



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم تجارية.
التخصص: مالية وتجارية دولية .
بعنوان:

سلسلة القيمة ودورها في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة

(دراسة حالة موظفين شركة كوندور)

من إعداد الطالبين:

- زكرياء بن جدو

- زين الدين حمودي .

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	أسماء بلميهوب
مشرفا	أستاذ محاضر - أ -	بلال بولطيف
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	رندة تباري

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

أحمد الله عز وجل على إتمام هذا الجزء من مشواري الدراسي بإتمام هذا البحث. الذي كان
عصارة جهدي في التعلم وأتمنى أن يكون في المستوى أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب حياتي، إلى التي سأظل أحبها وأنال رضاها
إلى "أمي العزيزة والغالية" حفظها الله.

إلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لنصل لهذا المستوى أبي الكريم أطال الله في عمره وحفظه
إلى كل الأهل و الأقارب وإلى الأحبة والأصدقاء، كل باسمه.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة بحثي هذا.
إلى من عرفت و صادقت و أحببت...

إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي

إلى جميع الإصدقاء الذين ساعدوني في إعداد هذا العمل.

إلى جميع الأساتذة وبالأخص الأستاذ " بلال بولطيف "

إلى كل منسأهم القلم ولم ينسأهم القلب و السلام .

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا لإعداد و إتمام هذا العمل وعملاً بقول
المصطفى صلوات الله وسلامه عليه: " من لم يشكر الناس لم يشكر
الله "

نتوجه بالشكر الجزيل إلى: أبائنا وأمهاتنا جميعاً دون استثناء فالفضل يعود لهم في
إنجاز هذا العمل

وسيراً على خطى الشاعر

" قم للمعلم وفه التبجيلا **** كاد المعلم أن يكون رسولاً "

نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام من الطور الابتدائي إلى الجامعة
وخصوصاً أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلى وجه
الخصوص الأستاذ " بولطيف بلال " الذي لم يتوان يوماً في مساعدتنا ولم يدخر أي
جهد ولم ييخل علينا بأي معلومة ولا نصيحة، وإلى كل موظفي مؤسسة كوندور .

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

تحية وتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين والحمد لله رب العالمين.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى إكتشاف دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة تمت هذه الدراسة من خلال محاولة الإجابة علي الإشكالية التالية: فيما يتمثل أثر سلسلة القيمة في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة تمت معالجة الموضوع من خلال شقين ، أحدهما نظري وآخر تطبيقي، من خلال الإعتماد على المنهج الوصفي في جانب النظري تم تعرف على مفهوم إستراتيجية التصدير و سلسلة القيمة و دراسات السابقة حول موضوعنا، أما في الفصل التطبيقي تم الإعتماد على المنهج التحليلي، تمثلت أداة الدراسة في الأستبيان موزعة على عينة من (41) فرد ، من موظفين مؤسسة كوندور برج بوعريريج، وكذلك لمعالجة إشكالية الدراسة وإختبار الفرضيات تم الإعتماد علي التحليل الإحصائية وبرنامج SPSS, وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- أن لكل مكون من مكونات سلسلة القيمة ، له تأثير محدد على الأداء التصديري .
- تركيز المؤسسة على إستراتيجيات تصديرية مناسبة ، من أجل الدخول الي الاسواق الدولية .
- أن سلسلة القيمة تعتبر أداة إستراتيجية من أجل نجاح العملية التصديرية .

كلمات مفتاحية :

إستراتيجية التصدير - سلسلة القيمة - تحليل سلسلة القيمة - التصدير .

Abstract :

This study aims to discover the role of the value chain in improving the export performance of the organization. The study was conducted by attempting to answer the following problem: What is the impact of the value chain on improving the export performance of the organization? The topic was addressed through two parts: one theoretical and the other practical. By relying on the descriptive method in the theoretical part, the study explored the concept of export strategy and the value chain, as well as previous studies on the subject. In the practical part, the study used the analytical method. The study tool was a questionnaire distributed to a sample of 41 individuals, employees of Condor Corporation in Bordj Bou Arreridj. To address the study problem and test the hypotheses, statistical analysis and the SPSS program were used. The study reached several conclusions, the most important of which are: - Each component of the value chain has a specific impact on export performance. - The organization's focus on appropriate export strategies is crucial for entering international markets. - The value chain is considered a strategic tool for the success of the export process.

Key words:

Export Strategy - Value Chain - Value Chain Analysis - Export

قائمة المحتويات

المحتويات

A.....	الإهداء
B.....	شكر و عرفان
I.....	الملخص:
II.....	قائمة المحتويات
IV.....	قائمة الجداول
V.....	قائمة الأشكال
VI.....	قائمة الملاحق
- 2 -	مقدمة:
5.....	الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة
6.....	المبحث الأول: استراتيجية التصدير
6.....	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التصدير وأنواعها
9.....	المطلب الثاني: البيئة المحيطة بإستراتيجية التصدير
12.....	المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه التصدير
14.....	المبحث الثاني: الإطار النظري لسلسلة القيمة
14.....	المطلب الأول: سلسلة القيمة والمفهوم والخصائص
16.....	المطلب الثاني: المكونات الأساسية لسلسلة القيمة
22.....	المطلب الثالث: خطوات تحليل سلسلة القيمة
25.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
27.....	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
33.....	خلاصة الفصل:
33.....	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
34.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور
34.....	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة
37.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
41.....	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة " كوندور"
43.....	المبحث الثاني: سلسلة القيمة لمنتجات كوندور وإستراتيجية التصدير
43.....	المطلب الأول: إستراتيجية التصدير في مؤسسة "كوندور"
45.....	المطلب الثاني: سلسلة القيمة في كوندور
47.....	المبحث الثالث: أثر سلسلة القيمة على الإستراتيجية التصديرية

قوائم المذكرة

47	المطلب الاول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .
50	المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
70	خلاصة الفصل :
71	الخاتمة
73	المراجع باللغة العربية
74	المواقع الإلكترونية
76	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين دراستنا والدراسات الأخرى باللغة العربية واللغة الإنجليزية .	28
02	الإستبيانات الموزعة .	47
03	درجات مقياس ليكرت .	48
04	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي .	48
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .	51
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .	52
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية .	52
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليم .	53
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الوظيفي .	54
10	آفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان .	55
11	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور سلسلة القيمة .	57
12	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التصديري .	60
13	تحليل الإرتباط بين البنية التحتية والتطور التكنولوجي مع الأداء التصديري للمؤسسة .	62
14	تحليل الإرتباط بين تسيير الموارد البشرية مع الأداء التصديري للمؤسسة .	63
15	تحليل الإرتباط بين الإمداد الداخلي مع الأداء التصديري للمؤسسة .	64
16	تحليل الإرتباط بين الإمداد الخارجي مع الأداء التصديري للمؤسسة .	65
17	تحليل الإرتباط بين التسويق والبيع مع الأداء التصديري للمؤسسة .	66
18	تحليل الإرتباط بين خدمات ما بعد البيع مع الأداء التصديري للمؤسسة .	67
19	تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر سلاسل القيمة على الأداء التصديري .	68

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الترايط بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة .	16
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور .	40
03	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس .	51
04	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن .	52
05	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية .	53
06	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي .	54
07	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي .	55

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبيان .	76
02	ملحق خصائص عينة الدراسة .	80
03	ملحق التحليل الوصفي .	82
04	ملحق كرونباخ .	85
05	ملحق إختبار الفرضيات .	86

مقدمة

مقدمة :

يعتبر التصدير أحد أهم محركات النمو الاقتصادي ومن أهم النشاطات الاقتصادية الأساسية في دفع عجلة النمو الاقتصادي إلى الأمام ، فتصدير المنتجات والسلع الوطنية يعتبر أمراً ضرورياً لدعم ميزان المدفوعات وتغطية الاحتياجات من مختلف السلع المستوردة من الخارج ، وتوجه المؤسسة للتصدير يحظى بمكانة بارزة عند الباحثين وأصحاب القرار في الدول المتقدمة ، باعتباره معياراً استراتيجياً للنمو والتنمية ، إلى أن التغييرات المتسارعة التي حدثت في جميع المجالات دفعت بالمؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالتصدير لمسايرة هذا الواقع الاقتصادي العالمي الجديد ، حيث قامت بإنتهاج طرق واستراتيجيات تصديرية جديدة ، من أجل تثبيت مكانتها وقدرتها على التنافس في الأسواق العالمية ، فالتصدير أصبح عملية اختراق كل من السلع والخدمات إلى الأسواق الخارجية عبر قنوات دولية يجعلها تتكيف وفق مقتضيات ومعايير الأسواق الدولية ، بذلك تتطلب عليها العمل بسياسات وميكانيزمات تصديرية مطابقة للسوق الخارجية قادرة على أن تجعل لها قدرة في اختراق الأسواق الدولية .

وهذا ما دفع بالمؤسسات بالأخذ بالأساليب الإدارية المعاصرة والتي تتصنف في ظل هذه المتغيرات بالديناميكية والتطور الدائم ، ومن بين هذه الأساليب سلسلة القيمة الذي يعتبر واحداً من الخيارات الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات من خلال التحليل النظامي لعمليات وأنشطة المؤسسة وكذا العلاقات التفاعلية بينها، كما تعتبر وسيلة تكمن المسيرين من تحديد نقاط القوة والضعف لكل نشاط مقارنة بالمنافسين من خلال تقسيم المؤسسة إلى مجموعة العمليات والأنشطة والمتعلقة ببعضها البعض يمكن من تحقيق وفرة مالية للمؤسسة من خلال التحكم في التكاليف .

باعتبار أن سلسلة القيمة هو الدافع لتحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة ، من جهة أخرى يسمح بتحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة المؤسسة لسلسلة القيمة الخاصة بها بشكل أفضل من منافسيها في نفس المجال والتي تضمن جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة ، وزيادة الأرباح وخفض التكاليف ، مما يؤدي على تعظيم الميزة التنافسية وهذا ما أدى بنا إلى طرح التساؤل التالي.

1/ الإشكالية :

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

فيما يتمثل أثر سلسلة القيمة في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة كوندور؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية

التالية :

- فيما يتمثل دور البنية التحتية والتطور التكنولوجي في تحسين صادرات المؤسسة كوندور؟
- فيما تتمثل دور تسيير الموارد البشرية في تحسين صادرات المؤسسة كوندور ؟
- فيما يتمثل دور الامداد الداخلي في تحسين صادرات المؤسسة كوندور ؟
- فيما يتمثل دور الامداد الخارجي (التوزيع) في تحسين صادرات المؤسسة كوندور ؟
- فيما يتمثل دور التسويق والبيع في تحسين صادرات المؤسسة كوندور ؟
- فيما يتمثل دور خدمات ما بعد البيع في تحسين صادرات المؤسسة كوندور ؟

2/ فرضيات الدراسة :

هناك أثر ذات دلالة إحصائية بين سلسلة القيمة والأداء التصديري للمؤسسة كوندور؟

للإجابة عن الأسئلة المطروحة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البيئة التحتية، التطور التكنولوجي والأداء التصديري للمؤسسة كوندور .
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية مع الأداء التصديري للمؤسسة كوندور .
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الامداد الداخلي مع الأداء التصديري للمؤسسة كوندور .
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإمداد الخارجي (التوزيع) مع الأداء التصديري للمؤسسة كوندور .
- 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسويق والبيع مع الأداء التصديري للمؤسسة كوندور .
- 6- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع مع الأداء التصديري للمؤسسة كوندور .

3/ أهمية الدراسة:

باعتبار أن هذا البحث يكتسب أهمية من المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية ، ومن أبرز مميزاته التغيير التكنولوجي السريع ، البحث والتطوير ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو يجب عليها مواكبة هذا التغيير من خلال حصولها على ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها والعمل على تنميتها. ويمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بأهمية سلاسل القيمة ودورها في تحسين الأداء التصديري.

4/ أهداف الدراسة: تبرز أهداف الدراسة فيما يلي :

- توضيح الدراسة تطبيق سلسلة القيمة في المؤسسة ودورها في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة .
- التعرف على مختلف المفاهيم الخاصة بسلسلة القيمة ومكوناتها الأساسية .
- التعرف على مختلف الأساسيات حول الاستراتيجية التصديرية والبيئة المحيطة بها .
- محاولة الإجابة على الإشكالية المدروسة من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية .
- الرغبة الشخصية في التعرف والإطلاع أكثر على هذا الموضوع لما له من أهمية وتأثير على مختلف الأنشطة ولمختلف أصناف المؤسسة .
- لفت الانتباه للباحثين حول موضوع سلسلة القيمة ورغم ظهور أفكاره في القرن الماضي على أن الدراسات لازالت قليلة حول هذا الموضوع .
- دراسة الصعوبات والفرص المتاحة لاقتحام السوق الدولية

5/ منهج الدراسة :

مما لا شك فيه أن بناء أي بحث يحتاج إلى منهج يكون الوسيلة التي تسهل عملية الإجابة على التساؤلات التي ينطلق منها في بحثه وإثبات صحة الفرضيات من عدمه ، اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي فيكون وصفيًا عند التعرض إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بسلسلة القيمة والاستراتيجية التصديرية، وتحليليًا في الجانب الميداني ، التي اعتمدنا فيه على دراسة حالة " مؤسسة كوندور " عن طريق توجيه استبيان للموظفين داخل المؤسسة

6/ حدود الدراسة :

الحدود المكانية: قمنا بحصر حدود الدراسة المكانية في مؤسسة كوندور CONDOR برج بوعريريج .

الحدود الزمانية : أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفترة بين 18 فيفري على غاية 28 فيفري 2024 .

الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة آثار سلسلة القيمة في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة .

الحدود البشرية : تتمثل في موظفين وإطارات مؤسسة كوندور برج بوعرييج .

7/ أسباب اختيار الموضوع :

من أبرز الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي :

- محاولة الباحث الامام بهذا الموضوع واكتشافه من الناحية النظرية والتطبيقية .
- تماشي الموضوع البحث مع طبيعة التخصص .
- التعرف على كيفية التطبيق الميداني لمفاهيم والأسس النظرية المرتبطة بسلسلة القيمة على مستوى شركة كبيرة هي شركة كوندور .
- محاولة تشخيص المشكلات والعراقيل التي تعيق عملية التصدير لمؤسسات ومؤسسة محل الدراسة

8/ صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث أهمها ما يلي :

ندرة المعلومات والبيانات حول سلسلة القيمة والإستراتيجية التصديرية للمؤسسة التريص لتخوفهم من خروج المعلومات لدقتها وسريتها

9/ هيكل الدراسة :

حتى نعطي هذا الموضوع محل الدراسة حقه من التحليل والتدقيق الذي يسمح لنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم وتجزئة البحث إلى فصلين :

الفصل الأول: يتناول الجانب النظري حول سلسلة القيمة والإستراتيجية التصديرية، والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث يتناول الأول إستراتيجية التصدير، أما المبحث الثاني فتناول الاطار النظري حول سلسلة القيمة، أما المبحث الثالث فتناول الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: خصص للدراسة الميدانية والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول خاص بتقديم عام لمؤسسة كوندور أما المبحث الثاني فتناول سلسلة القيمة لمنتجات كوندور وإستراتيجية التصديرية، أما المبحث الثالث خصص للتحليل وتفسير. النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية .

الفصل الأول :

الإطار النظري لأدبيات الدراسة

الفصل الأول : الإطار النظري لأدبيات الدراسة

تمهيد :

يعتبر التصدير من المجالات الأساسية التي أولتها الدولة أهمية كبيرة ، وذلك بالنظر إلى الدور الذي يؤديه في جلب الثروة وإمكانية حاجياتها من الدول الأخرى دون أن يكون هناك إفقار في الموارد الداخلية لهذه الدول ، ويعتبر الوسيلة الأكثر إتباعا للدخول إلى الأسواق الخارجية ، الأمر الذي جعل هذه الدول تولي أهمية كبيرة للعملية التصديرية ، كما تعد سلسلة القيمة مدخل من مداخل المؤسسة للتحقيق هذه الميزة كونها تساهم في التحكم في الأنشطة التي تخلق قيمة ، كما أنها تصنف أداة من أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة ، حيث تعمل على إكتشاف الإختلالات الحاصلة ضمن أنشطة المؤسسة ، والتي على أساسها يتم تحليل القيمة النهائية للمنتج وتمكن المؤسسة من تحقيق الأداء التصديري الأمثل .

ويتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث والمتمثلة في:

- استراتيجية التصدير .
- الإطار النظري حول سلسلة القيمة
- الدراسات السابقة

المبحث الأول : استراتيجية التصدير .

يعتبر التصدير من بين الوسائل الأكثر في عملية اختراق الأسواق الدولية كون المؤسسات التي تتبنى عملية التصدير لا تواجه مخاطر كبيرة في عملية الاختراق ، لذلك كما هو متعارف عليه تقوم المؤسسات عموما كمرحلة أولية بعملية توسع باعتمادها على عملية التصدير كمرحلة أولية ، ثم تنتقل إلى أساليب أخرى متعددة للدخول إلى الأسواق الدولية ، وذلك بإتباع أنجع الإستراتيجيات المتعلقة بالتصدير بالإضافة إلى الإلمام بمختلف الظروف المحيطة به والتي من شأنها أن تؤثر فيه .

المطلب الأول : مفهوم استراتيجية التصدير وأنواعها

إن مختلف المؤسسات قبل أن تقوم بالتصدير لابد عليها إتباع أساليب معينة لتوسيع نشاطاتها الإنتاجية ، وذلك بمختلف إستراتيجيات الممكنة لتصريف منتجاتها والبحث عن الأسواق الجديدة وذلك بمختلف الأساليب الممكنة للقيام بالعملية التصديرية ، بحيث سنتطرق إلى توضيح المقصود بإستراتيجية التصدير .

الفرع الأول : مفهوم استراتيجية التصدير

- تعرف إستراتيجية التصدير على أنها : السلوكيات والتكتيكات طويلة الأجل ، التي تحدد للمؤسسة طريقها وكيفية الوصول إلى أهدافها ، ومن ثم اختيار الأسواق المستهدفة وتحديد صيغة المزيج التسويقي الذي تتبناه المؤسسة¹ ، حيث ركز في هذا التعريف على التكتيكات طويلة الأجل في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإعتماد على المزيج التسويقي وأهم الجوانب الأخرى .
- تعرف استراتيجية التصدير على أنها: أسلوب علميا تعتمد عليه المؤسسات المصدرة من أجل إثبات نفسها أمام المنافسة الأجنبية في الأسواق الخارجية وذلك باتخاذ عدة وسائل وتدابير²، حيث أنه ركز في هذا التعريف على الجانب العلمي وأهم الجوانب الأخرى في المنافسة في الأسواق الأجنبية .
- كما تعرف على أنها: الطريقة الأبسط لدخول الأسواق الخارجية حيث أن الشركة قد تقوم بشكل غير فعال الفرائض من حين إلى آخر وقد تقوم المؤسسة بعمل تعهدات للاستمرارية في التصدير إلى الأسواق الجديدة وفي كلتا الحالتين تقوم الشركة بتصنيع نمو منتجاتها في البلد الأم³، حيث أنه ركز في هذا التعريف على الطريقة الأبسط وأهم الطرق الأخرى للدخول للسوق الدولية .

¹ بن عردية مونيا ، التسويق الدولي ودوره في تفعيل العملية التصديرية خارج المحروقات ، دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر ، قالمة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تجارة دولية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ، ص 23 .

² إيزام خالد، ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، 2002، ص 16.

³ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، ط2، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 288.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة

إذا من خلال التعاريف السابقة استراتيجية التصدير هي خطة شاملة تضعها الشركة أو المنظمة لزيادة مبيعاتها في الأسواق الخارجية وتشمل هذه الخطة تحديد أهداف التصدير والأسواق المستهدفة ، ومنتجاتها أو خدمات التصدير وسياسة التسعير والتوزيع ، والترويج ، وخدمات اللوجستية ، وإدارة المخاطر.

الفرع الثاني : أنواع استراتيجية التصدير

تتمثل أنواع استراتيجية التصدير فيما يلي¹:

أولا / استراتيجية النمو المعتمدة على المنتج.

تلجأ المؤسسة في هذه الحالة لتحقيق عدد كبير من الأسواق بمنتج واحد ويتم ذلك من خلال:

- تعيين منتج أساسي للمؤسسة².
- عرض أو طرح المنتج في السوق المحلي وتعميمه وطنيا ثم دوليا.
- تمكين المنتج حسب متطلبات الأسواق .
- تحسين المنتج وتطويره بالطرق التقنية.

¹صراح بن لحرش، تسجيح الصادرات خارج المحروقات، دراسة حالة، مذكرة ضمن متطلبات شهادة ماجستير في علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2012، ص 27.

² موقع www.https://slideshare.net/ dihemssaoui تم الإطلاع عليه في 2024/02/25 .

ثانيا/ استراتيجية النمو المعتمدة على الأسواق :

لا بد على المؤسسة في هذه الاستراتيجية القيام بمراقبة سوق معينة من حيث المنتجات المعروضة فيه والذي هو من نفس منتج الخاص بالمؤسسة وكذلك تعمل على مراقبة سعره وكميته ويمكن للمؤسسة أن تتبع إحدى الاستراتيجيتين التاليتين.

1 / استراتيجية التوزيع :

تقوم الاستراتيجية في البداية على اختراق مجموعة من الأسواق بصورة كبيرة من عدة مناطق جغرافية متفرقة غالبا ما تكون هذه المؤسسات ذات رؤوس أموال كبيرة ثم تقوم هذه المؤسسة بتصفية هذه الأسواق حسب درجة أهميتها وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة أو تبحث على أفضل مكان أو موقف لصياغة استراتيجياتها على أساسه.

2 / استراتيجية التركيز :

في هذه الاستراتيجية المؤسسة تقوم باختراق الأسواق خطوة بخطوة، وعند تحقيق العائد من السوق الأول تقوم المؤسسة إلى الانتقال إلى السوق الثاني وهكذا تكون طريقة الانتقال بطيئة وتدرجية وبالتالي المؤسسة هنا تقوم بتحليل ودراسة بيئتها الداخلية لتكون هذه الدراسة نقطة انطلاق في التفكير بالاعتماد على المهارات والخبرات وموارد المؤسسة المتوفرة¹.

¹ صراع بلحشرش نفس المرجع صفحة 27 .

المطلب الثاني : البيئة المحيطة بإستراتيجية التصدير

تعد استراتيجية ال تصدير خطة عمل شاملة تمكن الشركات من الدخول إلى الأسواق العالمية، على أنه يؤثر ويتأثر بمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وترتبط العوامل المؤثرة في عملية التصدير بظروف اقتصادية والتي تكون خارجة عن إطار سيطرة المؤسسة أو الشركة المصدرة، وبظروف متعلقة بها من حيث تنظيمها ونوعية انتاجها وقدرتها على المنافسة¹.

الفرع الأول : الظروف الاقتصادية².

إن الظروف الاقتصادية سواء داخلية كانت أم خارجية لها تأثير مباشر وكبير على المعاملات الاقتصادية التجارية.

01 : الظروف الاقتصادية الداخلية.

وتعلق هذه الظروف إما بحالة النمو أو الركود الاقتصادي لدولة ففي حالة النمو تدعم حركة التصدير بينما تضعفه في حالة الثانية، وفي هذه الحالة يكون المصدر ملزم بتحليل هذه الحالات وغيرها كحالات التضخم والوضعية المالية دول المتعامل معها من حيث حجم ديونها وسياستها التجارية واحتياجاتها بالعملة الأجنبية.

02 : الظروف الاقتصادية الدولية:

وينظر إلى هذه الظروف من زاوية وضعية العملات الأجنبية على المستوى الدولي خاصة أن السوق صعبة متقلبة مما يؤثر على المعاملات الخارجية.

الفرع الثاني : الظروف الداخلية لمؤسسات القائمة على التصدير.

إن للمؤسسة القائمة بالتصدير دور مهم في تحديد حجم ونوعية التصدير وذلك من خلال.

1 / من حيث المنتج أو الحزمة المقدمة من خلال:

✓ سعر المنتج أو الخدمة : أي سعر المنتج أو الخدمة ليس ثابتا ، وقد يتغير بمرور الوقت بناء على عدة عوامل أخرى .

¹ فوزي نعيمة، التجارة الدولية، دروس في قانون الأعمال الدولي، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، أكتوبر 1999، ص 71.
² علي بشير محمد، قاموس الاقتصاد، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت 1996، ص 70-73.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة

✓ نوعية المنتج والخدمات المرتبطة به وكذلك الخدمات المقدمة ما بعد البيع: أي تركيز على نوعية المنتج والخدمات المرتبطة به للحفاظ على رضا العملاء واكتساب ميزة تنافسية .

2 / من حيث الأجهزة المكلفة بالتصدير: من خلال

✓ المصالح المكلفة بالتصدير الموجودة داخل المؤسسة : أي هذه المصالح تقوم بدور مهم في نجاح المؤسسة في الخارج ، من خلال تحديد الأهداف بوضوح واختيار الأسواق المستهدفة بعناية .

✓ تسيير الموارد البشرية المكلفة بمهمة التصدير توظيف تسيير ، دورات تكوينية (: وهي إدارة الفعاليات والأنشطة المتعلقة بالموظفين ، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتطوير ودور القيادة ، للوصول إلى مستوى من الإنتاجية والجمع بين المنشأة والموظفين في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف¹ .

✓ علاقة هذه المصالح وأجهزة في فروع المتواجدة في الخارج.

3 / من حيث القوات المعتمدة على التوزيع والمتمثلة فيما يلي:

✓ تنظيم التوزيع.

✓ المنهجية المتبعة لسيطرة على الأسواق الخارجية (اختيار قنوات التوزيع ، خيارات استراتيجية البيع)

4 / من حيث سياسة الاتصال: والتي لها علاقة ب:

✓ نظام إعلامي بالإضافة إلى تحديث وتطوير وسائل الإعلام فيه.

✓ قدرة استعمال المؤسسة المصدرة من وسائل الاتصال في الميدان (شبكات الاتصال ، الإنترنت ، المعارض الدولية...الخ)

الفرع الثالث : الظروف السياسية.

حيث إن التصدير حاله حال المعاملات الدولية يتأثر بالظروف والأوضاع السياسية القائمة في بلد التصدير وأيضاً الاستيراد ، وتتضمن أيضاً الظروف السياسية السائدة داخل السوق المحلي في البلد الأجنبي ، والتي يكون لها تأثير عندما تقرر الدخول الي هذه الأسواق سواء من حيث عملياتها أو أهدافها ، وبالتالي علي

¹ فوزي النعيمي المرجع نفسه ، ص 71 .

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة

المؤسسة قبل الدخول الي الأسواق الأجنبية لابد من تقييم وتحليل الوضع السياسي داخل البلد المستهدفة من النواحي التالية :

- الأستقرار السياسي داخل البلد المستهدفة
- نوع النظام السياسي القائم في بلد المستهدف .
- طبيعة النظام السياسي بين بلد الأم للمؤسسة و الدولة المضيفة .

الفرع الرابع : الجوانب الثقافية.

وهنا نخص بالذكر بالعادات والتقاليد بالإضافة إلى اللغة والدين للبلد الذي نتعامل معه للاستفادة منه، يجب دراسة هذا البلد ثم تحديد التصدير المناسب له¹.

الفرع الخامس : الجوانب القانونية.

إن اختلاف الأنظمة الاقتصادية والسياسية بين دول العالم أدى اختلاف الأنظمة القانونية وهنا يجب على المصدر أو رجال الأعمال معرفة القوانين تلك البلد، وبذلك ظهرت المنظمات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة وغرفة التجارة الدولية لتسهيل هذه المعاملات المتعلقة بمختلف أنواع المعاملات التجارية².

الفرع السادس : جانب النمو السكاني.

حيث إنه إذا كانت ظاهرة النمو السريع للسكان والذي يفوق معدلات النمو الاقتصادية يؤثر سلبا مع نمو الصادرات وفي حالة التأثير الإيجابي يكون بزيارة حجم السوق المحلي وزيادة الطلب مع السلع والخدمات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج المحلي وزيادة الصادرات.

¹ منير نوري ، مدخل المعلومات والإستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر العاصمة .
² الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي (فرص وتحديات) ، الدوحة دولة قطر ، 6-8 أكتوبر 2003 .

المطلب الثالث : المشاكل التي تواجه التصدير

توجه المؤسسات والشركات التصدير العديد من المشاكل والعراقيل وهذا جعلنا نتناول مشاكل التصدير انطلاقا من عدة زوايا:

الفرع الأول : المشاكل على المستوى المحلي(الجزئي)

- ✓ عدم توافر نظام المعلومات يتضمن كافة البيانات والإحصائيات التي ترتبط بالعملية الإنتاجية وموقع السلعة في السوق.
- ✓ غياب سياسة محددة الأهداف وواضحة ومعلنة ومعروفة من كل الدوائر والمستويات والمصالح.
- ✓ الفساد والرشوة في بعض الأحيان.
- ✓ البيروقراطية أي عدم وضوح القوانين واللوائح المنظمة للتصدير.
- ✓ عدم الأخذ بأسلوب نظام الجودة في تصميم المنتجات.
- ✓ غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة الذي قضى كليا على فرص الابتكار والابداع¹.
- ✓ توجه النظام الإنتاج الصناعي للسوق الوطنية ، وبالتالي تم التركيز على المنتجات لا تتكيف مع متطلبات الخارج²

الفرع الثاني : المرتبطة بالمحيط الاقتصادي.

وتبرز أهم المشاكل المرتبطة بالمحيط لاقتصادي في³:

- ✓ عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية من حيث الجودة والكمية وارتفاع التكاليف الإنتاج بسبب تدهور قيمة العملة الوطنية والتضخم والتذبذبات النقدية العالمية.
- ✓ غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين، وميلهم لعملية الاستيراد بسبب ارتفاع نسب الربح وتقليل المخاطر الناجمة عن التصدير.
- ✓ غياب استراتيجية محددة معالم التصدير أو على الأقل تغطية الحاجيات المحلية والتي يعترض أيضا جزء ضروري للتنمية وتوزيع الصادرات وتحقيق تنافسية تعطي الاعتبار للجانب الاقتصادي.
- ✓ انعدام الخبرة لدى المصدرين الجزائريين والتي تحول دون تموقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول.

¹ عظيم أسماء، التنمية الاقتصادية في الجزائر مقارنة قبل وبعد 1988م، مذكرة ماستر في العلوم السياسية جامعة مولاي طاهر، سعيدة الجزائر، ص 101/100.

² العياشي زرزارة ، الإستراتيجية التنموية في الجزائر وعلاقته بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الإصلاحات الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار ، عنابة 2010/2009 ، ص 246 .

³ جلال مسعد، الملتقى الوطني حول ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر 11/12 مارس، 2004 جامعة مولود تيزي وزو.

✓ معايير الجودة التي تطبقها الدول الأجنبية وخاصة الدول المتقدمة على الصادرات¹

الفرع الثالث : المشاكل المرتبطة بالمحيط المؤسسي والتشريعي

ويتميز المحيط المؤسسي التشريعي للصادرات بالخصائص التالية:

- عدم وجود تنسيق في الأرقام المقدمة مما أدى إلى صعوبة تقييم الوضعية وأيضا استحالة تنسيق الأهداف المسطرة.
- التشابك واختلاط المهام الموكلة للهيئات والهيكل المدعمة لترقية الصادرات.
- سوء تصريف وتوجيه الموارد المالية للصندوق الخاص بترقية الصادرات.
- ارتفاع تكاليف النقل الدولي وعجز خدمات دعم التصدير المخصصة لذلك والتي تعتبر أداة أساسية وضرورية لتطوير نشاطات التصدير.
- العراقيل التي تخص الجانب القانوني تحدث الكثير من الثغرات لمتعلقة بالعملية التصديرية².

¹ بلقطة إبراهيم ، آليات التنوع وتنمية الصادرات خارج المحروقات وأثارها على النمو الإقتصادي ، دراسة حالة الجزائر ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الشلف ، 2008 ، ص 91 .

² موقع الوزارة المالية ، المديرية العامة للجمارك ، 2021 ، <https://www.dauahe.gov.dz/> تم الإطلاع عليه في 2024/03/02 .

المبحث الثاني : الإطار النظري لسلسلة القيمة

تعددت المفاهيم والتعاريف المقدمة لسلسلة القيمة رغم أنها قد تصب في نفس السياق حيث يعتبر مايكل بورتر أن نموذج سلسلة القيمة من أدوات التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة عن طريق توفير المعلومات المالية عن كافة الأنشطة داخل المؤسسة من بداية تصميم على غاية تقديم خدمات ما بعد البيع.

المطلب الأول : سلسلة القيمة والمفهوم والخصائص.

الفرع الأول : نشأة مصطلح سلسلة القيمة:

إن مصطلح القيمة يعد من المصطلحات المستخدمة في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن سلسلة النشاطات التي يمكن أن تساهم في تحسين قيمة المنتجات النهائية.

وقد ظهر مصطلح سلسلة القيمة في الخمسينات على يد لورانس ميل (Lswrence Mile)، ليقوم بعدها مايكل بورتر على تطويره من خلال كتاباته التي تمحورت حول البحث عن مصادر الميزة التنافسية وأصولها من خلال التركيز على سيرورة الأنشطة المختلفة على مستوى المؤسسة أو الشركة¹.

الفرع الثاني : مفهوم سلسلة القيمة

عرف بورتر سلسلة القيمة على أنها: "مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق البضائع والخدمات من استخدام مواد أولية إلى غاية تسليم المنتج للمستهلك النهائي"²

وتعرف أيضا: مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة خلال دورة حياة المنتج، إذا يشير هذا التعريف إلى الترابط الموجود بين سلسلة القيمة ودورة حياة المنتج"

وقد أعطى Day تعريفا لسلسلة القيمة على أنها " المهارات والموارد المطلوبة لتنفيذ كل من أنشطة المنظمة لإيصال البضائع أو تقديم الخدمات عبر منافذ التسويق"³.

ويعرف أيضا chahg & hwahg : سلسلة القيمة على أنها تتابع أنشطة تنظيم الأعمال التي تضيف قيمة أو منفعة إلى السلعة أو الخدمة التي تقدمها إلى عملاءها¹، ركز على هذا التعريف على الأنشطة التي تنظم الأعمال وتخلق منفعة للعملاء وأهمل الأنشطة الأخرى .

¹المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://hrdiscussion.com>

² عبد العزيز صالح بن عاشور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 18.

³ عاطف عبد المجيد عبد الرحمن، إطار مقترح لتحليل إدارة التكلفة من المنظور الاستراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، المجلد 12، كلية التجارة، جنوب الوادي، سوهاج، 2003، ص 139.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نقول سلسلة القيمة:

هي أسلوب أو طريقة تتطلب دراسة كل أنشطة المنظمة الداخلية والخارجية بحيث يتم ترتيب وتنظيم تلك الأنشطة على وفق هيكل تنظيمي واختيار الموارد البشرية الكفوة القادرة على الاستغلال الأمثل لتلك الموارد وبالشكل الذي يساعد في تحقيق أفضل عائد وربحية للمؤسسة بوجه الخصوص.

الفرع الثالث : الخصائص الأساسية لسلسلة القيمة.

يتميز أسلوب سلسلة القيمة بالخصائص التالية²:

أولاً / سلسلة القيمة كطريقة علمية تسمح بالمقياس الكمي.

تسمح سلسلة القيمة للإدارة للقياس الكمي للعناصر الإنتاج للقيام بحساب عناصر قيمته لتصدير جودة المنتج لتساعد الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة.

ثانياً / سلسلة القيمة كألية تهدف لتحسين قيمة المنتج

تمكن هذه الخاصية على تقديم قيمة المنتج وفقا لما قد يعنيه لزبون أو العميل والسعر الذي يدفعه مقابل الحصول على هذا المنتج.

ثالثاً / سلسلة القيمة كألية موجهة نحو الأنشطة المتعلقة بالمنتج:

يعني أن سلسلة القيمة تقوم على المنتج مباشرة ، من خلال تحديد الأنشطة المختلفة وتقييمها، حيث يمر المنتج بمجموعة من الأنشطة التي تضيف إليه قيمة المنتج ، وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا يضيف قيمة.

رابعا / سلسلة القيمة كألية لإيجاد علاقات بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفته

وبالتالي تقوم سلسلة القيمة على توفير معلومات عن رغبات واحتياجات الزبائن ورفع عناصر هذه القيمة دون أن يرفع ذلك من تكلفة المنتج والهدف من هذه الآلية هو ان يكون المنتج بسعر أقل من المنافسين الآخرين¹.

¹ سعيد خالد محمد نور ، دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المدرجة في بورصة أعمال ، عمان ، دراسة ميدانية ، أطروحة ماجستير ، جامعة الأردن ، 2015 ، ص 55 .

²Day, S, Market Drive Statgy. Irwin, Inc, V.S.A. P153, 1990.

المطلب الثاني : المكونات الأساسية لسلسلة القيمة

تشتمل سلسلة القيمة على مجموعتين أساسيتين كتمثيل بياني للأنشطة الأساسية لمؤسسة ما مرتبة على نحو يبين تسلسل هذه الأنشطة والروابط الموجودة بينها، بحيث تسمى المجموعة الأولى بالأنشطة الأساسية أما المجموعة الأخرى فتسمى الأنشطة الداعمة ضمن الاسهامات الفكرية لمايكل بورتر.

- وبالتالي يمكن عرض ما يتعلق بمكونات سلسلة القيمة وترابطاتها المختلفة من خلال العناصر الأساسية التالية:

✓ الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة.

✓ تحديد الروابط داخل سلسلة القيمة.

الفرع الأول : الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة

أولاً : توضيح الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة

يمكن تقسيم نموذج سلسلة القيمة إلى جزئين من الأنشطة وهما أنشطة أساسية والأنشطة الداعمة وهذا الجدول يوضح ويبرز أهم الترابطات الأساسية بين هذين الجزئين

الشكل التوضيحي رقم (01) : الترابط بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة.



المصدر : حسام أحمد محمد البياتي ، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف ، مجلة الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 37 ، 2016 ، ص 281 .

¹حسام أحمد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، بغداد، العراق، العدد، 2016/37 ص 283.

ثانيا / الأنشطة الرئيسية :

هي الأنشطة التي لها علاقة بتصميم وخلق وتسليم المنتج بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمة ما بعد البيع وبذلك فهي تضم بشكل أساسي ما يلي¹:

1 / الإمدادات الداخلية :

وتعرف أيضا بالأنشطة اللوجستية وهي تهتم باستلام وتخزين المدخلات وتشمل مناولة الموارد والمدخلات اللازمة لنظام الإنتاجي ، الرقابة على المخزون ، المخزونات...الخ.

أ- أهمية الأنشطة المتعلقة بالإمداد الداخلي :

يعد نشاط الإمداد الداخلي من المصادر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية إذ أن تعزيز القيمة المضافة للمنتجات أو الخدمة تبني خيارات التفوق بالجودة تتطلب إجراءات مرنة تساهم في إسناد قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات وتوقعات الزبائن، وتمثل وظيفة الأعداد الداخلي نشاطا حيويا وفي كل المنظمات لأنها تعمل على تقديم خدماتها للوحدات والأنشطة الأخرى في المنظمة للتمكن هذه الوحدات من إنتاج وبيع منتجاتها من سلع وخدمات.

ب - مهام وظيفة الإمداد :

- معالجة المسائل المتعلقة بالنقل والتأمين والاستلام والتخزين بشكل مستمر .
- توفير الاحتياجات من المواد اللازمة للعمليات الإنتاجية والبضائع اللازمة للبيع .
- توفير للجودة والكمية التي تضمن تحقيق مبدأ كفاءة الامداد لا سيما من حيث تخفيض التكاليف².

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحب إدريس " الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ط1، 2007.
² أنيس أحمد عبد الله ، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016 ، ص 250 .

2/ الأنشطة المتعلقة بالعمليات (الإنتاج) :

وتضم كل الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في الشكل النهائي وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، صيانة الآلات، والتسهيلات... الخ، وهناك عناصر هامة تعتمد عليها المؤسسة عند اختيار العمليات أو النظام الإنتاجي المناسب وهذه العناصر يمكن ذكرها كما يلي:

- المعرفة الكاملة بالخصائص السلعة.

- حجم الطلب.

- تكاليف الإنتاج¹.

3/ الأنشطة المتعلقة بالإمداد الخارجي (التوزيع)

وهي نشاطات المرتبطة بالتوزيع المادي للمنتجات المصنعة من أماكن انتجها إلى أماكن استهلاكها، وذلك انطلاقاً من تخزين المنتجات التامة الصنع ومناولة المواد والعمليات الخاصة بمعدات التسليم وجدولة التسليم... الخ.

أ / المهام المتعلقة بالإمداد الخارجي : تتمثل المهام الأساسية للإمداد الخارجي فيما يلي:

- معالجة الطلبات : مجموعة من الأنشطة التي يتم إنجازها من لحظة وصول الطلبات إلى غاية تسليم المنتجات إلى الزبائن.

-التخزين : وهي وظيفة تختص باستلام السلع وترتيبها وفرزها والمحافظة عليها.

-النقل : هو نشاط اللازم لتحريك المنتجات من مكان انتاجها إلى أماكن استهلاكها باستعمال وسيلة المناسبة لهذه المنتجات.²

² أنيس أحمد عبد الله ، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016 ، ص 252

4 / الأنشطة المتعلقة بالتسويق والبيع :

هناك عدة طرق ووسائل لخلق القيمة من خلال وظيفة التسويق والمبيعات وفي الأنشطة المتعلقة بعملية بيع وتسويق المنتج وذلك بتزويد المراد التي يقنتيها المشتري بكل عناصر التحفيز والتشجيع ويتم الاعتماد وفي ذلك على الإعلان والترويج و ابرام علاقات مع منافسة التوزيع والتسعير وغيرها.

- بمعنى آخر تهتم بإعطاء العميل كل ما يرغبه وحسب ما يرغبه، ويهدف هذا للمحافظة على الزبون الحالي، والضمان استمرار تعامله مع المؤسسة والمحافظة على ولائه وانتمائه لشراء المنتجات لكون المحافظة على الزبائن الحاليين أفضل وأقل ما تكلفة جذب زبائن جدد¹.

5 / الأنشطة المتعلقة بخدمة ما بعد البيع :

ويتمثل دور وظيفة الخدمة في المؤسسة في تقديم خدمات ما بعد البيع وكذلك تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج والذي يشمل خدمات التركيب ، الإصلاح ، قطع الغيار، والأجزاء ، وتعديل المنتج...الخ.²

أ / أهم السياسات خدمات ما بعد البيع :

- الضمان : يشكل وثيقة حماية للمستهلك تتضمن حصوله على مستوى الجودة المطلوبة لسلعة.
- الصيانة : تحرص المؤسسة بأن تكون خدمات الصيانة مستمرة طالما أن هذا التأكيد والتعهد أصبح له بالغ الأثر في تعزيز التنافسية للمنتجات المؤسسة.
- الخدمات البيعية المساعدة : والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ نقل السلعة وتوصيلها.
- ✓ نصب السلعة وتركيبها.
- ✓ التدريب.
- ✓ تبديل السلعة وارجاعها.

¹أحمد يوسف نودين، إدارة السوق المعاصر، الأكاديميون لنشر والتوزيع، 201 ص 13.
²سعد خالد محمد منور ، دور المحاسبة الإدارية باستخدام سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، 2015/2014 ص 61 .

ثالثاً/الأنشطة المساعدة (الداعمة) : وتتمثل هذه الأنشطة في أربعة وظائف أساسية كما يلي¹:

1 / البنية التحتية للمؤسسة :

وتعرف بالبنى الارتكازية وتشمل أنشطتها ، الإدارة العامة ، المحاسبة ، الجوانب القانونية ، التمويل ، التخطيط الاستراتيجي ، وكل الأنشطة الداعمة لتشغيل خلق القيمة.

2/ إدارة الموارد البشرية :

هذه الوظيفة تضمن للشركة امتلاك للمزيج الصحيح من المهارات البشرية لأداء كل أنشطة خلق القيمة بشكل فعال وبذلك فإن عملية الحصول على التدريب الكافي والتحفيز المناسب والمكافآت إنما يدخل في نطاق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وذلك في سبيل تأدية المهام المتعلقة بخلق القيمة.

- وتتجلى أهمية هذا المورد البشري الأنشطة الأساسية وتشمل إدارة الموارد البشرية عموماً تلك الأنشطة المتعلقة بالتوظيف وإدارة العاملين في المؤسسة وسياسات الأجور والحوافز وكذا نظم التدريب والتكوين المستمر².

3 / التطور التكنولوجي :

ويضم كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وتحسينه وكذا طريقة أداء الأنشطة المختلفة في خلق القيمة، وتشمل المعرفة والإجراءات كل المدخلات التكنولوجية المطلوبة والمتوفرة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة، والمؤسسات المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة وواضحة في مجال التنوع بإستخدام التكنولوجيا في مجال الإنتاج وما يرافقها من أنشطة أخرى مرافقة ، ولا شك في أن إستخدام التكنولوجيا سوف يساهم بشكل أساسي في التأثير على الأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المؤسسة سواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلاً أو عبر عملياتها المختلفة .

4 / إدارة الموارد (الشراء) :

تتعلق هذه الوظيفة بالحصول على المدخلات المطلوبة اقتنائها سواء مواد أولية أو خدمات أو الآتي...الخ أو هو نشاط الخاص بتوفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها للمنظمة.

- وبالاعتماد على تحليل سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تحقق مزايا تناسبية تتمثل في¹:

¹ طاهر حسن منصور العالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 320.
² مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، ط 01 ، مصر ، 2008 ، ص 14

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة

- **التكلفة الأقل** : بالسيطرة على مختلف التكاليف بأدائها لوظائفها بأكبر كفاءة ممكنة من المنافقين.
- **تمييز المنتج** : الميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء في الخدمات ما بعد البيع أو الجودة أو التكنولوجيا.
- أ / **مهام الأنشطة المتعلقة بالشراء** : وتتمثل مهام وظيفة الشراء في المهام التالية.
 - تحديد الحاجيات المطلوبة ومواصفاتها.
 - اختيار مصادر التوريد وتحديد الموردين.
 - موافقة وفحص ما يتم توريده.
 - تطوير وتدعيم التعامل مع الموردين².

¹ تریش محمد وقادري رياض، الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لمايكل بورتر، الملحق الجامعية مغنية، تلمسان، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 07، سنة 2016، ص 14.

المطلب الثالث : خطوات تحليل سلسلة القيمة.

للقيام بتحليل نموذج سلسلة القيمة نتبع الخطوات التالية:¹

الفرع الأولي : المعلومات

في هذه الخطوة يقوم فريق العمل بجمع وتقصي جميع المعلومات ذات العلاقة بالمنتج موضوع الدراسة من مصادرها مثل (المخططات والمواصفات ، أسس ومعايير التصميم ، مجال العمل ، المصمم ، الموقع ، التقديرات المالية ، المتطلبات / برنامج التصميم ، المستخدم النهائي للمنتج)

بعد جمع المعلومات يقوم فريق تحليل القيمة المكلف بالدراسة بمراجعة وتحليل تلك المعلومات ومن ثم يتم ترتيبها وتصنيفها إلى موضوعات محددة مثل حقائق ، فرضيات ، رغبات ، ضروريات ، باستخدام نماذج خاصة بذلك ، تهدف هذه الخطوة إلى ما يلي :

(فهم المنتج قيد الدراسة من جميع جوانبه فهما عميقا للوقوف على كل تفاصيله وخلفياته مما يساعد على تحديد مجال الدراسة وترتيب الأولويات.

- تحديد مواطن التكلفة العالية شاملا تقدير تكاليف حياة المنتج على مدى عمر المنتج الافتراضي.

- تحديد أماكن المساحات المبالغ فيها والفراغات التي تشغل حيزا وظيفيا في التصميم.

حيث يتم باستخدام نماذج التكلفة لكل عنصر من عناصر المنتج مثل الأجزاء الرئيسة والأجزاء الثانوية ثم ترتيب التكلفة ترتيبا تنازليا يتم أيضا في هذه الخطوة إعداد نموذج التصميم والرسوم المخططة مثل التصميم الداخلي والخارجي لكل جزء من الأجزاء...الخ.

الفرع الثاني : التحليل الوظيفي²

في هذه الخطوة يتم تحديد الوظيفة الأساسية للمنتج ثم تحليل كل عنصر من عناصره أو جزء من أجزائه لمعرفة وتحديد الغرض الذي وجد من أجله المنتج وما هي الوظيفة التي يؤديها العنصر فيه وما مدى دور هذه الوظائف في تحقيق الوظيفة الأساسية والتي تصنف إلى ثلاثة أصناف هي : أساسية وثانوية وجمالية ، حيث يتم في هذه المرحلة ربط وصف الوظائف بعضها ببعض حسب تسلسل منطقي باستخدام تحليل الوظائف لتحديد

¹ حسام أحمد محمد البياتي أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف ، مجلة الرافين الجامعة للعلوم ، العدد 37 ، 2016 ، ص 276

² حسام أحمد محمد البياتي نفس المرجع ص 276 .

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة

وبيان العلاقة بين التكلفة والوظيفة المطلوب أدائه من العنصر لمعرفة فيما إذا كان أداء الوظيفة يناسب ما خصص لها من ثمن ، وبالتالي معرفة الوظائف ذات الثمن المرتفع حتى يمكن إيجاد البديل الأفضل الذي يحقق علاقة متوازنة بين الأداء والثمن.

الفرع الثالث : طرح الأفكار¹

هذه الخطوة تمثل إطلاق المواهب وتحفيز الإبداع فمن خلال أسلوب العصف الذهني أو غيره من الأساليب المشابهة يقوم أعضاء فريق دراسة القيمة بطرح الأفكار الإبداعية بحرية وبلا قيود لإيجاد مقترحات وبدائل تحقق الوظائف أو الأداء المطلوب الذي تم تحديده في الخطوة السابقة إما بطريقة أفضل ، أو بتكلفة أقل ، أو كلاهما ، وتدوّن الأفكار والمقترحات كما جاءت بعفويتها وبدون انقاد أو تقويم حتى لا تقل الفكرة الجيدة في مهدها.

تمكن هذه الخطوة أعضاء فريق دراسات القيمة من طرح أفكارهم وتصوراتهم حول إيجاد حلول ومقترحات لما المبنية على التجارب والخبرة وفي هذه الخطوة يجب أن تقدم الإجابة على السؤال التالي:

- ما هي البدائل التي يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة؟

الفرع الرابع : تقويم الأفكار

يتم في هذه الخطوة نقد وتقويم جميع الأفكار والمقترحات التي طرحت في الخطوة السابقة ، لغرض غربلة الكم الكبير من الأفكار لاستبعاد الأفكار التي لا يمكن تطبيقها بعد ذلك ترتيب لتبنى عملية تقويم الأفكار على الأسس والمعايير التالية:

1- حداثة الفكرة وبراعتها ومدى تحقيقها للوظيفة المطلوبة.

2- تكلفة تطوير الفكرة.

3- إمكانية وسهولة التطبيق.

4- مقدار المنفعة المتوخاة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في علم ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن 2004 ، ص 276 .

الفرع الخامس : تطوير الأفكار

هي خطوة لتحويل الأفكار والحلول التي أقرت في الخطوة السابقة إلى خطة عمل محددة من قبل المختصين من فريق دراسات القيمة حيث يتم فيها تطوير الفكرة إلى عمل متكامل واضح التفصيلات حسب الأصول الهندسية في إعداد الرسومات والمواصفات قبل التنفيذ يحوي كيفية التطبيق ، كذلك شاملا على تقدير التكلفة الكلية.

يجب ان تقدم هذه الخطوة عند إتمامها الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي تكلفة الفكرة في حالة التطبيق؟

- هل تفي الفكرة بالمتطلبات؟

- ما هي الوفورات المادية وغير المادية الناجمة عنها؟

الفرع السادس : العرض والتطبيق

يتم فهذه الخطوة تقديم عرض وإيجاز إلى المالك أو صاحب القرار لإطلاعهم على الدراسة ونتائجها وإحاطتها بالجهود التي بذلت والمنهج الذي تم اتباعه في الدراسة للوصول لتلك النتائج حيث يتم استعراض لتقرير السنة ، وما فيه من حلول ومقترحات وأفكار وتوصيات حول التصميم للبت فيها وإدراجها ضمن المرحلة القادمة من مراحل التصميم ، وبعد هذا التقرير بمثابة خطة عمل لفريق تحليل القيمة حيث يعرض الأفكار والمقترحات كحقائق مستندة على معلومات دقيقة فنيا وماليا وموثقة بأسلوب واضح الصيغة محدد المعنى لا يحتاج إلى مزيد من الشرح عند تطبيق ما جاء فيه.¹

¹ حسام البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة الراافدين الجامعة للعلوم، العدد 37 / 2016، ص 276.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة .

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع سلسلة القيمة ودورها في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة ، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به ، بالإضافة إلى إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والإختلاف وما بينهما وكيفية الإستفادة منها .

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية .

الدراسة الأولى : بلالي أحمد الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بالتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر ، دراسة حالة مؤسسة مواد البناء في تمارست رسالة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة ورقلة ، 2003 ، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية وذلك بالتركيز على التحليل ماكل بورتر للسلسلة القيمة ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها تحليل الأنشطة الداخلية بإعتبارها المسؤولية على إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي عدم إغفال المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة ، وأنه من أجل تنميتها يجب مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة .

الدراسة الثانية : سعيد خالد محمد نور ، دور المحاسبة الإدارية بإستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ، دراسة ميدانية ، كلية الدراسات العليا الزرقاء ، الأردن ، 2015/2014 هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المحاسبة الإدارية بإستخدام 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 القيمة .

الدراسة الثالثة : بومعيزة حليلة ، تقييم الأداء التصديري للمؤسسات الإقتصادية في ظل الإنفتاح التجاري ، دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات ، تخصص علوم إقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، سنة 2017-2018 ، هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد ضرورة الإهتمام بالبحث في سبيل ترقية الصادرات خارج المحروقات وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسات في نشاطها التصديري ومحاولة تقييم الأداء التصديري للمؤسسة خارج المحروقات بشكل دوري إضافة إلى تأكيد دور الدول في مرافقة المؤسسات الإقتصادية المصدرة خارج نطاق المحروقات ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة

نتائج أهمها ، أن مؤسسات محل الدراسة تمتلك رغبة وبعض المقومات للنجاح دخولها إلى الأسواق الدولية ، لكن في المقابل تواجه تحديات سواء داخلية أو خارجية من خلال عدم كفاية الدعم المقدم من طرف الدولة وهو ما يؤثر سلبا في الأداء التصديري ، ولنجاح المؤسسات في التصدير خارج قطاع المحروقات يجب عليها توفير إمكانيات وموارد اللازمة لنجاح الإستراتيجية وللولوجها إلى الأسواق الدولية .

الدراسة الرابعة : ويضم كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وتحسينه وكذا طريقة أداء الأنشطة المختلفة في خلق القيمة ، وتشمل المعرفة والإجراءات كل المداخل وافية ، طيب الزغمي صورية ، سلسلة القيمة وأثرها علي أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية - جامعة لبلدة ، مجلة الإستراتيجية و التنمية ، المجلد 11 ، العدد : 01 جانفي 2021 ، تهدف الدراسة الي بلوغ هدف رئيسي ، يرمي الي تحليل واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية وهي سلسلة القيمة وذلك من خلال أبعادها الأربعة والمتمثلة في توفير الرؤية والألتزام لدي الإدارة العليا، التكلفة الاقتصادية لسلسلة القيمة وقدرتها علي تحقيق أهداف المؤسسة ، تحليل أنشطة المؤسسة ، قدرة سلسلة القيمة علي توفير المعلومات وأثرها في تحقيق الأداء من خلال أبعاده الستة والمتمثلة في تقييم المركز التنافسي للمؤسسة ، المنظور الاستراتيجي للأداء، التركيز على العميل ، مؤشرات الأداء ، تمكين العاملين في تحقيق الأداء ، التحسين وذلك علي 10 مؤسسات إقتصادية كعينة عن المؤسسات القطاع الصناعي الخاص في الجزائر ، وقد توصلت الي جملة من النتائج أهمها ، أن سلسلة القيمة المستخدمة تؤثر إيجابيا في تحقيق الاداء في المؤسسات عينة الدراسة ، ولكن لا ترقى الي المستوى المطلوب ، إذ أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مشوار طويل لتصل الي تطبيق الفعلي والفعال لها مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الاقتصادية في الدول الأخرى لكن من جهة أخرى ، خلصت الي أن هناك إمكانيات تطبيق سلسلة القيمة في مؤسسات عينة الدراسة ، خصوصا وأنها تمتلك من المقومات ما يكفي من توافر المهارات الفنية والتقنية التي تدل علي حرصها علي جلب رأس المال الفكري وقوة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة علي توفير الإمكانيات المالية و المادية ، ووجود برامج تدريبية متخصصة لتأهيل وتدريب العاملين ، ووعي حقيقي بأهمية الثقافة التنظيمية وبالتالي توافر أهم متطلبات سلسلة القيمة والذي يؤهل المؤسسة بتطبيقها بفعالية ، بإعتبارها من الركائز الفعلية لتحقيق الأداء . خلال التكنولوجيا المطلوبة والمتوفرة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة، والمؤسسات المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة وواضحة في مجال التنوع بإستخدام التكنولوجيا في مجال الإنتاج وما يرافقها من أنشطة أخرى مرافقة، ولا شك في أن إستخدام التكنولوجيا سوف يساهم بشكل أساسي في التأثير على الأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المؤسسة سواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلا أو عبر عملياتها المختلفة .

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية .

الدراسة الأولى:

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

حاولت هذه الدراسة البحث على الإشكالية وضع مكانة (الموقع الإستراتيجي) للإبتكار على طول سلسلة القيمة بالمؤسسات الصغيرة الصناعية المملكة المتحدة من أجل تنمية قدراتها على تطوير منتجات جديدة ، أجريت الدراسة على عينة مستهدفة من المؤسسات التي كانت تحاول تطوير قدراتها في إنشاء المنتجات الجديدة ومحاولة إجراء التغيير في الإستراتيجية (إعادة التموقع) لرفع أداء سلسلة أداء القيمة .

سمح إستخدام تحليل سلسلة القيمة للمؤسسات الثلاثة بإكتشاف نقاط قوتها وضعفها حيث قامت إحدى المؤسسات بالإستعانة 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 قدرات التطوير لتشكيل منتجات جديدة وشكلت سلسلة القيمة جديدة تماما ، أظهرت هذه الدراسة أهمية أداة سلسلة القيمة في تسهيل وتقسيم وفحص أنشطة المؤسسة كل على حدى ، وبالتالي مكنتها من إكتشاف نقاط قوتها ونقاط ضعفها ، كما يستعان بها في إمكانية إستخدام هذه الأدوات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الدراسة الثانية :

Ah Empirical Investigation of value – chain Analysis Competitive Advantage in the Nigerian Manufacturing – universitē Nnamdi Azikiwe – 2021.

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير سلسلة القيمة ،تحليل الميزة التنافسية لشركات التصنيع في نيجيريا ، وكشفت النتائج التي توصلوا إليها أن سلسلة القيمة للتحليل أن له تأثير إيجابي ولكنه ضئيل علي الميزة التنافسية لشركة التصنيع في نيجيريا.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة

الجدول 01 : المقارنة بين دراستنا والدراسات الأخرى باللغة العربية والإنجليزية .

الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
بلالي أحمد 2003	<ul style="list-style-type: none"> - إستهدفت دراستنا متغيرين وهو ما إتفقت مع هذه الدراسة - إتباع المنهج الوصفي التحليلي . - إستخدام أداة الإستبيان لجمع المعلومات بحيث تشابهة مع دراستنا . 	<ul style="list-style-type: none"> - إختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة في كونها ركزت على البيئة الداخلية ، أما دراستنا فركزت على الجوانب الأخرى أيضا . - إختلفت دراستنا في كونها ركزت على دور الإبداع التكنولوجي . - تطبيق دراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عكس دراستنا تم تطبيقها على مؤسسة كوندور 	<ul style="list-style-type: none"> - إستفادة دراسة الحالية من الدراسة السابقة في الوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة . - وظفت هذه الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسة السابقة في دعم المشكلة الدراسة وأهميتها . - إستفادة الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في إثراء الجانب النظري . - الاستفادة من صياغة النتائج والتوصيات .

<p>من خلال الدراسة السابقة</p> <p>- تصبح مشكلة البحث واضحة كما ترشدنا نحو الطريق الصحيح لحل مشكلة الدراسة</p> <p>-توفير مجموعة من المصادر و المراجع المتعلقة بالبحث العلمي -الاستفادة في صياغة النتائج والتوصيات في بناء أداة لدراسة الحالة.</p>	<p>- تناولت هذه الدراسة التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية وسلسلة القيمة ،أما دراستنا حاولت الاعتماد علي سلسلة القيمة كأداة لتحسين الأداة التصديري للمؤسسة</p>	<p>- استهدفت دراستنا الحالية كيفية تطبيق سلسلة القيمة في المؤسسة من أجل خلق قيمة مضافة وإتفقت مع هذه الدراسة أيضا في تحليل البيئة الداخلية .</p>	<p>سعيد خالد محمد نور 2015/2014</p>
<p>- إستفادة دراستنا الحالية في الوصول إلى المنهج الملائم للدراسة .</p> <p>- وظفت الدراسة الحالية توصيات وإقتراحات الدراسة السابقة في دعم مشكلة الدراسة.</p> <p>- الإستفادة من صيغة النتائج والتوصيات .</p> <p>- إستفادة الدراسة</p>	<p>- إختلفت دراستنا عن هذه الدراسة السابقة كونها ركزت على تقييم الأداء التصديري داخل المؤسسات ، أما دراستنا ركزت على كيفية تطبيق سلسلة القيمة من أجل تحسين الأداء التصديري .</p> <p>- إختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة على إعتمادها على الدراسة الميدانية أما دراستنا إعتمدت على</p>	<p>- إتباع المنهج الوصفي التحليلي .</p> <p>- إستهدفت دراستنا متغيرين وهو ما إتفقت مع هذه الدراسة .</p> <p>- تتفق دراستنا مع الدراسة السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام .</p>	<p>بومعيزة حليلة 2018-2017</p>

<p>الحالية من الدراسة السابقة في إثراء الإطار النظري</p>	<p>الإستبيان - تطبيق الدراسة على مجموعة من المؤسسات أما دراستنا فكانت على مؤسسة واحدة .</p>		
<p>- توجيه الباحث نحو الطريق الصحيح للبحث العلمي . - بناء إستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة . - التعرف على النقاط الأساسية اللازمة للبحث العلمي . - الإستفادة في صياغة النتائج والتوصيات .</p>	<p>- تمت هذه الدراسة في بيئة مختلفة تختلف عن دراستنا . - تختلف هذه الدراسة كونها إستكشافية تحاول التعرف على تأثير سلسلة القيمة في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة . - إعتمدت هذه الدراسة على الإستبانة في عدة مؤسسات ، أما دراستنا فكانت مؤسسة واحدة .</p>	<p>- إستهدفة دراستنا الحالية متغيرين إستراتيجيين التصدير وسلسلة القيمة . - إعتمدت هذه الدراسة على الإستبانة بحيث تشابهت مع دراستنا . - إتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج الوصفي التحليلي .</p>	<p>NOKE,H, and HUGHES,M,2010</p>
<p>- توفير الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي والتي تساعد الباحث علي إنجاز البحث العلمي بشكل صحيح</p>	<p>- إختلفت دراستنا علي الدراسة السابقة في التركيز على البيئة الداخلية فقط عكس دراستنا - تطبيق الدراسة السابقة علي عدة مؤسسات في ولاية الوادي ، عكس دراستنا التي</p>	<p>- أغلب الدراسات السابقة إتبعن المنهج الوصفي التحليلي وهو ما تشابهت مع دراستنا - إستهدفت دراستنا الحالية متغيرين هما سلسلة القيمة و الإستراتيجية</p>	<p>زاير وافية والطبيب زغيمي صوريا 2021</p>

<p>- تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها</p> <p>- يستفيد الباحث من ذكر الدراسات السابقة في بحثه من خلال التعرف علي العناصر الاساسية الازمة لعمل البحث العلمي</p> <p>- توجه الدراسات السابقة الباحث نحو الطريق الصحيح لأنها تظهر الفائدة والأهمية التي يقدمها هذه الدراسة للتراث الثقافي العلمي.</p>	<p>ركزت علي مؤسسة كوندور .تمت هذه الدراسة في بيئة تختلف عن دراستنا.</p>	<p>التصديرية ،وكذلك الدراسة السابقة إستهدفت متغيرين هما البيئة الداخلية و سلسلة القيمة.</p> <p>- تم الإعتماد في الدراسة السابقة علي الإستبيان لتحليل وهو ما إتفقت اوتشابهة مع دراستنا.</p>	
<p>- إستفادت الدراسة الحالية في صياغة النتائج والتوصيات.</p> <p>- وظفت دراستنا الحالية توصيات وإقتراحات الدراسة السابقة في حل مشكلة الدراسة.</p> <p>- إست فادت دراستنا من الدراسة السابقة في الوصول الي المنهج المناسب لهذه الدراسة</p> <p>- إستفادة الدراسة</p>	<p>- هذه الدراسة تمت في بيئة مختلفة (نيجيريا) عكس دراستنا</p> <p>- هذه الدراسة لم تعتمد على الإستبانة وإنما تم الإعتماد علي دراسة تطبيقية ،عكس دراستنا التي إعتمدت علي الإستبيان.</p>	<p>- تم الأعتداد علي المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا و الدراسة السابقة إستهدفت الدراسة السابقة متغيرين هما سلسلة القيمة وتحليل الميزة التنافسية ، أما دراستنا إستهدفت متغيرين هما سلسلة القيمة و الإستراتيجية التصديرية.</p>	<p>Emmanuel Ikechukwu Okoye 2012</p>

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة

الحالية من الدراسة السابقة في صياغة التصور المقترح.			
-----------------------------------------------------------	--	--	--

خلاصة الفصل :

من خلال ماتم إستعراضه في هذا الفصل وقفنا علي جوانب مفاهيمية ونظرية تتعلق بالاستراتيجيات التصديرية وسلسلة القيمة ،حيث تعتبر الاستراتيجية التصديرية فعالة وشفافة تعتمد علي طرق وأساليب علمية تسلكها المؤسسة أو الشركات المصدرة لفرض نفسها في الأسواق الخارجية ومما نجد أن سلاسل القيمة يختلف تشكيلها من مؤسسة الي أخرى ،إلي أنه ثابت وهذا ما يجعل المؤسسات تؤسس لإستراتيجيات خاصة بها.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد:

جاء الفصل كتكملة لمواصلة الدراسة النظرية حول موضوع البحث وصيها في الواقع الاقتصادي المعاش، ومن أجل إثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع وقع الاختيار على مؤسسة " عنتر تراد " كوندور- برج بوعريريج - لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية ، حيث تم في هذا الفصل التفصيل في نشأة المؤسسة وهيكلها كما تم التعرف على استراتيجيتها التصديرية ، وللوقوف على سلسلة القيمة ودورها في تحسن الأداء التصديري للمؤسسة من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة كوندور

المبحث الثاني : سلسلة القيمة لمنتجات كوندور و استراتيجية التصدير

المبحث الثالث : أثر سلسلة القيمة على استراتيجية التصدير

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة كوندور

تعتبر كوندور من أبرز المؤسسات على المستوى الجهوي التي تزود المنطقة بوسائل إلكترونية إذ تتوفر على موارد عدة تساعدها على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى موقعها الاستراتيجي المتميز.

المطلب الأول : تعريف ونشأة المؤسسة

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة ، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية و الدولية ، ونتيجة لتطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الالكترونية والالكترومنزلية ، تأسست مؤسسة "عنتر تراد" وهي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL"، والتابعة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على أربع وحدات أخرى وهي:¹

✓ مؤسسة " ARGILOR " وهي وحدة لإنتاج الأجر .

✓ مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

✓ مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

✓ مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003.

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية ، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الالكتروني لتخلق بموكب الدول ، وهذا وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعرييج .

مؤسسة بن حمادي هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، وهي تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد"، وهو اسم باللغة الإنجليزية ، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة : وهي تحمل كذلك العلامة التجارية "Condor"، والرمز C الذي يوجد أمام الكلمة يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ، ومعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فال خير. والحرف R يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

¹مقابلة مع مسؤول في كوندور يوم: 2024/02/19 على الساعة 10.00

تقع مؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج ، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة تقدر المساحة الاجمالية للمؤسسة ب: 80104 م² ، طبيعة الاستثمار للمؤسسة هو: صناعة وتسويق الأجهزة الالكترونية والالكترومنزلية ، يبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 6500 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص.

تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية: ISO 9001 VERSION 2000

- المراحل التي مرت بها المؤسسة¹:

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهي:

1/ المرحلة الأولى الشراء والبيع (Vente enetat) : حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية².

2/ المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا SKD : أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

✓ تخفيض تكلفة الشراء.

✓ التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

✓ المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم وبالإعانة الحكومية لها.

3/ المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفكك كليا CKD : أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

✓ التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

✓ معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا ، أو ذاتيا ، وبتكلفة أقل.

✓ توفير مناصب أخرى للعمل.

¹مقابلة مع مسؤول التسويق يوم 2024/04/21 على الساعة 13:30.

²مقابلة مع مسؤول الشراء يوم: 2024/02/21: على الساعة 14:00.

4/ المرحلة الرابعة الإنتاج : في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة ، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا ، أو إنتاجها ذاتيا ، لم يسبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence ، وهذا ما قامت به فعلا ، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :¹

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لمصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ، ومهام كل دائرة من الدوائر.

أولاً/ الأمانة العامة : تتكون من المدير والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، تتمثل مهام المديرية العامة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
- ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- تطوير آليات الدخل للأعمال.
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تقرير الأولويات العامة ، وتحسم في الأمور المعقدة.
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

ثانياً/ المصالح الاستشارية : وهي تتمثل في:

1/ مسؤول تسيير الجودة : وظيفة استشارية ، وهو يقوم بالمهام التالية:²

- ✓ يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.
- ✓ يعطي نصائح لمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
- مساعدون assistants هناك أنشطة مؤقتة تقوم بها المؤسسة ، مثل شراء مصنع مفلس وتود المؤسسة شراءه. لذا فإنها تستعين بخبير أو مجموعة خبراء لدراسة الجدوى من شراء هذا المصنع وأهميته. كما يقوم بإعطاء نصائح لمختلف المصالح الأخرى.

¹ مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية لكوندور 2024/02/05 على الساعة 9:30.
²مقابلة مع مسؤول مراقبة الجودة البشرية في كوندور 2024/02/05 على الساعة 14:00.

2/ مديرية الموارد البشرية : تسيير كل العمال ب:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.

- معالجة الشؤون القانونية للعمال.

- تنسيق أعمال الوسائل العامة.

- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

3/ مصلحة العتاد **Logistique** : وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتتبية اللازمة ،

السيارات ، شاحنات النقل ، البنزين...إلخ.

4/ مصلحة المحاسبة والمالية : وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية ، وتسجيلها يوما بعد يوم كما

تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة ، ودراسة الفروقات ، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

5/ مصلحة الأمن والوقاية : هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب

قرارات المؤسسة ، وتقوم ب:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.

- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

6/ المديرية التقنية : تتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.

- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.

- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

7/ مصلحة البيع : تتمثل مهامها في¹:

- الاستماع إلى الزبون.
- تطوير عمليات البيع لحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد.
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
- دراسة السوق وإدارة مخزونه.
- الإمداد والتكفل بالنقل.

8/ مصلحة المشتريات : تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطيبات ، ومتابعتها في مراكز العبور.
- معالجة الطلبات اتجاه البنك ، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.

9/ مديرية خدمات مابعد البيع : تتمثل مهامها في :

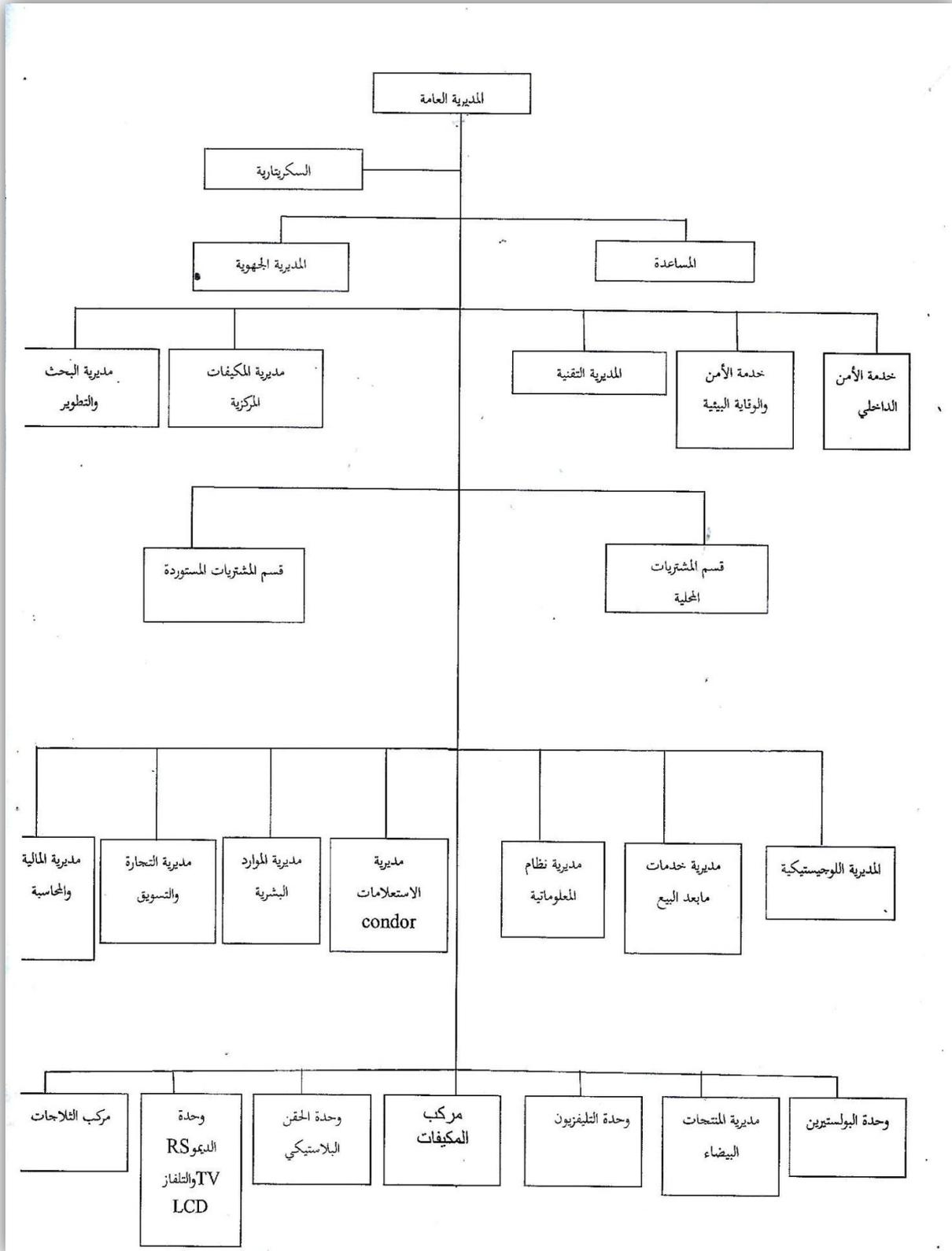
- توفير خدمات مابعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات مابعد البيع.

10/ مديرية التسويق : وتتمثل مهامها فيمايلي :

- دراسة وجذب كل مايتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الأنترنت .

¹مقابلة مع مسؤول البيع في كوندور يوم: 2024/02/25 على الساعة 11:00.

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.



المصدر : من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : أهداف مؤسسة " كوندور "

للمؤسسة مجموعة من الأهداف وتسعى إلى تحقيقها نذكر منها ما يلي¹:

- تحقيق احتياجات الزبائن والمتطلبات القانونية والتنظيمية.
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج .
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل انتاج عصرية بهدف تطوير وتنوع المنتج.
- توفير مناصب شغل للتقليل من نسبة البطالة.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
- خلق أسواق جديدة تستجيب لمنتجات كوندور.
- رفع رقم أعمالها من خلال رفع إنتاجها ومبيعاتها.
- إمتداد صورة العلامة التجارية خارج الحدود المحلية الي الأسواق الخارجية.
- تحسين خدمات مابعد البيع و مختلف أساليب الإعلان لتدعيم الولاء قصد المحافظة علي الأسواق الحالية ومحاولة إيجاد منافذ جديدة للتوزيع .
- تحقيق الربح، كان ولا زال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه شركة كوندور إلكترونيك من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام ، وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين ، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع ، إن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع ، بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.

¹ مقابلة مع مناجير مؤسسة كوندور يوم: 2024/02/20 على الساعة 10:00.

الفصل الثاني:الجانب التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة كوندور)

- عقلنة الإنتاج، ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للمورد البشري بتلبية حاجياته ، والحفاظ على بقائه ، وتقديم مختلف العلاوات والمنح.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان.
- توفير خدمات التأمين للموارد البشرية مثل التأمين الصحي التأمين ضد حوادث العمل والتقاعد.
- الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية لتقوية مركزها في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادات الأيزو في مختلف المجالات،

المبحث الثاني: سلسلة القيمة لمنتجات كوندور وإستراتيجية التصدير

إن التركيز على سلسلة قيمة فعالة وإستراتيجية تصدير مدروسة، يمكن لكوندور تعزيز تواجدها الدولي وتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية .

المطلب الأول : إستراتيجية التصدير في مؤسسة "كوندور"

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية ، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر.

و أشار بن حمادي في هذا الإطار إلى بعد دراسة السوق الأوربية تم ملاحظة استيراد المنتجات الالكترونية من تركيا والصين ، موضحا أن المنتجات الالكترونية الكهرومنزلية الوطنية ذات جودة عالية وأحسن بكثير من المنتجات الصينية وبإمكانها منافسة هذه المنتجات ، إلى جانب عامل غلاء اليد العاملة بتركيا مقارنة بالجزائر ومن ثم تشكل السوق الأوربية فرصة ثمينة للتنوع في صادراتها، إلى جانب استثمار تجاوب المستهلك الجزائري للترويج لمنتجاتنا.

و بخصوص انضمام الجزائر إلى منظمة العالمية للتجارة ومدى تأثير ذلك على نشاط المجمع في مجال الصناعات الكهرومنزلية ، قال ذات المتحدث إن ذلك لا يشكل أي خطر، بل بالعكس سيسمح بتطوير منتجاتها، ما يتعين فعله لحماية المنتج الوطني هو التعامل بالمقاييس والمعايير المعمول بها دوليا، من خلال عدم السماح بدخول المنتجات المضرة بالمستهلك وذلك بنوعية رديئة وهذا حماية للاقتصاد الوطني واليد العاملة الجزائرية.

في هذا السياق أكد بن حمادي أن نشاط المجمع في مجال الالكترونيات عرف نشاطا ونجاحا، إلى جانب استثمارنا في مجال متعدد الوسائل واللوحات والمرافق الذكية حيث ارتفعت المبيعات ب 60% مقارنة ب 2013.

وفي مجال آخر تحدث بن حمادي عن ولوج مجعته عالم العجائن حيث قام بشراء شركة (حبيبات) المتخصصة في العجائن ، حيث تم تغيير تجهيزاتها وكذا التسيير واليوم تنتج منتوجا يحمل اسم (اكسترا) وتسوق بصفة جيدة.

كاشفا عن إبرام اتفاقية مع الشركة الإيطالية (بنزانيا) بهدف اكتساب الخبرة المطلوبة في هذا المجال ونفس الأمر بالنسبة ل (جازي) الذي اختار كوندور لتلبية حاجياته وانتقل إلى برج بوعريريج للإطلاع عن منتجاته.

من جهة أخرى كشف ذات المصادر المسؤولين بعض المشاريع المستعجلة للجمع على غرار مشروع الصناعات الصيدلانية الذي تمت الدراسات المتعلقة به وانطلاق الأشغال به قريبا إلى جانب مصنع آخر للمعادن (برج شيل) ومصنع آخر (بانو سندويش) الذي تم تشغيلها في 2015 ، بالإضافة إلى التعاقد مع مصنع شيري .

اشار ايضا المدير العام المساعد لمجمع كوندور ، محمد الصالح دعاس ، في تصريحات لموقع "الجزائر اليوم " علي هامش تدشين مركز خدمات الزبائن " هايسنس" مع الشركة " خدماتي " فرع مجمع كوندور ، أن الرقم سيرتفع مع نهاية سنة 2023 ، لأن منتجات علامة كوندور تركت إنطبعا جيدا في جميع الاسواق التي دخلتها ، وأضاف دعاس أن علامة كوندور تهدف الي تصدير يبلغ 80% من إنتاجها أي مايقارب 35 دولة بما في ذلك : السودان ، مالي ، تنزانيا ، البنين ، موريطانيا ، تونس ، السينغال ، فرنسا ، الأردنالخ

الاستراتيجية التي اختارها هي استراتيجية التنوع في منتجاتها وما تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار (رسالة) "الحياة ابتكار" Invention is life وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج
- التواجد عبر كامل التراب الوطني ثم الإنتقال إلى الأسواق الدولية .
- التصدير

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار وذلك من خلال استفادتها من التعلم واكتساب الخبرة كما أنها تحاول التواجد عبر عدد أكبر من الأسواق الدولية، سواء عن طريق التواجد الفعلي أو عن طريق نقاط البيع ، أو المعارض...الخ.¹

¹بناء على تصاريحات صحيفة الشعب، سعاد بوعبوش، يوم: 2014/05/25.

المطلب الثاني : سلسلة القيمة في كوندور

تعد مؤسسة كوندور من رواد الصناعة الالكترونية في الجزائر، واكتسبت شهرة واسعة لمنتجاتها عالية الجودة وأسعارها التنافسية، وتعتمد كوندور على نموذج أعمال فعال يركز على سلسلة القيمة متكاملة تضمن كفاءة العمليات وتحقق القيمة المضافة للعملاء كما أن سلسلة القيمة في كوندور تبدأ مع بدأ اختيار الموارد الأولية التي ستدخل في صناعة المنتج وتحتوي على كل العمليات والأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج قبل أن يصل إلى الزبون.

إن المستوى المناسب لبناء سلسلة قيمة هو وحدة الأعمال وليس الإدارة، تمر الموارد في سلسلة من النشاطات بالترتيب، وفي كل نشاط منها يكتسب المنتج قيمة تعطي سلسلة من النشاطات قيمة مضافة للمنتجات، أكثر من مجموعة القيم المضافة من كل النشاطات تشكل سلسلة القيمة للشركة جزءا من مجموعة أكبر من النشاطات والتي يدعوها بورتر نظام القيمة، تتضمن القيمة أثر سلسلة القيمة الصناعية للموردين الذين يوفرون المدخلات اللازمة لشركة إلى جانب سلاسل القيمة الخاصة بهم، بعد أن تضع الشركة المنتجات، تمر هذه المنتجات عبر سلاسل الموزعين (الذين يملكون أيضا سلاسل قيمة خاصة بهم) وصولا إلى العملاء، تضمن جميع أجزاء هذه السلاسل في نظام القيمة، لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء التصديري للمؤسسة ودعم هذه الميزة بتكنولوجيا المعلومات، كما تساهم سلسلة القيمة المتكاملة لمؤسسة كوندور في تحقيق العديد من المزايا، منها:

1/ كفاءة العمليات : تقلل من التكاليف وتحسن من الإنتاجية كما أنها تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى استفادة من مواردها وتقنياتها في تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والكلفة، يتضمن ذلك تحسين العمليات وتبسيطها لزيادة الإنتاجية والجودة، وكذلك استخدام التكنولوجيا وتطبيق الأساليب الفعالة لتحقيق النتائج المرجوة بأفضل شكل ممكن.

2/ الجودة العالية : أي تحقيق المعايير المحددة للمنتجات أو الخدمات بشكل متسق موثوق به مما يتيح للعملاء تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل فعال، تتضمن جودة المنتجات مثل الدقة، الأداء، سهولة الاستخدام، بينما تشمل الجودة الاستجابة السريعة والاحترافية، ورضا العملاء، وتحقيق الجودة العالية يتطلب مراقبة دقيقة وإرادة فعالة للعمليات لضمان استمرارية تحسين الجودة وتلبية توقعات العملاء بشكل مستمر¹.

¹ مقابلة مسؤول مراقبة الجودة يوم 2024/02/26 على الساعة 14.00 زوالا .

3/ الابتكار: يشير إلى القدرة على توليد أفكار جديدة وتطبيقها بشكل فعال لتحسين المنتجات ، أو الخدمات، أو العمليات ، أو حتى نماذج الأعمال ، يشمل الابتكار تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى حلول ملموسة ومبتكرة ، سواء كان ذلك من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات الحالية ، أو تطوير استراتيجيات جديدة للنمو والتوسع ، تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسة يساهم في تعزيز وتحقيق التفوق في الأسواق الدولية.

4/ رضا العملاء : هو مدى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها العمل ، عندما يكون العميل راضيا يكون قد حصل على القيمة المتوقعة ومن ثم ثلبيّة توقعاته بشكل كامل أو جزئي مهما إنجاح العمل واستمراره في السوق ، حيث يساهم في بناء الولاء وزيادة فرص العمل الدائمة والاشارة الإيجابية من العملاء الحاليين.

5/ الميزة التنافسية : وهو ما يميز منتج مؤسسة كوندور أو خدمته عن منافسيه في السوق ، تكون هذه الميزة عادة نقطة القوة التي تجعل العملاء يختارونك عن البدائل الأخرى ، يمكن أن الميزة التنافسية متعددة الجوانب مثل جودة المنتج ، أو سعره ، أو الابتكار، أو خدمة العملاء، والابتكار والتسويق، والتكنولوجيا والتوزيع ، والعلاقة التجارية...الخ.

وبالتالي فإن الميزة التنافسية تساعد كوندور على التميز في السوق وتحقيق ميزة تنافسية ، وبالإضافة إلى مراقبة الأداء وتقييم الجودة بشكل دوري لضمان تحقيق أعلى المستويات الرضا للعملاء تعتمد هذه العمليات على استخدام تقنيات وأساليب إدارة الجودة والتحسين المستمر لضمان تحقيق أفضل النتائج والمحافظة على تنافسية في السوق.

وبالتالي توضح سلسلة القيمة لشركة كوندور العلاقة بين مختلف الوظائف الأساسية بداية من تنفيذ مختلف سيرورة العمل (من الحصول على المواد الأولية إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك النهائي) كما تعتبر سلسلة القيمة أداة استراتيجية لتحقيق أكبر قدر من القيمة المضافة النهائية للزبون ، وكذلك من أجل تحسين استغلال واستخدام الموارد الحالية وتحسين الأرباح ، ويتم تحليل للوظيفة أو عملية في سلسلة القيمة من أجل تحديد مساهمة كل وظيفة في إنشاء القيمة بالنسبة للمنتج النهائي¹.

¹ مقابلة مع المناجير يوم 26 / 02 / 2024 على الساعة 11.00 صباحا

المبحث الثالث : أثر سلسلة القيمة على الإستراتيجية التصديرية .

حيث يحتوي هذا المبحث توضيح لمختلف الإجراءات المعتمدة لإنجاز أهداف الدراسة ،ذلك من خلال التعريف بمنهج الدراسة و وصف مجتمع الدراسة ، كذلك الأداة المستخدمة والتأكيد من صدق وثباتا ، وكذلك أهم الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات التي تم جمعها .

المطلب الاول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .

تتمحور دراستنا حول أثر سلسلة القيمة في تحسين الاداء التصديري المؤسسة ، حيث أنه عينة الدراسة هي عبارة عن مؤسسة كوندور الواقعية في ولاية برج بوعريريج ، من هنا سوف نتطرق في هذا المطلب الي أهم الإجراءات والخطوات التي إتبعنا في هذه الدراسة.

الفرع الأول : مجتمع الدراسة .

تم تحديده بناء علي مجموعة من الخصائص ، لإعطاء قيمة لموضوع البحث ، وخاصة أنه معظم الدراسات كانت قد حددت مجتمع دراستنا أم علي نوع نشاط معين أم حجم معين ولتكن النتائج أكثر وضوحا، حيث كان مجتمع الدراسة عبارة عن دراسة حصرية لموظفي شركة كوندور .

الفرع الثاني : عينة الدراسة .

تم إختيار عينة الدراسة عشوائية تتكون من موظفين وإطارات مؤسسة كوندور ، برج بوعريريج ، حيث بلغ عدد الإستبيانات الموزعة 41 إستبيان ، وإسترجعنا 41 إستبيان ، وتم إخضاعها للتحليل ، وتم إستبعاد 3 كانت غير قابلة لتحليل .

الجدول 02 : الإستبيانات الموزعة .

النسبة المئوية	العدد	الإستبيانات الموزعة
% 100	41	الإستبيانات الموزعة
%100	41	الإستبيانات المسترجعة
%07	03	الإستبيانات المستبعدة

الاستبيانات الخاضعة للدراسة	38	%92
-----------------------------	----	-----

الفرع الثالث : أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنعرض في هذا المطلب الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبيان، أما بخصوص الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فقد تم استخدام برنامج SPSS.

أولاً : أدوات جمع البيانات

بغية الحصول على المعلومات والتأكد من فرضيات البحث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة ، حيث تضمن الاستبيان جزئيين كما يلي:

1- الجزء الأول : تضمن البيانات الشخصية من خلال جنس المستجوب ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي؛

2- الجزء الثاني : ويتضمن محورين ، المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل (سلاسل القيمة) تم تقسيمه على أساس العناصر الآتية والمتمثلة في: (البنية التحتية والتطور التكنولوجي ، تسيير الموارد البشرية ، الإمداد الداخلي ، الإمداد الخارجي ، التسويق والبيع ، خدمات ما بعد البيع) ، ويضم هذا المحور 25 عبارة ، أما المحور الثاني فيتعلق بالمتغير التابع (الأداء التصديري) والذي يضم 10 عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (05 point likert scale) في توزيع درجات الإجابات والتي تتوزع من أقل وزن (غير موافق بشدة) وقد أعطيت لها درجة واحدة ، إلى أعلى وزن (موافق بشدة) والذي أعطيت له خمس درجات ، وبذلك تكون دلالة المتوسط الحسابي للإجابات كالتالي :

الجدول رقم (3) : درجات مقياس ليكرت

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبين

في حين يوضح الجدول أدناه تقسيم مقياس ليكرت لتحديد درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (4) : مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المستوى
5-4.21	-3.41 4.20	-2.61 3.40	-1.81 2.60	1.80-1	المتوسط الحسابي

المصدر : من إعداد الطالبين

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل النتائج قمنا باستخدام برنامج SPSS لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف الكشف على اتجاه أفراد العينة تجاه أسئلة الاستبيان؛
- معامل الارتباط للتعرف على العلاقة بين المتغيرات؛
- معامل الارتباط لدراسة علاقة كل بعد من أبعاد سلاسل القيمة (البنية التحتية والتطور التكنولوجي ، تسيير الموارد البشرية ، الإمداد الداخلي ، الإمداد الخارجي ، التسويق والبيع ، خدمات ما بعد البيع) مع الأداء التصديري؛
- الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر مجموع العناصر المكونة لسلاسل القيمة على الأداء التصديري.

المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

في هذا المطلب نقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية الوصفية الأولية كالمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة التي تم تصميمها وصياغتها في أسئلة الاستبيان إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة ، باستخدام الطرق الإحصائية اختبار تحليل الانحدار المتعدد لحساب تأثير المتغيرات المستقلة في النموذج المقترح على المتغير التابع حسب كل فرضية من الفرضيات ذات الصلة بذلك ، وعليه فتم تقسيم هذا المطلب إلى الفروع التالية:

- الفرع الأول : وصف وتحليل متغيرات الدراسة؛

- الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة.

- الفرع الثالث : اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول : وصف وتحليل متغيرات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

أولاً : تحليل البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة

وفيما يلي سيتم وصف وتحليل عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي كالتالي:

الفرع الأول : تحليل البيانات الشخصية.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير الجنس،

السن ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي) وهي على النحو التالي :

أولاً : وصف عينة الدراسة :

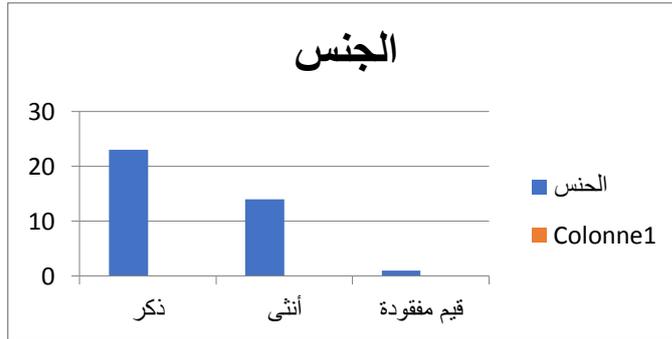
1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالتالي:

جدول (...05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
60.5 %	23	ذكر
36.8 %	14	أنثى
2.6 %	01	قيم مفقودة
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (..03.): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 23 مفردة من أصل 38 أي أن أغلبية الباحثين في عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة (60.5%)، أما نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة فقد كانت (39.5%)، بينما وردت في الدراسة قيمة مفقودة واحدة تتعلق بالجنس. يمكن تفسير ظهور عينة الدراسة بهذا الشكل إلى طبيعة العمل الممارس والذي يميل إلى أن يكون أعمالاً تتطلب جهداً عضلياً، تنقلات كثيرة ومرهقة، طبيعة العمل.

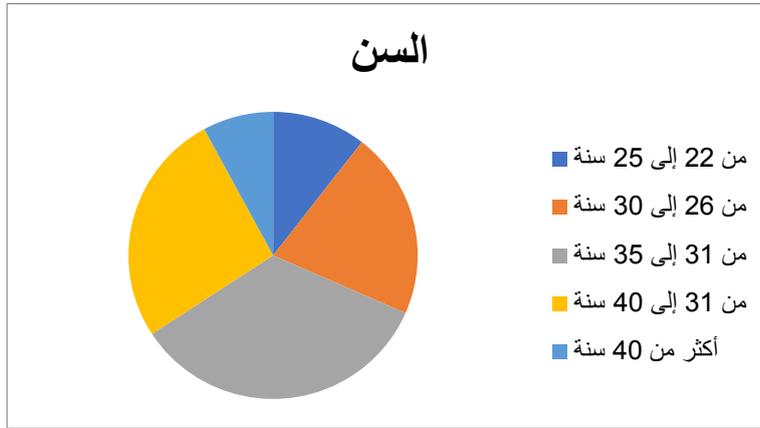
2-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كالآتي:

جدول (..06.): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرار	السن
10.5 %	04	من 22 إلى 25 سنة
21.1 %	08	من 26 إلى 30 سنة
34.2 %	13	من 31 إلى 35 سنة
26.3 %	10	من 36 إلى 40 سنة
7.9 %	03	أكثر من 40 سنة
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (..04...): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من ثلث حجم العينة المدروسة تتراوح أعمارهم بين (31 و 35 سنة) حيث مثلوا ما نسبته (34.2%)، تلتها بعد ذلك الفئتان العمرية (من 36 إلى 40 سنة) و(من 26 إلى 30 سنة) حيث شكلت نسبة (26.3%) و(21.1%) على التوالي، بينما مثلت الفئة العمرية (من 22 إلى 30 سنة) نسبة (10.5%) والفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) نسبة (7.9%). مما سبق يتضح لنا أن أكثر من نصف حجم العينة تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة حيث شكلوا نسبة (55.3%) من إجمالي حجم العينة أي أن معظم الباحثين هم من الفئة الشابة ، وبالتالي الإستثمار في الفئات الشابة .

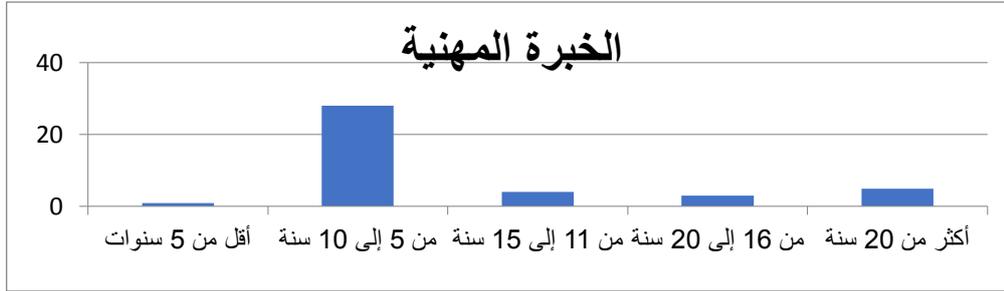
3-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كالاتي:

جدول (..07...): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كالاتي

النسب المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
2.6 %	01	أقل من 5 سنوات
73.7 %	28	من 5 إلى 10 سنوات
10.5 %	04	من 11 إلى 15 سنة
7.9 %	03	من 16 إلى 20 سنة
5.3 %	02	أكثر من 20 سنة
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (...05.): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن (73.7%) أي ما يقارب ثلاثة أرباع الباحثين لديهم خبرة تتراوح (بين 05 و 10 سنوات)، كما مثلت الفئتان أقل من 5 سنوات والأكثر من 20 سنة خبرة نسبة (15%) (12.5%) وبنسبة أقل بكثير من ذلك من الباحثين الذين تتراوح خبرتهم بين 15 و 20 سنة حيث كانت نسبتهم (05%). أما باقي الفئات فكان تمثيلها كالاتي: (10.5%) بالنسبة للفئة (من 11 إلى 15 سنة)، (7.9%) بالنسبة للفئة (من 16 إلى 20 سنة)، (5.3%) بالنسبة للفئة الذين تتجاوز خبرتهم (20 سنة) و(2.6%) بالنسبة لمن تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

بالتدقيق في مخرجات تحليل خصائص العينة حسب متغير الخبرة المهنية نستخلص أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة (97.4%) تفوق خبرتهم 5 سنوات، وهو مؤشر جيد حول فهم الباحثين واستيعابهم لموضوع الدراسة وبالتالي موثوقية الإجابات عن أسئلة الاستبيان ، والتالي سياسة التوظيف تشجيع على الاستمرارية إضافة إلى التحفيز .

4-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كالاتي:

جدول (...08.): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15.8%	06	تقني سامي
31.6%	12	ليسانس
52.6%	20	ماستر
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (..06..): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين متحصلون على شهادة الماستر حيث مثلوا نسبة (52.6%) أما فئة المتحصلين على شهادة الليسانس فقد مثلوا نسبة (31.6%)، وبالتالي فقد مثل الملتحقون بالجامعة (84.2%) من إجمالي حجم العينة، ثم تلتهم في الأخير فئة أصحاب شهادة التقني السامي بنسبة (15.8%) من إجمالي حجم العينة، وقد كان هذا أدنى مستوى تعليمي عند المبحوثين. تدل هذه المعلومات بأن عملية انتقاء واختيار المبحوثين كانت موفقة إلى حد ما من خلال التعامل مع أفراد يسهل عليهم فهم المصطلحات العلمية للدراسة، وبالتالي التشجيع على البحث العلمي .

5-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي كالاتي:

جدول (..09..): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي كالاتي

النسب المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
10.5%	04	رئيس القسم
15.8%	06	رئيس مصلحة
13.2%	05	إطار
26.3%	10	عون تحكم
15.8%	06	عون تنفيذ
18.4%	07	أخرى
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (..07..): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن أفراد عينة الدراسة كانوا موزعين كالتالي: (26.3%) من المبحوثين هم أعوان تحكم، كما مثل كل من رؤساء المصالح و الأعوان التنفيذيين (15.8%)، كما مثل الإطارات ورؤساء الأقسام نسبي (13.2%) و(10.5%) على التوالي، أما باقي المبحوثين فقد شكلوا مشاهدة واحدة لكل مستوى من المستويات الآتية: (مسؤول عن البحث والتطوير، مسؤول عن مراقبة الإنتاج، مسؤول الجودة، مسؤول المشتريات، مسير موارد بشرية، مكلف بالتسويق، مكلف بالعلاقات مع الخارج) الفرع الثاني : عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستبيان.

أولا : ثبات الأداة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

جدول (..10..): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور سلاسل القيمة	25	0.934
2	محور الأداء التصديري	10	0.928

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (...10..) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.934) بالنسبة لمحور سلاسل القيمة، و(0.928) بالنسبة لمحور الأداء التصديري، وقد كان المعامل مرتفعا بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.960) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا : التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

أ- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور سلاسل الإمداد

جدول (11): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور سلاسل الإمداد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بُعد البنية التحتية والتطور التكنولوجي				
01	توفر المؤسسة حواسيب حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب	4.50	0.862	موافق بشدة
02	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات لتخزين والاحتفاظ بجميع الملفات والبيانات الخاصة بها ومعالجتها.	4.71	0.611	موافق بشدة
03	هناك رابط الكتروني بين المؤسسة ومختلف المتعاملين في الخارج	4.53	0.797	موافق بشدة
04	لدى المؤسسة أنظمة الحماية الآلية متطورة لحماية بياناتها	4.61	0.823	موافق بشدة
05	لدى المؤسسة أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية	4.37	0.852	موافق بشدة
06	للمؤسسة موقع خاص لعرض منتجاتها مع متعاملين في الخارج	4.58	0.642	موافق بشدة
بُعد تسيير الموارد البشرية				
07	تقدم المؤسسة دورات تدريبية لمواردها البشرية	4.54	0.605	موافق بشدة
08	تعمل المؤسسة على تحفيز موظفيها من خلال تقديم مكافآت وترقيات....	4.50	0.604	موافق بشدة
09	تعمل المؤسسة على استقطاب وتوظيف موظفين ذو خبرة وكفاءة	4.34	0.669	موافق بشدة

الفصل الثاني:الجانب التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة كوندور)

			في التعامل مع العملاء الخارجين خاصة من ناحية تمكنهم من اللغات الأجنبية	
موافق	0.941	4.03	تفوض المؤسسة بعض صلاحيات لموظفيها من أجل تسيير معاملاتها في الخارج	10
موافق بشدة	1.697	4.70	بُعد الإمداد الداخلي	
موافق بشدة	0.758	4.42	تسعى المؤسسة على تسليم المنتجات لعملائها في خارج الوطن بالوقت المناسب	11
موافق بشدة	0.871	4.27	تعالج المؤسسة مسائل النقل والتأمين والاستلام بشكل مستمر	12
موافق بشدة	0.797	4.47	توفر المؤسسة مختلف الاحتياجات والمواد اللازمة لعمليات الإنتاجية	13
موافق بشدة	0.783	4.59	تركز المؤسسة على جودة منتجاتها التي تضمن لها رضا عملاءها	14
موافق بشدة	0.620	4.56	بُعد الإمداد الخارجي	
موافق بشدة	0.819	4.37	تعالج المؤسسة طلبيات عملاءها وتعمل على توفيرها	15
موافق بشدة	0.618	4.70	تخصص المؤسسة مراكز تخزين منتجاتها لكي لا يتم تلفها.	16
موافق بشدة	0.638	4.61	تعمل المؤسسة على نقل منتجاتها في ظروف آمنة	17
موافق بشدة	0.582	4.48	بُعد التسويق والبيع	
موافق بشدة	0.647	4.53	تبرم المؤسسة اتفاقات دولية من أجل بيع منتجاتها	18
موافق بشدة	0.718	4.39	تروج مؤسسة منتجاتها في مواقع عالمية	19
موافق بشدة	0.762	4.47	تتبع المؤسسة سياسة تسعير منتجاتها المصدرة وفق قانون	20

الفصل الثاني:الجانب التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة كوندور)

			التجارة الخارجية	
21	موافق بشدة	0.647	4.53	تخصص المؤسسة قنوات توزيع منتجاتها لتلبية رغبات زبائنها في الوقت المحدد
	موافق بشدة	0.417	4.60	بُعد خدمات ما بعد البيع
22	موافق بشدة	0.604	4.50	توفر المؤسسة قطع غيار إضافية مع المنتج المصدر
23	موافق بشدة	0.604	4.68	تضع المؤسسة وثيقة مع كل منتج مصدر لضمان المنتج في فترة محددة
24	موافق بشدة	0.463	4.70	تحرص المؤسسة على توفير خدمات الصيانة بشكل مستمر لمنتجاتها
25	موافق بشدة	0.609	4.50	تقبل المؤسسة تبديل أو إرجاع منتجاتها في حالة عطب أو تلف.
	موافق بشدة	0.532	4.54	محور سلاسل القيمة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات أبعاد محور سلاسل القيمة كانت معظمها في مجال الموافقة الشديدة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (4.34) بالنسبة للفقرة رقم (09) "تعمل المؤسسة على استقطاب وتوظيف موظفين ذو خبرة وكفاءة في التعامل مع العملاء الخارجيين خاصة من ناحية تمكنهم من اللغات الأجنبية" و(4,71) بالنسبة للفقرة رقم (02) "تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات لتخزين والاحتفاظ بجميع الملفات والبيانات الخاصة بها ومعالجتها"، فيما جاءت الفقرة رقم (10) "تفوض المؤسسة بعض صلاحيات لموظفيها من أجل تسير معاملاتها في الخارج" في مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.03)

وهذا ما تجلى في المتوسطات الحسابية لأبعاد محور سلاسل القيمة والتي تراوحت بين (4.36) بالنسبة لبعد تسير الموارد البشرية و(4.70) بالنسبة لبعد الإمداد الداخلي، وقد أثرت توجهات إجابات الباحثين في

الفصل الثاني:الجانب التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة كوندور)

فقرات أبعاد هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الموافقة الشديدة فبلغت قيمته (4.54) وبلغ انحرافه المعياري (0,532) أي أن آراء المبحوثين وإجاباتهم كانت متقاربة جدا.

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التصديري

جدول (12): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء التصديري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تضع المؤسسة خطة إستراتيجية لتصدير منتجاتها في الأسواق الخارجية	4.68	0.471	موافق بشدة
02	تعتمد المؤسسة تقنيات حديثة لتطوير منتجاتها	4.58	0.500	موافق بشدة
03	تعين المؤسسة المنتجات المراد تصديرها	4.68	0.525	موافق بشدة
04	تخصص المؤسسة ميزانية مالية للدخول للأسواق الخارجية	4.58	0.599	موافق بشدة
05	تحدد المؤسسة الأسواق الخارجية المراد الدخول لها	4.61	0.595	موافق بشدة
06	تحدد المؤسسة قنوات التوزيع لمنتجاتها	4.58	0.642	موافق بشدة
07	تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية قبل تحديد إستراتيجية التصدير	4.74	0.446	موافق بشدة
08	تخضع المؤسسة لمختلف المعاملات الدولية واتفاقات السياسية	4.63	0.589	موافق بشدة
09	تحترم المؤسسة عادات وتقاليد وثقافة البلد المصدر له	4.66	0.534	موافق بشدة
10	تعمل المؤسسة على ترويج منتجاتها في مختلف وسائل الإعلام المحلية والعالمية.	4.50	0.762	موافق بشدة
	محور الأداء التصديري	4.62	0.447	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات بعد أسلوب التعاون كانت كلها في مجال الموافقة الشديدة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (4.50) بالنسبة للفقرة (10) "تعمل المؤسسة على ترويج منتجاتها في مختلف وسائل الإعلام المحلية والعالمية" و(4,74) بالنسبة للفقرة رقم (07) "تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية قبل تحديد إستراتيجية التصدير"، كما جاء الوسط الحسابي للمحور ككل في مجال الموافقة الشديدة بمقدار (4.62) وبانحراف معياري قدره (0,447) مما يدل على تقارب آراء وإجابات المبحوثين وعدم تشتتهم.

الفرع الثالث: إختبار فرضيات الدراسة:

أولا : إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية والتطور التكنولوجي مع الأداء التصديري للمؤسسة

جدول (13) : تحليل الإرتباط بين البنية التحتية والتطوير التكنولوجي مع الأداء التصديري للمؤسسة

الأداء التصديري	البنية التحتية والتطور التكنولوجي	البيان	
0.736	1	معامل ارتباط بيرسون	البنية التحتية والأداء التكنولوجي
0.000		مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	
1	0.736	معامل ارتباط بيرسون	الأداء التصديري
	0.000	مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.736) بين كل من البنية التحتية والأداء التكنولوجي من جهة والأداء التصديري من جهة أخرى مع مستوى دلالة (0.000) وهو يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للبنية التحتية والتطور التكنولوجي مع الأداء التصديري للمؤسسة.

ثانيا : إختبار الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية والأداء التصديري للمؤسسة

جدول (14) : تحليل الإرتباط بين تسيير الموارد البشرية والأداء التصديري للمؤسسة

الأداء التصديري	تسيير الموارد البشرية	البيان	
0.620	1	معامل ارتباط بيرسون	تسيير الموارد البشرية
0.000		مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	
1	0.620	معامل ارتباط بيرسون	الأداء التصديري
	0.00	مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.620) بين كل من تسيير الموارد البشرية من جهة والأداء التصديري من جهة أخرى مع مستوى دلالة (0.000) وهو يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين.

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية والأداء التصديري للمؤسسة.

ثالثا : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإمداد الداخلي والأداء التصديري للمؤسسة

جدول (15) : تحليل الإرتباط بين الإمداد الداخلي والأداء التصديري للمؤسسة

الأداء التصديري	الإمداد الداخلي	البيان	
0.647	1	معامل ارتباط بيرسون	الإمداد الداخلي
0.000		مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	
1	0.647	معامل ارتباط بيرسون	الأداء التصديري
	0.000	مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.620) بين كل من الإمداد الداخلي من جهة والأداء التصديري من جهة أخرى مع مستوى دلالة (0.000) وهو يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين.

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإمداد الداخلي والأداء التصديري للمؤسسة.

رابعا : إختبار الفرضية الفرعية الرابعة : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإمداد الخارجي والأداء التصديري للمؤسسة

جدول (16) : تحليل الإرتباط بين الإمداد الخارجي والأداء التصديري للمؤسسة

الأداء التصديري	الإمداد الخارجي	البيان	
0.759	1	معامل ارتباط بيرسون	الإمداد الخارجي
0.000		مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	
1	0.759	معامل ارتباط بيرسون	الأداء التصديري
	0.000	مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.759) بين كل من الإمداد الخارجي من جهة والأداء التصديري من جهة أخرى مع مستوى دلالة (0.000) وهو يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإمداد الخارجي والأداء التصديري للمؤسسة.

خامسا : إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسويق والبيع والأداء التصديري للمؤسسة

جدول (17) : تحليل الإرتباط بين التسويق والبيع والأداء التصديري للمؤسسة

الأداء التصديري	التسويق والبيع	البيان	
0.755	1	معامل ارتباط بيرسون	التسويق والبيع
0.000		مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	
1	0.755	معامل ارتباط بيرسون	الأداء التصديري
	0.000	مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.755) بين كل من التسويق والبيع من جهة والأداء التصديري من جهة أخرى مع مستوى دلالة (0.000) وهو يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسويق والبيع مع الأداء التصديري للمؤسسة.

سادسا : إختبار الفرضية الفرعية السادسة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع والأداء التصديري للمؤسسة

جدول (18) : تحليل الإرتباط بين خدمات ما بعد البيع والأداء التصديري للمؤسسة

الأداء التصديري	خدمات ما بعد البيع	البيان	
0.786	1	معامل ارتباط بيرسون	خدمات ما بعد البيع
0.000		مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	
1	0.786	معامل ارتباط بيرسون	الأداء التصديري
	0.000	مستوى الدلالة	
38	38	التكرار	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.786) بين كل من خدمات ما بعد البيع من جهة والأداء التصديري من جهة أخرى مع مستوى دلالة (0.000) وهو يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع والأداء التصديري للمؤسسة.

ج- إختبار الفرضية الرئيسية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية سلاسل القيمة على الأداء التصديري.

إعتمدنا في إختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y ، ويعتمد على نوعين من الفروض:

أ- فرضية العدم H_0 : تنص على إنعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y ، أي: $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$.

ب- الفرضية البديلة H_1 : تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع: $H_1: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k \neq 0$.

جدول (.19..): تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر سلاسل القيمة على الأداء التصديري.

بيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	خطأ التقدير
سلاسل الإمداد	0.238	1.711	0.097	0.880 ^a	0.774	0.000 ^b
تسيير الموارد البشرية	0.037	0.342	0.097			
الإمداد الداخلي	-0.026	-0.192	0.735			
الإمداد الخارجي	0.011	0.054	0.849			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

1- إختبار الفرضية الرئيسية :

بلغ معامل الارتباط R (0.880^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين سلاسل القيمة بأبعادها والأداء التصديري، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.774)، أي أن 77.4% من التغيرات في الأداء التصديري سببها سلاسل القيمة.

عند تحليل الإنحدار المتعدد بين أبعاد سلاسل القيمة والأداء التصديري وجدنا أنها لم تكن ذات دلالة معنوية ما عدا بُعد الخدمات ما بعد البيع بمستوى دلالة (0.041) (أقل من 5%) وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة لسلاسل القيمة إلا أنه بأخذ أبعادها مجتمعة فإن بُعد الخدمات ما بعد البيع يلغي أثر كل الأبعاد الأخرى على الأداء التصديري، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالاتي :

$$Y = 0.238 X_1 . 0.037 X_2 . -0.026 X_3 . 0.011 X_4 . 0.219 X_5 . 0.398 X_6$$

$$Y = 0.398 X_1$$

الخدمات ما بعد البيع = الأداء التصديري

خلاصة الفصل :

لقد تم في هذا الفصل دراسة أثر سلسلة القيمة في تحسين الاداء التصديري للمؤسسة كوندور ، تم التعرف بعينة الدراسة محل الدراسة مع محاولة الأجابة علي فرضيات الدراسة ، من خلال إستبيان الموزع علي تلك العينة وهذا بغية الوصول الي: التعرف علي درجة إهتمام مؤسسة كوندور بسلسلة القيمة في تحسين أدائها التصديري ، ومن خلال الإستعانة ببرنامج (Spss) تم تحليل المدخلات ونتائج الدراسة ، والتي خلصت الي أن سلسلة القيمة المستخدمة تؤثر إيجابيا في تحسين الاداء التصديري في المؤسسة عينة الدراسة ، وبالتالي يمكن القول أن سلاسل الامداد والتسويق والبيع وخدمات مابعد البيع لهم تأثير قوي مقارنة بالإمداد الداخلي والخارجي والموارد البشرية لهم تأثير ضعيف .

الختامة

الخاتمة

لقد قمنا من خلال دراستنا بإختبار مدى تأثير سلسلة القيمة على تحسين الأداء التصديري للمؤسسة، وذلك عن طريق دراسة ميدانية مستعنيين بإستبيان موزع على موظفين شركة كوندور.

وتوصلنا من خلال دراستنا هذه أن سلسلة القيمة والتي تعتبر أسلوب يتطلب دراسة كل أنشطة المنظمة الداخلية والخارجية لتحقيق أفضل عائد بأقل تكلفة ممكنة للمؤسسة ، وتؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء التصديري لهذه المؤسسة من مختلف الجوانب كالبنية التحتية والتطور التكنولوجي والإمداد الداخلي والإمداد الخارجي .

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات :

- صحة الفرضية الأولى: وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية والتطور التكنولوجي مع الأداء التصديري للمؤسسة.

- صحة الفرضية الثانية: وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية مع الأداء التصديري للمؤسسة.

- صحة الفرضية الثالثة: وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإمداد الداخلي مع الأداء التصديري للمؤسسة

- صحة الفرضية الرابعة: وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإمداد الخارجي مع الأداء التصديري للمؤسسة.

- صحة الفرضية الخامسة: وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التسويق والبيع مع الأداء التصديري للمؤسسة.

- صحة الفرضية السادسة: وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية ، بين خدمات ما بعد البيع والأداء التصديري إلى أنه بأخذ الأبعاد المجتمعة فإن خدمات ما بعد البيع يلغي أثر كل الأبعاد على الأداء التصديري

نتائج الدراسة : من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية :

- يعتبر التصدير خيارا إستراتيجيا يؤدي إلى تشجيع الصادرات ما يؤدي إلى النمو الإقتصادي
- يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة لاقتحام الأسواق الدولية.
- يشكل مفهوم سلسلة القيمة وتطبيقاتها المختلفة واحدا من الخيارات الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق المزايا التنافسية ضمن التميز من خلال التركيز على فهم سيرورة الأنشطة المختلفة على مستوى المؤسسة ، بحيث يتم تبويبها إلى الأنشطة الرئيسية وأنشطة داعمة.

- تحرص شركة كوندور عبر المراحل المتتابعة لسلسلة القيمة المتكاملة على مراقبة وإدارة الجودة من المراحل الأولية حتى المنتجات النهائية، معتمدة على ذلك بجمع آراء المستهلكين بشكل مستمر والاستفادة منها لتطوير منتجاتها وعلامتها التجارية بهدف دخولها إلى الأسواق الدولية .
- تم التوصل أن لكل مكون من مكونات سلسلة القيمة (أنشطة القيمة) له تأثير محدد على الأداء التصديري.

الإقتراحات:

- هناك بعض الإقتراحات التي يمكن أن نقدمها وهي كالتالي :
- زيادة الإهتمام بالتسويق والبيع وخدمات ما بعد البيع في المؤسسة .
- العمل على تطوير المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في أذوق المستهلكين.
- محاولة الدخول إلى أكبر عدد ممكن من الأسواق الدولية بعد دراستها ودراسة جدواها والتخطيط الجيد لذلك.
- مراجعة الخطط الاستراتيجية بهدف ضمان بقائها في المنافسة .
- استخدام نماذج تحليل البيئة الداخلية بصفة دورية لضمان ترشيد قرارات المؤسسة.
- تعزيز أساليب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في نفس المجال قصد التغلب على مشكل اندماج الشركات الوطنية في الأسواق الدولية للاستفادة من التكنولوجيا والخبرات التسييرية الحديثة المعتمدة في هذه المؤسسة.
- تدريب الإطارات وتأهيل الكوادر المهنية القادرة على تقديم الإضافة لمؤسسة كوندور من خلال توفير أنظمة تكنولوجيا تعليمية ذات مستوى العالي إضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار.

آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى

- أثر التسويق الدولي على تشجيع الصادرات .
- أثر سلاسل التوريد على الصادرات .
- الخدمات مابعد البيع والصيانة وأثرها على تطوير الصادرات .

قائمة المرجع

المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب والمجلات :

1. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، ط2، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2004.
2. فوزي نعيمة، التجارة الدولية، دروس في قانون الأعمال الدولي، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، أكتوبر 1999.
3. علي بشير محمد، قاموس الاقتصادي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت 1996.
4. رضوان المحمود العمر ، " التسويق الدولي " دار وائل للنشر والتوزيع ، 2007
5. منير نوري ، مدخل المعلومات والإستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر العاصمة .
6. عبد العزيز صالح بن عاشور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2004 .
7. عاطف عبد المجيد عبد الرحمن ، إطار مقترح لتحليل إدارة التكلفة من المنظور الاستراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، 2008، المجلد 12، كلية التجارة، جنوب الوادي، سوهاج، 2003.
8. حسام أحمد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، بغداد، العراق، العدد 37/2016 .
9. طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحب إدريس " الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ط1، 2007.
10. أنيس أحمد عبد الله ، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016 .
11. أنيس أحمد عبد الله ، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016
12. أحمد يوسف نودين، إدارة السوق المعاصر، الاكاديميون لنشر والتوزيع، 2001 .
13. سعد خالد محمد منور ، دور المحاسبة الإدارية بإستخدام سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، 2015/2014 .
14. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، ط 01 ، مصر ، 2008 .
15. تريش محمد وقادري رياض، الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لمايكل بورتر، الملحقه الجامعية مغنية، تلمسان، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 07، سنة 2016.

16. عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في علم ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن 2004 .

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. بن عردية مونيا ، التسويق الدولي ودوره في تفعيل العملية التصديرية خارج المحروقات ، دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر ، قالمة ، أطروحة دكتورا ، تخصص تجارة دولية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .
2. إيزام خالد، ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، 2002
3. صراح بن لحرش ، تسجيع الصادرات خارج المحروقات، دراسة حالة، مذكرة ضمن متطلبات شهادة ماجستير -في علوم التسيير- تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012/2013.
4. العياشي زرزارة ، الإستراتيجية التنموية في الجزائر وعلاقته بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الإصلاحات الإقتصادية ، رسالة دكتورا ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة باجي مختار ، عنابة 2009/2010
5. بلقلة إبراهيم ، آليات التنوع وتنمية الصادرات خارج المحروقات وأثارها على النمو الإقتصادي ، دراسة حالة الجزائر ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الشلف ، 2008

المواقع الإلكترونية

1. موقع . [www.https://slideshare.net/dihemsissaoui](https://slideshare.net/dihemsissaoui)
2. موقع الوزارة المالية ، المديرية العامة للجمارك ، 2021 ،
[https://:www.dauahe.gov.dz/](https://www.dauahe.gov.dz/) .

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

موظف (ة) مؤسسة المحترم (ة)

يهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع: سلاسل القيمة ودورها في تحسين الاداء التصديري دراسة حالة مؤسسة كوندور لتحضير لشهادة ماسترتم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي. ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• الجنس:

 -أنثى - ذكر

• السن:

 -من 26سنة - من 22 إلى 25 سنة

إلى 30سنة

 -من 36 إلى 40 سنة - من 31 إلى 35سنوات - أكثر من 40 سنة

• الخبرة المهنية

 -من 11 إلى 15 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات -أكثر من 20 سنة - من 16 إلى 20 سنة

• المستوى التعليمي

 -تقني سامي ثانوي

□ - ماستر

□

□

□ - ليسانس

• المستوى الوظيفي

□ - رئيس مصلحة

□ رئيس قسم

□ - عون تحكم

□ اطار

□ أخرى

□ عون تنفيذ

أذكرها:

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية :

المحور الأول: سلاسل القيمة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	البعد الأول: البنية التحتية والتطور التكنولوجي
					1. توفر المؤسسة حواسيب حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب
					2. تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات لتخزين والاحتفاظ بجميع الملفات والبيانات الخاصة بها ومعالجتها.
					3. هناك رابط الكتروني بين المؤسسة ومختلف المتعاملين في الخارج
					4. لدى المؤسسة أنظمة الحماية الآلية متطورة لحماية بياناتها
					5. لدى المؤسسة أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية
					6. للمؤسسة موقع خاص لعرض منتجاتها مع متعاملين في الخارج
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	: تسيير الموارد البشرية البعد الثاني
					7. تقدم المؤسسة دورات تدريبية لمواردها البشرية
					8. تعمل المؤسسة على تحفيز موظفيها من خلال تقديم

					مكافآت وترقيات....
					9. تعمل المؤسسة على استقطاب وتوظيف موظفين ذو خبرة وكفاءة في التعامل مع العملاء الخارجين خاصة من ناحية تمكنهم من اللغات الأجنبية
					10. تفوض المؤسسة بعض صلاحيات لموظفيها من أجل تسيير معاملاتها في الخارج
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: الامداد الداخلي
					11. تسعى المؤسسة للحصول على المواد الأولية في الخارج في الوقت المناسب .
					12. تعالج المؤسسة مسائل النقل والتأمين والاستلام بشكل مستمر
					13. توفر المؤسسة مختلف الاحتياجات والمواد اللازمة لعمليات الإنتاجية
					14. تركز المؤسسة على جودة منتجاتها التي تضمن لها رضا عملاءها
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: الامداد الخارجي (التوزيع)
					15. تعالج المؤسسة طلبيات عملاءها وتعمل على توفيرها في السوق الدولية
					16. تخصص المؤسسة مراكز تخزين منتجاتها لكي لا يتم تلفها.
					17. تعمل المؤسسة على نقل منتجاتها في الأسواق الدولية في ظروف آمنة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: التسويق والبيع
					18. تبرم المؤسسة اتفاقات دولية من أجل بيع منتجاتها
					19. تروج مؤسسة منتجاتها في مواقع عالمية
					20. تتبع المؤسسة سياسة تسعير منتجاتها المصدرة وفق

					قانون المنافسة .
					21. تخصص المؤسسة قنوات توزيع منتجاتها لتلبية رغبات زبائننا في الوقت المحدد
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد السادس: خدمات ما بعد البيع
					22. توفر المؤسسة قطع غيار اضافية مع المنتج المصدر
					23. تضع المؤسسة وثيقة ضمان مع كل منتج مصدر لضمان المنتج في فترة محددة
					24. تحرص المؤسسة على توفير خدمات الصيانة بشكل مستمر لمنتجاتها
					25. تقبل المؤسسة تبديل أو ارجاع منتجاتها في حالة عطب أو تلف.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني: الأداء التصديري
					26. تضع المؤسسة خطة استراتيجية لتصدير منتجاتها في الأسواق الخارجية
					27. تعتمد المؤسسة تقنيات حديثة لتطوير منتجاتها
					28. تعين المؤسسة المنتجات المراد تصديرها
					29. تخصص المؤسسة ميزانية مالية للدخول للأسواق الخارجية
					30. تحدد المؤسسة الأسواق الخارجية المراد الدخول لها
					31. تحدد المؤسسة قنوات التوزيع لمنتجاتها
					32. تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية قبل تحديد استراتيجية التصدير
					33. تخضع المؤسسة لمختلف المعاملات الدولية واتفاقات السياسية
					34. تحترم المؤسسة عادات وتقاليد وثقافة البلد المصدر له
					35. تعمل المؤسسة على ترويج منتجاتها في مختلف وسائل الاعلام المحلية والعالمية.

الملحق رقم 02 : خصائص عينة الدراسة

لجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	23	60,5	62,2	62,2
Valide أنثى	14	36,8	37,8	100,0
Total	37	97,4	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,6		
Total	38	100,0		

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 22 إلى 25 سنة	4	10,5	10,5	10,5
من 26 إلى 30 سنة	8	21,1	21,1	31,6
من 31 إلى 35 سنة	13	34,2	34,2	65,8
Valide من 36 إلى 40 سنة	10	26,3	26,3	92,1
أكثر من 40 سنة	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 5 إلى 10 سنوات	28	73,7	73,7	73,7
من 11 إلى 15 سنة	4	10,5	10,5	84,2
Valide من 16 إلى 20 سنة	3	7,9	7,9	92,1
أكثر من 20 سنة	2	5,3	5,3	97,4
أقل من 5 سنوات	1	2,6	2,6	100,0

Total	38	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

المستوى_التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقني سامي	6	15,8	15,8	15,8
ليسانس	12	31,6	31,6	47,4
ماستر	20	52,6	52,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

المستوى_الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
رئيس قسم	4	10,5	10,5	10,5
رئيس مصلحة	6	15,8	15,8	26,3
إطار	5	13,2	13,2	39,5
عون تحكم	10	26,3	26,3	65,8
عون تنفيذ	6	15,8	15,8	81,6
بحث وتطوير	1	2,6	2,6	84,2
مراقبة الإنتاج	1	2,6	2,6	86,8
مسؤول الجودة	1	2,6	2,6	89,5
مسؤول مشتريات	1	2,6	2,6	92,1
مسير موارد بشرية	1	2,6	2,6	94,7
مكلف بالتسويق	1	2,6	2,6	97,4
مكلف بالعلاقات مع ا	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البنية_التحتية	38	2	5	4,55	,638
توفر المؤسسة حواسيب حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب	38	2	5	4,50	,862
تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات لتخزين والاحتفاظ بجميع الملفات والبيانات الخاصة بها ومعالجتها	38	2	5	4,71	,611
هناك رابط الكتروني بين المؤسسة ومختلف المتعاملين في الخارج	38	1	5	4,53	,797
لدى المؤسسة أنظمة الحماية الآلية متطورة لحماية بياناتها	38	1	5	4,61	,823
لدى المؤسسة أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية	38	1	5	4,37	,852
للمؤسسة موقع خاص لعرض منتجاتها مع متعاملين في الخارج	38	2	5	4,58	,642
تسيير_الموارد_البشرية	38	3	5	4,36	,617
تقدم المؤسسة دورات تدريبية لمواردها البشرية	37	3	5	4,54	,605
...تعمل المؤسسة على تحفيز موظفيها من خلال تقديم مكافآت وترقيات	38	3	5	4,50	,604
تعمل المؤسسة على استقطاب وتوظيف موظفين ذو خبرة وكفاءة في التعامل مع العملاء الخارجيين خاصة من ناحية تمكنهم من اللغات الأجنبية	38	3	5	4,34	,669
تفوض المؤسسة بعض صلاحيات لموظفيها من أجل تسيير معاملاتها في الخارج	36	1	5	4,03	,941
الإمداد_الداخلي	38	1	14	4,70	1,697
تسعى المؤسسة على تسليم المنتجات لعملائها في خارج الوطن بالوقت المناسب	38	1	5	4,42	,758
تعالج المؤسسة مسائل النقل والتأمين والاستلام بشكل مستمر	37	1	5	4,27	,871
توفر المؤسسة مختلف الاحتياجات والمواد اللازمة لعمليات الإنتاجية	38	1	5	4,47	,797
تركز المؤسسة على جودة منتجاتها التي تضمن لها رضا عملاءها	34	1	5	4,59	,783
الإمداد_الخارجي	38	2	5	4,56	,620
تعالج المؤسسة طلبات عملاءها وتعمل على توفيرها	38	1	5	4,37	,819
تخصص المؤسسة مراكز تخزين منتجاتها لكي لا يتم تلفها	37	2	5	4,70	,618
تعمل المؤسسة على نقل منتجاتها في ظروف آمنة	38	2	5	4,61	,638

التسويق_والبيع	38	3	5	4,48	,582
تبرم المؤسسة اتفاقات دولية من أجل بيع منتجاتها	38	3	5	4,53	,647
تروج مؤسسة منتجاتها في مواقع عالمية	38	3	5	4,39	,718
تتبع المؤسسة سياسة تسعير منتجاتها المصدرة وفق قانون التجارة الخارجية	38	2	5	4,47	,762
تخصص المؤسسة قنوات توزيع منتجاتها لتلبية رغبات زبائنهم في الوقت المحدد	38	3	5	4,53	,647
خدمات_مابعد_البيع	38	4	5	4,60	,417
توفر المؤسسة قطع غيار اضافية مع المنتج المصدر	38	3	5	4,50	,604
تضع المؤسسة وثيقة مع كل منتج مصدر لضمان المنتج في فترة محددة	38	3	5	4,68	,525
تحرص المؤسسة على توفير خدمات الصيانة بشكل مستمر لمنتجاتها	37	4	5	4,70	,463
تقبل المؤسسة تبديل أو ارجاع منتجاتها في حالة عطب أو تلف	36	3	5	4,50	,609
سلاسل_القيمة	38	2	5	4,54	,532
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تضع المؤسسة خطة استراتيجية لتصدير منتجاتها في الأسواق الخارجية	38	4	5	4,68	,471
تعتمد المؤسسة تقنيات حديثة لتطوير منتجاتها	38	4	5	4,58	,500
تعين المؤسسة المنتجات المراد تصديرها	38	3	5	4,68	,525
تخصص المؤسسة ميزانية مالية للدخول للأسواق الخارجية	38	3	5	4,58	,599
تحدد المؤسسة الأسواق الخارجية المراد الدخول لها	38	3	5	4,61	,595
تحدد المؤسسة قنوات التوزيع لمنتجاتها	38	3	5	4,58	,642
تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية قبل تحديد استراتيجية التصدير	38	4	5	4,74	,446
تضع المؤسسة لمختلف المعاملات الدولية واتفاقات السياسية	38	3	5	4,63	,589
تحتزم المؤسسة عادات وتقاليد وثقافة البلد المصدر له	38	3	5	4,66	,534
تعمل المؤسسة على ترويج منتجاتها في مختلف وسائل الاعلام المحلية والعالمية.	38	2	5	4,50	,762
الأداء_التصدير	38	4	5	4,62	,447
N valide (listwise)	38				

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	35

Corrélations

Corrélations

	البنية_التحتية	الأداء_التصديري
Corrélacion de Pearson	1	,736**
البنية_التحتية Sig. (bilatérale)		,000
N	38	38
Corrélacion de Pearson	,736**	1
الأداء_التصديري Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38

Corrélations

Corrélations

	تسيير_الموارد_البشرية	الأداء_التصديري
Corrélacion de Pearson	1	,620**
تسيير_الموارد_البشرية Sig. (bilatérale)		,000
N	38	38
Corrélacion de Pearson	,620**	1
الأداء_التصديري Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38

Corrélations

Corrélations

	الإمداد_الداخلي	الأداء_التصديري
الإمداد_الداخلي		
Corrélation de Pearson	1	,043
Sig. (bilatérale)		,798
N	38	38
الأداء_التصديري		
Corrélation de Pearson	,043	1
Sig. (bilatérale)	,798	
N	38	38

Corrélations

Corrélations

	الإمداد_الداخلي	الأداء_التصديري
الإمداد_الداخلي		
Corrélation de Pearson	1	,647**
Sig. (bilatérale)		,000
N	38	38
الأداء_التصديري		
Corrélation de Pearson	,647**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38

Corrélations

Corrélations

	الإمداد_الخارجي	الأداء_التصدير
الإمداد_الخارجي	1	,759**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,000
N	38	38
الأداء_التصدير	,759**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38

Corrélations

Corrélations

	التسويق_والبيع	الأداء_التصدير
التسويق_والبيع	1	,755**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,000
N	38	38
الأداء_التصدير	,755**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38

Corrélations

Corrélations

	خدمات_مابعد_البيع	الأداء_التصدير
Corrélacion de Pearson	1	,786**
خدمات_مابعد_البيع Sig. (bilatérale)		,000
N	38	38
Corrélacion de Pearson	,786**	1
الأداء_التصدير Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes suprimées	Méthode
1	خدمات_مابعد_البيع, الإمداد_الداخلي, التسويق_والبيع, تسيير_الموارد_البشرية, البنية_التحتية, الإمداد_الخارجي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الأداء_التصدير

b. Toutes variables requises saisies.

écapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,880 ^a	,774	,730	,232

a. Valeurs prédites : (constantes), خدمات_مابعد_البيع, الإمداد_الداخلي, التسويق_والبيع, الأداء_التصديري
تسيير_الموارد_البشرية, البنية_التحتية, الإمداد_الخارجي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,720	6	,953	17,709	,000 ^b
1 Résidu	1,669	31	,054		
Total	7,389	37			

a. Variable dépendante : الأداء_التصديري

b. Valeurs prédites : (constantes), خدمات_مابعد_البيع, الإمداد_الداخلي, التسويق_والبيع, تسيير_الموارد_البشرية, البنية_التحتية, الإمداد_الخارجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,633	,429		1,476	,150
البنية_التحتية	,238	,139	,340	1,711	,097
تسيير_الموارد_البشرية	,037	,108	,051	,342	,735
الإمداد_الداخلي	-,026	,135	-,040	-,192	,849
الإمداد_الخارجي	,011	,199	,015	,054	,957
التسويق_والبيع	,219	,102	,285	2,135	,041
خدمات_مابعد_البيع	,398	,143	,371	2,789	,009

a. Variable dépendante : الأداء_التصديرى

