

دور انشطة سلسلة القيمة في تعزيز الاستجابة التنافسية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في معامل انتاج الطابوق الاسمتي في محافظة السليمانية

م.د. عثمان كريم محمود*

قسم ادارة الاعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة السليمانية

قسم ادارة الاعمال-كلية العلوم الادارية والمالية- جامعة جيهان-السليمانية

othman.mahmood@univsul.edu.iq

پوخته

ئامانجی ئەم توێژینەوه لیکۆلینەوهیە لە رۆلی چالاکیهکانی زنجیره‌ی به‌ها به هه‌ردو جۆره‌که‌یه‌وه (چالاکیه بنه‌رپه‌تییه‌کان، چالاکیه پالێشتیه‌کان) له به‌هێزکردنی وه‌لامده‌ره‌وه‌یی رکا به‌ری به ره‌هه‌نده‌کانیه‌وه (خیرایی، جیگیریی وچه‌سپاویی، کارایی) له ریی شیکاریکردنی رابوؤچوونی ژماره‌یه‌ک له به‌رپۆه‌به‌ران و هاوکارانیان له کارگه‌کانی دروستکردنی بلۆکی چیمه‌نتۆ له پارێزگای سلیمانی. توێژینه‌وه‌که رییازی ناسینی شیکاری گرتووه‌ته به‌ر له وه‌لامدانه‌وه‌ی ئەو پرسیارانه‌ی له کیشه‌ی توێژینه‌وه‌که هه‌لینجراون، ئەمه‌ش به شیکردنه‌وه‌ی رابوؤچوونی ژماره‌یه‌ک له به‌رپۆه‌به‌ران و یاریده‌ده‌ره‌کانیان له کارگه‌کانی به‌ره‌مه‌ینانی بلۆکی چیمه‌نتۆ له پارێزگای سلیمانی. گریمانەکانی توێژینه‌وه دانران به پێی ئامانجه‌کانی، ٤٤ فۆرمی راپرسی دابه‌شکران به‌سه‌ر به‌رپۆه‌به‌ران و به‌رپرسان و سه‌رۆک به‌شه‌کان له کارگه‌کانی به‌ره‌مه‌ینانی بلۆکی چیمه‌نتۆ له کۆمه‌لگه‌یه‌کی به‌کۆتاهاتوو که قه‌باره‌که‌ی (٥٠) که‌سه به ئاستی متمانه‌ی (٩٥%)، په‌راویزی هه‌له‌ی (٥%)، سه‌رجه‌م ٤٣ فۆرم گه‌رپنرانه‌وه که ٤٢ فۆرم گونجاو بوون بۆ شیکاری و یه‌ک فۆرمیش دورخرایه‌وه، ژماره‌یه‌ک له رینگه ئامارییه‌کان به‌کاره‌ینران بۆ سه‌لماندنی راستیی گریمانەکانی توێژینه‌وه، وه‌ک ناوه‌ندی ژمیره‌یی ولادانی پێوانه‌یی و فاکته‌ری جیاوازی و ریزه‌ی به‌دیهاتن و پیکه‌وه‌به‌سترانی ساده و لێژبوونه‌وه‌ی هێلی فره‌یی. ئەنجامه‌کانی شیکاری سه‌لمینه‌ری گریمانەکانی بوون و دواتر له رۆشناییدا توانرا کۆمه‌لێک ده‌ره‌نجام ده‌ربخه‌یت، له گرنه‌ترینیان ئه‌وه‌یه که گرنه‌یدانی کارگه توێژراوه‌کان به ره‌هه‌ندی چالاکیه‌کانی زنجیره‌ی دابینه‌کردن ئاستی ناوه‌ندییه، له کاتیکدا که درککردن به ره‌هه‌نده‌کانی وه‌لامده‌ره‌وه‌یی رکا به‌ری له کارگه توێژراوه‌کاندا له ئاستیکی نزمدايه، هه‌روه‌ها چالاکیه بنچینه‌یی و پالێشتیه‌کانیش هه‌ریه‌که په‌یوه‌ندیان هه‌یه له‌گه‌ل وه‌لامده‌ره‌وه‌یی رکا به‌ری، کاریگه‌ری جیاوازیان هه‌یه له‌سه‌ر وه‌لامده‌ره‌وه‌یی رکا به‌ری له کارگه توێژراوه‌کاندا، ئەمه‌ جگه له پێشکه‌شکردنی ژماره‌یه‌ک راسپارده که گرنه‌ترینیان ئه‌وه‌یه که پێویسته کارگه توێژراوه‌کان گرنه‌یی ته‌واو بدن به ره‌هه‌نده‌کانی وه‌لامده‌ره‌وه‌یی رکا به‌ری و شیکاری زنجیره‌ی دابینه‌کردن له پێناو به‌هێزکردنی وه‌لامده‌ره‌وه‌یی رکا به‌ری، به مه‌به‌ستی هه‌نانه‌دی ئامانجه‌کانی له رووی باشکردنی پێگه‌ی رکا به‌ری و ماناوه‌ی له بازاردا به به‌رده‌وامی.

وشه كليل: پارێزگای سلیمانی، زنجیره‌ی به‌ها-چالاکیه‌ی کانی بناغه-چالاکیه‌ی کانی پالشتی - وه‌لامده‌ره‌وه‌یی رکا به‌ریی، کارگه‌ی کانی به‌ره‌مه‌ینانی بلۆکی چیمه‌نتۆ.

المستخلص

يهدف البحث الى دراسة دور أنشطة سلسلة القيمة بنوعها (الأنشطة الأساسية، الأنشطة الداعمة) في تعزيز الاستجابة التنافسية بأبعادها (السرعة، الثبات والاتساق، الفعالية) واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في الاجابة عن اسئلتها المنبثقة من مشكلتها عن طريق تحليل اراء عدد من المديرين ومعاونيهم في معامل انتاج الطابوق الاسمنتي في محافظة السليمانية. وتم وضع فرضيات البحث وفق اهدافه، ووزعت (٤٤) استمارة استبيان على المديرين والمسؤولين ورؤساء شعب في المعامل المبحوثة من اصل مجتمع محدود بحجم (٥٠) شخصا وبمستوى ثقة (٩٥%) وهامش خطأ (٥%) واسترجعت منها بمجموع ٤٣ استمارة منها ٤٢ استمارة صالحة للتحليل وتم ابعاد استمارة واحدة. وتم توظيف المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة التحقق والارتباط البسيط والانحدار الخطي المتعدد كأدوات احصائية. وكانت نتائج التحليل مثبتة لفرضياته ليتم في ضوءها التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن اهتمام المعامل المبحوثة بأبعاد أنشطة سلسلة القيمة متوسطة في حين ان الالمام بأبعاد الاستجابة التنافسية منخفضة في المعامل المبحوثة، وان الأنشطة الأساسية والداعمة لها علاقة مع الاستجابة التنافسية، ولها اثر متفاوت في الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة، فضلا عن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة أن تولي المعامل المبحوثة الاهتمام الكافي بأبعاد الاستجابة التنافسية وتحليل سلسلة القيمة من اجل تعزيز الاستجابة التنافسية بغية تحقيق اهدافها من تحسين موقعها التنافسي والبقاء في السوق بأستمرار.

الكلمات المفتاحية: محافظة السليمانية، أنشطة سلسلة القيمة، الأنشطة الأساسية، الأنشطة الداعمة، الاستجابة التنافسية، معامل انتاج الطابوق الاسمنتي.

Abstract:

The aim of this research is to explore the role of value chain activities including (primary activities and support activities) in enhancing the competitive response represented by (speed, Reliability and consistency, effectiveness) and the research adopted the descriptive analytical approach in answering its questions emanating from its problem by analyzing the opinions of a number of managers and their assistants in Factories of cement blocks production in Sulaymaniyah Governorate. The research hypotheses were developed according to its objectives, and (44) questionnaire forms were distributed on managers, officials and heads of departments in the researched factories consisting of a finit population of 50 persons with a level of confidence (95%) and a margin of error (5%), and retrieved 43 from them, in which 42 forms were valid for analysis and one form was excluded. Arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, verification ratio, simple correlation, and multiple linear regression were used as statistical tools. The results of the analysis were proven to his hypotheses, in the light of which a set of conclusions were reached, the most important of which was that the interest of the researched factories in the dimensions of the value chain activities is medium while the familiarity with the dimensions of the competitive response was low in the researched factories, and that the primary and support activities are correlated with the competitive response, and have a different effect on the competitive response in the researched factories, as well as providing a set of recommendations, the most important of which are: the need for the researched factories to give adequate attention to the dimensions of the competitive response and the analysis of

the value chain in order to enhance the competitive response and to achieve its goals of Competitive position and stay in the market continuously.

Keywords: Sulaymaniyah governorate, Value chain, Primary activities, supportive activities, competitive responsiveness, Cement block factories.

المقدمة

في بيئة الاعمال المعاصرة سريعة التغيير وشديدة التنافسية يتحتم على المعامل والشركات ان تكون سريعة التكيف والاستجابة وان تبتعد عن الطرق التقليدية وتحاول الاعتماد على فهم البيئة التنافسية. ومن الضروري للشركات الصناعية ايضا ان تحاول اعادة النظر في سلسلة القيمة لمنتجاتها وخدماتها من اجل تحديد مجالات الضعف والقوة فيها وصياغة انشطتها من جديد، وذلك من اجل تحقيق اهدافها التنافسية وتبني استراتيجيات مرنة وسريعة وفعالة في ان واحد، وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها ونموها في السوق التنافسي المضطرب. وتسمى أحد هذه الاستراتيجيات بالاستجابة التنافسية. ان الفعل ورد الفعل هما حركتان تنافسيتان مختلفتان ذات هدفين مختلفين، اذ يعد الفعل كحركات تنافسية تقوم بها شركة معينة من أجل تحسين مركزها في السوق، ويعد رد الفعل كردود على هجمات سابقة تسعى من خلالها الشركة الى الدفاع عن موقعها في السوق. و يظهر نتائج البحوث الحديثة كما اشار (Montgomery et al., 2005) أنه على الرغم من نظر المديرين إلى المنافسين في عملية صنع القرار، فإن اعتباراتهم تركز بشكل أساسي على سلوك المنافسين في الماضي أو الحالي بدلاً من التركيز على ردود الفعل المستقبلية للمنافسين، ويرجع السبب في انخفاض معدل التفكير الاستراتيجي للمنافس إلى تصوراتها عن تدني العائد من توقع ردود أفعال المنافس أكثر من التكلفة العالية للقيام بذلك، وبالتالي، يحتاج الباحثون إلى إقناع المديرين بأنه يمكن تطبيق النماذج والأساليب بشكل مثمر للتنبؤ بردود الفعل التنافسية ولتحديد الاجراءات المستقبلية. وبما ان التنافسية تكون فعلا او رد فعل فإن الاستعداد الداخلي يعد الركيزة الاساسية في تلك الاستجابة. لذلك يبدو تطبيق تحليل سلسلة القيمة ضرورية. ومنذ تقديم مفهوم "سلسلة القيمة" من قبل بورتر في عام ١٩٨٥، ظهرت عدة أطر واستخدمت لدراسة الشركات الفردية والصناعات بأكملها، ومجموعات صناعية، وكذلك شبكات الإنتاج العالمية (Zamora, 2016). ويتمثل الفكرة الرئيسية في البداية بحسب (Fabe et al., 2009) في تحديد الأنشطة الأساسية، ثم "تعيين" تدفقات المنتجات المتعقبة داخل السلسلة بما في ذلك أنشطة توفير المدخلات والإنتاج والمعالجة والتسويق، والهدف هو تقديم تمثيل توضيحي للعناصر الفاعلة في السلسلة المحددة وتدفقات المنتجات ذات الصلة، وتتضمن سلسلة القيمة المعينة كل من الجهات الفاعلة وعلاقاتها والأنشطة الاقتصادية في كل مرحلة مع التدفقات المادية والنقدية ذات الصلة. كما يهدف البحث الحالي ايجاد ربط مفاهيمي بين استعداد الشركات للاستجابة التنافسية عن طريق تحليل سلسلة القيمة باستخدام نموذج بورتر لانشطة سلسلة القيمة. يعرض المبحث الاول المنهجية العلمية المتمثلة بمشكلة البحث واهميتها واهدافها والمنهج المتبع ويليه المبحث الثاني بتغطية الجانب النظري بسرد مفهومي الاستجابة التنافسية وانشطة سلسلة القيمة ثم يليه المبحث الثالث الخاص بالجانب العملي والتحليلات الاحصائية واخيرا المبحث الرابع مخصص للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: المنهجية العلمية

اولاً/ مشكلة البحث: تعاني معامل انتاج الطابوق الاسمنتي في اقليم كوردستان عموماً وفي محافظة السليمانية على الاخص مشاكل المنافسة العالية من المنتجات البديلة المتمثلة بالمنتجات المستوردة من الطابوق الطيني بأنواعها

المتعددة (ابيض، اصفر، مصخرج، مشوهب او احمر) والجيري والثرمستون المستورد مما يعزز من شدة المنافسة وبالتالي يؤدي الى انخفاض المبيعات، كما انها تعاني من الاستمرار في العمل بصورة تقليدية ومن دون اجراء تحليلات لسلسلة القيمة لمنتجاتها المتمثلة بالطابوق الاسمنتي بأحجامها المختلفة. كل ذلك يؤدي الى نقص الكفاءة والفاعلية في عملياتها وانخفاض المبيعات وعدم التغيير في اساليبها الانتاجية والتقيد بطرقها التقليدية وعدم الاستجابة بصورة تنافسية للتغيرات السوقية وللتفاوتات في ادواق الزبائن والبيئة السوقية. وتسبب هذه المشاكل بالضعف في تحقيق اهداف الاستجابة التنافسية لتلك المعامل، وقد ادت الى تقليص اعمال بعض من هذه المعامل في الاونة الاخيرة والتوقف عن العمل في بعض فصول السنة. ويعزى الباحث سبب هذه المشكلة الى عدم التسلح بسلاح الاستجابة التنافسية وكذلك التقيد بطرق تقليدية من دون الالتفات الى ضرورة فهم سلسلة القيمة وانشطتها المتنوعة المتمثلة في الانشطة الاساسية والانشطة الداعمة وكذلك عدم وضوح العلاقة بين أنشطة سلسلة القيمة في تلك المعامل وقدرتها على الاستجابة التنافسية، وذلك اما لعدم التزامهم بالاستراتيجيات الانتاجية والتنافسية المعاصرة او عدم معرفتهم بها. وفي كلتا الحالتين يبقى المشكلة على حالها. وتبرز مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤلات الآتية:

1. ما هي مدى تبني أنشطة سلسلة القيمة والاستجابة التنافسية في معامل انتاج الطابوق الاسمنتي في محافظة السليمانية؟
2. هل يوجد علاقة ارتباط بين أنشطة سلسلة القيمة بنوعيتها وبين الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة؟
3. هل يؤثر أنشطة سلسلة القيمة بنوعيتها في الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة؟
4. هل تتفاوت الأنشطة الاساسية والأنشطة الداعمة في الارتباط والتأثير مع الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة؟

ثانياً/ اهداف البحث: يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تشخيص وتحليل علاقتي الارتباط والتأثير بين أنشطة سلسلة القيمة بنوعيتها (الأنشطة الاساسية، الأنشطة الداعمة) الاستجابة التنافسية. ومنه يمكن توضيح الأهداف الفرعية التي يسعى اليها البحث الى تحقيقها وكما يأتي:

1. التعرف على مستوى تبني معامل انتاج الطابوق الاسمنتي الواقعة في محافظة السليمانية لأنشطة سلسلة القيمة وابعاد الاستجابة التنافسية.
2. تحديد العلاقة بين المتغيرات المتمثلة بأنشطة سلسلة القيمة والاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة.
3. دراسة أثر مستوى تطبيق أنشطة سلسلة القيمة في الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة.
4. دراسة التفاوت في الارتباط والتأثير بين بعدي المتغير المستقل والمتغير التابع في المعامل المبحوثة.

ثالثاً/ اهمية البحث: تتمثل اهمية البحث في النقاط الآتية:-

1. تنحدر اهمية البحث الحالي من تغطيتها لمواضيع أنشطة سلسلة القيمة، والاستجابة التنافسية في ان واحد.
2. ويزداد اهمية هذا البحث حين تهدف الى قياس مدى التزام معامل انتاج الطابوق الاسمنتي بأنشطة سلسلة القيمة وتأثير ذلك الالتزام في تحقيق الاستجابة التنافسية في تلك المعامل.
3. ستكون نتائج البحث مفيدة في عدد من المجالات للمعامل المبحوثة، اذ سوف يساعد إدارة تلك المعامل في تقييم نتائج تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة ليتمكنوا بذلك من العمل على وضع خطة لتحسين الاستجابة التنافسية.

٤. یساعد البحث المنظمات والمعامل الأخرى التي تنوي تحليل سلسلة القيمة اساسا لها لفهم قابليتها لتطبيق أنشطة سلسلة القيمة في تعزيز استجابتها التنافسية بفعالية وكفاءة والاستفادة من الأنشطة المتنوعة في الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

٥. توطئة الطريق للمعامل المبحوثة حول كيفية فهم نقاط قوتها وضعفها والجوانب التي عليها الاهتمام بها في أنشطة سلسلة القيمة لمنتجاتها وبالتالي يمكنهم ذلك من العمل بشكل أفضل نحو تفعيل ابعاد الاستجابة التنافسية.

٦. يعد البحث اضافة علمية للأدبيات في مجال ادارة الاعمال و بالاخص متغيرات البحث.

رابعاً/ فرضيات البحث: تم صياغة فرضيات البحث في ضوء مشكلة البحث واسئلتها وكما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: يرتبط أنشطة سلسلة القيمة معنويا بالاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

الفرضية الفرعية الأولى: يرتبط الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة معنويا بالاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

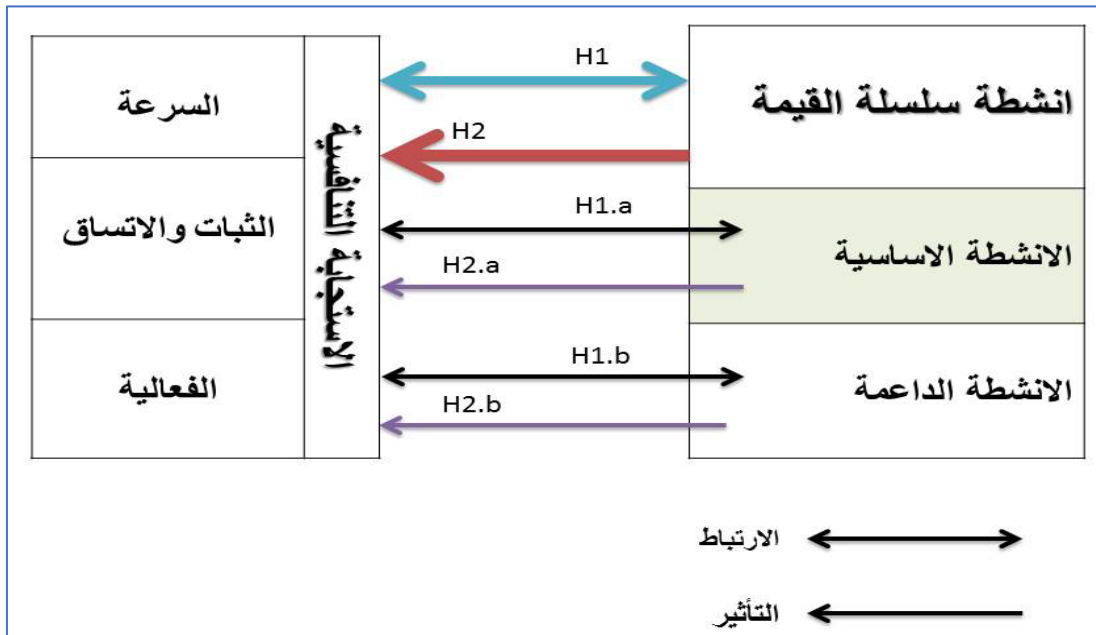
الفرضية الفرعية الثانية: يرتبط الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة معنويا بالاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

الفرضية الرئيسة الثانية: يؤثر أنشطة سلسلة القيمة معنويا في الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة معنويا في الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة معنويا في الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

خامساً/ النموذج الافتراضي للبحث: يشتمل البحث لحالي على متغير مستقل واحد يتمثل في أنشطة سلسلة القيمة، متكونة من بعدين فرعيين، وعلى متغير تابع واحد يتمثل في الاستجابة التنافسية مقاسة بأبعادها الفرعية. وبناء على فرضياتها تم تصميم نموذج البحث الافتراضي الموضح في الشكل (١) لتمثيل تأثير أنشطة سلسلة القيمة بأبعادها المتمثلة بـ(الأنشطة الأساسية، الأنشطة الداعمة) في الاستجابة التنافسية بأبعادها المتمثلة بـ(السرعة، الثبات والاتساق، الفعالية).



الشكل (1): الانموذج الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث

سادساً / حدود البحث: للبحث الحالي حدود تتمثل في الآتي:

- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث الحالي بين (كانون الثاني ٢٠١٩ وتشرين الثاني ٢٠١٩).
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بمعامل انتاج الطابوق الاسمنتي (البلوك) في محافظة السليمانية/العراق.

- الحدود البشرية: شملت الحدود البشرية لهذا البحث المديرين ومعاونيهم ورؤساء الاقسام الوظيفية والشعب الاخرى داخل معامل انتاج الطابوق الاسمنتي (البلوك) في محافظة السليمانية/العراق.

سابعاً/ منهج البحث: تم اعتماد المنهج الوصفي في عرض الأسس النظرية لمتغيرات البحث، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الكمي لاختبار فرضيات البحث وذلك بواسطة الاحصاء الوصفي لكل متغير، والعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتحليل اثر المتغير المستقل في المتغير التابع بواسطة جمع البيانات ذات العلاقة بالمعامل المبحوثة وتحليلها بأعتماد علاقة الارتباط البسيط لبيرسون والانحدار الخطي المتعدد. ويسعى المسح الوصفي وفقاً ل (Cooper & Shindler, 2013) إلى التأكد من وجهات نظر موضوع محدد نظراً لأنه يهدف إلى دراسة الظروف والممارسات والمعتقدات والمواقف الموجودة كما هي، والعمليات المستمرة والاتجاهات التي يتم تطويرها.

ثامناً/ أساليب جمع البيانات والمعايير المستخدمة في القياس: وتم الاعتماد على الشبكة العنكبوتية العالمية في عملية البحث عن احدث المصادر العربية والاجنبية من الرسائل والاطاريح الجامعية المنشورة وغير المنشورة والكتب والدوريات والبحوث والدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث لكتابة الجانب النظري. واعتمد الباحث على استمارة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية بعد تصميمها، وذلك للحصول على آراء المديرين والافراد ذوي العلاقة في المستويات الإدارية المختلفة في معامل انتاج الطابوق الاسمنتي في محافظة السليمانية وبصيغة تتلاءم مع مستواهم الوظيفي ووعيهم بابعاد متغيرات البحث. وبسبب وجود معايير وعبارات جاهزة في الدراسات السابقة عن كل متغير من متغيرات البحث فقد تم اعتماد مصدر واحد لاختبار فقرات كل بعد من ابعاد متغيري البحث كما موضح في الجدول (1). ولم ير الباحث الحاجة الى اخضاع استمارة الاستبيان قبل توزيعها الى قياس الصدق الظاهري والشمولية او عرضها على

jzsb.univsul.edu.iq

المحكمين وذلك لأن فقرات كل متغير من متغيرات البحث قد تمت اخذها من اطروحتين دكتوراه كأداة جاهزة للقياس. كما تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي للاجابة على فقرات الاستبيان مكونا من (اتفق بشدة، اتفق، اتفق الى حد ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) باوزان (٥،٤،٣،٢،١) على التوالي. وتتكون الاستمارة من جزئين: تم تخصيص الجزء الأول لتقديم البحث للأفراد المبحوثين في العينة وتعريفها لهم ولجمع البيانات الديموغرافية عن المبحوثين (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة). اما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه للعبارات الخاصة بمتغيرات البحث المتمثلة في أنشطة سلسلة القيمة مكونة من ثمانية عشر فقرة موزعة بالتساوي على الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة. والمتغير التابع المتمثلة بالاستجابة التنافسية مكونة من عشرون فقرة موزعة على ابعادها الفرعية المتمثلة بـ(السرعة، الثبات والاتساق، الفعالية). ويوضح الجدول (١) توزيع الفقرات لكل متغير في استمارة الاستبانة والرمز المستخدم لكل فقرة اثناء التحليل.

الجدول (١) المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وفقراتها

الرموز المستخدمة	عدد العبارات	ابعاد المتغيرات	المصدر	المتغيرات الرئيسية
A-D	٤	الجنس، التحصيل الدراسي، العمر، سنوات الخدمة	من اعداد الباحث	معلومات عامة
X1-X3	٣	الإمدادات الداخلية	(Porter, 1985)	أنشطة سلسلة القيمة
X4-X6	٣	العمليات الإنتاجية		
X7-X8	٢	الإمدادات الخارجية		
X9-X12	٤	التسويق والمبيعات		
X13-X14	٢	الخدمة		
X15-X17	٣	البنية التحتية للشركة	(العزاوي، ٢٠١١)	الاستجابة التنافسية
X18-X21	٤	إدارة الموارد البشرية		
X22-X25	٤	تطوير التقنية		
X26-X28	٣	إدارة الشراء		
Y1-Y7	٧	السرعة	(Davies et al., 2005)	الاستجابة التنافسية
Y8-Y13	٦	الثبات والاتساق	(عيشوش، ٢٠١٦)	
Y14-Y20	٧	الفعالية		

المصدر: من إعداد الباحث.

تاسعا/ مجتمع البحث وعينته: يتمثل مجتمع البحث بالمديرين ومعاونيهم ومسؤولي الشعب الإنتاجية والإدارية والتسويقية والمحاسبية في معامل انتاج الطابوق الاسمنتي (البلوك) في محافظة السليمانية، بمجموع (٥٠) شخصا اثناء فترة اجراء البحث، ولأن المجتمع ومحدود فقد تم تحديد حجم عينة البحث وفقاً لمعادلة (Yamane, 1967):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

بمستوى ثقة (٩٥٪) ومستوى خطأ مسموح به (٥٪)، حيث يمثل N حجم المجتمع، و n حجم العينة، و e مستوى الخطأ المسموح به. لذلك تم توزيع ٤٤ استمارة استبيان على المديرين ورؤساء الاقسام الانتاجية والفنية والخدمية في تلك المعامل اثناء فترة اجراء البحث، وتم استرجاع ٤٣ استمارات منها ٤٢ صالحة للتحليل واستمارة غير صالحة. ويوضح الجدول (٢) الخصائص الديموغرافية للافراد المشاركين في الاستبانة.

يظهر من الجدول (٢) ان جميع الافراد المشاركين هم ذكور مما يعني عدم تولي الاناث اية مناصب في معامل البلوك ويرجع الباحث ذلك الى طبيعة تلك المعامل وموقعها الجغرافي الواقع في المنطقة الصناعية وصعوبة عملها ما جعلها اقل ملائمة للاناث. ويظهر من الجدول ان التحصيل الدراسي للعينة يدل على ان غالبية المديرين والمسؤولين في المعامل المبحوثة هم من اصحاب الشهادات وذلك بمجموع (٧٠٪) لخريجي دراسة الاعدادية يليه حملة شهادة الدبلوم الفني بنسبة (٢٣٪) والباقي لحملة البكالوريوس بنسبة (٧٪)، ما يفسر توقع الباحث من العينة المبحوثة فهمها ل فقرات الاستبانة، مما يعزز من اعتمادية اجاباتها، اذ ان الفقرات هي ذات علاقة بالعمل الميداني في المعامل المبحوثة. ومن الجدول ايضا يمكن تحديد عمر المستبانين، حيث يقع الغالبية منهم في الفئة العمرية ٣٠-٣٩ سنة بنسبة (٥٠٪) يليه الفئة العمرية ٢١-٢٩ بنسبة (٢٣٪) في حين يمثل الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر نسبة اقلية (٨٪) من المستبانين. وفيما يخص سنوات الخدمة فأن نسبة (٤٢٪) من المشاركين لديها خبرة ١-٥ سنوات.

الجدول (٢) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

المتغير		ت	%	ت		%	ت		%
الجنس	ذكر	٤٢	١٠٠٪	انثى		٠	٠٪		
	الاعدادية وما دونها	٣٠	٧٠٪	دراسات عليا	٢	٧٪			
التحصيل	دبلوم فني	١٠	٢٣٪	بكالوريوس	٤٠-٤٩	٥٠٪			
	العمر	٢٩-٢١	٢٣٪	٣٩-٣٠	٢١	٥٠٪	٥٠ فأكثر	٣	٨٪
سنوات	٥-١	١٧	٤٢٪	١٠-٦	١٦	٣٨٪	١٥-١١	٥	١١٪
				١٦ فأكثر	٤	٩٪			

المصدر: من اعداد الباحث

عاشرا/ أساليب التحليل الإحصائية: تم الاعتماد على حزمة البرنامج الجاهزة (SPSS-24) لإجراء التحليلات الاحصائية للبيانات الكمية المجمعة من استمارات الاستبيان في ضوء فرضيات البحث، وإستخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية للتوصل إلى مؤشرات دقيقة لتخدم أهداف البحث الحالي وإختبار فرضياتها، وتمثلت هذه الوسائل الإحصائية بالآتي:

- ١- اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام مقياس الالتواء للتأكد من ان البيانات تتوزع طبيعياً.
- ٢- معيار كرونباخ الفا للتأكد من ثبات الاداة والاتساق الداخلي للمقياس.
- ٣- الاحصاءات الوصفية بواسطة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لتحديد مستوى اهمية متغيرات البحث في المعامل المبحوثة ومدى التزامهم نحوها.
- ٤- تحديد مستوى قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البحث وفقاً للمعادلة التالية:
طول الفئة = (اعلى قيمة - ادنى قيمة) \ الوسط الفرضي

ويمكن الحصول بذلك على ثلاث مستويات كما يظهر في الجدول (3).

الجدول (3) مستويات الفقرات

طول الفئة = $31(1-0) = 33,1$	
2.33-1.00	المستوى المنخفض
3.67- 2.34	المستوى المتوسط
5- 3.68	المستوى العالي

المصدر: من إعداد الباحث

5- الارتباط البسيط (بيرسون) لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية.

6- الانحدار البسيط والمتعدد لأختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الاول / سلسلة القيمة.

اولاً/ مفهوم سلسلة القيمة: تم طرح مفهوم "سلسلة القيمة" من قبل Porter (1985) لوصف مجموعة كاملة من الأنشطة اللازمة لإحضار منتج أو خدمة من الفكرة، عبر مراحل الإنتاج المختلفة الى التوزيع على المستهلكين والتخلص النهائي بعد الاستخدام. كان هذا المفهوم، على مر السنين، موضوعاً سريع النمو في ادبيات الاقتصاد والإدارة (Abecassis-Moedas, 2006). ويسمى الأنشطة التي تجري وفقاً لسلسلة مساهمة ايجابيا في اضافة القيمة من خلال تفاعل تلك الأنشطة بسلسلة القيمة، وهي تهدف الى اضافة قيمة للمنظمة في السوق (Zamora, 2016). ومع انتقاله من لاعب إلى لاعب آخر في السلسلة من المفترض أن يكتسب المنتج قيمة، (Hellin & Meijer, 2006). ومنه يمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة الضرورية لتصميم السلع والخدمات وانتاجها ونقلها وتسويقها اضافة الى توفير الدعم الضروري لتلك العمليات (Mmasa & Msuya, 2012). ووفقاً لـ (Tikkanen & Jaakkola, 2019) تمثل سلسلة القيمة مجموعة من الأنشطة المترابطة تناغماً مع ايجاد قيمة مضافة من اجل تطوير سلعة او خدمة وانتاجها ونقلها. ويضيف (Kovalerskaya, 2011) ان النشاطات التي توفر رؤية واضحة داخل المنظمة للمديرين وتساعدهم في ايجاد مصادر مضيئة للقيمة وكيفية تأثير كل نشاط على حدة هي تسمى سلسلة القيمة. ان مفهوم سلسلة القيمة عند (Porter, 1985) هو تقييم مدى قدرة الشركة على التنوع في سوق معين مع منتج معين، وإن هدف الشركة هو تحقيق هامش إيرادات على التكاليف في كل نشاط مما يساهم في إنتاج وبيع المنتج. ووفقاً لسلسلة القيمة الخاصة بـ (Porter, 1985)، تنقسم أنشطة الشركة إلى أنشطة اساسية وأنشطة داعمة. ترتبط الأنشطة الاساسية بالإنشاء المادي للمنتج، في حين أن أنشطة الداعمة تسهل الأنشطة الاساسية. ويمكن رسم قائمة الأنشطة وفقاً لمرحلة الإنتاج (Johnson et al., 2008).

ومما سبق يعرف الباحث سلسلة القيمة بأنها عبارة عن سلسلة من الأنشطة الاساسية والداعمة المترابطة يتم تطبيقها على المواد الأولية بهدف اضافة قيمة لها منذ دخولها لخط الانتاج كمواد اولية الى ان تطرح كأفضل منتج او خدمة نهائية ممكنة في السوق، وبالتالي حصول الشركة على ميزة تنافسية.

ثانيا/ اهمية سلسلة القيمة: لسلسلة القيمة دورا ذات اهمية بالغة في الشركات الصناعية والخدمية. اذ يرى الباحثون (Ferguson et al., 1993) امكانية تحديد المصادر المحتملة للميزة التنافسية في تكوين شبكة سلسلة القيمة، ومع ذلك، لا ينبغي للمديرين التركيز فقط على خفض التكاليف، حيث يتسبب ذلك في انخفاض الجودة مما قد

يؤدي إلى زيادة النفقات خلال عملية الإنتاج، وبمجرد تقييم جميع الأنشطة، يصبح من السهل فهم المورد المحتمل لإنشاء قيمة إضافية. ومن وجهة نظر الباحثون (Mentzer et al., 2007) يعد التمييز بين سعر المنتج وقيمه ذات اهمية، لأن القيمة مرتبطة بالأداء والتصميم والجودة ونقطة البيع. وبما ان سلسلة القيمة هي سلسلة من أنشطة الشركة التي تعمل في صناعة معينة فأنها تعطي المديرين رؤية واضحة للأنشطة داخل الشركة، لذلك بإمكان تحليل سلسلة القيمة أن يساعد المديرين في العثور على مصادر مضيقة للقيمة إلى المنتج أو يساعد في فهم كيفية تأثير كل نشاط من أنشطة الشركة على مواردها المالية والمادية والفردية والتنظيمية (Barney & Hesterly, 2007). هناك طريقة أخرى للتعامل مع الشركات الخارجية بحسب رأي الباحثون (Johnson et al., 2008) وهي الشراكة التي من المهم مراعاتها مع الأنشطة التي لم يتم تطويرها بشكل مناسب داخل الشركة. لذلك يؤكد (Johnson et al., 2008) انه من النادر أن تتمكن منظمة واحدة من تقديم جميع الخدمات المستمرة، ما يجعل تقييم المجالات المحتملة للاستعانة بمصادر خارجية ذات اهمية بالغة. وتكمن اهمية سلسلة القيمة في تمكين المنظمة الصناعية والخدمية من ربط كل نشاط بالميزة التنافسية المتزامنة معها. ويتم إنشاء سلسلة القيمة من أجل تقييم إمكانيات تحقيق قيمة إضافية في مجال معين من الأنشطة، لذلك، من الضروري أن يتم النظر من خلال جميع وظائف الشركة (Belussi & Sammarra, 2010). ويؤدي توزيع أنشطة سلسلة القيمة لانشطة اساسية وداعمة الى تسهيل عملية تحديد نقاط القوة والضعف لنشاط معين اذا ما قورنت بتناغم سلسلة القيمة مع هيكلية المنظمة المبنية على استقلالية ووظائف التسويق والانتاج والمالية والموارد البشرية، اذ يمكن الاستفادة من الانشطة المتشابهة في اضافة القيمة وبالتالي تحقيق هدف المنظمة (Minten et al., 2013).

رابعاً/أنشطة سلسلة القيمة: سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم ودعم منتجاتها لإيجاد قيمة لزبائنها. وفيما يخص أنشطة سلسلة القيمة فأنا النموذج الذي قدمه (Porter, 1985) هو الأساس الذي اعتمده الكثير من الباحثين. وفقاً لهذا النموذج فأنا أنشطة سلسلة القيمة ينقسم إلى قسمين أولهما تسمى الأنشطة الأساسية والتي تتفرع بدورها هي إلى الامدادات الداخلية، العمليات الانتاجية، الامدادات الخارجية، التسويق والمبيعات، والخدمة. وتسمى الثانية بالأنشطة الداعمة وهي تشمل البنية التحتية، ادارة الموارد البشرية التطور التقني وادارة الشراء (Koc & Bozdog, 2017). هذه الأنشطة هي الأنشطة المميزة التي تقوم بها الشركة (Hill & Jones, 2010). وتتكون سلسلة القيمة للشركات من تسع فئات عامة من الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض بطرق مميزة. ويمكن توضيح الأنشطة التي اقترحها (Porter, 1985) وفقاً لمجموعة من الباحثين على النحو الآتي (العزاوي, 2011; Minten et al., 2013; Koc & Bozdog, 2017; Walters & Helman, 2019):

1- **الأنشطة الأساسية:** تشارك هذه الأنشطة في إنشاء المادي للمنتج وبيعه ونقله إلى المشتري بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع. وهي تتألف مما يلي:

- a. **الامدادات الداخلية:** الأنشطة المرتبطة بتلقي المدخلات وتخزينها واستعمالها في صناعة المنتج او الخدمة، مثل مناولة المواد والتخزين ومراقبة المخزون والجدولة التشغيلية وارجاع المواد إلى المجهزين.
- b. **العمليات:** الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى المنتج النهائي، مثل الآلات والتعبئة والتغليف والتجميع وصيانة المعدات والاختبار والطباعة والعمليات الادارية في المنشأة.
- c. **الامدادات الخارجية:** الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين وتوزيع المنتج على الزبائن بصورة فعلية، مثل تخزين البضائع تامة الصنع، ومناولة المواد، وتشغيل مركبة التسليم، ومعالجة الطلبات، والجدولة.

d. التسويق والمبيعات: الأنشطة المرتبطة بتوفير وسيلة يمكن للمشتريين من خلالها شراء المنتج وحفزهم على القيام بذلك، مثل الإعلان والترويج وإدارة رجال البيع وأنشطة المبيعات والاقتباس وإدارة العلاقات وقنوات التوزيع والتسعير.

e. الخدمة: الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتعزيز أو الحفاظ على قيمة المنتج، مثل التثبيت والإصلاح والتدريب وتوريد قطع الغيار وتعديل المنتج.

٢- **الأنشطة الداعمة:** تدعم هذه الأنشطة الأنشطة الأساسية وبعضها البعض من خلال توفير المدخلات المشتراة والتكنولوجيا والموارد البشرية ومختلف وظائف الشركة. وهي تتألف مما يلي:

a. المشتريات (الشراء): تشير المشتريات إلى وظيفة شراء المدخلات مثل المواد الخام واللوازم والآلات والمعدات المكتبية المستخدمة في سلسلة قيمة الشركة.

b. التقنية: يتكون تطوير التقانة من مجموعة من الأنشطة التي يمكن تجميعها على نطاق واسع في الجهود المبذولة لتحسين المنتج والعملية.

c. إدارة الموارد البشرية: تتكون أنشطة إدارة الموارد البشرية من أنشطة تشارك في توظيف جميع أنواع الموظفين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتعويضهم.

d. البنية التحتية: تتكون البنية التحتية للشركات من عدد من الأنشطة، بما في ذلك الإدارة العامة والتخطيط والتمويل والمحاسبة والقانونية والشؤون الحكومية وإدارة الجودة.

المحور الثاني/الاستجابة التنافسية.

اولا/ مفهوم الاستجابة التنافسية: تعتمد بقاء المنظمة في السوق على تبني الاجراءات الناجحة في التعامل مع التغيرات البيئية المتنوعة. لذلك يعرض الفقرة الحالية مفهوم الاستجابة التنافسية للشركات واهميتها وابعادها والدور الذي يلعبها في تحقيق اهداف المنظمة. ويلاحظ من مراجعة الادبيات ان هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بالاستجابة التنافسية مثل التجاوب التنافسي والتحرك التنافسي والفعل التنافسي ورد الفعل التنافسي. و اشار الباحثون (Smith et al., 1991) الى ان هناك فعل تنافسي قابل للاكتشاف من قبل المنظمات، مثل طرح منتجات جديدة في السوق بهدف تحسين موقعها التنافسي، في حين ان رد الفعل التنافسي هي عملية تابعة لأفعال المنافسين. و اضاف (Baker, 1998) ان الاستجابة التنافسية يرتبط بمفهوم خفة الحركة في المستوى الاستراتيجي في حين يرتبط بمفهوم المرونة في المستوى العملياتي. ويمكن تفسير الاستجابة على أنها تنظيمية (Liao et al., 2003). من خلال هذه القدرة الديناميكية، يمكن للشركة أن تستجيب بسرعة لفرص السوق وتتكيف باستمرار مع عدم اليقين في البيئة (Grewal & Tnasuhaj, 2001). ويشير (White et al., 2003) الى نطاق الاستجابة بأنه الميل إلى تخصيص موارد أكثر أو أقل بناءً على تقييم وتفسير وضع السوق، ويعتمد مدى (أو حجم) الاستجابة على كيفية اختيار المديرين لتفسير السوق المعين والرد عليه. ومن وجهة نظر (Hough & White, 2004) فإن الاستجابة هي نتيجة البحث عن تبادل وتفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة. ويرى (Hult et al., 2005) الاستجابة التنافسية بالعمل الاستراتيجي نحو استخدام نظام معلومات السوق كمورد استجابة للتغيرات في السوق. و وفقاً للباحثين (Homburg et al., 2007) فإن مفهوم الاستجابة التنافسية من وجهة نظر التوجه السوقي هي القدرة على الاستجابة في الوقت المناسب وبطريقة سريعة لاحتياجات الزبائن وإجراءات المنافس، وهي نتيجة لتفاعل نظامين فرعيين داخل المنظمة، والنظام القائم على المعلومات والثقافة التنظيمية. لذلك يعرف (Garrett, 2009) الاستجابة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على التجاوب السريع لمتطلبات السوق المتغيرة والتكيف السريع مع الظروف البيئية المتقلبة باستمرار خصوصاً في الظروف البيئية

التي تتسم بالغموض واللاتأكد. والاستجابة التنافسية كما يراها الباحثان (Zhou & Li, 2010) هي قدرة ديناميكية يساهم في نجاح الشركة في البيئات الديناميكية. ويضيف (Wei, & Wang, 2011) بأن الاستجابة التنافسية هي التجاوب مع الاستشعار السوقي بناء على نظم المعلومات التسويقية التي تتنبأ بالتوجهات السوقية وتعزيز قدرة الاستجابة. ويؤيد هذا الرأي كل من (Wei & Wang, 2011) بأن الاستجابة التنافسية تعكس قدرة الشركة على التصرف بناءً على استخدام المعلومات كمورد. ويربط (Thongsodsang & Ussahawanitchakit, 2011) تعريف الاستجابة التنافسية مع قدرة الشركة على الاستجابة لتغيرات السوق الخارجية بكفاءة و بسرعة كما ترتبط الاستجابة بالأداء وتعكس السرعة والتنسيق اللذين يتم بهما تنفيذ الإجراءات وتنقيحها دورياً. وعرف (Sahi et al., 2019) مصطلح الاستجابة التنافسية على أنها القدرة الكلية للشركة على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية وخاصة الفرص والتهديدات بطريقة تؤدي إلى تحسن ملموس في أداء العمل.

واستناداً لما سبق يعرف الباحث الاستجابة التنافسية بأنها قدرة الشركة على اتخاذ الخطوة السريعة كأستجابة للتغيرات التي تحدث في مكونات البيئة التنافسية المباشرة وغير المباشرة بهدف الحفاظ على الموقع التنافسي في السوق.

ثانياً/ أهمية الاستجابة التنافسية: في أوقات المنافسة المتزايدة واحتياجات الزبائن المتطورة باستمرار، أصبحت الاستجابة للتغيرات البيئية عاملاً حيوياً في نجاح الشركات. مع تحول تركيز الشركات، أصبح من الواضح بشكل متزايد أن السرعة ليست سوى واحدة من العديد من الأسبقيات التنافسية الجديدة. وكما قال (White et al., 2003) يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة للاستجابة بشكل مستمر للفرص والتهديدات التي تشكلها البيئة المتغيرة من أجل البقاء والازدهار في سوق تنافسي. وأشار (Dave & Norm, 2004)، أن السرعة، مثل الكثير من القدرات التي تحتاجها الشركات مثل القيادة والموهبة تعد من الأصول غير الملموسة. ينطبق هذا بشكل خاص على التغييرات المتعلقة بمجموعتين رئيسيتين في بيئة الشركة هما الزبائن والمنافسون. أثبتت الأبحاث السابقة في مجال التسويق أن الاستجابات في الوقت المناسب للتغيرات المتعلقة بالزبائن والتغيرات المتعلقة بالمنافس لها العديد من النتائج المفيدة للشركة (Homburg et al., 2007). كما أصبح من الواضح بشكل متزايد أن المديرين التنفيذيين للشركة يحتاجون أطر جديدة لتقييم قدراتهم التنافسية وقياس أداء المنافسين (Wang & Ahmed, 2007). وبحسب رأي (Park & Yoo, 2016) فإن الاستجابة التنافسية تمكن الشركات من إدارة استجاباتها للتغيرات المضطربة في بيئتها الخارجية بسبب تحركات المنافسين، والتغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية، والتكنولوجيا المدمرة، والتغيرات التنظيمية المفاجئة، وإعادة التنظيم غير المتوقعة لشركاء سلسلة التجهيز بدلاً من الشعور بأن الأحداث الخارجية خارج سيطرة الشركات. ويضيف الباحثون (Cai et al., 2016) انه في ظل عدم وجود إطار عمل منظم، تواجه الشركات خطر الافراط في التفاعل، وتستجيب بسرعة مفرطة للضرورة التنافسية للوقت وتخطى بأداء أعمال مخيبة للآمال.

على هذه الخلفية، أصبحت المحافظة على استجابة المؤسسات للزبائن والمنافسين وتعزيزها مهمة إدارية متزايدة الأهمية في شركات اليوم. تنقسم أنشطة التأثير على استجابة الشركة للزبائن والمنافسين إلى فئتين أساسيتين بحسب (Verver et al., 2019) فاما ان يمكنهم التركيز على تحسين معالجة معلومات، او يمكن أن تهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة، اذ عادة ما تمتص عمليات التغيير الكثير من الموارد، بما في ذلك الوقت الإداري والطاقة، مما يجبر المديرين على تركيز جهودهم إما على التغييرات التي تطرأ على النظام التنظيمي المعرفي أو على التغييرات التي تطرأ على النظام التنظيمي العاطفي.

ثالثا/ ابعاد الاستجابة التنافسية: تم اقتراح العديد من الابعاد في الادبيات ذات العلاقة لقياس الاستجابة التنافسية وفقاً لوجهات نظر الباحثين والمجتمع المبحوث. الا ان الباحثين (Davies et al., 2005) اشاروا بأن ابعاد الاستجابة التنافسية مستوحاة من ماهية الاستجابة التنافسية نفسها، والتي هي مقياس لقدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في الظروف والاحداث الخارجية، مما يتطلب السرعة والفعالية والتجاوب مع الفرص والتهديدات. والهدف العام للاستجابة التنافسية بحسب (Zhou et al., 2019) هو تحسين أداء الشركة من خلال ايجاد ميزة على منافسيها في قدرتها على الاستجابة لبيئتها الخارجية. ومن الأمور ذات الأهمية الخاصة هي كيفية استجابة الشركات للتغيرات الخارجية التي توفر فرصاً جديدة أو تهدد الشركة بطريقة أو بأخرى (Zhou et al., 2019). الاستجابة التنافسية هي عدسة متعددة الأبعاد، اذ حدد (Davies et al., 2005) ثلاثة أبعاد متكررة يتعين على الشركات استخدامها لقياس الاستجابة التنافسية واتفق معه عيشوش (٢٠١٦).

وفيما يأتي شرح كل بعد من هذه الابعاد (عيشوش، ٢٠١٦; Davies et al., 2005):

١- **السرعة** - هي مدى سرعة استجابة الأعمال للفرص والتهديدات الخارجية. اذ تتنافس الشركات على مدى السرعة التي تستجيب بها للأحداث والتطورات التي تحدث كل ساعة من كل يوم في أسواقها. سواء كانت أخباراً جديدة أو عمليات استحواذ أو تغييرات في الظروف الاقتصادية والديموغرافية، فإن المنافسين المباشرين يتنافسون في بيئة مشتركة، وبالتالي يتنافسون على السرعة التي يستجيبون بها للأحداث التي تغير بيئة أعمالهم.

٢- **الثبات والاتساق** - مدى اتساق الشركة في جميع أنحاء المؤسسة مع الفرص والتهديدات الخارجية. الاتساق في الاستجابة لفرصة السوق أو التهديد يمكن أن تمثل الفرق بين نجاح التنفيذ وال فشل. وينبغي تخصيص جزء كبير من الطاقة والتنظيم من أجل "توحيد عمل الشركة". والهدف من ذلك هو تقديم السوق بمظهر موحد، بدلاً من وجود أقسام مختلفة تعمل كصوامع فردية تحت شعار الشركة. تكافح الشركات للحفاظ على تزامن جميع أجزاء عملياتها. ومن المألوف أن الرسائل التي يتم إرسالها إلى الزبائن عبر مراكز الاتصال الخاصة بها غير متزامنة مع الرسائل التي تروج لها قوة المبيعات المباشرة، وأكثر من ذلك تتزامن مع شركاء قنوات التوزيع والموزعين.

٣- **الفعالية** - مدى استجابة الأعمال على الطلب بفعالية، فإذا كان هذا كل ما يتطلبه النجاح، فسيتم تحسين الأعمال التجارية بسرعة، ولكن الشركات ليست كذلك، والسبب الوحيد وراء ذلك هو أن النجاح يتعلق بإنشاء علاقات جديدة مع الزبائن، وأن تكون أولاً جزء فقط من هذه المعادلة. على الرغم من الاستباقية في الاستجابة للزبون هي بحد ذاتها ميزة تنافسية، الا ان التحدي المتمثل في إقناع الزبون باختيار التعامل مع شركة معينة لا يزال قائماً. هناك الشركات تفتخر بكونها أول من يستجيب لفرصة السوق، فقط لاكتشاف أنها افقدت البيع لمنافس وصل إلى الموقع في وقت لاحق.

وليست الأبعاد الثلاثة للاستجابة التنافسية - السرعة والاتساق والفعالية - بنفس القدر من الأهمية. في حين أن السرعة غالباً ما تكون ذات أولوية عالية، فإن الاستجابة التنافسية ليست محدودة بأي حال من الأحوال بهذا البعد الوحيد. تعتمد الأهمية النسبية لمختلف أبعاد الاستجابة التنافسية على الاستراتيجية التنافسية الشاملة للشركة والموقع التنافسي.

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولا/ الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان: تم اجراء فحص الشرط الاساسي للاختبارات المعلمية للتحقق من وجود التوزيع الطبيعي في البيانات التي تم جمعها من عينة البحث بأعتماد مؤشر الالتواء (skewness) اذ تقع قيم الالتواء بين المدى المقبول (±1.96) وفقاً لـ (Hair et al., 2014) وهي تتبع التوزيع الطبيعي لابعاد البحث ومتغيراتها،

واعتمادا على هذا المؤشر استخدم الباحث الادوات الاحصائية المعلمية. وتم اعتماد معامل الفا كرونباخ عند مستوى معنوية (0.05) بهدف اختبار ثبات أداة القياس والتحقق من أنها تتسم بالانسجام والقابلية على الحصول على النتائج نفسها عبر فترات زمنية مختلفة (Sekaran & Bougie, 2016) ويلاحظ من الجدول (٤) أن قيمة معامل كرونباخ الفا تساوي (٠,٨٥٨) وهي قيمة مقبولة إحصائيا في الدراسات الإدارية لأنها أكبر من (70%) مما يدل على أن الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي (Pallant, 2010).

الجدول (4) نتائج اختبارات المعلمية والثبات

كرونباخ الفا (٠,٠٥)		
٠,٨٤٥	الاستجابة التنافسية	
٠,٨٧٠	الانشطة الاساسية	انشطة
٠,٨٢٠	الانشطة الداعمة	سلسلة القيمة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج SPSS-24

ثانيا/ تحليل البيانات: تستفسر الفقرة الحالية عن مدى ادراك المعامل المبحوثة لانشطة سلسلة القيمة والاستجابة التنافسية بناء على آراء أفراد العينة وذلك اعتماداً على التحليل الوصفي وبموجب مؤشرات الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، والاهمية النسبية. ويعرض الجدول (٥) البيانات الوصفية المتعلقة بمتغير أنشطة سلسلة القيمة وابعادها اذ تقع في المعامل المبحوثة في المستوى الوسط من الاهمية والتطبيق. حيث تشير الاهمية النسبية للمتغير الكلي البالغ (٠,٦٠٨) انها موضع اهتمام المبحوثين من المديرين ورؤساء الاقسام في المعامل المبحوثة بقيمة اعلى من الوسط الفرضي (٣) ويظهر مؤشر المستوى انها متوسط. ويدعم هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي الكلي للمتغير والبالغ (3.041) وبأنحراف معياري (٠,٨٤٤) ومعامل اختلاف (٠,٢٧٨) فيما يخص المتغير المستقل في المعامل المبحوثة. وفيما يخص المجموعتين من الأنشطة فإن الأنشطة الأساسية هي موضع اهتمام المبحوثين مقارنة بالأنشطة الداعمة، اذ حصل على وسط حسابي بالغ (٣,١١٦) وانحراف معياري بالغ (٠,٨٢٩) ومعامل اختلاف (٠,٢٦٦)، ويدعم هذه النتيجة الاهمية النسبية والبالغة (٠,٦٢٣) وبمستوى متوسط. ويتضح من الجدول (٥) ان نشاط الخدمة هي حصلت على اعلى وسط حسابي بقيمة (3.2855) واهمية نسبية بالغة (٠,٦٤٣). ويلاحظ من الجدول ان الفقرة (X14) التي تنص "تستفيد شركتنا من شكاوي وملاحظات الزبائن لتحسين جودة منتجاتها" قد ساهمت في تقوية نتائج بعد الخدمة بوسط حسابي (3.5) واهمية نسبية (0.7). ويتضح من الجدول (٥) ايضا ان نشاط العمليات الانتاجية هي حصلت على المرتبة الثانية في المستوى باهمية نسبية بالغة (٠,٦٥٢٣٣) ووسط حسابي بقيمة (3.26167) ويلاحظ من الجدول (٥) ان الفقرة (X5) التي تنص "تستخدم الشركة أسلوب الصيانة الوقائية لمكائن الإنتاج ومعداته لضمان تنفيذ خطة الإنتاج في الوقت المحدد" و (X6) والتي تنص "تحرص شركتنا على تقليل نسبة الهدر في المواد الأولية إلى أدنى مستوى" هما قد ساهمتا في تقوية نتائج نشاط العمليات الانتاجية بوسطين حسابيتين (٣,٥٧١) و (٣,٢٦٢) واهميتين نسبيتين (0.714) و(0.652) لكل منهما على التوالي. ويتبين من الجدول (٥) ان نشاط الامدادات الداخلية لها اقل وسط حسابي بقيمة (٢,٩٦٨) وادنى اهمية نسبية بقيمة (٠,٥٩٣٦) مما يدل على ان هذا النشاط هي موضع اهتمام المبحوثين بنسبة اقل مقارنة بباقي الأنشطة الأساسية في المعامل. ومن الفقرات التي اسهمت في تقليل قيمة هذا النشاط هي فقرة (X3) والتي تنص على "تستلم الشركة المواد الأولية على وفق جداول دقيقة لمواعيد التسليم" بوسط حسابي (٢,٧٣٨) واهمية نسبية بالغة (0.548). وفيما يخص الأنشطة الداعمة فانها

حصلت بمجموعها على وسط حسابي بالغ (2.966) وانحراف معياري بالغ (0.865) ومعامل اختلاف (0.292)، ويدعم هذه النتيجة الأهمية النسبية وباللغة (0.593) وبمستوى متوسط. ويتضح من الجدول (ه) ان نشاط ادارة الشراء هي حصلت على اعلى وسط حسابي بقيمة (3.159) واهمية نسبية بالغة (0.6318). ويلاحظ من الجدول ان الفقرة (X20) التي تنص "تسعى شركتنا لتبني أنظمة حوافز فعالة تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين" و (X21) والتي تنص "تعمل شركتنا على تشكيل فرق عمل لمناقشة أية مشكلة تظهر في العمل" هما قد ساهمتا في تقوية نتائج بعد الخدمة بوسطين حسابيتين (3.262) و (3.024) واهميتين نسبيتين (0.652) و (0.605) لكل منهما على التوالي. ويتبين من الجدول (ه) ان البنية التحتية للشركة لها اقل وسط حسابي بقيمة (2.80933) وادنى اهمية نسبية بقيمة (0.56187) مما يدل على ان هذا النشاط هي موضع اهتمام المبحوثين بنسبة اقل مقارنة بباقي الانشطة الداعمة في المعامل. ومن الفقرات التي اسهمت في تقليل قيمة هذا النشاط هي فقرة (X15) والتي تنص على "تمتلك شركتنا نظام جيد للمعلومات يدعم عملية اتخاذ القرارات بشكل سليم" بوسط حسابي (2.571) واهمية نسبية بالغة (0.514). والفقرة (X16) والتي تنص على "لدى شركتنا القدرة على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية" بوسط حسابي (2.667) واهمية نسبية بالغة (0.533).

الجدول (ه) البيانات الوصفية لأنشطة سلسلة القيمة

المستوى	الاهمية النسبية	معامل		الابعد والفقرات	
		الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
متوسط	0.643	0.271	0.871	3.214	X1
متوسط	0.59	0.308	0.909	2.952	X2
متوسط	0.548	0.361	0.989	2.738	X3
متوسط	0.5936	0.310984	0.923	2.968	المعدل
متوسط	0.59	0.308	0.909	2.952	X4
متوسط	0.714	0.271	0.966	3.571	X5
متوسط	0.652	0.28	0.912	3.262	X6
متوسط	0.65233	0.284824	0.929	3.26167	المعدل
متوسط	0.624	0.294	0.916	3.119	X7
متوسط	0.657	0.271	0.891	3.286	X8
متوسط	0.6405	0.282123	0.9035	3.2025	المعدل
متوسط	0.624	0.276	0.861	3.119	X9
متوسط	0.586	0.323	0.947	2.929	X10
متوسط	0.605	0.287	0.869	3.024	X11
متوسط	0.576	0.327	0.942	2.881	X12
متوسط	0.59765	0.302769	0.90475	2.98825	المعدل
متوسط	0.614	0.282	0.867	3.071	X13
متوسط	0.7	0.284	0.994	3.5	X14

المعدل	3.2855	0.9305	0.283214	0.6571	متوسط
مجموع الانشطة الاساسية	3.116	0.829	0.266	0.623	متوسط
البنية التحتية للشركة	x15	2.571	0.966	0.376	متوسط
	x16	2.667	1.004	0.377	متوسط
	x17	3.19	0.89	0.279	متوسط
المعدل	2.80933	0.95333	0.339345	0.56187	متوسط
إدارة الموارد البشرية	x18	2.81	0.969	0.345	متوسط
	x19	2.595	1.014	0.391	متوسط
	x20	3.262	0.912	0.28	متوسط
	x21	3.024	0.897	0.297	متوسط
المعدل	2.92275	0.948	0.324352	0.58455	متوسط
تطوير التقنية	x22	2.81	0.969	0.345	متوسط
	x23	3.143	0.872	0.277	متوسط
	x24	3.167	0.881	0.278	متوسط
	x25	2.81	0.969	0.345	متوسط
المعدل	2.9825	0.92275	0.309388	0.5965	متوسط
إدارة الشراء	x26	3.429	0.966	0.282	متوسط
	x27	2.643	0.958	0.363	متوسط
	x28	3.405	0.939	0.276	متوسط
المعدل	3.159	0.95433	0.3021	0.6318	متوسط
مجموع الانشطة الداعمة	2.966	0.865	0.292	0.593	متوسط
انشطة سلسلة القيمة	3.041	0.844	0.278	0.608	متوسط

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج SPSS-24

وفيما يتعلق بالمتغير التابع فإن بيانات الجدول (٦) يظهر ان الاستجابة التنافسية وابعادها في المعامل المبحوثة تقع في المستوى المنخفض من الاهتمام والتطبيق. اذ يشير قيمة الوسط الحسابي الكلي للمتغير والبالغ (2.094) وبأنحراف معياري (0.725) ان المتغير تثير اهتمام المبحوثين من المديرين ورؤساء الاقسام في المعامل المبحوثة بقيمة اقل من الوسط الفرضي (٣) ويظهر مؤشر المستوى انها منخفضة والاهمية النسبية لها تساوي (0.419). وفيما يخص كل بعد من ابعاد الاستجابة التنافسية فإن بعد الثبات والاتساق لها اعلى وسط حسابي بقيمة (٢,١٦٣) ومعامل اختلاف بقيمة (0.381). يليه بعد الفعالية بوسط حسابي بالغ (٢,٠٩٨) وبمعامل اختلاف (٠,٣٧٢) و يأتي السرعة في المرتبة الاخيرة بوسط حسابي بالغ (2.031) ومعامل اختلاف بالغ (٠,٤٣٠). ومن الفقرات التي اسهمت في تعزيز الوسط الحسابي لبعده الثبات والاتساق هي (Y11) والتي تنص على "اذا قام منافسنا الرئيسي بتحريك اساسي يمكننا الحصول على الموارد اللازمة للتجاوب" بوسط حسابي (2.333) واهمية نسبية (0.467) مستوى منخفض. كما اسهمت الفقرة (Y18) في تعزيز بعد الفعالية وهي تنص على انه "عندما تحدث تغييرات كبيرة في بيئتنا نتكيف بنجاح دائما".

بوسط حسابى (2.333) واهمىة نسبىة (0.467) ومستوى منخفص. وكذلك اسهمت الفقرة (Y2) فى تعزيز بعد السرعة والتى تنص على "نحن سربعون فى الاستجابة للتغيرات الهامة فى هياكل تسعير المنافسين" بوسط حسابى (2.595) واهمىة نسبىة (0.519) ومستوى متوسط. ومن الفقرات التى اسهمت فى اضعاف بعد السرعة هى فقرتى (Y1) و(Y3) بوسطىن حسابىين (1.667) و(1,762) على التوالى، واهمىتىن نسبىتىن (0.333) و(0.352) لكل منهما على التوالى والتى تنصان "حينما نقوم بأعداد خطة تسويقىة جيدة يكون بأستطاعتنا تنفيذها فى وقت قصير" و"نقوم بتغييرات انىة حينما نعرف ان زبائننا غير راضىين عن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة" على التوالى. كما اسهمت فى اضعاف بعد السرعة فقرتى (Y17) و(Y20) بوسطىن حسابىين (1.714) و(1.952) على التوالى، واهمىتىن نسبىتىن (0.343) و(0.390) لكل منهما على التوالى والتى تنصان "حينما ننشغل بمعالجة بعض المشاكل الداخلىة فى المنظمة لا يجعلنا ذلك ننسى التغيرات الحاصلة فى محيط الاعمال" و"القرارات المتخذة لمواجهة اى تغيرات فى البىئة التنافسىة تحقق الاهداف المرغوبة" لكل منهما على التوالى. وكذلك اسهمت الفقرة (Y8) فى اضعاف بعد الثبات والاتساق بوسط حسابى (2.048) واهمىة نسبىة (0.410) والتى تنص دورىا نقوم بتقىيم جهود تطوير المنتجات للتأكد فىما اذا كانت فى توجه واحد يوافق رغبات الزبائن".

الجدول (٦) البىانات الوصفىة للاستجابة التنافسىة

المستوى	الاهمىة النسبىة	معامل الاختلاف	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الابعاد والفقرات
منخفص	0.333	0.472	0.786	1.667	Y1
متوسط	0.519	0.391	1.014	2.595	Y2
منخفص	0.352	0.466	0.821	1.762	Y3
منخفص	0.376	0.473	0.889	1.881	Y4
منخفص	0.467	0.350	0.816	2.333	Y5
منخفص	0.395	0.454	0.897	1.976	Y6
منخفص	0.400	0.442	0.883	2.000	Y7
منخفص	0.406	0.430	0.872	2.031	المعدل
منخفص	0.410	0.431	0.882	2.048	Y8
منخفص	0.419	0.406	0.850	2.095	Y9
منخفص	0.452	0.339	0.767	2.262	Y10
منخفص	0.467	0.337	0.786	2.333	Y11
منخفص	0.429	0.380	0.814	2.143	Y12
منخفص	0.419	0.406	0.850	2.095	Y13
منخفص	0.433	0.381	0.825	2.163	المعدل
منخفص	0.433	0.337	0.730	2.167	Y14
منخفص	0.448	0.324	0.726	2.238	Y15
منخفص	0.419	0.392	0.821	2.095	Y16
منخفص	0.343	0.470	0.805	1.714	Y17

منخفض	0.467	0.309	0.721	2.333	Y18
منخفض	0.438	0.353	0.773	2.190	Y19
منخفض	0.390	0.452	0.882	1.952	Y20
منخفض	0.420	0.372	0.780	2.098	المعدل
منخفض	0.419	0.346	0.725	2.094	الاستجابة التنافسية

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج SPSS-24

وبناء على ما سبق يمكن القول ان المعامل المبحوثة تهتم وتلتزم بفقرات وابعاد المتغيرات، اذ يظهر من التحليلات السابقة ان المعامل المبحوثة تتبنى ابعاد وفقرات المتغيرات بنسب متفاوتة وبأنحرافات معيارية مختلفة لكل فقرة.

رابعاً / اختبار فرضيات البحث:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه "يرتبط انشطة سلسلة القيمة معنويا بالاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (0,05)". وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام الارتباط البسيط لبيرسون. ويتبين من الجدول (٧) ان المتغير "انشطة سلسلة القيمة" يرتبط بالمتغير "الاستجابة التنافسية" ايجابيا بقيمة (0,8٢5) وبمعنوية (0,00) عند مستوى معنوي (0,05). وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

و تنص الفرضية الفرعية الاولى انه " يرتبط الانشطة الاساسية لسلسلة القيمة معنويا بالاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (0,05)". وللتحقق من هذه الفرضية يلاحظ من الجدول (٧) ان المتغير "الانشطة الاساسية لسلسلة القيمة" يرتبط بالمتغير "الاستجابة التنافسية" ايجابيا بقيمة (0,8١٩) وبمعنوية (0,00) عند مستوى معنوي (0,05). وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى. كما تنص الفرضية الفرعية الثانية على انه " يرتبط الانشطة الداعمة لسلسلة القيمة معنويا بالاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (0,05)". ويظهر من الجدول (٧) ايضا ان المتغير "الانشطة الداعمة لسلسلة القيمة" يرتبط بالمتغير "الاستجابة التنافسية" ايجابيا بقيمة (0,٧٨١) وبمعنوية (0,00) عند مستوى معنوي (0,05). وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية. ومن المقارنة يمكن القول ان الارتباط بين الانشطة الاساسية والاستجابة التنافسية هي اكبر من الارتباط بين الانشطة الداعمة والاستجابة التنافسية، مما يدل على ان الانشطة الاساسية تمكن المعامل المبحوثة من الاستجابة التنافسية بصورة اكبر من الانشطة الداعمة.

الجدول (٧) علاقة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث

Sig. (2-tailed)	الاستجابة التنافسية	المتغيرات
0,00	0,819**	أ. الأنشطة الأساسية
0,00	0,781**	ب. الأنشطة الداعمة
0,00	0,825**	انشطة سلسلة القيمة

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) Pearson Correlation: N-42

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج SPSS-24

وتنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه "يؤثر أنشطة سلسلة القيمة معنويا في الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (0,05)". وباستخدام الانحدار المتعدد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية. ويتبين من الجدول (8) ان قيمة معامل التحديد (R^2) بين المتغير المستقل المتمثل بـ "أنشطة سلسلة القيمة" والمتغير التابع المتمثل بـ "الاستجابة التنافسية" تساوي (0,68) وبمستوى معنوية (0,00) عند مستوى معنوي (0,05) ويدل ذلك على ان نسبة (68%) من التباينات المفسرة في الاستجابة التنافسية سببها هو أنشطة سلسلة القيمة ككل، والباقي يعود الى اسباب اخرى غير داخلية في انموذج الانحدار. ويتم اعتماد قيمة (B) الدالة احصائيا لصياغة معادلة الانحدار ($Y=a+0.707X$) حيث يمثل (X) أنشطة سلسلة القيمة ويمثل (Y) الاستجابة التنافسية، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية. وتنص الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الثانية على انه "يؤثر الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة معنويا في الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (0,05). ومن الجدول (8) يتبين ان قيمة معامل التحديد (R^2) بين "الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة" والمتغير التابع المتمثل بـ "الاستجابة التنافسية" تساوي (0.67) وبمستوى معنوية (0,00) عند مستوى معنوي (0,05) ويدل ذلك على ان نسبة (67%) من التباينات المفسرة في الاستجابة التنافسية سببها هو الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة، والباقي يعود الى اسباب اخرى غير داخلية في انموذج الانحدار. ويتم اعتماد قيمة (B) الدالة احصائيا لصياغة معادلة الانحدار ($y=a+0.675x1$) حيث يمثل ($x1$) أنشطة سلسلة القيمة ويمثل (y) الاستجابة التنافسية، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية. وكذلك تنص الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية على انه "يؤثر الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة معنويا في الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة عند مستوى معنوية (0,05)". ويظهر من الجدول (8) ان قيمة معامل التحديد (R^2) بين "الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة" والمتغير التابع المتمثل بـ "الاستجابة التنافسية" تساوي (0.61) وبمستوى معنوية (0,00) عند مستوى معنوي (0,05) ويدل ذلك على ان نسبة (61%) من التباينات المفسرة في الاستجابة التنافسية سببها هو الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة، والباقي يعود الى اسباب اخرى غير داخلية في انموذج الانحدار. ويتم اعتماد قيمة (B) الدالة احصائيا لصياغة معادلة الانحدار ($y=a+0.66x2$) حيث يمثل ($x2$) الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة ويمثل (y) الاستجابة التنافسية، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية. ويمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد ($Y= a+0.675x1+0.66x2$). ويعرض الجدول (8) قيم الانحدار المتعدد وقيم معامل التحديد للمتغير التابع والمستقل.

الجدول (8) علاقة الانحدار المتعدد بين متغيرات البحث

المتغير التابع	الاستجابة التنافسية	R	R^2	B	Sig.
المتغير المستقل	أنشطة سلسلة القيمة	0.825	0.68	0.707	0,00
	الأنشطة الأساسية	0.819	0.67	0.675	0,00
	الأنشطة الساندة	0.781	0.61	0.66	0,00

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج SPSS-24

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً / الاستنتاجات: من نتائج التحليلات استنتج الباحث النقاط الاتية:

- ١- استنتج الباحث ان القطاع الصناعي لا يزال غير مرغوبة من قبل الأناث في المجتمع الكوردي، كما ان نسبة حملة الشهادات الجامعية والعليا في ادارة المعامل ضئيلة جدا.
- ٢- استنتج من نتائج التحليلات الوصفية بان المديرين والمسؤولين في معامل انتاج الطابوق الاسمنتي (البلوك) مدركون لفقرات وابعاد انشطة سلسلة القيمة بصورة متفاوتة مما ادت الى الحصول على مستوى متوسط في الاهمية النسبية لتلك الانشطة. كما استنتج من النتائج ان مدى الاهتمام والالمام بالانشطة الاساسية هي اعلى نسبة من الاهتمام والالمام بالانشطة الداعمة في المعامل المبحوثة. كما ان الاهتمام بالاستجابة التنافسية منخفضة في المعامل المبحوثة.
- ٣- واستنتج الباحث ان هناك اهتمام والمام اكبر ببعض الانشطة الاساسية مثل نشاط الخدمة ونشاط العمليات الانتاجية في حين يلاحظ ان الاهتمام اقل بنشاط الامدادات الداخلية ونشاط التسويق والمبيعات فيما يخص الانشطة الاساسية في المعامل المبحوثة. وبالنسبة للانشطة الداعمة فأن نشاط ادارة الشراء هي موضع اهتمام المبحوثين في حين ان البنية التحتية احتلت اقل مساحة من اهتمام والمام المبحوثين. وكذلك تفاوتت ابعاد الاستجابة التنافسية في اهتمام المبحوثين حيث اخذت بعد الثبات والاتساق المرتبة الاولى، يليه بعدي الفعالية والسرعة من حيث الاهتمام والالمام مرتبتي الثانية والثالثة على التوالي.
- ٤- استنتج الباحث من نتائج تحليل الارتباط بان هنالك علاقة ارتباط معنوية عالية بين أنشطة سلسلة القيمة والاستجابة التنافسية من جانب، وان تلك العلاقة بين الأنشطة الاساسية والاستجابة التنافسية هي اكبر مقارنة بالارتباط الموجود بين الأنشطة الداعمة والاستجابة التنافسية والتي تعني انه كلما زادت اهتمام المعامل المبحوثة بالانشطة الاساسية والانشطة الداعمة تطبيقا وممارسة كلما زادت قدرتها على الاستجابة التنافسية.
- ٥- يتبين للباحث من معامل التحديد العالي في انموذج الانحدار ان المتغير المستقل يؤثر في قدرة المعامل المبحوثة فيما يخص القدرة على الاستجابة التنافسية. ويؤكد نتائج البحث على اهمية الأنشطة الاساسية في المعامل المبحوثة من حيث تأثيرها الاكبر مقارنة بالانشطة الداعمة اذا ارادت ان تحسن نموذج الانحدار بين أنشطة سلسلة القيمة والاستجابة التنافسية.

ثانياً / التوصيات: في ضوء الاستنتاجات يقترح الباحث التوصيات الاتية:

- ١- ضرورة الاهتمام بتولي حملة الشهادة الجامعية والعليا لادارة المعامل المبحوثة وذلك بهدف زيادة الالمام والاهتمام بانشطة سلسلة القيمة والاستجابة التنافسية وبالتالي ضمان البقاء في البيئة التنافسية المعاصرة.
- ٢- ضرورة الاهتمام بالاستجابة التنافسية بصورة اكبر من قبل ادارات المعامل المبحوثة. وكذلك الاهتمام بالانشطة الاساسية والانشطة الداعمة لسلسلة القيمة.
- ٣- ضرورة تبني نشاط الامدادات الداخلية ونشاط التسويق والمبيعات فيما يخص الأنشطة الاساسية في المعامل المبحوثة. وكذلك ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية فيما يتعلق بالانشطة الداعمة في المعامل المبحوثة. وضرورة التركيز على ابعاد الاستجابة التنافسية جميعها، وبالخاص بعدي السرعة والفعالية وذلك بهدف تفعيل الاستجابة التنافسية في المعامل المبحوثة
- ٤- ضرورة التركيز على اجراء تحليل سلسلة القيمة بين حين واخر من قبل ادارات المعامل المبحوثة من اجل تحديد اماكن القوة والضعف في سلسلة القيمة لمنتوج الطابوق الاسمنتي وبالتالي تحسين اداء أنشطة سلسلة القيمة.

٥- یوصی الباحث ادارة المعامل المبحوثة بضرورة فهم علاقتي الارتباط والتأثير بين أنشطة سلسلة القيمة والاستجابة التنافسية وذلك من أجل تحسين الاستجابة التنافسية للمعامل من خلال تحسين أنشطة سلسلة القيمة لها.

المصادر:

اولاً: المصادر العربية:

- ١- العزاوي، قاسم احمد حنظل (٢٠١١) العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل العراق.
- ٢- عيشوش، رياض (٢٠١٦) دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

ثانياً: المصادر الاجنبية:

1. Abecassis-Moedas, C. (2006). Integrating design and retail in the clothing value chain: an empirical study of the organization of design, *International Journal of Operations and Production Management*, 26(3/4), 412-428.
2. Baker, John.(1996). Agility and flexibility: what's the difference? *working paper*. Operations Management Group Cranfield School of Management Cranfield University.
3. Barney, J., & Hesterly, W., (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and cases*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
4. Belussi, F. & Sammarra, A. (2010). *Business Networks in Clusters and Industrial Districts. The Governance of the Global Value Chain*. Routledge. New York:USA
5. Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Liang, L. (2016). The moderating role of information technology capability in the relationship between supply chain collaboration and organizational responsiveness: evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1247-1271.
6. Dave U., & Norm, S., (2004). Capitalizing on Capabilities, *Harvard Business Review* (June 2004:119-127
7. Davies, T., Gilbert, B., & Swartz, J. (2005). Competitive response: a new lens for evaluating company performance. *The Practical Real-Time Enterprise*, 57–69. doi:10.1007/3-540-27367_0_5
8. Domínguez B., Gómez, J., & Maícas, J., (2016). Retaliatory Entry: Determinants Of Entry As A Competitive Response, *unirioja.es*,
9. Fabe, A., Grote, U., & Winter, E. (2009). Value chain analysis methodologies in the context of environment and trade research, *Diskussionsbeitrag*, No. 429, Leibniz Universität Hannover, Hannover, available at: <http://hdl.handle.net/10419/37104>
10. Ferguson, P., Ferguson, G. & Rothschild, R., (1993). *Business economics*. Basingstoke:Palgrave.
11. Garrett, R. P., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering. *Journal of Business Research*, 62(8), 782–788. doi:10.1016/j.jbusres.2008.06.006

12. Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of marketing orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65, 67-80
13. Hair, J.F., William, Jr. C., Black, B.J., Babin, Rolph, & Anderson, E. (2014). *Multivariate Data Analysis, 7th ed.* Pearson Education Limited. Boston: UK
14. Hellin, J. & Meijer, M. (2006) Guidelines for value chain analysis, Food and Agriculture Organization (FAO), *UN Agricultural Development Economics Division*, November
15. Hill, C. & Jones, G., (2010). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 9th ed. South-Western College Publishing., Boston: UK
16. Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71, 18-38.
17. Hough, J. R., & White, M. A. (2004). Scanning actions and environmental dynamism: gathering information for strategic decision making. *Management Decision*, 42, 781-793.
18. Hult, G. T., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Marketing orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.
19. John H. Heinrichs, J. H., & Lim, J. S. (2008). Impact of marketing model application and competitive intelligence utilization on strategic response capability. *Journal of Strategic Marketing*, 16, 91-110.
20. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed. Pearson Education Limited Essex: UK
21. Koc, T., & Bozdog, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 257(2), 559-567. doi:10.1016/j.ejor.2016.07.049
22. Kovalevskaya, D., & Mikhaylova, O. (2011). Case Study: The Shtokman Project: The socio-economic capacity of the Murmansk region in the framework of the development of the Shtokman project. Second cycle, Unpublished Master's thesis, Sweden: SLU, Dept. of Economics
23. Liao, J., Welsh, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28, 63-85.
24. Mentzer, J., Myers, M. & Stank, T. eds., (2007). *Handbook of global supply chain management*. Sage. Thousand Oaks: USA
25. Minten, B., Singh, K.M. & Sutradhar, R., (2013). Branding and Agricultural Value Chains in Developing Countries: Insights from Bihar (India). *Food Policy*, 38, 23-34.
26. Mmasa, J.J. & Msuya, E.E. (2012). Mapping of the Sweet Potato Value Chain Linkages between Actors, Processes and Activities in the Value Chain: A Case of "Michembe" and "Matobolwa" Products. *Sustainable Agriculture Research*, 1, 130. <https://doi.org/10.5539/sar.v1n1p130>
27. Montgomery, David B., Marian C. Moore, & Joel E. U. (2005). Reasoning about Competitive Reactions: Evidence from Executives, *Marketing Science* 24 (1), 138-149.
28. Pallant, J., (2010). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. Open University Press/McGraw-Hill. NY: USA
29. Park, J., & Yoo, S. (2016). Are competitive reactions changing over time?. *Management Decision*, 54(3), 683-699.

30. Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. NY: USA.
31. Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2013). *Business research methods*. 12th Edition :McGraw-Hill Education. New York:USA
32. Sahi, G. K., Gupta, M. C., Cheng, T. C. E., & Lonial, S. C. (2019). Relating entrepreneurial orientation with operational responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*. doi:10.1108/ijopm-07-2018-0411
33. Sekaran, Uma. , & Bougie. R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. 7th ed. Wiley. Newyork: USA
34. Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., & Chen, M. J. (1991). Organizational information processing, competitive responses and performance in the US domestic airline industry. *Academy of Management journal*, 34(1), 60-85.
35. Thongsodsang, C., & Ussahawanitchakit, P. (2011). Dynamic marketing capability, marketing outcomes and marketing growth: evidence from foods and beverages businesses in thailand. *International Journal of Business Strategy*, 11, 49-66.
36. Tikkanen, I. & Jaakkola, L. (2019). Sustainable value chain activities towards sustainable food services: a case study from Finland, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2(4), 409-424. <https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2018-0086>
37. Verver, H., van Zelst, M., Lucas, G. J. M., & Meeus, M. T. H. (2019). Understanding Heterogeneity in the Performance Feedback–Organizational Responsiveness Relationship: A Meta-Analysis. *Preprint retrieved from <https://osf.io/hq4uw>*
38. Walters, D., & Helman, D. (2019). Working with the Convergence to Achieve Competitive Value Advantage. In: *Strategic Capability Response Analysis*. Springer, Cham
39. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews* , 9, 31-51.
40. Wei, Y. S., & Wang, Q. (2011). Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 267-277.
41. White, J.C., Varadarajan, P. R., & Dacin, P. A. (2003). Market Situation Interpretation and Response: the role of cognitive style, organizational Culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67, 63-79.
42. Yamane, Taro. (1967). *Statistics, an Introductory Analysis*, 2nd ed., New York: Harper and Row.
43. Zamora, E. (2016). Value Chain Analysis: A Brief Review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5(2), 116-128. DOI: <http://dx.doi.org/10.7545/ajip.2016.5.2.116>
44. Zhou, C., Sridhar, S., Becerril-Arreola, R., Cui, T. H., & Dong, Y. (2019). Promotions as competitive reactions to recalls and their consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 702-722.
45. Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63, 224-231.