



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية
في محافظة رام الله والبيرة

**The role of primary value chain in enhancing the competitive
advantage of shopping malls in Ramallah and Al-Bireh
Governorate**

إعداد الطالب

أحمد صدقي أحمد عادي

بإشراف:

أ.د. ذياب جرار

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص
القيادة والإدارة الاستراتيجية بكلية الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

2025

قرار لجنة المناقشة

دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية
في محافظة رام الله والبيرة

**The role of primary value chain in enhancing the competitive
advantage of shopping malls in Ramallah and Al-Bireh
Governorate**

إعداد

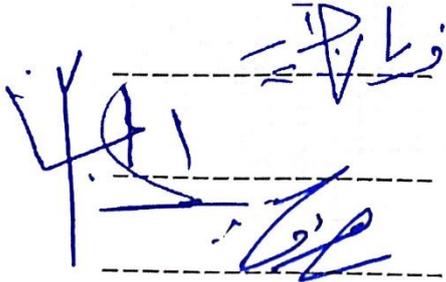
أحمد صدقي أحمد عادي

إشراف

أ. د. ذياب جرار

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت في 2025/09/14م

التوقيع



لجنة المناقشة

المشرف الرئيسي: أ. د. ذياب جرار

الممتحن الداخلي: أ. د. رسلان محمد

الممتحن الخارجي: أ. د. سامر الدحيات

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان: " دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة".

أقر أنّ ما اشتملت عليه هذه الأطروحة، إنما هي من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: أحمد صدقي أحمد عادي

الرقم الجامعي: 0330012010083



التوقيع:

التاريخ: 2025/09/14م



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

نموذج تفويض

أنا الموقع أدناه أحمد صدقي أحمد عادي أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة. وأقرّ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة". وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: أحمد صدقي أحمد عادي

الرقم الجامعي: 0330012010083

التوقيع:

التاريخ: 2025/09/14م

الإهداء

إلى الأكرم منا جميعاً... الصابرين المرابطين الوافين بالعهد مع الله

أهلنا في غزة

إلى أرواح شهدائنا الكرام...

إلى من يواجهون ظلمة السجن والسجان... أسرانا البواسل

إلى من علمني مكارم الأخلاق وكان سنداً لي بالدنيا، إلى من أفخر به...

والدي الغالي

إلى ضياء عيني... وأغلى من في الدنيا...

أمي الغالية

إلى شريكتي... رفيقتي ومن تنير حياتي،

زوجتي الغالية

إلى نور قلبي ... ابني شمس الدين

إلى من أشتاق إليهم دائماً... وإلى من لا أمل ذكرهم...

أخواني وأخواتي الغوالي

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، الذي وفقني وأعانني على إعداد هذه الرسالة وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى المشرف على رسالتي الأستاذ الدكتور الفاضل أ. د. نيا ب جرار

الذي لم يتوان عن تقديم النصح والإرشاد، ومد يد العون، فله مني كل الشكر والثناء. والشكر موصول أيضاً لأعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد، وأشاروا إليه من ملحوظات رفعت من قيمة الرسالة.. فجزاهم الله خير الجزاء. وكذلك الشكر موصول، لكل من قدم لي يد العون والنصح في دراستي، فلكم مني جزيل الشكر.

الباحث

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|-----------|--|
| أ | قرار لجنة مناقشة |
| ب | إقرار |
| ت | نموذج تفويض |
| ث | الإهداء |
| ج | الشكر والتقدير |
| ح | قائمة المحتويات |
| د | فهرس الجداول |
| ز | فهرس الأشكال |
| ز | فهرس الملاحق |
| س | الملخص بالعربي |
| ص | الملخص بالإنجليزي |
| 0 | الفصل الاول: خلفية الدراسة ومشكلتها |
| 1 | مقدمة الدراسة |
| 3 | مشكلة الدراسة |
| 4 | أهمية الدراسة |
| 5 | أهداف الدراسة |
| 5 | تساؤلات وفرضيات الدراسة |
| 7 | حدود الدراسة |
| 9 | أنموذج الدراسة |
| 10 | التعريفات الإجرائية |
| 12 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 13 | أولاً: الإطار النظري |
| 14 | المبحث الأول: السلسلة الأساسية للقيمة |
| 29 | المبحث الثاني: الميزة التنافسية |
| 40 | المبحث الثالث: المراكز التجارية |
| 52 | ثانياً: الدراسات السابقة |
| 52 | الدراسات العربية |

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| 69 | الدراسات الأجنبية |
| 77 | التعقيب على الدراسات السابقة |
| 80 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها |
| 82 | منهجية الدراسة |
| 82 | مجتمع الدراسة والعينة |
| 87 | أساليب جمع البيانات |
| 87 | أدوات الدراسة |
| 88 | أولاً: الاستبيان |
| 88 | صدق أداة الدراسة |
| 89 | ثبات أداة الدراسة |
| 90 | ثانياً: المقابلة |
| 90 | خطوات تطبيق الدراسة وإجراءها |
| 91 | المعالجات الإحصائية المستخدمة |
| 92 | متغيرات الدراسة |
| 94 | الفصل الرابع: نتائج الدراسة |
| 94 | نتائج التحليل الكمي |
| 156 | مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة |
| 159 | الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات |
| 160 | أولاً: الاستنتاجات |
| 160 | ثانياً: التوصيات |
| 168 | قائمة المصادر والمراجع |
| 181 | الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 20 | الجدول (2_1): الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة | 1 |
| 33 | الجدول (2-2): أهم أبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة | 2 |
| 35 | الجدول (2-3): أهم أبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسات السابقة التي استهدفت المراكز التجارية | 3 |
| 50 | الجدول (2-4): تصنيف المراكز التجارية (المولات) وخصائصها النموذجية | 4 |
| 51 | الجدول (2-5): المراكز التجارية (المولات) المبحوثة والبيانات التي أدت لاعتمادها وفق معايير المجلس الدولي لمراكز التسوق. (ICSC) | 5 |
| 84 | جدول (1-3): توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها الديمغرافية | 6 |
| 89 | جدول (2_3): معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا | 7 |
| 96 | الجدول (1_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية | 8 |
| 98 | الجدول (2_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور اللوجستيات الموجهة للداخل | 9 |
| 100 | الجدول (3_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور العمليات | 10 |
| 102 | الجدول (4_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور التسويق والمبيعات | 11 |
| 104 | الجدول (5_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة | 12 |
| 106 | جدول (6_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور السلسلة الأساسية للقيمة حسب المول | 13 |
| 110 | جدول (7_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الميزة التنافسية والدرجة الكلية | 14 |
| 112 | الجدول (8_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب | 15 |

| الرقم | الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| | المئوية لمحور التكلفة | |
| 16 | الجدول (9_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور الجودة | 114 |
| 17 | الجدول (10_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور المرونة | 116 |
| 18 | الجدول (11_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور التميز | 117 |
| 19 | الجدول (12_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور تجربة العملاء | 119 |
| 20 | جدول (13_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الميزة التنافسية حسب كل مول | 121 |
| 21 | جدول (14_4): معامل الارتباط بيرسون بين السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية | 124 |
| 22 | جدول (15_4): معاملات الارتباط بين أبعاد سلاسل القيمة والميزة التنافسية | 125 |
| 23 | جدول (16_4): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي | 128 |
| 24 | جدول (17_4): نتائج اختبار ANOVA لمتوسطات محاور السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية حسب مساحة المركز التجاري | 130 |
| 25 | جدول (18_4): حجم الأثر (Effect Size - Eta Squared) لاختبار ANOVA وفقاً لـ (Cohen's guidelines) | 132 |
| 26 | جدول (19_4): ملخص نتائج اختبار Tukey البعدي حسب مساحة المركز التجاري | 133 |
| 27 | جدول (20_4): نتائج اختبار ANOVA لمتوسطات محاور السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية حسب الاسم القانوني للمركز التجاري | 136 |
| 28 | جدول (21_4): حجم الأثر (Effect Size - Eta Squared) لاختبار ANOVA وفقاً لـ (Cohen's guidelines) | 137 |
| 29 | جدول (22_4) الفروقات البعدية الدالة بين المراكز التجارية حسب Tukey HSD و Games-Howell | 139 |

| الرقم | الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| | جدول (4_23): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في مدى توظيف | |
| 30 | السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية تعزى لمتغير عمر المركز التجاري | 141 |
| | جدول (4_24): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في مدى توظيف | |
| 31 | السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد العاملين في المركز التجاري | 143 |
| | جدول (4_25): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في مدى توظيف | |
| 32 | السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد المتاجر في المركز التجاري | 145 |
| | جدول (4_26): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في مدى توظيف | |
| 33 | السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية تعزى لمتغير رأس المال المستثمر | 148 |
| | جدول (4_27): نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق في مدى | |
| 34 | توظيف السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية تعزى لمتغير الصفة الوظيفية | 150 |
| | جدول (4_28): الفروقات البعدية الدالة بين الفئات الوظيفية حسب Games-Howell و Tukey HSD | |
| 35 | | 152 |
| | جدول (4_29): ملخص نموذج الانحدار المتعدد | |
| 36 | | 154 |
| | جدول (4_30): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار | |
| 37 | | 154 |
| | جدول (4_31): معاملات الانحدار (Coefficients) | |
| 38 | | 154 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | الشكل | الرقم |
|--------|----------------------------------|-------|
| 9 | شكل (1-1): أنموذج الدراسة | 1 |
| 19 | الشكل (2-1): أنموذج سلسلة القيمة | 2 |

فهرس الملاحق

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--------|--|-------|
| 181 | ملحق (1): محكمو الاستبانة | 1 |
| 182 | ملحق (2): الاستبانة قبل التعديل | 2 |
| 190 | ملحق (3): الاستبانة بعد التعديل | 3 |
| 200 | ملحق (4): المقابلة | 4 |
| 202 | ملحق (5): أسماء من تم إجراء مقابلات بعدية معهم | 5 |
| 203 | ملحق (6): كتب تسهيل مهمة الباحث (عدد3) | 6 |

دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية

للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة

أحمد صدقي أحمد عادي إعداد

إشراف أ. د. ذياب جرار

2025

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة، في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع التجزئة الفلسطيني، والمتمثلة في المنافسة الشديدة، وضغوط التكلفة، وتغير تفضيلات المستهلكين. وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي حول مدى توظيف المراكز التجارية للعناصر المكونة للسلسلة الأساسية للقيمة، وما إذا كان لهذا التوظيف أثر على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، بما يشمل ذلك من عناصر تتعلق بالتكلفة والجودة والمرونة والتميز وتجربة العميل.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة ممثلة شملت العاملين في الإدارات العليا والمتاجر ضمن ثلاثة مراكز تجارية كبرى، إلى جانب إجراء مقابلات معمقة مع عدد من المسؤولين التنفيذيين لتعزيز النتائج الكمية وتفسيرها في ضوء الواقع العملي. وتوزعت محاور الدراسة حول الأنشطة الخمسة المكونة للسلسلة الأساسية للقيمة، وهي: اللوجستيات الواردة، العمليات، اللوجستيات الصادرة، التسويق والمبيعات، واللوجستيات الواردة والخدمات الداعمة، بوصفها عوامل مدخلة في بناء الميزة التنافسية، والتي تم قياسها بأبعادها الخمسة: التكلفة، الجودة، المرونة، التميز، وتجربة العميل.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين فعالية توظيف السلسلة الأساسية للقيمة ومستوى تحقق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تفعيل عناصر سلسلة القيمة تبعاً لمتغيرات المركز التجاري، لاسيما الموقع، المساحة، وعدد المتاجر، مما يعكس أهمية السياق المؤسسي في صياغة استراتيجيات القيمة. وأكدت المقابلات البعدية أن التكامل بين أنشطة سلسلة القيمة، وليس معالجتها كمكونات منفصلة، يشكل ركيزة أساسية في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني المراكز التجارية في فلسطين نموذجًا تكامليًا لتحليل السلسلة الأساسية للقيمة، مع التركيز على الابتكار في الخدمات، واستثمار التكنولوجيا، وتحسين تجربة العميل كأدوات استراتيجية لضمان التميز والتكيف مع ديناميكيات السوق المحلية والإقليمية.

الكلمات المفتاحية: السلسلة الأساسية للقيمة، الميزة التنافسية، المراكز التجارية الكبرى.

The role of primary value chain in enhancing the competitive advantage of shopping malls in Ramallah and Al-Bireh Governorate

Prepared by: Ahmed Sudqi Ahmed Adi

**Supervised by: Prof. Diyab Jarar
2025**

Abstract

This study aimed to analyze the role of the primary value chain in enhancing the competitive advantage of major shopping malls in Ramallah and Al-Bireh Governorate, in light of the increasing challenges facing the Palestinian retail sector, including intense competition, cost pressures, and changing consumer preferences. The study was guided by a central research question regarding the extent to which shopping malls employ the components of the primary value chain and whether such employment influences the achievement of various dimensions of competitive advantage, namely cost, quality, flexibility, differentiation, and customer experience.

To achieve its objectives, the researcher adopted a descriptive-analytical methodology and utilized a structured questionnaire to collect data from a representative sample of employees working in senior management and retail units within three major shopping malls. In-depth interviews were also conducted with several executive managers to support and interpret the quantitative results in light of practical realities. The study focused on five core activities of the primary value chain—namely inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, and supporting services—as key inputs for building competitive advantage, which was measured across five dimensions: cost, quality, flexibility, differentiation, and customer experience.

The findings revealed a statistically significant relationship between the effective utilization of the value chain and the level of competitive advantage across its dimensions. Additionally, the study identified statistically significant differences in the activation of value chain components based on shopping mall characteristics, particularly location, size, and the number of stores, underscoring the importance of institutional context in shaping value strategies. The post-survey interviews further affirmed that integration among value chain activities, rather than treating them as isolated components, constitutes a cornerstone for building sustainable competitive advantage.

In light of these findings, the study recommends that shopping malls in Palestine adopt an integrated model for analyzing the primary value chain, emphasizing service innovation, technology investment, and customer experience enhancement as strategic tools to ensure excellence and adaptability within both local and regional market dynamics.

Keywords: Primary Value Chain, Competitive Advantage, Major Shopping Malls.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- أنموذج الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

مقدمة

يستخدم تحليل سلسلة القيمة لاكتشاف الثغرات أو نقاط الضعف في السلاسل (Cheung et al., 2025; Eriksson et al., 2020)، كما ويُسهم في كشف الفجوات التشغيلية واستنزاف الموارد ضمن الأنشطة التنظيمية، ما يتيح اتخاذ قرارات تحسين اقتصادية واستراتيجية ترنقي بالكفاءة المؤسسية (Abdelraheem, 2024; Mapanga, 2024). فقد ثبت أن تحليل سلسلة القيمة يُعدُّ فعّالاً في تشخيص العوامل التنظيمية والإدارية المعقدة (Cheung et al., 2020)، كما ستوفر سلسلة القيمة بيئة أعمال داخلية تمكينية لتطوير ميزة تنافسية مستدامة (M. E. Porter, 2020; Straková et al., 2020; Cheung et al., 1985) هذا لأن تبادل المعلومات الأكثر فعالية داخل المنظمات في السلسلة وفيما بينها يسهم في تحسين صنع القرار وتخصيص الموارد (Fearne et al., 2012).

وتحليل سلسلة القيمة هو أداة إدارة استراتيجية مفيدة تعمل عن طريق تقسيم أحداث وأنشطة المؤسسة إلى أجزاء مناسبة استراتيجياً، بحيث يمكن أن يكون لها تصور كاملاً عن محركات التكلفة ومصادر التمايز، وبعد ذلك يمكن إجراء التغييرات وفقاً لذلك. ويعد تحليل سلسلة القيمة مهماً لفهم تسلسل الأنشطة ذات الصلة من الناحية الاستراتيجية والتي تضيف قيماً وفوائد ومساهمات إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات لعملائها (Ussahawanitchakit, 2017)، وحيث إن الشركات تعتمد تماماً على الخدمات اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد، في الحصول على المواد الخام وجعل المنتجات تصل إلى العملاء النهائيين، هناك العديد من العمليات والأشخاص الذين يشاركون في تنفيذها، لذلك يجب أن يتم ذلك دون انقطاع ويجب توخي الحذر

(Razak & Vattikoti, 2018) وهذا ما يتم مراعاته عبر إجراء تحليل سلاسل القيمة في المنظمات.

وتُعد سلاسل القيمة مجموعة من الأنشطة والإنجازات التي تقوم بها المنظمة لخلق قيمة لعملائها، وتدخل الشركات في تحليل سلسلة القيمة لخلق قيمة للعملاء وتحقيق ميزة تنافسية على الآخرين، حيث إنه كلما زادت القيمة التي تنتشئها المنظمة، من المرجح أن تكون أكثر ربحية (Cheung et al., 2020). وعندما تقدم المنظمة قيمة أكبر لعملائها، فإنها تبني ميزة تنافسية أعلى. لذلك تسعى المنظمات جاهدة لخلق قيمة لعملائها. وتعتبر نقطة فهم كيفية إنشاء المؤسسات للقيمة والبحث عن وسائل وطرق لإضافة المزيد من القيمة عناصر حاسمة في تطوير الإستراتيجية التنافسية، حيث تفنقر العديد من المنظمات إلى تخطيط وتنفيذ تحليل سلسلة القيمة (Razak & Vattikoti, 2018).

وتُفهم الميزة التنافسية اليوم ضمن إطار خلق القيمة واستحواذها بوصفها عدسة تبيّن كيف ترفع المؤسسة بما يفوق المنافسين، ثم تستحوذ على جزء من هذه القيمة بصورة مستدامة (Barney, 2021, McGahan, 2021, Ketchen, & Wright, 2021) وهنا يعمل تحليل سلسلة القيمة كأداة تشغيلية تربط بين الموارد والقدرات من جهة، ومخرجات القيمة القابلة للقياس من جهة أخرى عبر تتبع محركات التكلفة ومصادر التمايز في الأنشطة الأولية والداعمة، ويُعدّ الربط بين تحليل سلسلة القيمة والميزة التنافسية أمرًا جوهريًا، إذ يُوفر الأول آلية تشخيص دقيقة للأنشطة الداخلية ومحركات التكلفة ومصادر التمايز، بينما يُتيح الثاني تحويل هذه النتائج إلى تفوق ملموس في السوق. فالمؤسسات التي تنجح في مواءمة أنشطتها عبر سلسلة القيمة مع متطلبات العملاء وبيئة المنافسة تكون الأقدر على بناء موقع تنافسي متين والحفاظ عليه. وتؤكد الدراسات الحديثة أنّ تكامل أنشطة سلسلة التوريد يرتبط بشكل مباشر بتحسّن الأداء، مما يجعل الاستثمار في موارد السلسلة طريقاً

لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Jing & Fan, 2024; Bechtel, Kaufmann, & Kock, 2023).

وكسائر المؤسسات والمنشآت فإن المراكز التجارية في سعي دائم لخلق القيمة والمنفعة التي توفر الرضى للزبون، فكما أنه من الضروري لمديري المراكز التجارية تصميم أجواء المركز التجاري الى جانب المرافق الترفيهية ومجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات من خلال استهداف تفضيلات العملاء لتعظيم القيمة التي يحصلون عليها (Kesari & Atulkar, 2016) يجب أيضاً البدء بالالتفات إلى أهمية استخدام تحليل سلاسل القيمة في المراكز التجارية لتحقيق القيمة، والتميز، والتغلب على نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة لديها، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمركز التجاري أمام المنافسين، لذلك ستعمل هذه الدراسة على البحث في دور سلاسل القيمة الأساسية في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية، من خلال دراسة المراكز التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة.

إشكالية الدراسة

تُعدّ السلسلة الأساسية للقيمة إطاراً مركزياً لتحليل مصادر الميزة التنافسية، إلا أنّ تطبيقاتها في قطاع المراكز التجارية ما تزال محدودة، خصوصاً في السياق الفلسطيني. فعلى الرغم من وجود مؤشرات عملية تدل على أداء تنظيمي جيد في مولات محافظة رام الله والبيرة، فقد لاحظ الباحث من خبرته الميدانية حاجة المراكز التجارية للبحث في محاور السلسلة الأساسية للقيمة لتسليط الضوء على التباين الموجود بين محاورها داخل المركز نفسه، ومقارنتها مع المراكز التجارية الأخرى. في هذا السياق، تُطرح الحاجة إلى العمل على وضع إطارٍ تطبيقي محلي يوضح كيف تُترجم الأنشطة الأساسية (اللوجستيات الواردة، العمليات، اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة،

التسويق والمبيعات) إلى عوائد تنافسية قابلة للقياس، ويبيّن أثر تكاملها وتوازنها على تعزيز التنافسية.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في: وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتمثل في غياب وجود إطارٍ محليّ يُقيم علاقة سببية قابلة للقياس بين محاور السلسلة الأساسية للقيمة (اللوجستيات الواردة، العمليات، اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة، التسويق والمبيعات) وبين أبعاد الميزة التنافسية في المراكز التجارية بمحافظة رام الله والبيرة، وبالتالي ستعمل الدراسة على استقصاء مدى وإمكانات إسهام كل محور من محاور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية، وتشخيص الفجوات ذات الأولوية، واقتراح مسارات تحسين متميزة لكل مركز مبحوث.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

تُعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات القليلة التي تدرس تحليل السلسلة الأساسية للقيمة في فلسطين وربطها بالميزة التنافسية، كذلك ستكون، وفقاً لما يعتقد الباحث، الدراسة الأولى التي تدرس دور تحليل سلاسل القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، الأمر الذي سيقدم إضافة للأدبيات في الفكر الإداري الاستراتيجي.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

تكمن الأهمية العملية بالمعلومات التي ستقدمها للمراكز التجارية والناشئة في محافظة رام الله والبيرة حول الدور الذي قد يحققه تحليل سلاسل القيمة بوجه عام والسلسلة الأساسية منها بوجه خاص في تعزيز ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار أمام باقي المنافسين. كما أن هذه الدراسة ستتمكن المراكز

التجارية من معرفة بيئتها الداخلية وتحليلها بشكل أوضح، وبالتالي معرفة نقاط قوتها لتعزيزها والتركيز عليها، ومعرفة نقاط الضعف لمعالجتها قبل أن يتم استغلالها من قبل المنافسين.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:

- التعرف إلى واقع السلسلة الأساسية للقيمة (اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، اللوجستيات الموجهة للخارج، التسويق والمبيعات، والخدمات المساندة)، في المراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة.
- تحديد مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة.
- قياس مدى مساهمة تحليل السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة (اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، اللوجستيات الموجهة للخارج، التسويق والمبيعات، والخدمات المساندة) في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة والمتمثلة بأبعادها الخمسة وهي: التكلفة، الجودة، تجربة للعميل، المرونة، التميز.
- تحليل الفروقات في واقع سلسلة القيمة والميزة التنافسية للمراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة، من خلال دراسة تأثير عدد من المتغيرات العامة، وهي: مساحة المركز التجاري، الموقع الجغرافي، عمر المركز، عدد العاملين، عدد المتاجر، ورأس المال المستثمر.

تساؤلات الدراسة والفرضيات

أولاً: تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، فإن التساؤل الرئيسي للدراسة يتمثل: ما دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة. وتشتق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما واقع السلسلة الأساسية للقيمة (اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، اللوجستيات الموجهة للخارج، التسويق والمبيعات، والخدمات المساندة)، في المراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة.

2- ما مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة.

3- هل تساهم السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة (اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، اللوجستيات الموجهة للخارج، التسويق والمبيعات، والخدمات المساندة) في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة والمتمثلة بأبعادها الخمسة وهي: التكلفة، الجودة، تجربة للعميل، المرونة، التميز.

4- هل هناك اختلاف في واقع سلسلة القيمة والميزة التنافسية في المراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المنصب الوظيفي، الاسم القانوني للمركز التجاري، مساحة المركز التجاري، موقع المركز التجاري، عمر المركز التجاري، عدد العاملين في المركز التجاري، عدد المتاجر في المركز التجاري، رأس المال المستثمر في المركز التجاري).

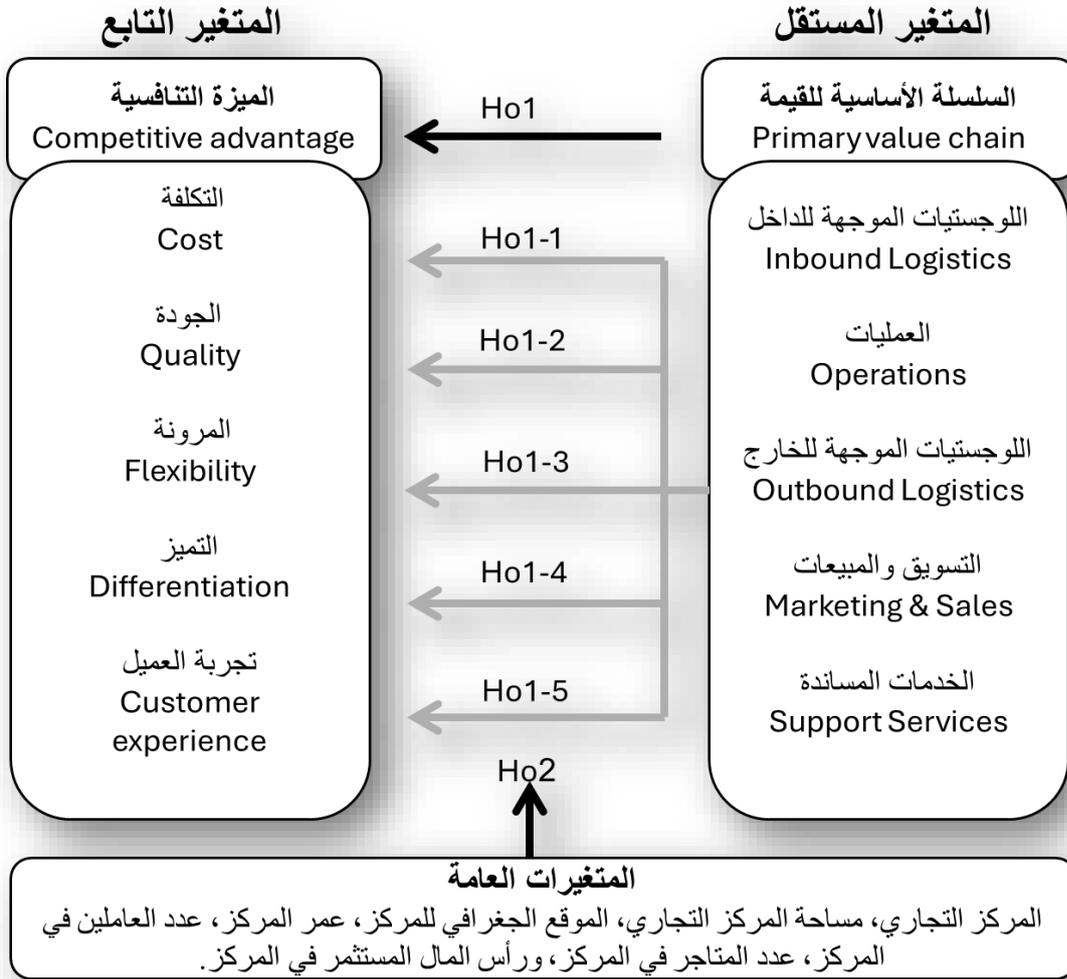
ثانياً: فرضيات الدراسة

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين السلسلة الأساسية للقيمة بأبعادها مجتمعه (اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، اللوجستيات الموجهة للخارج، التسويق والمبيعات، والخدمات المساندة) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، تجربة للعميل، المرونة، التميز) في المراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور السلسلة الأساسية للقيمة بأبعادها مجتمعه (اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، اللوجستيات الموجهة للخارج، التسويق والمبيعات، والخدمات المساندة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، تجربة للعميل، المرونة، التميز) في المراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، الاسم القانوني للمركز التجاري، مساحة المركز التجاري، موقع المركز التجاري، عمر المركز التجاري، عدد العاملين في المركز التجاري، عدد المتاجر في المركز التجاري، رأس المال المستثمر في المركز التجاري).

حدود الدراسة ومحدداتها

- حدود الدراسة المكانية: تتحدد الدراسة مكانياً بالمراكز التجارية الكبرى في محافظة رام الله والبيرة.
- حدود الدراسة الزمانية: تتحدد الدراسة زمنياً بالفترة الممتدة من شهر كانون الأول للعام 2024 حتى شهر حزيران من العام 2025.
- حدود الدراسة البشرية: تتحدد الدراسة بالقائمين على المتاجر في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة بالإضافة إلى الإدارات العليا للمراكز التجارية.
- الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة بمتغيرين رئيسيين: الأول مستقل، ويتمثل في الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة (اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، اللوجستيات الموجهة للخارج، التسويق والمبيعات، والخدمات المساندة)، وأما المتغير التابع، فيتمثل بالميزة التنافسية للمراكز التجارية والمتمثلة بخمسة ابعاد وهي: التكلفة، الجودة، تجربة للعميل، المرونة، التميز.

أنموذج الدراسة



شكل (1-1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات ذات العلاقة

Njoroge, 2016؛ عربية وزايد؛ 2019، Chan, 2020؛ هزاع؛ 2024؛ Rivaldy
& Pratama, 2023)

التعريفات الإجرائية

سلسلة القيمة: تُعرّف سلسلة القيمة بأنها نهج منظم يُستخدم لتمييز أنشطة المنظمات بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مع الحفاظ على توافق هذه الأنشطة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث تعمل سلسلة القيمة على تعزيز العلاقة الداخلية وتنسيقها بين مختلف العمليات داخل المنظمة، بدءًا من مراحل الإنتاج الأولى وصولًا إلى المخرجات النهائية (الغريباوي وآخرون، 2021).

سلسلة القيمة إجرائياً: إطار متكامل يدمج بين الأنشطة الأساسية والداعمة التي تنفذها المراكز التجارية بهدف تقديم قيمة مضافة للعملاء، وتعد هذه السلسلة أداة استراتيجية رئيسية لتحليل العمليات الداخلية والخارجية، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

سلسلة القيمة الأساسية: هي مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تسهم بشكل مباشر في إنتاج القيمة للمنتج أو الخدمة، بدءًا من البحث والتطوير، مرورًا بالحصول على المواد الخام والتصنيع، وصولًا إلى التسويق والبيع وخدمة العملاء (حروب، 2023).

سلسلة القيمة الأساسية إجرائياً: مجموعة الأنشطة والعمليات الجوهرية التي تنفذها المراكز التجارية والمتاجر في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة لتحقيق قيمة مضافة وتحسين كفاءتها التشغيلية. تشمل هذه الأنشطة اللوجستيات الواردة، العمليات، اللوجستيات الصادرة، التسويق والمبيعات، والخدمات المقدمة للعملاء، والتي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية: تعتبر أهم مفهوم أساسي في مجال استراتيجية الأعمال، وتعتبر قلب أداء الشركة في سوق تنافسية، حيث يرجع أداء الشركات إلى ميزتها التنافسية التي لا مثيل لها في بيئة معينة واقتُرِح ثلاث استراتيجيات لاكتساب الميزة التنافسية وهي: التكلفة المنخفضة، التمايز، واستراتيجية التركيز (Kuo, 2021).

الميزة التنافسية إجرائياً: قدرة المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة على التفوق المستدام من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تسهم في تعزيز قدرتها على تمييز نفسها عن منافسيها في السوق.

المركز التجاري: يُعرّف على أنه مجمع يضم مجموعة متنوعة من المتاجر، المرافق، والخدمات التي تم تطويرها وامتلاكها وإدارتها من قبل الشركات المعنية. عادةً ما يحتوي على العديد من أماكن الخدمات التي قد تشمل محلات السوبرماركت، المتاجر المتخصصة، محلات الطعام، بالإضافة إلى مرافق الترفيه، اللياقة البدنية، والترفيهية (Chen, Xue, & Sun, 2023).

المركز التجاري إجرائياً: مجموعة من المنشآت التجارية المتنوعة، المترابطة ضمن بيئة مصممة لتوفير تجربة تسوق وخدمات متكاملة، حيث تؤثر عوامل مثل تخطيط المساحات، وإدارة العمليات، والاستراتيجيات التسويقية، وسلسلة القيمة الأساسية على قدرته التنافسية في السوق المحلي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي

توطئة:

يستعرض هذا الجزء من الفصل ثلاثة مباحث رئيسية تسلط الضوء على الجوانب الأساسية لموضوع الدراسة. يتناول المبحث الأول مفهوم السلسلة الأساسية للقيمة، حيث يُعرّف إطار سلسلة القيمة، مع التركيز على أنشطتها الجوهرية وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي. كما يناقش الأهداف الأساسية لتحليل سلسلة القيمة، إلى جانب استعراض خصائصها وتأثيرها على العمليات التجارية.

أما المبحث الثاني، فيتناول الميزة التنافسية، موضحاً مفهومها وأهميتها في بيئة الأعمال، مع تسليط الضوء على دورها في تعزيز أداء المراكز التجارية. كما يتطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية وتأثيرها على استدامة النمو والتطور في قطاع التجزئة.

وفي المبحث الثالث، يتم استعراض المراكز التجارية من خلال التعريف بها وتحليل العوامل المؤثرة في نشأتها ونجاحها. كما يناقش التحديات التي تواجه المراكز التجارية في ظل التحولات الاقتصادية والتجارية، إلى جانب تقديم تصنيف شامل للمراكز التجارية وفقاً للمعايير المعتمدة.

المبحث الأول: السلسلة الأساسية للقيمة

تحليل سلسلة القيمة

يعد بورتر (M. E. Porter, 1985) أول من أشار إلى مصطلح "سلسلة القيمة" لوصف سلسلة من الأنشطة ذات القيمة المضافة، وتتكون هذه السلسلة من الأنشطة الأساسية، المرتبطة مباشرة بالتصنيع والمبيعات والتوزيع والأنشطة الثانوية التي تدعم الأنشطة الأولية، مثل التخطيط، التمويل، البحث والتطوير، والموارد البشرية. أما تحليل سلسلة القيمة فهي أداة تستخدم لفحص حالة السلسلة الحالية ومن ثم تحديد حالة مستقبلية محسنة، وعُرف مفهوم تحليل سلاسل القيمة اصطلاحاً كما يرى Rosales et al (2017) على أنه " إجراء يتم اتخاذه لتحديد الترقية، أي التحسينات في الجودة وتصميم المنتج التي تمكّن المنتجين من اكتساب قيمة معززة أو من خلال التنوع في خطوط الإنتاج المقدمة"، ويُعرف تحليل سلسلة القيمة أيضاً بأنه نهج يُستخدم لتشخيص الاختلالات التشغيلية أو الاستراتيجية داخل السلسلة، وتحديد سوء تخصيص الموارد أو الأنشطة غير المضافة قيمة، ومن ثم فرض التحسينات التي تُعزز خلق القيمة والكفاءة الاقتصادية (Abdelraheem, 2022; Mapanga, 2024). وفي سياق الدراسة الحالية فإن الباحث يُعرّف مفهوم تحليل سلاسل القيمة تعريفاً إجرائياً بكونه "أداة تلجأ إليها المنشآت التجارية للوصول إلى الميزة التنافسية". ويُعد تحليل سلسلة القيمة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث تمثل أداة تحليلية لفهم الأنشطة الداخلية للمنظمات وكيفية توليد القيمة من خلال تصميم وإنتاج وتسويق المنتجات أو تقديم الخدمات.

مفهوم سلسلة القيمة

في إطار فهم استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، يُعد مفهوم "سلسلة القيمة" من المفاهيم الأساسية التي تناولها مايكل بورتر في العديد من أعماله. فقد عرّف Porter (1985) سلسلة القيمة في كتابه *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"* (1985) على أنها مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمات لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، مع التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة عبر مراحل مختلفة، بدءاً من التصميم وصولاً إلى تقديم الدعم بعد البيع. كما صنف Porter (1985) الأنشطة إلى نوعين: الأنشطة الأساسية مثل الإنتاج والتسويق، والأنشطة الداعمة مثل تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية والإدارة.

في أعماله اللاحقة، لا سيما في كتابه *"The Competitive Advantage of Nations"* (1990)، توسع Porter في مفهوم سلسلة القيمة ليشمل دور الدول في تعزيز الميزة التنافسية عبر تحسين سلسلة القيمة في مختلف الصناعات. وقد أكدت هذه الأعمال على أن السلسلة لا تقتصر على الأنشطة الداخلية للمنظمات فحسب، بل تتداخل مع السلاسل في صناعات أخرى وعبر مختلف السياقات الجغرافية والاقتصادية.

حديثاً عرف الغرباوي وآخرون (2021) سلسلة القيمة بأنها نهج منظم يُستخدم لتمييز أنشطة المنظمات بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مع الحفاظ على توافق هذه الأنشطة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث تعمل سلسلة القيمة على تعزيز العلاقة الداخلية وتنسيقها بين مختلف العمليات داخل المنظمة، بدءاً من مراحل الإنتاج الأولى وصولاً إلى المخرجات النهائية. وتركز السلسلة على الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة المقدمة، مع التعامل أيضاً مع الأنشطة التي لا تسهم في إضافة قيمة.

وقد ذكرت صابون(2024) أن التعريفات المختلفة لتحليل سلسلة القيمة تتمحور حول النقاط

الآتية:

- تحسين قيمة المنتج أو العملية من خلال تحديد العناصر المكونة لها وتكاليفها، مع السعي إلى تحسينها إما عبر تقليل التكلفة أو زيادة القيمة الوظيفية.
 - سلسلة من الوظائف المتتالية التي تضيف قيمة أو منفعة للمنتجات، بدءًا من الفكرة وحتى المنتج النهائي، مرورًا بمراحل الإنتاج والتوزيع والتسويق.
 - تنظيم الأنشطة داخل المؤسسة بحيث تسهم كل خطوة في تعزيز القيمة أو المنفعة المقدمة للعملاء.
 - امتداد الأنشطة من المواد الخام إلى المستهلك النهائي، متضمنة مراحل الإنتاج، التخزين، التسويق، والتوزيع، مما يوضح الترابط بين العمليات المختلفة لتحقيق ميزة تنافسية.
- ووفقاً لـ عيادية (2024) تعتبر سلسلة القيمة العنصر الأساسي في أي منظمة، حيث تشمل جميع الأنشطة التي تبدأ من الحصول على المواد الخام وصولاً إلى تسليم المنتج أو الخدمة للمستهلك النهائي، بالإضافة إلى ما يليه من مراحل. تهدف سلسلة القيمة إلى تصنيف الأنشطة الداخلية التي تسهم في تحسين جودة المنتج أو الخدمة وزيادة قيمتها، مما يؤدي إلى تحسين الأرباح وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. وتحتوي سلسلة القيمة على عنصرين أساسيين:

1. الأنشطة المساندة: وتشمل البنية التحتية للمنظمة، إدارة الموارد البشرية، الإدارة

التكنولوجية، وعملية الشراء.

2. الأنشطة الأساسية: وتتمثل في اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات الإنتاجية،

اللوغستيات الموجهة للخارج، التسويق والمبيعات، وكذلك خدمات ما بعد البيع.

في الواقع، تسهم هذه الأنشطة جميعها في اكتشاف أفضل الكفاءات، وتحليل نقاط الضعف وتطويرها في العمليات، كما تعكس درجة التنسيق والانسجام بين المكونات كافة، مما يعزز القدرة على التدفق الفعّال للأنشطة عند الحاجة (جرار، 2023).

يمكن تعريف سلسلة القيمة، من منظور الباحث، بأنها إطار متكامل يدمج بين الأنشطة الأساسية والداعمة التي تنفذها المؤسسة بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الابتكار، وتقديم قيمة مضافة للعملاء. وتعد هذه السلسلة أداة استراتيجية رئيسية لتحليل العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. في إطار المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، تمثل سلسلة القيمة أداة فعالة لتحسين تجربة العملاء من خلال التكامل بين استراتيجيات التسويق، التوزيع، وخدمات ما بعد البيع، مع الأخذ في الاعتبار التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي يواجهها السوق المحلي. من هنا، يُعتبر مفهوم سلسلة القيمة محورًا في دراسة الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، حيث تتداخل الأنشطة الأساسية والداعمة ضمن هذه السلسلة، مما يؤثر بشكل مباشر على قدرة هذه المراكز على التميز وتحقيق استدامة تنافسية في سوق يشهد تغيرات مستمرة.

مفهوم السلسلة الأساسية للقيمة

تعددت التعريفات لمفهوم السلسلة الأساسية للقيمة، حيث ركزت الأطر النظرية المختلفة على دور هذه السلسلة في تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز ميزتها التنافسية. ومن أبرز هذه التعريفات: عرف بورتر (1985) السلسلة الأساسية للقيمة على أنها "مجموعة من الأنشطة الجوهرية التي تسهم مباشرة في إنشاء المنتج أو الخدمة وتسليمها، وتشمل اللوجستيات الواردة والصادرة، العمليات،

التسويق والمبيعات، والخدمات". وأوضح أن هذه الأنشطة تعد المحرك الأساسي للقيمة داخل المؤسسة، حيث تؤثر بشكل مباشر على التكلفة والجودة ومستوى رضا العملاء.

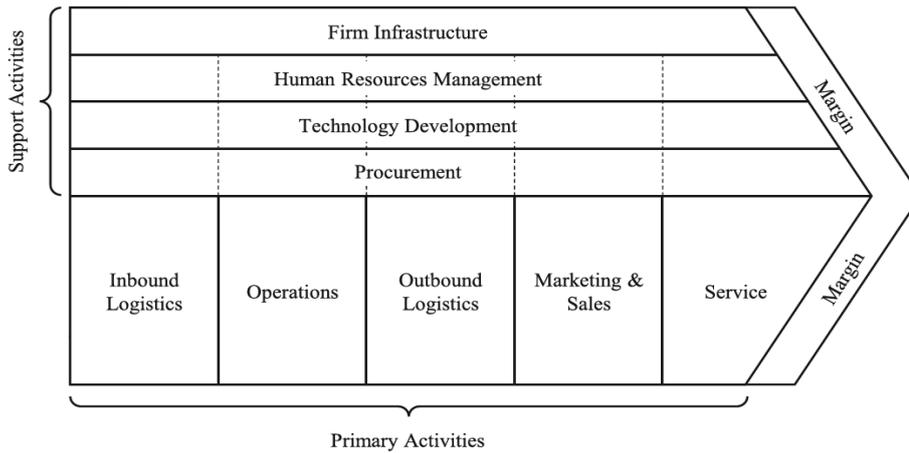
يشير التكامل بين الأنشطة التشغيلية ضمن سلسلة القيمة إلى مدى ترابط الأنشطة الأساسية واللوجستية والتسويقية في المؤسسة، بما يعزز من كفاءتها التشغيلية ويدعم قدرتها التنافسية. وقد أكدت دراسة Harjo وآخرين أن التكامل الداخلي، إلى جانب التعاون مع الموردين والعملاء، يُعد محركاً رئيسياً لتحسين الأداء المالي والتشغيلي (Harjo et al., 2025). وحديثاً عرّف حروب (2023) سلسلة القيمة الأساسية على أنها مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تسهم بشكل مباشر في إنتاج القيمة للمنتج أو الخدمة، بدءاً من البحث والتطوير، مروراً بالحصول على المواد الخام والتصنيع، وصولاً إلى التسويق والبيع وخدمة العملاء.

أما الباحث فيرى أنه -ومن خلال استعراض التعريفات السابقة- ظهر تطور مفهوم السلسلة الأساسية للقيمة من التركيز على التحسينات التشغيلية الداخلية، كما أوضح بورتر (1985) دمج الاستدامة والابتكار كعوامل رئيسية لتعزيز القدرة التنافسية في التعريفات الحديثة. وهذا التطور يتماشى مع التحولات في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتحقيق كفاءة تشغيلية مع القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق.

وفي سياق المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، تعد السلسلة الأساسية للقيمة عاملاً محورياً لتعزيز الميزة التنافسية، حيث تعتمد هذه المراكز على تكامل العمليات التشغيلية مثل إدارة اللوجستيات، التسويق، والتوزيع لتقديم تجربة متكاملة للعملاء. ومن هنا، فإن تحسين هذه الأنشطة لا يسهم فقط في خفض التكاليف، وإنما أيضاً في تقديم خدمات ذات جودة أعلى تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق المحلي.

أنشطة سلسلة القيمة

يعتمد تحليل سلسلة القيمة على تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة، مما يتيح دراستها بشكل شامل وتصنيفي. ويمكن من خلال هذا التحليل التعرف إلى الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة أو للعميل، مقابل تلك التي لا تسهم في خلق أية قيمة، مما يساعد في استبعادها أو تحسينها. كما يسهم هذا النهج في التحكم بدقة في مختلف أنواع التكاليف، سواء كانت تكلفة الإنتاج أو تكلفة الخدمات، إضافة إلى تحديد مصادر التكاليف الزائدة وإمكانيات تحسين الكفاءة التشغيلية. ووفقاً لـ Porter (2001)، تصنّف أنشطة سلسلة القيمة إلى مجموعتين رئيسيتين: الأنشطة الأساسية التي تؤثر مباشرة في رضا العملاء، والأنشطة الداعمة التي تسهم في تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة. يُقدّم نموذج سلسلة القيمة لبورتر (1985) - كما هو موضح في الشكل (1-2) - تصوراً متكاملاً لأنشطة المؤسسات، حيث يقوم بتقسيمها إلى وحدات وظيفية محددة. يتميز هذا النموذج بتركيزه القوي على جانب التنفيذ، ويُعد من النماذج المعترف بها على نطاق واسع سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.



الشكل (1-2): نموذج سلسلة القيمة

المصدر: (Porter 1985 ، ص 37).

يقسم النموذج أنشطة المؤسسة إلى نوعين رئيسيين: الأنشطة الأساسية (الرئيسية) التي ترتبط بشكل مباشر بإنتاج المنتج وتسليمه، أو الخدمة، والأنشطة الداعمة التي تساهم في تعزيز كفاءة العمليات الأساسية وفعاليتها. ويوضح الجدول (2-1) التالي التصنيفات التفصيلية لكل من الأنشطة الرئيسية والداعمة، مع وصف مختصر لكل نشاط وفقاً لما ورد في نموذج بورتر لسلسلة القيمة.

الجدول (2-1): الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة

| نوع النشاط | النشاط في سلسلة القيمة | الوصف |
|------------------|------------------------|---|
| الأنشطة الرئيسية | اللوجستيات الواردة | استقبال المواد الأولية وتخزينها وتوزيعها. |
| | العمليات | تحويل المدخلات إلى منتجات. |
| | اللوجستيات الصادرة | جمع المنتجات الجاهزة وتخزينها وتوزيعها.. |
| | التسويق والمبيعات | جذب العملاء وتزويدهم بالوسائل التي تحفزهم على شراء المنتج. |
| | الخدمة | الحفاظ على قيمة المنتج بعد بيعه. |
| الأنشطة الداعمة | المشتريات | شراء المدخلات اللازمة للأنشطة الرئيسية والداعمة; . كافة. |
| | تطوير التكنولوجيا | تحسين المنتجات وعمليات الشركة من خلال التكنولوجيا. |
| | إدارة الموارد البشرية | الأنشطة المتعلقة بالموظفين مثل التوظيف أو التعويضات. |
| | البنية التحتية للشركة | الأنشطة العامة مثل الإدارة، الشؤون المالية، المحاسبة، والشؤون القانونية |

المصدر: (Porter, 1985).

سيعتمد الباحث الأنشطة التالية للسلسلة الأساسية للقيمة تماشياً مع ما استعرضته دراسة (Rivaldy & Pratama, 2023) وهي:

1. اللوجستيات الواردة (Inbound Logistics):

تعتبر الأنشطة اللوجستية الواردة سلسلة من العمليات الداخلية التي تتعلق بجمع البضائع وتخزينها وتوزيعها. في محلات التجارة بالتجزئة. تمثل هذه العمليات جزءاً أساسياً من الأنشطة التشغيلية التي تساعد في ضمان توفير المنتجات المطلوبة للعملاء بكفاءة. تبدأ هذه العمليات عادةً بعد أن يقوم المتجر بتحديد احتياجاته من المنتجات، وتشمل عدة مراحل أساسية كما يلي:

- طلب البضائع: يقوم المتجر بتقديم طلبات للمنتجات بناءً على النقص في المخزون واحتياجات السوق.
- استلام البضائع من الموردين: يقوم الموردون بتسليم المنتجات وفقاً للطلب المقدم من المتجر.
- مطابقة الفواتير: يتم التحقق من أن البضائع المستلمة تتوافق مع ما تم طلبه من حيث الكمية والمواصفات.
- إدخال المخزون: بعد التحقق من البضائع المستلمة، يتم تسجيلها في النظام لضمان تحديث المخزون.
- إدارة التخزين: يتم تخزين البضائع في المتجر أو في المخازن الخاصة لضمان سهولة الوصول إليها عند الحاجة.

يُعد تنوع المنتجات أحد العوامل الأساسية في تعزيز التنافسية في محلات التجزئة. كلما زاد تنوع المنتجات، زادت احتمالية جذب العملاء من خلال توفير مجموعة واسعة من الخيارات التي تلبي

احتياجاتهم. كما أن الأسعار التنافسية تلعب دورًا مهمًا في جذب العملاء وتحقيق النجاح في سوق التجزئة.

2. العمليات (Operations)

تشمل العمليات مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن للعملاء الاستفادة منها. في محلات التجزئة، تشمل هذه العمليات تنظيم المنتجات وفقًا للفئات داخل المخازن أو على رفوف العرض في المتجر. كما يتم إنشاء مساحات تجريبية للعملاء ليتمكنوا من تجربة المنتجات، مثل الأجهزة الإلكترونية أو الألعاب، قبل اتخاذ قرار الشراء. لتعزيز العمليات الرقمية، تتعاون المحلات مع منصات الإنترنت لزيادة الوصول إلى العملاء وتوسيع قاعدة العملاء من خلال الترويج عبر الإنترنت.

تسعى المحلات التجارية أيضًا للحفاظ على بيئة متجر نظيفة ومنظمة لجذب العملاء وتحفيزهم على العودة. يعتبر العرض الجذاب للمنتجات والتصميم الداخلي للمحل من العوامل التي تؤثر في قرار الشراء لدى العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تعد الابتكارات المستمرة في تجربة التسوق جزءًا من العمليات التي تهدف إلى تقديم تجربة مريحة ومميزة للعملاء.

3. اللوجستيات الصادرة (Outbound Logistics)

تتعلق بإجراءات نقل المنتجات إلى العملاء، سواء داخل المتاجر أو خارجها. تتضمن هذه العمليات الحفاظ على جودة المنتجات، تقديم خدمات مريحة مثل التوصيل للمنازل، وتحسين القنوات الرقمية للترويج للمنتجات. تشمل الأنشطة الحفاظ على نظافة المتجر وضمان راحة العملاء، بالإضافة إلى التأكد من أن المنتجات في حالة جيدة من حيث التعبئة والتغليف والجودة. في العصر الرقمي، يمكن تحسين الخدمات عبر الإنترنت لتوفير الوقت والجهد للعملاء. يمكن للمحلات التجارية استخدام منصات الإنترنت مثل وسائل التواصل الاجتماعي لعرض المنتجات

المتاحة وتعزيز التفاعل مع العملاء، مما يساهم في تسريع عملية الشراء وتحسين تجربة العملاء بشكل عام.

4. التسويق والمبيعات (Marketing and Sales)

يشمل التسويق والمبيعات توفير المعلومات حول المنتجات أو الخدمات للعملاء وتسهيل عملية الشراء. عادة ما تقوم محلات التجزئة بتقديم عروض ترويجية خاصة في مناسبات معينة مثل الأعياد أو الفعاليات الخاصة. تشمل هذه العروض الترويجية خصومات على المنتجات، أو تقديم عروض تجمع بين منتجات مختلفة بأسعار مغرية، بالإضافة إلى تنظيم سحبيات وهدايا لزيادة الوعي بالعلامة التجارية وتشجيع العملاء على زيارة المتجر. تعد العروض الترويجية أحد أدوات تعزيز قيمة العمل التجاري وجذب العملاء. ومع ذلك، يجب أن تتماشى العروض الترويجية مع الاستراتيجيات التجارية لتحقيق أقصى استفادة منها وضمان توافقها مع أهداف الأعمال.

5. الخدمات (Services)

تشير إلى تقديم دعم ما بعد البيع وخدمة العملاء لضمان رضاهم وتحفيزهم على التفاعل مع المتجر مجددًا، تتضمن الخدمات الأنشطة التي تهدف إلى الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات، وضمان وصولها إلى العملاء في أفضل حالاتها. يمكن لمحلات التجزئة تقديم خدمات إضافية للعملاء مثل التوصيل إلى المنازل أو تركيب المنتجات التي تحتاج إلى تجميع. هذه الخدمات تساهم في تعزيز رضا العملاء وتوفير قيمة إضافية لهم.

كما أن تقديم ضمانات للمنتجات، سواء كانت تغطيها ضمانات الشركات المصنعة أو ضمانات خاصة من المتجر، يمكن أن يعزز من ثقة العملاء في المحل ويزيد من إحساسهم بالأمان. تعتبر خدمات ما بعد البيع، مثل الصيانة أو الدعم الفني، من العوامل الأساسية التي تساعد في بناء علاقة مستدامة مع العملاء وتشجيعهم على العودة للشراء مرة أخرى.

يرى الباحث أن أنشطة سلسلة القيمة، كما تناولتها دراسة (Rivaldy & Pratama, 2023) ، تمثل إطارًا تحليليًا مهمًا لفهم كيفية تعزيز الميزة التنافسية لمتاجر التجزئة. ومع ذلك، فإن دراسة دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة يتطلب مقارنة أكثر تكاملًا، بحيث لا يتم تناول كل نشاط بمعزل عن الآخر، بل باعتبارها شبكة مترابطة تؤثر بشكل متبادل على تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة الأعمال المحلية والتحديات الاقتصادية.

فعلى سبيل المثال، اللوجستيات الواردة لا تقتصر فقط على إدارة الإمدادات، بل تتداخل مع الاستراتيجيات التسويقية من خلال اختيار الموردين الذين يقدمون منتجات ذات قيمة مضافة تتناسب مع احتياجات المستهلك الفلسطيني وتتميز بها عما هو موجود بالفعل في السوق الفلسطيني، مما يعزز صورة العلامة التجارية وجودة العروض المقدمة للعملاء. كذلك، فإن العمليات ليست مجرد تحويل للمدخلات إلى مخرجات، بل هي عملية ديناميكية تتأثر بالتطورات التقنية وتفضيلات المستهلكين المتغيرة، مما يتطلب نهجًا أكثر مرونة وابتكارًا في إدارة المساحات الداخلية للمراكز التجارية، بما يضمن تعزيز تجربة العملاء وزيادة معدلات الإقبال.

أما اللوجستيات الصادرة، فمن الممكن إعادة صياغتها ليس فقط كعملية توصيل، بل كنقطة اتصال مباشرة مع العملاء تعكس التزام المراكز التجارية بجودة الخدمة، حيث يمكن تعزيز التنافسية من خلال استراتيجيات مثل الاستدامة في التغليف أو استخدام التكنولوجيا لتخصيص تجربة التسليم، وهو أمر بالغ الأهمية في سوق تتسم بتحديات لوجستية كبيرة ومعقدة مثل الضفة الغربية. وبالنسبة إلى التسويق والمبيعات، فبدلاً من التركيز على الترويج التقليدي، يمكن النظر إلى هذه الوظيفة باعتبارها وسيلة للتفاعل المستمر مع العملاء، مستفيدة من التحول الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي لتحسين استهداف الجمهور وتعزيز الولاء في بيئة تسويقية متغيرة.

وأخيراً، الخدمات الداعمة لا يجب أن تُعامل فقط كخطوة لاحقة للبيع، بل كجزء لا يتجزأ من تجربة المستهلك التي تبدأ قبل الشراء وتستمر بعده، حيث يمكن للمراكز التجارية تعزيز تنافسيتها من خلال تقديم خدمات متكاملة مثل الاستشارات الشرائية الرقمية، برامج الولاء المخصصة التي تعتمد على تحليل أنماط الشراء، أو توفير حلول دفع مرنة تتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك الفلسطيني وتصل به الى تجربة مثيلة لتجارب التسوق العالمية الأخرى التي قد يحصل عليها خارج فلسطين. بناءً على ذلك، ترى هذه الدراسة أن إعادة النظر في مكونات السلسلة الأساسية للقيمة ضمن إطار تكاملي يتجاوز التصنيف التقليدي يمكن أن يقدم فهماً أكثر شمولية لكيفية تحقيق الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، مما يسهم في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لضمان استدامتها ونموها في بيئة اقتصادية وتنافسية متغيرة.

أما الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة فهي كما تم تلخيصه في دراسة (Tardi, 2024) التي اعتمدت على ما قدمه (Porter (1985 في طرحها لمكونات الأنشطة الداعمة (Support Activities) لسلسلة القيمة، فهي كالاتي:

1. المشتريات (Procurement) : وتشمل شراء المواد والمعدات اللازمة للإنتاج.
2. تطوير التكنولوجيا (Technology Development) : وتتضمن البحث والتطوير، واستخدام نظم المعلومات.
3. إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) : وتشمل التوظيف والتدريب وتحفيز الموظفين.
4. البنية التحتية (Infrastructure) : وتعكس الإدارة العامة، والتمويل، والخدمات القانونية.

أهمية سلسلة القيمة

يوضح عبده (2019) أهمية سلسلة القيمة من خلال النقاط الآتية:

1. تحقيق فهم أفضل للأنشطة: يساعد تحليل سلسلة القيمة الإدارة في التعرف إلى الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج من وجهة نظر العميل. كما يعينها على تحديد الأنشطة التي لا تسهم في تعزيز القيمة.

2. التحكم في التكاليف: من خلال التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة، حيث يمكن للإدارة تقليل التكاليف بشكل فعال عبر التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي لا تسهم في تحسين المنتج من جانب العميل.

يرى الباحث أن تحليل سلسلة القيمة لا يقتصر فقط على تحسين التكاليف وتحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة، بل يشكل الأساس الذي يمكن من خلاله تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. ففي سياق المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، يساعد هذا التحليل في الكشف عن الأنشطة التي تسهم في تقديم تجربة تسوق متميزة للعملاء، وبالتالي يسهم في خلق مزايا تنافسية تميز هذه المراكز عن غيرها. من خلال تحديد الأنشطة غير القيمة أو تلك التي يمكن تحسينها، حيث يمكن للإدارة اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحسين الكفاءة وزيادة الربحية، مما ينعكس بشكل إيجابي على الميزة التنافسية لهذه المراكز في سوق يشهد تحديات مستمرة.

الأهداف الأساسية لتحليل سلسلة القيمة

يرى حروب (2023) أن تحليل سلسلة القيمة يعد أداة استراتيجية حيوية تهدف إلى تحسين أداء الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية. ويهدف تحليل سلسلة القيمة إلى تحقيق الأهداف الأساسية الآتية:

1. تعزيز الكفاءة الإنتاجية، إذ إن الهدف الرئيسي لتحليل سلسلة القيمة هو تقديم أعلى قيمة ممكنة للمنتج بأقل التكاليف، ويساعد ذلك في تحسين الإنتاجية العامة للشركات وتقليل الهدر.
 2. تحسين الأداء العام للشركة عبر تحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير هذه النقاط بما يعزز من قدرتها على التنافس في السوق.
 3. دعم الشركة في التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة مباشرة للمنتج، والتخلص من الأنشطة التي لا تسهم في تحسين القيمة النهائية، مما يؤدي إلى تقليص التكاليف وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة في الأسواق المستهدفة.
 4. فصل الأنشطة التي تسهم في تحسين القيمة عن تلك التي تستهلك الموارد بشكل غير فعال، مما يقلل من التكاليف ويزيد من كفاءة العمل والوقت، وبالتالي يسهم في تعظيم الأرباح.
- ويعتبر الباحث أن تحليل سلسلة القيمة تُعد أداة استراتيجية يمكن أن تحدث فرقاً كبيراً في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة. فالتحديات الاقتصادية الحالية تتطلب أن تكون هذه المراكز قادرة على تحسين كل جانب من جوانب عملياتها. ومن خلال هذا التحليل، يمكن تحديد الأنشطة التي تستهلك الموارد بلا فائدة وتوجيه الجهود نحو الأنشطة التي تعزز من تجربة العملاء وتزيد من جاذبية المراكز التجارية.

خصائص تحليل سلسلة القيمة

- ووفقاً لكل من البياتي (2016) وحروب (2023) يتميز تحليل سلسلة القيمة بعدة خصائص أساسية تجعله أداة فعالة في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية، ومن أبرز هذه الخصائص:
1. التركيز على العمليات الأساسية التي تسهم في تعزيز قيمة المنتج وتحسين جاذبيته للمستهلكين.

2. تحقيق توازن بين التكلفة والجودة، بحيث يتم تقديم المنتج بسعر تنافسي مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب.

3. السعي إلى رفع قيمة المنتج من خلال تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف دون التأثير على جودته.

4. اعتماد منهجية كمية قابلة للقياس تتيح تقييم الأنشطة المختلفة وتحليلها ضمن سلسلة القيمة.

يرى الباحث أن هذه الخصائص تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة. إذ يمكن من خلال التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة وتحسين الكفاءة التشغيلية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أن تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في هذا السياق يسهم في تحسين تجربة الزبائن وتعزيز رضاهم، مما يعزز من موقع المراكز التجارية في السوق المحلي.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية مفتاح النجاح لأي مؤسسة تسعى للتميز والنمو في بيئة عمل سريعة التغير. ولتحقيق هذه الميزة، يجب على المؤسسات تحديد العوامل التي تميزها عن منافسيها، والعمل على قياس مدى فاعلية هذه العوامل وتقييمها من خلال وضع معايير دقيقة تسهم في توجيه استراتيجياتها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة. وكي تتمكن المؤسسة من مواكبة التحولات البيئية والنمو في السوق، عليها أن تستثمر في أساليب الإدارة الحديثة، بحيث تستغل الفرص المتاحة وتواجه التحديات بنجاح، مما يسهم في تعزيز موقعها التنافسي.

مفهوم الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية في إدارة الأعمال، حيث تشير إلى القدرة التي تمتلكها المؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها في السوق، سواء من خلال تقديم قيمة أعلى للعملاء أو تقليل التكاليف بشكل أكبر. وفقاً لمايكل بورتر، تُعرّف الميزة التنافسية بأنها القدرة على التفوق على المنافسين من خلال خلق قيمة أعلى للعملاء أو عن طريق تخفيض التكاليف بشكل مستمر (Porter, 1985). بينما يراها يانج على أنها مجموعة من القدرات التي تمنح المؤسسة القدرة على التفوق من خلال منتجات أو خدمات تتفوق في الجودة أو الأداء (Yang et al., 2025). وتُعرّف أيضاً الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحديد موقعها في السوق من خلال دمج الموارد والقدرات وتجديدها وإعادة تشكيلها؛ لتقديم قيمة فريدة للعملاء ضمن بيئة متغيرة (Jaubert et al., 2022). إذًا، تجتمع هذه التعريفات على أن الميزة التنافسية ليست مجرد تفوق مؤقت، بل هي قدرة المؤسسة الحفاظ على هذا التفوق والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

وحديثاً عرّف حمزة ويوسف (2024) الميزة التنافسية بأنها مجموعة من الخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة، والتي يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين، مما يمنحها قدرة مستدامة على تحقيق قيمة مضافة تسهم في تعزيز تفوقها في تقديم المنتجات أو الخدمات لفترة زمنية طويلة نسبياً.

ويُعرّف الباحث الميزة التنافسية في سياق الدراسة بأنها قدرة المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة على التفوق المستدام من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تسهم في تعزيز قدرتها على تمييز نفسها عن منافسيها في السوق.

أهمية الميزة التنافسية

ووفقاً لـ عاشور وسامح (2023) تعد الميزة التنافسية العامل الرئيسي الذي يتيح للمؤسسات التفوق في سوق مليئة بالتحديات والمنافسة. وتتمثل أهميتها في النقاط الآتية:

1. تحقيق التفوق في السوق: تسهم الميزة التنافسية في جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من خلال تقديم عروض ومنتجات تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.
2. خلق قيمة للعملاء: تعتبر الميزة التنافسية أساسية لإيجاد قيمة حقيقية للعملاء، مما يعزز من ولائهم ويشجعهم على الاستمرار في التعامل مع المؤسسة.
3. تحسين السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة: تسهم الميزة التنافسية في تحسين الصورة العامة للمؤسسة في أذهان العملاء والمتعاملين معها، مما يرفع من سمعتها في السوق.
4. التجديد المستمر: توفر الميزة التنافسية الأساس الذي يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق، مما يضمن استمرار نجاحها من خلال الابتكار والتجديد.
5. تحقيق نتائج أداء عالية: المؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية قوية تحقق أداءً أفضل من المنافسين، مما يؤدي إلى نتائج مالية وتشغيلية متميزة.

6. توجيه السلوك التنظيمي: تساعد الميزة التنافسية في تحديد استراتيجيات المؤسسة وسلوكها

التنظيمي، مما يسهم في تحسين الأداء العام وزيادة فعالية العمليات الداخلية.

7. التميز الاستراتيجي: تُعتبر الميزة التنافسية أداة حاسمة في تحقيق التميز الاستراتيجي، من

خلال تقديم خدمات أو منتجات تميز المؤسسة عن منافسيها، وتساعد على الاحتفاظ

بموقعها الريادي في السوق.

الميزة التنافسية في المراكز التجارية

من منظور تصور وإبراهيم (2020)، تتمثل الميزة التنافسية في التفوق الذي تحققه متاجر التجزئة،

والذي يترجم إلى إضافة قيمة لدى المستهلكين، فبالنسبة لهما تظهر هذه القيمة في شكل أسعار

أقل مقارنة بالمنافسين مع الحصول على المنافع نفسها، وتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية. كما

أن التوجه الفعّال نحو العملاء بشكل يتفوق على منافسيهم يعد عاملاً مهماً. إلى جانب ذلك، تتمثل

الميزة التنافسية في القدرة على الحفاظ على موقع قوي في السوق عبر التمايز بالموارد من خلال

تنسيق المهارات والتكنولوجيا والقدرات التي يمكن للإدارة استثمارها لإنتاج قيمة أعلى للعملاء من

المنافسين. كما أن السرعة في التجديد والابتكار، والذي يصعب تقليده، تعد من المزايا التي تميز

المنظمات القادرة على السيطرة على السوق. علاوة على ذلك، تُعد قوة البيع والقدرة على بناء علاقة

متينة مع العملاء من العوامل التي تسهم في زيادة الحصة السوقية وكسب ولاء العملاء.

أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والاستدامة

للمنظمات في ظل التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية المتغيرة. وقد تناولت العديد من الأدبيات

مفهوم الميزة التنافسية عبر أبعاد متعددة، حيث وجد الباحثون أنها تتداخل مع مفاهيم أخرى مثل الابتكار، والقدرة على التكيف، والقدرة على استغلال الفرص. ومن خلال استعراض الأدبيات السابقة والتحليلات الإجرائية، تبين أن الميزة التنافسية تتمتع بمجموعة من الأبعاد التي تؤثر على استمرارية ونجاح المنظمات في بيئة الأعمال المتطورة. وقد أظهرت الدراسات السابقة وجود أكثر من 20 بعدًا يعكس أبعاد الميزة التنافسية، بعضها يعبر عن المفهوم نفسه بطرق مختلفة أو تم تفسيره بشكل غير دقيق نتيجة لاختلاف السياقات الثقافية أو البيئية. بناءً على ذلك، يوضح الجدول أدناه مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشكل الميزة التنافسية كما تناولتها الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة.

يقدم الجدول (2-2) ملخصًا لأهم أبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة. يهدف الجدول إلى توضيح الجوانب الرئيسية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمراكز التجارية، وذلك من خلال استعراض المفاهيم والتوجهات التي تم تسليط الضوء عليها في الأبحاث السابقة. يساعد هذا الجدول في بناء إطار نظري متكامل يربط بين الدراسات السابقة وموضوع الدراسة الحالية.

الجدول (2-2): أهم أبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة

| # | الدراسات \ الأبعاد | التكلفة | التميز | التكيز | الابداع والابتكار | العلامات التجارية | السمعة | القدرات والمهارات | العلامات الخاصة | الملموسة | ادارة الأصول غير | الجودة | الوقت | المرونة | الكفاءة | لحاجات العميل | سرعة الاستجابة | فاعلية المنظمة | الاستمرارية | حجم المبيعات | الحصة السوقية | التسليم | التكنولوجيا المتقدمة |
|----|-------------------------------|---------|--------|--------|-------------------|-------------------|--------|-------------------|-----------------|----------|------------------|--------|-------|---------|---------|---------------|----------------|----------------|-------------|--------------|---------------|---------|----------------------|
| 1 | (Porter, 1985) | • | • | • | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | (Ivanov & Mayorova, 2015) | | | | • | • | • | • | • | • | • | | | | | | | | | | | | |
| 3 | (Njoroge, 2016) | | • | | • | | | | • | | | • | | | | | • | | | | | | |
| 4 | (الزيادات، 2015) | | | | | | | | | | | • | | • | | | | | | | | • | |
| 5 | (جعفر، 2016) | | | | | | | | | | | | | • | | | | | | | | • | |
| 6 | (Chen 2019) | | • | | | | | | | | | | | • | | | | | | | | • | |
| 7 | (ندبابي، محجوب، ودغمان، 2019) | • | • | | | | | • | | | | | | • | | | | | | | | | |
| 8 | (لغنيصم، والزعبي، 2020) | | • | | | | | | | | | • | | • | | | | | • | | | | |
| 9 | (قباجة، وجرادات، 2020) | | | | | | | | | | | | | • | | | | | | | • | | |
| 10 | (أبكر عبدالله ومحمد، 2022) | | | | | | | | | | | | | • | | | | | | • | | | |
| 11 | (عاشور، 2023) | • | | | | | | | | | | | • | • | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----------------------|----|
| | | | | | • | • | • | • | | • | | | | | | • | | | • | (عبد العال، 2023) | 12 |
| | • | | | | | | | • | | • | | | | | | | | | • | (صلاح، وآخرون، 2023) | 13 |
| | | | | | | • | • | | | • | | | | | | | | | | (هزاع، 2024) | 14 |
| | • | | | | | | | • | | • | | | | | | | | | • | (العزاوي، 2024) | 15 |
| | | | | | | | • | • | | • | | | | | | • | | | • | (دكروني، وآخرون 2024) | 16 |
| | | | | | | • | | • | | | • | | | • | | | | • | • | (Ramadan, Zaki 2024) | 17 |
| | | | | | | | • | • | • | | | | | | | | | • | • | (برقاش، 2024) | 18 |
| 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 12 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 7 | 14 | التكرار | |

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة.

أبعاد الميزة التنافسية في الأدبيات في المراكز التجارية

يقدم الجدول (2-3) ملخصاً لأهم أبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسات السابقة المتعلقة بالمراكز التجارية. يوضح الجدول كيف ركزت الدراسات على مختلف العوامل التي تؤثر في القدرة التنافسية لهذه المراكز، مثل التكلفة، الجودة، تجربة العملاء، التميز، وغيرها. كما يُبرز الجوانب الأكثر أهمية التي تم دراستها، مما يساهم في بناء إطار نظري متكامل لفهم دور الميزة التنافسية في نجاح المراكز التجارية.

الجدول (3-2): أهم أبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسات السابقة التي استهدفت

المراكز التجارية

| الأبعاد | الدراسة |
|--|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • المرافق والخدمات اللوجستية (Facilities & Logistics Services) • تجربة العميل وجودة الخدمات (Customer Experience & Service Quality) • تنوع المنتجات والخدمات (Product & Service Variety) • التحول الرقمي والتكنولوجيا (Digital Transformation & Technology) • التصميم والبيئة الجاذبة (Design & Attractive Environment) • النظافة والصحة العامة (Hygiene & Public Health) | (Chan, 2020) |
| <ul style="list-style-type: none"> • التكلفة (Cost Leadership) • التميز والابتكار (Differentiation & Innovation) • التركيز على السوق (Market Focus) • القيمة والعلاقات الاستراتيجية (Value & Strategic Positioning) • تنوع المستأجرين (Tenant Mix) | (Njoroge, 2016) |
| <ul style="list-style-type: none"> • التكلفة (Cost Leadership) • التميز (Differentiation) • التركيز (Focus) | (Njoroge, 2015) |
| <p>الأبعاد الستة لاستراتيجية تموضع المولات وفقاً للنموذج البيئي (الموقع، التصميم المعماري، استراتيجية التأجير، الأنشطة الترويجية، إدارة العقارات، وشروط الإيجار) - (Location, Architectural Design, Leasing Strategy, Promotional Activities, Property Management, and Terms of Tenancy) يمكن أن تُستخدم كأساس لتحليل الميزة التنافسية، ولكنها تحتاج إلى إعادة صياغة وربطها بمفاهيم التنافس المباشر بين المولات والأسواق الأخرى.</p> | (Yiu & Yau, 2006) |

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة

أبعاد الميزة التنافسية في الدراسة الحالية

بعد قيام الباحث بالاطلاع المكثف على الأدبيات ذات الصلة وقيامه بالجرد السابق لها، واستناداً

إلى خبرته العملية أيضاً كونه عمل في إدارة المراكز التجارية لما يزيد عن 10 سنوات، اعتمد

الباحث الأبعاد الآتية للميزة التنافسية في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة وهي:

- التكلفة (Cost)
- الجودة (Quality)
- المرونة (Flexibility)
- التميز (Differentiation)
- تجربة العميل (Customer Experience)

بالإضافة لملاءمة هذه الأبعاد للبيئة الفلسطينية وما تهدف الدراسة لتحقيقه، فهي تناسب أيضاً المجتمع المبحوث (المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة). وسيتم تناول هذه الأبعاد في هذا القسم بالتفصيل:

1. التكلفة (Cost)

تعد التكلفة من الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية، حيث يشير العديد من الباحثين إلى أن قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليف الإنتاج والعمليات تمنحها ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين، مما يسهم في تحقيق عوائد مالية أعلى. ولتحقيق ذلك، توصي الدراسات بأهمية تحليل الأنشطة المؤثرة على التكلفة، ومراقبة تطوراتها بشكل مستمر، بهدف تقليل المصروفات وتعزيز الكفاءة التشغيلية (الزيادات، 2015؛ جعفر، 2016؛ لغيصم والزعبي، 2020؛ قباجة وجرادات، 2020؛ عاشور، 2023؛ عبد العال، 2023؛ صلاح وآخرون، 2023؛ العزاوي، 2024).

ويُعرّف الباحث التكلفة، في سياق الدراسة الحالية على أنها القدرة على تقديم تجربة تسوق متكاملة بأسعار تنافسية تلائم القوة الشرائية المحلية، من خلال إدارة التكاليف التشغيلية بكفاءة، وتقديم عروض وحوافز جاذبة، واعتماد استراتيجيات تسعير مرنة تتكيف مع الظروف الاقتصادية الصعبة في الضفة الغربية.

2. الجودة (Quality)

الجودة هي بعد آخر من أبعاد الميزة التنافسية، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة، مما يسمح لها بتمييز نفسها عن المنافسين. وتعتبر المنتجات المتميزة من حيث الجودة أحد الأسباب الرئيسية لزيادة الطلب عليها، وبالتالي تعزيز مركز المؤسسة في السوق (عبد العال، 2023؛ صلاح وآخرون، 2023؛ هزاع، 2024؛ العزاوي، 2024).

ويُعرّف الباحث الجودة، في سياق الدراسة الحالية على أنها تحقيق أعلى معايير الدقة والكفاءة في الخدمات، البنية التحتية، والتجربة العامة، بما يضمن الاتساق، التحسين المستمر، وتقديم قيمة تفوق توقعات العملاء، مما يعزز مكانة المركز التجاري في السوق الفلسطيني.

3. المرونة (Flexibility)

تسعى المؤسسات لتحقيق مرونة عالية في عملياتها، مثل تغيير المنتج أو تعديل الأسعار أو تحسين التقنيات المستخدمة، لمواكبة التغيرات السريعة في احتياجات العملاء ومتطلبات السوق. فالمؤسسة القادرة على تعديل منتجاتها بناءً على احتياجات عملائها واستراتيجيات المنافسة تكتسب ميزة تنافسية قوية، مما يسهم في تعزيز ولاء العملاء تجاه منتجاتها (عبد العال، 2023؛ صلاح وآخرون، 2023؛ العزاوي، 2024).

ويعتبر الباحث المرونة عاملاً رئيسياً في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية، حيث تتيح لها التكيف مع تغيرات السوق وسلوك المستهلك والتطورات التكنولوجية. يشمل ذلك تحديث المساحات، وابتكار مفاهيم جديدة، وتوظيف التكنولوجيا، إضافةً إلى تطوير استراتيجيات تسويقية ديناميكية وتعزيز الشراكات. يضمن التحليل المستمر والتعاون الفعال مع الأطراف المعنية قدرة المراكز التجارية على التكيف السريع وترسيخ مكانتها كوجهات متجددة تلبّي تطلعات العملاء.

4. التميز (Differentiation)

تُعرّف برقاش (2024) التمييز على أنه قدرة المؤسسة على تقديم منتجات فريدة للزبائن سواء من حيث الشكل أو من حيث تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز، وهذا ما يسمح للمؤسسة البيع بسعر مرتفع مقابل هذه الخدمات وإمكانية تحقيق ربحية عالية خاصة إذا كانت تكاليف إنتاجها أقل مقارنة بالمنافسين.

ويُعرّف الباحث التميز، في سياق الدراسة الحالية على أنه قدرة المركز التجاري على تقديم قيمة فريدة ومتميزة للعملاء مقارنة بالمنافسين، مما يجعله الخيار المفضل لديهم. يتجسد التمايز من خلال عناصر فريدة مثل تصميم المساحات، تجربة التسوق، العلامة التجارية، الخدمات الإضافية، والتكنولوجيا المستخدمة، مما يعزز من جاذبيته ويمنحه ميزة تنافسية مستدامة.

5. تجربة العميل (Customer Experience)

تشير تجربة العميل (CX) في المراكز التجارية وفقاً لـ (Salleh et al. (2023) إلى الانطباع العام الذي يكوّنه العملاء بناءً على تفاعلاتهم أثناء زيارتهم. وتشمل هذه التجربة جوانب ملموسة، مثل تصميم المركز التجاري، النظافة، وتوفير المرافق مثل مناطق الجلوس والواي فاي، والتي تسهم في راحة العملاء وتعزز تجربتهم. كما تشمل جوانب غير ملموسة، مثل جودة خدمة العملاء، الأجواء العامة للمركز التجاري (الإضاءة، الموسيقى، الروائح)، والتفاعل مع الموظفين، حيث تلعب هذه العوامل دوراً رئيسياً في خلق تجربة إيجابية وجاذبة. يعد تخصيص جانباً مهماً في تجربة العميل، حيث يمكن تحسينها من خلال العروض الترويجية المخصصة، برامج الولاء، والتوصيات المبنية على تفضيلات العملاء، مما يعزز الشعور بالتقدير والانتماء. إضافةً إلى ذلك، يمكن دمج عناصر ترفيهية، مثل العروض الفنية والأنشطة التفاعلية، لجعل تجربة التسوق أكثر متعة وجاذبية. في النهاية، تلعب تجربة العميل دوراً أساسياً في نجاح مراكز التسوق، حيث إن العملاء الراضين

يكونون أكثر ميلاً للعودة، والتوصية بالمركز للآخرين، وزيادة معدل إنفاقهم. لذا، فإن التركيز على تقديم تجربة سلسلة، ممتعة، وشخصية يمكن أن يعزز ولاء العملاء ويضمن نجاح المركز التجاري على المدى الطويل.

ويُعرف الباحث تجربة العملاء، في سياق الدراسة الحالية على أنها المحصلة الكلية لتفاعل العملاء مع العناصر الأساسية ضمن سلسلة القيمة للمركز التجاري، بما يشمل جودة الخدمات، كفاءة العمليات التشغيلية، مستوى التخصيص، وأثر البيئة التجارية على إدراكهم للقيمة. وتتعكس هذه التجربة على مستوى الرضا، ولاء العملاء، والقدرة التنافسية للمركز التجاري، مما يسهم في استدامته ونموه في سوق التجزئة المحلي.

المبحث الثالث: المراكز التجارية

المراكز التجارية، أو ما يُعرف بالمولات، هي منشآت ضخمة مغلقة مصممة لتجارة التجزئة، حيث تُدار من قبل إدارة مركزية متخصصة. وتعتمد المولات على مفهوم الخدمة الذاتية، حيث يتجول المتسوق بحرية لاختيار احتياجاته، على عكس متاجر التجزئة التقليدية التي تتطلب طلب المساعدة. يُعتبر هذا الشكل الحديث من التسوق انعكاسًا لتطور جغرافية التسويق، التي كانت سابقًا تركز على الأسواق الدورية حتى سبعينيات القرن الماضي. وقد ظهرت المراكز التجارية الحديثة لأول مرة في الولايات المتحدة عام 1922، وشهدت تطورًا ملحوظًا عام 1956، ثم أصبحت كندا واحدة من أهم الدول الرائدة في هذا المجال بحلول عام 1997.

مفهوم المركز التجاري

"المول التجاري" هو مصطلح استُحدث في أمريكا الشمالية. كان مصطلح "المول" في الأصل يشير إلى ممر للمشاة مع محلات تجارية على جانبيه ومنذ أوائل الخمسينيات، بدأ هذا المصطلح في التطور بعد أن عرّف المجلس الدولي لمراكز التسوق (ICSC) رسميًا "المول التجاري" (الذي يُعتبر عادةً مرادفًا لـ "المركز التجاري") على أنه "مجموعة من المتاجر وغيرها من المنشآت التجارية التي يتم التخطيط لها وتطويرها وامتلاكها وإدارتها كوحدة واحدة مع توفير مواقف للسيارات في الموقع. وعادةً ما يتم تحديد حجم المركز ووجهته وفقًا لخصائص السوق للمنطقة التجارية التي يخدمها المركز (Chen, Xue, & Sun, 2023).

يُعرّف "المركز التجاري" على أنه "مجمع يضم مجموعة متنوعة من المتاجر، المرافق، والخدمات التي تم تطويرها وامتلاكها وإدارتها من قبل الشركات المعنية. عادةً ما يحتوي على العديد من

أماكن الخدمات التي قد تشمل محلات السوبرماركت، المتاجر المتخصصة، محلات الطعام، بالإضافة إلى مرافق الترفيه، اللياقة البدنية، والترفيهية (Chen, Xue, & Sun, 2023).

تُعرّف أيضاً المراكز التجارية على أنها مجمعات تجارية تضم مجموعة من المتاجر المتجاورة داخل مبنى واحد أو أكثر، مع ممرات مترابطة تتيح للزوار التنقل بسهولة بين المتاجر. وتُعد هذه المراكز محوراً أساسياً في المجتمعات، حيث تلعب دوراً رئيسياً في اقتصاد التجزئة، كما تشكل وجهة اجتماعية مفضلة للمراهقين في مختلف الأماكن (Njoroge, 2016). ومن الناحية المعمارية، يُعرّف المركز التجاري (أو المول) على أنه مساحة تجمع فيها مجموعة متنوعة من الأنشطة التجارية مثل بيع السلع، المطاعم، والخدمات الإدارية والاجتماعية، وكل ذلك في مجمع واحد متكامل، ويتم تحديد حجم المركز التجاري وتوجهه بناءً على خصائص السوق في المنطقة التي يخدمها (صديق، لفايدة، عبد الله، 2021).

وتأسيساً على ما سبق، يرى الباحث أن المركز التجاري عبارة عن كيان اقتصادي متكامل يتكون من مجموعة من المنشآت التجارية المتنوعة، المترابطة ضمن بيئة مصممة لتوفير تجربة تسوق وخدمات متكاملة، حيث تؤثر عوامل مثل تخطيط المساحات، وإدارة العمليات، والاستراتيجيات التسويقية، وسلسلة القيمة الأساسية على قدرته التنافسية في السوق المحلي.

العوامل التي تؤثر على وجود المراكز التجارية وتأثيرها

العوامل التي تؤثر على وجود المراكز التجارية الكبيرة وتأثيرها تشمل عدة جوانب مهمة، أبرز هذه العوامل هي الموقع الواسع للمركز، وتوفير جميع المنتجات تحت سقف واحد، بالإضافة إلى تسهيلات الدفع مثل بطاقات الائتمان والفوترة الإلكترونية. كما يعتبر الترفيه والمتعة، وجود العلامات التجارية المعروفة، والتنوع الكبير في المنتجات من العوامل الأساسية التي تجذب

العملاء. من ناحية أخرى، العوامل التي تعتبر أقل تأثيراً تشمل التوصيل المجاني، الملاءمة لجميع الزبائن، الإعلانات، والخدمات بعد البيع المجانية (Shanmuganandavadivel, 2016).

العوامل الرئيسية لنجاح المراكز التجارية

يتناول الأدب المتعلق بنجاح المراكز التجارية مجموعة واسعة من العوامل التي تسهم في ازدهارها المستدام، ومنها العوامل الآتية:

- **الموقع:** يُعتبر الموقع أحد العوامل الحاسمة، حيث تؤكد الدراسات على أهمية سهولة الوصول، والوضوح البصري، والقرب من الفئات المستهدفة. يلعب الموقع دوراً جوهرياً في أداء المركز التجاري ونجاحه. وفقاً لـ (Kiriri (2019)، فإن اختيار موقع استراتيجي يضمن سهولة وصول عدد كبير من العملاء المحتملين. كما أن توفر طرق النقل الرئيسية وقرب المركز من محطات المواصلات العامة يعزز من راحة الزوار، مما يؤدي إلى زيادة عدد المتسوقين المحتملين وبالتالي ارتفاع المبيعات (Borusiak et al., 2018).

إضافةً إلى ذلك، تُعد التركيبة السكانية والمنطقة المحيطة بالمول من الاعتبارات الأساسية. حيث إن اختيار موقع يتناسب مع احتياجات السوق المستهدف ومستوى الدخل ونمط الحياة يساعد في جذب الفئة المناسبة من العملاء. كما أن وضوح رؤية المركز من الطرق الرئيسية والمعالم البارزة يعد أمراً حيوياً، إذ يساهم ذلك في سهولة التعرف عليه، مما يجذب المزيد من الزوار العابرين ويدفعهم للدخول بشكل عفوي. علاوة على ذلك، فإن اختيار موقع قريب من المناطق ذات الكثافة السكانية العالية أو الأماكن السياحية يمكن أن يزيد من إقبال العملاء ويعزز وجود المركز التجاري (Salleh et al., 2023).

- **تنوع المستأجرين:** يُعد التوزيع الأمثل للمستأجرين عاملاً رئيسياً آخر لنجاح المراكز التجارية، حيث يشير إلى الاختيار الاستراتيجي وتنظيم المتاجر داخل المول بطريقة تحقق تنوعاً وتكاملاً بين المتاجر والخدمات وخيارات الترفيه (Marona & Wilk, 2016). تكمن أهمية التنوع في المستأجرين في قدرته على جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وتحسين تجربة التسوق، وتعزيز حجم المبيعات (Kunc et al., 2015). إن التخطيط الجيد للمستأجرين يضمن توافر مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات وأذواق العملاء المختلفة (Borusiak et al., 2018). من خلال دمج متاجر رئيسية شهيرة مع متاجر متخصصة وعلامات تجارية فريدة، يمكن للمول استقطاب قاعدة عملاء واسعة واستهداف شرائح ديموغرافية مختلفة (Salleh et al., 2023). يخلق هذا التنوع اهتماماً متزايداً ويجذب المتسوقين الباحثين عن تجارب متعددة ومتنوعة (Kushwaha, Satnam, & Chatterjee, 2017). كما أن التوزيع المدروس للمتاجر يساهم في تعزيز التكامل بين المحلات وتشجيع الشراء المتبادل، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يساعد وضع متجر أزياء بالقرب من متجر أحذية، أو مقهى بجانب مكتبة، في تشجيع الزوار على زيارة أكثر من متجر، مما يزيد من مدة بقائهم في المركز التجاري وبالتالي يرفع حجم المبيعات. إضافة إلى ذلك، يمكن للتوزيع الناجح للمستأجرين أن يعزز هوية المول ومكانته السوقية (Porral & Mangín, 2018). فمن خلال دمج علامات تجارية عالية الجودة إلى جانب متاجر مبتكرة، يمكن ترسيخ صورة المركز التجاري كوجهة رئيسية للتسوق الفاخر، مما يساعد في جذب العملاء ذوي الدخل المرتفع ويمنحه ميزة تنافسية في السوق (Salleh et al., 2023).

- **الابتكار:** في ظل التطورات السريعة التي يشهدها قطاع التجزئة، أصبح الابتكار عنصراً بالغ الأهمية للحفاظ على تنافسية مراكز التسوق وضمان نجاحها على المدى الطويل (Akpan,

(Soopramanien, & Kwak, 2020). يلعب الابتكار دورًا محوريًا في تحسين تجربة العملاء من خلال تبني تقنيات وأفكار جديدة تسهم في جعل المول أكثر جذبًا للزوار. كما يتيح الابتكار تطوير استراتيجيات تسويقية جديدة، وتحقيق تكامل بين التسوق التقليدي والتسوق الرقمي، مما يعزز تجربة العملاء ويجذب المزيد من المستهلكين. تعتبر الابتكارات والبيئات التفاعلية من العوامل الأساسية في جذب المتسوقين، إن دمج الشاشات الرقمية، والعروض التفاعلية، وتقنيات الواقع المعزز والواقع الافتراضي داخل المول يمكن أن يرفع مستوى الإثارة والترفيه، مما يجعل تجربة التسوق أكثر متعة وذكاءً. بالإضافة إلى ذلك، تمكن الابتكارات المراكز التجارية من التكيف مع تغيرات سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم (Salleh et al., 2023).

- **المرافق:** تشمل مرافق المراكز التجارية مجموعة متنوعة من الخدمات المصممة لتعزيز راحة الزوار وتسهيل تجربتهم، مما يجعلها وجهات أكثر جاذبية. تُعد مواقف السيارات من أهم هذه المرافق، حيث يساهم توفرها بشكل كافٍ وتنظيمها الجيد في ضمان سهولة الوصول والتنقل داخل المركز التجاري. بالإضافة إلى ذلك، توفر المراكز التجارية مجموعة واسعة من خيارات الطعام، بما في ذلك المطاعم والمقاهي، لتلبية مختلف الأذواق. كما تحرص المراكز على توفير دورات مياه نظيفة ومرافق مخصصة لتغيير ملابس الأطفال، إلى جانب مناطق جلوس مريحة تتيح للمتسوقين الاسترخاء أثناء جولتهم. وتعزز مراكز خدمة العملاء تجربة التسوق من خلال تقديم المعلومات والمساعدة اللازمة، مما يضمن تجربة سلسة وممتعة للجميع (Salleh et al., 2023).

التحديات التي تواجه المراكز التجارية

يواجه قطاع تجارة التجزئة في المراكز التجارية تحديات كبيرة نتيجة لعدة عوامل، من بينها وصول هذا القطاع إلى مرحلة النضج، والأزمات الاقتصادية، واشتداد المنافسة مع تجار التجزئة عبر الإنترنت. وقد أسهمت هذه العوامل في تراجع بعض المراكز التجارية وانخفاض معدلات ربحيتها في العديد من الدول المتقدمة. خلال العقد الماضي، شهدت الولايات المتحدة وأوروبا تراجعاً ملحوظاً في أداء العديد من المراكز التجارية. تعود هذه الأزمة إلى عدة عوامل رئيسية، من أبرزها دورة حياة مراكز التسوق، حيث وصلت العديد منها إلى مرحلة النضج، مما زاد من حدة المنافسة في قطاع التجزئة وقلل من جاذبيتها أمام المستهلكين. كما أن التحول الكبير نحو التسوق الإلكتروني لعب دوراً أساسياً في تراجع الإقبال على المراكز التجارية، نظراً لما يوفره من خيارات واسعة، وأسعار تنافسية، وخدمات توصيل سريعة. إضافة إلى ذلك، ساهمت التحديات الاقتصادية العالمية في تفاقم الوضع، حيث أدت الأزمات المالية إلى تراجع الإنفاق الاستهلاكي وإغلاق العديد من المراكز التجارية في مختلف الدول (Calvo-Porrall & Lévy-Mangin, 2019).

في السياق الفلسطيني، يواجه قطاع تجارة التجزئة بشكل عام في الضفة الغربية تحديات متزايدة نتيجة للعدوان الاسرائيلي المستمر والقيود الإسرائيلية المشددة. أدت الإغلاقات المتكررة والحواجز العسكرية إلى تعطيل حركة البضائع والأفراد، مما أثر سلباً على النشاط التجاري. وفقاً لتقرير نشرته العربية، ارتفع معدل البطالة في الضفة الغربية إلى 32% في الربع الرابع من عام 2023، مقارنةً بـ 13% في الربع الثالث من العام نفسه (العربية، 2024)، ووفقاً لتقرير صادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، فإن القيود والعوائق المفروضة تعرقل التجارة وتؤثر على الاقتصاد الفلسطيني (الأونكتاد، 2014).

بالإضافة إلى ذلك، شهد الاقتصاد الفلسطيني انكماشًا كبيرًا، حيث انخفض الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 22% خلال عام 2023 وفقًا لتقرير القاهرة نيوز (القاهرة نيوز، 2024). وأدت القيود المفروضة على التنقل والتجارة إلى زيادة تكاليف النقل وتأخير تسليم البضائع، مما أثر على توفر المنتجات في الأسواق المحلية. هذه العوامل مجتمعة أدت إلى تراجع أداء قطاع التجزئة في الضفة الغربية، مما يستدعي تدخلات عاجلة لدعم الاقتصاد المحلي والتخفيف من آثار الصراع (لوموند، 2024).

فيما يتعلق بالمراكز التجارية في الضفة الغربية، فإنها تواجه تحديات إضافية نتيجة لهذه القيود. يشير تقرير صادر عن البنك الدولي إلى أن حالة عدم اليقين السياسي والقيود المفروضة على الحركة تعيق استثمارات القطاع الخاص، مما يؤثر على تطوير المراكز التجارية والبنية التحتية التجارية (البنك الدولي، 2015). ومع ذلك، تسعى بعض المراكز التجارية إلى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تبني استراتيجيات مميزة، وتشير الدراسات إلى أن تجزئة السوق إلى شرائح محددة تُعتبر من الأدوات الاستراتيجية القادرة على خلق التنافسية، وقد كثرت في الآونة الأخيرة دراسات التجزئة في قطاع السياحة (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس"، 2015). على سبيل المثال، تقوم بعض المراكز بتقديم عروض ترويجية تستهدف شرائح محددة من المستهلكين، وتنظيم فعاليات ثقافية وترفيهية لجذب المزيد من الزوار. علاوة على ذلك، فإن تطوير التجارة الإلكترونية يُعتبر فرصة لتعزيز الميزة التنافسية لمراكز التسوق. أشار تقرير صادر عن منتدى فلسطين للسياسات العامة إلى أن تنظيم التجارة الإلكترونية في فلسطين يمكن أن يفتح آفاقًا جديدة للتجارة ويعزز من قدرة المراكز التجارية على الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء (منتدى فلسطين للسياسات العامة، 2020).

تصنيف المراكز التجارية

يمكن تصنيف المراكز التجارية بناءً على ما إذا كانت تقع في مبنى واحد أو عدة مبانٍ متصلة. ينقسم التصنيف إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى هي المراكز التجارية المعزولة أو المنفصلة (Strip Centers)، والتي عادة ما توفر مواقف سيارات مباشرة أمام المتاجر، لكن لا تحتوي على ممرات مغطاة تربط بين المحلات. الثانية هي المراكز التجارية المغطاة (Enclosed Shopping Malls)، والتي توفر للمستهلكين خدمات تسويقية متكاملة ضمن منطقة مغلقة، محمية من الطقس، بحيث تكون دافئة في الشتاء ومكيفة في الصيف (صديق، لفايدة، عبد الله، 2021). وفقاً لدراسة (Chen, Xue, and Sun (2023)، يتم تصنيف المولات إلى عدة أنواع رئيسية وفقاً لمعايير المجلس الدولي لمراكز التسوق (ICSC)، والتي تشمل التصنيفات الآتية:

المولات متعددة الأغراض: (General-Purpose Malls)

1. المول الإقليمي الفائق (Super-Regional Mall)

- يشبه المول الإقليمي، ولكنه يوفر تنوعاً أوسع.
- المساحة +75,000 م²
- عدد المتاجر +80-100
- أمثلة على المتاجر الكبيرة: المتاجر الكبرى، تجار التجزئة الشاملون، متاجر الملابس، دور السينما، والمطاعم الكبرى
- نطاق الخدمة 40-8 كم

2. المول الإقليمي (Regional Mall)

- يركز على المنتجات العامة أو الأزياء، وعادةً ما يكون مغلقاً مع متاجر تواجه الداخل.
- المساحة 35,000-75,000 م²
- عدد المتاجر 40-80
- أمثلة على المتاجر الكبرى: متجر شامل، متجر أزياء، سينما، مطاعم
- نطاق الخدمة 25-8 كم

3. المول المجتمعي (Community Center)

- يوفر المنتجات العامة أو الأساسية للمجتمع المحلي.
- المساحة 10,000-35,000 م²
- عدد المتاجر 15-40
- أمثلة على المتاجر الكبرى: سوبرماركت، متجر أزياء، متجر إلكترونيات
- نطاق الخدمة 10-5 كم

المولات المتخصصة: (Specialized-Purpose Malls)

4. مول الطاقة (Power Center)

- يضم متاجر ضخمة متخصصة في فئات معينة مثل الإلكترونيات أو الأثاث.
- المساحة +25,000-50,000 م²
- أمثلة على المتاجر الكبرى: متاجر تحسين المنزل، متاجر الجملة، متاجر الأزياء
- المخفضة
- نطاق الخدمة 15-8 كم

5. مول المصانع المخفضة (Factory Outlet Mall)

- يحتوي على متاجر منافذ تبيع منتجات العلامات التجارية بأسعار مخفضة.
- المساحة +35,000-4,500م²
- أمثلة على المتاجر الكبرى: متاجر التخفيضات، المتاجر الكبرى، تجار التجزئة الشاملون
- نطاق الخدمة 120-40كم

6. المولات الترفيهية/السياحية (Theme/Festival Mall)

- تحتوي على مزيج من التسوق والترفيه وتتميز بتصميمات فريدة أو ذات طابع معين.
- المساحة +25,000-7,500م²
- أمثلة على المتاجر الكبرى: متاجر الملابس، المتاجر الكبرى، وجهات الترفيه
- نطاق الخدمة 120-40كم

أنواع تكوين المولات: (Physical Configurations)

- المولات المغلقة: (Enclosed Malls) مولات داخلية مكيفة.
 - المولات المفتوحة: (Open-Air Malls) تشمل منافذ بيع مفتوحة وشوارع تسوق.
 - المولات الهجينة: (Hybrid Malls) تجمع بين العناصر المغلقة والمفتوحة.
- يُقدم الجدول (2-4) تصنيفاً شاملاً للمراكز التجارية (المولات) وفقاً لمعايير المجلس الدولي لمراكز التسوق (ICSC)، مع توضيح خصائصها النموذجية. يستعرض الجدول الفروقات بين أنواع المراكز التجارية من حيث المساحة، وعدد المتاجر، إضافةً إلى طبيعة المنتجات والخدمات

المقدمة. يساعد هذا التصنيف في تحديد الفروقات الجوهرية بين مختلف أنواع المولات، مما يساهم

في فهم أعمق لدورها في السوق وتأثيرها على سلوك المستهلكين.

الجدول (2-4): تصنيف المراكز التجارية (المولات) وخصائصها النموذجية

| Types | Definition | Retail Area (m ²) | No. of Tenants | No. and Type of Anchors | Trade Area Size |
|----------------------------------|--|-------------------------------|----------------|--|-----------------|
| <i>General-Purpose Malls</i> | | | | | |
| Super-Regional Mall | Similar in concept to regional malls, but offering more variety and assortment. | 75,000 + | 80–100+ stores | Typically, 3+ Anchors <ul style="list-style-type: none"> • Full-line department store • Mass merchant • Discount department store • Fashion apparel store • Mini-anchor • Cineplex or other large-scale entertainment attraction • Food-and-beverage service cluster | 8–40 km |
| Regional Mall | General merchandise or fashion-oriented offerings. Typically, enclosed with inward-facing stores connected by a common walkway. Parking is usually constructed underground or surrounds the outside perimeter. | 35,000 – 75,000 | 40–80 stores | Typically, 2+ Anchors <ul style="list-style-type: none"> • Full-line department store • Mass merchant • Discount department store • Fashion apparel store • Mini-anchor • Cineplex or other large-scale entertainment attraction • Food-and-beverage service cluster | 8–25 km |
| Community Center | General merchandise or convenience-oriented offerings. Narrower range of apparel and other soft goods offerings than regional malls. | 10,000 – 35,000 | 15–40 stores | Typically, 2+ Anchors <ul style="list-style-type: none"> • Department store • Fashion apparel store • Discount specialty store (toys, books, electronics, home improvement/ furnishings or sporting goods, etc.) • Supermarket • Food-and-beverage service cluster | 5–10 km |
| <i>Specialized-Purpose Malls</i> | | | | | |
| Power Center | Category-dominant anchors, including discount department stores, off-price stores, and wholesale clubs, with only a few small tenants. | 25,000 – 50,000 + | N/A | Typically, 3+ Anchors <ul style="list-style-type: none"> • Category killers, such as home improvement • Discount department • Warehouse club • off-price stores • Wholesale clubs | 8–15 km |
| Factory Outlet | Manufacturers' and retailers' outlet stores selling brand-name goods at a discount. | 4,500 – 35,000 + | N/A | Unspecified # of Anchors <ul style="list-style-type: none"> • Full-line department store • Mass merchant • Discount department store • Fashion apparel store | 40–120 km |
| Theme/Festival | Leisure, tourist, retail, and service-oriented offerings with entertainment as a unifying theme. Often in urban areas, they may be adapted from older – sometimes historic – buildings, and part of a mixed-use project. | 7,500 – 25,000 + | N/A | Unspecified # of Anchors <ul style="list-style-type: none"> • Full-line department store • Mass merchant • Discount department store • Fashion apparel store | 40–120 km |

المصدر: Shopping–Center Classification and Typical Characteristics

(2017) issued by ICSC adapted by (Chen, Xue, & Sun, 2023)

تحديد المراكز التجارية محل الدراسة

اعتمد الباحث في تحديد المراكز التجارية المبحوثة في هذه الدراسة على التصنيف الذي قدمه (Chen, Xue, and Sun (2023)، والذي يستند إلى معايير المجلس الدولي لمراكز التسوق . (ICSC) وترتكز الدراسة الحالية على المراكز التجارية متعددة الأغراض، مع تسليط الضوء على المولات الإقليمية (Regional Malls) ، التي تتميز بتركيزها على المنتجات العامة أو الأزياء، وتصميمها المغلق الذي تتجه فيه واجهات المتاجر نحو المساحات الداخلية للمركز.

وفقًا للتصنيف المعتمد، تتراوح مساحة المولات المبحوثة في هذه الدراسة بين 35,000 و75,000 متر مربع، وتضم ما بين 40 إلى 80 متجرًا. وبناءً على هذه المعايير، تم تحديد المراكز التجارية الواقعة في محافظة رام الله والبيرة والتي تنطبق عليها شروط الدراسة.

يقدم الجدول (5-2) نظرة شاملة على المراكز التجارية (المولات) المبحوثة، موضحًا البيانات الأساسية التي أدت إلى اعتمادها وفق معايير المجلس الدولي لمراكز التسوق (ICSC) ، يشمل الجدول معلومات حول المساحة الإجمالية لكل مول، وعدد المحلات التجارية، إضافة إلى عدد العاملين فيها.

الجدول (5-2): المراكز التجارية (المولات) المبحوثة والبيانات التي أدت لاعتمادها وفق معايير

المجلس الدولي لمراكز التسوق. (ICSC)

| عدد المحلات التجارية | المساحة (م ²) | عدد العاملين | المول |
|----------------------|---------------------------|--------------|------------|
| 26 متجرًا | 45,000 | 64 موظفًا | مزايا مول |
| 115 متجرًا | 68,000 | 126 موظفًا | لاكاسا مول |
| 165 متجرًا | 90,000 | 371 موظفًا | أيكون مول |

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على البيانات والمصادر الثانوية

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول الباحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء إطار نظري متكامل والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات. وقد تم تصنيف الدراسات إلى قسمين رئيسيين: **الدراسات العربية والدراسات الأجنبية**، مع مراعاة ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك لضمان تقديم رؤية واضحة حول تطور البحث في هذا المجال.

الدراسات العربية

دراسة العيداني (2024) "دور تحليل سلسلة القيمة في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات

الأعمال: دراسة حالة شركة التأمين CAAT، وكالة تيسمسيلت في الجزائر".

استهدفت هذه الدراسة تحليل دور تحليل سلسلة القيمة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، مع التركيز على شركة التأمين الجزائرية CAAT في وكالة تيسمسيلت. تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنظمات المتنافسة، مثل الشركة محل الدراسة، تعاني من ارتفاع التكاليف، مما يؤثر على أدائها التنافسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بجمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبيانات، ثم معالجة هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت النتائج أن تحليل سلسلة القيمة يمكن أن يساهم في تحديد مكان القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، مما يساعد في تخفيض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية. أوصت الدراسة بضرورة استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة بشكل فعال لتحديد الأنشطة الأساسية وغير الأساسية في المنظمة، والعمل على تحسين الأنشطة الضرورية وزيادة الكفاءة التشغيلية من أجل تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات.

دراسة (حمزة ويوسف، 2024) "دور التحليل الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بشركة ماكدونالدز بالمملكة العربية السعودية."

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التحليل الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بشركة ماكدونالدز في المملكة العربية السعودية. تمثلت مشكلة الدراسة في أن مستويات تحقيق الميزة التنافسية في الشركة لا تزال تحتاج إلى تطوير وتحسين مستمر، وقد يسهم التحليل الاستراتيجي في تحسين هذه المستويات من خلال جودة التحليل البيئي وتخطيط استراتيجيات الشركة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، واختبرت عدة فرضيات تتعلق بالعلاقة بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحليل الفرص والتحديات، وتحقيق الميزة التنافسية. أظهرت النتائج أن التحليل الاستراتيجي يسهم بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وأكدت على ضرورة إشراك جميع العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية وتحليل الفرص، والتحديات، ونقاط القوة والضعف. كما أوصت الدراسة بضرورة تحليل نقاط القوة والضعف في الشركة وبناء سياسات وخطط فعالة للميزة التنافسية وفق المعايير الدولية للجودة والتميز. كما تمكنت الدراسة من تقديم مجموعة من التوصيات التي تضمنت تحسين مشاركة الموظفين في مراحل التحليل الاستراتيجي وبناء بيئة عمل تشاركية تسهم في تحسين الأداء التنافسي لشركة ماكدونالدز في المملكة العربية السعودية.

دراسة هزاع (2024) "أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن."

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. تمثلت مشكلة الدراسة في أن العديد من الجامعات في اليمن تحتاج إلى تعزيز مرونتها الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. اعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت 291 مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية. أظهرت النتائج أن أعلى ممارسة للمرونة الإستراتيجية كانت في بعد مرونة الموارد، بينما كانت أقلها في بعد المرونة التنافسية. كما أكدت الدراسة على أن هناك قصوراً في توليد الخيارات الإستراتيجية لمواجهة التهديدات ودعم المبدعين في الجامعات المبحوثة. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير شبكات الاتصالات الداخلية وتعزيز العلاقات مع المؤسسات الأخرى لتحسين المرونة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة (صالح، 2024) "مساهمة سلسلة القيمة في تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة".

تناولت الدراسة أهمية تطبيق مدخل سلسلة القيمة باعتباره أداة استراتيجية حديثة تساعد المؤسسات على تحقيق المزايا التنافسية من خلال التفوق في التميز أو تقليل التكاليف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وخلصت إلى أن سلسلة القيمة تسهم بشكل كبير في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات من خلال عدة أساليب، مثل تحليل الأنشطة الأساسية والداعمة، تحسين العمليات، والتركيز على احتياجات العملاء. كما اقترحت الدراسة ضرورة تبني مدخل سلسلة القيمة داخل المؤسسات، بالإضافة إلى توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيقه بشكل فعال. قدمت الدراسة توصيات تهدف إلى تعزيز تطبيق سلسلة القيمة في المؤسسات من خلال تحسين الثقافة التنظيمية وتوفير الكفاءات والموارد اللازمة لضمان التطبيق الصحيح.

دراسة (دكروري، وآخرون، 2024) "تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية

المستدامة: بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة في الفنادق بمحافظة القاهرة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات

من العاملين في الفنادق ذات التصنيف خمسة، وثلاثة نجوم في القاهرة. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بشكل إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، من خلال التكامل بين أبعاد التحول الرقمي. كما وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والعاملين في الفنادق ذات التصنيف خمسة نجوم والثلاثة نجوم، حيث كانت اتجاهات العاملين في الفنادق الخمس نجوم أكثر توافقاً مع تبني التقنيات الرقمية. أوصت الدراسة بضرورة استثمار الفنادق في تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية، وتطوير برامج تدريب مستمرة، وتشجيع الابتكار من خلال التعاون مع شركات التكنولوجيا الناشئة.

دراسة (خليفة والعمر، 2023) "سلسلة القيمة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تحليلية".

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية استخدام منهج سلسلة القيمة لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان. تمثلت مشكلة الدراسة في أهمية تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من خلال تبني منهج سلسلة القيمة، بما يمكنها من تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، ومواكبة التقدم المستمر في هذا القطاع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استعراض المفاهيم والتاريخ والاستراتيجيات المرتبطة بالميزة التنافسية وسلسلة القيمة. كما تناولت الدراسة أهم النماذج العالمية لسلسلة القيمة في مؤسسات التعليم العالي. أظهرت النتائج أن تبني منهج سلسلة القيمة يسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في عمان، ويتيح لها تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي ومواكبة التحديات العالمية في هذا القطاع. كما أوصت الدراسة بتبني برامج حديثة لتطوير المهارات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال التعاون مع مستشارين دوليين، وتطوير التشريعات الجامعية والبنية التحتية، والمشاركة في المشاريع الوطنية.

دراسة (العزاوي، 2023) "تحليل أبعاد الميزة التنافسية - بحث تطبيقي في شركة الصناعات الخفيفة في بغداد - العراق"

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد الميزة التنافسية للموارد البشرية في شركة الصناعات الخفيفة، وتحليلها، وتشخيص المتغيرات التي تحدد كل بُعد بعد تحليل العلاقات بينها. وتناول البحث أربعة محاور رئيسية، حيث خصص المحور الأول للمنهجية البحثية متضمنًا مشكلة البحث وأهدافه، والفروض، وأدوات التحليل المستخدمة. أما المحور الثاني فقد ركز على الجانب النظري من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع. وشمل المحور الثالث التحليل التطبيقي باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، بينما استعرض المحور الرابع أبرز النتائج والتوصيات. وقد خلصت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تعد عنصرًا فاعلاً في تحقيق الأداء الأمثل وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات المختلفة، مما يستلزم البحث المستمر في كيفية زيادة فعالية هذه الموارد لتحقيق التميز المستدام في الأداء. بناءً على النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تؤكد على ضرورة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستراتيجيات التنافسية في الشركة لضمان استدامة الأداء المتميز.

دراسة (صابون، 2023) "تحليل سلسلة القيمة لمحصول الفول السوداني المنتج في الزراعة المطرية بمحمية القوز - ولاية جنوب كردفان - السودان لموسم 2022/2021".

هدفت الدراسة إلى تحليل سلسلة القيمة الخاصة بمحصول الفول السوداني المنتج في الزراعة المطرية بمنطقة محمية القوز، ولاية جنوب كردفان، السودان، لموسم 2022/2021، بدءًا من المنتج المحلي وصولاً إلى المستهلك النهائي. وركزت الدراسة على تحديد الجهات الفاعلة الرئيسية في سلسلة القيمة، وتحليل العلاقات الرأسية والروابط التي تتحكم في العمليات داخل السلسلة من مختلف الجوانب. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية شاملة، حيث تم جمع البيانات من

المزارعين، والتجار، والمصنعين، والمسؤولين الحكوميين العاملين في مجال الزراعة والتجارة، وذلك من خلال استبيانات ومقابلات ميدانية. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لسلسلة القيمة على تحسين الإنتاجية وتعزيز القيمة السوقية للقول السوداني، كما بينت أن تطوير مراحل سلسلة القيمة، من الإنتاج والتجميع إلى التسويق والتصدير، يسهم في زيادة تنافسية المحصول في الأسواق المحلية والدولية. كما توصلت الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه سلسلة القيمة: تشمل نقص البنية التحتية، وغياب السياسات الفعالة لدعم المنتجين، وضعف التنسيق بين الجهات الفاعلة في السلسلة. وأكدت النتائج على ضرورة تعزيز الاستثمارات في قطاع تكنولوجيا الزراعة والتصنيع، وتحسين جودة العمليات في جميع مراحل سلسلة القيمة لرفع القدرة التنافسية للقطاع الزراعي بشكل عام. وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها العمل على تحسين جودة الخدمات اللوجستية والتخزينية، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لدعم المنتجين والمصدرين، إضافة إلى تطوير نظم المعلومات الزراعية لضمان كفاءة العمليات وتحقيق أقصى قيمة اقتصادية لمحصول الفول السوداني. كما اقترحت الدراسة تطبيق نموذج تحليل سلسلة القيمة على قطاعات زراعية أخرى لدراسة أثرها على التنافسية الاقتصادية.

دراسة (عبد العال، 2023) "قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية."

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك التجارية بمحافظتي القاهرة والجيزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من 60 فقرة وتوزيع 384 استمارة استقصاء على العاملين بالبنوك، وتم استلام 357 استمارة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي كان له أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في البنوك

التجارية، خاصة في أبعاد الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، والشراكة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الذكاء الاستراتيجي داخل البنوك من خلال برامج سنوية تركز على أبعاده المختلفة وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين. كما أوصت بإنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي داخل البنوك لتحسين الأداء التنافسي.

دراسة (صلاح وآخرون، 2023) "دور إدارة اللوجستيات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في جمهورية مصر العربية "

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة اللوجستيات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الغذائية في جمهورية مصر العربية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في القسم النظري، حيث تم استقراء وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة اللوجستيات بهدف وضع مرجعية علمية تدعم موضوع البحث. كما استخدم الباحثون المنهج الاستنباطي لإجراء الدراسة الميدانية، التي تضمنت تحليل العلاقة بين إدارة اللوجستيات وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية لهذه المنظمات. تم اختبار فرضية الدراسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وأظهرت النتائج وجود ارتباط طردي ذي دلالة معنوية بين إدارة اللوجستيات والميزة التنافسية، مما يدعم الفرضية القائلة بأن "هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لإدارة اللوجستيات على الميزة التنافسية في الشركات موضوع البحث. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من تأثير جوهري على تحقيق الميزة التنافسية، مما يسهم في تحسين أداء المنظمات الغذائية وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

دراسة (عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله والناجي محمد عبد الرحيم محمد، 2022) "دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة دال الغذائية."

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة دال الغذائية، من خلال دراسة العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية السائدة والميزة التنافسية في قطاع

المواد الغذائية في السودان. تمثلت مشكلة الدراسة في مدى قدرة الشركات على صياغة استراتيجيات تسويقية فعالة ومرنة، تساعد في تحقيق أهدافها مقارنة مع المنافسين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي لاختبار العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية. أظهرت النتائج أن الشركة تستخدم سياسات تمييز لمنتجاتها، وتعمل على خفض التكاليف الصناعية والإدارية لضمان المنافسة، كما أنها تبتكر في تصميم المنتجات وتطور أساليب التسعير استجابة لمتغيرات السوق. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها خفض تكلفة المواد المستخدمة في الإنتاج، والتمييز بين المنتجات لخلق صورة ذهنية إيجابية لدى المستهلك. وقد قدمت الدراسة توصيات عملية لتحسين القدرة التنافسية لشركة دال الغذائية في السوق السوداني.

دراسة (الغرباوي وآخرون، 2021) "اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة أور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد النظرية لسلسلة القيمة الخضراء، التي تشمل (البحث والتطوير الأخضر، التصميم الأخضر، التصنيع الأخضر، التسويق الأخضر، والخدمات الخضراء) بالإضافة إلى أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في (الجودة، الإبداع، الابتكار، التكلفة، الاستجابة للزبون)، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين سلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة. قام الباحث بتوزيع (54) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في شركة أور العامة، واستخدم المنهج الاستقرائي والتحليل الوصفي لاختبار فرضيات البحث. تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام مقاييس مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط سبيرمان). أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين تبني مبادئ سلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية المستدامة،

حيث تبين أن الوحدات الاقتصادية التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لابد أن تأخذ الجانب البيئي في اعتباراتها ضمن استراتيجيات الإنتاج والتوزيع. كما أوصى الباحث بضرورة تطبيق مبادئ سلسلة القيمة الخضراء في الوحدات الاقتصادية لزيادة قدرتها التنافسية، مع التركيز على تعزيز الوعي البيئي وجعل ذلك جزءاً من العمليات التشغيلية اليومية.

دراسة (لغصم، والزعبي، 2020) "أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة - دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى البحث في التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد التوجه الاستراتيجي على إمكانية تحقيق الميزة التنافسية، مع توسيط استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من العاملين في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت العينة 466 مشاركاً من أربع جامعات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار صحة الفرضيات المعتمدة. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية، حيث كان البعد الاستباقي والبعد المستقبلي من أكثر المتغيرات إسهاماً في تحديد هذا التأثير. كما تبين أن التوجه الاستراتيجي يؤثر على استراتيجيات الريادة، باستثناء البعد الدفاعي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن استراتيجيات الريادة تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية، حيث كان بعد الإبداع من أكثر العوامل المؤثرة. وأكدت الدراسة وجود تأثير غير مباشر للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية عند توسيط استراتيجيات الريادة .

دراسة (عظيمي ومانع، 2020) "سلسلة القيمة أنموذجاً لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية: حالة بنك بيت التمويل الكويتي".

هدفت الدراسة إلى تحليل الأنشطة المنتجة للقيمة في البنوك الإسلامية، التي تؤدي إلى التفوق على المنافسين من خلال امتلاكها لمزايا تنافسية تكسبها خاصية التميز من وجهة نظر العملاء. تم استخدام نموذج سلسلة القيمة كأداة لتحليل الأنشطة المنتجة للقيمة. تمثلت مشكلة الدراسة في خصوصية البنوك الإسلامية التي تلتزم بضوابط الشريعة الإسلامية وتعمل في بيئة بنكية ومالية تنافسية لا تراعي خصوصيتها، مما يجعل تحديد الأنشطة المنتجة للقيمة أمراً صعباً. ركزت الدراسة على بنك بيت التمويل الكويتي، الذي يعد من أهم البنوك الإسلامية في العالم وأفضلها أداءً في عام 2018. توصلت الدراسة إلى أن بنك بيت التمويل الكويتي استطاع تحقيق ميزة تنافسية في القطاعين البنكي المحلي والعالمي من خلال أنشطة أساسية وأخرى داعمة منتجة للقيمة، ويرجع الفضل في ذلك إلى خصوصية الشريعة المرفقة بهذه الأنشطة.

دراسة (قباجة وجرادات، 2020) "أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الابتكار على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية العاملة في المحافظة، وتم اختيار عينة قصدية من المديرين وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الأقسام في هذه الشركات. لجمع البيانات، وزعت 80 استبانة، استُعيد منها 70 استبانة صالحة للتحليل.

أظهرت النتائج أن الابتكار مسؤول عن 82.7% من التباين في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة. كما توصلت الدراسة إلى أن الابتكار في مجال المنتج

يسهم في زيادة الميزة التنافسية بنسبة 75.2%، بينما يسهم الابتكار في مجال العمليات في زيادتها بنسبة 83.3%.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركات الصناعية، مع التركيز على تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية كوسيلة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

دراسة (عوادي ومراوي، 2020) "دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية -مركب الملح لوطاية- بسكرة".

هدفت الدراسة إلى استعراض أسلوب وأداة من أدوات التحليل الاستراتيجي للتكلفة، وهي سلسلة القيمة، حيث تم تتبع الأنشطة التي تخلق قيمة للمنتج عبر جميع المراحل من جمع المواد الأولية حتى التسليم النهائي للمنتج أو الخدمة. اعتمدت الدراسة على تحليل سلسلة القيمة لتحسين كفاءة أنشطة المؤسسة الوطنية -مركب الملح لوطاية- بسكرة، وتحديد المواضيع التي يمكن فيها زيادة القيمة أو تخفيض التكلفة بهدف تحقيق الميزة التنافسية عن طريق اختيار الأنشطة المفيدة استراتيجياً. أظهرت النتائج أن استخدام سلسلة القيمة يعزز من كفاءة الأنشطة ويسهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أكدت على أهمية تحسين أداء الأنشطة من خلال تركيز التحليل على القيم المضافة والتكاليف لتحديد أفضل السبل لتحقيق التميز التنافسي.

دراسة (نصور وإبراهيم، 2020) "دور رجال البيع في بناء الميزة التنافسية لمتاجر التجزئة: دراسة حالة مول سيتي سنتر في محافظة اللاذقية"

استهدفت الدراسة تحليل تأثير دور رجال البيع في بناء الميزة التنافسية لمتاجر التجزئة من خلال دراسة حالة لمول "سيتي سنتر" في محافظة اللاذقية، حيث تم الاعتماد على استبانة باستخدام مقياس ليكرت خماسي الاتجاه، وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 160 مستهلكاً قاموا

بالشراء من المول. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للبيانات الاسمية والرتبية، مع تطبيق اختبارات الصدق والثبات لضمان ملاءمة الاستبانة لأهداف البحث، بالإضافة إلى اختبارات الفروق بين المتوسطات. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم رجال البيع وأخلاقهم وسلوكهم وبين بناء الميزة التنافسية لمتاجر التجزئة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين قدرات رجال البيع ومهاراتهم وبين الميزة التنافسية. كما تبين أن هناك اختلافاً في نسبة تأثير كل بعد من أبعاد دور رجال البيع في بناء الميزة التنافسية، حيث احتلت القيم والأخلاق والسلوك المرتبة الأولى من حيث التأثير، تليها القدرات والمهارات. بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز فعالية رجال البيع وزيادة كفاءتهم، الأمر الذي يسهم في تحسين الموقع التنافسي لمتاجر التجزئة.

دراسة (عبد الله، 2019) "تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية- مصر"

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق مدخل سلسلة القيمة، في ضوء بعض النماذج العالمية. تمثلت مشكلة الدراسة في سعي المؤسسات التعليمية في مصر إلى تعزيز قدرتها التنافسية عبر تطبيق استراتيجيات مبتكرة تستند إلى سلسلة القيمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الميزة التنافسية في التعليم العالي باستخدام نماذج عالمية لتطبيق سلسلة القيمة. شملت الدراسة أربعة محاور رئيسية، أولها تناول الإطار المفاهيمي للفكر الاستراتيجي حول الميزة التنافسية في التعليم العالي، ثم انتقلت إلى تحليل سلسلة القيمة وأبعادها في سياق التعليم العالي. كما تناولت الدراسة أبرز النماذج العالمية في تطبيق سلسلة القيمة في المؤسسات التعليمية. أظهرت النتائج أن تطبيق مدخل

سلسلة القيمة يسهم في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا المدخل لتحقيق الاستدامة التنافسية في الجامعات.

دراسة (عريبه وزايد، 2019) "التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة - دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة."

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة استخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية. تعتمد هذه التقنية على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة للكشف عن العناصر المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة مكونة من 98 عاملاً في الملبنة. أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتحقيق التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث يُسهم هذا التحليل في تحسين الأداء التنافسي من خلال التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة، وتطوير الأساليب الإدارية، والاعتماد على استراتيجيات أكثر حداثة. توصلت الدراسة إلى أن تحليل سلسلة القيمة يُعد من الأدوات الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام هذه التقنية وتحقيق التميز التنافسي. كما أكدت الدراسة على أن تحليل سلسلة القيمة يساعد في تخفيض التكاليف وتحقيق تميز المنتج، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحسين أدائها التنافسي.

دراسة (عبيدة شلباب، 2019): (سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة، شركة المراعي السعودية)

هدفت الدراسة إلى التعريف بالمفاهيم والأسس المرتبطة بسلسلة القيمة وكيف يتم تطبيقها على مستوى المؤسسة في السعودية، وكذلك تحديد دورها في تحسين الأداء العام من خلال بعض

المؤشرات الهامة في هذا المجال. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة لتحقيق أهدافها، ومن جانب آخر عملت الدراسة على توضيح كيفية التطبيق العملي للمفاهيم والأسس المرتبطة بسلسلة القيمة على مستوى شركة المراعي السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة تحديد أهمية التطبيقات المعاصرة لسلسلة القيمة في تحسين الأداء العام لشركة المراعي السعودية، خصوصاً فيما يتعلق بالإجراءات المرتبطة بالتكلفة.

دراسة (قوفي، عياش، وزوبير، 2019): (استراتيجية سلاسل القيمة العربية: نحو تكامل صناعي تجاري في ظل منطقة التجارة الحرة العربية)

هدفت الدراسة الى تحديد عناصر الاستفادة من حركة سلاسل القيمة العربية في دعم التعاون الصناعي والتجاري بين هذه الدول، من خلال أنشطة اقتصادية تقوم بشكل أساسي على التخصص الدولي، والاستفادة من المزايا النسبية والقدرة التنافسية العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي تم تطبيقه لتحليل سلاسل القيمة الموحدة للدول العربية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أنها اقترحت ضرورة وجود تخصص دولي في الصناعات المماثلة بين البلدان العربية، حيث يتم التركيز على توزيع وظائف سلسلة القيمة بين هذه البلدان لتكون زراعة المواد في البلاد ذات الميزة النسبية المناسبة للزراعة، والتصميم في البلاد العربية ذات مراكز التصميم المتقدمة. وبذلك فإن فرض التخصص وتقسيم فرص العمل الأكبر تستفيد منه منطقة التجارة الحرة في عملية التجميع النهائي.

دراسة (ملوكي، وآخرون 2018): (امكانية تطبيق نموذج سلسلة القيمة على المؤسسة- دراسة حالة، مؤسسة البناء المعدني في جنوب الجزائر)

هدفت الدراسة إلى إثبات إمكانية تطبيق نموذج سلسلة القيمة على أي مؤسسة، ونقل النموذج المقترح من الإطار المفاهيمي إلى الإطار التطبيقي، بدءاً بدراسة سلسلة القيمة وتطوير نظرياتها

وإبراز علاقتها بتعظيم القيمة. ثم بتحديد نموذج سلسلة القيمة وإبراز الغرض من تطبيقه على مؤسسة تمثل الكشف عن الأنشطة التي تخلق القيمة. بالاعتماد على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وداعمة كما دعى بورتر، وبعد ذلك يتم تحديد الأنشطة عالية التكلفة لتقليلها. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي بإجراء دراسة حالة استهدفت مؤسسة البناء المعدني في جنوب الجزائر حيث تم تطبيق الدراسة الميدانية. وتمثلت إحدى النتائج الرئيسية للدراسة في إثبات إمكانية تطبيق نموذج سلسلة القيمة على المؤسسة المستهدفة.

دراسة (بوغرة ، 2017): (دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة)

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحليل سلسلة القيم، وهي أداة استراتيجية تساعد في فهم الأنشطة التي تسهم في توليد القيمة للمؤسسة ولعملائها. اعتمدت الدراسة على تحليل حالة مؤسسة "Pizza Méga La" في ولاية قسنطينة الجزائرية، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق مفهوم سلسلة القيم كان الأساس لبناء القدرة التنافسية في المؤسسة، مما ساعدها على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة. تؤكد الدراسة أيضًا أن تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة يعتمد على قدرتها على تنفيذ الأنشطة بتكلفة أقل أو بطريقة مبتكرة تخلق قيمة أكبر للمشتري، مما يسمح لها بتقديم أسعار تنافسية. في النهاية، يساعد تحليل سلسلة القيم في تحسين التنسيق بين الأنشطة المختلفة وتحقيق أفضل أداء في العلاقات المهنية بين الأنشطة التي تسهم في توليد القيمة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم سلسلة القيم لبورتر يساعد المؤسسات على تحديد الأنشطة التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي يسهم في تطوير استراتيجيات تسهم في التفوق على المنافسين.

دراسة (جعفر، 2016) "الميزة التنافسية حرب على الخصوم: دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية".

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها المختلفة، مع التركيز على واقع تحقيق هذه الأبعاد في المؤسسات الصناعية الغذائية الفلسطينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من 46 موظفًا إداريًا يعملون في المصانع الغذائية بشرقي ضواحي القدس. توصلت النتائج إلى أن هذه المصانع لديها قدرة كبيرة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث حقق بُعد التكلفة درجة عالية جدًا من الموافقة، إذ تسعى المصانع إلى تخفيض تكاليف الصيانة، وتعتمد استراتيجية الاستخدام الأمثل للمواد الأولية، وتقلل من نسبة التالف، إضافة إلى توظيف عمالة ماهرة لخفض تكاليف الإنتاج. كما حصل بُعد الجودة على درجة عالية جدًا، إذ تلتزم الشركات بسياسات واضحة للجودة، وتعمل على تقليل نسبة العيوب، وتسعى للحصول على شهادات الجودة مثل الأيزو، وتجري فحوصات منتظمة لمنتجاتها لضمان مطابقتها للمعايير الوطنية. أما بُعد المرونة فقد حصل على درجة كبيرة، حيث تتمتع الشركات بقدرة على اتخاذ قرارات إدارية مرنة، ومواكبة التغيرات، وتوسيع تنوع المنتجات، والاستفادة المثلى من المعدات والموارد البشرية. كذلك، حصل بُعد المنافسة والتسليم على درجة كبيرة، حيث تتميز المصانع بقدرتها على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة بسرعة وكفاءة، مع العمل على دراسات السوق لمواكبة رغبات المستهلكين وإنتاج منتجات جديدة ومتميزة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بزيادة التركيز على خفض التكاليف الصناعية المباشرة، والاستفادة من التكنولوجيا لخفض تكاليف الإنتاج، وتعزيز استراتيجيات المرونة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وتحسين إدارة الجودة لضمان ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (الجواد، 2015): (دور تحليل سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على صناعة الاسمنت بليبيا)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور تحليل سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال دراسة الإطار النظري للأنشطة اللوجستية واستخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة، لتحديد دورهما في تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق ذلك على الشركات العاملة في صناعة الأسمنت بليبيا، وكانت من أهم نتائج الدراسة إثبات وجود علاقة ارتباط بين استخدام تحليل سلسلة القيمة في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من حيث أبعاد الميزة التنافسية الثلاثة (تخفيض التكلفة، تخفيض الوقت، رفع الجودة)، كما تبين أن الأنشطة اللوجستية الأكثر تأثيرا في صناعة الأسمنت هي أنشطة التعبئة والتغليف يليها أنشطة النقل وأنشطة التخزين.

دراسة (الزيادات، 2015) "أثر الابتكار التسويقي على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية: من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير أبعاد الابتكار التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) على أبعاد الميزة التنافسية (قيادة الكلفة، النوعية، المرونة، التسليم) في قطاع الصناعات الغذائية الأردنية. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 120 استمارة وزعت على 60 شركة. وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) واختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الابتكار التسويقي على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية. كما أكدت الدراسة على أهمية تعزيز وعي الشركات والمستهلكين بدور الابتكار التسويقي في تحسين الأداء التنافسي، مع التركيز على تفعيل الأساليب الترويجية لزيادة إدراك المستهلكين لقيمة الابتكار في التسويق.

دراسة (Panjaitana, Maslana, and Jamaludin, 2024)

"The Mediating Role of Knowledge Sharing and Innovation Value Chain on the Company's Sustainable Competitive Advantage"

هدفت الدراسة إلى تحليل دور قدرات إدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة، وتقييم فعالية تأثير مشاركة المعرفة وسلسلة القيمة للابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للشركات. اعتمدت الدراسة على البحث الكمي باستخدام استبيان مكون من مقياس ليكرت من 1 إلى 7 لجمع البيانات، وتم تنفيذها على موظفين وفرق عمل ومديرين في بنك حكومي في إندونيسيا، حيث بلغ حجم العينة 206 مشاركين. تم تحليل البيانات باستخدام تقنية النمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) مع برنامج SmartPLS 4. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير معنوي كبير لقدرات إدارة المعرفة على مشاركة المعرفة وسلسلة القيمة للابتكار. كما تبين وجود تأثير معنوي كبير بين مشاركة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، حيث إن مشاركة المعرفة تؤثر بشكل وسيط على العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة. وأثبتت النتائج أيضاً أن تأثير سلسلة القيمة للابتكار على الميزة التنافسية المستدامة كان كبيراً، بينما لم توجد أدلة معنوية تُظهر أن سلسلة القيمة للابتكار تتوسط العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة. أوصت الدراسة بتعزيز قدرات إدارة المعرفة وممارسات مشاركة المعرفة في الشركات لتعزيز ميزة تنافسية مستدامة، وأكدت على أهمية الابتكار كعنصر محوري في تحقيق هذه الميزة.

دراسة (Tajeddini & others, 2023)

"Achieving sustained competitive advantage in retail and consumer service firms: The role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage- Jaban"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التوجه الريادي والإبداع الريادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات البيع بالتجزئة والخدمات الاستهلاكية. اعتمدت الدراسة على بيانات تم جمعها من 246 شركة بيع بالتجزئة وخدمات استهلاكية في اليابان، حيث تم تطوير إطار عمل تجريبي واختباره، يوضح كيفية دمج الشركات الريادية للموارد المتاحة مع إدارة المخاطر من أجل التميز في تقديم خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية. أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي للتوجه الريادي والإبداع الريادي على التميز التنافسي وإدارة المخاطر، مما يسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة. أضافت الدراسة رؤى جديدة إلى أدبيات القدرات الديناميكية وتسويق التجزئة والخدمات من خلال تحديد التوجه الريادي والإبداع الريادي وإدارة المخاطر كقدرات ديناميكية تمكن الشركات من خلق ابتكارات خدمية في بيئات محدودة الموارد.

دراسة (Rivaldy, & Pratama, 2023)

"Value Chain Analysis in Retail Shop Case Study: 'Dizzle Otx Game Shop'"

هدفت الدراسة إلى تحليل سلسلة القيمة في صناعة متاجر التجزئة، حيث تُعد السلسلة الأساسية للقيمة أداة هامة لتقييم واكتشاف التقنيات المناسبة لتعزيز الميزة التنافسية. تم تطبيق هذه الدراسة على متجر بيع الألعاب والهوايات في مدينة سورابايا في إندونيسيا. استخدم الباحثون المنهج التحليلي الوصفي باستخدام بيانات أولية تم جمعها من خلال الملاحظات والمقابلات مع مالكي الأعمال. وقد خلصت الدراسة إلى أن تحسين التنافسية يتم من خلال إنشاء مفهوم "التسوق الشامل"

الذي يشمل زيادة تنوع المنتجات والحفاظ على تحديثها بما يتماشى مع اهتمامات السوق في ألعاب الفيديو وأجهزة الألعاب، بالإضافة إلى بيع مستلزمات وملحقات متعلقة بالألعاب، الهدف هو أن يتمكن الزبائن من العثور بسهولة على المنتجات التي يرغبون بها في مكان واحد. كما شملت التوصيات توسيع شبكة الموزعين للحصول على أسعار أقل وتحسين مظهر المتجر، واستخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء. بناءً على البيانات التي تم جمعها، يمكن للمتجر القيام بعدد من الخطوات لزيادة ميزته التنافسية، ومنها إضافة موزعين للحصول على أسعار أقل. كما يمكن القيام بزيادة تنوع المنتجات وتعظيم التواصل مع مجتمع الألعاب من خلال تلبية احتياجاتهم وتنظيم فعاليات لتحسين العلاقات مع المجتمعات الحالية. أما بالنسبة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا، فيُعتبر المتجر جيدًا في هذا الجانب ويمكنه الاستمرار في تحديثه ومواكبة التطورات الحالية.

دراسة (Knez, Jaklič, & Stare, 2021)

"An extended approach to value chain analysis"

تم إجراء الدراسة في جامعة ليوبليانا، سلوفينيا، من قبل مركز العلاقات الدولية، وهدفت الدراسة إلى تقديم منهجية شاملة لتحليل سلاسل القيمة باستخدام إطار المدخلات والمخرجات الدولي. وقدمت مقياسًا جديدًا لمشاركة سلاسل القيمة، مع توسيع تصنيفها ليشمل سلاسل القيمة المحلية، مما ساعد في تحليل تجزئة الإنتاج على المستويين العالمي والمحلي. وأظهرت النتائج التجريبية أن تجزئة الإنتاج المحلي والعالمي كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالنمو الاقتصادي، مما يعني أن تحليل تجزئة الإنتاج العالمي كان لا بد أن يكون مصحوبًا بفهم التغيرات في هيكل الإنتاج المحلي من أجل تقديم رؤى أعمق للسياسات الاقتصادية والصناعية. اعتمدت الدراسة على منهج تحليل سلاسل القيمة ضمن إطار المدخلات والمخرجات الدولي (Input-Output Framework) وطرحت

منهجية جديدة لقياس معدلات المشاركة في سلاسل القيمة على مستوى كل قطاع داخل كل دولة، حيث قامت بتحليل الروابط التصاعدية (Upstream) والروابط التنازلية (Downstream) بشكل متكامل. كما استخدمت الدراسة قاعدة بيانات المدخلات والمخرجات الدولية، مثل قاعدة بيانات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD TiVA) وقاعدة بيانات المدخلات والمخرجات العالمية (WIOD)، مما أتاح رؤية تحليلية متعمقة حول كيفية مساهمة كل قطاع داخل الدولة في سلاسل القيمة العالمية والمحلية.

دراسة (Chan, 2020)

"Competitive strategies framework for existing shopping malls in Malaysia. Final Year Project, University Tunku Abdul Rahman."

هدفت الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات التنافس في تعزيز أداء المراكز التجارية القائمة في ماليزيا، في ظل التنافس المتزايد نتيجة لانتشار المراكز التجارية الحديثة. تمثلت مشكلة الدراسة في أن المراكز التجارية القديمة قد بدأت تواجه صعوبة في التكيف مع التغييرات السريعة في تفضيلات المستهلكين بسبب تزايد عدد المراكز الجديدة، مما يهدد بقاءها. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات عبر استبانات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي مثل البريد الإلكتروني و LinkedIn و WhatsApp. شملت الدراسة 15 استراتيجية تنافسية تم تحديدها كعوامل رئيسية لتحسين أداء المراكز التجارية، مثل تسهيلات مواقف السيارات، وسائل الراحة الترفيهية، خدمات الرعاية للأطفال، وتقديم خدمة رقمية. أظهرت النتائج أن العوامل الثلاثة الأكثر أهمية لتحسين التنافسية هي الحفاظ على نظافة عالية، تقديم منتجات عالية الجودة، وتوفير خدمة مجتمعية جيدة مثل المصاعد والسلالم المتحركة. كما كشفت النتائج أن هناك فروقات مهمة في تفضيلات الاستراتيجيات التنافسية بناءً على الأعمار والجنس. خلصت الدراسة إلى تطوير إطار

عمل لاستراتيجيات التنافس يمكن أن يسهم في تعزيز أداء المراكز التجارية القائمة، مع التأكيد على ضرورة تبني استراتيجيات ملائمة للقطاع المستهدف من العملاء والسوق المحلي.

دراسة (Sozen & Korkmaz Devrani, 2020)

"Introduction of a New Method for Retailing and Marketing Research: The Case of Shopping Malls" – A Study Conducted in a Super-Regional Shopping Mall in Ankara, Turkey.

هدفت الدراسة إلى تطوير طريقة غير تقليدية لتحليل سلوك العملاء في المراكز التجارية من خلال تتبع تحركاتهم بين المتاجر المختلفة. أجريت الدراسة في أحد المراكز التجارية الكبرى في أنقرة، تركيا. شملت العينة 700 مستهلك، وتم تحليل مسارات تنقلهم داخل المركز التجاري، بهدف تحديد المتاجر التي تحظى بموقع استراتيجي في شبكة التفاعل داخل المول. كما تم إجراء مقارنة بين مراكز تسوق ذات أداء عالٍ وأخرى منخفضة الأداء، وفقاً لتوزيع المتاجر ومدى توافقه مع أنماط تنقل المستهلكين. أظهرت النتائج أن نجاح المراكز التجارية يعتمد بشكل كبير على مدى توافق توزيع المتاجر مع المسارات الفعلية للعملاء، حيث إن المراكز التي لم تمتلك العلامات التجارية الأساسية في مرحلة الإنشاء لم تستطع التكيف مع السوق لاحقاً. وأثبتت الدراسة أن استخدام تحليل الشبكات الاجتماعية في أبحاث التسويق يمكن أن يسهم في حل مشكلة "التوزيع المثالي للمتاجر" داخل مراكز التسوق، مما يعزز الميزة التنافسية لهذه المراكز. قدمت الدراسة إسهاماً مهماً لصناع القرار في قطاع التجزئة، حيث أبرزت أهمية فهم أنماط التنقل داخل المول، وعلاقات التنافس والتكامل بين العلامات التجارية المختلفة، مما يساعد في تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية وتحقيق أداء تنافسي مستدام لمراكز التسوق. كما أوصت الدراسة بضرورة استخدام تقنيات تحليل البيانات المتقدمة لدعم عمليات اتخاذ القرار فيما يتعلق بتوزيع المتاجر واستراتيجيات التسويق داخل المراكز التجارية.

دراسة (Ussahawanitchakit, 2017)

"Value chain costing, competitive advantage and firm success: Evidence from Thai auto parts manufacturing businesses"

بحثت الدراسة في تأثيرات تكلفة سلسلة القيمة على الميزة التنافسية والنجاح الراسخ لشركات تصنيع قطع غيار السيارات في تايلاند. وافترضت الدراسة أن تكون استجابة العملاء وقبول العميل ورضا العملاء وسطاء في العلاقات بين تكلفة سلسلة القيمة والميزة التنافسية. استخدمت الدراسة أداة الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات التي تم توزيعها من خلال البريد الإلكتروني، وتم استرداد 138 رداً من شركات لتصنيع قطع غيار السيارات في تايلاند وشكلت بذلك عينة الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة أن تكلفة سلسلة القيمة (نشاط خلق القيمة، والشبكة المترابطة، والعلاقة بين المورد والعميل، والتحسين المستمر) تلعب دوراً مهماً في تحديد نتائج الأعمال. تعتبر استجابة العملاء وقبول العميل ورضا العملاء والميزة التنافسية مهمة لقيادة نتائجها. بالإضافة إلى ذلك، فإن استجابة العملاء وقبولهم ورضاهم هي متغيرات وسطية للعلاقة البحثية المدروسة. تتحقق هذه الدراسة من أهمية تقدير تكلفة سلسلة القيمة بما يتفق مع نظرية القدرة الديناميكية. كذلك فقد توصلت الدراسة لكون كل من: العلاقة بين المورد والعميل، والشبكة المترابطة، ونشاط خلق القيمة، والتحسين المستمر لها، هي محددات حاسمة لنتائج الأعمال.

ورقة بحثية (Zamora, 2016)

"Value chain analysis: A brief review"

هدفت الورقة إلى تقديم استعراض موجز لأطر تحليل سلاسل القيمة، وتحديد العوامل التي تؤثر على أداء سلاسل القيمة، واقتراح مجالات للبحث في المستقبل. نظراً لوجود مجموعة واسعة من مؤلفات سلسلة القيمة، ركزت هذه الورقة على مجموعة انتقائية من الأعمال السابقة ضمن نموذج سلسلة القيمة كما تصورها بورتر. وقد أخذت هذه الدراسة في عين الاعتبار الأبعاد والتطبيقات

العديدة لتحليل سلسلة القيمة، وتبين أن تحليل سلسلة القيمة هو وسيلة فعالة لفحص التفاعل بين المنافسين المختلفين في صناعة معينة. وأشارت الدراسة كذلك إلى أوجه القصور في وجهة النظر التقليدية أو وجهة نظر بورتر لتحليل سلسلة القيمة.

دراسة (Njoroge, 2016)

"Strategies adopted by shopping malls in Nairobi City County to gain competitive advantage."

هدفت الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات المتبعة من قبل المراكز التجارية في نيروبي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة تنافسية متزايدة. تمثلت مشكلة الدراسة في المنافسة الشديدة التي تواجهها المراكز التجارية في نيروبي نتيجة لتزايد عدد المراكز الجديدة، مما يفرض على المطورين تبني استراتيجيات تنافسية قوية للحفاظ على تنافسيتهم. اعتمدت الدراسة على التصميم المسحي العابر الذي يعكس الوضع في نقطة زمنية واحدة، وجمعت البيانات من 23 مركز تسوق عام باستخدام استبانات شبه هيكلية، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي للتحليل الكمي وتحليل المحتوى للتحليل النوعي. أظهرت النتائج أن المراكز التجارية في نيروبي تتبنى استراتيجيات متنوعة للتعامل مع الضغوط التنافسية، حيث كانت استراتيجيات التركيز هي الأكثر تفضيلاً، في حين كانت استراتيجيات التفاعل والاستراتيجيات الاستكشافية الأقل تفضيلاً. كما أشارت النتائج إلى أن مراكز التجارية تتمتع بميزة تنافسية رغم التوسع الكبير في إنشاء مراكز جديدة. تمثل الاستراتيجيات الأكثر تفضيلاً في تحسين العلامة التجارية من خلال التسويق المكثف والإعلانات، في حين كانت تقليل تكاليف التشغيل لزيادة الربحية من بين الاستراتيجيات الأقل تفضيلاً. خلصت الدراسة إلى أنه من أجل البقاء في سوق تنافسية شديدة، يجب على المطورين اتخاذ إجراءات تؤدي إلى خلق موقع دفاعي لمواجهة الضغوط التنافسية، من خلال تبني استراتيجيات يصعب تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تقييم التركيبة المستأجرة للمراكز التجارية

ومراجعة استراتيجيات تنوع المحلات التجارية بشكل مستمر لضمان التوافق مع احتياجات المستهلكين.

دراسة (Gennady & Mayorova 2015)

"Intangible Assets and Competitive Advantage in Retail: Case Study from Russia"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الأصول غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية لسلاسل التجزئة الكبرى في روسيا، من خلال تحليل كيفية إدارتها بفعالية لتحقيق مزايا تنافسية إضافية. واعتمدت الدراسة على تحليل الأصول غير الملموسة كجزء من أصول الشركات، وتقييم فعاليتها باستخدام مؤشرات تقليدية، وتقييم قيمتها وتأثيرها على السوق، بالإضافة إلى دراسة العلامات التجارية الخاصة (Private Labels) ونظام الامتياز التجاري (Franchising). تناولت الدراسة حالي سلسلي التجزئة "ماغنيت" و"مجموعة X5"، وخلصت إلى أن إدارة الأصول غير الملموسة تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر تحسين استراتيجيات التسويق، وتعزيز القيمة السوقية، وتطوير سياسات الامتياز التجاري. كما أشارت النتائج إلى أن الشركات الروسية الكبرى ما زالت تعاني من تدني مستوى استثمارها في الأصول غير الملموسة، حيث لا تتجاوز نسبتها 1% من إجمالي الأصول. وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تطوير سياسات واضحة لإدارة الأصول غير الملموسة، وتعزيز الاستثمار في العلامات التجارية الخاصة كأداة لتحقيق تميز تنافسي طويل الأجل، وتحسين استراتيجيات التسويق الرقمي لزيادة القيمة السوقية.

تعقيب على الدراسات السابقة

عند مراجعة الدراسات السابقة، يتضح وجود توافق عام حول الأهمية المحورية للسلسلة الأساسية للقيمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات. ومع ذلك، تتعمق كل دراسة في جوانب محددة، مما يخلق تبايناً في التركيز والنتائج.

أوجه التشابه

- **التأكيد على العلاقة الإيجابية:** تتفق معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين كفاءة إدارة سلسلة القيمة بمكوناتها كافة وتعزيز الميزة التنافسية.
- **أهمية الأنشطة الأساسية:** تشترك الدراسات في تسليط الضوء على أهمية الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة، مثل العمليات التشغيلية والتسويق والمبيعات والخدمات اللوجستية، في تحقيق التميز التنافسي. في المؤسسات المبحوثة بصرف النظر عن طبيعة نشاطها وحجمها.

أوجه الاختلاف

- **القطاعات المدروسة:** تتنوع القطاعات التي تناولتها الدراسات السابقة، مما يؤثر على طبيعة النتائج والتوصيات. فبعض الدراسات تركز على القطاعات الصناعية التحويلية، بينما تتناول أخرى قطاعات الخدمات أو التكنولوجيا. وأما الدراسة الحالية فتتميز بتناولها لقطاع المراكز التجارية، الذي يتسم بخصائص فريدة وتحديات محددة وخاصة.
- **أبعاد الميزة التنافسية:** تختلف الدراسات في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية. فبينما تركز بعض الدراسات على التكلفة والجودة والنوعية، تتناول أخرى أبعاداً مثل المرونة والاستجابة السريعة والابتكار.

- **المداخل النظرية:** تستند الدراسات إلى مداخل نظرية متنوعة، مثل نظرية الموارد والقدرات، ونظرية التكاليف، ونظرية الإدارة الاستراتيجية. وهذا التنوع في المداخل النظرية يؤدي إلى اختلاف في تفسير النتائج وتوجيه التوصيات.
- **السياق الجغرافي والثقافي:** تختلف الدراسات في السياق الجغرافي والثقافي الذي تتناوله، مما يؤثر على طبيعة التحديات والفرص المتاحة للمؤسسات. أما الدراسة الحالية فتتميز بتناولها لسياق محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية، التي تشهد تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية خاصة.

الفجوة البحثية

بناءً على التحليل النقدي للدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى تغطيتها على النحو التالي:

- **دراسة متعمقة لقطاع المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة:** يمثل قطاع المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة بيئة بحثية خصبة، نظراً لحدثة نشوئها ونموها المتسارع والتحديات التي تواجهها. وتسعى الدراسة إلى تقديم تحليل متعمق لهذا القطاع، وتحديد العوامل التي تؤثر على قدرته التنافسية.
- **تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً لسلسلة القيمة:** تهدف الدراسة إلى تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً لسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة لهذا القطاع.
- **تقديم نموذج عملي:** تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج عملي للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، يوضح كيفية تطبيق مفاهيم سلسلة القيمة لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

إضافة قيمة

من المتوقع أن تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية والتطبيقية في مجال إدارة سلسلة القيمة والميزة التنافسية، وتقديم رؤى وتوصيات قيمة للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل الظروف الصعبة التي تواجهها الأراضي الفلسطينية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أساليب جمع البيانات
- أدوات الدراسة
- خطوات تطبيق وإجراء الدراسة
- المعالجات الإحصائية المستخدمة
- متغيرات الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

توطئة

بعد الانتهاء من استعراض الأدبيات ذات العلاقة في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل مكماً لما تسعى الدراسة لتحقيقه والوصول إليه، فقد تم تسليط الضوء على الطريقة والإجراءات والمنهجية المتبعة في دراسة دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة ، حيث تتضمن منهجية الدراسة وإجراءاتها الطريقة التي يتتبع الباحث خطأها، ليتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، والتي من خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي سيتم تفسيرها في ضوء المقابلات البعدية وفي ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها.

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المتبع والإجراءات التي قام الباحث باتباعها في هذه الدراسة وطرق جمع البيانات، وكذلك يتضمن تحديد مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة للأداة المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في استبانة وزعت على مجتمع الدراسة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها من أجل التأكد من سلامة فقراتها ووضوحها بما يعزز الثقة والدقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها، ويتضمن أيضاً وصفاً لمتغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

لغرض تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث. فمن خلال المنهج الوصفي تم دراسة واقع السلسلة الأساسية للقيمة بعناصرها الخمس (اللوجستيات الواردة، العمليات، اللوجستيات الصادرة، التسويق والمبيعات، والخدمات المساندة) وكذلك مستوى الميزة التنافسية في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة. ومن خلال المنهج التحليلي تم دراسة العلاقات السببية (التأثيرية والتفسيرية) بين الأنشطة الأساسية للقيمة في السلسلة والميزة التنافسية للمراكز التجارية، ولإنجاز الدراسة وفق المنهجية المعتمدة ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة، والتي تم اشتقاق متغيراتها بعد مراجعة معمقة للأدبيات ذات العلاقة. كما تم أيضاً استخدام أداة المقابلات المركزة مع بعض من المسؤولين القائمين على المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، وذلك للوقوف على واقع سلسلة القيمة في المراكز ودورها في تعزيز الميزة التنافسية فيها.

مجتمع الدراسة والعينة

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المتاجر العاملة في المراكز التجارية والقائمين عليها في محافظة رام الله والبيرة، بالإضافة إلى المسؤولين في الإدارة العامة لمراكز التجارة في المحافظة، وذلك لاستطلاع آرائهم حول دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية في المراكز التجارية.

تم حصر الدراسة على ثلاثة مولات تجارية فقط تُعدّ الوحيدة التي تُصنّف ضمن فئة المولات الإقليمية والإقليمية الفائقة، وهي:

- آيقون مول بمساحة 90,000 متر مربع
- لاكاسا مول بمساحة 68,000 متر مربع
- مزايا مول بمساحة 45,000 متر مربع

وتُعد هذه المولات الوحيدة التي تتجاوز الحد الأدنى المعتمد وفقاً لمعايير المجلس الدولي لمراكز التسوق (ICSC) للمولات الإقليمية (Regional Malls) والإقليمية الفائقة (Super Regional Malls)، الذي يُحدد 37,000 متر مربع كحد أدنى لهذا التصنيف.

بناءً على ذلك، تم استبعاد المراكز التجارية الأخرى في محافظة رام الله والبيرة لعدم مطابقتها للمعايير المذكورة.

وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة الكلي 561 فرداً، موزعين على النحو التالي:

- آيقون مول 371 (بنسبة 66.1%)
- لاكاسا مول 126 (بنسبة 22.5%)
- مزايا مول 64 (بنسبة 11.4%)

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية النسبية (Stratified Proportional Sampling)، والذي يُستخدم لضمان تمثيل عادل لطبقات المجتمع الإحصائي المبحوث. كافة تم تقسيم المجتمع إلى ثلاث طبقات بحسب المول، ثم اختيار عدد من الأفراد من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي.

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) ، وهي معادلة مصممة لتحديد حجم العينة من مجتمع محدود الحجم عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5.0% ، وبناءً على ذلك، بلغ حجم العينة النهائي 238 فردًا.

وقد تم توزيع العينة على المولات الثلاثة كما يلي:

- إيكون مول 157: مشاركًا (يمثلون 66.1% من المجتمع)
- لاكاسا مول 54: مشاركًا (يمثلون 22.5% من المجتمع)
- مزايا مول 27: مشاركًا (يمثلون 11.4% من المجتمع)

هذا التوزيع النسبي ضَمِن تمثيلاً دقيقاً وعادلاً لكل فئة من فئات المجتمع، وساهم في تعزيز مصداقية النتائج الإحصائية المستخلصة من الدراسة، ودقتها.

وبخصوص عينة المقابلات، تم اعتماد ست مقابلات مع أصحاب المتاجر العاملة في المراكز التجارية والمسؤولين في الإدارة العامة لمراكز التجارة الثلاث ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة ولديهم الخبرة الواسعة في أنشطة المراكز التجارية.

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها الديمغرافية.

جدول (1-3): توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها الديمغرافية

| المتغير | المستوى | التكرار | النسبة المئوية% |
|-----------------|-------------|---------|-----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 160 | 67.2% |
| | أنثى | 78 | 32.8% |
| المجموع | | 238 | 100% |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 173 | 72.7% |
| | دبلوم فأقل | 48 | 20.2% |
| | دراسات عليا | 17 | 7.1% |
| المجموع | | 238 | 100% |

| | | | |
|------------------|------------------------------|-----|-------|
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 160 | 67.2% |
| | من 5- أقل من 10 سنوات | 64 | 26.9% |
| | 15 سنة فأكثر | 12 | 5.0% |
| | غير محدد | 2 | 0.8% |
| المجموع | | 238 | 100% |
| العمر | أقل من 30 سنة | 91 | 38.2% |
| | من 30- أقل من 40 سنة | 103 | 43.3% |
| | من 40- أقل من 50 سنة | 28 | 11.8% |
| | 50 سنة فأكثر | 16 | 6.7% |
| المجموع | | 238 | 100% |
| المسمى الوظيفي | عامل بأجر في المتجر | 115 | 48.3% |
| | موظف في إدارة المركز التجاري | 48 | 20.2% |
| | مستأجر المتجر | 41 | 17.2% |
| | مالك المتجر | 29 | 12.2% |
| | غير محدد | 5 | 2.1% |
| المجموع | | 238 | 100% |
| المركز التجاري | يكون مول | 157 | 66.0% |
| | لا كاسا مول | 54 | 22.7% |
| | مزايا مول | 27 | 11.3% |
| المجموع | | 238 | 100% |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (1) أن توزيع أفراد العينة قد عكس تمثيلاً متوازناً وشاملاً لمجتمع الدراسة، بما يُعزز من صدقية النتائج ويُسهّم في تعميمها. وقد أظهرت نتائج توزيع العينة بحسب النوع الاجتماعي تفوق نسبة الذكور على الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (67.2%) مقابل (32.8%) للإناث، ما يعكس طبيعة التوزيع المهني في قطاع المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد تبين أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (72.7%)، تلتها فئة "دبلوم فأقل" بنسبة (20.2%)، ثم فئة "الدراسات العليا" بنسبة (7.1%)، وهو ما يشير إلى تمركز الكوادر العاملة في هذه المراكز ضمن مستويات التعليم الجامعي، بما يدعم قدرة المشاركين على استيعاب مفاهيم الدراسة والتفاعل معها بوعي وفهم.

وفيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يملكون خبرة مهنية تقل عن خمس سنوات، بنسبة بلغت (67.2%)، تليها فئة من لديهم خبرة بين 5 إلى أقل من 10 سنوات (26.9%)، ثم فئة من لديهم خبرة تفوق 15 سنة (5.0%). هذا التوزيع يعكس اعتماد المراكز التجارية بدرجة ملحوظة على الكوادر الشابة حديثة الخبرة، بما ينسجم مع ديناميكية القطاع التجاري ومتطلباته التشغيلية.

وفيما يتعلق بالفئات العمرية، فقد تركزت نسبة كبيرة من العينة ضمن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة (43.3%)، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة (38.2%)، وهو ما يؤكد الطابع الشبابي للقوى العاملة في هذا القطاع، مع تمثيل محدود للفئات الأكبر سناً.

وبخصوص المسمى الوظيفي، فقد شكّل العاملون بأجر في المتاجر النسبة الأكبر من العينة (48.3%)، يليهم الموظفون العاملون في إدارة المركز التجاري بنسبة (20.2%)، ثم مستأجرو المتاجر (17.2%)، ومالكو المتاجر (12.2%). ويُظهر هذا التوزيع تنوع العينة وتغطيتها للفئات الفاعلة كافة في سلسلة القيمة داخل المراكز التجارية، بما يحقق شمولية الأداة البحثية.

أما توزيع العينة حسب المركز التجاري، فقد جاء متناسبًا مع الحجم الفعلي لكل مركز؛ إذ بلغت نسبة المشاركين من آيفون مول (66.0%)، ولاكاسا مول (22.7%)، ومزايا مول (11.3%)، بما يعكس اعتماد الباحث على أسلوب العينة الطبقية النسبية وضمان التمثيل العادل لكل فئة من فئات المجتمع الإحصائي.

أساليب جمع البيانات

لقد ارتكز الباحث في دراسته على مصدرين رئيسيين من البيانات، وهما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية:

1. البيانات الأولية: وذلك بالاستناد إلى البحث والتقصي في الجانب الميداني، من خلال توزيع استبانة تعكس المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة، إضافة إلى المقابلات البعدية المستمدة من النتائج التي تم التوصل إليها، وجمع المعلومات اللازمة ذات الصلة بالدراسة والعمل على تفرغها ومعالجتها إحصائياً وفق البرنامج الإحصائية المعتمدة، إلى جانب توظيف الاختبارات الإحصائية الملائمة لغاية الحصول على مؤشرات وقيم تدعم موضوع الدراسة.
2. البيانات الثانوية: حيث اعتمد الباحث فيها على الكتب والمراجع والمجلات والمقالات والأطروحات والدراسات السابقة والشبكة العنكبوتية (الإنترنت) ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الإحصاءات والبيانات الخاصة بالمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، والتي تم الحصول عليها من المصادر الآتية: بلدية رام الله، جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة، وجمعية رجال الأعمال الفلسطينيين وغيرها.

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، جرى استخدام أداتين لجمع البيانات وذلك بعد عرضهما على مجموعة من الخبراء والمحكمين، والأدوات هي:

أولاً: الاستبانة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بالشق الكمي، وبعد مسح الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والاطلاع على الأدب التربوي، قام الباحث بإعداد استبانة، وتم تطبيقها على عينة الدراسة المكوّنة من أصحاب المتاجر العاملة في المراكز التجارية والقائمين عليها في محافظة رام الله والبيرة بالإضافة إلى المسؤولين القائمين على الإدارة العامة للمراكز التجارية لاستطلاع آرائهم حول دور سلسلة القيمة الأساسية في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة. واستقرت الأداة على (79) فقرة، واعتمدت نظام ليكرت الخماسي وفق الخيارات الخمسة: (موافق بشدة = 5، وموافق = 4، ومحايد = 3، وأعارض = 2، وأعارض بشدة = 1).

صدق الاستبانة:

بعد الصدق خاصة مهمة، يجب أن تتوفر في أدوات الدراسة ويكتسي هذه الأهمية من كونه شاملاً لمفهوم الثبات، ورغم هذا يبقى مفهوم الصدق من أكثر المفاهيم في القياس إثارة للجدل، إذ يقصد بالصدق بشكل عام بأنه "مدى صلاحية الاختبار وصحته في قياس ما يعلن أنه يقيسه، ومن هذا المنطلق، فقد جرى عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق 2) على مجموعة من المحكمين (ملحق 1) وهم من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهة نظرهم والاستفادة من رأيهم في أداة الدراسة وفقراتها والتحقق من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور والمجال الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة الصياغة اللغوية والعلمية ودقتها لفقرات الاستبانة، ومدى شموليته لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها. وفي ضوء آرائهم جرى إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتطوير أداة الدراسة في نسختها النهائية (ملحق 3).

ثبات الاستبانة

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا؛ وبلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة ككل (0.949)، وهذا بدوره يشير إلى صلاحية الأداة وثباتها، ومن الجدير ذكره أن معاملات ثبات محاور الدراسة تراوحت بين (0.938 - 0.894)، والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (2_3): معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

| معامل ثبات كرونباخ ألفا | مجالات الدراسة |
|-------------------------|---------------------------------------|
| 0.938 | المجال الأول: السلسلة الأساسية للقيمة |
| 0.935 | المجال الثاني: الميزة التنافسية |
| 0.962 | الأداة ككل |

شرح النتائج

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي لحساب ثبات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ ألفا . وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.962)، وهي قيمة مرتفعة جدًا وتشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخرجة منها.

أما فيما يتعلق بمحاور الدراسة، فقد بلغ معامل الثبات لمحور السلسلة الأساسية للقيمة (0.938)، وهو ما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا بين فقرات هذا المحور، ويدل على أن الأداة تقيس هذا المفهوم بشكل موثوق. كما بلغ معامل الثبات لمحور الميزة التنافسية (0.935)، وهو أيضًا ضمن النطاق المرتفع، مما يشير إلى دقة الفقرات في التعبير عن هذا المجال.

تشير هذه النتائج إلى أن جميع محاور الأداة تصلح للاستخدام في البحث العلمي وتخدم أهداف الدراسة بشكل موثوق. فوفقًا لما أشار إليه Sekaran و Bougie (2020)، فإن الحد الأدنى

المقبول لمعامل الثبات هو 0.70، حيث تُعد الأدوات التي تحقق هذا الحد أو تتجاوزه صالحة للاستخدام البحثي من حيث الثبات الداخلي. وبناءً عليه، فإن القيمة المحققة لأداة الدراسة تفوق بكثير هذا الحد، مما يؤكد جودة الأداة ومناسبتها لأغراض البحث العلمي.

ثانياً: المقابلة

تعد المقابلة من أدوات جمع المعلومات في البحث النوعي، وتتميز المقابلة بقدرتها الحصول على معلوماتٍ معمقة وأكثر شمولية مقارنةً بأدوات جمع البيانات في المنهج الكمي، وتمنح المقابلات فرصة لاستكشاف التجارب الفردية الخاصة بالمشاركين، وفي الدراسة الحالية جرى إعداد أداة الدراسة الثانية المقابلة، وكان التركيز على جمع آراء عينة الدراسة حول دور سلسلة القيمة الأساسية في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، وقد شملت عينة الدراسة في المقابلة خمسة أفراد من المسؤولين والقائمين على الإدارة العامة للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة (الملحق 4).

خطوات تطبيق الدراسة وإجراءاتها

لقد أجريت هذه الدراسة بالتسلسل، وفق الخطوات الآتية:

- تحديد موضوع الدراسة وأهدافها.
- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة.
- تحديد المنهج البحثي المناسب للدراسة والذي يكفل تحقيق أهدافها.
- تحديد مجتمع الدراسة.
- تحديد حجم عينة الدراسة وطريقة اختيارها.
- التواصل مع الجهات المعنية للحصول على موافقة لتطبيق الدراسة وجمع البيانات.

- التواصل مع أفراد عينة الدراسة واستئذانهم لجمع البيانات، واستخدام نموذج الموافقة.
- بناء أداتي الدراسة (الاستبانة، والمقابلة) والتأكد من صدقها وثباتها، وتوزيعها بصورتها النهائية على العينة التي تكونت من العاملين في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة.
- جمع البيانات الكمية وتفريغها واستخدام برنامج (SPSS-31) لتحليل بيانات اداة الدراسة الأولى (الاستبانة).
- تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.
- التعليق على النتائج ومناقشتها واشتقاق مضامين منها والخروج بالتوصيات بناءً على ذلك.

المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS-31) وتمّ استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية لقياس اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة.
2. الانحرافات المعيارية لقياس مدى تباين الاستجابات حول كل محور من محاور الدراسة.
3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتوسط العام لمحاور السلسلة الأساسية للقيمة والمتوسط العام لمحاور الميزة التنافسية.
4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل: الاسم القانوني للمركز التجاري، المساحة، والصفة الوظيفية.
5. اختبارات المقارنات البعدية (Tukey HSD) و (Games-Howell) لتحديد موقع الفروق

بين المتوسطات بعد إثبات وجود دلالة إحصائية من خلال ANOVA.

6. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and multiple Linear

Regression) لقياس أثر السلسلة الأساسية للقيمة (كعامل مستقل) في الميزة التنافسية

(كعامل تابع).

متغيرات الدراسة

1. المتغيرات الديموغرافية:

- الجنس: يتكون من مستويين، هما: ذكر، وانثى.
- المؤهل العلمي: يتكون من ثلاثة مستويات، وهي: دبلوم فاقل، وبكالوريوس، ودراسات عليا.
- عدد سنوات الخبرة في المراكز التجارية: يتكون من أربعة مستويات، وهي: أقل من خمس سنوات، ومن خمس إلى اقل من عشر سنوات، ومن عشر إلى أقل من خمس عشرة سنة، وخمس عشرة سنة فأكثر.
- العمر: يتكون من أربعة مستويات، وهي: أقل من ثلاثين سنة، ومن ثلاثين إلى أقل من أربعين سنة، ومن أربعين إلى أقل من خمسين سنة، وخمسين سنة فأكثر.
- الصفة الوظيفية: تتكون من أربع فئات، وهي: مالك المتجر، ومستأجر المتجر، والعامل في المتجر مقابل أجر، والعامل في إدارة المركز التجاري.

2. المتغيرات العامة:

- اسم المركز التجاري: متغير وصفي مفتوح يمكن للمشاركة تعبئته.
- مساحة المركز التجاري: تتكون من أربعة مستويات، وهي: أقل من خمسة وعشرين ألف متر مربع، ومن خمسة وعشرين ألفًا إلى أقل من خمسين ألفًا، ومن خمسين ألفًا إلى أقل من خمسة وسبعين ألفًا، وأكثر من خمسة وسبعين ألف متر مربع.

• موقع المركز التجاري: يتكون من مستويين، وهما: داخل المدينة، وفي ضواحي المدينة (خارج المدينة).

• عمر المركز التجاري: يتكون من أربعة مستويات، وهي: أقل من خمس سنوات، ومن خمس إلى أقل من عشر سنوات، ومن عشر إلى أقل من خمس عشرة سنة، وخمس عشرة سنة فأكثر.

• العدد الكلي للعاملين في المركز التجاري: يتكون من خمسة مستويات، وهي: أقل من ثلاثين، ومن ثلاثين إلى أقل من ستين، ومن ستين إلى أقل من تسعين، ومن تسعين إلى أقل من مئة وعشرين، ومئة وعشرون فأكثر.

• عدد المتاجر في المركز التجاري: يتكون من خمسة مستويات، وهي: أقل من عشرين، ومن عشرين إلى أقل من أربعين، ومن أربعين إلى أقل من ستين، ومن ستين إلى أقل من ثمانين، وثمانون فأكثر.

• رأس المال المستثمر في المركز التجاري: يتكون من أربعة مستويات، وهي: أقل من عشرة ملايين دولار، ومن عشرة إلى أقل من عشرين مليون دولار، ومن عشرين إلى أقل من ثلاثين مليون دولار، وثلاثون مليون دولار فأكثر. عدد المتاجر في المركز التجاري: له أربع مستويات وهي: (أقل من 20، 20-50، 50-100، أكثر من 100).

• رأس المال المستثمر في المركز التجاري: له أربع مستويات وهي: (أقل من 10 مليون \$، 10-20 مليون \$، 20-30 مليون \$، أكثر من 30 مليون \$).

3. المتغير المستقل: ويتمثل في الاستجابة عن فقرات المجال الأول من الاستبانة والمتعلقة بسلسلة القيمة الأساسية.

4. المتغير التابع: ويتمثل في الاستجابة عن فقرات المجال الثاني من الاستبانة والمتعلقة بالميزة التنافسية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي تم طرحها، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، إذ لجأ الباحث إلى تحليل أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) إذ عرضت في ضوء أسئلتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال، كما عرضت في ضوء فرضيتها ويتمثل ذلك في عرض نص الفرضية يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، يلي ذلك تعليقات على أبرز النتائج المستخلصة، وهكذا يتم عرض النتائج المرتبطة بكل سؤال وفرضية على حدة.

نتائج التحليل الكمي

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

نصّ تساؤل الدراسة الأول على: " ما واقع السلسلة الأساسية للقيمة (اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، اللوجستيات الموجه للخارج، التسويق والمبيعات، والخدمات المساندة)، في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة؟"

جرى استخراج النتائج التي تتعلق بمجالي أداة الدراسة (الاستبانة) تبعاً لإجابات عينة الدراسة التي جرى اختيارها، حيث تمّ استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفترات المحاور، وقام الباحث بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسب

طول المدى وهو $(4 = 1-5)$ ثم قسمه على 5 فترات $(0.8 = 5/4)$ وعليه فإن طول الفترة هو

(0.8) وعليه اعتمد الباحث التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يأتي:

- المتوسط الحسابي (4.21) فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.
- المتوسط الحسابي $(20.4-3.41)$ ويعادل $68.2\%-84.0\%$ درجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي $(2.61-3.40)$ ويعادل $52.2\%-68.0\%$ درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي $(1.81-2.60)$ ويعادل $36.2\%-52.0\%$ درجة قليلة.
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

أما الأساس الذي جرى الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الوصف الإحصائي القائم

على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بالدرجة (أوافق

بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (أوافق) وتُعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتُعطى (3) درجات، ثم

(أعارض) وتُعطى درجتين، وينتهي ب (أعارض بشدة) وتُعطى درجة واحدة فقط بشكل متساوٍ.

وبهدف الإجابة عن تساؤل الدراسة الأول والتوصل إلى النتائج الكلية المتعلقة بواقع

السلسلة الأساسية للقيمة (اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، اللوجستيات الموجهة للخارج،

التسويق والمبيعات، والخدمات المساندة)، في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة. والخاصة

بعينة الدراسة حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة المتعلقة بإجابات العينة،

والجدول (4_1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب.

الجدول (4_1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

| رقم البعد | الرتبة | المجالات / المحاور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|-----------|--------|---|-----------------|-------------------|----------------|------------|
| 1 | - | المجال الأول: السلسلة الأساسية للقيمة | 4.28 | 0.669 | 85.66 | كبيرة جداً |
| 4 | | المحور الأول: اللوجستيات الموجهة للداخل | 4.16 | 0.672 | 83.19 | كبيرة |
| 2 | | المحور الثاني: العمليات | 4.33 | 0.659 | 86.51 | كبيرة جداً |
| 3 | | المحور الثالث: التسويق والمبيعات | 4.25 | 0.654 | 84.99 | كبيرة جداً |
| 1 | | المحور الرابع: اللوجستيات الموجهة للخارج والخدمات الداعمة | 4.35 | 0.675 | 87.03 | كبيرة جداً |

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في جدول (4_1) أن مستوى تفعيل السلسلة الأساسية للقيمة في المراكز التجارية بمحافظة رام الله والبيرة جاء بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.669)، أي بنسبة مئوية بلغت (85.66%)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً مرتفعاً لدى المشاركين تجاه واقع هذه السلسلة في المراكز التجارية.

وعند تفصيل النتائج حسب المحاور الأربعة، تبين أن مجال اللوجستيات الموجهة للخارج والخدمات الداعمة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) ونسبة مئوية (87.03%)، ما يدل على كفاءة نظم التخزين المعتمدة لدى المتاجر ضمن عملياتها التشغيلية، واهتمام واضح بالخدمات المقدمة للعملاء، سواء خلال التسوق أو في ما بعد البيع. تلاه مجال العمليات بمتوسط (4.33)، مشيراً إلى كفاءة عالية في إدارة العمليات التشغيلية داخل المتاجر والتي تعد مرحلة غاية في الأهمية لضمان جودة المخرجات التشغيلية للمتاجر قبل نفاذ منتجاتها إلى الأسواق المستهدفة.

في المرتبة الثالثة جاء مجال التسويق والمبيعات بمتوسط (4.25)، مما يعكس فاعلية جيدة في أنشطة الترويج وأساليب البيع واستقطاب الزبائن، وإن كانت هناك إمكانية للمزيد من التحسين

والابتكار في هذا السياق. أما مجال اللوجستيات الموجهة للداخل فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.16) ونسبة مئوية (83.19%)، ووفق التصنيف المعتمد يعتبر هذا التقييم "كبيراً"، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز بعض الجوانب المرتبطة بسلسلة التوريد الداخلية وآليات التوريد بالمخزون وضرورة تجويد نظم التخزين الخاصة بالمنتجات الواردة إلى المتاجر، وتطويرها.

بشكل عام، تعكس النتائج مستوى عالياً من التنظيم والكفاءة في إدارة السلسلة الأساسية للقيمة في المولات الثلاثة، مما قد يسهم في تحسين تجربة الزبائن وتعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية.

وفي ضوء أهمية تحليل محاور السلسلة الأساسية للقيمة بشكل تفصيلي، تم إجراء تحليل إحصائي دقيق لكل فقرة ضمن المحاور الأربعة التي تشكل هذا المجال، وهي: اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، التسويق والمبيعات، واللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة. ويهدف هذا التحليل إلى الوقوف على مستوى الموافقة لكل عبارة على حدة، ومعرفة مدى تباين آراء أفراد العينة حولها، وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، إلى جانب تصنيف درجة التقدير وفقاً لقيم المتوسطات.

يُتيح هذا العرض المفصل فهماً أعمق للأداء التشغيلي والتسويقي والخدمي في المراكز التجارية، ويساعد في تحديد الجوانب التي تحظى بتقييم مرتفع وتلك التي تحتاج إلى تعزيز.

وفيما يلي تفصيل للمحاور الأربعة التي تكوّن السلسلة الأساسية للقيمة، من خلال عرض جداول توضح أداء كل محور وفقاً لآراء المشاركين، مع تحليل كل فقرة على حدة من حيث المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والدرجة التقديرية المستخلصة.

أولاً: محور اللوجستيات الموجهة للداخل

الجدول (4_2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور اللوجستيات

الموجهة للداخل

| الرتبة | الدرجة | النسبة المئوية (%) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|--------|------------|--------------------|-------------------|-----------------|---|
| 1 | كبيرة جداً | 86.64 | 0.659 | 4.332 | يتم اختيار الموردين وفق معايير ومواصفات محددة مسبقاً. |
| 2 | كبيرة جداً | 85.97 | 0.662 | 4.298 | توجد آلية واضحة لاستلام البضائع وفحصها عند وصولها للمتجر. |
| 3 | كبيرة | 83.70 | 0.687 | 4.185 | الموردون ملتزمون بتوفير الكميات المتفق عليها بالجودة المطلوبة. |
| 4 | كبيرة | 83.36 | 0.679 | 4.168 | يتوفر لدى المركز التجاري حيز كافٍ لتخزين البضائع. |
| 5 | كبيرة | 82.18 | 0.647 | 4.109 | تصل البضائع إلى المتجر في الوقت المناسب دون تأخير ملحوظ. |
| 6 | كبيرة | 82.02 | 0.667 | 4.101 | يتم الاعتماد على أكثر من مورد لتجنب الاعتماد الكامل على مصدر توريدي واحد. |
| 7 | كبيرة | 81.60 | 0.635 | 4.080 | يتم حل مشاكل التوريد بسرعة من خلال التواصل الفعال مع الموردين. |
| 8 | كبيرة | 80.08 | 0.684 | 4.004 | تكاليف الشحن والتوريد مناسبة ولا تضع عبئاً على المتجر. |

يُظهر الجدول (4_2) أن محور اللوجستيات الموجهة للداخل قد حصل على تقييم "كبير" إلى "كبير جداً" في جميع فقراته، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.004) و(4.332)، وهو ما يُعادل نسباً مئوية بين (80.08%) و(86.64%)، ما يدل على اتفاق عالٍ من قبل أفراد العينة حول كفاءة هذا المحور. ويُلاحظ أن أعلى العبارات تقيماً تمثلت في "يتم اختيار الموردين وفق معايير ومواصفات محددة مسبقاً" و"توجد آلية واضحة لاستلام وفحص البضائع عند وصولها للمتجر"، مما يعكس وجود أنظمة وإجراءات واضحة ومقننة في المراكز التجارية لضبط سلسلة التوريد ونفاذي العشوائية أو التكرار في عملية الاستلام. كما تشير التقديرات المرتفعة لعبارات مثل "يتوفر لدى المركز التجاري حيز كافٍ لتخزين البضائع" و"الموردون ملتزمون بتوفير الكميات

بالجودة المطلوبة" إلى اهتمام واضح بالجوانب التشغيلية واللوجستية التي تؤثر مباشرة على جاهزية العرض واستمرارية التوريد.

في المقابل، جاءت أقل نسبة مئوية للعبارة المتعلقة بـ"تكاليف الشحن والتوريد"، والتي حصلت على (80.08%)، وهو ما يزال يُعد تقييمًا مرتفعًا، إلا أنه يشير إلى أن هذا الجانب يواجه تحديات نسبية. وفي السياق الفلسطيني، وتحديدًا في مدينة رام الله، فإن هذا قد يُعزى إلى عدة عوامل ظرفية تفاقمت خلال عام 2025 نتيجة حرب الإبادة المستمرة على الشعب الفلسطيني، والتي ألقت بظلالها على سلاسل الإمداد وحركة النقل الداخلي والخارجي. فقد أسهمت الإغلاقات المتكررة، وصعوبة التنقل بين المحافظات، وتعطل الممرات التجارية، في رفع تكاليف الشحن والتوريد، فضلًا عن الاعتماد على معابر خاضعة لقيود سياسية وأمنية غير مستقرة. كما ساهمت موجة ارتفاع أسعار الوقود، عالميًا ومحليًا، في تضخيم كلفة التوصيل والتخزين، ما أدى إلى تفاوت القدرة بين المراكز التجارية في ضبط هذه التكاليف أو تخفيف آثارها على الأسعار النهائية للزبائن.

وعلى الرغم من أن هذا البُعد أظهر تقييمًا إيجابيًا يعكس رضا عامًا، إلا أن ترتيبه جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي محاور السلسلة الأساسية للقيمة، وهذا لا يُعد مؤشرًا سلبيًا بقدر ما يُظهر أن باقي المحاور حققت مستويات أداء أعلى نسبيًا. لذلك، يُمكن اعتبار محور اللوجستيات الواردة بمثابة أساس متين بحاجة إلى تطوير مستمر، لا سيما في جانب تكاليف الشحن والتوريد، لتعزيز التكامل مع باقي مكونات سلسلة القيمة وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية.

ثانياً: محور العمليات

الجدول (4_3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور العمليات

| الرتبة | الدرجة | النسبة المئوية (%) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|--------|------------|--------------------|-------------------|-----------------|---|
| 1 | كبيرة جداً | 92.02 | 0.578 | 4.601 | يتم تنظيم البضائع وترتيبها داخل المتجر بشكل يسهل الوصول إليها. |
| 2 | كبيرة جداً | 87.73 | 0.644 | 4.387 | يتم تدريب العاملين في المتجر على الإجراءات التشغيلية باستمرار. |
| 3 | كبيرة جداً | 87.06 | 0.657 | 4.353 | تُستخدم أدوات أو أنظمة محوسبة لمتابعة المخزون ومراقبة حركة البضائع. |
| 4 | كبيرة جداً | 86.55 | 0.651 | 4.328 | العمليات اليومية داخل المتجر تسير بسلاسة وكفاءة. |
| 5 | كبيرة جداً | 88.91 | 0.619 | 4.445 | عمليات التشغيل في المتجر تسهم في تحسين تجربة الزبائن. |
| 6 | كبيرة | 85.63 | 0.663 | 4.282 | يتم تجنب حالات النقص أو الفائض في المخزون من خلال إدارة فعالة. |
| 7 | كبيرة | 85.80 | 0.646 | 4.290 | يتم توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمليات اليومية لتحسين الأداء. |
| 8 | كبيرة | 84.45 | 0.660 | 4.223 | يوجد نظام متابعة وتقييم دوري لأداء العمليات التشغيلية. |
| 9 | كبيرة | 84.71 | 0.684 | 4.235 | يتوفر لدى المركز التجاري نظم وممارسات إدارية ملائمة. |
| 10 | كبيرة | 82.27 | 0.669 | 4.113 | هناك تنسيق واضح وتكامل بين مختلف الأنشطة التشغيلية داخل المركز التجاري. |

يعكس الجدول (4_3) نتائج محور العمليات، والذي أحرز تقييماً مرتفعاً جداً على مستوى معظم الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.113) و(4.601)، بنسبة مئوية من (82.27%) إلى (92.02%)، ما يشير إلى اتفاق واسع من أفراد العينة على فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية داخل المراكز التجارية. وقد حازت الفقرة المتعلقة بتنظيم وترتيب البضائع داخل المتجر بشكل يسهل الوصول إليها" على أعلى تقييم (92.02%)، مما يعكس أولوية واضحة تُمنح لجوانب التنظيم المكاني وسهولة الوصول في تجربة الزبائن. كما أظهرت الفقرات المتعلقة بتدريب العاملين، واستخدام الأنظمة المحوسبة لمراقبة المخزون، وسلاسة العمليات اليومية، نسباً مرتفعة

(87% فأكثر)، وهو ما يشير إلى وجود بنية إدارية وتشغيلية فعّالة تدعم الأداء اليومي وتقلل من التعقيدات التشغيلية.

أما الفقرات التي سجلت نسباً مئوية بين (82% و85%) مثل "وجود نظام تقييم دوري"، و"توفر ممارسات إدارية ملائمة"، و"تنسيق الأنشطة التشغيلية"، فقد بقيت ضمن التقديرات العالية، لكنها تُظهر في الوقت ذاته وجود مساحة لتقوية بعض جوانب المتابعة والتكامل الإداري الداخلي، خصوصاً في ما يتعلق بالتنسيق بين الأقسام المختلفة.

ويُلاحظ أن محور العمليات بشكل عام قد أحرز ترتيباً متقدماً ضمن محاور السلسلة الأساسية للقيمة، وهو ما يعكس استثماراً ملموساً في البنية التشغيلية للمراكز التجارية. ومن الناحية الأكاديمية، فإن هذه النتائج تُبرز دور العمليات الفعّالة كعنصر جوهري في تحقيق الكفاءة الداخلية، وتحسين تجربة الزبائن، وتعزيز الأداء العام، لا سيما عندما يتم دعمها بالتكنولوجيا، والتدريب المستمر، وآليات مراقبة دقيقة للمخزون. لذا، فإن استمرار المراكز في تحسين هذا البُعد من خلال تعزيز التكامل بين الوحدات المختلفة، وتطوير آليات التقييم والمتابعة، سيسهم في الحفاظ على هذا المستوى المتقدم من الكفاءة التشغيلية.

ثالثاً: محور التسويق والمبيعات

الجدول (4_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور التسويق

والمبيعات

| الرتبة | الدرجة | النسبة المئوية (%) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|--------|------------|--------------------|-------------------|-----------------|--|
| 1 | كبيرة جداً | 86.39 | 0.649 | 4.319 | الموظفون في المتجر مؤهلون لتحسين عملية البيع والتعامل مع الزبائن. |
| 2 | كبيرة | 85.63 | 0.650 | 4.282 | يتم الترويج للمنتجات بطرق فعالة داخل وخارج المركز التجاري. |
| 3 | كبيرة | 85.04 | 0.665 | 4.252 | يستخدم المتجر مزيجاً من الأدوات التسويقية التقليدية والإلكترونية لتسويق البضائع. |
| 4 | كبيرة | 84.71 | 0.646 | 4.235 | يتم تحليل المبيعات واهتمامات الزبائن بشكل دوري لتحسين الأداء. |
| 5 | كبيرة | 84.45 | 0.691 | 4.223 | توجد استراتيجيات واضحة لزيادة عدد الزبائن وتحفيز الشراء المتكرر. |
| 6 | كبيرة | 84.79 | 0.673 | 4.239 | يتم التفكير بالدور التسويقي الأكفأ قبل استقطاب البضائع إلى المتجر. |
| 7 | كبيرة | 84.79 | 0.641 | 4.239 | يخصص المتجر ميزانية كافية لتسويق البضائع وترويجها. |
| 8 | كبيرة جداً | 85.88 | 0.628 | 4.294 | يتم تحديث معلومات المتجر بشكل دوري على منصات التواصل الاجتماعي. |
| 9 | كبيرة | 83.78 | 0.631 | 4.189 | لدى المتجر نظام معلومات تسويقية لإدارة النشاط التسويقي بشكل كفؤ. |
| 10 | كبيرة | 85.63 | 0.650 | 4.282 | يستفيد المتجر من الحملات الترويجية والعروض لتنشيط المبيعات. |

يعكس الجدول (4_4) نتائج محور التسويق والمبيعات، والذي أحرز تقييماً "كبيراً" إلى "كبير جداً" على جميع فقراته، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.189) و(4.319)، بما يُعادل نسباً مئوية من (83.78%) إلى (86.39%). هذه النتائج تعكس إدراكاً إيجابياً ومرتبغاً لدى أفراد العينة حول مدى كفاءة الممارسات التسويقية والتجارية في المراكز التجارية المشمولة بالدراسة. وقد حصلت عبارة "الموظفون في المتجر مؤهلون لتحسين عملية البيع والتعامل مع الزبائن" على أعلى نسبة (86.39%)، وهو ما يدل على أهمية الجانب البشري في تعزيز كفاءة التسويق والمبيعات، ويُظهر أن تدريب وتأهيل الموظفين يُعد أولوية لدى هذه المراكز، لما له من تأثير مباشر على تجربة الزبائن ومعدلات المبيعات. كما سجلت العبارات المتعلقة بـ"الترويج الفعّال داخل وخارج المتجر" و"تحديث المعلومات على وسائل التواصل الاجتماعي" و"الاستفادة من العروض الترويجية" نسباً مرتفعة، وهو ما يشير إلى اعتماد المراكز على مزيج من الوسائل التقليدية والحديثة للوصول إلى الجمهور وتحفيزه.

وفي الوقت نفسه، جاءت العبارات المتعلقة بـ"وجود نظام معلومات تسويقي"، و"تحليل اهتمامات الزبائن"، و"استراتيجيات تحفيز الشراء المتكرر" بنسب جيدة لكنها أقل من غيرها، ما قد يُشير إلى وجود فرص لتحسين نظم اتخاذ القرار التسويقي، وتطوير آليات تحليل البيانات وتخصيص الجهود الترويجية بشكل أكثر دقة وفعالية. كما أن تواضع تقييم عبارة "تخصيص ميزانية كافية للتسويق" نسبياً يُمكن أن يُعزى إلى ضعف الاستثمار النسبي في الحملات التسويقية مقارنة بالعمليات التشغيلية، أو إلى محدودية الموارد المتاحة ضمن سياق اقتصادي ضاغط.

تُشير هذه النتائج إلى أن المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تمتلك بنية تسويقية جيدة مدعومة بموظفين مؤهلين وأنشطة ترويجية نشطة، إلا أن تعميق التحليل السلوكي للزبائن، وتطوير نظم المعلومات التسويقية، وتخصيص ميزانيات أكبر يمكن أن يُسهم في تعزيز هذا البُعد ليصل

إلى مستويات أكثر تنافسية وفعالية، لا سيما في بيئة سوقية تتسم بالتغير السريع وازدياد الاعتماد على القنوات الرقمية.

رابعاً: محور اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة

الجدول (4_5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور اللوجستيات

الصادرة والخدمات الداعمة

| الرتبة | الدرجة | النسبة المئوية (%) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|--------|------------|--------------------|-------------------|-----------------|---|
| 1 | كبيرة جداً | 91.60 | 0.595 | 4.580 | في حال توفر خدمة التوصيل، فهي فعالة وموثوقة. |
| 2 | كبيرة جداً | 91.68 | 0.642 | 4.584 | يتوفر نظام لتسجيل عمليات البيع والاحتفاظ بالفواتير. |
| 3 | كبيرة جداً | 91.51 | 0.610 | 4.576 | يوجد تنسيق جيد بين المتجر وإدارة المركز التجاري في العروض والمناسبات. |
| 4 | كبيرة جداً | 87.65 | 0.644 | 4.382 | يتم قياس رضا الزبائن من خلال ملاحظاتهم وملاحظات الموظفين. |
| 5 | كبيرة جداً | 86.55 | 0.657 | 4.328 | يتم التعامل مع شكاوى الزبائن المتعلقة بالتوصيل أو المنتج بسرعة. |
| 6 | كبيرة جداً | 86.30 | 0.692 | 4.315 | يوفر المركز التجاري بيئة مريحة وأمنة للزبائن أثناء التسوق. |
| 7 | كبيرة جداً | 85.97 | 0.668 | 4.298 | يتم الرد على استفسارات الزبائن بسرعة ودقة. |
| 8 | كبيرة | 85.21 | 0.656 | 4.261 | يتم تغليف المنتجات وتسليمها للزبائن بطريقة منظمة ومحترفة. |
| 9 | كبيرة جداً | 85.71 | 0.683 | 4.286 | خدمة ما بعد البيع (الاستبدال أو الاسترجاع) واضحة ومتاحة. |
| 10 | كبيرة | 84.96 | 0.682 | 4.248 | يتم تحسين الخدمات داخل المركز التجاري بناءً على ملاحظات الزبائن. |
| 11 | كبيرة | 84.87 | 0.705 | 4.244 | يتوفر لدى المتجر نظام معلومات لضمان وصول البضاعة للمستهلك في الوقت المناسب. |
| 12 | كبيرة | 84.79 | 0.692 | 4.239 | يتمتع موظفو المبيعات في المتجر بسلوك احترافي ومعرفة جيدة. |
| 13 | كبيرة | 84.54 | 0.693 | 4.227 | الخدمات المقدمة في المركز التجاري تشجع الزبائن على العودة للتسوق. |

يعكس الجدول (4_5) نتائج محور اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة، والذي حاز على أعلى متوسط بين محاور السلسلة الأساسية للقيمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4.227) و(4.584)، ما يُعادل نسبةً مئويةً بين (84.54%) و(91.68%)، وبدرجات تقييم "كبيرة" إلى "كبيرة جدًا"، بما يدل على جودة الخدمات المساندة وسلاسة الإجراءات المرافقة لعملية البيع وخدمة الزبائن.

وقد جاءت أعلى العبارات تقييمًا في هذا المحور لصالح "توفر نظام لتسجيل عمليات البيع والاحتفاظ بالفواتير" بنسبة (91.68%)، و"فعالية خدمة التوصيل" بنسبة (91.60%)، و"التنسيق بين المتجر والإدارة في العروض والمناسبات" بنسبة (91.51%)، ما يعكس اهتمامًا تنظيميًا واضحًا في ما بعد البيع، سواء من حيث الإجراءات الداخلية (كالفواتير) أو الخدمات المقدمة للزبائن (كالتوصيل والتنسيق التسويقي المناسب). وتشير هذه النتائج إلى قدرة المراكز التجارية على دمج البُعد الخدمي مع البُعد اللوجستي بطريقة تعزز من رضا الزبائن وتجربتهم.

كما أظهرت العبارات المتعلقة بقياس رضا الزبائن، وسرعة الرد على الاستفسارات، وسرعة التعامل مع الشكاوى، نسبةً مرتفعة (فوق 85%)، ما يدل على وجود آليات مباشرة وفعالة في التواصل مع المستهلكين، وإن كانت بعض العبارات مثل "تحسين الخدمات بناءً على ملاحظات الزبائن" (84.96%) و"تشجيع الزبائن على العودة للتسوق" (84.54%) قد سجلت نسبةً أدنى نسبيًا، مما يُبرز مجالًا لتحسين استدامة ولاء الزبائن وتحويل التغذية الراجعة إلى خطط تطويرية أكثر تأثيرًا.

تعكس هذه النتائج مستوى عالٍ من النضج المؤسسي في تقديم الخدمات الداعمة وتكاملها مع العملية اللوجستية بعد البيع، لا سيما في ظل التحديات المحيطة بالسوق الفلسطيني، من حيث محدودية البنية التحتية للربط بين المدن، والقيود المفروضة على التنقل والشحن. وعلى الرغم من ذلك، تُظهر البيانات أن المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة استطاعت الحفاظ على جودة

مقبولة جدًا في معظم خدماتها، وهو ما يساهم في تعزيز رضا المستهلك وزيادة فرص تكرار الزيارة. ولعل الاهتمام بتحسين تجربة ما بعد البيع عبر حلول رقمية وتحليلات تغذية راجعة أعمق سيُعزز هذا البُعد أكثر مستقبلاً.

ولغرض تعميق الفهم حول واقع السلسلة الأساسية للقيمة في المراكز التجارية، تم تحليل البيانات وفقاً لاختلاف المولات الثلاثة المشاركة في الدراسة، وهي: آيقون مول ، مزايا مول، ولاكاسا مول. يوضح الجدول التالي الفروقات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات ومحاور السلسلة الأساسية للقيمة في كل مول على حدة، مما يتيح تقييماً أكثر تفصيلاً للأداء وتحديد نقاط القوة والفرص التحسينية الخاصة بكل مركز تجاري:

جدول (4_6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور السلسلة

الأساسية للقيمة حسب المول

| اسم المول | المجال / المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية (%) | المستوى |
|------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------|
| آيقون مول | اللوجستيات الواردة | 4.16 | 0.673 | 83.28 | كبيرة |
| | العمليات | 4.37 | 0.649 | 87.39 | كبيرة جداً |
| | التسويق والمبيعات | 4.30 | 0.657 | 86.03 | كبيرة جداً |
| | اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة | 4.38 | 0.671 | 87.61 | كبيرة جداً |
| | السلسلة الأساسية للقيمة ككل | 4.30 | 0.662 | 86.23 | كبيرة جداً |
| مزايا مول | اللوجستيات الواردة | 4.35 | 0.694 | 87.06 | كبيرة جداً |
| | العمليات | 4.26 | 0.682 | 85.13 | كبيرة جداً |
| | التسويق والمبيعات | 4.08 | 0.641 | 81.57 | كبيرة |
| | اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة | 4.26 | 0.668 | 85.17 | كبيرة جداً |
| | السلسلة الأساسية للقيمة ككل | 4.23 | 0.671 | 84.60 | كبيرة جداً |
| لاكاسا مول | اللوجستيات الواردة | 4.05 | 0.664 | 81.06 | كبيرة |

| اسم المول | المجال / المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية (%) | المستوى |
|-----------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------|
| | العمليات | 4.23 | 0.665 | 84.60 | كبيرة |
| | التسويق والمبيعات | 4.18 | 0.656 | 83.67 | كبيرة |
| | اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة | 4.31 | 0.676 | 86.17 | كبيرة جداً |
| | السلسلة الأساسية للقيمة ككل | 4.19 | 0.668 | 83.82 | كبيرة |

يعكس الجدول (4_6) نتائج التحليل الإحصائي التي أظهرت أن واقع السلسلة الأساسية للقيمة، والتي تشمل (اللوجستيات الواردة، العمليات، التسويق والمبيعات، واللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة)، يتمتع بمستوى عالٍ من التفعيل والتنظيم داخل المراكز التجارية المستهدفة في محافظة رام الله والبيرة، وإن تفاوتت درجات التقييم بين المراكز الثلاثة.

وقد أظهرت النتائج أن "إيكون مول" جاء في المرتبة الأولى من حيث فاعلية السلسلة الأساسية للقيمة، بمتوسط عام بلغ (4.30) من أصل 5، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الكفاءة في إدارة العمليات التشغيلية، والخدمات المقدمة، والتسويق، إضافة إلى فعالية كبيرة في سلسلة التوريد الداخلية والخارجية. وتميز المول تحديداً في محور "العمليات" و"الخدمات اللوجستية الصادرة"، مما يعكس بنية تحتية قوية وخدمة عملاء عالية المستوى.

أما "مزايا مول"، فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط عام (4.23)، متميزاً تحديداً في محور "اللوجستيات الواردة" (بأعلى تقييم بين المولات الثلاثة)، مما يدل على تنظيم دقيق في استلام وتخزين البضائع والتعامل مع الموردين، بينما تراجع نسبياً في محور "التسويق والمبيعات"، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين الاستراتيجية الترويجية وأساليب البيع لدى المتاجر العاملة فيه.

في المقابل، احتل "لاكاسا مول" المرتبة الأخيرة بمتوسط عام (4.19)، ورغم حصوله على تقييم مرتفع نسبياً في محور "الخدمات الداعمة"، إلا أن انخفاض متوسط تقييمه في محور "اللوجستيات

الواردة" و"العمليات" ساهم في تراجع موقعه العام. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تعزيز أنظمة الإمداد الداخلي وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية في هذا المول بشكل خاص.

بناءً عليه، يمكن القول إن واقع السلسلة الأساسية للقيمة في المراكز التجارية قيد الدراسة يظهر مستوى متقدماً من التفعيل، مع وجود فروقات تستدعي المعالجة والتحسين، خصوصاً في مجالات التسويق والعمليات التشغيلية لبعض المراكز.

بالاستناد إلى المقابلات البعدية التي أجراها الباحث مع عينة من أصحاب العلاقة في المراكز التجارية، برزت مجموعة من الآراء التي دعمت نتائج تحليل الاستبانة فيما يخص واقع السلسلة الأساسية للقيمة، وأهمية تفعيل محاور السلسلة الأساسية للقيمة، لاسيما في الجوانب المتعلقة بالخدمات والعمليات التشغيلية واللوجستية. فقد أشار المدير التجاري والإداري في مزايا مول إلى أن البنية الخدمية داخل المركز التجاري تُعد متكاملة، وتشمل عناصر مهمة كالمرافق العامة، المواقف، وأنظمة الأمن، ما يُسهم في تعزيز رضا الزبائن ويُحسن من تجربتهم الشرائية.

وفي السياق ذاته، بيّن المدير المالي والإداري في سوبرماركت المشهداوي - لاكاسا مول أن تحديات داخلية متعلقة بالتوريد، مثل تأخر استلام البضائع أو ضعف التنسيق بين الإدارات، تؤثر سلباً على كفاءة سلسلة الإمداد وتُضعف من فعالية العمليات اليومية، الأمر الذي يستدعي مراجعة آليات التنسيق الداخلي وتطويرها.

أما مدير العمليات في لاكاسا مول فقد أكد أن وجود نظام إداري واضح وممنهج لمتابعة العمليات ساعد بشكل ملموس في تقليل نسب الخطأ وسرّع من تقديم الخدمات اليومية، وهو ما انعكس إيجابياً على جودة الأداء العام وسلاسة تجربة الزبائن.

من جهة أخرى، شدد مالك محل نيرفادا - آيقون مول على أن خدمات ما بعد البيع تُعد من أولويات العمل التجاري، معتبراً أن المتابعة الدقيقة مع الزبون بعد الشراء تمثل عنصراً أساسياً للحفاظ على الولاء وضمن عودة الزبائن بشكل متكرر.

تُسهّم هذه الآراء النوعية، والتي تأتي مكتملة لنتائج التحليل الكمي، في إضفاء عمق تفسيري على واقع السلسلة الأساسية للقيمة، فهي تدل على إدراك مؤسسي متزايد لأهمية محاور السلسلة الأساسية للقيمة، وعلى وعي بالتحديات التي تواجه الأداء التشغيلي داخل المراكز التجارية. كما تُبرز الحاجة إلى اعتماد أدوات تخطيط وتحليل أكثر تكاملاً لمواكبة المتغيرات ورفع القدرة التنافسية، بما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن واستمرارية النمو في هذا القطاع الحيوي.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة؟

وبهدف الإجابة عن تساؤل الدراسة الفرعي الثاني والتوصل إلى النتائج الكلية المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة. والخاصة بعينة الدراسة حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة المتعلقة بإجابات العينة، والجدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب.

جدول (4_7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الميزة

التنافسية والدرجة الكلية

| رقم البعد | المجال / المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية (%) | المستوى | الرتبة |
|-----------|----------------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------|--------|
| 1 | التكلفة | 4.111 | 0.700 | 82.22 | كبيرة | 5 |
| 2 | الجودة | 4.301 | 0.683 | 86.03 | كبيرة جدًا | 1 |
| 3 | المرونة | 4.136 | 0.684 | 82.73 | كبيرة | 4 |
| 4 | التميز | 4.242 | 0.648 | 84.84 | كبيرة جدًا | 2 |
| 5 | تجربة العملاء | 4.210 | 0.703 | 84.19 | كبيرة | 3 |
| - | الميزة التنافسية ككل | 4.201 | 0.684 | 84.02 | كبيرة | |

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في جدول (4_7) أن مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.20)، وانحراف معياري (0.684)، ونسبة مئوية (84.02%) يشير هذا إلى إدراك إيجابي من قبل المشاركين حول امتلاك المراكز التجارية لعناصر تنافسية مهمة تؤهلها للتميز في السوق المحلي، وهذا قد يعود جزئياً إلى الكفاءة العالية في إنجاز السلاسل الأساسية الأربع للقيمة والمتمثلة باللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، التسويق والمبيعات، اللوجستيات الموجهة للخارج والخدمات الداعمة، ناهيك عن التصميم العمراني المتطور (الداخلي والخارجي) للمراكز التجارية والذي يحاكي المقاييس والمواصفات العالمية، بالإضافة إلى الإدارة الكفؤة للمراكز التجارية وعملياتها.

عند تحليل المحاور الخمسة المكونة للميزة التنافسية، تبين أن محور "الجودة" قد جاء في المرتبة الأولى من حيث التقييم، بمتوسط حسابي (4.30) ونسبة مئوية (86.03%)، وهو ما يعكس

اهتمام المراكز التجارية بتقديم خدمات عالية الجودة، ومرافق متطورة، وتجربة تسوق تتسم بالكفاءة والرضا.

كما حصل محور "التميز" على متوسط (4.24)، وهو ما يشير إلى امتلاك المراكز لهوية تجارية واضحة، واستراتيجيات جذب متميزة مثل تصميم داخلي جذاب، وعروض ترويجية فريدة.

أما محوري "المرونة" و"التكلفة" فقد جاءا بدرجة "كبيرة" أيضًا بمتوسطين (4.13) و(4.11) على التوالي، مما يعكس قدرة المراكز على التكيف مع متغيرات السوق ومتطلباته، مع تقديم أسعار وعروض تنافسية تراعي القوة الشرائية للزبائن الحاليين والمحتملين.

وأخيرًا، حصل محور "تجربة العملاء" على متوسط (4.21)، وهو الحد الأدنى لتصنيف "كبيرة جدًا"، ما يعكس اهتمامًا واضحًا بتحسين التفاعل مع الزبائن، وتهيئة بيئة تسوق مريحة وشاملة تراعي الفئات المختلفة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المراكز التجارية في المحافظة تتمتع بمستوى تنافسي جيد جدًا، إلا أن هناك مجالًا لتعزيز بعض الجوانب المرتبطة بالمرونة والتكلفة، مما يسهم في تعزيز قدرتها على التميز في بيئة السوق الديناميكية.

وفيما يلي تفصيل للمحاور الخمسة التي تكوّن الميزة التنافسية، من خلال عرض جداول توضح أداء كل محور وفقًا لآراء المشاركين، مع تحليل كل فقرة على حدة من حيث المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والدرجة التقديرية المستخلصة.

أولاً: محور التكلفة

الجدول (4_8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور التكلفة

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية (%) | الدرجة | الرتبة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------------------|------------|--------|
| 44 | يوفر المركز التجاري مواقف سيارات مجانية للزبائن. | 4.43 | 0.62 | 88.57% | كبيرة جداً | 1 |
| 47 | تعمل المتاجر في المركز التجاري على خفض تكاليف التشغيل بهدف زيادة الربحية. | 4.17 | 0.71 | 83.45% | كبيرة | 2 |
| 46 | تحرص المتاجر على تقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية. | 4.10 | 0.70 | 82.02% | كبيرة | 3 |
| 43 | تحرص المتاجر على تخفيض الأسعار إلى مستويات أقل من المنافسين. | 4.04 | 0.70 | 80.76% | كبيرة | 4 |
| 48 | تنظم المتاجر حملات وخصومات دورية تشمل القسائم وكودات الخصم والهدايا المجانية. | 4.04 | 0.68 | 80.76% | كبيرة | 4 |
| 50 | تحرص المتاجر على الشراء والدفع النقدي لضمان الحصول على خصومات نقدية. | 4.00 | 0.74 | 80.00% | كبيرة | 6 |
| 49 | تحرص المتاجر على الشراء بكميات أكبر لضمان الحصول على خصومات كمية. | 3.99 | 0.73 | 79.83% | كبيرة | 7 |
| 45 | يعمل المركز التجاري على خفض تكاليف الإيجار لجذب المزيد من العملاء والمستأجرين. | 3.95 | 0.69 | 78.91% | كبيرة | 8 |

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى التزام المراكز التجارية بتطبيق ممارسات تسهم في تقديم تجربة تسوق بأسعار تنافسية، من خلال إدارة التكاليف التشغيلية بكفاءة، وتقديم العروض والحوافز للزبائن. وقد تضمن المحور ثمان فقرات، جرى تحليلها إحصائياً باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية، بالإضافة إلى تحديد الدرجة التقديرية لكل فقرة وترتيبها كما يظهر في الجدول (8).

أظهرت النتائج أن الفقرة "يوفر المركز التجاري مواقف سيارات مجانية للزبائن" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.43) بنسبة مئوية (88.57%)، وهي تمثل درجة كبيرة جداً، مما يشير إلى أن توفير مواقف مجانية يُعد ممارسة شائعة وفعالة تسهم في تحسين تجربة التسوق وتعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية.

تلتها الفقرة "تعمل المتاجر في المركز التجاري على خفض تكاليف التشغيل بهدف زيادة الربحية" بمتوسط حسابي (4.17) ونسبة مئوية (83.45%)، ما يعكس حرص إدارات المتاجر على رفع كفاءتها التشغيلية من خلال تقليل النفقات.

كما أظهرت الفقرات المتعلقة بتقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية، وتنظيم الحملات الترويجية، وتقديم الخصومات، نتائج مرتفعة تراوحت بين (4.00) و(4.10)، وبنسب مئوية تجاوزت 80%، مما يعكس التزامًا واضحًا من قبل المتاجر باتباع استراتيجيات مرنة في التسعير، بهدف استقطاب الزبائن وتحفيزهم على الشراء.

أما الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي فكانت "يعمل المركز التجاري على خفض تكاليف الإيجار لجذب المزيد من العملاء والمستأجرين"، حيث بلغ متوسطها (3.95) بنسبة مئوية (78.91%)، ما يشير إلى أن هذا الإجراء قد لا يُطبق بشكل واسع أو يعتمد على سياسات إدارية تختلف من مركز لآخر، وهذا يتوافق مع نتائج المقابلات البعدية التي أجراها الباحث، حيث وضح مالك محل نيرفادا - آيقون مول أن تكاليف الإيجار بشكل عام في المراكز التجارية في رام الله تعد مرتفعة إلى مرتفعة جداً.

بشكل عام، تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.95) و(4.43)، وجميعها تُصنّف ضمن الدرجتين الكبيرة والكبيرة جداً، مما يدل على أن المراكز التجارية في محافظة رام الله

والبيرة تولي اهتماماً واضحاً بمحور التكلفة كأداة لتعزيز ميزتها التنافسية، خصوصاً في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة في السياق الفلسطيني.

ثانياً: محور الجودة

الجدول (9_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور الجودة

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية (%) | الدرجة | الرتبة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------------------|------------|--------|
| 53 | يوفر المركز التجاري خدمات أمان متكاملة مثل الحراس وكاميرات المراقبة لضمان سلامة الزوار. | 4.58 | 0.62 | 91.51% | كبيرة جداً | 1 |
| 52 | يوفر المركز التجاري مرافق خدمية ذات جودة مثل المصاعد، السلالم الكهربائية، واللوحات الإرشادية الواضحة وغيرها. | 4.39 | 0.61 | 87.90% | كبيرة جداً | 2 |
| 55 | يوفر المركز التجاري خدمة واي فاي قوية داخل مرافقه. | 4.31 | 0.65 | 86.13% | كبيرة جداً | 3 |
| 54 | تحرص المتاجر في المركز التجاري على تقديم منتجات خالية من العيوب أو التلف. | 4.29 | 0.69 | 85.88% | كبيرة جداً | 4 |
| 51 | تعمل المتاجر في المركز التجاري على توفير خدمات فائقة الجودة تلي رضا العملاء. | 4.29 | 0.68 | 85.71% | كبيرة جداً | 5 |
| 56 | يحرص المركز التجاري على توفير إضاءة مثالية ونظام تكييف مناسب. | 4.28 | 0.66 | 85.55% | كبيرة جداً | 6 |
| 57 | يحافظ المركز التجاري على مستوى عالٍ من النظافة في جميع مرافقه. | 4.28 | 0.68 | 85.55% | كبيرة جداً | 6 |
| 58 | يحرص المركز التجاري على قياس رضا الزبائن والعملاء نحو خدمات المركز والمتاجر فيه. | 4.19 | 0.69 | 83.78% | كبيرة | 8 |

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى الجودة التي توفرها المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة من حيث الخدمات، البنية التحتية، وتجربة العملاء العامة. وقد تضمن المحور ثماني فقرات تم تحليلها إحصائياً باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية، بالإضافة إلى تصنيف درجة التقدير والترتيب.

أظهرت النتائج أن الفقرة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي كانت "يوفر المركز التجاري خدمات أمان متكاملة مثل الحراس وكاميرات المراقبة لضمان سلامة الزوار"، حيث حققت متوسطاً بلغ (4.58) بنسبة مئوية (91.51%) وبدرجة كبيرة جداً، ما يعكس مدى اهتمام المراكز التجارية في

المنطقة بتوفير بيئة آمنة للزوار، وهو أحد العوامل الأساسية في تجربة التسوق الجاذبة. تلتها الفقرة "يوفر المركز التجاري مرافق خدمية ذات جودة مثل المصاعد، السلالم الكهربائية، واللوحات الإرشادية الواضحة وغيرها" بمتوسط (4.39) ونسبة (87.90%)، مما يدل على أن البنية التحتية والخدمات المصاحبة تحظى بأهمية كبيرة ويتم توفيرها بشكل جيد.

أما الفقرات الأخرى مثل جودة الإنترنت، وخلو المنتجات من العيوب، وتقديم خدمات فائقة الجودة، والإضاءة والتكييف، فقد تراوحت نسبها بين (85.55%) و(86.13%)، وكلها صنفت بدرجة كبيرة جداً، مما يؤكد أن الجوانب التشغيلية والفنية يتم الاعتناء بها بشكل فعال.

أما الفقرة الأقل ترتيباً فكانت "يحرص المركز التجاري على قياس رضا الزبائن والعملاء نحو خدمات المركز والمتاجر فيه" بمتوسط (4.19) ونسبة (83.78%)، وهي ما تزال تقع ضمن درجة كبيرة، إلا أنها تشير إلى وجود فرصة لتحسين أدوات التقييم والمتابعة المنتظمة لرضا العملاء.

بشكل عام، تُظهر النتائج أن جميع فقرات محور الجودة حصلت على درجات عالية، تراوحت بين (4.19) و(4.58)، وهو ما يعكس مستوى رضا مرتفعاً من وجهة نظر المستجيبين حول ممارسات الجودة في المراكز التجارية.

ثالثاً: محور المرونة

الجدول (10_4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور المرونة

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية (%) | الدرجة | الرتبة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------------------|--------|--------|
| 59 | تعمل المتاجر في المركز التجاري على تنويع خط منتجاتها/ خدماتها لتلبية الاحتياجات المختلفة والمتغيرة للعملاء . | 4.22 | 0.67 | 84.37% | كبيرة | 1 |
| 64 | يدخل المركز التجاري خدمات جديدة بشكل دائم. | 4.16 | 0.69 | 83.11% | كبيرة | 2 |
| 63 | يستجيب المركز التجاري بسرعة لحاجات الزوار . | 4.13 | 0.71 | 82.69% | كبيرة | 3 |
| 60 | تشخص المتاجر في المركز التجاري التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة من وقت لآخر. | 4.10 | 0.65 | 81.93% | كبيرة | 4 |
| 61 | تعديل المتاجر في المركز التجاري أسعار خدماتها ومنتجاتها وفقاً للتغيرات في السوق. | 4.09 | 0.67 | 81.85% | كبيرة | 5 |
| 62 | تتمكن المتاجر في المركز التجاري من وضع الخطط والبرامج التسويقية لمنتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب. | 4.07 | 0.70 | 81.34% | كبيرة | 6 |

يقيس هذا المحور مدى قدرة المراكز التجارية والمتاجر داخلها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية واحتياجات الزبائن من خلال تحديث الخدمات، وتعديل الأسعار، وتطوير الخطط التسويقية بشكل مرن وسريع.

أظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على "تعمل المتاجر في المركز التجاري على تنويع خط منتجاتها/ خدماتها لتلبية الاحتياجات المختلفة والمتغيرة للعملاء "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) ونسبة مئوية (84.37%) ودرجة كبيرة، ما يدل على أن التنويع في المنتجات والخدمات يُعد أداة رئيسية تعتمد عليها المتاجر في تعزيز قدرتها على التكيف.

تلتها فقرة "يدخل المركز التجاري خدمات جديدة بشكل دائم" بمتوسط (4.16) ونسبة (83.11%)، وهو ما يعكس ديناميكية واضحة في الاستجابة للتطورات والابتكار في الخدمات المقدمة.

أما الفقرات المتعلقة بسرعة الاستجابة لحاجات الزوار، وتشخيص التغييرات، وتعديل الأسعار، ووضع الخطط التسويقية، فقد حققت متوسطات حسابية تراوحت بين (4.07) و(4.13) ونسباً مئوية بين (81.34%) و(82.69%)، وكلها ضمن درجة كبيرة، مما يعكس وجود مستوى جيد من المرونة لدى غالبية المراكز التجارية، وإن كان يمكن تطويره بشكل أكبر خاصة في ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

بصورة عامة، يتضح أن المراكز التجارية تُظهر قدرة مرنة متوسطة إلى مرتفعة في التعامل مع تغييرات السوق واحتياجات العملاء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (4.07) و(4.22)، مما يشير إلى وجود درجة مرونة جيدة تسهم في تعزيز القدرة التنافسية، ولكنها أقل نسبياً مقارنة بمحوري الجودة والتكلفة.

رابعاً: محور التميز

الجدول (4_11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور التميز

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية (%) | الدرجة | الرتبة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------------------|------------|--------|
| 66 | يتميز المركز التجاري بتصميم خارجي جذاب وحديث لجذب المزيد من الزوار. | 4.31 | 0.66 | 86.22% | كبيرة جداً | 1 |
| 68 | يوفر المركز التجاري أماكن مميزة تتيح للزوار النقاط الصور التذكارية. | 4.29 | 0.62 | 85.80% | كبيرة جداً | 2 |
| 67 | يتميز المركز التجاري بتصميم داخلي يجمع بين الناحية الجمالية والوظيفية لتوفير بيئة تسوق مريحة. | 4.29 | 0.67 | 85.71% | كبيرة جداً | 3 |
| 69 | يعمل المركز التجاري على بناء علامة تجارية قوية من خلال التسويق والإعلانات المكثفة. | 4.27 | 0.61 | 85.38% | كبيرة جداً | 4 |
| 65 | تقدم المتاجر في المركز التجاري منتجات/خدمات متميزة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون. | 4.21 | 0.67 | 84.20% | كبيرة | 5 |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية (%) | الدرجة | الرتبة |
|---------------|---|--------------------|----------------------|-----------------------|--------|--------|
| 71 | يستضيف المركز التجاري فعاليات ومعارض مميزة مثل معارض الكتب، منتجات الأطفال، بالإضافة إلى إطلاق المنتجات والعروض الفنية. | 4.17 | 0.67 | 83.36% | كبيرة | 6 |
| 70 | يحرص المركز التجاري على ضمان تنوع المستأجرين لديه لتحقيق تكامل في الخدمات المقدمة. | 4.16 | 0.63 | 83.19% | كبيرة | 7 |

يتناول هذا المحور مدى قدرة المراكز التجارية والمتاجر داخلها على تقديم قيمة مضافة فريدة تُميزها عن المنافسين، من خلال التصميم، العلامة التجارية، الفعاليات، وتكامل الخدمات المقدمة. وقد شمل المحور سبع فقرات تم تحليلها إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

أظهرت النتائج أن الفقرة الأعلى تقيماً كانت "يتميز المركز التجاري بتصميم خارجي جذاب وحديث لجذب المزيد من الزوار"، بمتوسط (4.31) ونسبة مئوية (86.22%) وبدرجة كبيرة جداً، ما يشير إلى أن الجانب البصري والتصميم الخارجي يمثل عامل جذب مهم يُسهم في تشكيل الانطباع الأول وتعزيز ولاء الزبائن.

تلتها الفقرتان المتعلقةتان بالتصميم الداخلي "يتميز المركز التجاري بتصميم داخلي يجمع بين الجمالية والوظيفية"، وتوفير أماكن للصور التذكارية، وكلاهما حققا متوسطاً يزيد عن (4.28) ونسبة تفوق (85.7%)، مما يعكس اهتمام المراكز التجارية بتوفير تجربة تسوق مريحة وممتعة تتجاوز عملية الشراء المباشر.

كما أظهرت فقرات أخرى مثل بناء العلامة التجارية، وتقديم خدمات متميزة، وتنظيم الفعاليات والمعارض، وتنوع المستأجرين، درجات مرتفعة تتراوح بين (4.16) و(4.27) بنسبة مئوية تتجاوز

83%، وهي بدرجة كبيرة، ما يدل على وجود جهود متقدمة من قبل إدارات المراكز في تعزيز

تفردا في السوق المحلي.

بشكل عام، تُظهر البيانات أن جميع فقرات محور التميز قد حصلت على درجات مرتفعة، تراوحت

متوسطاتها بين (4.16) و(4.31)، مما يعكس مستوى نضج جيد لدى المراكز التجارية في بناء

هوية تميزها عن غيرها.

خامساً: محور تجربة العملاء

الجدول (4_12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور تجربة

العملاء

| الرتبة | الدرجة | النسبة المئوية (%) | المتوسط الانحراف الحسابي المعياري | الفقرة | رقم الفقرة | |
|--------|------------|--------------------|-----------------------------------|--------|--|----|
| 1 | كبيرة جداً | 92.27% | 0.61 | 4.61 | يخصص المركز التجاري مواقف خاصة للأشخاص من ذوي الإعاقة. | 72 |
| 2 | كبيرة جداً | 87.48% | 0.59 | 4.37 | يتمتع المركز التجاري بموقع يسهل الوصول إليه عبر وسائل النقل العام أو مواقف السيارات القريبة. | 73 |
| 3 | كبيرة جداً | 85.71% | 0.71 | 4.29 | تدعم المتاجر في المركز التجاري أنظمة الدفع الرقمية مثل المحافظ الإلكترونية. | 75 |
| 4 | كبيرة | 84.62% | 0.66 | 4.23 | يوفر المركز التجاري أنشطة ترفيهية متنوعة مثل السينما، أو الصالات الرياضية استجابةً لاحتياجات العملاء. | 78 |
| 5 | كبيرة | 81.68% | 0.68 | 4.08 | تتوفر في المركز التجاري غرف مخصصة للرضاعة وخدمات الأطفال. | 74 |
| 5 | كبيرة | 81.68% | 0.71 | 4.08 | يوفر المركز التجاري منصة تسوق إلكترونية عبر موقعه الإلكتروني أو تطبيقه الخاص. | 76 |
| 7 | كبيرة | 80.59% | 0.72 | 4.03 | يوفر المركز التجاري أولوية التسوق لكبار السن والنساء الحوامل والأشخاص ذوي الإعاقة. | 79 |
| 8 | كبيرة | 79.50% | 0.72 | 3.97 | يقدم المركز التجاري بطاقات عضوية تتيح للعملاء الاستفادة من مزايا مثل استرداد النقود، القسائم، أو جمع النقاط. | 77 |

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى اهتمام المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة بتحسين تجربة الزبائن من خلال تقديم خدمات داعمة وميسرة، تعزز من راحة الزائرين وتلبي احتياجاتهم المتنوعة، بما في ذلك الفئات الخاصة.

أظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على "يخصص المركز التجاري مواقف خاصة للأشخاص من ذوي الإعاقة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.61) ونسبة مئوية (92.27%) ودرجة كبيرة جداً، وهو ما يعكس اهتماماً واضحاً من إدارات المراكز التجارية بتوفير بيئة شاملة تُراعي متطلبات الفئات ذات الاحتياجات الخاصة.

تلتها الفقرة المتعلقة بسهولة الوصول إلى الموقع عبر وسائل النقل ومواقف السيارات " يتمتع المركز التجاري بموقع يسهل الوصول إليه" بمتوسط (4.37) ونسبة (87.48%)، ما يدل على أهمية الموقع في تعزيز راحة الزبائن وتجربتهم العامة.

كما حققت الفقرة "تدعم المتاجر أنظمة الدفع الرقمية مثل المحافظ الإلكترونية" درجة كبيرة جداً بمتوسط (4.29)، مما يعكس التوجه نحو الرقمنة والمرونة في خيارات الدفع.

أما بقية الفقرات مثل: توفر غرف الرضاعة، المنصات الإلكترونية، الأنشطة الترفيهية، الأولوية لكبار السن، وبرامج الولاء (البطاقات)، فقد تراوحت درجاتها بين (3.97) و(4.23) بنسب مئوية تتراوح بين (79.50%) و(84.62%)، وهي جميعها ضمن درجة كبيرة، وتشير إلى وجود خدمات جيدة لكن تعزيزها بشكل أكبر، خاصة تلك المرتبطة بالعروض المخصصة وبرامج العضوية. بصورة عامة، توضح النتائج أن المراكز التجارية تولي اهتماماً عالياً بتجربة العملاء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.97) و(4.61)، مما يشير إلى درجة مرتفعة من الرضا عن التسهيلات والخدمات المقدمة، والتي تُعد بدورها عنصراً أساسياً في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

ولغرض تعميق الفهم حول مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، تم تحليل البيانات وفقاً لاختلاف المولات الثلاثة المشاركة في الدراسة، وهي: إيكون مول، مزايا مول، ولاكاسا مول. يوضح الجدول التالي الفروقات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات ومحاور الميزة التنافسية في كل مول على حدة، مما يتيح تقييمًا أكثر تفصيلاً للأداء وتحديد نقاط القوة والفرص التحسينية الخاصة بكل مركز تجاري:

جدول (4_13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الميزة

التنافسية حسب كل مول

| اسم المول | المجال / المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية (%) | المستوى |
|------------|----------------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------|
| إيكون مول | التكلفة | 4.12 | 0.709 | 82.42 | كبيرة |
| | الجودة | 4.35 | 0.669 | 87.01 | كبيرة جدًا |
| | المرونة | 4.19 | 0.675 | 83.77 | كبيرة |
| | التميز | 4.31 | 0.627 | 86.26 | كبيرة جدًا |
| | تجربة العملاء | 4.26 | 0.704 | 85.16 | كبيرة جدًا |
| | الميزة التنافسية ككل | 4.25 | 0.677 | 84.92 | كبيرة جدًا |
| مزايا مول | التكلفة | 4.10 | 0.699 | 81.94 | كبيرة |
| | الجودة | 4.22 | 0.683 | 84.44 | كبيرة جدًا |
| | المرونة | 4.15 | 0.668 | 82.97 | كبيرة |
| | التميز | 4.15 | 0.657 | 83.04 | كبيرة |
| | تجربة العملاء | 4.10 | 0.695 | 81.94 | كبيرة |
| | الميزة التنافسية ككل | 4.14 | 0.681 | 82.86 | كبيرة |
| لاكاسا مول | التكلفة | 4.03 | 0.667 | 80.56 | كبيرة |
| | الجودة | 4.15 | 0.679 | 82.96 | كبيرة |

| اسم المول | المجال / المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية (%) | المستوى |
|----------------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------------------|---------|
| المرونة | 3.97 | 0.665 | 79.31 | كبيرة | |
| التميز | 4.04 | 0.638 | 80.85 | كبيرة | |
| تجربة العملاء | 4.11 | 0.673 | 82.27 | كبيرة | |
| الميزة التنافسية ككل | 4.06 | 0.665 | 81.24 | كبيرة | |

أظهرت النتائج الإحصائية أن مستوى الميزة التنافسية يختلف بين المراكز التجارية الثلاثة في محافظة رام الله والبيرة، حيث جاءت التقييمات ضمن مستويي "كبيرة جدًا" و"كبيرة" بحسب المحاور الخمسة.

جاء "إيكون مول" في المرتبة الأولى، حيث حقق أعلى درجة في الميزة التنافسية، بمتوسط حسابي كلي (4.25) وانحراف معياري (0.677)، بنسبة مئوية (84.92%)، ما يصنف ضمن المستوى "كبير جدًا" وقد تميز بشكل خاص في محور الجودة (4.35)، والتميز (4.31)، وتجربة العملاء (4.26)، مما يعكس تكامل الخدمات، البنية التحتية، والتجربة العامة المقدمة للزبائن. ورغم أن محوري التكلفة والمرونة جاءا بمستوى "كبير"، إلا أن أداء المول بشكل عام كان الأعلى والأكثر اتساقًا.

جاء "مزايا مول" في المرتبة الثانية، بمتوسط كلي (4.14)، وانحراف معياري (0.681)، ونسبة مئوية (82.86%)، وهو ما يُصنف في المستوى "كبير". حقق أداءً جيدًا في محوري الجودة (4.22) والمرونة (4.15)، مما يدل على استجابة مرنة لمتغيرات السوق، وتقديم خدمات ذات جودة. لكن بالمقارنة مع إيكون مول، يُلاحظ أن مزايا مول يحتاج إلى مزيد من التطوير في مجال تجربة العملاء والتميز.

جاء "لاكاسا مول" في المرتبة الثالثة من حيث الميزة التنافسية، بمتوسط كلي (4.06)، وانحراف معياري (0.665)، ونسبة مئوية (81.24%)، أي ضمن المستوى "كبير" أيضًا.

رغم تحقيقه لمستوى جيد في جميع المحاور، إلا أنه لم يصل إلى مستوى "كبيرة جدًا" في أي محور، وكانت درجاته أقل من بقية المولات، لا سيما في محوري المرونة (3.97) والتكلفة (4.03)، مما يشير إلى وجود فجوات واضحة في التكيف مع تغيرات السوق وتقديم عروض سعرية تنافسية.

تشير النتائج إلى أن آيكون مول يتمتع بأعلى ميزة تنافسية شاملة، يليه مزايا مول، ثم لاكاسا مول. ويُوصى بالتركيز على تحسين مرونة الأداء، وتطوير استراتيجيات الأسعار والخدمات المضافة في "لاكاسا مول"، لتعزيز موقعه التنافسي بين المراكز التجارية الأخرى في المحافظة.

بالاستناد إلى المقابلات البعدية التي أجراها الباحث مع عينة من أصحاب العلاقة في المراكز التجارية، برزت مجموعة من الملاحظات التي دعمت نتائج التحليل الكمي، لاسيما في محوري الجودة والتميز، كما سلّطت الضوء على بعض التحديات المرتبطة بالتكلفة والمرونة.

أجمع المشاركون على أن جودة الخدمات تُعد من أبرز عناصر الجذب داخل المراكز التجارية، حيث أكد المدير التجاري والإداري في مزايا مول أن تحسين الجودة شكّل أولوية استراتيجية خلال السنوات الأخيرة، وأسهم في تعزيز رضا الزبائن وولائهم. وأشار إلى أن المرافق المتكاملة والبنية الخدمية المنظمة لها دور محوري في تحسين الانطباع العام للمركز.

كما أشار المدير التجاري في سوبرماركت المشهداوي - لاكاسا مول إلى أهمية التميز في تصميم المساحات الداخلية وتوفير عناصر مريحة للزبائن، بالإضافة إلى تنوع العروض الترويجية، وهو ما ساعد في تعزيز هوية المركز التجاري وجعل تجربة التسوق أكثر تفرّدًا.

أما المدير المالي والإداري في سوبرماركت المشهداوي - لاكاسا مول، فقد تطرق إلى بُعد التكلفة، مشيرًا إلى أن بعض السياسات التسعيرية داخل المراكز التجارية، خصوصًا فيما يتعلق بالإيجارات،

قد تحد من مرونة المحلات التجارية في تقديم الخصومات والعروض، وهو ما قد ينعكس على قدرتها التنافسية.

تتوافق هذه الآراء النوعية مع الاتجاهات التي أبرزها التحليل الكمي، حيث تم تسجيل أعلى المتوسطات في محوري الجودة والتميز، في حين برزت بعض الملاحظات التي تدعو إلى تحسينات إضافية في محوري التكلفة والمرونة. وهذا يعزز من مصداقية النتائج ويدعم التوصية بتبني نهج تطويري مستمر يركز على تغذية راجعة من الواقع الميداني.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث والفرضية الصفرية الأولى

التساؤل الفرعي الثالث: هل تسهم السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة؟

الفرضية الصفرية: (H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين السلسلة الأساسية للقيمة بأبعادها مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية.

للإجابة على هذا التساؤل واختبار الفرضية، تم استخدام تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحليل العلاقة بين المتوسط العام للسلسلة الأساسية للقيمة (المحاور 1-41) والمتوسط العام للميزة التنافسية (المحاور 42-79)، والجدول (14) يوضح معامل الارتباط بين كل محور من محاور السلسلة الأساسية للقيمة ومحاور الميزة التنافسية:

جدول (4_14): معامل الارتباط بيرسون بين السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية

| المتغير | معامل الارتباط (Pearson) | Sig. (2-tailed) |
|--|--------------------------|-----------------|
| السلسلة الأساسية للقيمة × الميزة التنافسية | 0.736 | .000** |

$p < 0.001$ (دلالة إحصائية قوية)

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين السلسلة الأساسية للقيمة بأبعادها مجتمعة والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.736$) عند مستوى دلالة $p < 0.001$. بناءً عليه، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين السلسلة الأساسية للقيمة بأبعادها مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (15_4): معاملات الارتباط بين أبعاد سلاسل القيمة والميزة التنافسية

| البعد | معامل الارتباط (Pearson) | Sig. (2-tailed) |
|-------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| اللوجستيات الواردة | 0.520 | .000 |
| العمليات | 0.638 | .000 |
| التسويق والمبيعات | 0.662 | .000 |
| اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة | 0.643 | .000 |

تشير نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين جميع أبعاد السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث كانت جميع قيم Sig. (2-tailed) أقل من 0.001. وقد سجّل بُعد "التسويق والمبيعات" أعلى قيمة ارتباط ($r = 0.662$) ، مما يعكس الأثر الكبير للأنشطة التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية. كما حقق بُعدا "العمليات" و"اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة" معامل ارتباط قوي، مشيرين إلى أهمية كفاءة الأداء التشغيلي وجودة الخدمات المقدمة في دعم تنافسية المركز التجاري. أما بُعد "اللوجستيات الواردة" فقد أظهر ارتباطاً متوسط القوة ($r = 0.520$)، إلا أنه ما يزال دالاً إحصائياً، مما يدل على أن كفاءة إدارة التوريد تلعب دوراً مؤثراً، وإن كان أقل نسبياً من غيره من الأبعاد. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن مختلف أبعاد السلسلة

الأساسية للقيمة تساهم بشكل تكاملي في تحسين القدرة التنافسية للمراكز التجارية، مع تفاوت في قوة التأثير بحسب طبيعة البُعد.

بالاستناد إلى المقابلات البعدية التي أجراها الباحث مع عدد من مديري ومسؤولي المراكز التجارية، أمكن تعزيز نتائج الفرضية الصفريّة الأولى المتعلقة بدور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية، حيث توافقت الآراء النوعية مع نتائج التحليل الكمي وأكّدت وجود ارتباط فعلي بين كفاءة الأنشطة التشغيلية وتحقيق التميز والتفوق في السوق.

فقد أشار المدير التجاري في مزايا مول إلى أن التحسينات التي تم تطبيقها على صعيد العمليات والخدمات اللوجستية ساهمت في خفض التكاليف ورفع كفاءة العمل، وهو ما انعكس على زيادة رضا الزبائن وتكرار زيارتهم. كما بيّن مدير العمليات في لاكاسا مول أن الاستثمار في خدمات ما بعد البيع والدعم الفني عزّز من صورة المركز التجاري لدى الجمهور وأسهم في الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

من جهته، أكّد مالك محل كافيه نيرفادا - آيقون مول على أهمية الأنشطة التسويقية غير التقليدية، معتبراً أن التفاعل المباشر مع الجمهور وتنظيم الفعاليات النوعية ساعد في ترسيخ تميز المركز التجاري مقارنةً بغيره. أما المدير المالي والإداري في المشهداوي، فقد أشار إلى بعض جوانب التي بحاجة للتحسين، منها تأخر التوريد وغياب التكامل بين بعض الوحدات الداخلية لإدارة المركز التجاري، مما قد يؤثر على الانطباع العام لدى الزبائن، بالرغم من جودة العمليات الأخرى.

كما بيّن المدير التجاري في سوبرماركت المشهداوي - لاكاسا مول أن متابعة الزبائن بعد عملية الشراء وتقديم خدمات مرافقة تُعد من العناصر الجوهرية في الحفاظ على العلاقة المستمرة مع العملاء، معتبراً أن الاهتمام بالتجربة الكاملة وليس فقط بالمنتج هو ما يُميز المتجر الناجح.

بوجه عام، عكست هذه التصريحات الميدانية إدراكًا متزايدًا لدى الإدارات لأهمية تفعيل محاور السلسلة الأساسية للقيمة، وخصوصًا في الجوانب المتعلقة بالعمليات، والخدمات، والتسويق. إلا أن بعض التحديات المرتبطة بضعف التنسيق أو الانقطاعات في التوريد تؤكد أن التأثير الكامل للسلسلة لا يتحقق إلا من خلال تكامل المحاور وتطبيقها بشكل متناسق وشامل.

وتدعم هذه الملاحظات التوصية بضرورة تبني مقاربة شاملة ومتراصة في تنفيذ مكونات السلسلة، لضمان تحقيق نتائج مستدامة في تعزيز الميزة التنافسية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع والفرضية الصفرية الثالثة

التساؤل الفرعي الرابع: هل هناك اختلاف في واقع سلسلة القيمة والميزة التنافسية في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، الاسم القانوني للمركز التجاري، مساحة المركز التجاري، موقع المركز التجاري، عمر المركز التجاري، عدد العاملين في المركز التجاري، عدد المتاجر في المركز التجاري، رأس المال المستثمر في المركز التجاري)؟

الفرضية الصفرية: (H0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، الاسم القانوني للمركز التجاري، مساحة المركز التجاري، موقع المركز التجاري، عمر المركز التجاري، عدد العاملين في المركز التجاري، عدد المتاجر في المركز التجاري، رأس المال المستثمر في المركز التجاري).

وللإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع والفرضية الصفرية الثالثة نوضح نتائج الفرضيات

الفرعية التابعة لها وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في استجابات حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى

المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

من أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مدى توظيف السلسلة الأساسية

للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير

النوع الاجتماعي، تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)

لقياس الفروق بين الذكور والإناث في استجاباتهم على محاور الدراسة المختلفة، وذلك لأن متغير

النوع الاجتماعي يتكون من فئتين فقط. كما تم حساب حجم الأثر (Cohen's d) لتحديد مدى

أهمية الفروق من الناحية العملية.

جدول (4_16): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة

والميزة التنافسية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

| المحور | Sig. (2-tailed) | الفرق في المتوسطات | Cohen's d | التفسير |
|--------------------------------|-----------------|--------------------|-----------|-----------------|
| السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعه | 0.489 | 0.03 لصالح الإناث | -0.095 | لا يوجد فرق دال |
| الميزة التنافسية مجتمعه | 0.625 | 0.02 لصالح الإناث | 0.065 | لا يوجد فرق دال |
| اللوجستيات الواردة | 0.598 | 0.03 لصالح الذكور | -0.074 | لا يوجد فرق دال |
| العمليات | 0.589 | 0.03 لصالح الذكور | -0.074 | لا يوجد فرق دال |
| التسويق والمبيعات | 0.810 | 0.01 لصالح الذكور | -0.033 | لا يوجد فرق دال |

| المحور | Sig. (2-tailed) | الفرق في المتوسطات | Cohen's d | التفسير |
|-----------------|-----------------|--------------------|-----------|-----------------|
| الخدمات الدائمة | 0.091 | 0.07 لصالح الذكور | -0.185 | لا يوجد فرق دال |
| التكلفة | 0.216 | 0.04 لصالح الذكور | -0.106 | لا يوجد فرق دال |
| الجودة | 0.454 | 0.05 لصالح الذكور | -0.103 | لا يوجد فرق دال |
| المرونة | 0.412 | 0.01 لصالح الذكور | 0.030 | لا يوجد فرق دال |
| التمييز | 0.662 | 0.02 لصالح الذكور | 0.060 | لا يوجد فرق دال |
| تجربة العملاء | 0.097 | 0.08 لصالح الذكور | 0.180 | لا يوجد فرق دال |

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج اختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة بين الذكور والإناث، حيث كانت جميع قيم Sig. أكبر من 0.05. كذلك، كانت قيم Cohen's d منخفضة (أقل من 0.20) في جميع المحاور، ما يشير إلى أن حجم الفروق بين الذكور والإناث ضعيف وغير مهم من الناحية العملية.

تدعم هذه النتائج الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى إدراكهم لتطبيق السلسلة الأساسية للقيمة أو تحقيق الميزة التنافسية داخل المراكز التجارية التي يعملون بها.

بناءً على نتائج اختبار T وحجم الأثر، يمكن قبول الفرضية الصفرية، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في أي من محاور الدراسة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ويُفهم من ذلك أن إدراك العاملين لتطبيق مفاهيم السلسلة الأساسية للقيمة لا يتأثر بنوعهم الاجتماعي، بل يعتمد غالبًا على عوامل أخرى.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في استجابات حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى

المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير مساحة المركز التجاري.

لاختبار الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق

في متوسط استجابات المبحوثين حول محاور السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية وفقاً لمتغير

مساحة المركز التجاري المصنف إلى اربع فئات: (أقل من 25,000 م²، 25,000 م²–أقل من

50,000 م²، 50,000 م²–أقل من 75,000 م²، وأكثر من 75,000 م²). كما تم استخدام

اختبار Tukey HSD و Games-Howell كاختبارات لاحقة (Post Hoc) لتحديد موقع الفروق

وتفسيرها بعد ثبوت الدلالة الإحصائية.

جدول (4_17) نتائج اختبار ANOVA لمتوسطات محاور السلسلة الأساسية للقيمة والميزة

التنافسية حسب مساحة المركز التجاري

| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | المحور |
|------|-------|-------------|-----|----------------|----------------|
| .170 | 1.690 | .208 | 3 | .625 | Between Groups |
| | | .123 | 234 | 28.838 | Within Groups |
| | | | 237 | 29.463 | Total |
| .005 | 4.347 | .552 | 3 | 1.656 | Between Groups |
| | | .127 | 234 | 29.709 | Within Groups |
| | | | 237 | 31.364 | Total |
| .021 | 3.305 | .593 | 3 | 1.778 | Between Groups |
| | | .179 | 234 | 41.967 | Within Groups |
| | | | 237 | 43.745 | Total |
| .115 | 1.999 | .335 | 3 | 1.004 | Between Groups |
| | | .167 | 234 | 39.170 | Within Groups |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|-----------------------------------|
| | | | 237 | 40.174 | Total | |
| .053 | 2.603 | .493 | 3 | 1.480 | Between Groups | |
| | | .190 | 234 | 44.355 | Within Groups | متوسط_التسويق_والمبيعات |
| | | | 237 | 45.835 | Total | |
| .341 | 1.123 | .182 | 3 | .546 | Between Groups | |
| | | .162 | 234 | 37.907 | Within Groups | متوسط_اللوجستيات_والخدمات_الداعمة |
| | | | 237 | 38.452 | Total | |
| .156 | 1.756 | .317 | 3 | .952 | Between Groups | |
| | | .181 | 234 | 42.297 | Within Groups | متوسط_التكلفة |
| | | | 237 | 43.249 | Total | |
| .018 | 3.429 | .694 | 3 | 2.083 | Between Groups | |
| | | .202 | 234 | 47.381 | Within Groups | متوسط_الجودة |
| | | | 237 | 49.463 | Total | |
| .021 | 3.300 | .772 | 3 | 2.317 | Between Groups | |
| | | .234 | 234 | 54.755 | Within Groups | متوسط_المرونة |
| | | | 237 | 57.071 | Total | |
| <.001 | 5.900 | 1.142 | 3 | 3.425 | Between Groups | |
| | | .194 | 234 | 45.281 | Within Groups | متوسط_التميز |
| | | | 237 | 48.706 | Total | |
| .090 | 2.189 | .406 | 3 | 1.217 | Between Groups | |
| | | .185 | 234 | 43.378 | Within Groups | متوسط_تجربة العملاء |
| | | | 237 | 44.595 | Total | |

جدول (4_18): حجم الأثر (Effect Size – Eta Squared) لاختبار ANOVA وفقاً لـ

(Cohen's guidelines)

| التفسير | Eta Squared | المحور |
|----------------|-------------|--------------------------------|
| أثر ضعيف | 0.021 | السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة |
| أثر متوسط | 0.053 | الميزة التنافسية مجتمعة |
| أثر ضعيف-متوسط | 0.041 | اللوجستيات الواردة |
| أثر ضعيف | 0.025 | العمليات |
| أثر ضعيف | 0.032 | التسويق والمبيعات |
| أثر ضعيف | 0.014 | اللوجستيات والخدمات الداعمة |
| أثر ضعيف | 0.022 | التكلفة |
| أثر متوسط | 0.042 | الجودة |
| أثر متوسط | 0.041 | المرونة |
| أثر واضح | 0.070 | التمييز |
| أثر ضعيف | 0.027 | تجربة العملاء |

أظهرت النتائج أن بعض محاور السلسلة الأساسية للقيمة لم تُظهر فروقاً دالة إحصائياً بين الفئات المختلفة لمساحة المركز التجاري، مثل محور العمليات (Sig. = 0.115) ومحور اللوجستيات والخدمات الداعمة (Sig. = 0.341)، في حين ظهرت فروق دالة في محاور أخرى مثل اللوجستيات الواردة (Sig. = 0.021) والتسويق والمبيعات (Sig. = 0.053)، مع الإشارة إلى أن قيم حجم الأثر (Eta-squared) بقيت ضمن حدود التأثير الضعيف.

أما فيما يتعلق بمحاور الميزة التنافسية، فقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير مساحة المركز التجاري في كل من محور الجودة (Sig. = 0.018, Eta² = 0.042)، ومحور المرونة (Sig. = 0.021, Eta² = 0.041)، مما يدل على أن مساحة المركز التجاري تلعب دوراً في تشكيل تصورات المبحوثين بشأن هذه الأبعاد. ورغم دلالة بعض الفروق إحصائياً، فإن

حجم الأثر في جميع الحالات تراوح بين ضعيف إلى متوسط، الأمر الذي يشير إلى أن الأثر العملي لمساحة المركز يبقى محدودًا.

وفيما يتعلق بمحور التمييز كأحد أبعاد الميزة التنافسية، أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مساحة المركز التجاري، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من 0.001، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي لمساحة المركز التجاري على استجابات المشاركين في هذا البعد. كما بلغ حجم الأثر (Eta-squared) لهذا المحور (0.070)، وهو يُعد من أعلى القيم المسجلة بين محاور الدراسة، بما يعكس أثرًا متوسط القوة نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد.

بعد أن أظهر تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول بعض المحاور تبعًا لمساحة المركز التجاري، تم إجراء اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار Tukey HSD لتحديد مصدر الفروق الإحصائية بين المراكز المشاركة في الدراسة.

جدول (4_19): ملخص نتائج اختبار Tukey البعدي حسب مساحة المركز التجاري

| المجال | الفئتان المقارنتان | فرق المتوسط | Sig. (الدلالة) | هل الفرق دال؟ |
|--------------------|---|-------------|----------------|---------------|
| الميزة التنافسية | 50,000 أقل من 75,000 م ² × أكثر من 75,000 م ² | 0.184 | 0.004 | نعم |
| اللوجستيات الواردة | 25,000 أقل من 50,000 م ² × 50,000 أقل من 75,000 م ² | 0.294 | 0.010 | نعم |
| التسويق والمبيعات | 25,000 أقل من 50,000 م ² × أكثر من 75,000 م ² | 0.224 | 0.038 | نعم |
| الجودة | 50,000 أقل من 75,000 م ² × أكثر من 75,000 م ² | 0.202 | 0.014 | نعم |
| المرونة | 50,000 أقل من 75,000 م ² × أكثر من 75,000 م ² | 0.223 | 0.011 | نعم |
| التمييز | 50,000 أقل من 75,000 م ² × أكثر من 75,000 م ² | 0.271 | < 0.001 | نعم |

أظهرت نتائج اختبار Tukey البعدي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لبعض مجالات الدراسة تبعاً لاختلاف مساحة المركز التجاري، وكانت هذه الفروق أغلبها لصالح المراكز التجارية التي تزيد مساحتها عن 75,000 م² (أيكون مول)، مما يشير إلى أن كبر المساحة يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من التميز والقدرة التنافسية.

ففي مجال الميزة التنافسية، ظهر فرق دال إحصائياً بين الفئة "50,000 - أقل من 75,000 م²" والفئة "أكثر من 75,000 م²"، حيث بلغ فرق المتوسط 0.184 وكانت قيمة الدلالة = (Sig.) 0.004، ما يدل على أن المراكز الأكبر تتمتع بميزة تنافسية أعلى وفقاً لآراء المشاركين.

أما في مجال اللوجستيات الواردة، فقد كان هناك فرق دال بين الفئتين "25,000 - أقل من 50,000 م²" و"50,000 م²" حيث بلغ فرق المتوسط 0.294 بقيمة دلالة 0.010، ما يدل على أن المراكز الأصغر كانت أكثر كفاءة في إدارة التوريد من تلك متوسطة الحجم، وربما يعود ذلك إلى بساطة العمليات التشغيلية وسهولة إدارتها في المساحات الأصغر.

في مجال التسويق والمبيعات، تبين وجود فرق دال بين الفئة "25,000 - أقل من 50,000 م²" والفئة "أكثر من 75,000 م²"، حيث بلغ فرق المتوسط 0.224 وكانت Sig. = 0.038، ما يعكس قدرة المراكز الأكبر على تنفيذ استراتيجيات تسويقية فعالة والوصول إلى جمهور أوسع بطرق أكثر تنوعاً.

كما أظهرت النتائج وجود فرق دال في مجال الجودة بين "50,000 - أقل من 75,000 م²" و"أكثر من 75,000 م²"، بفرق متوسط 0.202 وقيمة دلالة 0.014، وهو ما يشير إلى تفوق المراكز الكبرى في توفير مرافق وخدمات ذات جودة عالية. كذلك في المرونة، ظهر فرق دال بقيمة 0.223 بين نفس الفئتين بقيمة دلالة 0.011، مما يدل على قدرة المراكز الأكبر على التكيف

مع التغيرات وابتكار حلول تشغيلية وتسويقية.

أما في مجال التميز، فقد كان الفرق الأوضح، حيث بلغ فرق المتوسط 0.271 بين الفئتين "50,000 - أقل من 75,000 م²" و"أكثر من 75,000 م²"، بقيمة دلالة أقل من 0.001، مما يؤكد أن الحجم الكبير للمركز التجاري يعزز قدرته على تقديم تجربة متميزة للزبائن، سواء من حيث التصميم أو الفعاليات أو تنوع الخدمات.

هذه النتائج تشير مجتمعة إلى أن مساحة المركز التجاري تمثل عاملاً فارقاً في تحسين الأداء وتعزيز عناصر القيمة والتميز التنافسي، ويوصى بأخذ هذا العامل بعين الاعتبار عند التخطيط لإنشاء أو تطوير المراكز التجارية في رام الله والبييرة.

ويُعزو الباحث هذه النتيجة، في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها مع عدد من إدارات المراكز التجارية، إلى أن المراكز الأكبر مساحة تكون عادةً أكثر قدرة على توفير مظاهر تميز ملموسة؛ مثل التصميم المعماري الجاذب، وتوفير مساحات مخصصة للفعاليات والمعارض، وتنوع العلامات التجارية والخدمات المرافقة، مما يمنحها قدرة أكبر على تقديم تجربة تسوق فريدة ومتكاملة. وهذا ما يفسر تفوقها في هذا المحور مقارنة بالمراكز ذات المساحات الأصغر، التي غالباً ما تقتصر إلى الإمكانيات المادية أو اللوجستية التي تتيح لها تقديم مثل هذا المستوى من التميز.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الصفرية تُرفض جزئياً، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض أبعاد الدراسة تعزى لمساحة المركز التجاري، مع بقاء تلك الفروق ذات تأثير ضعيف إلى متوسط من الناحية العملية، وهو ما يعكس خصوصية العلاقة بين حجم المركز التجاري ومدى تطبيقه لأنشطة القيمة المضافة وقدرته على تحقيق التميز التنافسي في بعض الجوانب دون غيرها.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في استجابات حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى

المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الاسم القانوني للمركز التجاري.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود

فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول محاور السلسلة الأساسية للقيمة والميزة

التنافسية تعزى لمتغير "الاسم القانوني للمركز التجاري"، أي المقارنة بين: إيكون مول، مزايا مول،

ولاكاسا مول. كما تم استخدام اختبار Tukey HSD و Games-Howell كاختبارات لاحقة

(Post Hoc) لتحديد موقع الفروق وتفسيرها بعد ثبوت الدلالة الإحصائية.

جدول (4_20) نتائج اختبار ANOVA لمتوسطات محاور السلسلة الأساسية للقيمة والميزة

التنافسية حسب الاسم القانوني للمركز التجاري

ANOVA

| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | المحور | |
|-------|-------|-------------|-----|----------------|----------------|------------------------------------|
| <.001 | 7.576 | 1.475 | 2 | 2.950 | Between Groups | |
| | | .195 | 235 | 45.756 | Within Groups | متوسط_التميز |
| | | | 237 | 48.706 | Total | |
| .122 | 2.125 | .262 | 2 | .523 | Between Groups | |
| | | .123 | 235 | 28.940 | Within Groups | متوسط_سلسلة القيمة الأساسية مجتمعه |
| | | | 237 | 29.463 | Total | |
| .006 | 5.319 | .679 | 2 | 1.358 | Between Groups | |
| | | .128 | 235 | 30.006 | Within Groups | متوسط_الميزة التنافسية مجتمعه |
| | | | 237 | 31.364 | Total | |
| .014 | 4.358 | .782 | 2 | 1.564 | Between Groups | |
| | | .179 | 235 | 42.181 | Within Groups | متوسط_اللوجستيات_الواردة |
| | | | 237 | 43.745 | Total | |
| .071 | 2.673 | .447 | 2 | .894 | Between Groups | |
| | | | | | | متوسط_العمليات |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|------|-------|-------|-----|--------|----------------|-----------------------------------|
| | | .167 | 235 | 39.280 | Within Groups | |
| | | | 237 | 40.174 | Total | |
| .023 | 3.812 | .720 | 2 | 1.440 | Between Groups | |
| | | .189 | 235 | 44.395 | Within Groups | متوسط_التسويق_والمبيعات |
| | | | 237 | 45.835 | Total | |
| .252 | 1.385 | .224 | 2 | .448 | Between Groups | |
| | | .162 | 235 | 38.004 | Within Groups | متوسط_اللوجستيات_والخدمات_الداعمة |
| | | | 237 | 38.452 | Total | |
| .148 | 1.923 | .348 | 2 | .697 | Between Groups | |
| | | .181 | 235 | 42.552 | Within Groups | متوسط_التكلفة |
| | | | 237 | 43.249 | Total | |
| .018 | 4.075 | .829 | 2 | 1.658 | Between Groups | |
| | | .203 | 235 | 47.805 | Within Groups | متوسط_الجودة |
| | | | 237 | 49.463 | Total | |
| .014 | 4.352 | 1.019 | 2 | 2.038 | Between Groups | |
| | | .234 | 235 | 55.033 | Within Groups | متوسط_المرونة |
| | | | 237 | 57.071 | Total | |
| .056 | 2.921 | .541 | 2 | 1.082 | Between Groups | |
| | | .185 | 235 | 43.513 | Within Groups | متوسط_تجربةالعملاء |
| | | | 237 | 44.595 | Total | |

جدول (4_21) حجم الأثر (Effect Size – Eta Squared) لاختبار ANOVA وفقاً لـ

(Cohen's guidelines)

| التفسير | Eta Squared | المحور |
|----------------|-------------|--------------------------------|
| أثر واضح | 0.061 | التمييز |
| أثر ضعيف | 0.018 | السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة |
| أثر متوسط | 0.043 | الميزة التنافسية مجتمعة |
| أثر ضعيف-متوسط | 0.036 | اللوجستيات الواردة |

| المحور | Eta Squared | التفسير |
|-----------------------------|-------------|-----------|
| العمليات | 0.022 | أثر ضعيف |
| التسويق والمبيعات | 0.031 | أثر ضعيف |
| اللوجستيات والخدمات الداعمة | 0.012 | أثر ضعيف |
| التكلفة | 0.016 | أثر ضعيف |
| الجودة | 0.034 | أثر متوسط |
| المرونة | 0.036 | أثر متوسط |
| تجربة العملاء | 0.024 | أثر ضعيف |

تشير النتائج إلى وجود فروق معنوية بين المراكز التجارية المختلفة من حيث تطبيقهم لبعض عناصر السلسلة الأساسية للقيمة، وبشكل أوضح في مكونات التسويق واللوجستيات الواردة، مما يدل على اختلاف في السياسات والإجراءات التشغيلية بين هذه المراكز. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة في بعض أبعاد الميزة التنافسية، خصوصاً في الجودة، المرونة، والتميز، حيث سجل "التميز" أعلى دلالة وأقوى حجم أثر، ما يُظهر أن بعض المراكز التجارية لديها قدرة أكبر على تقديم خدمات فريدة وتوفير تجربة تسوق متقدمة.

يعزو الباحث هذه الفروق، في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها، إلى تباين البنية الإدارية والتنظيمية بين المراكز، واختلاف مستوى الاستثمار والاهتمام بالتطوير المؤسسي، والتسويق، وخدمة العملاء، حيث أظهرت بعض المراكز توجهاً أكثر حداثة وانفتاحاً في الإدارة، ما انعكس على مستويات الأداء المختلفة.

بناءً على نتائج اختبار ANOVA، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة جزئياً، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدد من محاور الدراسة تُعزى للاسم القانوني للمركز التجاري. ورغم أن حجم الأثر في معظم المحاور كان ضمن النطاق الضعيف إلى المتوسط، إلا أن الدلالة الإحصائية تشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير بعض التباينات في استجابات الباحثين، مما

يستدعي أخذ الفروق التنظيمية بين المراكز بعين الاعتبار في أي تدخلات تطويرية أو سياسات داعمة.

بعد أن أظهر تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول بعض المحاور تبعًا للاسم القانوني للمركز التجاري، تم إجراء اختبار المقارنات البعدية باستخدام كل من Games-Howell و Tukey HSD لتحديد مصدر الفروق الإحصائية بين المراكز المشاركة في الدراسة.

جدول (4_22) الفروقات البعدية الدالة بين المراكز التجارية حسب Games- و Tukey HSD

Howell

| Sig. (G-H) | الفرق الدال (Games-Howell) | Sig. (Tukey) | الفرق الدال بين المراكز (Tukey) | المحور |
|------------|----------------------------|--------------|---------------------------------|-------------------------|
| <0.001 | آيقون مول > لاكاسا مول | <0.001 | آيقون مول > لاكاسا مول | التميز |
| 0.002 | آيقون مول > لاكاسا مول | 0.004 | آيقون مول > لاكاسا مول | الميزة التنافسية مجتمعه |
| 0.003 | مزايا مول > لاكاسا مول | 0.010 | مزايا مول > لاكاسا مول | اللوجستيات الواردة |
| 0.019 | آيقون مول > مزايا مول | 0.038 | آيقون مول > مزايا مول | التسويق والمبيعات |
| 0.010 | آيقون مول > لاكاسا مول | 0.014 | آيقون مول > لاكاسا مول | الجودة |
| 0.014 | آيقون مول > لاكاسا مول | 0.011 | آيقون مول > لاكاسا مول | المرونة |
| 0.043 | آيقون مول > لاكاسا مول | — | لا يوجد فرق دال | تجربة العملاء |

أظهرت اختبارات المقارنات البعدية (Games-Howell و Tukey HSD) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المراكز التجارية في عدد من المحاور. فقد تبين أن "إيقون مول" سجل متوسطات أعلى بشكل دال في محاور التميز، الميزة التنافسية، الجودة، المرونة، والتسويق والمبيعات، وذلك بالمقارنة مع "لاكاسا مول"، حيث تراوحت قيم الدلالة بين (Sig. < 0.001 و 0.014)، ما يعكس أداءً إدارياً وتنظيماً متفوقاً لإيقون في هذه الجوانب. كما أظهرت النتائج أن "مزايا مول"

تفوق على "لاكاسا مول" بشكل دال إحصائيًا في محور اللوجستيات الواردة (Sig. = 0.003)، وهو ما يشير إلى كفاءة نسبية في عمليات التوريد والإمداد. أما في محور تجربة العملاء، فقد كان الفرق غير دال إحصائيًا في اختبار Tukey، لكنه ظهر كفرق دال في Games-Howell لصالح آيقون مول مقارنة بلاكاسا مول (Sig. = 0.043). هذه النتائج تدعم ما توصل إليه الباحث في المقابلات البعدية، والتي أشارت إلى أن آيقون مول يتمتع بهيكل إداري أكثر تطورًا، واستراتيجيات تسويق وتجربة زبائن أكثر فاعلية، في حين أن بعض المولات الأخرى تعاني من ضعف في الاستثمار بالخدمات المصاحبة أو ضعف التركيز على عناصر التميز.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير موقع المركز التجاري.

تمت صياغة الفرضية الفرعية الرابعة لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة ومستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير موقع المركز التجاري. إلا أنه، وبالرجوع إلى البيانات التي تم جمعها من الاستبانة، تبين أن جميع المشاركين أشاروا إلى أن مراكزهم التجارية تقع خارج المدينة (في الضواحي)، أي أن متغير الموقع لم يتضمن سوى فئة واحدة فقط. وبذلك، تعذر إجراء تحليل إحصائي لهذا المتغير، نظراً لغياب التباين في البيانات. وعليه، لم يكن بالإمكان اختبار هذه الفرضية إحصائياً ضمن هذا السياق البحثي كون المولات الثلاثة تقع خارج المدينة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في استجابات حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى

المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عمر المركز التجاري.

نظرًا لأن متغير عمر المركز التجاري تم الإجابة عنه بفئتين فقط (أقل من 5 سنوات، وأكثر من

10 سنوات)، فقد تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)

لقياس الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين في محاور الدراسة.

كما تم حساب حجم الأثر (Cohen's d) لكل محور لتحديد مدى أهمية هذه الفروق من الناحية

العملية، إضافة إلى تفسير الفروق البعدية في المتوسطات بين الفئتين.

جدول (4_23): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة

والميزة التنافسية تعزى لمتغير عمر المركز التجاري

| التفسير | Cohen's d | الفرق | متوسط >10 سنوات | متوسط <5 سنوات | Sig. (2-tailed) | المحور |
|-------------------------|-----------|-------|-----------------|----------------|-----------------|--------------------------------|
| لا يوجد فرق دال | 0.26 | 0.09 | 4.21 | 4.30 | 0.061 | السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة |
| فرق دال، أثر متوسط | 0.50 | 0.18 | 4.24 | 4.42 | 0.001 | الميزة التنافسية مجتمعة |
| فرق دال، أثر ضعيف-متوسط | 0.32 | 0.14 | 4.05 | 4.19 | 0.026 | اللوجستيات الواردة |
| فرق دال، أثر ضعيف | 0.29 | 0.12 | 4.23 | 4.35 | 0.048 | العمليات |
| لا يوجد فرق دال | 0.19 | 0.08 | 4.23 | 4.35 | 0.222 | التسويق والمبيعات |
| لا يوجد فرق دال | 0.13 | 0.05 | 4.21 | 4.26 | 0.415 | الخدمات الداعمة |
| لا يوجد فرق دال | 0.25 | 0.10 | 4.24 | 4.35 | 0.063 | التكلفة |
| فرق دال، أثر متوسط | 0.44 | 0.20 | 4.35 | 4.54 | 0.005 | الجودة |

| المحور | Sig. (2- tailed) | متوسط <5 سنوات | متوسط >10سنوات | الفرق | Cohen's d | التفسير |
|---------------|------------------------|-------------------|----------------|-------|-----------|-----------------------------------|
| المرونة | 0.003 | 4.48 | 4.26 | 0.22 | 0.46 | فرق دال، أثر متوسط |
| التميز | <0.001 | 4.61 | 4.35 | 0.26 | 0.58 | فرق دال، أثر متوسط مائل للواضح |
| تجربة العملاء | 0.034 | 4.28 | 4.11 | 0.12 | 0.29 | فرق دال، أثر ضعيف- متوسط |

أظهرت نتائج اختبار T أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في عدد من محاور الدراسة تعزى لعمر المركز التجاري. كان ذلك واضحاً في محاور الميزة التنافسية، التميز، المرونة، الجودة، العمليات، واللوجستيات الواردة، حيث كانت الفروق لصالح المراكز التي يقل عمرها عن 5 سنوات (مزايا مول وايفون مول)، والتي سجلت متوسطات أعلى في جميع هذه الأبعاد.

وقد بلغ حجم الأثر (Cohen's d) في معظم هذه المحاور بين 0.29 و0.58، مما يشير إلى أثر ضعيف إلى متوسط، وأحياناً متوسط مائل للواضح، خصوصاً في محوري التميز والمرونة. أما في بقية المحاور مثل التسويق والخدمات الداعمة، فلم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى تقارب في الأداء بين المجموعتين من حيث تلك الأبعاد.

وتُعزى هذه الفروق - وفقاً لما ورد في المقابلات البعدية - إلى أن المراكز التجارية الأحدث عمراً غالباً ما تكون أكثر مرونة، وأكثر تركيزاً على التميز وجودة الخدمة لجذب الزبائن وتكوين قاعدة عملاء، بخلاف المراكز الأقدم التي قد تعتمد على استقرارها وشهرتها ولا تستثمر بالمستوى نفسه في التجديد والتطوير.

بناءً على ما سبق، يمكن رفض الفرضية الصفرية جزئياً، إذ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدد من المحاور تعزى لعمر المركز التجاري، وخاصة لصالح المراكز الأحدث، ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير تفاوت الأداء التنافسي وتشغيل عناصر سلسلة القيمة بين المراكز.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في استجابات حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى

المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد العاملين في المركز التجاري.

نظراً لأن متغير عدد العاملين في المركز التجاري تم الإجابة عنه بفئتين فقط (60-اقل من 90 ،

وأكثر من 120)، فقد تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-

Test) لقياس الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين في محاور الدراسة.

كما تم حساب حجم الأثر (Cohen's d) لكل محور لتحديد مدى أهمية هذه الفروق من الناحية

العملية، إضافة إلى تفسير الفروق البعدية في المتوسطات بين الفئتين.

جدول (4_24): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة

والميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد العاملين في المركز التجاري

| المحور | Sig. (2-tailed) | 60-اقل من 90 | وأكثر من 120 | الفرق | Cohen's d | التفسير |
|--------------------------------|-----------------|--------------|--------------|-------|-----------|--------------------|
| السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة | 0.421 | 4.23 | 4.29 | -0.06 | -0.17 | لا يوجد فرق دال |
| الميزة التنافسية مجتمعة | 0.846 | 4.21 | 4.20 | 0.01 | 0.04 | لا يوجد فرق دال |
| اللوجستيات الواردة | 0.006 | 4.13 | 4.34 | -0.21 | 0.50 | فرق دال، أثر متوسط |
| العمليات | 0.349 | 4.26 | 4.34 | -0.08 | -0.19 | لا يوجد فرق دال |
| التسويق والمبيعات | 0.031 | 4.17 | 4.36 | -0.19 | -0.44 | فرق دال، أثر متوسط |
| الخدمات الداعمة | 0.208 | 4.26 | 4.37 | -0.10 | -0.26 | لا يوجد فرق دال |
| التكلفة | 0.084 | 4.22 | 4.36 | -0.12 | -0.28 | لا يوجد فرق دال |

| المحور | Sig. (2-tailed) | 60-أقل من | وأكثر من 120 | الفرق | Cohen's d | التفسير |
|---------------|-----------------|-----------|--------------|-------|-----------|-----------------|
| الجودة | 0.785 | 4.29 | 4.34 | -0.05 | 0.06 | لا يوجد فرق دال |
| المرونة | 0.334 | 4.29 | 4.34 | -0.05 | 0.09 | لا يوجد فرق دال |
| التمييز | 0.861 | 4.30 | 4.32 | -0.02 | -0.04 | لا يوجد فرق دال |
| تجربة العملاء | 0.257 | 4.12 | 4.22 | -0.10 | -0.23 | لا يوجد فرق دال |

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محورين فقط، هما "اللوجستيات الواردة" و"التسويق والمبيعات"، إلا أن غالبية المحاور لم تُظهر فروقًا معنوية ($\text{Sig.} > 0.05$)، كما تراوحت قيم حجم الأثر في المحاور المختلفة بين الضعيفة والمتوسطة، دون أن تعكس تغيرًا منهجيًا عامًا في استجابات المشاركين.

بعد أن أظهرت نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من محور "اللوجستيات الواردة" ومحور "التسويق والمبيعات"، تعزى لمتغير عدد العاملين في المركز التجاري، تبين من خلال متوسطات استجابات المبحوثين أن هذه الفروق جاءت لصالح المراكز التجارية التي يعمل بها أكثر من 120 موظفًا (آيقون مول ولاكاسا مول)، حيث سجلت هذه الفئة متوسطات أعلى في كلا المحورين مقارنة بالفئة التي تضم (60 - أقل من 90) عاملاً. وتدل هذه النتائج على أن زيادة عدد العاملين في المركز تسهم في تحسين الأداء في الأنشطة المتعلقة بالتوريد والتسويق، ما يعكس قدرة المراكز الكبرى من حيث الموارد البشرية على إدارة العمليات اللوجستية وتنفيذ استراتيجيات التسويق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

بناءً على ما سبق، يعتمد الباحث قبول الفرضية الصفرية، إذ إن العناصر المجمعّة لمتغيري الدراسة الأساسيين (السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية) لم تُظهر فروقًا ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد العاملين. ويعزو الباحث ذلك، وفقًا للمقابلات البعدية التي أُجريت مع عدد من

مسؤولي المراكز التجارية، إلى أن حجم الكادر الوظيفي لا يُعد بالضرورة مؤشرًا على جودة الأداء أو التنظيم الداخلي، حيث أشار عدد من المستجيبين إلى أن الفاعلية الإدارية، والتدريب، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، تلعب دورًا أكبر في تعزيز الميزة التنافسية مقارنة بعدد الموظفين نفسه.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد المتاجر في المركز التجاري.

نظرًا لأن متغير عدد المتاجر في المركز التجاري تم الإجابة عنه بفئتين فقط ((من 20 إلى أقل من 40 متجر" و"أكثر من 80 متجر") ، فقد تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لقياس الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين في محاور الدراسة.

كما تم حساب حجم الأثر (Cohen's d) لكل محور لتحديد مدى أهمية هذه الفروق من الناحية العملية، إضافة إلى تفسير الفروق البعدية في المتوسطات بين الفئتين.

جدول (4_25): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة

والميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد المتاجر في المركز التجاري

| المحور | Sig. (2-tailed) | متوسط 20- 40 متجر | متوسط أكثر من 80 متجر | الفرق | Cohen's d | التفسير |
|--------------------------------|-----------------|----------------------|--------------------------|-------|-----------|--------------------|
| السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة | 0.421 | 4.23 | 4.29 | -0.06 | -0.17 | لا يوجد فرق دال |
| الميزة التنافسية مجتمعة | 0.846 | 4.21 | 4.20 | 0.01 | 0.04 | لا يوجد فرق دال |
| اللوجستيات الواردة | 0.006 | 4.13 | 4.34 | -0.21 | 0.50 | فرق دال، أثر متوسط |
| العمليات | 0.349 | 4.26 | 4.34 | -0.08 | -0.19 | لا يوجد فرق دال |

| المحور | Sig. (2-tailed) | متوسط 20- متجر 40 | متوسط أكثر من 80 متجر | الفرق | Cohen's d | التفسير |
|-------------------|-----------------|----------------------|--------------------------|-------|-----------|-------------------------------------|
| التسويق والمبيعات | 0.031 | 4.17 | 4.36 | -0.19 | -0.44 | فرق دال، أثر متوسط لصالح 20-40 متجر |
| الخدمات الداعمة | 0.208 | 4.26 | 4.37 | -0.10 | -0.26 | لا يوجد فرق دال |
| التكلفة | 0.084 | 4.22 | 4.36 | -0.12 | -0.28 | لا يوجد فرق دال |
| الجودة | 0.785 | 4.29 | 4.34 | -0.05 | 0.06 | لا يوجد فرق دال |
| المرونة | 0.334 | 4.29 | 4.34 | -0.05 | 0.09 | لا يوجد فرق دال |
| التمييز | 0.861 | 4.30 | 4.32 | -0.02 | -0.04 | لا يوجد فرق دال |
| تجربة العملاء | 0.257 | 4.12 | 4.22 | -0.10 | -0.23 | لا يوجد فرق دال |

أظهرت النتائج أن غالبية المحاور لم تُظهر فروقاً معنوية ($\text{Sig.} > 0.05$) ، كما تراوحت قيم حجم الأثر (Cohen's d) في المحاور المختلفة بين الضعيفة والمتوسطة، دون أن تعكس تغيراً منهجياً عاماً في استجابات المشاركين. وأظهرت أيضاً نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محورين فقط هما: اللوجستيات الواردة والتسويق والمبيعات، تُعزى لمتغير عدد المتاجر في المركز التجاري. وقد أشارت قيم المتوسطات إلى أن هذه الفروق كانت لصالح المراكز التي تضم أكثر من 80 متجراً (أيقون مول و لاكاسا مول)، حيث سجلت هذه الفئة متوسطاً أعلى في كلا المحورين مقارنة بالفئة التي تضم من 20 إلى أقل من 40 متجراً. ففي محور اللوجستيات الواردة، بلغ المتوسط (4.34) مقابل (4.13) وبقيمة دلالة إحصائية = (Sig. = 0.006) وحجم أثر متوسط (Cohen's d = 0.50) ، مما يعكس قدرة المراكز الأكبر على إدارة عمليات التوريد والاستلام بكفاءة أعلى. وفي محور التسويق والمبيعات، بلغ متوسط الفئة الأكبر (4.36) مقابل (4.17) للفئة الأصغر، بقيمة دلالة (Sig. = 0.031) وحجم أثر متوسط (d = 0.44) ، مما يشير إلى أن المراكز التي تضم عدداً أكبر من المتاجر تتمتع بإمكانات تسويقية

وترويجية أكثر تنوعًا وفعالية. وبهذا يمكن القول إن زيادة عدد المتاجر يسهم جزئيًا في تحسين الكفاءة التشغيلية والتسويقية للمراكز التجارية.

وبناءً على ما سبق، يعتمد الباحث قبول الفرضية الصفرية، إذ إن العناصر المجمعّة لمتغيري الدراسة الأساسيين (السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية) لم تُظهر فروقًا ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد المتاجر في المركز التجاري.

ويعزو الباحث ذلك، وفقًا للمقابلات البعدية التي أُجريت مع عدد من مسؤولي المراكز التجارية، إلى أن عدد المتاجر في المركز لا يُعد مؤشرًا مباشرًا على مستوى الكفاءة أو تطبيق ممارسات القيمة، حيث أشار المستجيبون إلى أن عوامل أخرى مثل حجم الاستثمار، طبيعة الإدارة، التخصص الوظيفي، وتكامل الخدمات تلعب دورًا أكثر حسماً في تحسين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للمركز التجاري، بغض النظر عن عدد المتاجر.

الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير رأس المال المستثمر.

تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمقارنة استجابات المبحوثين بناءً على فئتي متغير رأس المال المستثمر (20-30 مليون شيكل مقابل أكثر من 30 مليون شيكل). كما تم حساب حجم الأثر (Cohen's d) لكل محور لتقدير مدى الأثر العملي للفروق الإحصائية.

جدول (4_26): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة

والميزة التنافسية تعزى لمتغير رأس المال المستثمر

| المحور | Sig. (2-tailed) | متوسط 20-30 مليون | متوسط 30+ مليون | الفرق | Cohen's d | التفسير |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------|-----------|--------------------|
| السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة | 0.379 | 4.23 | 4.29 | -0.06 | -0.17 | لا يوجد فرق دال |
| الميزة التنافسية مجتمعة | 0.846 | 4.21 | 4.20 | 0.01 | 0.04 | لا يوجد فرق دال |
| اللوجستيات الواردة | 0.006 | 4.13 | 4.34 | -0.21 | 0.50 | فرق دال، أثر متوسط |
| العمليات | 0.373 | 4.26 | 4.34 | -0.08 | -0.19 | لا يوجد فرق دال |
| التسويق والمبيعات | 0.031 | 4.17 | 4.36 | -0.19 | -0.44 | فرق دال، أثر متوسط |
| الخدمات الداعمة | 0.208 | 4.26 | 4.37 | -0.10 | -0.26 | لا يوجد فرق دال |
| التكلفة | 0.084 | 4.22 | 4.36 | -0.12 | -0.28 | لا يوجد فرق دال |
| الجودة | 0.785 | 4.29 | 4.34 | -0.05 | 0.06 | لا يوجد فرق دال |
| المرونة | 0.334 | 4.29 | 4.34 | -0.05 | 0.09 | لا يوجد فرق دال |
| التميز | 0.861 | 4.30 | 4.32 | -0.02 | -0.04 | لا يوجد فرق دال |
| تجربة العملاء | 0.257 | 4.12 | 4.22 | -0.10 | -0.23 | لا يوجد فرق دال |

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محورين فقط، هما: اللوجستيات الواردة والتسويق والمبيعات، تُعزى لمتغير رأس المال المستثمر في المركز التجاري. وقد أظهرت نتائج المتوسطات أن الفروق في كلا المحورين كانت لصالح المراكز التي تستثمر أكثر من 30 مليون شيكل، حيث بلغ متوسط تقييم هذه الفئة في محور اللوجستيات الواردة (4.34) مقارنة بـ (4.13) للفئة الأقل، بفارق دال (Sig. = 0.006) وبحجم أثر متوسط (Cohen's d = 0.50) وفي محور التسويق والمبيعات، بلغ المتوسط للفئة الأعلى (4.36) مقابل (4.17) للفئة الأقل، بفارق دال (Sig. = 0.031) وحجم أثر متوسط أيضًا (d = 0.44).

وتشير هذه النتائج إلى أن المراكز التجارية ذات رأس المال الأكبر تتمتع بقدرة أعلى على الاستثمار في أنظمة تشغيل لوجستية متطورة، واستراتيجيات تسويقية أكثر فعالية، مما يعزز من كفاءتها التنافسية في السوق.

في المقابل، لم تُظهر بقية المحاور فروقًا ذات دلالة إحصائية، بما في ذلك متغيري الدراسة الرئيسيين (السلسلة الأساسية للقيمة، والميزة التنافسية)، وقد تراوحت معظم قيم Cohen's d بين الضعيفة والمتوسطة، دون أن تعكس وجود نمط تغيّر منهجي.

وبناءً على ذلك، يعتمد الباحث قبول الفرضية الصفرية، إذ إن العناصر المجمعة لمتغيري الدراسة الأساسيين لم تُظهر فروقًا ذات دلالة تُعزى لمتغير رأس المال المستثمر.

ويُعزى ذلك، كما أشارت إليه المقابلات البعدية مع عدد من الإداريين، إلى أن حجم رأس المال قد لا يُعد مؤشرًا كافيًا على جودة تنفيذ العمليات أو على الميزة التنافسية، بل أن عوامل مثل حوكمة المؤسسة، وإدارة الجودة، واستراتيجية التوظيف تلعب أدوارًا أكثر تأثيرًا على أداء المركز التجاري بغض النظر عن حجمه المالي.

الفرضية الفرعية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات حول مدى توظيف السلسلة الأساسية للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حسب متغير الصفة الوظيفية (مالك متجر، مستأجر متجر، أعمل في المتجر مقابل أجر، أعمل في إدارة المركز التجاري). كما تم تطبيق اختبار Tukey HSD واختبار Games-Howell لاختبار الفروق البعدية بين الفئات.

جدول (4_27): نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق في مدى توظيف السلسلة الأساسية

للقيمة والميزة التنافسية تعزى لمتغير الصفة الوظيفية

| المحور | Sig. | أدنى متوسط | أعلى متوسط | الفرق | Eta Squared | التفسير |
|-----------------------------------|--------|------------------|---------------------|-------|-------------|-----------------------------|
| السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة | 0.001 | (أعمل بأجر) 4.22 | (إدارة المركز) 4.47 | 0.25 | 0.078 | فرق دال، أثر متوسط |
| الميزة التنافسية مجتمعة | 0.001 | (أعمل بأجر) 4.13 | (إدارة المركز) 4.45 | 0.32 | 0.100 | فرق دال، أثر متوسط |
| اللوجستيات الواردة | 0.002 | (أعمل بأجر) 4.10 | (إدارة المركز) 4.40 | 0.30 | 0.062 | فرق دال، أثر متوسط |
| العمليات | 0.004 | (أعمل بأجر) 4.26 | (إدارة المركز) 4.51 | 0.25 | 0.055 | فرق دال، أثر متوسط |
| التسويق والمبيعات | 0.001 | (أعمل بأجر) 4.17 | (إدارة المركز) 4.47 | 0.30 | 0.072 | فرق دال، أثر متوسط |
| الخدمات الداعمة | 0.017 | (أعمل بأجر) 4.30 | (إدارة المركز) 4.49 | 0.19 | 0.043 | فرق دال، أثر ضعيف |
| التكلفة | 0.001 | (أعمل بأجر) 4.04 | (إدارة المركز) 4.43 | 0.39 | 0.100 | فرق دال، أثر متوسط |
| الجودة | 0.001 | (أعمل بأجر) 4.21 | (إدارة المركز) 4.52 | 0.31 | 0.079 | فرق دال، أثر متوسط |
| المرونة | 0.008 | (أعمل بأجر) 4.07 | (إدارة المركز) 4.37 | 0.30 | 0.049 | فرق دال، أثر ضعيف إلى متوسط |
| التمييز | <0.001 | (أعمل بأجر) 4.15 | (إدارة المركز) 4.48 | 0.33 | 0.084 | فرق دال، أثر متوسط |
| تجربة العملاء | 0.007 | (أعمل بأجر) 4.17 | (إدارة المركز) 4.44 | 0.27 | 0.050 | فرق دال، أثر ضعيف إلى متوسط |

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول مدى توظيف السلسلة الأساسية

للقيمة وحول مستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير

الصفة الوظيفية. وقد تبين أن العاملين في إدارة المركز التجاري سجلوا أعلى متوسطات تقييم في

جميع المحاور، مقابل أدنى المتوسطات التي جاءت من قبل العاملين في المتجر مقابل أجر، حيث

بلغت الفروق في المتوسطات 0.25 في السلسلة الأساسية للقيمة و0.32 في الميزة التنافسية،

وكلاهما بفروق ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.001$). كما أظهرت النتائج دلالة إحصائية في

معظم المحاور الفرعية، لا سيما في اللوجستيات الواردة، العمليات، التسويق والمبيعات، الجودة، التميز، وتجربة العميل، إذ تراوحت قيمة مستوى الدلالة بين (0.008 - 0.001) ، ويهدف فهم حجم الأثر العملي لهذه الفروق، تم حساب حجم الأثر باستخدام معامل Eta Squared ، وقد أظهرت النتائج أن معظم المحاور كانت ضمن حجم أثر متوسط، أي أن متغير "الصفة الوظيفية" يفسر ما بين 5% و 10% من التباين في استجابات المشاركين، وهو ما يُعد مؤشراً واضحاً على وجود فروق حقيقية ناتجة عن اختلاف الموقع الوظيفي.

وتعكس هذه الفروق وجود تباين في الإدراك والتفاعل مع مكونات سلسلة القيمة والميزة التنافسية تبعاً للموقع الوظيفي داخل المركز التجاري، حيث يتمتع أفراد الإدارة بمشاركة أكبر في التخطيط واتخاذ القرار، مما يعزز قدرتهم على تقييم الممارسات الاستراتيجية مقارنة بالعاملين التنفيذيين. وبناءً على ما سبق، تُرفض الفرضية الصفرية ويُستدل على وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الصفة الوظيفية.

بعد أن أظهر تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول بعض المحاور تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية، تم إجراء اختبار المقارنات البعدية باستخدام كل من Tukey HSD و Games-Howell لتحديد مصدر الفروق الإحصائية بين فئات المتغير الفرعية.

جدول (4_28): الفروقات البعدية الدالة بين الفئات الوظيفية حسب Tukey HSD

Games-Howell و

| Sig. (G-H) | الفرق الدال- Games-Howell) | Sig. (Tukey) | الفرق الدال بين الفئات (Tukey) | المحور |
|------------|--|--------------|--|--------------------------------|
| 0.006 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | 0.003 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة |
| 0.004 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | <0.001 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | الميزة التنافسية مجتمعة |
| 0.009 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | 0.002 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | التمييز |
| 0.003 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | <0.001 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | اللوجستيات الواردة |
| 0.020 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | 0.006 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | العمليات |
| 0.004 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | 0.001 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | التسويق والمبيعات |
| <0.001 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | <0.001 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | التكلفة |
| 0.007 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | 0.002 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | الجودة |
| 0.034 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | 0.006 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | المرونة |
| 0.013 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | 0.004 | إدارة المركز >أعمل في المتجر مقابل أجر | تجربة العملاء |

أظهرت نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام Games-Howell و Tukey HSD وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين فئات الصفة الوظيفية في عدة محاور من محاور الدراسة، وبشكل خاص

بين فئة "إدارة المركز" وفئة "أعمل في المتجر مقابل أجر". فقد أظهرت الفروق أن فئة العاملين في

إدارة المركز سجلت متوسطات أعلى دلالةً على إدراكهم الأكبر لتطبيقات سلسلة القيمة والميزة

التنافسية، مقارنة بالعاملين بأجر في المتاجر، الذين سجلوا أدنى التقديرات في جميع المحاور التي ظهرت فيها فروق دالة. وشملت هذه المحاور: السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة، الميزة التنافسية مجتمعة، التميز، اللوجستيات الواردة، العمليات، التسويق والمبيعات، التكلفة، الجودة، المرونة، وتجربة العملاء، حيث تراوحت قيم الدلالة الإحصائية بين ($Sig < 0.001$) و ($Sig = 0.034$) وفق الاختبارين، مما يعزز موثوقية النتائج. هذا يُشير إلى أن العاملين في الإدارة، بحكم طبيعة مهامهم الإشرافية والتخطيطية، لديهم رؤية أشمل وفهم أعمق لعناصر سلسلة القيمة وآليات التنافس داخل المركز، مقارنةً بالعاملين التنفيذيين الذين لا يشاركون غالبًا في عمليات اتخاذ القرار أو إعداد السياسات التشغيلية.

وتُعد هذه النتائج دليلاً على أثر الصفة الوظيفية في تشكيل تصور الأفراد حول كفاءة المركز التجاري وموقعه التنافسي، الأمر الذي ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تطوير استراتيجيات داخلية تهدف إلى إشراك كافة العاملين في عمليات التحسين المستمر. من ناحية أخرى، لم تسجل الفروق البعدية فروقاً دالة بين الفئات الإدارية العليا (مثل إدارة المركز ومالكي المتاجر)، مما قد يُفسر بوجود رؤية مشتركة في السياسات العامة وآليات الإدارة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور السلسلة الأساسية للقيمة بأبعادها مجتمعة (اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات، اللوجستيات الموجهة للخارج، التسويق والمبيعات، والخدمات المساندة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، تجربة العميل، المرونة، التميز) في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر متوسط السلسلة الأساسية للقيمة كمتغير مستقل على متوسط الميزة التنافسية كمتغير تابع. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

جدول (4_29): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

| الخطأ المعياري للتقدير | Adjusted R ² | R ² | R |
|------------------------|-------------------------|----------------|-------|
| 0.25447 | 0.519 | 0.527 | 0.726 |

مؤشر التفسير R² المعدل = 0.519 يشير إلى أن نحو 52% من التباين في مستوى الميزة التنافسية الكلية يمكن تفسيره من خلال محاور سلسلة القيمة الأربعة (اللوجستيات الواردة، العمليات، التسويق والمبيعات، الخدمات الداعمة).

جدول (4_30): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

| Sig. | F | متوسط المربعات | df | مجموع المربعات | المصدر |
|--------|--------|----------------|-----|----------------|----------|
| <0.001 | 64.884 | 4.202 | 4 | 16.806 | الانحدار |
| | | 0.065 | 233 | 15.088 | البواقي |
| | | | 237 | 31.894 | المجموع |

تشير قيمة $F = 64.884$ ودالاتها الإحصائية ($\text{Sig.} < 0.001$) إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية، ما يعني أن المتغيرات المستقلة تساهم فعليًا في تفسير التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية).

جدول (4_31): معاملات الانحدار (Coefficients)

| Sig. | T | Beta المعياري | Std. Error | B غير المعياري | المتغير المستقل |
|--------|-------|---------------|------------|----------------|--------------------|
| <0.001 | 4.755 | - | 0.205 | 0.974 | (Constant) |
| 0.016 | 2.420 | 0.138 | 0.049 | 0.118 | اللوجستيات الواردة |
| 0.001 | 3.291 | 0.223 | 0.060 | 0.199 | العمليات |

| Sig. | T | Beta المعيارى | Std. Error | B غير المعيارى | المتغير المستقل |
|--------|-------|---------------|------------|----------------|-----------------------------|
| 0.001 | 3.215 | 0.229 | 0.059 | 0.191 | التسويق والمبيعات |
| <0.001 | 4.168 | 0.268 | 0.058 | 0.244 | اللوجستيات والخدمات الداعمة |

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن جميع محاور سلسلة القيمة الأربعة تُمثل مؤشرات تنبؤية دالة إحصائياً لمستوى الميزة التنافسية لدى المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة، حيث كانت جميع القيم الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05.

أعلى مساهمة معيارية (Beta) كانت للوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة ($\beta = 0.268$)، تليها التسويق والمبيعات ($\beta = 0.229$)، ثم العمليات ($\beta = 0.223$)، وأخيراً اللوجستيات الواردة ($\beta = 0.138$)، يشير ذلك إلى أن الأنشطة الداعمة (مثل خدمات ما بعد البيع، البنية التحتية، وإدارة الموارد البشرية) تمثل العنصر الأكثر تأثيراً في تعزيز تنافسية المراكز التجارية، وهو ما يعكس أهمية الاستثمارات غير المباشرة في دعم التميز السوقي.

تؤكد النتائج أن الأداء الفعال في التسويق والمبيعات والقدرة التشغيلية عبر العمليات واللوجستيات ترتبط إيجابياً وبشكل دال مع تحقيق مخرجات تنافسية أعلى.

بناءً على ما سبق يتضح أن المراكز التجارية التي ترغب بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يجب أن تبني استراتيجية متكاملة تُولي أهمية لتقوية جميع مكونات سلسلة القيمة، بدءاً من الخدمات اللوجستية والعمليات، وصولاً إلى التسويق والبنية التحتية الداعمة. وهذا يتطلب تخصيص موارد واضحة لتطوير الأنظمة التشغيلية، بناء القدرات البشرية، تبني ممارسات تسويقية رقمية، والاستثمار في خدمات ما بعد البيع.

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية، والقبول بوجود علاقة دالة إحصائياً بين مكونات السلسلة الأساسية للقيمة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية في المراكز التجارية.

وتعزيزًا للنتائج الكمية التي أظهرها نموذج الانحدار المتعدد، جاءت المقابلات البعدية التي أجراها الباحث مع مجموعة من مديري ومسؤولي المراكز التجارية لتؤكد بشكل نوعي أن تفعيل محاور السلسلة الأساسية للقيمة، وخصوصًا العمليات، اللوجستيات، والخدمات الداعمة، يساهم بشكل فعال في تعزيز قدرة المراكز التجارية على تقديم تجربة متميزة للزبائن والحفاظ على مستوى تنافسي مرتفع. وقد بين المشاركون في المقابلات أن تحقيق التكامل بين هذه المحاور يُعد من العوامل الجوهرية في تحسين رضا العملاء، وزيادة ولائهم، ورفع كفاءة الأداء التشغيلي للمركز، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على قدرتهم على المنافسة في السوق المحلي. كما شدد العديد من المجيبين على أن التجربة المتكاملة للزبائن – التي تبدأ من جودة العمليات الداخلية وتنظيم الخدمات، وصولاً إلى التفاعل الفعال بعد الشراء – تُعد من أبرز محددات التميز التجاري.

تُسهّم هذه الشهادات النوعية في تعميق الفهم للارتباط الذي كشف عنه التحليل الكمي، وتؤكد أن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية ليست مجرد علاقة نظرية أو إدارية، بل علاقة عملية محسوسة تظهر نتائجها في سلوك الزبائن ومعدلات الإقبال على المركز .

مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يتعلق بارتفاع مستوى تفعيل السلسلة الأساسية للقيمة في المراكز التجارية تتوافق إلى حد كبير مع ما توصلت إليه دراسة **Cheung et al. (2020)**، والتي أكدت أن تحليل سلسلة القيمة يُعد أداة استراتيجية فعالة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتخصيص الموارد داخل المؤسسات. كما تتقاطع هذه النتائج مع ما أشار إليه **Fearne et al. (2012)** حول قدرة سلسلة القيمة على دعم اتخاذ القرار وتحقيق الاستفادة التنظيمية. وفيما يتعلق بمحور "العمليات"، فقد أظهرت الدراسة الحالية متوسطًا مرتفعًا

يعكس كفاءة إدارية وتشغيلية واضحة، وهي نتيجة تتوافق مع ما ورد في أدبيات **Porter (1985)** و**Rivaldy & Pratama (2023)**، اللذين شددوا على أن تنظيم العمليات الداخلية يشكل العمود الفقري لأداء المؤسسات.

أما محور "التسويق والمبيعات"، فرغم تصنيفه بدرجة كبيرة جداً، إلا أنه جاء بعد محوري العمليات والخدمات الداعمة، ما يشير إلى وجود مجال للتحسين، ويعزز ما أورده **Salleh et al. (2023)** من أهمية تعزيز التجربة التسويقية لتلبية تطلعات العملاء وتعزيز ولائهم. في المقابل، جاءت اللوجستيات الموجهة للداخل في المرتبة الأخيرة بين المحاور الأربعة، وهو ما لا يتسق تماماً مع ما ذكرته دراسة **Rivaldy & Pratama (2023)** من أن فعالية سلاسل التوريد الداخلية تمثل الأساس لنجاح سلسلة القيمة، مما يدل على أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير في المراكز التجارية الفلسطينية.

بالتالي، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية تعزز التوجهات النظرية والعملية الحديثة التي تؤكد أهمية تفعيل كافة عناصر السلسلة الأساسية للقيمة، لكنها في الوقت ذاته تكشف عن فجوات عملية، خاصة في ما يتعلق باللوجستيات الداخلية، ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات تطوير المراكز التجارية في السياق المحلي.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى **الميزة التنافسية** في المراكز التجارية برام الله والبيرة جاء بدرجة كبيرة، وهو ما يتفق مع دراسات مثل **عاشور (2023)** و**جعفر (2016)** و**قباجة وجرادات (2020)** التي أكدت أهمية أبعاد الجودة والتكلفة والتميز في تحقيق التفوق التنافسي. كما دعمت نتائج محور **تجربة العميل** ما أشار إليه **Salleh et al. (2023)** من أن جودة الخدمات والتفاعل داخل المول ينعكسان مباشرة على ولاء الزبائن ورضاهم.

أما بخصوص الفرضية الصفريّة الأولى، فقد بين اختبار بيرسون وجود علاقة ارتباط قوية ودالة بين السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية ($R = 0.736$) ، وهو ما ينسجم مع ما أورده كل من **Fearne et al. (2012)** و **Cheung et al. (2020)** حول أثر سلسلة القيمة في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية.

وأظهرت نتائج اختبار **ANOVA** وجود فروق دالة إحصائية بين المراكز التجارية الثلاثة في محوري العمليات والتسويق، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسات حديثة مثل **Tahseen** و **Ahmed (2021)**، التي أكدت - باستخدام اختبار - **ANOVA** أن عوامل مثل الموقع وسهولة الوصول وتصميم الخدمات تفسر تباين الأداء بين المولات، وتُعد من محددات التنافسية. كما بيّن **Sudirjo (2024)** من خلال تحليل الانحدار المتعدد أن تصميم المتجر وتجربة التسوق يساهمان بنسبة 58% في تفسير رضا العملاء، ما يبرز أثر هذه العناصر في تعزيز الأداء التسويقي والتنافسي. كذلك، أظهرت دراسة **Barakathullah** و **Koh (2025)** باستخدام شبكات العصبية البيانية (**GNN**) أن توزيع المتاجر ومسارات الحركة داخل المول له دور جوهري في جذب الزبائن وتحسين تجربتهم، وهو ما يعزز أهمية العوامل التشغيلية والتصميمية في تحقيق الميزة التنافسية للمراكز التجارية..

بذلك، تتفق نتائج الدراسة مع الأدبيات الحديثة في التأكيد على أن تحسين سلسلة القيمة يسهم مباشرة في تعزيز الميزة التنافسية، مع وجود فروقات بين المراكز قيد الدراسة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

- الاستنتاجات

- التوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

خرجت الدراسة بالاستنتاجات الآتية:

أولاً: استنتاجات متعلقة بتساؤل الدراسة الأول

• أظهرت النتائج أن درجة تفعيل السلسلة الأساسية للقيمة في المراكز التجارية بمحافظة رام الله والبيرة كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.28) بنسبة مئوية (85.66%)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من التنظيم والفعالية.

• جاء محور اللوجستيات الموجهة للخارج والخدمات الداعمة في المرتبة الأولى من حيث التفعيل، ما يشير إلى اهتمام ملحوظ بالخدمات المقدمة للعملاء، خاصة بعد البيع.

• احتل محور العمليات المرتبة الثانية، بما يدل على وجود كفاءة عالية في إدارة العمليات التشغيلية داخل المراكز التجارية.

• جاء محور التسويق والمبيعات في المرتبة الثالثة، مع تقييم جيد يشير إلى فاعلية في الترويج واستقطاب الزبائن، رغم الحاجة إلى مزيد من الابتكار.

• تذييل محور اللوجستيات الموجهة للداخل قائمة المحاور، مما يبرز وجود فجوات في آليات التوريد الداخلي والتزويد بالمخزون.

• أظهرت النتائج تفاوتاً في الأداء الكلي لمحاور السلسلة الأساسية للقيمة بين المراكز التجارية الثلاثة، حيث حقق آيقون مول أداءً متميزاً في معظم المحاور، لا سيما في العمليات والخدمات اللوجستية، في حين جاء لأكاسا مول في المرتبة الثالثة نتيجة انخفاض متوسط تقييمه في محوري اللوجستيات الموجهة للداخل والعمليات.

• تعكس الفروقات بين المراكز تفاوتاً في كفاءة البنية التحتية ومستوى تطبيق العمليات التشغيلية، ما يشير إلى ضرورة تطوير استراتيجيات متميزة بحسب احتياجات كل مركز.

ثانياً: استنتاجات متعلقة بتساؤل الدراسة الثاني

• أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية في المراكز التجارية بمحافظة رام الله والبيرة جاء بدرجة "كبيرة"، بمتوسط حسابي كلي (4.20) وانحراف معياري (0.684)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى المشاركين بشأن امتلاك هذه المراكز لعناصر تنافسية فعّالة.

• تصدّر محور الجودة ترتيب المحاور الخمسة بمتوسط (4.30)، وهو ما يدل على تركيز واضح من قبل المراكز على تقديم خدمات عالية الجودة ومرافق تلبي توقعات الزبائن.

• تلاه محور التميّز بمتوسط (4.24)، ما يعكس وجود استراتيجيات تسويقية وهوية تجارية واضحة ضمن بيئة تسوق جاذبة.

• حصل محورا المرونة والتكلفة على متوسطين بلغ (4.13) و(4.11) على التوالي، مما يشير إلى قدرة هذه المراكز على التكيف مع متغيرات السوق وتقديم أسعار تنافسية نسبياً.

• أما محور تجربة العملاء فقد حصل على متوسط (4.21)، وهو الحد الأدنى لتصنيف "كبيرة جداً"، ما يدل على اهتمام متزايد بتعزيز التفاعل مع الزبائن وتحسين البيئة العامة للتسوق.

• تفاوتت مستويات التفعيل بين المراكز التجارية الثلاثة، حيث حقق آيقون مول أعلى متوسط في جميع المحاور تقريباً، فيما أظهر لاكاسا مول مجالات يمكن تطويرها، لا سيما في محوري المرونة والتكلفة.

• تعكس هذه النتائج بشكل عام وجود ميزة تنافسية متقدمة نسبياً لدى المراكز، مع الحاجة إلى تحسينات في بعض الجوانب التشغيلية والتسويقية لتعزيز الموقع التنافسي في السوق المحلي.

ثالثاً: الاستنتاجات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث والفرضية الصفرية الأولى

- أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط (Pearson) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين السلسلة الأساسية للقيمة بأبعادها مجتمعة وأبعاد الميزة التنافسية، ما يعني أن تعزيز فعالية السلسلة الأساسية يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى التنافسية في المراكز التجارية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للسلسلة الأساسية للقيمة والدرجة الكلية للميزة التنافسية ($r = 0.736$) ، وهي علاقة قوية ودالة إحصائية، تعكس تأثيراً مباشراً وشاملاً لجميع المحاور في دعم الأداء التنافسي.
- سجل محور العمليات أعلى مستويات الارتباط مع أبعاد الميزة التنافسية، وخصوصاً مع بعد التكلفة ($r = 0.642$) ، والجودة ($r = 0.573$) ، والمرونة ($r = 0.574$) ، مما يدل على الدور المحوري للعمليات التشغيلية في تعزيز كفاءة الأداء، وتقديم خدمات ذات جودة، والاستجابة لتغيرات السوق.
- أظهر محور اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة ارتباطات قوية مع مختلف الأبعاد، لا سيما مع التكلفة ($r = 0.604$) والجودة ($r = 0.574$) ، مما يبرز أهمية خدمات ما بعد البيع والتوصيل في بناء التميز وتعزيز الرضا.
- أظهر محور التسويق والمبيعات ارتباطاً ملحوظاً مع التميز ($r = 0.573$) وتجربة العميل ($r = 0.532$)، وهو ما يعكس دور الأنشطة الترويجية في تحسين صورة المركز وتعزيز ولاء الزبائن.
- جاء محور اللوجستيات الموجهة للداخل بأدنى قيم ارتباط مقارنة بالمحاور الأخرى، لكنه حافظ على دلالة إحصائية، وارتبط بشكل أكبر بمتغيري التكلفة ($r = 0.525$) والمرونة ($r = 0.511$) ، مما يعكس أثره في تحسين الكفاءة التشغيلية والقدرة على الاستجابة لتقلبات الطلب.

• تؤكد النتائج أن العلاقة بين محاور سلسلة القيمة ومحاور الميزة التنافسية ليست فقط دالة إحصائيًا، بل تتسم بالقوة والاتساق، ما يدل على وجود تكامل فعلي بين عناصر إدارة القيمة والقدرات التنافسية داخل المراكز التجارية المدروسة.

رابعاً: الاستنتاجات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع والفرضية الصفرية الثالثة

• أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير النوع الاجتماعي لا يحدث فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمحاور السلسلة الأساسية للقيمة أو الميزة التنافسية، مما يشير إلى حيادية النوع في إدراك الممارسات الإدارية داخل المراكز التجارية.

• لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير عدد العاملين أو عدد المتاجر في معظم محاور الدراسة، باستثناء محوري "اللوجستيات الواردة" و"التسويق والمبيعات"، مما يعكس أن حجم الكادر أو المتاجر لا يُعد مؤشراً حاسماً على كفاءة تطبيق عناصر سلسلة القيمة.

• تبين أن مساحة المركز التجاري تؤثر بشكل دال في بعض المحاور، وخصوصاً "التميز" و"الجودة"، حيث أظهرت المراكز الأكبر مساحة أداءً أعلى، إلا أن حجم الأثر بقي ضمن النطاق المتوسط، مما يشير إلى دور معتدل لهذا المتغير.

• كشفت النتائج عن فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير الاسم القانوني للمركز التجاري، مما يعكس تبايناً في الأداء المؤسسي بين المراكز الثلاث، حيث أن الفروق الدالة إحصائياً في كانت لصالح مركز "إيكون مول"، ما يؤكد تفوقه من منظور المشاركين في الدراسة.

• أظهر عمر المركز التجاري أثراً معنوياً في محاور "التميز"، "المرونة"، و"الجودة"، لصالح المراكز الأحدث (أقل من خمس سنوات)، ما يعكس سعي هذه المراكز إلى إثبات حضورها في السوق من خلال الأداء المتميز والخدمات الحديثة.

• اتضح من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المسمى أو الصفة الوظيفية، حيث سجل العاملون في إدارة المراكز التجارية أعلى متوسطات تقييم في جميع المحاور، مقابل العاملين بأجر في المتاجر الذين سجلوا أدنى المتوسطات، مما يشير إلى اختلاف الإدراك ومستوى المشاركة بناءً على موقع العمل داخل المركز.

• دعمت اختبارات المقارنات البعدية (Tukey HSD) و (Games-Howell) وجود فروق معنوية بين الفئات الوظيفية، وكانت جميع الفروق في اتجاه واحد لصالح إدارة المركز، دون فروق بين الفئات الإدارية العليا الأخرى (مثل المالك أو المستأجر)، ما يعكس وحدة الرؤية الإدارية في بعض المراكز.

• لم يكن من الممكن اختبار تأثير موقع المركز التجاري لعدم توفر تباين في الإجابات، حيث أشار جميع المشاركين إلى أن مراكزهم تقع خارج المدن الرئيسية، مما حرم الباحث من تحليل هذا المتغير ضمن الدراسة الإحصائية.

الاستنتاجات المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية

• أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة طردية قوية بين تفعيل السلسلة الأساسية للقيمة بمختلف أبعادها وبين تحقيق الميزة التنافسية في المراكز التجارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.736$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.542$)، مما يدل على أن أكثر من نصف التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره عبر السلسلة الأساسية للقيمة، كما أن النموذج الإحصائي كان معنويًا دالًا إحصائيًا ($\text{Sig} < 0.001$)، مما يعكس قوة العلاقة وأهميتها الإحصائية في التفسير والتحليل.

• عبّرت المقابلات البعدية مع الإدارات المختلفة للمراكز التجارية عن إدراك واضح لأهمية تكامل محاور السلسلة الأساسية للقيمة، وخصوصًا العمليات واللوجستيات والخدمات المساندة، في تعزيز تجربة الزبائن وتحقيق التميز في الأداء العام.

• أكدت الشهادات النوعية للمشاركين في المقابلات أن التجربة المتكاملة للزبون، والتنظيم الداخلي، وتكامل مراحل الخدمة، تُعد من أهم العوامل التي تميز المركز التجاري وتزيد من ولاء الزبائن وثقتهم.

ثانياً: التوصيات

• تطوير خطة شاملة لقياس مؤشرات الأداء التنافسي بشكل دوري في المراكز التجارية، بحيث تشمل تقييماً موضوعياً لمحاور (الجودة، المرونة، التميز، التكلفة، وتجربة العملاء).

• ضرورة الاستثمار في تحسين وتكامل كافة محاور السلسلة الأساسية للقيمة في المراكز التجارية، نظراً لما أظهرته النتائج من تأثير مباشر وواضح لهذه المحاور على تعزيز الميزة التنافسية في أبعادها المختلفة.

• التركيز على تطوير العمليات التشغيلية داخل المراكز التجارية، باعتبارها المحور الأكثر ارتباطاً بجوانب (التكلفة، الجودة، والمرونة) في الميزة التنافسية.

• تعزيز خدمات ما بعد البيع وتحسين كفاءة التوصيل والدعم اللوجستي الخارجي في المراكز التجارية، لما لها من دور كبير في تحسين جودة الخدمة وخفض التكاليف، كما أظهر ذلك محور اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة في السلسلة الأساسية للقيمة.

• تطوير الاستراتيجيات التسويقية في المراكز التجارية لتصبّ في خلق تجربة متميزة للزبون وبناء ميزة تنافسية حقيقية، خاصة أن نتائج الدراسة بيّنت العلاقة القوية بين هذا المحور وأبعاد التميز وتجربة العميل.

• الاهتمام برفع كفاءة اللوجستيات الموجهة للداخل في المراكز التجارية، لا سيما في ما يتعلق بإدارة التوريد والمخزون، حيث كانت هذه المحاور الأقل تأثيراً نسبياً رغم دلالتها الإحصائية، ما يشير إلى وجود فجوة تحتاج للمعالجة.

• توجيه خطط التطوير الإداري والتشغيلي في المراكز التجارية نحو الربط بين كفاءة العمليات الداخلية ومؤشرات الميزة التنافسية، بما يعزز من قدرة المراكز التجارية على مواجهة المنافسة المحلية.

• ضرورة تعزيز مشاركة الفئات التنفيذية (مثل العاملين في المتاجر) في عمليات التخطيط والتقييم في المراكز التجارية، من خلال إشراكهم في الاجتماعات الدورية وبرامج التطوير، لرفع مستوى إدراكهم لمفاهيم سلسلة القيمة والميزة التنافسية.

• مراعاة الاحتياجات التطويرية للمراكز التجارية الأقدم من خلال تحديث بنيتها التشغيلية وإعادة تصميم بعض العمليات الداخلية بما يتناسب مع متطلبات المنافسة الحديثة، وذلك في ضوء تراجع بعض المؤشرات للمراكز التجارية القديمة مقارنة بالمراكز الأحدث.

• تعزيز تجربة الزبون في المراكز التجارية من خلال تكامل الخدمات قبل الشراء وأثناءه وبعده ، والتركيز على التفاصيل التي تصنع الفارق التنافسي، كسهولة الوصول للخدمات، وجودة العرض، وسرعة الاستجابة.

• الاستفادة من آراء الموظفين والإدارات في المراكز التجارية عبر أدوات تغذية راجعة دورية، بهدف رصد أوجه القصور أو النجاح في كل محور من محاور سلسلة القيمة، وتوجيه التطوير بناءً على ذلك.

• هناك حاجة إلى تنسيق أكبر بين المحاور المختلفة داخل السلسلة الأساسية للقيمة لتحقيق أثر فعال وشامل على التنافسية في المراكز التجارية.

• الاستفادة من نموذج آيقون مول كنموذج ناجح يمكن تبني ممارساته الجيدة في باقي المراكز التجارية، خاصة في مجالات الجودة وتجربة الزبائن.

الدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يوصى بإجراء دراسات مستقبلية لتوسيع نطاق الفهم حول دور

السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال ما يلي:

1. تطبيق الدراسة في مناطق جغرافية أخرى خارج محافظة رام الله والبيرة، مثل محافظات نابلس

أو الخليل أو غزة (بإذن الله)، بهدف مقارنة نتائجها واكتشاف الفروقات المحتملة في واقع تطبيق

سلسلة القيمة تبعاً للبيئة المحلية.

2. دراسة العلاقة بين السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية في قطاعات أخرى كقطاع

التعليم العالي، أو المستشفيات الخاصة، أو شركات التكنولوجيا الناشئة، للتحقق من مدى

عمومية النموذج المستخدم.

3. استخدام مناهج بحثية نوعية (مثل المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز أو أسلوب دلفي)

لتحليل كيفية إدراك الإدارات العليا لأهمية كل محور من محاور السلسلة الأساسية للقيمة في

بناء ميزة تنافسية مستدامة.

4. قياس أثر التحول الرقمي في كل من أنشطة سلسلة القيمة والميزة التنافسية، في ظل التوسع

في استخدام التكنولوجيا داخل المراكز التجارية، ولا سيما التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي.

5. تحليل العلاقة التفاعلية بين الأنشطة الداعمة والأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة وأثرها

المركب على تعزيز الميزة التنافسية، وهو ما لم يتم التطرق إليه تفصيلاً في الدراسة الحالية.

المراجع

المراجع العربية

أبكرعبدالله، ع. إ.، ومحمد، ن. م. ع. ر. (2022). دور الإستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على شركة دال الغذائية (2014م-2019م). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(5)، 125-154.

انتصار محمد صابون. (2024). تحليل سلسلة القيمة للقول السوداني بولاية جنوب كردفان- السودان. *Journal of Accounting and Financial Studies*. (JAFS), 19 (عدد خاص), 1111-1123.

برقاش، م. (2024). خدمة الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة وعناية. [رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة]. ديسباس .
<http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/15942>

بوغرارة، ن. & بوعكريف، ن. (2017). دور سلسلة القيمة لبورتر في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة [Om-] Université Larbi Ben M'hidi – Om-].
Mémoire de Master, Université Larbi Ben M'hidi – Om-].
[el-bouaghi].

البياتي، حسام أحمد محمد. (2016). أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 37(1)، 283.

جرار، ذياب (2023 أكتوبر 14) الإدارة الاستراتيجية - التحليل الداخلي : تحليل المنظمة

(فيديو) تيمز . <https://mailxqou->

my.sharepoint.com/:v:/g/personal/941965592_tutors_qou_edu/

EXWXMf5zeQtCtQYtZxAUr-4BDXAYQO8kolHjPUF-QX0low

جعفر ي. (2016). الميزة التنافسية حرب على الخصوم: دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 1(1).

استرجع من في

<https://journal.pass.ps/index.php/aurj/article/view/235>

الجواد، ع. ع. ا. م. ع. (2015). دور تحليل سلسلة القيمة للانشطه اللوجستيه في تعزيز الميزه التنافسيه بالتطبيق على صناعه الاسمنت بليبيا. المجله العلميه للدراسات التجاربه والبيئيه، 6.

حازم عبد عزيز الغرباوي، رائد فاضل حمد سلمان، رسل علي عطب نتيشون. (2021). اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة اور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*، 16 (خاص)، 32-42.

حروب، علاء عادل محمد (2023). تحليل سلسلة القيمة وأثرها على أداء الشركات المالي، التشغيلي، التنافسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس - فلسطين.

حمزة، ع. ع. و، يوسف، م. ع. ا. (2024). دور التحليل الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بشركة ماكدونالدز بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (27).

الخليفة، خ. ب.، والعمر، أ. أ. (2023). سلسلة القيمة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات النفسية والتربوية الدولية، 12(2)، 322.

دبابي، ح.، محجوب، ب.، دغمان، ر. (2019). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة بولاية قالمة (الطبعة الأولى). جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

دكروري، م. م.، نجيب، ن. س.، & أحمد، أ. ك. (2024). تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة: "بالطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة". *المجلة المصرية للدراسات التجارية* (1)48، 412-467. <https://doi.org/10.21608/alat.2024.350943>

الزغيمي، صورية طيب وبوضياف، سامية. 2020. دراسة حالة حول تطبيق سلسلة القيمة و أثرها في تحسين الأداء الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. دراسات و أبحاث، مج. 12، ع. 4، ص ص. 273-274.

الزيادات، ممدوح. (2015). أثر الابتكار التسويقي على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية: من وجهة نظر العاملين. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج21، ع1، 179 - 207. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/749764>

صالح، ن. (2024). مساهمة سلسلة القيمة في تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة. التكامل الاقتصادي، (1)12، 193-210.

صديق، ل.، لفايدة، ل.، عبد الله، ع. (2021). معايير اختيار المراكز التجارية لشراء الألبسة وأثرها على رضا المستهلك: دراسة ميدانية على مرتادي محلات الألبسة في المراكز

التجارية في قسنطينة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 5(2)، 264-
281.

صلاح، م. الحفناوي، ن. عبد العليم، م. (2023). دور إدارة اللوجستيات في تحقيق الميزة
التنافسية "دراسة ميدانية". Journal of Environmental Studies and
Researches, 13(4), 57-73. doi: 10.21608/jesr.2023.343474

عاشور، محمود محمد عبد الحليم، وسامح. (2023). دور الترويج الإلكتروني في تعزيز الميزة
التنافسية: دراسة استطلاعية بشركة توكونكت شوب بسوهاج. مجلة سوهاج لشباب
الباحثين، 3(4)، 163-174.

عبدالعال، ع. ع. (2023). قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة
بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التجارية والاقتصادية، 4(1)،
681-728.

عبد الله، م. ع. م. (2019). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي
بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة كلية التربية -
جامعة المنوفية، 1، 290-345.

عبيده، شلاب (2019). سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة شركة
المراعي السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

عربية، س.، وزايد، م. (2019). التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل
سلسلة القيمة: دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، 5 .
775-790.

العزاوي، غ. ر. (2024). تحليل أبعاد الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في شركة الصناعات

الخفيفة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 3(9-10)، 62-93.

عظيمي، د.، مانع، س. (2020). سلسلة القيمة أنموذجاً لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك

الإسلامية: حالة بنك بيت التمويل الكويتي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية، 12(3)، 152-170.

عوادي، ع. ق.، & مراوي، ر. (2020). دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

حالة المؤسسة الوطنية -مركب الملح لوطاية- بسكرة. Recherches

Économiques Manageriales, 14(2), 125-144.

عيادية، م. أ. (2024). الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق

التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية جنين أنموذجاً (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة، فلسطين. إشراف: أ. د. ذياب جابر.

العيادي، ع. (2024). دور تحليل سلسلة القيمة في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال:

دراسة حالة شركة التأمين الجزائرية CAAT، وكالة تيسمسيلت. المعيار، 15(2)،

479-495.

قباجة، ع. ع.، جرادات، (2020). أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية

العاملة في محافظة الخليل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(5)، 21-

40.

قوفي، عياش، وزوبير. (2019). استراتيجية سلاسل القيمة العربية: نحو تكامل صناعي تجاري

في ظل منطقة التجارة الحرة العربية.

- لغيصم، س. ع.، الزعبي، خ. ي. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة. مجلة العلوم التجارية، 42(2)، 203-247.
- ملوكي، محمد، جعفاري، يوسف، هداجي، و الجليل/مؤطر، ع. (2018). امكانية تطبيق نموذج سلسلة القيمة على المؤسسة. جامعة أحمد دراية-ادرار،
- نصور، ر. إبراهيم، م. (2020). دور رجال البيع في بناء الميزة التنافسية لمتاجر التجزئة: دراسة حالة مول (سي تي سنتر) في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 42(3)، 419-436.
- نور، س. خ. م. (2015). دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (دراسة ميدانية) (رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، الأردن).
- هزاع، ف. (2024). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. مجلة الآداب، 12(2)، 267-314.

- Abdelraheem, A. A. E. (2024). *Value chain analysis and managing supply chain costs. Uncertain Supply Chain Management*, 12, 1747–1754. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.3.007>
- Akpan, I. J., Soopramanien, D., & Kwak, D. H. (Austin) (2020). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(6), 607–617. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799294>
- Barakathullah, H., & Koh, W. (2025). *Optimizing pedestrian flow in shopping malls using graph neural networks*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2504.07645>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Bechtel, J., Kaufmann, C., & Kock, A. (2023). The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success. *International Journal of Project Management*, 41(4), 102469. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102469>
- Borusiak, B., Pierański, B., Florek, M., Mikołajczyk, J. (2018) "Critical Factors of Shopping Centre Attractiveness in the Opinions of Students – The Case of Poznań", *Handel Wewnętrzny* 2018; 1(372): 186-202.
- Calvo-Porrá, C., & Lévy-Mangin, J.-P. (2019). Profiling shopping mall customers during hard times. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 238-246. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.023>
- Chan, W. L. (2020). *Competitive strategies framework for existing shopping malls in Malaysia* (Final Year Project). Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Chen, X., Liu, C., & Li, S. (2019). The role of supply chain finance in improving the competitive advantage of online retailing enterprises. *Electronic Commerce Research and Applications*, 33, 100821.
- Chen, Y., Xue, C. Q., & Sun, C. (2023). American shopping malls in China: a mosaic analysis of databases. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 22(6), 3224-3243.

- Cheung, T. Y., Ye, Z., & Chiu, D. K. (2020). Value chain analysis of information services for visually impaired people: a case study of contemporary technological solutions. *Library Hi Tech* .
- Eriksson, D., Hilletofth, P., Tate, W., & Tan, K. H. (2024). *Value creation across organizational borders: towards a value gap framework*. European Business Review. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2024-0086>
- Fearne, A., Martinez, M. G., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal* .
- Harjo, B., Hadiwidjojo, D., & Munir, R. (2025). *Supply chain integration as the implementation of strategic decisions in improving operational and financial performance*. Future Business Journal, 11(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00867-w>
- ICSC. (2017). *U.S. shopping-center classification and characteristics*. Retrieved March 23, 2025, from https://www.icsc.com/uploads/research/general/US_CENTER_CLASSIFICATION.pdf
- Ivanov, G., & Mayorova, E. (2015). Intangible assets and competitive advantage in retail: case study from Russia. *Asian social science*, 11(12), 38.
- Jaubert, C., Arjaliès, D.-L., & Pondeville, S. (2022). *Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: integrating, renewing, reconfiguring resources for sustained competitive advantage*. Sustainability, 14(3), 1531. <https://doi.org/10.3390/su14031531>
- Jing, H., & Fan, Y. (2024). Digital transformation, supply chain integration and supply chain performance: Evidence from Chinese manufacturing listed firms. SAGE Open, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241281616>
- Kesari, B., & Atulkar, S. (2016). Satisfaction of mall shoppers: A study on perceived utilitarian and hedonic shopping values. *Journal of Retailing and Consumer services*, 31, 22-31 .
- Kiriri, P. N. (2019). Determinants of Shopping Mall Attractiveness: The Case of Shopping Malls in Nairobi, Kenya. *European Journal of Economics and Business Studies*, 5(1), 258–270. ISSN 2411-9571.

- Knez, K., Jaklič, A & Stare, M. (2021). An extended approach to value chain analysis. *Journal of Economic Structures*, 10(1), 1-37 .
- Kunc, J., Križan, F., Bilková, K., Barlík, P., & Maryáš, J. (2015). "Are There Differences in the Attractiveness of Shopping Centres? Experiences from the Czech and Slovak Republics", *Moravian Geographical Reports*, 23(4), 54–63.
- Kuo, T.-N. (2021). Business model of competitive advantage. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 9 .(1)
- Kushwaha, T., Satnam, U., & Chatterjee, A. S. (2017). "Factors Influencing Selection of Shopping Malls: An Exploratory Study of Consumer Perception", *MDPI, Vision*, 21(3), 274–283.
- Mapanga, A. (2024). *Value chain management practices and value creation in sub-Saharan African apparel firms*. *South African Journal of Business Management*, 55(1), a4489. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4489>
- Marona, B., & Wilk, A. (2016). Tenant Mix Structure in Shopping Centres: Some Empirical Analyses from Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(2), 51-65. DOI: <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040205>
- McGahan, A. M. (2021). Integrating insights from the resource-based view of the firm into the new stakeholder theory. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206320987282>
- Njoroge, R. W. (2016). *Strategies adopted by shopping malls in Nairobi City County to gain competitive advantage* (Master's thesis, University of Nairobi).
- Njoroge, G. W. (2015). *Strategies Adopted by Major Shopping Malls to Enhance Customer Retention in Nairobi City County, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Porral, C. C., & Mangín, J. P. L. (2018). "Pull Factors of the Shopping Malls: An Empirical Study." *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2017-0027>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: N. Y. *New York, NY* .
- Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, 79(3), 77.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press

- Ramadan, M., & Zaki, H. S. (2024). The green-flexible approach: A step towards enhancing the competitive advantage of airlines. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Sadat City University*, 8(1), 223-260. <https://doi.org/10.21608/mfth.2024.354764>
- Razak, A., & Vattikoti, K. (2018). Critical evaluation of value chain analysis for assessing competitive advantage-a study on select companies of e-tailing industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), 1-14 .
- Rivaldy, M.L., & Dian Sua Pratama, B. (2023). Value Chain Analysis in Retail Shop Case Study: “Dizzle Otx Game Shop”. *International Journal of Social Health*.
- Rivaldy, M. L., & Pratama, B. D. S. (2023). Reverse and green logistics implementation for sewage treatment plant installation of “BELLA” apartment building. *Journal of World Science*, 2(5), 745-753.
- Rosales, R. M., Pomeroy, R., Calabio, I. J., Batong, M., Cedo, K., Escara, N., Sarahadil, M. (2017). Value chain analysis and small-scale fisheries management. *Marine Policy*, 83, 11-21 .
- Salleh, N. A., Rahman, N. Y. A., Wahab, M. A., & Ahmad, N. (2023). A Review on Key Determinants Factors of Successful Shopping Malls. *International Journal of Business and Technology Management*, 5(S3), 1-11.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Shanmuganandavadivel, J. (2016). A study on the impact of mega shopping malls on small retail business sector. *International Journal of Advanced Research* 4 (8), 1569, 1573.
- Sozen, C., & Korkmaz Devrani, T. (2020). Introduction of a new method for retailing and marketing research: The case of shopping malls. *Property Management*, 38(3), 365-381. <https://doi.org/10.1108/PM-09-2019-0049>
- Straková, J., Rajiani, I., Pártlová, P., Váchal, J., & Dobrovič, J. (2020). Use of the Value Chain in the Process of Generating a Sustainable Business Strategy on the Example of Manufacturing and Industrial Enterprises in the Czech Republic. *Sustainability*, 12(4), 1520.
- Sudirjo, R. (2024). *The influence of store design and shopping experience on customer satisfaction in Jakarta malls*. North Economic and

Business Journal, 6(1), 34–47. <https://north-press.com/index.php/sneb/article/download/31/41>

- Tahseen, R., & Ahmed, M. (2021). *Investigating the emergence and performance of shopping malls from design review and users' perspectives*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/354462022>
- Tajeddini, K., Gamage, T. C., Tajdini, J., Qalati, S. A., & Siddiqui, F. (2023). Achieving sustained competitive advantage in retail and consumer service firms: The role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 103495.
- Tardi, C. (2024, July 30). Value chain: Definition, model, analysis, and example. Reviewed by D. Kindness. Retrieved from <https://www.investopedia.com>
- Ussahawanitchakit, P. (2017). Value chain costing, competitive advantage and firm success: Evidence from Thai auto parts manufacturing businesses. *International Journal of Business*, 22(3), 230-250 .
- Yang, C., Wang, Y., & Liu, Z. (2025). *Capabilities and resources for value creation and sustainable competitive advantage*. *Sustainability*, 17(2), Article 605. <https://doi.org/10.3390/su17020605>
- Yiu, C. Y., & Yau, Y. (2006). An ecological framework for the strategic positioning of a shopping mall. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5, 270-280.
- Zamora, E. A. (2016). Value chain analysis: A brief review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5(2), 116-128 .

مواقع إلكترونية وإعلامية

العربية. (2024). ارتفاع معدل البطالة في الضفة الغربية إلى 32% في الربع الرابع من 2023.

العربية الاقتصادية. تم الاسترجاع في 14 مارس 2025، من ارتفاع معدل البطالة في

الضفة الغربية إلى 32% في الربع الرابع من 2023

القاهرة نيوز. (2024). 81% انخفاضًا بالنتائج المحلي.. تقرير دولي: الاقتصاد الفلسطيني في

خراب. القاهرة نيوز. تم الاسترجاع في 14 مارس 2025، من انخفاض بالنتائج

المحلي.. تقرير دولي: الاقتصاد الفلسطيني في "خراب" القاهرة الاخبارية

لوموند. (2024). في فلسطين، اقتصاد مختنق من غزة إلى الضفة الغربية. لوموند الفرنسية. تم

الاسترجاع في 14 مارس 2025، من From Gaza to the West Bank, Palestine's

economy is asphyxiated

الأونكتاد. (2014). *تيسير التجارة في الأرض الفلسطينية المحتلة: القيود والعوائق*. مؤتمر

الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. متاح على | :

([https://unctad.org/system/files/official-](https://unctad.org/system/files/official-document/gdsapp2014d1_ar.pdf)

[document/gdsapp2014d1_ar.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/gdsapp2014d1_ar.pdf))

البنك الدولي. (2015). *وثيقة صادرة عن البنك الدولي: مشروع تطوير القطاع الخاص في

فلسطين*. البنك الدولي. متاح على :

(<https://ewdata.rightsindevelopment.org/files/documents/89/WB>

[-P151089_TeuLwfH.pdf](https://ewdata.rightsindevelopment.org/files/documents/89/WB))

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس). (2015). *تطوير القطاع السياحي في

القدس الشرقية*. معهد "ماس". متاح على :

(https://library.mas.ps/App_Resources/Stream.ashx?Id=1474&att

ype=0)

منتدى فلسطين للسياسات العامة. (2020). *آفاق تنظيم التجارة الإلكترونية في فلسطين*. منتدى

فلسطين للسياسات العامة. متاح على [\https://www.pppi.ps/wp-](https://www.pppi.ps/wp-content/uploads/2022/02/organize_ecommerce_in_palestine.pdf)

[content/uploads/2022/02/organize_ecommerce_in_palestine.pdf](https://www.pppi.ps/wp-content/uploads/2022/02/organize_ecommerce_in_palestine.pdf))

الملاحق

ملحق (1): محكمو الاستبانة

| الجامعة | الرتبة | الاسم | الرقم |
|---|-------------|---------------------|-------|
| الجامعة العربية الأمريكية | أستاذ مشارك | مجيد منصور | 1 |
| جامعة القدس المفتوحة | أستاذ مشارك | يوسف أبو فارة | 2 |
| جامعة النجاح الوطنية | أستاذ مساعد | فراس النصر | 3 |
| الجامعة العربية الأمريكية | أستاذ مساعد | رائد عريقات | 4 |
| الجامعة العربية الأمريكية | أستاذ مساعد | خالد عطية | 5 |
| الجامعة العربية الأمريكية | أستاذ مساعد | عماد ولد علي | 6 |
| جامعة بيرزيت | أستاذ مساعد | نجود حبش | 7 |
| جامعة القدس المفتوحة | أستاذ مساعد | فضل عيدة | 8 |
| جامعة القدس المفتوحة + أستاذ زائر في جامعة عُمان سلطنة عُمان | أستاذ مساعد | عبدالله رياض الخضري | 9 |
| جامعة القدس المفتوحة | أستاذ مساعد | محمد عمر | 10 |

ملحق (2): الاستبانة قبل التعديل

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

برنامج القيادة والادارة الاستراتيجية

الأخوة والأخوات

تحية طيبة وبعد،

تعد هذه الاستبانة جزءاً من رسالة الماجستير التي يقوم بها الباحث بعنوان " دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة.

يرجى من حضرتكم الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة لما لها من أهمية لإنجاز هذه الرسالة، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي والمعرفي فقط.

مع جزيل الشكر والاحترام لتعاونكم

الباحث: أحمد صدقي عادي

المشرف: أ. د. ذياب جرار

القسم الأول: يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

المتغيرات الديموغرافية:

• النوع الاجتماعي

ذكر أنثى

• المؤهل العلمي

دبلوم فأقل بكالوريوس دراسات عليا

• عدد سنوات الخبرة في المراكز التجارية

أقل من 5 سنوات 5 - أقل من 10 سنوات 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

• العمر

أقل من 30 سنة 30 - أقل من 40 سنة 40 - أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

• الصفة الوظيفية

مالك المتجر مستأجر المتجر أعمل في المتجر مقابل أجر أعمل في إدارة

المركز التجاري.

• المتغيرات العامة:

• المركز التجاري (الاسم القانوني للمركز): _____

• مساحة المركز التجاري:

أقل من 25,000 م² 25,000 م² - أقل من 50,000 م² 50,000 م² -

أقل من 75,000 م²

أكثر من 75,000 م²

• موقع المركز التجاري:

داخل المدينة في الضواحي على الطرق السريعة أو المناطق

الخارجية

• عمر المركز التجاري:

أقل من 5 سنوات 5 - أقل من 10 سنوات 10 - أقل من 15 سنة 15

سنة فأكثر

• العدد الكلي للعاملين في المركز التجاري:

أقل من 30 30 - أقل من 60 60 - أقل من 90 90 - أقل من

120 120 فأكثر

• عدد المتاجر في المركز التجاري:

- أقل من 20 20-40 أقل من 40 40-60 أقل من 60 60-80 أقل من 80
- 80 فأكثر

• رأس المال المستثمر في المركز التجاري:

- أقل من 10 مليون \$ 10-20 أقل من 20 مليون \$ 20-30 أقل من 30 مليون \$ 30 مليون \$ فأكثر

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق ورأيك، وذلك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية:

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|--|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| المجال الأول: السلسلة الأساسية للقيمة | | | | | | |
| مجموعة الأنشطة والعمليات الجوهرية التي تنفذها المراكز التجارية والمتاجر في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة لتحقيق قيمة مضافة وتحسين كفاءتها التشغيلية. تشمل هذه الأنشطة اللوجستيات الواردة، العمليات، اللوجستيات الصادرة، التسويق والمبيعات، والخدمات المقدمة للعملاء. | | | | | | |
| المحور الأول: اللوجستيات الواردة | | | | | | |
| سلسلة من العمليات الداخلية التي تتعلق بجمع البضائع وتخزين وتوزيع في متاجر التجارة بالتجزئة. | | | | | | |
| 1 | تصل البضائع إلى المتجر في الوقت المناسب دون تأخير ملحوظ. | | | | | |
| 2 | توجد آلية واضحة لاستلام وفحص البضائع عند وصولها للمتجر. | | | | | |
| 3 | الموردون ملتزمون بتوفير الكميات المتفق عليها بالجودة المطلوبة. | | | | | |
| 4 | تكاليف الشحن والتوريد مناسبة ولا تضع عبئاً على المتجر. | | | | | |
| 5 | يوجد أكثر من مورد لتجنب الاعتماد الكامل على جهة واحدة. | | | | | |
| 6 | يتم حل مشاكل التوريد بسرعة من خلال التواصل الفعال مع الموردين. | | | | | |
| المحور الثاني: العمليات | | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|----|---|
| مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن للعملاء الاستفادة منها. في متاجر التجزئة، تشمل هذه العمليات تنظيم المنتجات وفقًا للفئات داخل المخازن أو على رفوف العرض في المتجر. | | | | | |
| | | | | 7 | يتم تنظيم البضائع وترتيبها داخل المتجر بشكل يسهل الوصول إليها. |
| | | | | 8 | تستخدم أدوات أو أنظمة لمتابعة المخزون ومراقبة حركة البضائع. |
| | | | | 9 | العمليات اليومية داخل المتجر تسير بسلاسة وكفاءة. |
| | | | | 10 | يتم تدريب العاملين في المتجر على الإجراءات التشغيلية باستمرار. |
| | | | | 11 | يتم تجنب حالات النقص أو الفائض في المخزون من خلال إدارة فعالة. |
| | | | | 12 | عمليات التشغيل في المتجر تساهم في تحسين تجربة الزبائن. |
| المحور الثالث: التسويق والمبيعات | | | | | |
| يشمل التسويق والمبيعات توفير المعلومات حول المنتجات أو الخدمات للعملاء وتسهيل عملية الشراء. | | | | | |
| | | | | 13 | يتم الترويج للمنتجات بطرق فعالة داخل وخارج المركز التجاري وخارجه. |
| | | | | 14 | المتجر يستفيد من الحملات الترويجية والعروض لزيادة المبيعات. |
| | | | | 15 | يتم تحديث معلومات المتجر بشكل دوري على منصات التواصل الاجتماعي والتواصل مع الزبائن من خلالها. |
| | | | | 16 | توجد استراتيجيات واضحة لزيادة عدد الزبائن وتحفيز الشراء المتكرر. |
| | | | | 17 | الموظفون في المتجر مؤهلون لتحسين عملية البيع والتعامل مع الزبائن. |
| | | | | 18 | يتم تحليل المبيعات واهتمامات الزبائن بشكل دوري لتحسين الأداء. |
| المحور الرابع: اللوجستيات الصادرة | | | | | |
| تتعلق بإجراءات نقل المنتجات إلى العملاء، سواء داخل المتاجر أو خارجها. تتضمن هذه العمليات الحفاظ على جودة المنتجات، تقديم خدمات مريحة مثل التوصيل للمنازل. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 19 | يتم تغليف المنتجات وتسليمها للزبائن بطريقة منظمة ومحترفة. |
| | | | | | 20 | في حال توفر خدمة التوصيل، فهي فعالة وموثوقة. |
| | | | | | 21 | يتم التعامل مع شكاوى الزبائن المتعلقة بالتوصيل أو المنتج بجدية وسرعة. |
| | | | | | 22 | يتوفر نظام لتسجيل عمليات البيع والاحتفاظ بالفواتير. |
| | | | | | 23 | يوجد تنسيق جيد بين المتجر وإدارة المركز التجاري في حال وجود عروض أو مناسبات. |
| | | | | | 24 | خدمة ما بعد البيع (مثل الاستبدال أو الاسترجاع) واضحة ومتاحة. |
| المحور الخامس: الخدمات | | | | | | |
| تشير إلى تقديم دعم ما بعد البيع وخدمة العملاء لضمان رضاهم وتحفيزهم على التفاعل مع المتجر مجددًا. | | | | | | |
| | | | | | 25 | يتمتع موظفو المتاجر في المركز التجاري بمعرفة جيدة وسلوك احترافي في التعامل مع العملاء. |
| | | | | | 26 | يتم الرد على استفسارات الزبائن بسرعة ودقة. |
| | | | | | 27 | يوفر المركز التجاري بيئة مريحة وآمنة للزبائن أثناء التسوق. |
| | | | | | 28 | يتم قياس رضا الزبائن بشكل غير رسمي من خلال ملاحظاتهم وملاحظات الموظفين. |
| | | | | | 29 | الخدمات المقدمة في المركز التجاري تشجع الزبائن على العودة للتسوق مرة أخرى. |
| | | | | | 30 | يتم تحسين الخدمات داخل المركز التجاري باستمرار استجابة لملاحظات الزبائن. |
| المجال الثاني: الميزة التنافسية | | | | | | |
| قدرة المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة على التفوق المستدام من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تسهم في تعزيز قدرتها على تمييز نفسها عن منافسيها في السوق. | | | | | | |
| المحور الأول: التكلفة | | | | | | |
| القدرة على تقديم تجربة تسوق متكاملة بأسعار تنافسية تلائم القوة الشرائية المحلية، من خلال إدارة التكاليف التشغيلية بكفاءة، وتقديم عروض وحوافز جاذبة، واعتماد استراتيجيات تسعير مرنة تتكيف مع الظروف الاقتصادية الصعبة في الضفة الغربية. | | | | | | |
| | | | | | 31 | تعمل المتاجر في المركز التجاري على تخفيض الأسعار إلى |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | مستويات أقل من المنافسين. |
| | | | | | 32 يوفر المركز التجاري مواقف سيارات مجانية للزبائن. |
| | | | | | 33 يعمل المركز التجاري على خفض تكاليف الإيجار لجذب المزيد من العملاء والمستأجرين. |
| | | | | | 34 تقدم المتاجر في المركز التجاري منتجات/خدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية. |
| | | | | | 35 تعمل المتاجر في المركز التجاري على تقليل تكاليف التشغيل بهدف زيادة الربحية. |
| | | | | | 36 تنظم المتاجر في المركز التجاري حملات وخصومات دورية تشمل القسائم وكودات الخصم والهدايا المجانية. |
| المحور الثاني: الجودة | | | | | |
| تحقيق أعلى معايير الدقة والكفاءة في الخدمات، البنية التحتية، والتجربة العامة، بما يضمن الاتساق، التحسين المستمر، وتقديم قيمة تفوق توقعات العملاء، مما يعزز مكانة المركز التجاري في السوق الفلسطيني. | | | | | |
| | | | | | 37 تعمل المتاجر في المركز التجاري على توفير خدمات فائقة الجودة تلبى رضا العملاء. |
| | | | | | 38 يوفر المركز التجاري مرافق خدمية ذات جودة مثل المصاعد، السلاالم الكهربائية، واللوحات الإرشادية الواضحة وغيرها. |
| | | | | | 39 يوفر المركز التجاري خدمات أمان متكاملة مثل الحراس وكاميرات المراقبة لضمان سلامة الزوار. |
| | | | | | 40 تحرص المتاجر في المركز التجاري على تقديم منتجات خالية من العيوب أو التلف. |
| | | | | | 41 يوفر المركز التجاري خدمة واي فاي قوية داخل مرافقه. |
| | | | | | 42 يحرص المركز التجاري على توفير إضاءة مثالية ونظام تكييف مناسب. |
| | | | | | 43 يحافظ المركز التجاري على مستوى عالٍ من النظافة في جميع مرافقه. |
| المحور الثالث: المرونة | | | | | |
| تعد عاملاً رئيسياً في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية والمتاجر، حيث تتيح لها التكيف مع تغيرات السوق وسلوك المستهلك والتطورات التكنولوجية. يشمل ذلك تحديث المساحات، وابتكار مفاهيم جديدة، وتوظيف | | | | | |

| التكنولوجيا، إضافةً إلى تطوير استراتيجيات تسويقية ديناميكية وتعزيز الشراكات. | | | | | |
|---|--|--|--|----|--|
| | | | | 44 | تعمل المتاجر في المركز التجاري على تنويع خط منتجاتها/خدماتها لتلبية احتياجات العملاء المختلفة والمتغيرة. |
| | | | | 45 | تشخص المتاجر في المركز التجاري التغيرات التي تحدث في البيئة من وقت لآخر. |
| | | | | 46 | تعديل المتاجر في المركز التجاري أسعار خدماتها ومنتجاتها وفقاً للتغيرات في سوق العمل. |
| | | | | 47 | توفر المتاجر في المركز التجاري خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة المحيطة. |
| | | | | 48 | تتمكن المتاجر في المركز التجاري من وضع الخطط والبرامج التسويقية لمنتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب. |
| | | | | 49 | يستجيب المركز التجاري بسرعة لحاجات الزوار. |
| | | | | 50 | يدخل المركز التجاري خدمات جديدة بشكل دائم. |
| المحور الرابع: التميز | | | | | |
| قدرة المركز التجاري والمتاجر داخله على تقديم قيمة فريدة ومتميزة للعملاء مقارنة بالمنافسين، مما يجعله الخيار المفضل لديهم. | | | | | |
| | | | | 51 | تقدم المتاجر في المركز التجاري منتجات/خدمات متميزة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون. |
| | | | | 52 | يتميز المركز التجاري بتصميم خارجي جذاب وحديث لجذب المزيد من الزوار. |
| | | | | 53 | يتميز المركز التجاري بتصميم داخلي يجمع بين الناحية الجمالية والوظيفية لتوفير بيئة تسوق مريحة. |
| | | | | 54 | يوفر المركز التجاري أماكن مميزة تتيح للزوار التقاط الصور التذكارية. |
| | | | | 55 | يعمل المركز التجاري على بناء علامة تجارية قوية من خلال التسويق والإعلانات المكثفة. |
| | | | | 56 | يحرص المركز التجاري على ضمان تنوع المستأجرين لديه لتحقيق تكامل في الخدمات المقدمة. |
| | | | | 57 | يستضيف المركز التجاري فعاليات ومعارض مميزة مثل معارض الكتب، منتجات الأطفال، بالإضافة إلى إطلاق |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | المنتجات والعروض الفنية. |
| المحور الخامس: تجربة العملاء | | | | | |
| الانطباع العام الذي يكونه العملاء بناءً على تفاعلاتهم أثناء زيارتهم للمركز التجاري. وتشمل هذه التجربة جوانب ملموسة، مثل تصميم المركز التجاري، النظافة، وتوفير المرافق. | | | | | |
| | | | | | 58 يخصص المركز التجاري مواقف خاصة للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة. |
| | | | | | 59 يتمتع المركز التجاري بموقع يسهل الوصول إليه عبر وسائل النقل العام أو مواقف السيارات القريبة. |
| | | | | | 60 تتوفر في المركز التجاري غرف مخصصة للرضاعة وخدمات الأطفال. |
| | | | | | 61 تدعم المتاجر في المركز التجاري أنظمة الدفع الرقمية مثل المحافظ الإلكترونية. |
| | | | | | 62 يوفر المركز التجاري منصة تسوق إلكترونية عبر موقعه الإلكتروني أو تطبيقه الخاص. |
| | | | | | 63 يقدم المركز التجاري بطاقات عضوية تتيح للعملاء الاستفادة من مزايا مثل استرداد النقود، القسائم، أو جمع النقاط. |
| | | | | | 64 يوفر المركز التجاري أنشطة ترفيهية متنوعة مثل السينما، أو الصالات الرياضية استجابةً لاحتياجات العملاء. |
| | | | | | 65 يوفر المركز التجاري أولوية التسوق لكبار السن والنساء الحوامل والأشخاص ذوي الإعاقة. |

أشكركم على حسن تعاونكم

ملحق (3): الاستبانة بعد التعديل

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

برنامج القيادة والادارة الاستراتيجية

الأخوة والأخوات

تحية طيبة وبعد،

تعد هذه الاستبانة جزءاً من رسالة الماجستير التي يقوم بها الباحث بعنوان " دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة.

يرجى من حضرتكم الإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة لما لها من أهمية لإنجاز هذه الرسالة، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي والمعرفي فقط.

مع جزيل الشكر والاحترام لتعاونكم

الباحث: أحمد صدقي عادي

المشرف: أ. د. ذياب جرار

القسم الأول: يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

البيانات العامة:

• النوع الاجتماعي

ذكر أنثى

• المؤهل العلمي

دبلوم فأقل بكالوريوس دراسات عليا

• عدد سنوات العمل في المراكز التجارية

أقل من 5 سنوات 5 - أقل من 10 سنوات 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

• العمر

أقل من 30 سنة 30 - أقل من 40 سنة 40 - أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

• الصفة الوظيفية

مالك المتجر مستأجر المتجر أعمل في المتجر مقابل أجر أعمل في إدارة

المركز التجاري.

• المركز التجاري (الاسم القانوني للمركز): _____

• مساحة المركز التجاري:

أقل من 25,000 م² 25,000 م² - أقل من 50,000 م² 50,000 م² -

أقل من 75,000 م²

أكثر من 75,000 م²

• موقع المركز التجاري:

داخل المدينة في ضواحي المدينة (خارج المدينة).

• عمر المركز التجاري:

أقل من 5 سنوات 5 - أقل من 10 سنوات 10 - أقل من 15 سنة 15

سنة فأكثر

• العدد الكلي للعاملين في المركز التجاري:

- أقل من 30 □ 30- أقل من 60 □ 60- أقل من 90 □ 90- أقل من 120 □ 120 فأكثر

• عدد المتاجر في المركز التجاري:

- أقل من 20 □ 20- أقل من 40 □ 40- أقل من 60 □ 60- أقل من 80 □ 80 فأكثر

• رأس المال المستثمر في المركز التجاري:

- أقل من 10 مليون \$ □ 10- أقل من 20 مليون \$ □ 20- أقل من 30 مليون \$ □ 30 مليون \$ فأكثر

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق ورأيك، وذلك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية:

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|--|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| المجال الأول: السلسلة الأساسية للقيمة | | | | | | |
| مجموعة الأنشطة والعمليات الجوهرية التي تنفذها المراكز التجارية والمتاجر في المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة لتحقيق قيمة مضافة وتحسين كفاءتها التشغيلية. تشمل هذه الأنشطة اللوجستيات الواردة، العمليات، اللوجستيات الصادرة، التسويق والمبيعات، والخدمات المقدمة للعملاء. | | | | | | |
| المحور الأول: اللوجستيات الواردة | | | | | | |
| سلسلة من العمليات الداخلية التي تتعلق بجمع البضائع وتخزينها وتوزيعها في متاجر التجارة بالتجزئة. | | | | | | |
| 1 | يتم اختيار الموردين وفق معايير ومواصفات محددة مسبقاً. | | | | | |
| 2 | تصل البضائع إلى المتجر في الوقت المناسب دون تأخير ملحوظ. | | | | | |
| 3 | توجد آلية واضحة لاستلام البضائع وفحصها عند وصولها للمتجر. | | | | | |
| 4 | الموردون ملتزمون بتوفير الكميات المتفق عليها بالجودة المطلوبة. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تكاليف الشحن والتوريد مناسبة ولا تضع عبئاً على المتجر. | 5 |
| | | | | | يتم الاعتماد على أكثر من مورد لتجنب الاعتماد الكامل على مصدر توريدي واحد. | 6 |
| | | | | | يتم حل مشاكل التوريد بسرعة من خلال التواصل الفعال مع الموردين. | 7 |
| | | | | | يتوفر لدى المركز التجاري حيز كافٍ لتخزين البضائع. | 8 |
| المحور الثاني: العمليات | | | | | | |
| مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن للعملاء الاستفادة منها في متاجر التجزئة، وتشمل هذه العمليات: تنظيم المنتجات وفقاً للفئات داخل المخازن أو على رفوف العرض في المتجر. | | | | | | |
| | | | | | يتم تنظيم البضائع وترتيبها داخل المتجر بشكل يسهل الوصول إليها. | 9 |
| | | | | | تُستخدم أدوات أو أنظمة محوسبة لمتابعة المخزون ومراقبة حركة البضائع. | 10 |
| | | | | | العمليات اليومية داخل المتجر تسير بسلاسة وكفاءة. | 11 |
| | | | | | يتم تدريب العاملين في المتجر على الإجراءات التشغيلية باستمرار. | 12 |
| | | | | | يتم تجنب حالات النقص أو الفائض في المخزون من خلال إدارة فعالة. | 13 |
| | | | | | عمليات التشغيل في المتجر تسهم في تحسين تجربة الزبائن. | 14 |
| | | | | | يتم توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمليات اليومية لتحسين الأداء. | 15 |
| | | | | | يوجد نظام متابعة وتقييم دوري لأداء العمليات التشغيلية. | 16 |
| | | | | | هناك تنسيق واضح وتكامل بين مختلف الأنشطة التشغيلية داخل المركز التجاري. | 17 |
| | | | | | يتوفر لدى المركز التجاري نظم وممارسات إدارية | 18 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---------|
| | | | | | ملائمة. |
| المحور الثالث: التسويق والمبيعات | | | | | |
| يشمل التسويق والمبيعات توفير المعلومات حول المنتجات أو الخدمات للعملاء وتسهيل عملية الشراء. | | | | | |
| | | | | يتم التفكير بالدور التسويقي الاكفاً قبل استقطاب البضائع الى المتجر . | 19 |
| | | | | يخصص المتجر ميزانيه كافيه لتسويق البضائع وترويجها. | 20 |
| | | | | يتم الترويج للمنتجات بطرق فعالة داخل وخارج المركز التجاري. | 21 |
| | | | | يستفيد المتجر من الحملات الترويجية والعروض لتنشيط المبيعات. | 22 |
| | | | | يتم تحديث معلومات المتجر بشكل دوري على منصات التواصل الاجتماعي والتواصل مع الزبائن من خلالها. | 23 |
| | | | | توجد استراتيجيات واضحة لزيادة عدد الزبائن وتحفيز الشراء . | 24 |
| | | | | الموظفون في المتجر مؤهلون لتحسين عملية البيع والتعامل مع الزبائن. | 25 |
| | | | | يتم تحليل المبيعات واهتمامات الزبائن بشكل دوري لتحسين الأداء. | 26 |
| | | | | لدى المتجر نظام معلومات تسويقية لإدارة النشاط التسويقي بشكل كفؤ. | 27 |
| | | | | يستخدم المتجر مزيج من الأدوات التسويقية التقليدية والالكترونية لتسويق البضائع والترويج لها. | 28 |
| | | | | يوفر المركز التجاري أدوات رقمية (مثل الأكشاك التفاعلية أو الشاشات الذكية) لتحسين تجربة الزبون داخل المركز التجاري. | 29 |
| المحور الرابع: اللوجستيات الصادرة والخدمات الداعمة | | | | | |
| تتعلق اللوجستيات الصادرة بإجراءات نقل المنتجات إلى العملاء، سواء داخل المتاجر أو خارجها. تتضمن هذه | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|----|---|
| العمليات الحفاظ على جودة المنتجات، تقديم خدمات مريحة مثل التوصيل للمنازل، أما الخدمات الداعمة فتشير إلى تقديم دعم ما بعد البيع وخدمة العملاء لضمان رضاهم وتحفيزهم على التفاعل مع المتجر مجدداً. | | | | | |
| | | | | 30 | يتم تغليف المنتجات وتسليمها للزبائن بطريقة منظمة ومحترفة. |
| | | | | 31 | في حال توفر خدمة التوصيل، فهي فعالة وموثوقة. |
| | | | | 32 | يتم التعامل مع شكاوى الزبائن سواء المتعلقة بالتوصيل أو المنتج ذاته بجدية وسرعة. |
| | | | | 33 | يتوفر نظام لتسجيل عمليات البيع والاحتفاظ بالفواتير. |
| | | | | 34 | يوجد تنسيق جيد بين المتجر وإدارة المركز التجاري في حال وجود عروض أو مناسبات. |
| | | | | 35 | خدمة ما بعد البيع (مثل الاستبدال أو الاسترجاع) واضحة ومتاحة. |
| | | | | 36 | يتوفر لدى المتجر نظام معلومات للتأكد من وصول البضاعة إلى المستهلك في الوقت المناسب. |
| | | | | 37 | يتمتع موظفو المبيعات في المتجر بمعرفة جيدة وسلوك احترافي في التعامل مع العملاء. |
| | | | | 38 | يتم الرد على استفسارات الزبائن بسرعة. |
| | | | | 39 | يوفر المركز التجاري بيئة مريحة وآمنة للزبائن أثناء التسوق. |
| | | | | 40 | يتم قياس رضا الزبائن بشكل منتظم من خلال رصد ملاحظاتهم. |
| | | | | 41 | الخدمات المقدمة في المركز التجاري تشجع الزبائن على العودة للتسوق مرة أخرى. |
| | | | | 42 | يتم تحسين الخدمات داخل المركز التجاري باستمرار استجابة لملاحظات الزبائن. |
| المجال الثاني: الميزة التنافسية | | | | | |
| قدرة المراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة على التفوق المستدام من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية | | | | | |

التي تسهم في تعزيز قدرتها على تمييز نفسها عن منافسيها في السوق.

المحور الأول: التكلفة

القدرة على تقديم تجربة تسوق متكاملة بأسعار تنافسية تلائم القوة الشرائية المحلية، من خلال إدارة التكاليف التشغيلية بكفاءة، وتقديم عروض وحوافز جاذبة، واعتماد استراتيجيات تسعير مرنة تتكيف مع الظروف الاقتصادية الصعبة في الضفة الغربية.

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 43 | تحرص المتاجر في المركز التجاري على تخفيض الأسعار إلى مستويات أقل من المنافسين. |
| | | | | | 44 | يوفر المركز التجاري مواقف سيارات مجانية للزبائن. |
| | | | | | 45 | يعمل المركز التجاري على خفض تكاليف الإيجار لجذب المزيد من العملاء والمستأجرين. |
| | | | | | 46 | تقدم المتاجر في المركز التجاري منتجات/خدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية. |
| | | | | | 47 | تعمل المتاجر في المركز التجاري على تقليل تكاليف التشغيل بهدف زيادة الربحية. |
| | | | | | 48 | تنظم المتاجر في المركز التجاري حملات وخصومات دورية تشمل القسائم، وكودات الخصم، والهدايا المجانية، وغيرها. |
| | | | | | 49 | يحرص المتجر على الشراء بكميات أكبر لضمان الحصول على خصومات كمية. |
| | | | | | 50 | يحرص المتجر على الشراء والدفع النقدي لضمان الحصول على خصومات نقدية. |

المحور الثاني: الجودة

تحقيق أعلى معايير الدقة والكفاءة في الخدمات، البنية التحتية، والتجربة العامة، بما يضمن الاتساق، التحسين المستمر، وتقديم قيمة تفوق توقعات العملاء، مما يعزز مكانة المركز التجاري في السوق الفلسطيني.

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 51 | تعمل المتاجر في المركز التجاري على توفير خدمات فائقة الجودة تلبي رضا العملاء. |
| | | | | | 52 | يوفر المركز التجاري مرافق خدمية ذات جودة مثل المصاعد، السلالم الكهربائية، واللوحات |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | الإرشادية الواضحة وغيرها. |
| | | | | | يوفر المركز التجاري خدمات أمان متكاملة مثل الحراس وكاميرات المراقبة لضمان سلامة الزوار. |
| | | | | | تحرص المتاجر في المركز التجاري على تقديم منتجات خالية من العيوب أو التلف. |
| | | | | | يوفر المركز التجاري خدمة واي فاي قوية داخل مرافقه. |
| | | | | | يحرص المركز التجاري على توفير إضاءة مثالية ونظام تكييف مناسب. |
| | | | | | يحافظ المركز التجاري على مستوى عالٍ من النظافة في جميع مرافقه. |
| | | | | | يحرص المركز التجاري على قياس رضا الزبائن والعملاء نحو خدمات المركز والمتاجر فيه. |
| المحور الثالث: المرونة | | | | | |
| تعد عاملاً رئيسياً في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية والمتاجر، حيث تتيح لها التكيف مع تغيرات السوق وسلوك المستهلك والتطورات التكنولوجية. يشمل ذلك تحديث المساحات، وابتكار مفاهيم جديدة، وتوظيف التكنولوجيا، إضافةً إلى تطوير استراتيجيات تسويقية ديناميكية وتعزيز الشراكات. | | | | | |
| | | | | | تعمل المتاجر في المركز التجاري على تنويع خط منتجاتها/ خدماتها لتلبية الاحتياجات المختلفة والمتغيرة للعملاء. |
| | | | | | تشخص المتاجر في المركز التجاري التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة من وقت لآخر. |
| | | | | | تعديل المتاجر في المركز التجاري أسعار خدماتها ومنتجاتها وفقاً للتغيرات في السوق. |
| | | | | | تتمكن المتاجر في المركز التجاري من وضع الخطط والبرامج التسويقية لمنتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب. |
| | | | | | يستجيب المركز التجاري بسرعة لحاجات الزوار. |
| | | | | | يدخل المركز التجاري خدمات جديدة بشكل دائم. |
| المحور الرابع: التميز | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|----|
| قدرة المركز التجاري والمتاجر داخله على تقديم قيمة فريدة ومتميزة للعملاء مقارنة بالمنافسين، مما يجعله الخيار المفضل لديهم. | | | | | |
| | | | | تقدم المتاجر في المركز التجاري منتجات/خدمات متميزة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون. | 65 |
| | | | | يتميز المركز التجاري بتصميم خارجي جذاب وحديث لجذب المزيد من الزوار. | 66 |
| | | | | يتميز المركز التجاري بتصميم داخلي يجمع بين الناحية الجمالية والوظيفية لتوفير بيئة تسوق مريحة. | 67 |
| | | | | يوفر المركز التجاري أماكن مميزة تتيح للزوار التقاط الصور التذكارية. | 68 |
| | | | | يعمل المركز التجاري على بناء علامة تجارية قوية من خلال التسويق والإعلانات المكثفة. | 69 |
| | | | | يحرص المركز التجاري على ضمان تنوع المستأجرين لديه لتحقيق تكامل في الخدمات المقدمة. | 70 |
| | | | | يستضيف المركز التجاري فعاليات ومعارض مميزة مثل معارض الكتب، منتجات الأطفال، بالإضافة إلى إطلاق المنتجات والعروض الفنية. | 71 |
| المحور الخامس: تجربة العملاء | | | | | |
| الانطباع العام الذي يكوّنه العملاء بناءً على تفاعلاتهم أثناء زيارتهم للمركز التجاري. وتشمل هذه التجربة جوانب ملموسة، مثل تصميم المركز التجاري، النظافة، وتوفير المرافق. | | | | | |
| | | | | يخصص المركز التجاري مواقف خاصة للأشخاص من ذوي الإعاقة. | 72 |
| | | | | يتمتع المركز التجاري بموقع يسهل الوصول إليه عبر وسائل النقل العام أو مواقف السيارات القريبة. | 73 |
| | | | | تتوفر في المركز التجاري غرف مخصصة للرضاعة وخدمات الأطفال. | 74 |
| | | | | تدعم المتاجر في المركز التجاري أنظمة الدفع | 75 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | الرقمية مثل المحافظ الإلكترونية. | |
| | | | | | يوفر المركز التجاري منصة تسوق إلكترونية عبر موقعه الإلكتروني أو تطبيقه الخاص. | 76 |
| | | | | | يقدم المركز التجاري بطاقات عضوية تتيح للعملاء الاستفادة من مزايا مثل استرداد النقود، القسائم، أو جمع النقاط. | 77 |
| | | | | | يوفر المركز التجاري أنشطة ترفيهية متنوعة مثل السينما، أو الصالات الرياضية استجابةً لاحتياجات العملاء. | 78 |
| | | | | | يوفر المركز التجاري أولوية التسوق لكبار السن والنساء الحوامل والأشخاص ذوي الإعاقة. | 79 |

أشكركم على حسن تعاونكم

ملحق (4): المقابلة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

برنامج القيادة والادارة الاستراتيجية

الأخوة والأخوات

تحية طيبة وبعد،

تعد هذه المقابلة جزء من رسالة الماجستير التي تقوم بها الباحثة بعنوان " دور السلسلة الاساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية في محافظة رام الله والبيرة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة الاستراتيجية في جامعة القدس المفتوحة.

يرجى من حضرتكم الإجابة عن أسئلة هذه المقابلة لما لها من أهمية لإنجاز هذه الرسالة، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

مع جزيل الشكر والاحترام لتعاونكم

الباحث: أحمد صدقي عادي

المشرف: أ. د. ذياب جرار

السؤال الأول: من وجهة نظرك، كيف يتم تنظيم التعامل مع الموردين واستلام البضائع داخل مركزكم التجاري، وما أبرز التحسينات المطلوبة لضمان كفاءة أفضل في اللوجستيات الواردة؟

السؤال الثاني: برأيك، ما مدى فاعلية العمليات التشغيلية اليومية في مركزكم التجاري في تقديم

خدمة عالية الجودة للزبائن، وما التحسينات الممكنة في هذا الجانب؟

السؤال الثالث: كيف ترى دور خدمات ما بعد البيع وخدمة العملاء في تعزيز رضا الزبائن داخل

مركزكم التجاري؟ وهل توجد آليات واضحة للتعامل مع الاستفسارات والشكاوى؟

السؤال الرابع: من وجهة نظرك، ما مدى فعالية استراتيجيات التسويق والمبيعات المتبعة حالياً في

جذب الزبائن، وما الذي يمكن تحسينه لتعزيز التنافسية؟

السؤال الخامس: برأيك، ما هي أهم عناصر التميز التي يتمتع بها مركزكم التجاري مقارنةً بغيره،

وكيف يمكن تطويرها بشكل يضمن استدامة هذه الميزة التنافسية؟

السؤال السادس: كيف تقيم تجربة الزبون داخل مركزكم التجاري؟ وما أهم العوامل التي تسهم في

تحسين هذه التجربة؟ وهل يتم قياس رضا الزبائن بانتظام؟

السؤال السابع: من وجهة نظرك، هل تتسم سياسات المركز التجاري بالمرونة الكافية للاستجابة

لتغيرات السوق واحتياجات الزبائن؟ وما المقترحات الممكنة لتعزيز هذه المرونة؟

السؤال الثامن: كيف ترى أسعار المنتجات والخدمات داخل المركز التجاري مقارنةً بالسوق

المحلي؟ وهل تعتقد أنها تقدم ميزة تنافسية فعلية من حيث التكلفة؟

السؤال التاسع: ما مدى اهتمام إدارة المركز بضمان الجودة في تقديم المنتجات والخدمات؟ وهل

توجد أنظمة رقابة أو تقييم مستمر لذلك؟

السؤال العاشر: من وجهة نظرك، ما أبرز التحديات التي تواجه مركزكم التجاري في الوصول إلى

ميزة تنافسية واضحة؟ وما أبرز المقترحات العملية للتغلب على هذه التحديات؟

أشكركم على حسن تعاونكم

ملحق (5): أسماء من تم إجراء مقابلات بعدية معهم

قائمة بأسماء من تم إجراء مقابلات بعدية معهم، حيث كانت المقابلات مفتوحة، والهدف منها التعرف إلى آراء أصحاب العلاقة حول واقع السلسلة الأساسية للقيمة والميزة التنافسية، بما يساهم في تفسير وتعزيز نتائج الدراسة الكمية، وذلك لضمان المصداقية والعمق في التحليل.

| # | الاسم | الوصف الوظيفي |
|---|----------------------------|--|
| 1 | أ. إبراهيم شتات | المدير التجاري والإداري، مزايا مول |
| 2 | أ. معتصم عامرية | المدير المالي والإداري، سوبرماركت المشهداوي - لاكاسا مول |
| 3 | أ. علاء أبو خضر مشهداوي | المدير التجاري، سوبرماركت المشهداوي - لاكاسا مول |
| 4 | أ. أحمد نفاع | مدير العمليات، لاكاسا مول |
| 5 | أ. محمد مشهور بدر | مالك محل كافيه نيرفادا - أيكون مول |

ملحق (6): كتاب تسهيل مهمة الباحث

(عدد 3)

| | | |
|--|---|---|
| <p>Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research</p> <p>Ramallah- P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu</p> |  | <p>جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي</p> <p>رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2956073 - 02/2976240 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu</p> |
|--|---|---|

الرقم: ع د ب 943// 2025

التاريخ: 2025/03/15

السادة بلدية رام الله المحترمون

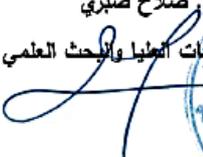
تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (أحمد صدقي أحمد عادي)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" الموسومة ب: (دور السلسلة الأساسية للقيمة في تقرير الميزة التنافسية لمراكز التسوق الكبرى في الضفة الغربية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة للمراكز التجارية والمولات في محافظة رام الله والبيرة، وذلك إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،

د. صلاح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف



الرقم: ع د ب / 974 / 2025

التاريخ: 2025/03/22

لمن يهمه الأمر

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهدبكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (أحمد صدقي أحمد عادي)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص 'القيادة والإدارة الاستراتيجية' الموسومة ب: (دور السلسلة الأساسية للقيمة في تقرير الميزة التنافسية لمراكز التسوق الكبرى في الضفة الغربية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وذلك في الغرفة التجارية، مركز الإحصاء الفلسطيني، جمعية رجال الأعمال، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،

د. صلاح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963738
بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 1745/ 2025

التاريخ: 2025/5/26

لمن يهمه الأمر

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (أحمد صدقي أحمد عادي)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" الموسومة ب: (دور السلسلة الأساسية للقيمة في تعزيز الميزة التنافسية للمراكز التجارية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة في المراكز التجارية والمتاجر في محافظة رام الله والبيرة، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،

د. صلاح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف