Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special (3), 66-77, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI:

Employing the green value chain approach as a competitive advantage for the economic unit: An applied study in Fayd Al Qassim Company

Abohasnen M. Juda[1*], Nawfal M. Mousa[2], Aqeel M. Nwamah[3]
[1]Imam AL-Kadhim university college, Baghdad, Iraq
[2]Collage of business administration, Albayan university, Baghdad, Iraq
[3]Faculty of Education, University of Kufa, Najaf, Iraq
abohasnen@iku.edu.iq , Nawfal.m@albayan.edu.iq , Aqeelm.mubarak@uokufa.edu.iq

Article information:
Received: 18–05– 2026
Revised: 25–06– 2026
Accepted: 01–07– 2026
Published: 25–07– 2026

***Corresponding author:**
Abohasnen M. Juda
abohasnen@iku.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

In light of the rapid developments and intense competition the world is witnessing, the need to find a sustainable competitive advantage for economic units has become apparent. This research aims to demonstrate the impact of employing the green value chain approach on achieving this competitive advantage by analyzing green value chain activities. This approach represents a modern trend in sustainable management accounting. The research identifies the green value chain and competitive advantage, clarifying the relationship between them through an inductive methodology that draws on books, theses, dissertations, and specialized research in accounting studies. This approach contributes to cost reduction across all activities within the green value chain, while also considering environmental factors. The research focuses on the role of this approach in achieving a long-term competitive advantage. Researchers relied on actual data in the practical application of the implemented activities. Among the key conclusions are: the green value chain approach contributes to building a long-term competitive advantage by enhancing the sustainability of activities (production, marketing, distribution, and after-sales services) and achieving customer satisfaction by responding to their environmental and social requirements. The resulting competitive advantage is manifested in the economic unit's ability to offer a low-cost, high-quality, and environmentally friendly product while maintaining a stable and profitable customer base.

Keywords: Green value chain approach, competitive advantage.

Conclusions:

1. The adoption of the Green Value Chain (GVC) approach enhances the integration of production and marketing processes by minimizing waste, reducing costs, and improving operational efficiency without compromising product quality or environmental sustainability.
2. The effectiveness of the Green Value Chain approach depends not only on the quality of green products but also on aligning product prices with customers' perceived value and expectations.
3. The Green Value Chain approach contributes to the development of sustainable competitive advantage by strengthening the sustainability of organizational activities, including production, marketing, distribution, and after-sales services, while enhancing customer satisfaction through addressing their environmental and social expectations.
4. The implementation of the Green Value Chain approach enhances the economic unit's ability to adapt to dynamic market conditions and evolving customer environmental requirements, thereby reinforcing its long-term competitive advantage.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد الخاص (3)، الصفحات 66- 77

توظيف أسلوب سلسلة القيمة الخضراء كميزة تنافسية للوحدة الاقتصادية: دراسة تطبيقية في شركة فيض القسيم

أبوالحسنين محسن جودة[1*]، نوفل محمود موسى[2]، عقيل منير مبارك[3]
[1]كلية الامام الكاظم الجامعة، بغداد، العراق
[2]كلية إدارة الاعمال، جامعة البيان، بغداد، العراق
[3]كلية التربية، جامعة الكوفة، النجف، العراق
abohasnen@iku.edu.iq , Nawfal.m@albayan.edu.iq , Aqeelm.mubarak@uokufa.edu.iq

معلومات البحث:
- تاريخ استلام البحث: 2026 –05–18
- تاريخ ارسال التعديلات: 2026 –06–25
- تاريخ قبول النشر: 2026 –07–01
- تاريخ النشر: 2026 –07–25

[*]المؤلف المراسل:
أبوالحسنين محسن جودة
abohasnen@iku.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:
في ظل التطوات والمنافسة الحادة التي يشهدها العالم برزت الحاجة للبحث عن ميزة تنافسية مستمرة للوحدة الاقتصادية، إذ يهدف هذا البحث إلى بيان أثر توظيف أسلوب سلسلة القيمة الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية عن طريق تحليل أنشطة سلسلة القيمة الخضراء، إذ يمثل هذا التوظيف أحد الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية المستدامة والتعرف على سلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية وبيان الدور بينها عن طريق الاعتماد على المنهج الاستقرائي بالاطلاع على الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث المختصة في الدراسات المحاسبية، كونه يسهم في خفض التكلفة عبر جميع أنشطة سلسلة القيمة الخضراء، مع مراعاة البعد البيئي. ويُركز البحث على دور التوظيف للميزة التنافسية طويلة الأمد، واعتمد الباحثين على البيانات الفعلية في التطبيق العملي للانشطة التي تم توظيفها، وان هنالك مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إن أسلوب سلسلة القيمة الخضراء يسهم في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد عن طريق تعزيز استدامة الأنشطة (الإنتاج، التسويق، التوزيع، خدمات ما بعد البيع) وتحقيق رضا الزبائن عبر الاستجابة لمتطلباتهم البيئية والاجتماعية، وإن الميزة التنافسية الناتجة عن هذا التوظيف تتجلى في قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم منتج منخفض التكلفة، عالي الجودة، وصديق للبيئة، مع المحافظة على قاعدة زبائن ثابتة ومربحة.

الكلمات المفتاحية: أسلوب سلسلة القيمة الخضراء، الميزة التنافسية.

المقدمة:

تشهد البيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها التحديات البيئية، وتزايد الوعي الاستهلاكي نحو المنتجات الصديقة للبيئة، فضلاً عن القوانين والتشريعات الصارمة التي تلزم الوحدات الاقتصادية بالحد من الانبعاثات الكربونية وتقليل الهدر في الموارد. في ظل هذه البيئة الديناميكية، لم تعد المفاهيم التقليدية لإدارة التكاليف وسلاسل القيمة كافية لتحقيق البقاء والاستمرارية، مما دفع الوحدات الاقتصادية إلى تبني مدخل (أسلوب سلسلة القيمة الخضراء) كأداة استراتيجية تدمج البعد البيئي في كافة الأنشطة؛ بدءاً من التصميم والشراء الأخضر، مروراً بالعمليات الإنتاجية النظيفة، ووصولاً إلى التوزيع والتدوير.

إن تحول الوحدة الاقتصادية نحو توظيف أسلوب سلسلة القيمة الخضراء لا يقتصر على الالتزام الأخلاقي أو القانوني فحسب، بل يمثل فرصة جوهرية لإعادة صياغة استراتيجياتها التنافسية. فمن خلال خفض الهدر، وتحسين كفاءة أستعمال الطاقة، وتقديم منتجات صديقة للبيئة، لذا تستطيع الوحدة الاقتصادية تحقيق (الميزة التنافسية) مستدامة قائمة على تميز المنتج، أو خفض التكلفة، أو تعزيز الصورة الذهنية للوحدة الاقتصادية داخل السوق. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على آليات تطبيق أسلوب سلسلة القيمة الخضراء وبيان أثرها الفعلي في تعزيز الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية عن طريق دراسة تطبيقية في البيئة المحلية.

المبحث الأول: منهجية البحث

1.1 مشكلة البحث:

تواجه الوحدات الاقتصادية في ظل التحولات البيئية المتسارعةتحديات متزايدة في بيئة أعمال تنافسية معقدة، تتطلب تحقيق أداء عالي من حيث الكفاءة والفعالية والاستدامة البيئية في استعمال الموارد، أي تحدياً جوهرياً يتمثل في ضرورة الموازنة بين بين تحقق الكفاءة الاقتصادية والاستجابة لمتطلبات الاستدامة البيئية، إذ برزت سلسلة القيمة الخضراء كاسلوب إداري محاسبي حديث يسعى لخفض التكلفة وتحقيق القيمة المضافة بشكل ينسجم مع الأهداف البيئية ، إلا أن التوظيف لا يزال محدود التطبيق والبحث، خصوصاً في البيئات الإنتاجية العربية، لذا تبرز مشكلة البحث في التساؤل الآتي:
ما مدى اسهام توظيف أسلوب سلسلة القيمة الخضراء كميزة تنافسية للوحدة الاقتصادية؟
ويبرز من هذا السؤال مايلي:

- ماهو واقع تطبيق أنشطة أسلوب سلسلة القيمة الخضراء في الوحدة عينة البحث؟
- ماهي ابعاد الميزة التنافسية الأكثر تأثيرا لتطبيق أسلوب سلسلة القيمة الخضراء؟
- ما هي التحديات التي تحول دون الاستعمال الأمثل لتطبيق أسلوب سلسلة القيمة الخضراء للبيئة التطبيقية؟

1 .2 أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث عن طريق التقاء بين توجهيين استراتجيين بالغي التأثير في التوجه الإداري المعاصر، هما الاستدامة البيئية والاسبقية التنافسية، لذا باتت الحاجة لإظهار الدور الذي يؤديه أسلوب سلسلة القيمة الخضراء بوصفها أستراتيجية فاعلة بناء أسبقية التنافسية مستدامة ومتجددة وهنالك أهميتان هما:

1.2.1 **الأهمية العلمية:** إثراء المكتبة الأكاديمية والمحاسبية بإطار نظري يدمج بين المحاسبة الإدارية البيئية والإدارة الاستراتيجية ضمن مجال الاقتصاد الدائري.

1. 2.2 **الأهمية العملية:** توفير دليل تطبيقي للوحدات الاقتصادية الصناعية، ولكيفية قياس وتحليل الكلف والمنافع لسلسة القيمة الخضراء، وتحسين المركز التنافسي داخل السوق ومواجهة المنافسة المحلية والخارجية.

1 .3 أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف او التأصيل للإطار الفلسفي والمفاهيمي لكل من سلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية التنافسية.
2. بيان طبيعة العلاقة بين سلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية.
3. قياس وتحليل أنشطة أسلوب سلسلة القيمة الخضراء في إدارة التكلفة وتحسين الجودة بيئيا في الوحدة عينة البحث. للوحدة الاقتصادية.

1 .4 فرضية البحث:

يستند هذا البحث الى فرضية رئسية مفادها (ان توظيف سلسلة القيمة الخضراء سيؤدي الى خفض التكلفة وبالتالي سحقق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية)

1 .5حدود البحث

1. الحدود الزمنية: لغرض إنجاز ما تهدف إليه الدراسة تم الاعتماد على البيانات المالية وغير المالية لعام 2024.
2. الحدود المكانية: لغرض اختبار فرضية البحث فقد تم اختيار شركة فيض القسيم التابعة للعتبة العلوية المقدسة، وأحد معاملها المتمثل بمعمل التمور القسيم محل البحث، وذلك للدور الذي تلعبه الشركة في إنتاج منتجات ذات اتصال مباشر بحاجة الزبون.

المبحث الثاني: المرتكزات المعرفية لسلسة القيمة الخضراء والاسبقية التنافسية

2 .1 نشأة أسلوب سلسلة القيمة الخضراء:

إن الحفاظ على البيئة الاستراتيجية هو مفهوم جديد يجمع بين فكرة حماية البيئة والأهداف الصناعية. وبناءً على ذلك، استشهد (Kung, er al) بتايلور مشيرين إلى أن الحفاظ على البيئة الاستراتيجية يشير إلى تنفيذ المبادرات الصديقة للبيئة في جميع أنحاء العملية الصناعية، لذا تحتاج الصناعات إلى النظر إلى الحفاظ على البيئة كعنصر أساسي في عمليات أسلوب سلسلة القيمة الخضراء، ومن ثم تحويل أبعاد الاستدامة البيئية ذات الصلة إلى ميزة تنافسية (Jnr, 2019: 382).

2 .2مفهوم أسلوب سلسلة القيمة الخضراء

ان اسلوب سلاسلة القيمة الخضراء تطرح قضايا اقتصادية واجتماعية وبيئية، والتي غالبًا ما تُعتبر من ممارسات الوحدات الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين بمثابة الخط الأساسي الثلاثي، اذ ان أسلوب سلسلة القيمة الخضراء تشير إلى إدارة المواد الخام ونشر المعلومات فضلاً عن المشاركة بين الصناعات على طول السلسلة مع مراعاة متطلبات أصحاب المصلحة والمستخدمين النهائيين لتحقيق الأهداف البيئية، ويتضمن أسلوب سلسلة القيمة الخضراء، أيضًا إجراءات لتحسين الإنتاج والأداء البيئي في وقت واحد لتحقيق تحسن اجتماعي واقتصادي كامل ونوعية حياة أفضل للزبائن، كما إن النشر الجماعي لتقنيات وأدوات الإدارة البيئية هو الذي يقلل من التأثيرات البيئية للأنشطة الوحدات الاقتصادية لتعزيز الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية(Jnr, 2019: 384).

هنالك العديد من الباحثين والكتاب وضعوا مفاهيم يخص أسلوب سلسلة القيمة الخضراء فبعضهم عبر عنها المحافظة على الموارد الطبيعية والبعض الاخر المحافظة على البيئة وتعظيم قيمة الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية:

إذ عرف (Kung & Huang) عبارة عن مجموعة من الأنشطة تبدأ بالبحث والتطوير الاخضر وتنتهي بإعادة التدوير وتحلل المنتج والتي تراعي متطلبات الاستدامة البيئية في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وعلى طول دورة حياة المنتج (Kung & Huang, 2012: 112).

وعرفها (Jnr, 2019: 382) عبارة عن تسلسل متكرر من العمليات الصناعية التي عن طريقها يتم تبني المبادرات الصديقة للبيئة على طول مسار العملية، مع التأكيد والتركيز على إعادة التدوير والتجديد للحد من النفايات.

وعرفها (محمد، 2024: 25) هي عبارة عن سلسلة تقوم بمشاركة جميع مراحلها ودعمها بطريقة مستدامة بيئية مع التأكيد على تحقيق التنمية المتزامنة مع ابعادها الثلاثة عن طريق مشاركة جميع الأطراف مع تبني طرق الاستدامة البيئية وتحليل الأثر، مع توعية وتدريب الموظفين على مفهوم ومعنى الاستدامة البيئية والية تحققها في سلسلة القيمة الخضراء.

يرى الباحثين ان أسلوب سلسلة القيمة الخضراء عبارة عن دمج البيئة الداخلية للوحدة الاقتصادية والمتمثلة بكافة مراحلها ابتداءً من (البحث والتطوير الاخضر الى إعادة

التدوير) ضمن تبني متطلبات الاستدامة البيئية وزيادة ربحيتها عن طريق خفض التكلفة او خلق قيمة للزبون ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق قيمة للزبون والوحدة الاقتصادية.

3. 2 أهمية اسلوب سلسلة القيمة الخضراء:

شجع الباحثين والأكاديميون والوحدات الاقتصادية غير المرتبطة بالحكومة على تبني متطلبات الاستدامة البيئية في عملياتها، وتسليم منتجات وتوفير مسار استراتيجي من شانه ان يوفر لهم وللمجتمع فوائد اقتصادية وبيئية، وأضاف ان اتخاذ متطلبات الاستدامة البيئية هو مركز زيادة التكلفة فهنالك العديد من الأسباب الرئيسية والمقنعة التي تعمل على تحسين حياة المجتمع والتخلص من كافة الاثار البيئية او تقليلها عن طريق أسلوب سلسلة القيمة الخضراء وهذه اهم الأسباب التي تجعل الوحدة الاقتصادية تعمل بأسلوب سلسلة القيمة الخضراء وكما ياتي(Jnr, 2019: 384):

1. خفض التكلفة يحقق أفضل النتائج: إذ ان خفض التكلفة سوف يحسن من العمليات الإنتاجية وبالتالي يقلل من إنفاق الموارد الى أدنى مستوى وخفض كافة الكلف المتعلقة بالمنتج من البداية الى النهاية وخدمة الزبائن يحقق الميزة التنافسية
2. العمل على اتاحة فرص داخل الأسواق: ان انخفاض التكلفة يؤدي الى دعم النمو الاقتصادي وخاصة عندما تتبنى الوحدات الاقتصادية توظيف أسلوب سلسلة القيمة الخضراء، اذ يمكنها هذا الاسلوب من عملية التوسع داخل الأسواق الجديدة، اذ ترتفع عملية الطلب على المنتجات والخدمات المستدامة وهذا يدعم المركز التنافسي للوحدة الاقتصادية.
3. انخفاض المخاطر: ان تطوير أسلوب سلسلة القيمة الخضراء سيساعد على انخفاض المخاطر التنظيمية والتشغيلية وبيان أثرها على العلامة التجارية للوحدة الاقتصادية عن طريق انخفاض الاثار البيئية وتعزيز الأداء الاجتماعي.
4. العمل على تعزيز سمعة الوحدة الاقتصادية: ويتحقق عن طريق المساهمة الفاعلة في تقليل التلوث البيئي والعمل على انتاج منتجات صديقة للبيئة.
5. يعد أسلوب سلسلة القيمة الخضراء حلقة مغلقة ليتم عن طريقها انتاج منتجات مستدامة بيئية عالية الجودة والعمل على إزاحة المواد القابلة لإعادة التدوير وتجنبها، وبالتالي سيتم تقليل التلوث البيئي (Kung & Huang, 2016: 114)

يرى الباحثين ان أهمية توظيف أسلوب سلسلة القيمة الخضراء سوف يؤثر بصورة إيجابية على الوحدة الاقتصادية عن طريق البعد البيئي الذي يخفض من استهلاك الموارد والحفاظ عليها ويقلل التأثيرات على البيئة ويحسن الامن الغذائي والاقتصادي (الماء، الصحة، خفض الطاقة، تقليل الهدر...الخ).

4. 2 اهداف أسلوب سلسلة القيمة الخضراء:

هنالك مجموعة من الأهداف لأسلوب سلسلة القيمة الخضراء تتمثل بالآتي (الخفاجي، 2021: 42)

أ. تعمل على خفض المخاطر المرتبطة بالعمل مع زيادة الربحية على المدى الطويل.
ب. تعمل على جعل المنتجات الخضراء للوحدة الاقتصادية وتكون صديقة للبيئة عن طريق ابعادها الثلاثة.
ج. العمل على حماية البيئة عن طريق جعل أنشطة وعمليات الوحدة الاقتصادية وفق متطلبات الاستدامة.
د. تحقق الاستجابة السريعة لرغبات وطلبات الزبائن.
ه. تستعمل تقنيات إعادة التدوير لخفض النفايات وتأثيرها البيئي والتجديد للمنتجات.

يرى الباحثين ان اسلوب سلسلة القيمة الخضراء تعمل على خفض التكلفة في كافة مراحل دورتها، ومن ثم تحقيق الربحية العالية وتعمل على المحافظة البيئية وتحقق الرفاهية للمجتمع بالحفاظ على الموارد الطبيعية وإعطاء رؤية واضحة للوحدة الاقتصادية حول تكلفتها للمنتجات خضراء والحفاظ على الزبائن وتدعم المركز التنافسي لها وبالتالي تحقق دعماً للميزة التنافسية.

5. 2 أنشطة أسلوب سلسلة القيمة الخضراء:

يتكون أسلوب سلسلة القيمة الخضراء من مجموعة من الأنشطة تبدأ بالبحث والتطوير الاخضر وتنتهي بنشاط إعادة التدوير وكما يلي:

1. البحث والتطوير الاخضر:

يعد البحث والتطوير الاخضر خطوه أساسية ورئيسية في عملية الانتقال الى الاقتصاد المستدام، واعتماد الوحدة الاقتصادية على التجارب العلمية السابقة تؤدي الى خفض التكلفة التشغيلية وتحسن العمليات الإنتاجية وتحقق مستوى عالي من الأداء ومن ثم تحقيق الاسبقية التنافسية (Ganda, 2017: 4).

2. التصميم الاخضر:

وضح (Aktas) ان عملية التصميم الاخضر تواجه مجموعة من التحديات حول إجراءات التغير للتصميم التقليدي باتجاه متطلبات الاستدامة بأسلوب ومنهجية فاعلة، ويهدف التصميم الأخضر الى منع التلوث البيئي في مرحلة الإنتاجية ويخفض حجم النفايات وإمكانية إعادة تدويرها ويحقق رغبة مستقبلية للزبائن باستعماله، وله أهمية في انتاج المنتج الاخضر والحفاظ على البيئة (مردان ومهدي، 2020: 184).

3. الإنتاج او التصنيع الاخضر:

أشار (Kung & Huang, 2016: 114) ان الإنتاج او التصنيع الاخضر يحتوي على تطوير وتخطيط وتطبيق تقنيات علمية نظيفة هدفها خفض النفايات الضارة والسامة للبيئة وصحة الافراد مع خفض او القضاء على الفاقد وتحسين العملية التشغيلية وسلامتها، وإنتاج منتج أخضر قابل لإعادة التدوير او التحلل الكيمائي.

4. التسويق الاخضر:

اظهر (Yazdanifard & Mercy) ان مطلح التسويق الاخضر ظهر في بداية العقد الثامن من القرن الماضي من قبل المنظمة الامريكية للتسويق، لأنشاء تأثير إيجابي لسلوك الزبائن نحو التوجه على المنتجات الخضراء التي تهدف لحضر وإزالة المنتجات التقليدية التي لا تراعي متطلبات الخضراء وخاصة المعايير والضوابط البيئية، وعرف التسويق الاخضر هو عملية تسعير

وترويج وبيع المنتجات الخضراء الذي لا يلحق أي ضرر للبيئة (Yazdanifard & Mercy, 2011: 638).

5. التوزيع الاخضر:

بين (البنا واخرون) ان التوزيع الاخضر يعمل على تقليل الانبعاثات الضارة من وسائل النقل والانتقال المعينة لاستعمال نقل المنتجات الخضراء، والمكان الذي المخصص لعملية الشراء من قبل الزبائن، لذا ينبغي توفر المنتجات الخضراء في أماكن امنه بيئياً (البنا واخرون، 2017: 233).

6. خدمة الزبون الاخضر:

اظهر (الحسين والجزولي) ان خدمة الزبون الاخضر تتم عن طريق استعمال استراتيجيات استدامة الزبون التي يتم عن طريقها بصنع استراتيجية التعامل مع مقترحات الزبائن، وضمان الخدمة الى ما بعد البيع عن طريق الاستجابة لهم وتوفير حوافز مادية ومعنوية الى الزبائن، وهذا بدورة سوف يعزز من أستدامة الزبون ومن ثم سيحقق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية لان أستدامة بالزبون أي جعله مستدام سيعزز أصولها في السوق لان الزبون يعد هو أحد أصول الوحدة الاقتصادية داخل الأسواق (الحسين والجزولي، 2019: 65).

7. التخلص وإعادة التدوير الاخضر:

ان عملية إعادة التدوير الاخضر هي عملية منظمة ودقيقة تعمل على الفصل والفرز للمخلفات وادخالها مرة ثانية الى العملية الإنتاجية لأجل انتاج منتجات قابلة للتسويق مطابقة للمنتج الأصلي ولكن بأقل كفاءة وجودة او استعمال مواد جديدة ذات استعمالات مختلفة مما يعطي لهذه المواد قيمة لها وما تقدم من مزايا اقتصادية واجتماعية وبيئية، وان عملية التخلص من المنتج الاخضر هو عن طريق التحلل الكيميائي لأنه سيوفر حماية للبيئة ويمنع التلوث وهذا بدورة سيحقق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية (عبد القادر،2019: 33).

2 .6 نشأة الميزة التنافسية:

بعد مراجعة الادبيات وجد ان جذور الميزة التنافسية تعود لمخرج الأفلام الأمريكي (Selzinck)عام 1939 الذي دمج الميزة والقدرة ثم (Chamberlain) والتي تعني غرفة او حجرة الملك عام 1959، وبعد ذلك حصل تطور للميزة التنافسية اذ تم وصفها من قبل (Hoover & Chandler) بانها الميزة الفريدة التي تقوم الوحدة الاقتصادية بتطويرها في ظل المنافسة المقابلة من قبل الوحدات الأخرى عن طريق عملية تحديد الموارد، بعد ذلك تطورت الاسبقية التنافسية في نهاية العقد السابع من القرن الماضي عن طريق الوحدة الاستشارية التابعة لماكنزي(بخوش، 2013: 153).

وأضاف (Klein) ان في عام 1959 وضح (Penrose) مقولته الشهيرة ان الوحدات الاقتصادية الكبيرة تعمل على امتلاك العديد من الميزات التنافسية أكثر من الوحدات الاقتصادية الصغيرة والحديثة، وفي عام 1965 استعمل (Ansoff) الميزة التنافسية أيضا ولكنه لاحظ بان الوحدات الاقتصادية غير قادرة على استعمال أكثر من ميزة تنافسية بل تستعمل ميزة تنافسية واحدة أفضل وبكفاءة عالية (Kleiny, 2011: 319)

2 .7 تعريف الميزة التنافسية:

هنالك عدة تعاريف للميزة التنافسية لذا سوف ندرج بعض التعاريف للميزة التنافسية وفق الجدول:

جدول (1) تعريف الميزة التنافسية

ت	المصدر	تعريف الميزة التنافسية
1	Ali, et. al, 2021:) (65	تمثل قدرة الوحدة الاقتصادية على تنفيذ الميزات التنافسية لمواجهة التحديات البيئية على المدى الطويل بأسلوب وتقنيات مستدامة بيئية.
2	(العاني، 2022: 66)	تعد الميزة التنافسية الصورة التي لا يستطيع المنافسين تقليدها، وفقا للقدرات التي تتمتع الوحدة الاقتصادية بها والمكونة من الموارد البشرية التي تتوافق مع البيئة الخارجية، عن طريق تقديم قيمه للزبائن مقارنةً مع الوحدات الأخرى وإمكانية الحفاظ عليها بشكل مستدام.
3	(العرداوي، 2022: (635	تمثل عملية اكتشاف الوحدة الاقتصادية لأساليب حديثة أكثر كفاءة من تلك التي يستعملها المنافسون، وكذلك استعمال أحد عناصر النجاح والتركيز على استراتيجية محددة.

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

يرى الباحثين ان تعريف الميزة التنافسية تعبر عن نقاط القوة والقدرات المميزة التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية مقابل منافسيها كاستراتيجية قيادة التكلفة او كاستراتيجية التمايز، عن طريق تقديم منتجات وخدمات حديثة كبيرة للزبائن وتضمن قيمة لهم، ومن ثم الحفاظ عليهم.

2 .8 أهمية الميزة التنافسية:

نالت الميزة التنافسية أهمية عالية في نطاق اعمال الوحدات الاقتصادية العصرية وجعلتها الركيزة الأولى لأدائها، وتعد المحور الأساسي الذي تسعى اليه جميع الوحدات الاقتصادية والصراع الواسع الذي يجب الحفاظ عليه في بيئة المنافسة، ويحدث هذا الصراع في حال عدم قدرة الوحدات الاقتصادية على انتاج المنتجات والخدمات المقدمة وليس هنالك نظير لها مقارنة بالمنافسين، لذا يجب على الوحدات الاقتصادية ان تكون مبتكرة ومرنة وتتماشى مع التغيرات، اذ ان عدم قدرة على التماشي يؤثر على استدامتها (Muriithi, 2021: 69).

لذا هنالك أهمية كبيرة للميزة التنافسية وسوف نوضحها ضمن النقاط الاتية:

1. تمثل عامل مهم في فهم قيمة المنتجات والخدمات وعامل إيجابي يزيد من ربح الاستثمارات، وتستند استدامة بيئتها على أساليب محددة تعتمد عليها الوحدات الاقتصادية وعوامل أخرى تعيق المنافسين ويتم الحصول عليها عن طريق الابتكار.
2. تعد الميزة التنافسية أداة عمل مهمة في المنافسة واداة مناسبة لتحسين وتطوير الوحدة الاقتصادية، وان عملية تحليل الميزات التنافسية، يساعد مدراء

الاعمال على تعزيز مستوى الاعمال (Feng, et. al, 2020: 3).

3. ان الميزة التنافسية لا غنى عنها في تحقيق التفوق التنافسي والحفاظ عليه لأنها الركيزة الأساسية للوحدة الاقتصادية وتؤدي دورا في الدخل اعلى من المعتاد عليه، وأنها تتمتع بالإمكانية على انشاء وتنشيط برامج الوحدة الاقتصادية لإصلاح الإنتاج والحفاظ عليه وتحقيق المكانة الفاعلة عن طريق التكلفة مقارنة بالمنافسين، ومن ثم تحولت الى مفهوم رئيسي لممارسة الاستراتيجية التي تستطيع ان تنتج اقصاد قوي يؤدي الى رفع الأداء.
4. تعمل الميزة التنافسية على تحقيق قيمة كبيرة للوحدة الاقتصادية أكبر من منافسيها، وذلك عن طريق استعمال الاستراتيجيات التنافسية.

يرى الباحثين أهمية الميزة التنافسية التي تنبع من المميزات للمنتج والخدمة والمتمثلة بالجودة العالية، وتقديم أفضل خدمة عن طريق العناية بالزبائن والسرعة والوقت الأقل، والاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على البيئة والمتمثلة في مرونة النظم والطرق وآلية التوافق مع المتغيرات وتكوين علاقة مع المجهزين، واستعمال استراتيجية قيادة التكلفة او التمايز وايهما أفضل لدعم الميزة التنافسية حسب إمكانيات الوحدة الاقتصادية.

2 .9 أبعاد الميزة التنافسية:

أشار (Nurcholis, 2021: 8-9) إلى أن الباحثين وضعوا مجموعة من الأبعاد للميزة التنافسية ، إذ أن تميز السعر التنافسي وجودة المنتج تمثل مؤشرات قياس للميزة التنافسية، وبين أن مستوى الكفاءة أساسي للوحدة الاقتصادية لأنها تمثل مجموعة الموارد الفريدة والمهارات التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية تحسن بصورة مستمرة وسريعة جودة السلع والخدمات للزبائن وتقديم الابتكارات لكي يتغلبوا على المنافسين، ويحصلون على ميزة طويلة الأمد، بسبب خدمتها للزبائن بشكل أفضل من المنافسين، تعد شفرة الميزة التنافسية، لامتلاكها القدرة على إدارة وتجميع الموارد الفريدة والمهارات وكذلك سرعة الاتصال واتخاذ القرار.

وأضاف (Battoure, et. al, 2021: 2-3) إلى أن يعتمد نجاح الوحدة الاقتصادية على تحديد الأبعاد المناسبة لدعم منافستها على أساس امكانياتها في تحديد متطلبات السوق المستهدف، وإمكانية تلبية المتطلبات بأساليب أفضل من الوحدات الاقتصادية الأخرى، إلا إنَ الميزة التنافسية تعتمد على مجموعة من الأبعاد وهي (الكفاءة، الجودة الاستثنائية، التكلفة المنخفضة، المرونة، الاستجابة السريعة للزبائن، الابتكار) فكلها مجتمعه تمثل أبعاد للميزة التنافسية.

2 .10 أسلوب سلسلة القيمة الخضراء ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:

في عام 2011 قام كل من (Porter & Kramer) بتحديث مفهوم انشاء او خلق القيمة المشتركة وهي قيمة تعود بالنفع المتبادل على سلسلة القيمة الخضراء والمجتمع، وتعكس عددًا من الاتجاهات في الإدارة الاستراتيجية، وقد يؤدي التركيز الضيق على الكفاءة إلى تقليل الهدر والتكلفة، ولكنه من غير المرجح أن يُنتج أي قيمة إضافية، وهناك اهتمام متزايد بالنظر إلى ما هو أبعد من التكلفة والفوائد الاقتصادية الداخلية، وهو الية البحث في أسباب وكيفية دمج التكلفة والفوائد المجتمعية الأوسع بطرق تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل، وبشكل متزايد تُحمّل الحكومات والمجتمع واصحاب المصالح الخاصة الوحدات الاقتصادية مسؤولية آثارها البيئية والاجتماعية السلبية، مما يُشكك في استدامة استراتيجيات الوحدات الاقتصادية القائمة على المصلحة الذاتية والنظرة الانعزالية للعالم وتأثيراته التنظيمية، مما ينعكس ذلك في التركيز المتزايد على إدارة دورة الانتاج، حيث تُحاسب سلاسل التوريد، بدلاً من الوحدات الاقتصادية، على الآثار الخارجية للمنتج أو الخدمة. كما أن هناك إدراكًا بأن الفشل في انشاء او خلق قيمة مشتركة يُحمّل الحكومات والمجتمع مسؤولية التخفيف من الآثار السلبية للأعمال في سعيها لبناء مجتمعات ومناطق ودول فوية مستدامة، اذ تستند سلاسل القيمة المستدامة التي ينبثق منها إطار عمل لتحليل سلسلة القيمة الخضراء ليشمل الآثار البيئية والاجتماعية، ودعم الميزة التنافسية (Fearne et. al, 2012: 2).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

3 .1 نبذة تعريفية عن شركة فيض القسيم مع عينة البحث.

تعد شركة فيض القسيم احدى الشركات التابعة للعتبة العلوية المقدسة في محافظة النجف الاشرف وتأسست بتاريخ 11/4/ 2009 بموجب الامر الوزاري الصادر من وزارة التجارة العراقية/دائرة تسجيل الشركات المرقم 26059 ضمن شهادة التأسيس المرقمة 02-73972في 2009/10/29 والمتضمنة تأسيس الشركة وفقا لأحكام المادة (21) من قانون الشركات رقم (21) لسنة 2009 المعدّل، اذ قامت بممارسة اعمالها في نفس السنة وبرأس مال مقداره (1000000000) دينار عراقي، اذ يكون الموقع الإداري لهذه الشركة في مركز المحافظة اما مشاريعها الاستثمارية تكون خارج المركز ومحافظات أخرى ولها الحق في فتح فروع أخرى داخل العراق وخارجه، وانها تعد من الوحدات الاقتصادية الممولة ذاتيا من العتبة العلوية المقدسة، وتمتلك الشخصية المعنوية ذات الاستقلالية الإدارية والمالية، وتعمل الشركة في عدة مجالات منها(التجارة العامة، الاستثمارات العقارية، الاستثمارات السياحية، الإنتاج الحيواني، الإنتاج النباتي، الخدمات التعليمية) وتهتم بالجودة لذلك حصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)، بالإضافة الى انها تضم عدة مشاريع استثمارية تساهم في توفير مختلف المنتجات.

يقع معمل تمور القسيم في شمال محافظة النجف الاشرف ويبعد حوالي (16كم) عن مركز المحافظة، في عام 2013 تم انشاء هذا المعمل ويحتوي على مجموعة من الخطوط الإنتاجية ولكن مفعل فقط خط عجينة التمور في الوقت الحاضر، وتقدر المساحة المشيد عليها هذا المعمل (20000م^2)، وبطاقة إنتاجية تصل الى 25000طن سنوياً، يتم تزويد هذا المعمل بالمواد الأولية (أنواع التمور، غاز مثيل البروميد، رولات النايلون، العلب البلاستيكية، والكارتون الخاص بالشركة...وغيرها) علما

ان أنواع التمور التي يحصل عليها من داخل المحافظة والمحافظات الأخرى عن طريق عمليات التعاقد مع أصحاب البساتين، ويقوم هذا المعمل بإنتاج عجينة التمور التي تكون مطابقة للمواصفات العراقية، وبعد حصول الشركة في عام 2022 على شهادة الجودة العالمية(ISO 9001) التي تمنح للوحدات الاقتصادية التي تلتزم بأعلى معايير السلامة والجودة قي انتاج وتداول المواد الغذائية، مما جعل المعمل يكتسب ميزة تنافسية مستدامة بسبب ان المنتجات داخل السوق تعتمد على المنتج العادي.

3 .2: احتساب تكلفة المنتج:

يتم احتساب تكلفة المنتج بالاعتماد على بيانات السنة المالية لعام 2024، اذ يتم تحديد تكلفة المنتج وفق الجدول الاتي:

جدول (2) تكلفة احتساب الكيلو غرام من عجينة التمر لعام 2024

رقم الحساب	اسم الحساب	تكلفة الحساب بنسبة 100%	نسبة الحساب من الإجمالي	تكلفة الكيلو غرام دينار
311	الرواتب والأجور	158000000	%8.72	125.9
322	الزيوت والوقود	12050000	%0.66	9.53
324	مواد التعبئة والتغليق	226450000	%12.49	179.01
327	المياه والكهرباء	1900000	%0.10	1.5
331	خدمات الصيانة	43750000	%1.41	34.58
333	الدعاية والاعلان والطبع	101385000	%5.59	80.15
334	مصاريف النقل والايفاد	8960000	%0.49	7.08
335	مصاريف استنجار الموجودات الثابتة	1585000	%0.09	1.25
351	مشتريات بغرض البيع	1101000000	%60.75	870.36
37	الاندثار	110000000	%6.07	86.96
384	الضرائب الرسوم	47350000	%2.61	37.43
الإجمالي		1812430000	%100	1432.75

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على شعبة حسابات الشركة.

تم استخراج كلفة الكيلو غرام عن طريق تقسيم تكلفة الحسابات على عدد الكيلو غرام، وان عدد الكيلووات خلال (1265000) ناتج من حاصل ضرب على الاطنان المباعة في 1000كيلو للطن الواحد (1260طن *1000كيلو) = 1265000، أي كل طن يساوي 1000كيلو غرام.

3 .3 تطبيق أسلوب سلسلة القيمةالخضراء

3. 3. 1 نشاط الإنتاج او التصنيع الاخضر:

يشهد قطاع الصناعات الغذائية اهتمامًا متزايدًا بتحقيق الإنتاج الاخضر، لا سيما في الصناعات المرتبطة بالمنتجات الزراعية المحلية كالتمور. ويُعد معمل عجينة التمور نموذجًا مهمًا لتطبيق الإنتاج الاخضر، إذ يهدف إلى تحويل التمور، التي تُعد من المحاصيل الاستراتيجية في الدول العربية، إلى منتجات غذائية ذات قيمة مضافة، مع الالتزام بالكفاءة الاقتصادية والحفاظ على الموارد الطبيعية، ويُعرّف الإنتاج المستدام بأنه استعمال الموارد بكفاءة مع تقليل الأثر البيئي وتوليد أقل قدر ممكن من النفايات، وبالتوازي مع الحفاظ على جودة المنتج وتنافسية التكلفة، اذ يندرج ذلك ضمن إطار أوسع يُعرف بتقنية سلسلة القيمة المستندة الى المستدامة، والتي تشمل جميع الأنشطة من الانتاج ثم التوزيع والتسويق مرورًا بإدارة النفايات وإعادة التدوير.

في معمل عجينة التمور محل البحث، تُعد مرحلة الإنتاج من أكثر المراحل تكلفة واستهلاكًا للطاقة والموارد، ومن هنا يصبح من الضروري تحليل وتطوير كل مرحلة من مراحل النشاط الإنتاجي، بهدف خفض التكلفة دون التأثير على الجودة، وبعد الدراسة المستفيضة مع مدير المعمل ومسؤول وحدة الإنتاج مسؤول وحدة المشتريات والمبيعات تبين ان هنالك مجموعة من التحسينات تعمل على خفض تكلفة نشاط الإنتاج والمتمثلة بالآتي:

أ. ترشيد استهلاك الطاقة والمياه عبر تحديث المعدات وتحسين العمليات وذلك عن طريق استعمال إعادة التصفية مياه المستعملة في غسل التمر.

ب. الصيانة الدورية والوقائية والتنظيف المستمر للمكائن المستخدمة.

ج. خفض الفاقد من المواد الخام باستعمال تقنيات فرز ومعالجة دقيقة.

د. استعمال المخرجات الثانوية مثل نوى التمر والقش لأغراض اقتصادية كصناعة الاعلاف الحيوانية او صناعة الفحم الحيوي وغيرها.

ه. تدريب العاملين على التشغيل النظيف وتقليل الأخطاء.

وعن طريق هذه الإجراءات، يمكن للمعمل محل البحث ليس فقط خفض التكلفة، بل أيضًا تحسين سمعته في السوق وتحقيق رضا الزبون والحفاظ عليهم كمعمل مستدام أخضر يدعم الاقتصاد المستدام ويواكب الاتجاهات العالمية في التصنيع المستدام وهذه الإجراءات تقع ضمن استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون لأنها سوف تخفض سعر بيع المنتوج، فضلا عن ان شراء التمور بموسم الحصاد سيخفض التكلفة بنسبة 25% من المبلغ البالغ (1101000000) دينار وذلك لان سعر الشراء في موسم الحصاد (400) دينار للكغم الواحد بينما خارج وقت موسم الحصاد يصل الى (650) دينار للكغم الواحد، مع ذلك

هنالك ارتفاع بالاندثار بسبب شراء المكائن الجديدة الداعمة للعملية الإنتاجية وهذه المكائن تشمل الاتي:

أ. مكينة غسل التمور يخفض عدد العاملين.
ب. مكينة الفرز الالي يخفض عدد العاملين والوقت والجهد وعدد العاملين.
ج. استعمال الاحزمة الناقلة للمواد سوف يخفض من الوقت والجهد وعدد العاملين.
د. مكينة تعبئة وتعليب بأحجام مختلفة سوف يساعد على خفض تكلفة الوقت والجهد وعدد العاملين.
ه. استعمال مواد تعبئة وتغليف مثل الكارتون بدل العبوات البلاستيكية سيخفض من تكلفة مواد التعبئة والتغليف.
و. الاستعانة بمطابع العتبة العلوية سيخفض تكلفة المطبوعات.

وبعد اجراء هذه التطورات على المراحل الإنتاجية والتحسينات عليها من قبل فريق العمل ومدير المعمل ومسؤول وحدة الانتاج ليصبح المنتج مستدام وفق التغيرات المقترحة سيحقق رغبات الزبائن والحفاظ عليهم ومن ثم سيقق الاسبقية التنافسية ان تغيرت تكلفة أسعار المواد الداخلة في العملية الإنتاجية وفقا لمدير المعمل ووحدة الإنتاج ووحدة المشتريات والمبيعات مع انخفاض عدد العاملين بعدد (8) عمال وكلفة العامل الشهرية (325000) حسب وحدة الإدارية والمالية مع ارتفاع المستلزمات الخدمية لجلب مدرب لمدة شهر واحد بتكلفة (1000000) دينار حسب مسؤول وحدة الإنتاج ومدير المعمل مع وارتفاع تكلفة الاندثارات، بسبب تكلفة شراء هذه المكائن (35000000) وانخفاض مواد التعبئة والتغليف بنسبة 20% من المبلغ البالغ (226450000) دينار وانخفاض الزيوت والفلاتر بنسبة 40% من المبلغ البالغ (12050000) دينار والمياه والكهرباء بنسبة 20% من المبلغ البالغ (1900000) دينار وانخفاض تكلفة خدمات الصيانة بنسبة 25% من المبلغ البالغ (43750000) دينار مع انخفاض كافة مصاريف استئجار الموجودات الثابتة البالغة (1585000) دينار حسب مسؤول وحدة الإنتاج ووحدة المشتريات والمبيعات ومدير المعمل، فضلا عن زيادة الاندثارات بسبب شراء مكائن بقيمة (25000000) دينار وان الشركة تستخدم طريقة القسط الثابت والاتي جدول للتصنيع او الإنتاج الاخضر.

جدول (3) تكلفة نشاط الإنتاج الاخضر لعجينة التمر لعام 2024 لمستوى انتاج (1265000) كغم

رقم الحساب	نوع الحساب	تكلفة الحساب	صحة الكغم من الحساب بالدينار
311	رواتب واجور	126800000	100.24
32	المستلزمات السلعية	175960120	139.1
33	المستلزمات الخدمية	31227500	25.94
351	مشتريات بغرض البيع	825750000	652.8
37	الاندثارات	109500000	86.56
مجموع التكلفة لهذا النشاط		193337620	1004.64

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على شعبة الحسابات ووحدة الإنتاج ووحدة المشتريات والمبيعات.

نلاحظ من الجدول (3) ان حصة الكغم من تكلفة هذا النشاط الى (1004.64) نتيجة التحسينات التي تم وضعها من قبل مدير المعمل ومسؤول وحدة الإنتاج وحدة المشتريات والمبيعات وقد تم احتساب هذه الحسابات وفق الاتي:

1. الرواتب والأجور:

عدد العاملين (8) راتب العامل الواحد (325000) دينار شهريا مضروبة في 12 شهر.

8 x 325000 x 12= 31200000 دينار ستخفض الرواتب والأجور.

الرواتب والأجور الكلية – الرواتب والأجور المخفضة / عدد الوحدات المنتجة = حصة الكغم الواحد من الرواتب والأجور

31200000-158000000 /1265000= 100.34 دينار للكغم.

2. المستلزمات السلعية:

الزيوت والفلاتر ستخفض بنسبة 40%

12050000 x 40% = 4819880 دينار.

مواد التعبئة والتغليف ستخفض20%

226450000 x 20% = 45290000

المياه والكهرباء ستخفض بنسبة 20%

1900000 x 20% = 380000 دينار

المستلزمات السلعية الكلية – الزيوت والفلاتر المخفضة – مواد التعبئة والتغليف – المياه والكهرباء المخفضة / عدد الوحدات المنتجة = حصة الكغم الواحد من المستلزمات السلعية.

240400000- 4819880- 45290000 – 380000 /1265000 = 139.1 دينار حصة الكغم الواحد من المستلزمات السلعية.

3. المستلزمات الخدمية.

خدمات الصيانة ستخفض 25%

43750000 x 25% =10937500 دينار.

المستلزمات الخدمية الكلية–خدمات الصيانة المخفضة – مصاريف استئجار المكائن / عدد الوحدات المنتجة = حصة الكغم الواحد من المستلزمات الخدمية

437500000 - 10937500 / 1265000 = 25.94 دينار حصة الكغم الواحد من المستلزمات الخدمية.

4. مشتريات بغرض البيع:

مشتريات بغرض البيع ستخفض بنسبة 25%

1101000000 x 25% = 275250000 دينار

مشتريات بغرض البيع الكلية – مشتريات لغرض البيع المخفضة / عدد الوحدات المنتجة = حصة الكغم الواحد من المشتريات بغرض البيع

1101000000 – 275250000 / 1265000 = 652 دينار حصة الكغم الواحد من المشتريات بغرض البيع.

5. الاندثارات:
بسبب شراء المكائن للعملية الإنتاجية بملغ 25000000 دينار وان الشركة تتبع طريقة قسط الثابت للاندثار والعمر الافتراضي هو 10 سنوات، بعدم وجود أنقاض لهذه المكائن.
الاندثار السنوي = 25000000 / 10
= 2500000 دينار لكل سنة
الاندثارات الكلية + القسط السنوي للمكائن الجديدة / عدد الوحدات المنتجة = حصة الكغم الواحد من الاندثارات.
107000000 + 2500000 / 1265000 = 86.56 دينار حصة الكغم الواحد من الاندثارات.
ادى تحليل أيلوب سلسلة القيمة الخضراء والخاص بنشاط الإنتاج الاخضر الى خفض حصة الكغم الواحد الى (1003.38) دينار/كغم وفق متطلبات البيئية، وهذا يعزز من سمعة الوحدة الاقتصادية ويحافظ على الزبون مما سيحقق الاسبقية التنافسية

3 .3. 2 نشاط التسويق والتوزيع الاخضر:
يرتكز نشاط التسويق والتوزيع في معمل عجينة التمر على تعزيز الكفاءة والاستدامة البيئية، عن طريق اعتماد وسائل تسويق ذكية وقنوات توزيع مرنة، ويشمل ذلك التركيز على الترويج الرقمي الفعّال عبر منصات التواصل الاجتماعي، اذ تُقدَّم محتويات جذابة تُبرز فوائد عجينة التمر الصحية واستخداماتها المتنوعة، مما يُسهم في زيادة الوعي بالعلامة التجارية، كما يتم تفعيل نظام البيع الإلكتروني المباشر، عبر فتح قناة إلكترونية لاستقبال طلبات الزبائن بسهولة، مع تحميل أجور توصيل على سعر البيع النهائي. هذا الأسلوب يحقق وفورات واضحة في الوقت لكلا الطرفين (الزبون)، ويعزز راحة الزبون وتجربته الشرائية، ولضمان الاحتفاظ بالزبون وتعزيز ولائهم، يتبنى المعمل عدة استراتيجيات ذكية منها:

أ. تقديم عروض خاصة للزبائن المتكررين.
ب. إرسال تحديثات دورية عبر البريد أو الرسائل حول منتجات جديدة ووصفات مبتكرة.
ج. توفير خيارات الدفع الالكتروني وخدمة التوصيل الموثوقة والسريعة.
د. إنشاء برنامج نقاط أو مكافآت تشجع الزبائن على التكرار والشراء.

وبهذا الشكل، لا يقتصر دور التسويق والتوزيع على الترويج، بل يُصبح أداة فاعلة لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن والحفاظ عليهم، وتحقيق قيمة مستدامة خضراء على امتداد ألوب سلسلة القيمة الخضراء، وان هذه التعديلات سوف تخفض عدد العاملين بعدد (2) عامل وكذلك الدعاية والاعلان والطبع الى نسبة 20% من المبلغ البالغ (101385000) دينار ومصاريف النقل والايفاد تنخفض بنسبة 10% من المبلغ البالغ (8960000) دينار، اما بقية الحسابات لا تتأثر.

جدول (4) نشاط التسويق والتوزيع المستدام لعجينة التمور لعام 2024

رقم الحساب	نوع الحساب	تكلفة الحساب	حصة الكغم من الحساب
311	الرواتب والأجور	19200000	15.18
33	المستلزمات الخدمية	89182000	70.5
37	الاندثارات	3000000	2.37
384	الضرائب والرسوم	47350000	37.43
مجموع التكلفة لهذا النشاط		214400000	125.78

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على شعبة الحسابات ووحدة المشتريات والمبيعات.

يلاحظ من الجدول (4) انخفاظ التكلفة الى (125.78) وهذا دليل على ان التحسينات أدت الى تخفيض تكلفة هذا النشاط مما اِنعكس على تخفيض سعر المنتج الأخضر بالتالي الحفاظ على الزبون ودعم الاسبقية التنافسية للوحدة الاقتصادية وتم حساب الكلف كالاتي:

أ. الرواتب والأجور:
تم استبعاد عمال عدد 2 لذلك سيكون حصة الكغم الواحد من الرواتب والأجور بعد التخفيض كالاتي:
2 x 400000 x 12 = 9600000 دينار
28800000 – 9600000 /1265000= 17.18 حصة الكغم من الرواتب والأجور.

ب. المستلزمات الخدمية:
مصاريف الدعاية والاعلان والطبع:
مصاريف الدعاية والاعلان والطبع ستخفض بنسبة 20%
101385000 x 20% = 20277000 دينار
101385000 – 20277000 = 81108000
مصاريف النقل والايفاد:
مصاريف النقل والايفاد ستخفض بنسبة 10%
8960000 x 10% = 896000 دينار
8960000 – 896000 = 8064000 دينار.
مجموع المستلزمات الخدمية بعد التخفيض = 81108000 + 8064000
= 89182000 دينار.
89182000 / 1265000 = 70.5 دينار للكغم الواحد من المستلزمات السلعية.

3 .3. 3 التخلص وإعادة التدوير الاخضر:
يُعد تخفيض تكلفة إعادة التدوير في معمل عجينة التمور من العناصر الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز الاستدامة البيئية للوحدة الاقتصادية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مجموعة من التحسينات العملية التي تُنفذ على مستوى التشغيل والإدارة.

1. تبدأ عملية تخفيض التكلفة بتحسين إدارة النفايات عن طريق فرزها في المراحل الأولى من الإنتاج، اذ يُفصل النوى عن القشور والألياف وبقايا التمر بمجرد خروجها من خط الإنتاج، وهذا الفرز المبكر يسهل التعامل مع كل نوع من أنواع النفايات بطريقة تناسبه لإعادة الاستعمال أو التدوير أو التسويق.
2. بالنسبة لبقايا اللب الليفي الناتجة عن استخلاص العجينة، فيمكن إعادة تدويرها داخليًا من خلال تجفيفها وخلطها بمكونات عضوية مثل مخلفات

الحيوانات، لإنتاج سماد عضوي يستعمل في المزارع أو يُسوّق للقطاع الزراعي. وبهذا تُقلّل تكلفة التخلص من هذه النفايات، وتُخلق قيمة مضافة جديدة من نفس المواد التي كانت تُلقى منها في السابق.

3. من ضمن الخطوات الفعالة تركيب نظام بسيط لإعادة تدوير المياه الناتجة عن عمليات الغسيل، خاصة في مرحلة تنظيف التمور، ويمكن ذلك باستعمال فلاتر رملية وكربونية تقوم بتنقية المياه الرمادية، لتُعاد الاستفادة منها في غسيل الأرضيات أو ري المزروعات داخل الوحدة الاقتصادية، وهذا يقلل من فاتورة استهلاك المياه بشكل ملموس، خاصة في المعامل التي تعمل على مدار العام كما لمعمل محل البحث.
4. يساهم استعمال معدات موفرة للطاقة أو تعمل جزئيًا بالطاقة الشمسية في تقليل المصاريف التشغيلية المرتبطة بالانتاج.

وبعد الدراسة المستفيضة مع مدير المعمل ومسؤول وحدة الإنتاج تبين ان هنالك تكلفة إضافية تضاف وهي شراء مكينة إعادة تدوير وتنصيب تصفية المياه علما ان القيمة التقديرية لهاتين الماكنتين هما (10500000) دينار، لذا ستزداد تكلفة الاندثار وفق الجدول (5):

جدول (5) إعادة التدوير الاخضر

رقم الحساب	نوع الحساب	تكلفة الحساب	حصة الكغم من الحساب
311	الرواتب والأجور	14400000	11.38
37	الاندثارات	1050000	0.83
مجموع التكلفة لهذا النشاط		15450000	12.21

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مدير المعمل ومسؤول وحدة الإنتاج والمشتريات.

يلاحظ من الجدول (5) ازدادت تكلفة إعادة التدوير بسبب شراء مكائن إعادة تدوير النفايات واحتساب الاندثار السنوي لهذه المكائن، اذ يتم احتساب الاندثار وفق طريقة القسط الثابت وكما يلي:

10500000 /10 = 1050000 دينار لكل سنة.

ان رفع تكلفة إعادة التدوير بشكل هادف ومدروس ليس هدرًا ماليًا، بل استثمار في القيمة غير الملموسة للعلامة التجارية، وعندما يُرتبط هذا الاستثمار باستراتيجية واضحة لرضا وولاء الزبائن من اجل الحفاظ عليهم، فإنه يتحول إلى ركيزة من ركائز الاسبقيات التنافسية التي تضمن للمعمل التفوق طويل الأمد، وليس فقط النجاح المؤقت ونحنسب أسلوب سلسلة القيمة الخضراء كالاتي:

اجمالي تكلفة أسلوب سلسلة القيمة الخضراء = مجموع تكلفة النشاطات الثلاثة

= 1004.64 + 125.78 + 12.21

= 1142.63 دينار للكيلو غرام الواحد

نلاحظ مما تقدم ان التكلفة الفعلية المعدلة والبالغة (1142.63) للكغم الواحد هي اقل من التكلفة التقليدية والبالغة (1432.75) حسب الجدول رقم (2) دينار للكغم الواحد من عجينة التمور.

عند تطبيق توظيف أسلوب سلسلة القمية الخضراء في معمل عجينة التمور، لوحظ تحسن في كفاءة الإنتاج، وانخفاض في التكلفة، مع الحفاظ على متطلبات الاستدامة البيئية، مما أسهم في تحقيق الاسبقية التنافسية، وبناءً على ذلك، تم قبول فرضية البحث التي تنص: (ان توظيف سلسلة القيمة الخضراء سيؤدي الى خفض التكلفة وبالتالي سحقق الاسبقية التنافسية للوحدة الاقتصادية)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

4. 1 الاستنتاجات

1. أن توظيف أسلوب سلسلة القيمة الخضراء يحقق انسجاماً في العمليات الإنتاجية والتسويقية عن طريق تقليل الهدر، وخفض التكلفة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية دون المساس بجودة المنتج أو البيئة.
2. ان أسلوب سلسلة القيمة الخضراء لا يتحقق فقط بجودة المنتج الاخضر، بل يتطلب مواءمة الأسعار مع القيمة المتوقعة من قبل الزبائن.
3. أسلوب سلسلة القيمة الخضراء تساهم في بناء أسبقية تنافسية طويلة الأمد عن طريق تعزيز استدامة الأنشطة (الإنتاج، التسويق، التوزيع، خدمات ما بعد البيع) وتحقيق رضا الزبائن عبر الاستجابة لمتطلباتهم البيئية والاجتماعية.
4. توظيف أسلوب سلسلة القيمة الخضراء يعزز من قدرة الوحدة الاقتصادية على التكيف مع التغيرات السوقية ومتطلبات الزبائن البيئية، ما يدعم الاسبقية التنافسية على المدى الطويل.
5. الاسبقية التنافسية الناتجة عن هذا التوظيف تتجلى في قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم منتج منخفض التكلفة، عالي الجودة، وصديق للبيئة، مع المحافظة على قاعدة زبائن ثابتة ومربحة.

4. 2 التوصيات

1. اعتماد أسلوب سلسلة القيمة الخضراء كأداة تخطيط استراتيجي لتصميم المنتجات والخدمات بما يتلاءم مع توقعات الزبون الاخضر، وبما يضمن تحقيق الربحية والحفاظ على البيئة.
2. تعزيز توظيف اسلوب سلسلة القيمة الخضراء عبر جميع الأنشطة التشغيلية، وخاصة في عمليات الإنتاج والتوزيع والخدمات، لضمان تقديم قيمة مضافة للزبائن بأقل كلفة بيئية واقتصادية ممكنة.
3. تفعيل نظام معلومات إداري محاسبي متكامل لدعم اتخاذ القرار فيما يتعلق بتسعير المنتجات، وتحليل التكاليف، وتحديد الأنشطة ذات القيمة المنخفضة بهدف إلغائها أو تحسينها.
4. بناء ثقافة للوحدة الاقتصادية قائمة على الاستدامة البيئية تشمل العاملين في جميع المستويات، عن طريق التدريب المستمر على مفهوم أسلوب سلسلة القيمة الخضراء والاهتمام بالزبون.

5. قياس أثر التوظيف لسلسة القيمة الخضراء بشكل دوري باستخدام مؤشرات الأداء البيئية تشمل الكفاءة المالية، ورضا الزبائن، والبصمة البيئية، لضمان تحقيق اسبقية تنافسية طويلة الأمد.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Al-Husayn, ʿImād al-Dīn Muḥammad, & Al-Jazūlī, Fāṭimah Sirāj al-Dīn. (2019). Al-ʿawāmil al-dākhiliyyah al-muʾaththirah fī qudrat al-munaẓẓamāt ʿalā al-iḥtifāẓ bi-al-ʿumalāʾ. Al-Majallah al-ʿArabiyyah lil-ʿUlūm wa-Nashr al-Abḥāth – Majallat al-ʿUlūm al-Iqtiṣādiyyah wa-al-Idāriyyah wa-al-Qānūniyyah, 3(10).
2. Al-ʿĀnī, Samīr Shākir Maḥmūd. (2022). Qiyās al-taklifah al-mustahdafah al-khaḍrāʾ wafq nashr waẓīfat al-jawdah al-shāmilah li-bināʾ mīzah tanāfusiyyah mustadāmah fī al-waḥdāt al-iqtiṣādiyyah al-ʿIrāqiyyah (Unpublished doctoral dissertation). University of Baghdad.
3. Muḥammad, Nasrīn Ṣāliḥ. (2024). Dawr silsilat al-qīmah al-mustadāmah fī takhfīḍ taklifat al-muntaj fī al-waḥdāt al-iqtiṣādiyyah al-ʿIrāqiyyah (Unpublished master's thesis). University of Baghdad.
4. Al-Khafājī, Ḥusayn Thāmir Kāẓim. (2021). Taḥsīn jawdat al-adāʾ al-istirātījī al-mustanid ʿalā biṭāqat al-adāʾ al-mutawāzin (BSC) fī al-muʾassasāt al-siyāḥiyyah bi-istikhdām silsilat al-qīmah al-mustadāmah: Dirāsah taṭbīqiyyah fī al-ʿAtabāt al-Muqaddasah (Unpublished master's thesis). Al-Furat Al-Awsat Technical University, Administrative Technical College, Kufa.
5. Mardān, Zayd ʿĀʾid, & Mahdī, Rawāʾ Yāsir. (2020). Al-takāmul bayna al-intāj al-khālī min al-fāqid wa-silsilat al-qīmah al-mustadāmah fī ḍawʾ al-tawajjuh naḥwa al-iqtiṣād al-dāʾirī al-mustadām. Majallat Dirāsāt Māliyyah wa-Muḥāsabiyyah. Proceedings of the Second International and Fourth National Scientific Conference.
6. Al-Bannā, Asʿad Ṭalʿat ʿAbd al-Ḥamīd, Al-Saṭūḥī, Aḥmad Muḥammad al-Sayyid, & Usāmah, Maḥmūd al-Naqwāshī. (2017). Athar al-mizīj al-taswīqī al-akhḍar ʿalā al-kalimah al-manṭūqah al-khaḍrāʾ: Dirāsah taṭbīqiyyah ʿalā ʿumalāʾ matājir al-tajziʾah bi-Madīnat al-Manṣūrah. Al-Majallah al-Miṣriyyah lil-Dirāsāt al-Idāriyyah, 41(1).
7. Bakhūsh, Madīḥah. (2013). Dawr istirātījiyyat al-taʿwīḍāt fī taḥqīq al-mīzah al-tanāfusiyyah: Dirāsah maydāniyyah fī al-maṣārif al-tijāriyyah al-Jazāʾiriyyah. Majallat al-Bāḥith, (12).
8. ʿAbd al-Qādir, Muṣṭafā Muḥammad ʿAlī. (2019). Istiʿmāl silsilat al-qīmah al-khaḍrāʾ fī takhfīḍ al-takālīf wa-taḥsīn jawdat al-muntaj (Unpublished master's thesis). University of Baghdad.
9. Al-ʿArdāwī, Ḥusayn Falīḥ Ḥasan. (2022). Ṣawt al-zabūn wa-taʾthīruhu fī taḥqīq al-mīzah al-tanāfusiyyah al-mustadāmah: Al-dawr al-tafāʿulī lil-raṣd al-istirātījī. Dirāsah istiṭlāʿiyyah taḥlīliyyah li-ārāʾ ʿayyinah min al-ʿāmilīn fī Sharikat Nūr al-Kafīl (Unpublished master's thesis). University of Kufa.
10. Jnr, Bokolo Anthony, (2019), Sustainable Value Chain Practice Adoption to Improve Strategic Environmentalism in ICT Based Industries, Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, Vol 12, No 3.
11. Kinney, Michael, Raiborn, Cecily, (2011), Cost Acconting Foundation and Evolutions, 8ed, printed USA.
12. Fearne, Andrew, Dent, Benjamin, Garcia, Marian, (2012), Dimensions of

sustainable value chains: Implications for value chain analysis, Journal Supply Chain Management an International, V17, N6.

13. Ganda, f., 2017, green research and development (r&d) investment and its impact on the market value of firms: evidence from south African mining firms, journal of environmental planning and management, vol3, No5.
14. Yan, yeow kar& yazdanifard, Rashad, 2014, the concept of green marketing and green product development on consumer buying approach, g.j.c.m.p., vol3, No2.
15. Feng, SunChen, Gao, T, (2020), The impact of core technological capabilities of high-tech industry on sustainable competitive advantage, Sustainability, vol12, No7.
16. Kung, fan-hua, huang, cheng, (2012), assessing the green value chain to improve environmental performance, international journal of development issues vol11, No2.
17. Muriithi, Samuel Muiruri, (2021), Organizational Culture: The Root of Sustainable Competitive Advantage, International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), vol10, No2.
18. Nurcholis, Lutfi, 2021, The mediating effect of knowledge exploitability and organizational agility on the relationship between marketing adaptation strategy and sustainable competitive advantage, Contadina y administration, vol6, NO1.
19. Battoure, Mohamed& Maged, Barahma, Al-Awlaqi, Mohammed, 2021, The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility, Sustainability, vol13, No9.