



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research

المجلد الثالث - العدد الثاني - يوليو 2025

Volume 3 | Issue 2 | Jul. 2025



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
د/ حسن رشاد صابر

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

تحليل سلسلة القيمة كمدخل استراتيجي لتحسين أداء الخدمات المصرفية:
دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية

اعداد الباحث: أحمد محمد عوض محمود عبد الحميد

مستخلص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار استراتيجي لتحسين أداء الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية من خلال تطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة، باعتباره أحد الأدوات الحديثة لإدارة التكلفة الاستراتيجية. وقد انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن تفعيل تحليل سلسلة القيمة يمكن أن يسهم في رفع كفاءة الأداء المصرفي، وتعزيز القدرة التنافسية، من خلال التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، إضافة إلى دراسة ميدانية تم تطبيقها على عينة من البنوك التجارية المصرية، بهدف الوقوف على مدى وعي الإدارات المصرفية بأهمية هذا الأسلوب، ومعوقات تطبيقه، وتأثيره المحتمل على الأداء المالي والاستراتيجي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تراجع فاعلية نظم محاسبة التكاليف التقليدية في تلبية متطلبات الإدارة الاستراتيجية، وأهمية تفعيل أدوات حديثة مثل تحليل سلسلة القيمة لتحسين كفاءة اتخاذ القرار. كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق تحليل سلسلة القيمة وتحقيق ريادة التكلفة، وتحسين الأداء المالي للبنوك، إلى جانب دوره في دعم البرامج المستمرة لتحسين الجودة وتقليل الهدر.

وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أبرزها: ضرورة دمج تحليل سلسلة القيمة ضمن النظم المحاسبية والإدارية للبنوك، وتحديث نظم التكاليف، وتأهيل الكوادر المصرفية لتبني هذا المدخل، والاستفادة من التحول الرقمي في دعم تطبيقه. كما اقترحت الدراسة عدة مسارات بحثية مستقبلية مثل دمج تحليل سلسلة القيمة مع تقنيات سلاسل الكتل، ودراسة أثر الثقافة المؤسسية والابتكار في دعم هذا التوجه.

تؤكد الدراسة أن تبني البنوك التجارية المصرية لأسلوب تحليل سلسلة القيمة يمثل خطوة محورية نحو بناء نظام مصرفي أكثر كفاءة واستجابة للتحديات التنافسية في البيئة المعاصرة.

الكلمات الافتتاحية

سلاسل القيمة، الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، الخدمات المصرفية

Abstract

This study aims to present a strategic framework for enhancing the performance of banking services in Egyptian commercial banks through the application of the **Value Chain Analysis** approach, considered one of the modern tools of strategic cost management. The study is based on a fundamental hypothesis that activating value chain analysis can contribute to improving banking performance efficiency and enhancing competitive advantage by distinguishing between value-adding and non-value-adding activities.

The research adopts a descriptive analytical methodology, supported by a field study conducted on a sample of Egyptian commercial banks. The objective was to assess the awareness of banking management regarding the importance of this approach, identify implementation challenges, and explore its potential impact on financial and strategic performance.

The study reached several key findings, most notably: the declining effectiveness of traditional cost accounting systems in meeting the needs of strategic management, and the importance of utilizing modern tools such as value chain analysis to improve decision-making efficiency. The results also indicated a positive relationship between applying value chain analysis and achieving cost leadership, improving financial performance, and supporting continuous quality improvement and waste reduction initiatives.

The study concluded with several recommendations, including the integration of value chain analysis into banks' accounting and management systems, updating cost systems, training banking staff to adopt this approach, and leveraging digital transformation to support its application. The study also

proposed future research paths, such as integrating value chain analysis with blockchain technologies and examining the role of organizational culture and innovation in supporting this approach.

The study affirms that adopting the value chain analysis approach by Egyptian commercial banks represents a pivotal step toward building a more efficient and competitive banking system that responds effectively to contemporary challenges.

Key words

Value Chain – Strategic Cost Management – Banking services

القسم الأول: الإطار العام للبحث

1/1: مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تحديات متزايدة وتنافسية حادة بين منظمات الأعمال، مما يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء في الأسواق. وتقرض هذه التحديات على المؤسسات السعي نحو جذب قاعدة أكبر من العملاء، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة بأعلى جودة وأسرع وتيرة ممكنة، بما ينعكس إيجابياً على ربحيتها ويسهم في تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين. ويرتبط بقاء أي منظمة واستمرارها، مهما كانت طبيعة نشاطها، بقدرتها على تقديم منتجات وخدمات تتفوق بها على نظيراتها من حيث الجودة، وسرعة الأداء، والتكلفة، والتسعير المناسب.

ومن ثم، برزت الحاجة إلى تبني أدوات تحليلية واستراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق هذا التفوق وتعزيز مراكزها التنافسية. ويُعد أسلوب تحليل سلسلة القيمة من أبرز هذه الأدوات المعاصرة، حيث يسهم بشكل فعال في إدارة التكاليف من منظور استراتيجي، وذلك من خلال تحليل الأنشطة الداخلية للمنشأة، وتحديد مصادر القيمة، واكتشاف فرص التحسين التي تمكن المنشأة من تحقيق الريادة في التكلفة وتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية. وقد طُرح مفهوم سلسلة القيمة لأول مرة من قبل مايكل بورتر في عام 1985 ضمن كتابه "الميزة التنافسية: خلق الأداء المتفوق والحفاظ عليه"، حيث بين أن قدرة المنشأة على أداء أنشطة معينة وإدارة الروابط فيما بينها يُعد مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية.

ورغم شيوع تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في القطاعات الإنتاجية والصناعية، إلا أن تطبيقاته في القطاع المصرفي لا تزال محدودة نسبياً، خاصة في البيئات المصرفية العربية والمصرية، مما يخلق فجوة بحثية تتطلب الدراسة والتحليل.

ثانياً: طبيعة المشكلة:

يواجه القطاع المصرفي المصري في الوقت الحالي العديد من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءته التشغيلية وقدرة البنوك على المنافسة في السوق المحلي والدولي. من أبرز هذه التحديات،

ارتفاع التكاليف التشغيلية مقارنة بالعائدات، مما يضع ضغوطاً على الأرباح ويؤثر على القدرة التنافسية للبنوك في مواجهة المؤسسات المالية الأخرى، سواء كانت محلية أو دولية.

ويعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساهم في تحديد الفرص للتحسين داخل الأنشطة المختلفة للبنك، مثل عمليات إدارة العملاء، الموارد البشرية، التسويق، والعمليات الداخلية. من خلال تحليل الأنشطة الداخلية، يمكن للبنك أن يحدد الأنشطة المضيضة للقيمة وتلك التي لا تضيف قيمة، مما يساعد في خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

إلا أنه، على الرغم من أهمية هذا التحليل، لا تزال البنوك التجارية المصرية في حاجة إلى تبني هذا الأسلوب التحليلي بشكل أوسع لمواكبة التحديات المتزايدة وتحقيق التفوق في تقديم خدمات مالية عالية الجودة بأقل تكلفة. وفي ظل التحول الرقمي المستمر في القطاع المصرفي، أصبح من الضروري على البنوك أن تتوسع في استخدام الأدوات الحديثة مثل تحليل سلسلة القيمة لتحسين عملياتها وتقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.

ولقد تعددت الدراسات السابقة التي تطرقت لمناقشة دور أسلوب تحليل سلسلة القيمة في البنوك نورد منها ما يلي:

1. دراسة (حنان حسن جابر، 2011):

هدفت الدراسة "التكامل بين نظام التكاليف علي أساس النشاط وتحليل سلاسل القيمة كأداة لخفض تكاليف القطاع المصرفي دعماً لقدرة التنافسية في ظل الأزمة المالية العالمية" إلى وضع إطار للتكامل بين نظام التكاليف علي أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة بهدف خفض التكلفة لتدعيم الميزة التنافسية للقطاع المصرفي في ظل الأزمة المالية العالمية، وتوصلت إلي أن تطبيق مدخل التكامل بين نظام التكاليف حسب النشاط وتحليل سلسلة القيمة في البنوك التجارية المصرية يساهم في تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية وذلك عن طريق الرقابة على محركات التكلفة للأنشطة والتي تمثل تكاليفها نسبة مهمة من التكلفة الكلية، وكذلك إعادة تشكيل سلسلة القيمة للبنك وذلك عن طريق تبنيها لطريقة جديدة أكثر فعالية لتصميم وإنتاج وتوزيع الخدمة المصرفية، مما يؤدي إلى دعم القدرة التنافسية للقطاع المصرفي، وأوصت الدراسة علي ضرورة قيام البنوك بإنشاء إدارة مستقلة تكون مسئولة عن تصميم وتشغيل نظام التكاليف وضرورة تبني البنوك لمدخل التكاليف الحديثة وضرورة توفير الافراد المؤهلين لتطبيق تلك المداخل.

2. دراسة (Tabitha ; Muthoni) (2014):

هدفت هذه الدراسة " Value chain analysis of a commercial bank a case of Equity bank in KENYA" إلى تطبيق تحليل سلاسل القيمة في أحد البنوك بكينيا، من خلال إعادة صياغة سلاسل القيمة لأنشطة التسويق والموارد البشرية وخدمة العملاء ومنح الائتمان، وتوصلت الدراسة الي أهمية تحليل سلاسل القيمة في صياغة الإستراتيجية التنافسية للبنك من خلال تطوير الكفاءات الإدارية وخلق منتجات جديدة، واوصت الدراسة بإجراء اختبارات تجريبية مكثفة من خلال تحليل لجميع المنتجات الحالية وتجديدها لجعلها أكثر تنافسية.

3. دراسة (احمد سعيد عبد العظيم، 2020):

هدفت هذه الدراسة "دراسة تحليلية لقياس أثر التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة تحليل سلسلة القيمة على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية " إلى التعرف علي دور التطبيق الفعال لأسلوب تحليل سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمات المصرفية، وتحديد متطلبات تطبيق ذلك الأسلوب في القطاع المصرفي وتوصلت لوجود علاقة ارتباط بين تحليل سلسلة القيمة وتدنية تكاليف الخدمات المصرفية وخلق ميزة تنافسية واوصت بضرورة قيام البنوك بالاستفادة من تطبيق المدخل المقترح وضرورة قيام البنوك بالاشتراك مع الجهات الرقابية بعقد دورات تدريبية لمختلف الكوادر لإجراء التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة القيمة وتطبيقاتها.

4. دراسة (Pangestu ; Setyorini) (2020):

هدفت هذه الدراسة "Value Chain Analysis At Bank Sampah Bersinar In Bandung Regency As A Competitive Advantage Strategy" إلى تحديد وتحليل سلسلة القيمة لإدارة النفايات في بنك سامبا في باندونج بإندونيسيا. وأجريت هذه الدراسة باستخدام الأساليب النوعية مع التحليل بما في ذلك سلاسل القيمة وتحليل SWOT والقيمة المضافة والميزة التنافسية. وقامت تلك الدراسة بتحديد الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في البنك في مجال التخلص من النفايات، وتوصلت الدراسة الي أهمية أسلوب تحليل سلاسل القيمة في خفض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية للبنك، واوصت الدراسة بضرورة تطبيق أدوات إدارة التكلفة الحديثة في مجال الصناعة المصرفية للاستفادة من الوفورات الناتجة عن تطبيق تلك الأدوات.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة توصل الباحث الي ما يلي:

1. جميع الدارسات اتفقت على أن تقنية سلسلة القيمة تمثل تحولا جذريا في بيئة الاعمال المصرفية.

2. قلة البحوث التي تناولت كيفية استخدام تحليلات سلسلة القيمة بشكل منهجي وواسع النطاق داخل البنوك المصرية، مما يحرم البنوك من فرصة تحسين أدائها التشغيلي وتقليل التكاليف وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.
3. تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة البحثية بالدراسات السابقة من خلال تناول دراسة ميدانية في البنوك التجارية المصرية لتحديد أثر استخدام تحليل سلسلة القيمة كمدخل استراتيجي لتحسين أداء الخدمات المصرفية.

وعليه، تكمن المشكلة الأساسية في غياب استخدام تحليلات سلسلة القيمة بشكل منهجي وواسع النطاق داخل البنوك التجارية المصرية، مما يحرم البنوك من فرصة تحسين أدائها التشغيلي وتقليل التكاليف وزيادة قدرتها التنافسية في السوق. كما أن قلة الدراسات التطبيقية التي تعنى بتطبيق تحليل سلسلة القيمة في القطاع المصرفي المصري تُعزز من الحاجة إلى إجراء هذا البحث لدراسة كيفية تطبيق هذا الأسلوب بشكل عملي داخل البنوك التجارية المصرية.

ثالثاً: هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل سلسلة القيمة في البنوك التجارية المصرية من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تحديد الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تضيف قيمة في تقديم الخدمات المصرفية. ودراسة تأثير هذه الأنشطة على إدارة التكلفة من منظور استراتيجي، من خلال تحديد الأنشطة التي تساهم في تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.

كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز قدرة البنوك على التحكم في تكاليفها وتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة في تقديم خدماتها المصرفية.

رابعاً: أهمية الدراسة

- 1- الأهمية الأكاديمية: تتمثل الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة في ندرة الدراسات السابقة تناولت تحليل سلسلة القيمة في البنوك التجارية المصرية، خاصة من منظور الإدارة الاستراتيجية للتكلفة. مع تقديم فهم أعمق لكيفية تطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة في القطاع المصرفي، والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة والخطوات الضرورية لتحسين الكفاءة التشغيلية.

2- الأهمية العملية: تهدف الدراسة إلى تمكين البنوك التجارية المصرية من تحسين الإدارة الاستراتيجية للتكلفة من خلال تطبيق تحليل سلسلة القيمة على الأنشطة المصرفية المختلفة. والعمل على تحسين الأنشطة غير المضيئة للقيمة. كما تساهم الدراسة في توفير أدوات عملية للبنوك تساعد في خفض التكلفة التشغيلية وتعزيز الكفاءة الاستراتيجية، مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق المصرفي. من خلال هذه الدراسة، يمكن للبنوك تحسين استراتيجيات التكلفة الخاصة بها، مما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام يعزز من استقرار القطاع المصرفي المصري.

خامساً: فروض الدراسة

في ضوء طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة القيمة وبين تفعيل الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية"

سادساً: منهجية البحث

يرتكز البحث على ما يلي:

أ- المنهج الاستقرائي: والذي يقوم على قراءة الدراسات السابقة في الفكر المحاسبي واصدارات المنظمات المهنية بشأن تحليل سلسلة القيمة بهدف الوصول الي الفجوة البحثية وصياغة الفروض لمتغيرات الدراسة.

ب- المنهج الاستنباطي: وذلك لاشتقاق مجموعة من المعالجات المقترحة التي تواجه البنوك المصرية في تطبيق تحليل سلسلة القيمة، واختبار مدي صلاحيتها من خلال القيام بدراسة ميدانية عن طريق استقصاء عينة من العاملين بالقطاع المصرفي المصري والمهتمين بشأن تلك التقنية.

القسم الثاني: الإطار العام لتحليل سلسلة القيمة ومدي ملاءمته للبنوك التجارية المصرية

أولاً: أثر تطبيق تحليل سلسلة القيمة على الخدمات المصرفية للبنوك التجارية

هناك العديد من التأثيرات المتوقعة لتحليل سلسلة القيمة على الخدمات المصرفية التي تؤديها البنوك التجارية تتمثل فيما يلي:

1- تحسين الكفاءة التشغيلية

يُمكن تحليل سلسلة القيمة البنوك من تحديد العمليات التي لا تضيف قيمة حقيقية، مما يسمح بإعادة تصميمها أو إزالتها. على سبيل المثال، يمكن تقليل الخطوات الزائدة في عمليات الموافقة على القروض أو تحسين تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تقليل الزمن والتكلفة وزيادة الجودة .
Nguyen (2023)

2- تعزيز الميزة التنافسية

تحليل سلسلة القيمة يُمكن البنوك من تطوير قدرات داعمة مثل تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة (Nguyen (2023) .

3- تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يوفر تحليل سلسلة القيمة إطاراً متكاملًا يساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على البيانات والتحليل المنهجي للأنشطة التي تضيف أو لا تضيف قيمة، مما يدعم القدرة التنافسية طويلة الأجل (Nguyen (2023) .

4- تعزيز الابتكار

يساهم تحليل سلسلة القيمة في تحديد الفرص للابتكار في المنتجات والخدمات، مما يساعد البنوك على تلبية احتياجات العملاء المتغيرة. (Flevy, 2024)

5- تحقيق النمو المستدام

يساعد تحليل سلسلة القيمة في تحديد استراتيجيات النمو المستدامة التي تساعد البنوك على التوسع والازدهار على المدى الطويل. (Flevy, 2024)

6- تعزيز تجربة العملاء

يساهم تحليل سلسلة القيمة في تحسين العلاقات مع العملاء من خلال تقديم خدمات أكثر فعالية وملاءمة لاحتياجاتهم، كما تمكن تحليل سلسلة القيمة من سرعة تقديم الخدمات المصرفية، الأمر الذي يؤدي زيادة ولاء العملاء. (Mabunda, 2019)

7- تحسين إدارة المخاطر

حيث يساعد تحليل سلسلة القيمة على تحديد التهديدات المختلفة التي تواجه سلسلة القيمة، مما يمكنها من اتخاذ تدابير وقائية فعالة. (Inter-American Development Bank, 2015)

8- خفض التكلفة

يساعد تحليل سلسلة القيمة على تخفيض التكاليف من خلال تحديد تكاليف الأنشطة الرئيسية وتكاليف الأنشطة الفرعية التي تتكون منها، بدءًا من البحوث والتطوير إلى خدمة العملاء، ويتم تخفيض التكاليف عن طريق القضاء على الأنشطة غير المضافة للقيمة من خلال حذفها أو دمجها مع أنشطة أخرى دون التأثير سلبًا على الجودة والوقت (Lu, 2011)

ويري الباحث ان هناك العديد من الوفورات التي يمكن للبنوك تحقيقها من استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة الأمر الذي سيكون له تأثير كبير على تحسين جودة وتطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية، والتي ستحقق العديد من المنافع لكلا من البنوك والعملاء على حد سواء، الأمر الذي سيؤدي الي زيادة ثقة العملاء ودرجة رضائهم وسيكون له أثر كبير على دعم ربحية البنوك التجارية وتحقيقها العديد من المزايا التنافسية.

ثانياً: دور أسلوب سلسلة القيمة في دعم الإدارة الإستراتيجية للتكلفة بالبنوك التجارية

تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis) هو أداة استراتيجية تهدف إلى تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة داخل المؤسسة، بهدف تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز الميزة التنافسية. وعلى الرغم من أن هذا التحليل تم تطويره بالأساس للقطاع الصناعي، إلا أن تطبيقه على القطاع المصرفي، بما فيه البنوك التجارية المصرية، بات ملائماً وضرورياً في ظل بيئة العمل المتغيرة واشتداد المنافسة وتزايد توقعات العملاء.

يُشير (Garrison, 2010) إلى أن تفعيل سلسلة القيمة داخل البنوك يمكن أن يمنحها مزايا تنافسية استراتيجية تعزز من كفاءتها وقدرتها على الاستجابة لتقلبات السوق، وتتمثل أهم خصائص هذا التفعيل فيما يلي:

1. تعزيز القدرة التنافسية:
من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات ومزايا وخدمات إضافية للعملاء، تكتسب البنوك رصيماً من القدرة على منافسة الآخرين في السوق.
2. المرونة في مواجهة تقلبات السوق:
تمتلك البنوك المُفعلة لأسلوب سلسلة القيمة قدرة أعلى على مواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكاليف التشغيل، مما يُمكنها من الحفاظ على استقرارها المالي.
3. تعزيز القوة المالية والمركز التفاوضي:
تُسهم الكفاءة التشغيلية الناتجة عن تطبيق سلسلة القيمة في تدعيم القوة المالية للبنك وتعزيز مركزه التفاوضي أمام الموردين أو الشركاء أو العملاء.
4. الحد من دخول منافسين جدد:
من خلال تحقيق وفورات تشغيلية وتقديم قيمة مضافة، تستطيع البنوك بناء قدرات مانعة لدخول منافسين جدد إلى السوق، مما يُعزز موقعها الريادي.

القسم الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً- هدف الدراسة الميدانية

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الميدانية في التعرف على آراء فئات عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة من المديرين والموظفين العاملين ببعض البنوك التجارية المصرية محل الدراسة، وتحليل الآراء حول دور أسلوب تحليل سلسلة القيمة كمدخل استراتيجي لتحسين أداء الخدمات المصرفية.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:

لما كان الهدف من الدراسة الميدانية هو معرفة الآراء حول دور أسلوب تحليل سلسلة القيمة كمدخل استراتيجي لتحسين أداء الخدمات المصرفية، لذا فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الفئات الأكثر ارتباطاً بإمكانية الحكم على ذلك من خلال البنوك التجارية المصرية.

وقد تم اختيار مفردات الدراسة بطريقة عشوائية لتعميم نتائج الدراسة، وذلك لعدة أسباب منها صعوبة استقصاء جميع مفردات الدراسة، نظراً لعامل الوقت والجهد والتكلفة، وكذلك صعوبة الوصول بوحدة المعاينة، نظراً لضيق الوقت المتاح لمقابلتهم. لذلك تم اللجوء إلى أسلوب العينة العشوائية أو الاحتمالية من أجل الوفاء بمتطلبات الدراسة، مع مراعاة أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع محل الدراسة وأن تنطبق عليها المواصفات المطلوبة لأغراض الدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة طبقاً للقانون العينة وقد بلغت (384) مفردة، وبمراجعة الاستثمارات الواردة فقد حصل الباحث على عدد 391 استمارة من التوزيع الإلكتروني، وقد بلغ عدد الاستثمارات السليمة والقابلة للتحليل النهائي 385 استمارة.

ثالثاً- محتوى أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم الاستبيان كأداة للدراسة بشكل يتناسب مع متغيراتها وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تكونت الإستبانة من ثلاث أقسام رئيسية كالتالي:

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الأساسية لعينة البحث من خلال

عدد من الخصائص الديموجرافية (النوع - المؤهل الدراسي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة)

القسم الثاني: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث من خلال المجالات

والأبعاد المكونة للإستبانة ويشمل هذا القسم على عدد (8) فقرات تعبر عن المتغير المستقل وعدد

(7) فقرة تعبر عن المتغير التابع كالتالي:

المتغير المستقل: سلسلة القيمة ويتكون من عدد (8) فقرات.

المتغير التابع: الإدارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: وقد اهتم الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين، كما اهتم عند صياغته للعبارات التي يجب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (1/1):

جدول (1/1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (20%) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة حيث أن طول الفئة 0.80 وفقاً لصياغة المعادلة التالية، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت كما بالجدول رقم (2/1).

طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = 0.80 = 5 / (1 - 5)$$

جدول (2/1) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

الحد الأدنى	الحد الأقصى	الاتجاه
1.00	1.79	تميل الاتجاهات إلى (غير موافق جداً)
1.80	2.59	تميل الاتجاهات إلى (غير موافق)
2.60	3.39	تميل الاتجاهات إلى (محايد)
3.40	4.19	تميل الاتجاهات إلى (موافق)
4.20	5.00	تميل الاتجاهات إلى (موافق جداً)

رابعاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ البيانات من استمارة الاستقصاء وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفرض الأساسي الخاص بالدراسة وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التحليل العاملي التوكيدي.
- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) - معاملات الثبات المركب.
- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط - الانحراف المعياري - معامل الاختلاف).
- معامل الارتباط.
- نمذجة المعادلات الهيكلية.

خامساً - التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية:

من أجل الوصول إلى النتائج التي تحقق أهداف الدراسة تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية تتمثل فيما يلي:

أ - التحليل العاملي Factor Analysis:

يقصد بصدق التحليل العاملي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستقصاء مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث يتم قياس مدى تشبع الفقرات على المحور الكلي للمقياس الذي تنتمي إليه، وقد تم استخدام التحليل العاملي مع التركيز على بعض المقاييس مثل متوسط التباين المفسرة. وللتحقق من ذلك تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي من خلال حزم البرامج الإحصائية Smart PLS.

ولدراسة الصدق التمييزي للمحاور ومدى تحميل العبارات بالفعل على المحور المعد لقياسه، فقد استخدم الباحث حزم البرامج الإحصائية Smart PLS. فالصلاحية هي تقييم ما إذا كان البعد يقيس مفهوم ماهو معد لقياسه. ويتم تقييم صلاحية البناء من خلال تحديد المصادقية التقاربية والتمييزية.

الصدق التقاربي Convergent Validity:

يتم إنشاء الصلاحية المتقاربة عندما تتقارب العناصر في مقياس معين لتمثيل البنية الأساسية. يتم حساب AVE على أنه متوسط الأحمال التربيعية لكل مؤشر مرتبط بالبنية إحصائياً، ويتم تحديد الصلاحية التقاربية عندما يكون متوسط التباين المستخرج $0.50 > (AVE)$.

الصدق التمييزي Discriminant Validity :

تم إنشاء الصلاحية التمييزية للتأكد من تميز محاور الدراسة، يُظهر أن محاور الدراسة لها هويتها الفردية ولا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحاور الأخرى في الدراسة، تم تحديد الصلاحية التمييزية في SMART-PLS باستخدام تقنيتين مختلفتين.

1- معيار فورنيل ولاركير Fornell-Larcker:

وفقاً لمعيار فورنيل ولاركير، يتم تحديد الصلاحية التمييزية إذا كان الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر AVE لمحور معين أكبر من ارتباطه بجميع الأبعاد الأخرى (صف - عمود) على ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة وقيم المتغيرات الأخرى عن 0.10 إذا كانت قيمة معامل فورنيل أقل.

- سلسلة القيمة - الادارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

جدول رقم (3/1) نتائج معيار فورنيل ولاركير (الصدق التمييزي) لـ (سلسلة القيمة - الادارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية)

الادارة إل استراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية	سلسلة القيمة	Fornell-Larcker criterion
0.753		الادارة إل استراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية
0.571	0.716	سلسلة القيمة

المصدر: نتائج برنامج Smart PLS 4

يوضح الجدول (3/1) نتيجة اختبار معيار فورنيل ولاركير كأحد اختبارات الصدق التمييزي، وقد تبين أن:

- معامل سلسلة القيمة قد بلغت قيمته 0.716 حيث من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفاً وعموداً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن 0.10 إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين 0.571 و 0.716.

2. معامل الادارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية قد بلغت قيمته 0.753 حيث من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفًا وعموداً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن 0.10 إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين 0.571 و 0.753.

2- التحميلات المتقاطعة Cross loadings:

وفقًا لعمليات التحميل المتقاطعة، يجب أن يكون لعنصر معين أحمال أعلى على البناء الأصلي الخاص به مقارنة بالأبعاد الأخرى في الدراسة. إذا تم تحميل عنصر جيدًا على بنية أخرى مقارنة بالبناء الأصلي الخاص به، فهناك مشكلات تتعلق بالصلاحية التمييزية. يشير الاختلاف في التحميل الأقل من 0.10 أيضًا إلى أن العنصر يتم تحميله على البنية الأخرى وبالتالي يمكن أن يكون تهديدًا للصلاحية التمييزية.

- سلسلة القيمة - الادارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

جدول رقم (4/1) معاملات التحميل لكلا من سلسلة القيمة - الادارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

العبارات	سلسلة القيمة	الادارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية
x1.1	0.585	0.427
x1.2	0.731	0.397
x1.3	0.685	0.358
x1.4	0.739	0.461
x1.5	0.816	0.486
x1.6	0.791	0.409
x1.7	0.703	0.367
x1.8	0.649	0.314
y1	0.474	0.853
y2	0.489	0.856
y3	0.522	0.905

0.912	0.516	y4
0.898	0.526	y5
0.147	0.104	y6
0.164	0.065	y7

المصدر: نتائج برنامج Smart PLS 4

يوضح الجدول رقم (4/1) معاملات التحميل لكل فقرة من فقرات أبعاد الدراسة مع مراعاة مشاكل التحميل وحذف العبارات ذات معاملات التحميل الضعيفة والتي لم تعبر عن المحور بشكل جيد، فقد تبين أن الفقرات تم تحميلها على كل بعد بالقدر الكافي لتصبح ابعاد الدراسة كما موضح بالجدول بعد حذف بعض العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل لبعد سلسلة القيمة بين 0.585 و 0.816. ولبعد الادارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية بين 0.147 و 0.912 كانت جميعها ذات معاملات تحميل مرتفعة تعبر وبقوة عن المحور المعد لقياسه ومن ثم فلا يمكن حذف أي من عبارات هذه المحاور.

ب- معامل الثبات

يقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل الثبات المركب، وتتراوح قيمته من (0-1)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (0.70) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات.

جدول رقم (5/1) الثبات المركب - متوسط التباين المفسر لأبعاد سلسلة القيمة - الادارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

متوسط التباين المفسر	معامل الثبات المركب	معامل الفاكرونباخ	Construct reliability and validity
Average variance extracted (AVE)	Composite reliability (rho_c)	Cronbach's alpha	

0.567	0.881	0.841	الإدارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية
0.512	0.893	0.862	سلسلة القيمة

يوضح الجدول رقم (5/1) قيم معاملات الثبات المركب لأبعاد كلا من سلسلة القيمة - الإدارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية، وكانت جميعها أكبر من (0.70) حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين 0.841 و 0.862 وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحث في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح بين 84.1% و 86.2%. كما تراوحت قيم معاملات الثبات المركب بين 0.881 و 0.893 وهي لا تختلف كثيراً عما توصلت إليه معاملات الثبات ألفا كرونباخ، وبدراسة متوسط التباين المفسر فقد تراوحت بين 0.512 و 0.567 وهو ما يشير إلى أن فقرات تلك الأبعاد تساهم بنسبة تفسير تتراوح بين 51.2% و 56.7% من أي تغير يطرأ على تلك الأبعاد وكانت جميعها أكبر من 50%، وعليه يمكن الأخذ بتلك الآراء والاستناد إلى ما يتم الحصول عليه آراء ومن نتائج لاختبارات الفروض.

سادساً- توصيف اتجاهات العينة

- توصيف العينة طبقاً للخصائص الديموجرافية

1- طبقاً للنوع

جدول رقم (8/4) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقاً للنوع

النسبة	التكرار	النوع
76.4	294	ذكر
23.6	91	أنثى
100.0	385	الاجمالي

يوضح الجدول رقم (6/1) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقاً للنوع، وقد أظهرت النتائج أن 76.4% من العينة كانوا من فئة النوع (ذكر)، بينما بلغت نسبة العينة من فئة النوع (أنثى) 23.6%.

2- طبقا للمؤهل الدراسي

جدول رقم (7/1) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقا للمؤهل الدراسي

النسبة	التكرار	المؤهل الدراسي
58.2	224	جامعي
41.8	161	أعلى من الجامعي
100.0	385	الاجمالي

يوضح الجدول رقم (7/1) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقا للمؤهل الدراسي، وقد أظهرت النتائج أن 58.2% من العينة يعملون ضمن المستوى التعليمي (جامعي)، بينما بلغت نسبة العينة من المستوى التعليمي (أعلى من جامعي) 41.8%.

3- طبقا للمستوى الوظيفي

جدول رقم (8/1) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقا للمستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
13.0	50	وظيفة غير اشرافية
30.1	116	الادارة الاشرافية
35.3	136	الادارة الوسطي
21.6	83	الادارة العليا
100.0	385	الاجمالي

يوضح الجدول رقم (8/1) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقا للمستوى الوظيفي، وقد أظهرت النتائج أن 35.3% من العينة يعملون ضمن (الادارة الوسطي)، بينما بلغت نسبة العينة من فئة الذين يعملون ضمن (الادارة الاشرافية) 30.1%، في حين جاءت فئة العاملون في المستوى الوظيفي (الادارة العليا) بنسبة 21.6%، ثم (وظيفة غير اشرافية) بنسبة 13.0%.

4- طبقا لسنوات الخبرة

جدول رقم (9/1) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقاً لسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
4.4	17	أقل من 5 سنوات
20.5	79	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
42.1	162	من 10 إلى أقل من 20 سنة
33.0	127	من 20 سنة فأكثر
100.0	385	الاجمالي

يوضح الجدول رقم (9/1) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقاً للخبرة، وقد أظهرت النتائج أن 42.1% من العينة ضمن فئة سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 20 سنة)، بينما بلغت نسبة العينة من فئة سنوات الخبرة (من 20 سنة فأكثر) 33.0%، في حين جاءت فئة سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و (أقل من 5 سنوات) بنسبة 20.5% و 4.4% على التوالي.

سابعاً: توصيف العينة طبقاً لاتجاهات الآراء

أ- توصيف اتجاهات العينة لبعء سلسلة القيمة

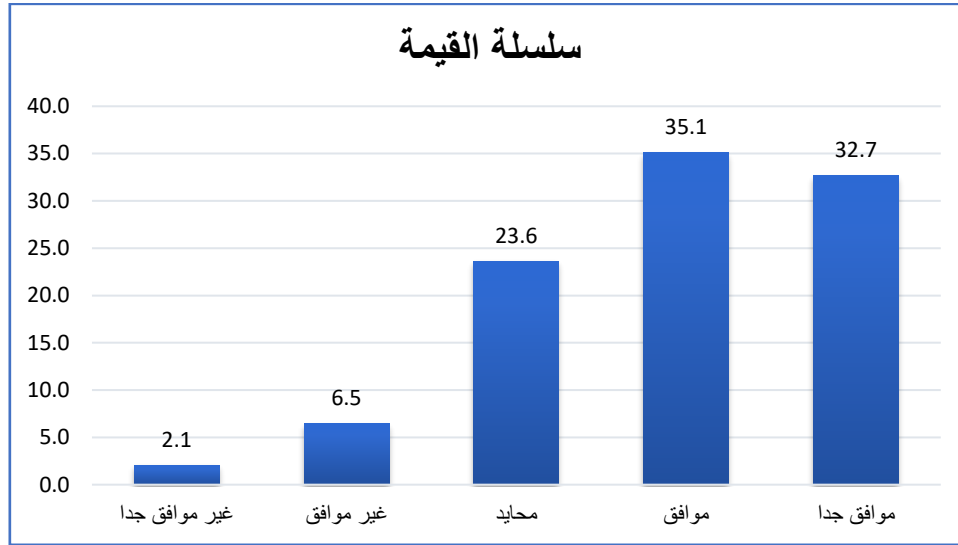
جدول (10/1) توصيف اتجاهات العينة لبعء سلسلة القيمة

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات	رقم العبارة
2	موافق	76.10	30.77	1.171	3.805	يساعد تحليل سلسلة القيمة في تحسين الكفاءة التشغيلية للبنك.	x1.1
1	موافق	76.31	29.84	1.139	3.816	يعتبر تحليل سلسلة القيمة أداة فعالة لتحديد الأنشطة غير المضيئة للقيمة	x1.2
4	موافق	75.79	31.06	1.177	3.790	يعمل تحليل سلسلة القيمة على تخفيض التكاليف مع الحفاظ على جودة المنتجات المطلوبة	x1.3
5	موافق	74.29	33.05	1.227	3.714	يوفر تحليل سلسلة القيمة بيانات دقيقة تدعم التخطيط الاستراتيجي في البنك	x1.4
7	موافق	73.51	32.04	1.177	3.675	تحليل سلسلة القيمة يساعد في تحديد مجالات التحسين في الإدارة	x1.5

						إلستراتيجية للبنك	
8	موافق	72.94	32.76	1.195	3.647	تحليل سلسلة القيمة يدعم اتخاذ القرارات إلستراتيجية المتعلقة بتكاليف الخدمات المصرفية	x1.6
3	موافق	75.95	29.45	1.118	3.797	سيساهم تحليل سلسلة القيمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية في المستقبل	x1.7
6	موافق	74.08	31.18	1.155	3.704	تطبيق تحليل سلسلة القيمة في البنوك المصرية سيزيد من قدرتها على المنافسة عالمياً	x1.8
	موافق	74.87	22.30	0.835	3.744	سلسلة القيمة	

المصدر: نتائج برنامج SPSS

- يتضح من جدول رقم (10/1) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو أوافق تجاه محور سلسلة القيمة وذلك بإنحراف معياري 0.835 حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير 3.744 بأهمية نسبية بلغت 74.87%، حيث بلغت نسبة الموافقة 67.8%، كما اتجهت الاستجابات نحو محايد بنسبة 23.6%، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة 8.6%، وتشير النتائج إلى وجود تشتت ضعيف بين استجابات أفراد العينة حيث بلغ معامل الاختلاف 22.30% والتي تعكس مدى التجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على محور سلسلة القيمة.



رسم توضيحي (1/1) التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعده سلسلة القيمة

- جاءت العبارة (يعتبر تحليل سلسلة القيمة أداة فعالة لتحديد الأنشطة غير المضيفة للقيمة) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط مرجح 3.816، يلي ذلك العبارة (يساعد تحليل سلسلة القيمة في تحسين الكفاءة التشغيلية للبنك) في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح 3.805، وصولاً إلى (تحليل سلسلة القيمة يدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتكاليف الخدمات المصرفية) بأقل درجة موافقة في المرتبة الثامنة بمتوسط مرجح 3.647.

ولدراسة مدى معنوية الفروق لمستوى إدراك عينة الدراسة تجاه محور سلسلة القيمة طبقاً للخصائص الديموجرافية، فقد تبين مايلي:

أولاً: على مستوى النوع

جدول رقم (11/1) اختبار مان-ويتني لبعده سلسلة القيمة طبقاً للنوع

النوع	العدد	متوسط الرتب	اختبار Z	المعنوية
ذكر	294	192.63	-0.119	0.905
أنثى	91	194.21		

يوضح الجدول رقم (11/1) اختبار مان-ويتني كأحد الاختبارات اللامعلمية لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين طبقاً للنوع، وقد اكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المجموعتين، حيث بلغت معنوية الاختبار 0.905 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5%.

ثانياً: طبقاً للمؤهل الدراسي

جدول رقم (12/1) اختبار مان-ويتني لبعء سلسلة القيمة طبقا للنوع

المؤهل الدراسي	العدد	متوسط الرتب	اختبار Z	المعنوية
جامعي	224	188.14	-1.013	0.311
أعلى من الجامعي	161	199.76		

يوضح الجدول رقم (12/1) اختبار مان-ويتني كأحد الاختبارات اللامعلمية لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين طبقا للمؤهل الدراسي، وقد أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المجموعتين، حيث بلغت معنوية الاختبار 0.311 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5%.
ثالثاً: طبقا للمستوي الوظيفي

جدول رقم (13/1) اختبار كروسكال-واليز لبعء سلسلة القيمة طبقا للمستوي الوظيفي

المستوي الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	المعنوية
وظيفة غير اشرافية	50	199.48	2.299	0.513
الادارة الاشرافية	116	186.84		
الادارة الوسطي	136	202.46		
الادارة العليا	83	182.20		

يوضح الجدول رقم (13/1) اختبار كروسكال-واليز كأحد الاختبارات اللامعلمية لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة طبقاً للمستوى الوظيفي، وقد أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المجموعات، حيث بلغت معنوية الاختبار 0.513 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5%.

رابعاً: طبقاً لسنوات الخبرة

جدول رقم (14/1) اختبار كروسكال-واليز لبعد سلسلة القيمة طبقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	المعنوية
أقل من 5 سنوات	17	198.79	2.611	0.456
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	79	207.16		
من 10 إلى أقل من 20 سنة	162	183.41		
من 20 سنة فأكثر	127	195.65		

يوضح الجدول رقم (14/1) اختبار كروسكال-واليز كأحد الاختبارات اللامعلمية لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة طبقاً للمستوى الوظيفي، وقد أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المجموعات، حيث بلغت معنوية الاختبار 0.456 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5%.

ب- توصيف اتجاهات العينة لبعد الإدارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

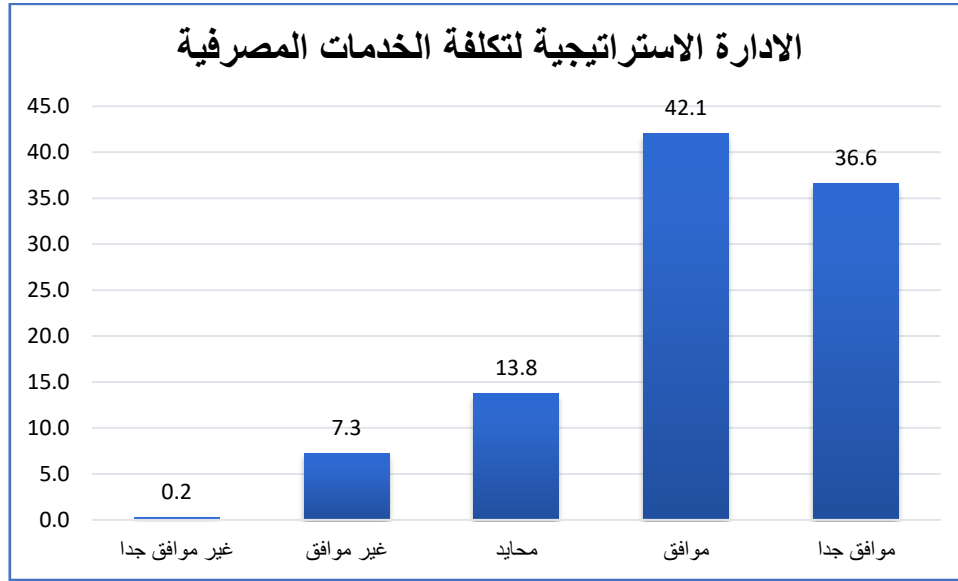
جدول (15/1) توصيف اتجاهات العينة لبعد الإدارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الاتجاه	الترتيب
y1	يسهم تحليل سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف التشغيلية للبنوك	3.966	0.961	24.23	79.32	موافق	3
y2	يساعد تحليل سلسلة القيمة على تحسين دقة العمليات ويقلل من الحاجة إلى التدخل	3.823	1.075	28.12	76.47	موافق	5

						اليدوي، مما يقلل التكاليف	
y3	يعزز تحليل سلسلة القيمة على الابتكار في تقديم الخدمات المصرفية	3.782	1.106	29.24	75.64	موافق	6
y4	يساهم تحليل سلسلة القيمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تقليل الأخطاء التشغيلية	3.870	1.060	27.39	77.40	موافق	4
y5	يسهم تحليل سلسلة القيمة في تحسين استراتيجيات التسعير للخدمات المصرفية	3.764	1.087	28.87	75.27	موافق	7
y6	يعزز تحليل سلسلة القيمة من القدرة التنافسية للبنوك التجارية	4.052	0.885	21.85	81.04	موافق	2
y7	يساعد تحليل سلسلة القيمة على تطوير القدرات التنظيمية للبنوك في مجالات التكنولوجيا والابتكار	4.075	0.937	22.98	81.51	موافق	1
	الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية	3.909	0.742	18.98	78.17	موافق	

المصدر: نتائج برنامج SPSS

- يتضح من جدول رقم (15/1) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو موافق تجاه محور الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية وذلك بإنحراف معياري 0.742 حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير 3.909 بأهمية نسبية بلغت 78.17%، حيث بلغت نسبة الموافقة 78.7%، كما اتجهت الاستجابات نحو محايد بنسبة 13.8%، في حين اتجهت الاستجابات نحو غير موافق بنسبة 7.5%، وتشير النتائج إلى وجود تشتت ضعيف بين استجابات أفراد العينة حيث بلغ معامل الاختلاف 5.76% والتي تعكس مدى التجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على محور الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية.



رسم توضيحي (2/1) التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعد الإدارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

- جاءت العبارة (يساعد التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وسلاسل الكتل في تطوير القدرات التنظيمية للبنوك في مجالات التكنولوجيا والابتكار) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط مرجح 4.075، يلي ذلك العبارة (يساهم التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وسلاسل الكتل في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية) في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح 4.052، وصولاً إلى (التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وسلاسل الكتل يساهم في تحسين استراتيجيات التسعير للخدمات المصرفية) بأقل درجة موافقة في المرتبة السابعة بمتوسط مرجح 3.764.

ولدراسة مدى معنوية الفروق لمستوى إدراك عينة الدراسة تجاه محور الإدارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية طبقاً للخصائص الديموغرافية، فقد تبين مايلي:

أولاً: على مستوى النوع

جدول رقم (16/1) اختبار مان-ويتني لبعد الإدارة الاستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية طبقاً للنوع

النوع	العدد	متوسط الرتب	اختبار Z	المعنوية
ذكر	294	186.80	-1.973	0.048
أنثى	91	213.03		

يوضح الجدول رقم (16/1) اختبار مان-ويتني كأحد الاختبارات اللامعلمية لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين طبقاً للنوع، وقد اكدت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات

المجموعتين عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغت معنوية الاختبار 0.048 وهي اقل من مستوى الدلالة 5%، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات الاناث بمتوسط رتب 213.03، بينما بلغ متوسط رتب استجابات الذكور 186.80.

ثانياً: طبقاً للمؤهل الدراسي

جدول رقم (17/1) اختبار مان-ويتني لبعء الادارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية طبقاً للمؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	العدد	متوسط الرتب	اختبار Z	المعنوية
جامعي	224	192.55	-0.095	0.925
أعلى من الجامعي	161	193.63		

يوضح الجدول رقم (17/1) اختبار مان-ويتني كأحد الاختبارات اللامعلمية لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين طبقاً للمؤهل الدراسي، وقد أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المجموعتين، حيث بلغت معنوية الاختبار 0.925 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5%.

ثالثاً: طبقاً للمستوي الوظيفي

جدول رقم (18/1) اختبار كروسكال-واليز لبعء الادارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية طبقاً للمستوي الوظيفي

المستوي الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	المعنوية
وظيفة غير اشرافية	50	214.75	2.418	0.490
الادارة الاشرافية	116	193.50		
الادارة الوسطي	136	187.72		
الادارة العليا	83	187.84		

يوضح الجدول رقم (18/1) اختبار كروسكال-واليز كأحد الاختبارات اللامعلمية لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة طبقاً للمستوي الوظيفي، وقد أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المجموعات، حيث بلغت معنوية الاختبار 0.490 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5%.

رابعاً: طبقاً لسنوات الخبرة

جدول رقم (19/1) اختبار كروسكال-واليز لبعء الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية طبقاً
لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	Kruskal- Wallis H	المعنوية
أقل من 5 سنوات	17	183.68	0.938	0.816
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	79	203.35		
من 10 إلى أقل من 20 سنة	162	191.17		
من 20 سنة فأكثر	127	190.15		

يوضح الجدول رقم (19/1) اختبار كروسكال-واليز كأحد الاختبارات اللامعلمية لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة طبقاً للمستوى الوظيفي، وقد أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المجموعات، حيث بلغت معنوية الاختبار 0.816 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5%.

ثامناً: اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج الإحصائية

يتناول الباحث في هذه الجزئية اختبار الفروض من خلال بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة لدراسة مدى صحة أو عدم صحة الفروض، فتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لدراسة أثر متغير مستقل على المتغير التابع مع تقييم النموذج من خلال عدد من معايير الحكم على جودة النموذج والاعتماد عليه. وفي ضوء ما تقدم من توصيف لعينة البحث ومتغيراتها، تم اختبار صحة الفرضيات إحصائياً، مع عرض وتفسير نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

فرض الدراسة

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة القيمة وبين تفعيل الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية"

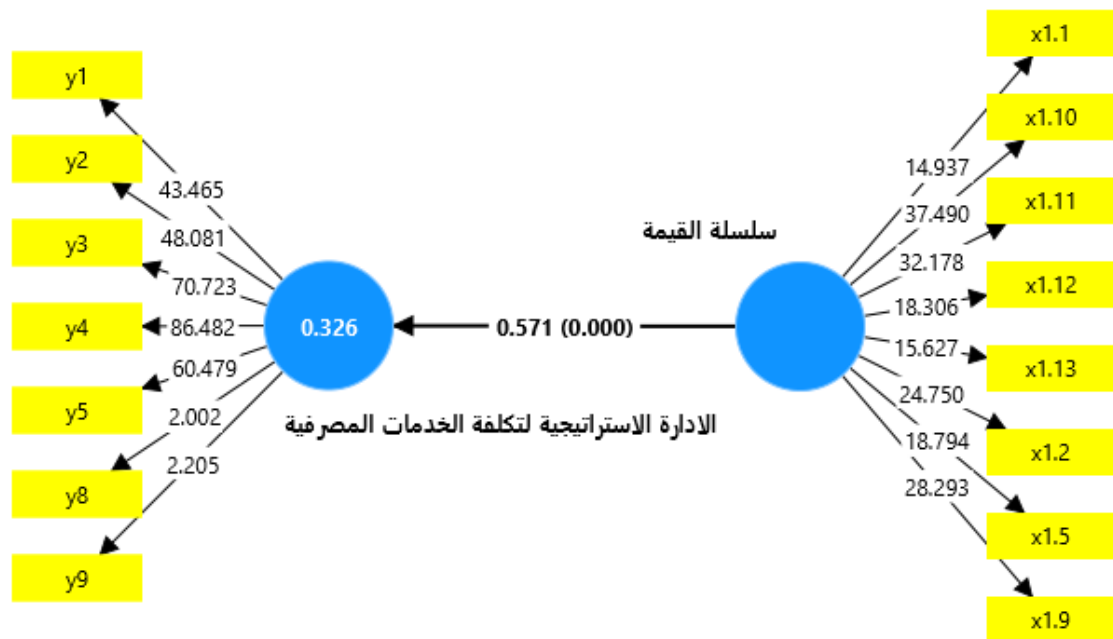
أ- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (20/1) مصفوفة الارتباط بين سلسلة القيمة والإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

Correlations	سلسلة القيمة	الادارة إستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية
سلسلة القيمة	1	0.571**
الادارة إستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية	0.571**	1

** الارتباط معنوية عند مستوى 1%.

يوضح الجدول رقم (20/1) مصفوفة الارتباط بين سلسلة القيمة وسلسلة القيمة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99%، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.571 وهو ارتباط إيجابي متوسط، ومن ثم فإنه يمكن دراسة أثر سلسلة القيمة في الادارة إستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية.



شكل رقم (3/1) نمذجة المعادلات الهيكلية لمحور سلسلة القيمة في الادارة إستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

يتضح من الشكل السابق مايلي:

- وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لمحور سلسلة القيمة في الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية عند مستوى ثقة 99% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ 1% بمعامل 0.571.

ب- حجم التأثير f-square:

وهو يوضح التباين المقاس للمتغيرات الخارجية ويمكن تحديد مدى قوة التأثير من خلال التصنيف التالي

(= 0.02 صغير؛ < 0.15 متوسط؛ < 0.35 كبير)

جدول رقم (21/1) حجم التأثير والقدرة التفسيرية لنموذج سلسلة القيمة في الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

المسارات	حجم التأثير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	التقدير المعياري
	f-square	R-square	R-square adjusted	Path coefficients
سلسلة القيمة -> الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية	0.485	0.326	0.325	0.571

يوضح الجدول رقم (21/1) القدرة التفسيرية لمحور سلسلة القيمة في الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.326 وهو ما يشير إلى أن سلسلة القيمة تساهم بنسبة تفسير 32.6% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية، كما يوضح حجم التباين المقاس للمتغيرات الخارجية بنمذجة المعادلات الهيكلية ومن ثم تحديد حجم التأثير ومدى قوته، فقد تبين حجم التأثير للمسار (سلسلة القيمة -> الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية) بلغ 0.485 وهو تأثير قوي.

ج- القدرة التنبؤية للنموذج

جدول رقم (22/1) القدرة التنبؤية لنموذج سلسلة القيمة في الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

القدرة التنبؤية	PLSPredict LV summary
Q ² predict	
0.314	الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

يوضح الجدول رقم (22/1) القدرة التنبؤية لنموذج سلسلة القيمة في الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية، وقد بلغت قيمة معامل القدرة التنبؤية 0.314 وهي أكبر من الصفر ومن ثم فإنه يمكن التنبؤ بالظاهرة محل البحث والدراسة، وهذا معيار للحكم على جودة النموذج.

د- جودة المطابقة للنموذج

جدول رقم (23/1) جودة المطابقة لنموذج سلسلة القيمة في الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية

النموذج المقدر	النموذج الفعلي	Model fit
Estimated model	Saturated model	
0.097	0.097	SRMR
0.675	0.675	NFI

يوضح الجدول رقم (23/1) جودة المطابقة لنموذج سلسلة القيمة على الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية وقد بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الأخطاء للنموذج الفعلي 0.097، وللنموذج المقدر 0.097، وكلاهما لم يتعديا الحدود المسموح بها (0.10) كما بلغ معامل جودة المطابقة المعياري 0.675 وهو يقترب من الواحد الصحيح، وهذا معيار للحكم على جودة النموذج، ومن ثم فإنه يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج.

ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة القيمة وبين تفعيل الإدارة الإستراتيجية لتكلفة الخدمات المصرفية.

القسم الرابع النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية

أولاً- نتائج البحث

1. كشفت الدراسة عن ضعف ملائمة نظم التكاليف التقليدية في ظل بيئة المنافسة المصرفية العالمية، إذ لم تعد قادرة على توفير المعلومات الدقيقة والملائمة اللازمة لدعم القرارات الاستراتيجية، مما أضعف مساهمتها في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.
2. أظهرت النتائج أن البنوك التجارية أصبحت مضطرة إلى إعادة هيكلة مواردها وأنشطتها بما يتماشى مع أهداف استراتيجية طويلة الأجل، من خلال المواءمة بين هيكل التكلفة والموارد المتاحة، لتحقيق أقصى كفاءة تشغيلية وتعزيز الأنشطة ذات القيمة وتقليص الأنشطة غير ذات القيمة.
3. أثبتت الدراسة فعالية أسلوب تحليل سلسلة القيمة كأداة استراتيجية تُمكن البنوك من تحليل أدائها الداخلي والخارجي باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية، مما يُساعد في إلغاء التكاليف التي تضيف قيمة عن تلك التي لا تضيف، وبالتالي توجيه الموارد نحو الأنشطة المؤثرة في تحقيق أهداف البنك.
4. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق منهجية سلسلة القيمة يُسهم في تحسين كفاءة الوظائف الإدارية المختلفة كالخطيط، الرقابة، قياس التكاليف، وإدارة الأداء عبر مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية، بما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء وفعالية اتخاذ القرار.
5. أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني أسلوب تحليل سلسلة القيمة ودعم استراتيجية ريادة التكلفة، وذلك من خلال تمكين البنوك من تقليل الفاقد وتحسين كفاءة العمليات وزيادة مرونة الهيكل التشغيلي.
6. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق تحليل سلسلة القيمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين مؤشرات الأداء المالي، سواء من حيث تقليل التكاليف المباشرة أو تعزيز العائد من الأنشطة المصرفية الأساسية.
7. توجد علاقة بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وبين تحسين الاداء المالي.
8. خلصت الدراسة إلى أن اعتماد أسلوب سلسلة القيمة يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك من خلال: تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، دعم برامج التحسين المستمر، وزيادة فعالية استغلال الموارد والطاقة المتاحة، الأمر الذي يعزز قدرة البنك على تلبية احتياجات العملاء والحفاظ على حصته السوقية.

ثانياً - توصيات البحث

1. ضرورة تبني البنوك التجارية المصرية لمنهجية تحليل سلسلة القيمة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء، من خلال دمجها في أنظمة التخطيط والتحليل المالي بهدف الكشف عن الأنشطة التي تخلق قيمة حقيقية والعمل على دعمها، مع إعادة النظر في الأنشطة غير ذات القيمة لتقليلها أو إلغاؤها.
2. تحديث نظم محاسبة التكاليف التقليدية بما يواكب متطلبات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، عبر اعتماد أدوات متقدمة مثل تحليل سلسلة القيمة، ومؤشرات الأداء المتوازنة (BSC)، ونظم قياس التكلفة القائمة على الأنشطة (ABC) لتعزيز جودة المعلومات المحاسبية.
3. تصميم إطار متكامل لإدارة التكلفة الاستراتيجية داخل البنوك، يربط بين الموارد المتاحة، وهيكل التكلفة، والأهداف قصيرة وطويلة الأجل، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة.
4. تشجيع البنوك على استخدام مؤشرات أداء مالية وغير مالية للمقارنة مع البنوك المنافسة على المستويين المحلي والدولي، بما يساعد على قياس الفجوات في الأداء واتخاذ قرارات تحسين مدروسة تستند إلى بيانات كمية دقيقة.
5. تدريب وتأهيل الكوادر المصرفية على تطبيق أدوات تحليل سلسلة القيمة وإدراجها ضمن برامج التطوير المهني والقيادي، مما يساهم في نشر ثقافة التحليل الاستراتيجي للأداء داخل البنوك.
6. الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتقنية البلوك تشين، في دعم تنفيذ تحليل سلسلة القيمة وتوفير بيانات لحظية تساعد في تعزيز دقة التحليل واتخاذ قرارات أسرع وأكثر كفاءة.
7. دعم برامج التحسين المستمر داخل البنوك من خلال استخدام مخرجات تحليل سلسلة القيمة لتحديد أولويات التطوير، ورفع كفاءة تقديم الخدمات، وتحقيق رضا العملاء، بما يعزز الميزة التنافسية للبنك في سوق شديد التغير.
8. اقتراح إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في قطاعات مصرفية مختلفة، لدراسة مدى فعالية تطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة في تحسين الأداء وتحديد العوامل الحاكمة لنجاح هذا التطبيق في السياق المصري.

ثالثاً - البحوث المستقبلية

1. دراسة مدى إمكانية دمج تحليل سلسلة القيمة مع تقنيات المحاسبة الرقمية، مثل تقنية سلاسل الكتل، لاستكشاف دور هذه التقنيات في تعزيز دقة تتبع التكاليف وتوفير المعلومات الفورية لاتخاذ القرار داخل البنوك التجارية.
2. إجراء دراسات مقارنة بين البنوك العامة والخاصة في تطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة، لقياس أثر الاختلافات المؤسسية والإدارية على فعالية تطبيق هذا المدخل في تحسين الأداء.
3. توسيع نطاق التحليل ليشمل العلاقة بين سلسلة القيمة والابتكار المصرفي، خاصة فيما يتعلق بالخدمات المصرفية الرقمية، والمنتجات المالية المستحدثة، ودور ذلك في تحقيق التميز السوقي للبنك.
4. تحليل أثر تطبيق سلسلة القيمة على الأداء غير المالي للبنوك، مثل رضا العملاء، ولاء العملاء، وتحسين السمعة المؤسسية، وذلك باستخدام نماذج القياس متعددة الأبعاد.
5. دراسة تطبيق تحليل سلسلة القيمة في قطاعات مصرفية متخصصة، مثل بنوك الاستثمار، أو البنوك الإسلامية، وتحليل مدى توافق هذا المدخل مع طبيعة خدمات كل نوع من تلك البنوك.

قائمة المراجع

- 1) احمد، احمد سعيد عبد العظيم (2020)، "دراسة تحليلية لقياس أثر التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة تحليل سلسلة القيمة على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 1.
- 2) الغنام، صابر حسن، (2002) استخدام نموذج سلسلة القيمة في تحليل تكاليف ميناء بورسعيد القديم بغرض اكسابه ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببنها، السنة الثانية والعشرون، العدد الثاني.
- 3) حامد، احمد محمد أنور، (2022)، "أثر التكامل بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة للصناعة ومحاسبة السجلات المفتوحة على الإدارة الإستراتيجية للتكلفة البيئية"، دراسة ميدانية على قطاع الدواء بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- 4) حسن، حنان جابر، (2011)، "التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة كأداة لخفض تكاليف القطاع المصرفي دعماً لقدرته التنافسية في ظل الأزمة المالية العالمية: دراسة نظرية ميدانية"، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد 10، العدد 1.
- 5) حسين، علي احمد، (2011)، "إطار محاسبي مقترح لاستخدام نموذج سلاسل القيمة في تطوير تقييم استراتيجيات الاستثمار في الوحدات الاقتصادية"، دراسة تطبيقية غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 6) حسين، محمد حسين علي، (2006)، مشكلات تطبيق أسلوب سلسلة القيمة في قطاع الوحدات الخدمية وأثره على اتخاذ القرارات - بالتطبيق على قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، الإسكندرية.
- 7) عبد الرحمن، عبد الجواد أحمد (2006)، استخدام نموذج سلسلة القيمة في تحليل التكاليف بهدف ترشيدها واكتساب ميزة تنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس. ببور سعيد.
- 8) عبد الرزاق، سيد عبد الرزاق عبد السميع، (2011)، استخدام تحليل سلسلة القيمة الخارجية بهدف تعظيم قيمة المنشأة - دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات المغذية للسيارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، الإسكندرية.

- (9) درويش، حنان محمد مصطفى، (2016)، "إطار مقترح لقياس اتجاهات محاسب التكاليف نحو أثر العلاقة التكاملية بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة على دعم القدرة التنافسية للشركات المصرية" (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (1).
- (10) فودة، شوقي السيد، (2007)، إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال مفهوم سلسلة القيمة - دراسة نظرية واستكشافية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد (44) العدد (1).
- (11) مصطفى، عبد الله عبد الرحمن، (2012)، "استخدام سلاسل القيمة في تفعيل الموازنة الرأسمالية مع التطبيق على نشاط البحث عن البترول واستخدامه، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، الاسكندرية.
- (12) ولاء، سيد محمد حسن، (2020)، "استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة في توفير المعلومات للملاءمة لترشيد قرارات التعهيد"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (70).

1. Dekker, H. C. (2003), Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: A Field Study, Management Accounting Reserch, Vol. 14, pp. 1-23.
2. Eric Lamarque, 2000, Key activities in the Banking industry: an analysis by the value chain,
3. Flevy. (2024). *Retail Banking Industry Value Chain: Deep Dive*. Retrieved from <https://flevy.com/blog/retail-banking-industry-value-chain-deep-dive/>.
4. Fredriksson, A. and Liljestrand, K. (2015), "Capturing food logistics: a literature review and research agenda", International Journal of Logistics Research and Application, Vol. 18, PP. 16-21.
5. Galang Aji Pangestu, Retno Setyorini, (2020), "Value Chain Analysis at Bank Sampah Bersinar in Bandung Regency as A Competitive

- Advantage Strategy”, Management, Education and Social Science (MESS), Volume1.
6. Holweg, M. and Helo, P. (2014), " Defining value chain architectures: Linking strategic value creation to operational supply chain design", International Journal of Production Economics, Vol. 147, PP. 230–238.
7. Inter–American Development Bank. (2015). *Integrated Value Chain Risk Management*. Retrieved from <https://publications.iadb.org/en/integrated-value-chain-risk-management>.
8. Mabunda, M. (2019). The Influence of Customer Value Chain Analysis on Customer Satisfaction: A Case of Banking in the Emerging Country. *Global Journal of Management and Business Research*, 19(3), 1–10.
9. Manurung, K. A. A., Siregar, H., Fahmi, I., & Hakim, D. B. (2024). *Sustainable Value Chain for Sustainable Lending of State-Owned Banks in Indonesia*. *Sustainability*, 16(12), 4940. <https://doi.org/10.3390/su16124940>
10. Muturi, Phyllis Muthoni , Karanja, Tabitha, (2014) “VALUE CHAIN ANALYSIS OF A COMMERCIAL BANK A CASE OF EQUITY BANK IN KENYA” International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. II, Issue 6.
11. Nguyen, H. (2023). *Factors of Value Chain Affect Bank Efficiency*. *Emerging Science Journal*, 7(6), 2005–2016. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-06-01>
12. Schmitz, H. (2005), *Value Chain Analysis for Policy–Makers and Practitioners*, International Labour Office, Geneva, Switzerland.