

# أثر التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع أسنت بربر

## *The Impact of Target Costing and the Value Chain on Enhancing Competitive Advantage: A Case Study of Barber Cement Factory*

دكتور: أحمد يوسف مولود إسماعيل \*

1 جامعة سنار، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، [maulood303@gmail.com](mailto:maulood303@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2025/12/14 تاريخ القبول: 2025/12/27 تاريخ النشر: 2026/01/15

### **Abstract :**

The study's problem was represented in examining whether target costing and the value chain affect the enhancement of competitive advantage. The study aimed to clarify the extent to which target costing and the value chain influence the enhancement of competitive advantage. The study tested the hypotheses regarding the existence of a statistically significant relationship between target costing, the value chain, and the enhancement of competitive advantage. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used for statistical analysis and processing. The results indicated, among other findings, that attention to the product design stage directly contributes to enhancing the organization's ability to gain a larger market share. The study recommended focusing on the product design stage due to its pivotal role in supporting competitive capability.

**Keywords:** Target Costing, Value Chain, Competitive Advantage

### **المخلص:**

تمثلت مشكلة الدراسة في هل يؤثر أسلوب التكلفة المستهدفة، وسلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية، وهدفت الدراسة إلى توضيح مدى أثر أسلوب التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية. واختبرت الدراسة الفرضيات توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكلفة المستهدفة، سلسلة القيمة وتعزيز الميزة التنافسية. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل والمعالجات الإحصائية، وتم التوصل للنتائج منها: أظهرت النتائج أن الاهتمام بمرحلة تصميم المنتج يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسة على اكتساب حصة سوقية أكبر، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: التركيز على مرحلة تصميم المنتج لما تمثله من عنصر محوري في دعم القدرة التنافسية. الكلمات المفتاحية: التكلفة المستهدفة، سلسلة القيمة، الميزة التنافسية.

## مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة أعمال تتسم بارتفاع حدة المنافسة وتزايد متطلبات العملاء، الأمر الذي يجعل من تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها هدفاً استراتيجياً بالغ الأهمية. وفي ظل هذه التحديات، أصبح تبني أدوات إدارية حديثة أمراً ضرورياً لرفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة على خلق قيمة مستدامة. ويعد كل من أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل سلسلة القيمة من أبرز الأدوات الإستراتيجية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسة عبر خفض التكاليف، ورفع جودة المنتجات، وتطوير العمليات بشكل يحقق توافقاً أكبر مع احتياجات السوق.

يهدف أسلوب التكلفة المستهدفة إلى ضبط التكاليف منذ المراحل الأولى لتصميم المنتج، من خلال تحديد تكلفة تسمح بتحقيق هامش ربح مرغوب ضمن مستوى سعري يقبله العميل. ويتيح هذا الأسلوب للمؤسسات العمل بشكل استباقي لتقليل الفاقد وتعظيم الكفاءة التشغيلية بما يدعم تحقيق أهدافها التنافسية. أما سلسلة القيمة، فتمثل إطاراً شاملاً لتحليل الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة بهدف تحديد مصادر القيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة، بما يساعد على تحسين العمليات وتوجيه الموارد نحو الأنشطة التي تعزز الميزة التنافسية.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة أثر التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال تحليل الدور الذي يلعبه كل منها في تحسين الأداء، وخفض التكاليف، وزيادة قدرة المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات السوقية. كما تهدف الدراسة إلى توضيح التكامل بين الأداتين وكيف يسهم هذا التكامل في بناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئات الأعمال الحديثة.

## مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في:

1. هل يؤثر أسلوب التكلفة المستهدفة في تعزيز الميزة التنافسية؟
2. هل يؤثر أسلوب سلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح مدى أثر أسلوب التكلفة المستهدفة في تعزيز الميزة التنافسية.
2. التعرف على أثر أسلوب سلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية.

## فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتعزيز الميزة التنافسية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب سلسلة القيمة وتعزيز الميزة التنافسية.

## منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج التاريخي لتتبع وعرض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستنباطي لتتبع محاور الدراسة وصياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، والمنهج الاستقرائي المعتمد على المصادر الميدانية لاختبار الفرضيات، والمنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بالأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية بالإضافة إلى الاطلاع على المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة

## مصادر وأدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة في الحصول على معلومات من المصادر والأدوات الآتية:

مصادر أولية : (الاستبيان)

مصادر ثانوية: (دوريات - إصدارات - مجلات)

## حدود الدراسة:

تنحصر حدود هذه الدراسة في الآتي:

حدود مكانية: ولاية نهر النيل، مصنع أسمنت بربر.

حدود زمانية: 2025م

## الدراسات السابقة:

دراسة خالد، أحمد، (2020م)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اكتساب أسبقيات تنافسية في شركة أسمنت بسور الغزلان، اختبرت الدراسة الفرضيات منها لا توجد علاقة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها توجد علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة واكتساب أسبقيات تنافسية، كما أوصت الدراسة بالمحافظة على الأسبقيات التنافسية المكتسبة والتركيز على اكتساب أسبقية الإبداع.

تختلف هذه الدراسة بأنها تناولت أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اكتساب أسبقيات تنافسية، بينما تختلف هذه الدراسة بأنها تناولت أثر التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة: نزهة، رضية، (2024م)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور تطبيقات الجودة 4.0 في تحسين سلسلة القيمة في عصر الثورة الصناعية الرابعة، واختبرت الدراسة الفرضيات منها تبرز تطبيقات الجودة 4.0 على سلسلة القيمة في البحث والتطوير وخدمات ما بعد البيع، وتوصلت للنتائج منها أن ممارسات إدارة الجودة لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة تشمل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وتؤثر بشكل بارز على سلسلة القيمة من خلال تحسين عمليات التصنيع وتقليل التكلفة، وأوصت الدراسة بضرورة تكامل تكنولوجيا الجودة في استراتيجيات سلسلة القيمة، التدريب وتأهيل العاملين، تعزيز أمن البيانات، اعتماد استراتيجيات التحليل التنبؤي، وتعزيز التفاعل مع العملاء.

تختلف هذه الدراسة بأنها تناولت أثر تطبيقات الجودة 4.0 في تحسين سلسلة القيمة في عصر الثورة الصناعية الرابعة، بينما تختلف هذه الدراسة بأنها تناولت أثر التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية

## أولاً. التكلفة المستهدفة: (Target Costing)

### 1. مفهوم التكلفة المستهدفة:

نعد إدارة التكلفة وضبطها أمراً حيوياً وضرورياً يجب مراعاته وتطبيقه في كل مرحلة من مراحل تصميم وتطوير المنتج. لهذا السبب ظهرت العديد من التعريفات لمفهوم التكلفة المستهدفة، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

تعرف التكلفة المستهدفة على أنها مجموعة متكاملة من الأساليب والأدوات الإدارية التي تستخدم لتوجيه وتحديد أهداف الكلفة والأنشطة المرتبطة بها في عمليتي تقييم وتخطيط المنتجات الجديدة، وهي توفر الأساس اللازم للرقابة الفعالة على العمليات الإنتاجية، بهدف التأكد من أن هذه المنتجات ستحقق الأرباح المطلوبة على مدار دورة حياتها، (جليلة، 2007م، ص 236). عرفها المجلس الاستشاري للتصنيع الدولي المتقدم بأنها نظام شامل لتخطيط الأرباح وإدارة التكاليف، يقوم على مبادئ أساسية تشمل

الاعتماد على سعر البيع، والتركيز القوي على العميل، وتصميم المنتج، وضرورة وجود فريق عمل متكامل ملتزم بتطبيق هذا النظام. يتيح نظام التكاليف المستهدفة البدء في إدارة التكلفة في المراحل المبكرة جداً لتطوير المنتج، ويستمر هذا النهج طوال دورة حياة المنتج من خلال التعامل النشط والشامل مع سلسلة القيمة الكلية، (ذوادي، 2009م، ص 210)، كما تم تعريف التكلفة المستهدفة على أنها حزمة من الأساليب والأدوات الإدارية المستخدمة لتوجيه أهداف التكلفة وتحديد الأنشطة في مراحل التصميم والتخطيط للإنتاج، والهدف من ذلك هو إرساء قاعدة قوية للرقابة الفعالة في جميع المراحل المتعاقبة وعلى امتداد دورة حياة المنتج، مما يضمن تحقيق الربحية المخطط لها، (حنان، 2014م، ص 91).

من التعريفات السابقة يستنتج الباحث أن التكلفة المستهدفة هي مجموعة من الإجراءات والقواعد والمبادئ المتداخلة التي تهدف إلى وضع خطة مستقبلية للعملية الإنتاجية التي تؤدي إلى التحكم في عناصر التكاليف والرقابة عليها بحيث تقدم تقارير للإدارة تساعد في تحديد سعر بيع منافس بهامش ربح معقول يستطيع العميل دفعه.

## 2. أهمية استخدام التكلفة المستهدفة:

تستمد التكلفة المستهدفة أهميتها الكبيرة باعتبارها أساساً قوياً لتخطيط الأرباح ووضع معايير دقيقة للتكلفة، وتزداد هذه الأهمية بشكل خاص في ظل الواقع الاقتصادي الراهن الذي يتسم بانتشار التكنولوجيا وتضاعف حدة المنافسة العالمية وسرعة التغير. لم يعد التفوق التكنولوجي هو العامل الحاسم الوحيد للسيطرة على الأسواق وتحقيق مستوى ربحية مرض. فمع تقارب الفروقات في جودة المنتجات بين الشركات المتنافسة، أصبح بوسع المنافسين الذين قد يستخدمون مستوى تقني أقل أن يحققوا معدلات استثمار مطلوبة ويزيدوا من فرص النمو والربح، بشرط أن يكونوا قادرين على تقديم خدماتهم أو منتجاتهم بتكاليف أقل ولكن مع الحفاظ على جودة عالية، هذا الوضع يؤكد الدور المحوري لإدارة التكلفة الفعالة التي يوفرها منهج التكلفة المستهدفة، (مولود، 2018، 27)

يرى الباحث أن أهمية دراسة وتطبيق منهج التكلفة المستهدفة من تكمن في النقاط التالية:

- أ. تحويل إدارة التكلفة إلى أداة استراتيجية من خلال الكشف عن كيفية تحويل وظيفة المحاسبة الإدارية من مجرد تسجيل تاريخي للتكاليف إلى أداة استراتيجية استباقية تشارك في تحديد التكلفة وتصميم المنتج في مراحله المبكرة.
- ب. معالجة ضغوط المنافسة السعرية من خلال تقديم حل عملي للمؤسسات لمواجهة المنافسة الشديدة، من خلال إجبار الإدارة على الابتكار في التكاليف لضمان تحقيق هامش الربح المطلوب مسبقاً، بدلاً من قبول أي ربح متبقي.
- ج. ربط التكلفة بطلب السوق (السعر) من خلال إبراز أهمية المنهج الذي يبدأ بالسوق وتوقعات العميل (السعر السوق) ثم يحدد التكلفة بناءً على الربح المطلوب.

### 3. أهداف التكلفة المستهدفة:

- تتمثل الأهداف الرئيسية لمنهج التكلفة المستهدفة فيما يلي: (بشينة، 2016م، ص 205).
- أ. تحديد هامش الربح المرغوب فيه الذي تسعى المنشأة لتحقيقه قبل مرحلة طرح المنتج بشكل فعلي في السوق.
  - ب. العمل على إنتاج سلع أو خدمات بمستوى من الجودة يمكنها من المنافسة الفعالة في السوق، وفي الوقت ذاته لتلبية متطلبات واحتياجات العميل بشكل دقيق.
  - ج. تخفيض التكاليف الكلية للمنتج والتحكم فيها للوصول إلى المستوى الذي يضمن بصفة مؤكدة تحقيق كل من الربح المستهدف والسعر البيعي المرغوب فيه.
  - د. ممارسة الرقابة والتتبع الفعال للمنتج عبر كامل دورة حياته، بدءاً من التفكير الأولي والتصميم مروراً بالإنتاج والبيع، ووصولاً إلى مرحلة خدمات ما بعد البيع.
  - هـ. تقدير وتثبيت تكلفة المنتج في المراحل المبكرة جداً من عملية التصميم والتطوير، أي قبل الشروع الفعلي في مراحل الإنتاج.
- يرى الباحث أن الهدف الأسمى لمنهج التكلفة المستهدفة يتمحور حول إدارة القيمة للمساهمين والعملاء معاً، ويمكن تلخيص الأهداف في النقاط التالية:
- أ. التأكيد وضمان أن المنتج سيحقق هامش الربح المطلوب والمخطط له مسبقاً بمجرد طرحه في السوق التنافسي، من خلال التحكم الاستباقي في التكلفة وليس رد الفعل عليها.

- ب. تزويد المنشأة بالقدرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبى توقعات العميل، ولكن ضمن سقف تكلفة صارم يفرضه السعر السوقي المستهدف.
- ج. إجبار جميع الوحدات (التصميم، الهندسة، الإنتاج، التسويق، المحاسبة) على العمل كفريق واحد متكامل لتحقيق هدف التكلفة المشترك.
- د. تحويل نقطة التركيز على التكلفة من مرحلة الإنتاج إلى مرحلة التصميم والتطوير، حيث يتم اتخاذ معظم القرارات التي تحدد التكلفة الكلية للمنتج.

## ثانياً. سلسلة القيمة: Value Chain

### 1. مفهوم سلسلة القيمة:

تعد سلسلة القيمة أداة تحليلية هيكلية تعنى بتفكيك وفحص عمليات المنشأة لتحديد الأنشطة الجوهرية التي تخلق تفوقاً تنافسياً، وهي تهدف بشكل أساسي إلى ترشيد النفقات وتحسين الكفاءة، شريطة أن يظل ذلك متسقاً مع الرؤية الإستراتيجية العامة للمؤسسة ودون التأثير سلباً على غاياتها بعيدة المدى. (نبيل، وآخرون، 2019م، 182)، كما عرفت سلسلة القيمة بأنها منظومة من العمليات المترابطة والتراكمية داخل المؤسسة، والتي تهدف في جوهرها إلى تعظيم المنفعة والقيمة التي يحصل عليها العميل من السلعة أو الخدمة. وتعد هذه المنظومة آلية إستراتيجية لإدارة الموارد النادرة بأقصى درجات الكفاءة، حيث يمتد نطاقها الزمني ليشمل رحلة المنتج كاملة، ابتداءً من مرحلة تدبير المدخلات الأولية من الموردين، ووصولاً إلى مرحلة الاستهلاك النهائي من قبل الزبون، وحتى مرحلة التخلص من المنتج بعد انتهاء عمره النافع، (نور، 2015م، ص 40)، أيضاً عرفت سلسلة القيمة بأنها نظام متكامل من العمليات الداخلية التي تؤديها المؤسسة، والغرض منها هو توليد قيمة مضافة للمنتج. وتمتد هذه العمليات لتغطي المسار الكامل للمنتج، بدءاً من تأمين المدخلات الخام من مصادرها الأساسية وحتى إتمام إيصال المنتج إلى المستهلك أو المستخدم النهائي، (شلباب، 2015، ص 5)

يرى الباحث أن سلسلة القيمة هي منظومة هيكلية متكاملة ومتتابعة من الأنشطة والعمليات التي تنجز داخل المؤسسة وتتجاوز حدودها. وتتمحور وظيفة هذه المنظومة حول خلق قيمة مضافة للمنتج (سلعة أو خدمة) لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

### 2. أهداف تطبيق تحليل سلسلة القيمة:

تهدف سلسلة القيمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي : (Porter، 2006، ص 30)

- أ. تحديد مصادر خلق القيمة والضعف.
  - ب. تحليل التكاليف وتحسين الميزة التنافسية.
  - ج. دعم الخيارات الإستراتيجية (التميز أو قيادة التكلفة):
  - د. اكتشاف فرص التحسين والتطوير.
  - هـ. بناء ميزة تنافسية مستدامة وصعبة المحاكاة.
  - و. توجيه القرارات الإستثمارية والإستراتيجية طويلة الأمد.
- يرى الباحث أن سلسلة القيمة تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- أ. الكشف الدقيق عن مصادر القيمة الحقيقية.
  - ب. تحقيق الريادة في كفاءة التكلفة
  - ج. بناء حاجز دفاعي للميزة التنافسية المستدامة.
  - د. بناء التكامل السلس والتناغم الوظيفي

### 3. مزايا سلسلة القيمة:

- من أبرز مميزات سلسلة القيمة الآتي: (نور، 2015م، ص 57)
- أ. تحسين الموقف التكاليفي والقدرة التنافسية: يساعد تحليل الأنشطة في تحديد مصادر التكاليف غير الضرورية أو الكفاءة المنخفضة، مما يقلل التكلفة الإجمالية ويدعم القدرة التنافسية للمنشأة في السوق.
  - ب. تحليل مجتمعات التكلفة: تتيح السلسلة للإدارة تحليل كل مجمع تكلفة ومسبباته بدقة، مما يسهل استهداف مناطق الهدر وإجراء التخفيضات الفعالة.
  - ج. تحديد محركات تكلفة جديدة: يؤدي التقسيم المفصل لأنشطة المنشأة إلى كشف محركات تكلفة كانت مخفية أو غير واضحة في التحليل التقليدي، مما يفتح آفاقاً جديدة للتحكم في التكاليف.
  - د. التركيز على خفض التكلفة وتحسين العوائد: يدور جوهر نموذج سلسلة القيمة حول هدفين متكاملين: تخفيض التكلفة في كل نشاط، وإيجاد طرق لزيادة العوائد والقيمة المتولدة من هذه الأنشطة.

٥. تحسين اتخاذ القرارات: يوفر الفهم الشامل لكيفية تدفق التكلفة والقيمة عبر الأنشطة المختلفة أساساً متيناً لفهم مشاكل إدارة التكلفة واتخاذ قرارات إدارية وتشغيلية أكثر استنارة وفاعلية.

## ثالثاً. الميزة التنافسية: Competitive Advantage

### 1. مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها المهارة أو المورد الفريد الذي يسمح للمؤسسة بتقديم قيمة ومنافع للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون، مؤكدة على تميزها واختلافها المقبول لدى العميل (الجري، 2017م، ص 281). كما تمثل القيمة الاقتصادية الإضافية الناتجة عن كفاءة الشركة التي تفوق المنافسين في السوق (درويش، 2023م، ص 63). وتنشأ هذه الميزة بشكل أساسي من القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنها، سواء في شكل أسعار أقل بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة تبرر الزيادة السعرية (عبد الرؤوف، 2007م، ص 3).

يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي الخاصية المحورية التي لا يمكن للمنافسين الوصول إليها بسهولة، والتي تسمح للمؤسسة بتقديم قيمة استثنائية للعميل، وهذه الميزة تتجسد ليس فقط في المنتج، بل في نمط العمليات الفريد، وترجم إلى القدرة على تحقيق التميز عبر تقديم مزايا فريدة في الجودة، التصميم، الخدمة ما بعد البيع. والقدرة على تحقيق قيادة التكلفة عبر إتقان الكفاءة التشغيلية وخفض الهدر، مما يتيح تقديم المنتج أو الخدمة بأقل سعر في السوق، مع الحفاظ على هوامش ربح مقبولة.

### 2. أهداف الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية هي المحرك الأساسي لأي إستراتيجية نمو، وتهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وهي: (سهتال، 2013، ص 55)

أ. اكتساب ولاء العملاء وتميزهم: تتمثل الميزة في قدرة المؤسسة على جذب ولاء عملائها من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومميزة تختلف عن العروض المتاحة لدى المنافسين في السوق.

ب. فتح آفاق تسويقية جديدة: تُمكن الميزة التنافسية المؤسسة من ابتكار وخلق فرص تسويقية لم تكن متاحة من قبل، مما يتيح لها استغلال أسواق جديدة أو احتياجات غير ملبية.

ج. توسيع النطاق التنافسي واستهداف أسواق جديدة: تدعم الميزة المؤسسة في اقتحام مجالات تنافسية جديدة، سواء كان ذلك عن طريق الدخول إلى أسواق جغرافية جديدة، أو التعامل مع شرائح مختلفة ونوعية جديدة من العملاء.

د. تعزيز الحصة السوقية وتحسينها: الهدف المباشر والأكثر وضوحاً هو تحقيق حصة سوقية أفضل وأكبر، حيث يتم قياس هذا النجاح بناءً على حجم النمو والتفوق مقارنةً بأداء المنافسين.

يرى الباحث أن الميزة التنافسية تهدف إلى تحقيق الاستدامة والسيطرة السوقية من خلال الآتي:

أ. تحقيق الريادة السوقية المستدامة: الهدف الرئيسي للمؤسسة هو التربع على قمة السوق وتجاوز المنافسين وأن تكون منتجاتها هي الخيار الأول للعملاء الجدد والحاليين.

ب. تعزيز قوة التسعير: تهدف الميزة التنافسية إلى منح المؤسسة القدرة على تحديد الأسعار بدلاً من الاضطرار إلى اتباع أسعار المنافسين.

ج. بناء حاجز صد ضد التقليد: الهدف الحيوي هو تصميم الميزة بحيث تعمل كحاجز دفاعي قوي ضد المنافسين المحتملين والجدد.

د. دفع الابتكار وتحديد معايير الصناعة: يجب أن تكون الميزة التنافسية وقوداً للابتكار المستمر. وتحديد الاتجاهات والمعايير التي يجب على الصناعة بأكملها اتباعها، بدلاً من مجرد الاستجابة للتغيرات.

### 3. أبعاد ومحاور الميزة التنافسية الأساسية:

تتشكل الميزة التنافسية للمؤسسة بناءً على مجموعة من المحاور والأبعاد التي تسعى المؤسسة لإتقانها والتفوق فيها على المنافسين. يمكن تلخيص هذه الأبعاد فيما يلي:

أ. النوعية والجودة التنافسية: يمثل هذا البعد مجموعة الخصائص المتكاملة للمنتج أو الخدمة، بما في ذلك الجوانب الجمالية والوظيفية، التي تهدف إلى كسب إعجاب العميل وحثه على تكرار الشراء. (البستنجي، 2011م، ص 11).

ب. المرونة التنافسية: مع تزايد وتيرة التغيرات وديناميكية الأسواق العالمية، أصبحت المرونة بعداً حيوياً. تتعلق هذه المرونة بمدى قدرة النظم التشغيلية للمؤسسة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات في الطلب والتحديات المستمرة في بيئة الأعمال

السرعة التنافسية: نظراً للأهمية المتزايدة للوقت لدى العملاء، ظهرت المنافسة المرتكزة على عنصر الزمن. يتم تحقيق الميزة هنا من خلال تقليص الوقت اللازم لتلبية طلبات العملاء أو طرح المنتج في السوق قدر الإمكان، بما يخدم مصلحة العميل (عوادي، 2020م، ص 132).

ج. الإبداع والابتكار التنافسي: يعد الإبداع أساساً لخلق الميزة التنافسية. ويشير إلى عملية توليد أفكار جديدة وغير مسبقة، مستخدماً الخيال والمعرفة. الإبداع هو جهد دؤوب ومستمر، ويمكن تعريفه بأنه ابتكار تستنبط فيه حقائق غير معروفة من خلال حقائق موجودة ومعروفة.

د. التميز التنافسي: يتحقق التميز عندما تتمكن المؤسسة من إنتاج وعرض سلع أو خدمات أو أساليب عمل لا يستطيع المنافسون تقليدها أو محاكاتها بسهولة، مما يضمن تفوقاً فريداً ومستداماً (خليل، 2017م، ص 103).

#### رابعاً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1. أسلوب الدراسة: بناءً على الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، المعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع ويهتم بالوصف الدقيق لها، كما يهتم بالتحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاج يبنى عليه التصور المقترح لزيادة رصيد المعرفة عن الموضوع.

2. مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة هو الأفراد الذين هم موضوع مشكلة الدراسة. وهو يتكون من الموظفين بمصنع أسمنت بربر، البالغ عددهم (45)، وتم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً لمعادلة (Taro Yamane) التالية: (علي، أحمد، 2019م، ص 47)

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

وبما أن حجم المجتمع يساوي ( $N = 45$ ) هو يمثل عدد الموظفين والعاملين (بمصنع أسمنت بربر) وعليه فإن حجم العينة يمكن تحديده كالآتي:

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2} = \frac{45}{1 + (45)(0.05)^2} = \frac{45}{1.1125} = 40.44 \cong 40$$

إذاً فإن حجم العينة يساوي 40 شخص.

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة ووزعت (40) استبانة، وتم استرداد (39)، بنسبة استرداد بلغت (97%) صالحة للتحليل.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

- أ. الأساليب الإحصائية الوصفية: تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية الآتية:
  - الوسط الحسابي: تم استخدام الوسط الحسابي ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة.
  - الانحراف المعياري: تم استخدام الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الوحدات المبحوثة ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة.
  - تم الاعتماد على قيمة (t) حيث كانت قاعدة القرار هي قبول الفرضية البديلة عندما تكون قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، أو تكون قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (t) المحسوبة أقل من 0.005
- ب. صدق أداة الدراسة : يقصد به صدق الاستبانة أن تقيس ما وضع لقياسه، وتم التأكد من ذلك بطريقة صدق المقياس
- ج. الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من مع الفرضية التي تنتمي إليها هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذل كمنخل الحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الاستبانة والدرجة الكلية للفرضية نفسها

جدول (1) قيمة معامل الثبات

| البيان             | عدد العبارات | ألفا كرونباخ معامل |
|--------------------|--------------|--------------------|
| معامل الثبات الكلي | 12           | 0.774              |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2025م.

يوضح الجدول (1) نتائج طريقة الاتساق الداخلي لقياس معامل الثبات لأداة الدراسة الاستباني ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.774 وهي قيمة عالية تدل على أنَّ الأستبانة المصممة بواسطة الباحثة إذا طبقت على فرد أو على مجموعة من الأفراد عدة

مرات فإنها ستعطي نفس النتائج أو التقديرات، وبالتالي فإن استبانة الدراسة يمكن وصفها بأنها ثابتة.

جدول (2): قيمة معامل الصدق

| البيان        | عدد الفقرات | معامل الصدق |
|---------------|-------------|-------------|
| المقياس الكلي | 12          | 0.879       |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2025م.

يشير الجدول (2) إلى أن قيمة معامل الصدق الذاتي بلغت 0.879 وهي قيمة عالية جداً ، تدل على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث أثبتت صدقها في قياس ما وضعت لقياسه؛ أي أنها صالحة لقياس الجانب المقصود ولا تقيس جانباً سواه. ثانياً : التوزيع التكراري لعبارات الدراسة:

جدول رقم (3) التوزيع التكراري لإجابات الباحثين حول عبارات الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكلفة المستهدفة وزيادة الميزة التنافسية

| العبارة                                                                         | المقياس | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لاأوافق بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|-------|-------|----------|--------------|
| تحديد تكلفة الإنتاج مسبقاً تساعد في تحقيق المرونة التنافسية.                    | ك       | 11         | 25    | 2     | 1        | 0            |
|                                                                                 | %       | 28.2       | 64.1  | 5.1   | 2.6      | 0            |
| تحديد سعر البيع المستهدف يؤدي إلى خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.             | ك       | 11         | 21    | 6     | 1        | 0            |
|                                                                                 | %       | 28.2       | 53.8  | 15.4  | 2.6      | 0            |
| الاعتماد على فريق عمل متداخل المهام يؤدي إلى زيادة الجودة التنافسية.            | ك       | 8          | 15    | 9     | 7        | 0            |
|                                                                                 | %       | 20.5       | 38.5  | 23.1  | 17.9     | 0            |
| التركيز في مرحلة تصميم المنتج تساعد في إمكانية حصول المؤسسة على حصة سوقية أفضل. | ك       | 14         | 19    | 6     | 0        | 0            |
|                                                                                 | %       | 35.9       | 48.7  | 15.4  | 0        | 0            |
| التخطيط المسبق للربح يساعد في تحقيق التميز الاستراتيجي.                         | ك       | 10         | 22    | 5     | 2        | 0            |
|                                                                                 | %       | 25.6       | 56.6  | 12.8  | 5.1      | 0            |
| استخدام هندسة القيمة يساعد في دخول مجال تنافسي جديد.                            | ك       | 5          | 25    | 8     | 1        | 0            |
|                                                                                 | %       | 12.8       | 64.1  | 20.5  | 2.6      | 0            |

|   |      |       |       |      |   |               |
|---|------|-------|-------|------|---|---------------|
| 0 | 2    | 6     | 21.16 | 9.83 | ك | المتوسط العام |
| 0 | 5.13 | 15.38 | 54.3  | 25.2 | % |               |

المصدر: إعداد الباحث، نتائج الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من الجدول رقم أن كل أفراد العينة يوافقون علي الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكلفة المستهدفة وزيادة الميزة التنافسية، حيث بلغت نسبتهم (79.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (5.12%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.38%)

1. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون علي عبارة تحديد تكلفة الإنتاج مسبقاً تساعد في تحقيق المرونة التنافسية. بلغت (92.3%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2.6%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.1%).

2. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون علي عبارة تحديد سعر البيع المستهدف يؤدي إلى خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. بلغت (82%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2.6%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4%).

3. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون علي عبارة الاعتماد على فريق عمل متداخل المهام يؤدي إلى زيادة الجودة التنافسية. بلغت (69%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (17.9%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.1%).

4. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون علي عبارة التركيز في مرحلة تصميم المنتج تساعد في إمكانية حصول المؤسسة على حصة سوقية أفضل. بلغت (84.6%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4%).

5. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون علي عبارة التخطيط المسبق للربح يساعد في تحقيق التميز الاستراتيجي. بلغت (82%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (5.1%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.8%).

6. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون علي عبارة استخدام هندسة القيمة يساعد في دخول مجال تنافسي جديد. بلغت (76.9%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2.6%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5%).

الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة T ومستوى المعنوية لعبارات توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكلفة المستهدفة دعم الميزة التنافسية

| العبارة                                                                         | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى المعنوية | الترتيب | درجة الموافقة |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------|----------------|---------|---------------|
| تحديد تكلفة الإنتاج مسبقاً تساعد في تحقيق المرونة التنافسية.                    | 4.18    | 0.644             | 40.065 | 0.00           | 2       | موافق         |
| تحديد سعر البيع المستهدف يؤدي إلى خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.             | 4.08    | 0.739             | 34.016 | 0.00           | 3       | موافق بشدة    |
| الاعتماد على فريق عمل متداخل المهام يؤدي إلى زيادة الجودة التنافسية.            | 3.62    | 1.016             | 21.914 | 0.00           | 6       | موافق         |
| التركيز في مرحلة تصميم المنتج تساعد في إمكانية حصول المؤسسة على حصة سوقية أفضل. | 4.21    | 0.695             | 37.332 | 0.00           | 1       | موافق بشدة    |
| التخطيط المسبق للربح يساعد في تحقيق التميز الاستراتيجي.                         | 4.03    | 0.778             | 31.931 | 0.00           | 4       | موافق         |
| استخدام هندسة القيمة يساعد في دخول مجال تنافسي جديد.                            | 3.87    | 0.56              | 36.376 | 0.00           | 5       | موافق         |
| المتوسط العام                                                                   | 3.99    | 0.739             | 33.61  |                |         | موافق بشدة    |

المصدر: إعداد الباحث، نتائج الدراسة الميدانية، 2025م

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكلفة المستهدفة دعم الميزة التنافسية، وذلك بمتوسط حسابي (3.99 من 5) الذي يشير إلى درجة الموافقة بشدة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.739)، وقيمة الاختبار (T) بلغت 33.61 قيمة (Sig) تساوي 0.000 وبالتالي نجد أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكلفة المستهدفة دعم الميزة التنافسية، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  أي أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات هذه الفرضية.

1. كما نجد في المرتبة الأولى " التركيز في مرحلة تصميم المنتج تساعد في إمكانية حصول المؤسسة على حصة سوقية أفضل، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط حسابي (4.21 من 5) وانحراف معياري (0.695).

2. أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة " الاعتماد على فريق عمل متداخل المهام يؤدي إلى زيادة الجودة التنافسية" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.62 من 5) وانحراف معياري (1.016). وجميع العبارات تشير إلى درجة الموافقة بشدة. جدول رقم (5) التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول عبارات الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب سلسلة القيمة وزيادة الميزة التنافسية

| العبارة                                                           | المقياس | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------------------------------------------------------------------|---------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| تطبيق مبادئ سلسلة القيمة يساعد في تحقيق الإبداع التنافسي          | ك       | 7          | 25    | 7     | 0        | 0             |
|                                                                   | %       | 17.9       | 64.1  | 17.9  | 0        | 0             |
| تحسين الموقف التكاليفي للمنشأة يساعد في زيادة الحصة السوقية       | ك       | 15         | 19    | 3     | 2        | 0             |
|                                                                   | %       | 38.5       | 48.7  | 7.7   | 5.1      | 0             |
| التركيز على تخفيض التكلفة يؤدي إلى تحقيق المرونة التنافسية        | ك       | 7          | 16    | 11    | 4        | 1             |
|                                                                   | %       | 17.9       | 41    | 28.2  | 10.3     | 2.6           |
| فهم مشاكل إدارة التكلفة يساعد في التميز التنافسي                  | ك       | 12         | 22    | 4     | 1        | 0             |
|                                                                   | %       | 30.8       | 56.4  | 10.3  | 2.6      | 0             |
| إتاحة الفرصة للإدارة لتحليل مجتمعات التكلفة يحقق الميزة التنافسية | ك       | 9          | 19    | 8     | 2        | 1             |
|                                                                   | %       | 23.1       | 48.7  | 20.5  | 5.1      | 2.6           |
| تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة يساعد في تحقيق السرعة التنافسية      | ك       | 9          | 23    | 5     | 1        | 1             |
|                                                                   | %       | 23.1       | 59    | 12.8  | 2.6      | 2.9           |
| المتوسط العام                                                     | ك       | 9.83       | 20.67 | 6.33  | 1.67     | 0.5           |
|                                                                   | %       | 25.22      | 52.98 | 16.23 | 4.28     | 1.35          |

المصدر: إعداد الباحث، نتائج الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من الجدول رقم (5) أن كل أفراد العينة يوافقون على الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب سلسلة القيمة وزيادة الميزة التنافسية، حيث بلغت نسبتهم (78.2%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (16.23%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.63%)

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون علي عبارة تطبيق مبادئ سلسلة القيمة يساعد في تحقيق الإبداع التنافسي. بلغت (82%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.9%).
  2. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون علي عبارة تحسين الموقف التكلفي للمنشأة يساعد في زيادة الحصة السوقية. بلغت (87.2%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (5.1%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7%).
  3. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون علي عبارة التركيز على تخفيض التكلفة يؤدي إلى تحقيق المرونة التنافسية، بلغت (58.9%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (12.9%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.2%).
  4. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارة فهم مشاكل إدارة التكلفة يساعد في التميز التنافسي. بلغت (87.2%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2.6%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.3%).
  5. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون علي عبارة إتاحة الفرصة للإدارة لتحليل مجمعات التكلفة يحقق الميزة التنافسية. بلغت (71.8%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (7.7%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5%).
  6. أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارة تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة يساعد في تحقيق السرعة التنافسية. بلغت (82.1%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (5.1%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.8%).
- الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة T ومستوى المعنوية لعبارات توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب سلسلة القيمة وزيادة الميزة التنافسية

| العبارة                                                    | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى المعنوية | الترتيب | درجة الموافقة |
|------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------|----------------|---------|---------------|
| تطبيق مبادئ سلسلة القيمة يساعد في تحقيق الإبداع التنافسي   | 4.00    | 0.607             | 40.640 | 0.000          | 3       | موافق         |
| تحسين الموقف التكلفي للمنشأة يساعد في زيادة الحصة السوقية. | 4.21    | 0.801             | 32.410 | 0.000          | 1       | موافق بشدة    |
| التركيز على تخفيض التكلفة يؤدي إلى تحقيق المرونة التنافسية | 3.62    | 0.990             | 22.495 | 0.000          | 6       | موافق         |

|                                                                   |      |       |          |       |   |       |
|-------------------------------------------------------------------|------|-------|----------|-------|---|-------|
| فهم مشاكل إدارة التكلفة يساعد في التميز التنافسي                  | 4.15 | 0.709 | 36.171   | 0.000 | 2 | موافق |
| إتاحة الفرصة للإدارة لتحليل مجتمعات التكلفة يحقق الميزة التنافسية | 3.85 | 0.933 | 25.410   | 0.000 | 5 | موافق |
| تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة يساعد في تحقيق السرعة التنافسية      | 3.97 | 0.843 | 088...29 | 0.000 | 4 | موافق |
| المتوسط العام                                                     | 3.97 | 0.814 | 26.187   | 0.000 |   | موافق |

المصدر: إعداد الباحث، نتائج الدراسة الميدانية، 2025م

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب سلسلة القيمة وزيادة الميزة التنافسية، وذلك بمتوسط حسابي (3.97 من 5) وهذا يشير إلى درجة الموافقة.

كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.814)، وقيمة الاختبار (T) بلغت 26.187 قيمة (Sig) تساوي 0.000 وبالتالي نجد أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب سلسلة القيمة وزيادة الميزة التنافسية، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  أي أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات هذه الفرضية.

1. كما نجد في المرتبة الأولى " تحسين الموقف التكلفي للمنشأة يساعد في زيادة الحصة السوقية، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (4.21 من 5) وانحراف معياري (0.801).

2. أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة " التركيز على تخفيض التكلفة يؤدي إلى تحقيق المرونة التنافسية" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.62 من 5) وانحراف معياري (0.990).

### خاتمة:

من خلال بيانات الدراسة الميدانية توصل الباحث الى النتائج التالية:-  
أولاً/ النتائج:

بعد عرض الجانب النظري والدراسة الميدانية توصل الباحث لعدد من النتائج أثبتت صحة جميع الفرضيات على النحو التالي:

1. أظهرت النتائج أن الاهتمام بمرحلة تصميم المنتج يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسة على اكتساب حصة سوقية أكبر.

2. اتضح أن تحديد تكلفة الإنتاج مسبقاً يشكل أحد المداخل الأساسية لتحقيق المرونة التنافسية داخل المؤسسة.
3. بينت الدراسة أن اعتماد سعر بيع مستهدف يؤدي إلى خلق قيمة حقيقية للعملاء من خلال مواءمة المنتج لاحتياجاتهم.
4. أشارت النتائج إلى أن تحسين الوضع التكاليفي للمنتج ينعكس إيجاباً على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
5. كشفت النتائج أن معالجة مشكلات إدارة التكلفة تعد من الركائز المؤثرة في تعزيز ميزة التميز التنافسي.
6. دلت النتائج على أن تطبيق مبادئ سلسلة القيمة يساهم في رفع مستوى الإبداع والتنافسية داخل المؤسسة.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم توصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

1. يوصى بالاعتماد على فرق عمل متكاملة لما لها من دور في رفع مستوى الجودة التنافسية وتعزيز فعالية الأداء.
2. يوصى بالتركيز على مرحلة تصميم المنتج لما تمثله من عنصر محوري في دعم القدرة التنافسية.
3. يوصى بالتخطيط المسبق لتحديد تكلفة الإنتاج بما يعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات السوقية بمرونة.
4. يوصى بتبني منهج التسعير القائم على السعر المستهدف بهدف رفع القدرة التنافسية وتحقيق قيمة أكبر للعملاء.
5. يوصى بتطوير آليات إدارة التكلفة بما يساهم في تعزيز السرعة التنافسية وتحسين كفاءة العمليات.
6. يوصى بتحديد الأنشطة منخفضة القيمة والعمل على تحسينها أو التخلص منها بهدف دعم تحقيق التفوق التنافسي وتسريع الأداء.

قائمة المراجع:

1. بلقاسمي خالد، جميل أحمد، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اكتساب أسبقيات تنافسية" مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 2، 2020م.
2. حسين نزيهة، برامي رضية، أثر تطبيقات الجودة 4.0 في تحسين سلسلة القيمة في عصر الثورة الصناعية الرابعة، مجلة المجلد 7، العدد 1، 2024م.
3. جليلة عيدان الذهبي، ثائر صبري الغبان، استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثامن والأربعون، 2007م.
4. ذوايدي مهدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد التاسع، 2009م.
5. حنان صبحت عبدالله، أثر قرارات التسعير على تنفيذ الاستراتيجية الوظيفية مجلة كلية الرادين الجامعة للعلوم ، العدد ثلاث وثلاثون، 2014م.
6. احمد يوسف مولود، أثر طرق محاسبة التكاليف الحديثة على الرقابة في عناصر التكاليف، كلية الدراسات العليا جامعة سنار، رسالة ماجستير غير منشورة، 2018م.
7. بثينة راشد الكعبي، فتن حاتم الفاضل، العوامل البيئية المؤثرة في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية المعاصرة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 106، ، 2016م.
8. نبيل فرحات حمدان، حسام محمد علي مهدي، حسين كريم، تحليل أنشطة سلسلة القيمة بالإسناد على تيار القيمة لتحقيق رضا العملاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 32، 2019م.
9. سعيد خالد محمد نور، دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، كلية الدراسات العليا جامعة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، 2015م.
10. شلباب عبید، سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، كلية الدراسات العليا، جامعة محمد بو سيف السيلية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2019م.

11. عبد الحكيم الجري، أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، (الجزائر: مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 2، 2007م).
12. مصطفى محمد درويشن، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، كلية الدراسات العليا، جامعة حلب، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2013م.
13. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تفتيتها، كلية الدراسات العليا، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013م.
14. استهال زرزور، دراسة استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، كلية الدراسات العليا، جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013م.
15. غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية، (الجزائر: مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، 2011م).
16. عبد القادر عوادي، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، (الجزائر: مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 1، 2020م).
17. خليل موفق خليل الصافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، كلية الدراسات العليا جامعة الأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، 2017م.
18. أحمد إبراهيم سعد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كلية الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، 2017م.
19. شمس الدين احمد علي، ابراهيم محمد ابراهيم سيد احمد، تقدير حجم العينة في البحث العلمي، مجلة جامعة شندلي للعلوم التطبيقية، العدد 1، 2019م.
20. Porter, M. (2006). الميزة التنافسية: خلق الأداء المتفوق والمحافظة عليه (ترجمة د. محمد سعد عبد الصبور). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.