faculty of Education, 76, 2020.
-KHUDAIRI, M. **Industry competitive advantages**. First edition, Nile Arabic Collection, Egypt, 2004, pp. 33-34.
-LAMI, G; ISMAIL, M. Competitive marketing in an environment of strategic uncertainty. *Journal of Tanmiya Al-Rafidain*, College of Administration and Economics, University of Mosul, 105 (33), 2011, p. 79.
-BARQA, K. **The role of strategic environment analysis tools in enhancing competitive advantage.** A memorandum submitted to fulfill the requirements for an academic doctorate degree, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Kasdi-Merbah University – Algeria, 2021.
-JAWAD, K. The impact of leadership in achieving competitive advantage. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, 13(50), 2017.
-Mustafa, Zoila; Noon Al-Sidij, Hassan; Muhammad (2023), The Role of Marketing Electronic Banking Services in Achieving Competitive Advantage in Sudanese Banks," Arab Journal for Scientific Publishing, No. 54, pp. 270:283.-SALMAN, D. The role of entrepreneurial marketing in achieving competitive advantage. Journal of Al-Mamoun University College, 15(28), 2017.
-SETINI, M; SUTAPA, N; SITIARI, N. The Role of Supply Chain Capabilities in Increasing the Competitive Advantage of Photo Catalyst Ceramic MSMEs in Bali. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(8), 2023, pp: 3746-3757.
-SHAMMARI, M. Production value chain model for sustainable competitive advantage. *Management Systems in Production Engineering*, 31(1), 2023, pp: 27-32.
-PRASETYOA, P; DZAKIB, F. Institutional performance and new product development value chain for entrepreneurial competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*, 8, 2020, pp:753-760.
-AFRAZ, F; BHATT, S; FERRARIS, A; COUTURIER, J. The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 2021, pp: 120-170.
-PORTER, M. **Competitive advantage**. Free press, Inc, USA, 1985, p.53.
-CHEN, Z; JOSHI, K. Innovations financing of agri-food value chains in china and India: Lessons and policies for inclusive financing. *China agricultural economic Review,* 7(4), 2015, pp: 618-619.
-ATKINSON, A; KAPLAN, R; MATSUMURA, E; YOUNG, M. **Management accounting**. 5th ed. Prentice Hall, 2007.
-RICKY, G. **Business Essentials**. New York, United States of America, 2014.
-DESS, G; CUMPKINM G; EISVEV, A; MC NAMAVA, G. **Strategic Management Creating Competitive**. North Eastem, U.S.A, 2012.

-KOTLER, P; ARMSTRONGM, G. **Principles of Marketing**. Pearson Prentice Hall, 12th ed, U.S.A, 2008.
-ANIK, R; NADJADJI, A; SUWIGNJO, P. Analysis of internal and external factors for competitive advantage of Indonesian contractors. *Journal of Economics and Engineering*, 4, 2010, pp: 51-68.
-KORANKYE, A. Total Quality Management (TQM): A source of competitive advantage. *International Journal of Asian social Science*, 3(6), 2013, pp: 1293-1305.
-MAHDI, O; NASSAR, I; ALMSAFIR, M. Knowledge Management Processes and Sustainable competitive advantage. *Journal of business Research*, 94, 2019, pp: 320-334.
-ADDAE, A. *Total Quality Management: A source of competitive Advantage*. International Journal of Asian Social Science, 3(6), 2013, pp: 1293-1305.
-KOTLER, P. **Marketing Management**. The millennium edition, Prentice Hall International, 2000.
-SILVA, J; TADASHI, O; KIKNO, N. Looking Through and beyond the TQM horizon. *The TQM Magazine*, 17, 2005, pp: 67-68.