مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات: دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل
اسم الكاتب: م.م. بسام منيب علي محمد الطائي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3567
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 22:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٧ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل

The Reflections of Value Chain Activities in achieving the Objective of Continuous Improvement for Product Quality Analytical Study of the Opinions of Managers in the State Company for Ready Made Wear in Mosul

بسام منيب علي محمد الطائي
مدرس مساعد– قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد–جامعة الموصل

Bassam Munib Ali al-Tai
Assistant Lecturer
Department of Industrial Management
University of Mosul
b1985_20@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٤/٣ تأريخ قبول النشر ٢٠١٣/١٠/٩

المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى تحديد تأثير أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، إذ بات موضوع الجودة اليوم من الموضوعات المهمة التي استحوذت على اهتمام المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء و لابد من تبني المفاهيم التي تعمل على التطوير والتحسين المستمر للجودة، ولعل أحد هذه المفاهيم هي أنشطة سلسلة القيمة بشقيها الأساسية والثانوية. تم اختيار الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل ميداناً للبحث، إذ تم توزيع (٥٠) استمارة استبانة على الإدارة العليا في الشركة والمتمثلة بأعضاء مجلس إدارة الشركة، و مدراء الأقسام والشعب الإدارية في الشركة، من أجل إجراء التحليل واختبار فرضيات البحث تم استخدام برنامج SPSS . واستنتج البحث وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة سلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأنشطة سلسلة القيمة في أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات، واعتماداً على الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من المقترحات.

الكلمات المفتاحية: سلسلة القيمة، أنشطة سلسلة القيمة، التحسين المستمر.

Abstract

This research aimed at identifying the impact of the activities of the value chain in achieving the goals of continuous improvement of product quality in the State Company for Ready Made Wear in Mosul. The quality has became an important subject nowdays that has captured the attention to both industry and service organizations, The concept should be adopt of work on development and continuous improvement of quality. Perhaps one of these concepts is the value chain activities, both of primary and secondary. (50) questionnaire were distributes for top management and other managerial levels within company. Purpose was to analyzing data and test research hypothesis using SPSS program. The research conclude that there is a significant correlation between value chain activities and continuous improvement objectives, inaddity there is significant impact between value chain activities and continuous improvement objectives. According to this Conclusion many suggestions were introduced .

***Key words**: value chain, value chain activities, continuous improvement.*

المقدمة

أصبحت أغلب الشركات الصناعية تواجه منافسة عالية في ظل التطورات التقنية التي ظهرت حديثاً فيما يخص أنظمة الانتاج الحديثة، فضلاً عن التركيز على الجودة والاهتمام بالبيئة، هذا كله أسهم على نحوٍ فاعل في تصعيد وتيرة المنافسة فيما بينها، لذا بات من الضروري البحث عن سبل جديدة تمكن المنظمة من مواكبة التطورات، وتعزز من موقفها التنافسي في السوق، ولعل سلسلة القيمة بشقيها الأساسية والداعمة هي أحد هذه السبل، لأنها من المفاهيم التي أخذت جل اهتمام المنظمات لما لها من دور في إيجاد ميزة تنافسية من خلال تبنّي سلسلة من الأنشطة التي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بالمنظمة، وتعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات. إذ إن كل نشاط يتم تنفيذه على نحوٍ سليم سيسهم في إيجاد قيمة إلى المنتج، فضلاً عن تبني فلسفة التحسين المستمر من خلال القيام بعمليات التحسين المستمر لهذه الأنشطة وصولاً إلى تقديم منتج يرضي متطلبات الزبون. لهذا السبب سعى الباحث إلى تناول أنشطة سلسلة القيمة ومدى تأثيرها في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات وبشكل عام ينقسم البحث على اربعة مباحث: المبحث الاول: منهجية البحث/ المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث/المبحث الثالث: الاطار الميداني للبحث/ المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

منهجية البحث

مشكلة البحث

تعد سلسلة القيمة (value chain) من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من لدُن الكتّاب والباحثين في هذا المجال نظراً للدور الذي تؤديه في تجزئة وتحليل أنشطة المنظمة ضمن سلسلة تضم أنشطة اساسية وداعمة، وتسهم بمجموعها في إضافة قيمة للمنتج، وهذه القيمة قد تتمثل بجودة عالية وسعر مناسب، من جانب آخر تعد فلسفة التحسين المستمر إحدى نتاجات التجارب اليابانية في مجال الجودة فقد تتمثل هذه الفلسفة بإجراء تطويرات وتحسينات مستمرة لأنشطة المنظمة بدءاً من تحسين موقع العمل والعمليات الانتاجية والآلات والمعدات وصولا إلى تحسين المنتج النهائي، أي إجراء عمليات تحسين مستمر شاملة لكل جوانب المنظمة، إلاّ أن الكثير من المنظمات العراقية عموماً ومنظمات محافظة نينوى على وجه الخصوص لا تعي بأهمية سلسلة القيمة ومدى تأثيرها في دعم وتحقيق أهداف التحسين المستمر، وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قام بها الباحث في المنظمة المبحوثة للمدة من ٢٠-٢٠١٢/٢/٢٥، فقد أجرى الباحث مقابلات* مع المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في الشركة المبحوثة وطرح مجموعة أسئلة وتأشر لديه ضعف وعي الافراد العاملين بأهمية موضوعي البحث، الأمر الذي دفع الباحث إلى تناول هذين الموضوعين واللذين يعدّان من الموضوعات المهمة نسبياً. وبشكل عام يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال محاورة التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى إدراك المدراء في الشركة المبحوثة لأنشطة سلسلة القيمة واهداف التحسين المستمر؟
٢. هل يؤثر تحسين أنشطة سلسلة القيمة (value chain) في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات في الشركة المبحوثة؟

أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث في التعريف بمفهومي سلسلة القيمة والتحسين المستمر من خلال طرح آراء الباحثين في هذا المجال، وهذا سيسهم في بناء قاعدة نظرية مناسبة يمكن الاستفادة منها عملياً عن طريق تقديمها للشركة المبحوثة للاستفادة منها في تحسين موقفها التنافسي في السوق. كما

* سلسلة مقابلات اجراها الباحث مع المدراء في الشركة المبحوثة موضحة في الملحق ١.

تكمن الأهمية في قدرتها على التوصل إلى نتائج يمكن أن تسهم بشكل خاص في تحقيق أهداف التحسين المستمر في الشركة المبحوثة عند تبنيها لأنشطة سلسلة القيمة.

أهداف البحث

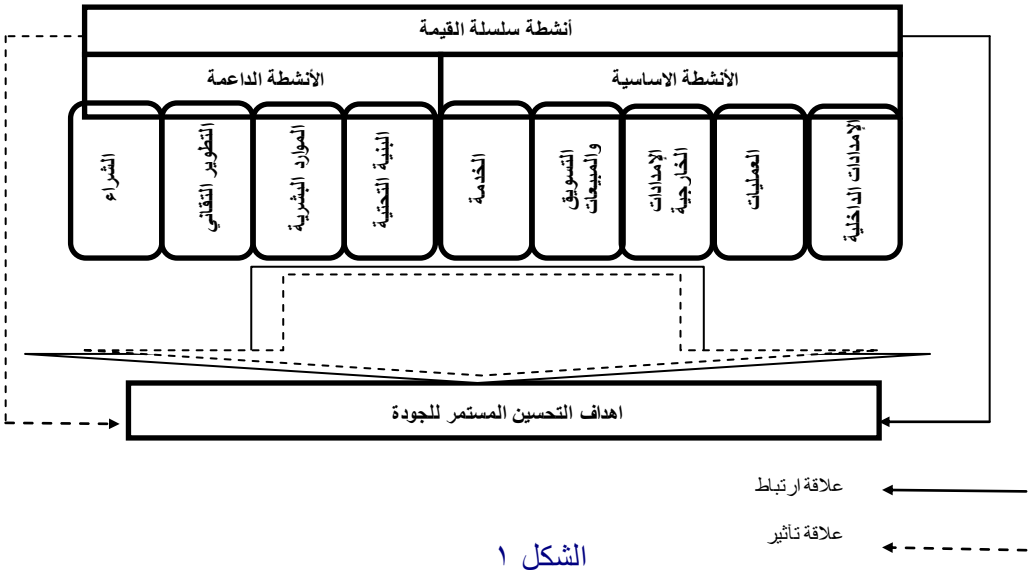
يهدف البحث إلى:

١. تقديم إطار نظري للمدراء في الشركة المبحوثة يشمل موضوع سلسلة القيمة وأنشطتها والتحسين المستمر وأهدافه على النحو الذي يساعد في تبسيط عملية تطبيق هذه المفاهيم .

٢. قياس مدى تأثير أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر في الشركة المبحوثة.

رابعاً- أنموذج البحث

تم إعداد أنموذج البحث الفرضي الذي يعكس طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات البحث كما موضح في الشكل ١.



الشكل ١
انموذج البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحث

فرضيات البحث

في ضوء أنموذج البحث المقترح تم صياغة فرضيتين هما:

أ. **الفرضية الأولى**: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أنشطة سلسلة القيمة مجتمعة ومنفردة وأهداف التحسين المستمر في الشركة المبحوثة .

ب. **الفرضية الثانية**: وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة لأنشطة سلسلة القيمة مجتمعة ومنفردة في أهداف التحسين المستمر في الشركة المبحوثة .

منهج البحث

أعتمد البحث المنهج التحليلي في اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

حدود البحث

١. الحدود الزمانية: حددت مدة البحث من٢٠١٢/٢/١ إلى٢٠١٣/٣/٢٥ وهو وقت الانتهاء من البحث .
٢. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بالشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة (معمل الالبسة الجاهزة، معمل الغزل والنسيج) .

أساليب جمع البيانات والمعلومات

أعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتهم في كتابة الجانب النظري، فضلاً عن الجانب الميداني والوصول إلى نتائج واستنتاجات البحث على الأساليب الآتية:

١. الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري، فضلاً عن دعم الجانب الميداني بها .
٢. استمارة الاستبانة*: أعتمد الباحث على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، وقد تم إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات البحث بالإعتماد على آراء ودراسات بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال.

الاساليب الاحصائية المستخدمة

أعتمد الباحث على برامج الحاسوب الإحصائية وتحديداً برنامج (SPSS 16) لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المطلوبة ومنها: (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الارتباط البسيط، الارتباط المتعدد، الانحدار المتعدد، اختبار F، اختبار t).

وصف مجتمع البحث وعينتهِ**

يشمل مجتمع البحث الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة /الموصل بوصفها إحدى أكبر الشركات الصناعية في محافظة نينوى ونظرا لما تمتلكه هذه الشركة من تاريخ عريق، إذ تأسست الشركة عام ١٩٨٨/٣/٦ بموجب قانون الشركات العامة ومقرها الموصل، يبلغ عدد العاملين في الشركة ٤٤٨٥ منتسباً، تهدف الشركة إلى دعم الاقتصاد الوطني وتنمية الانتاج الصناعي عن طريق تقديم منتجات متنوعة لتغطية طلب السوق سعياً منها للحصول على شهادة الجودة العالمية وتلبية احتياج السوق المحلي وتحقيق أعلى مستوى من النمو في النشاط الانتاجي. تضم الشركة حالياً المعامل الاتية :١/معمل الغزل والنسيج. ٢/معمل الالبسة الجاهزة (ولدي) ٣/محلج القطن الطبي في كركوك.٤/.معمل الضماد والقطن الطبي. ٥/معمل خياطة برطلة . ٦/مشروع المناشف والخاوليات .٧/مشروع حفاظات الاطفال .

وتم اختيار معملي الغزل والنسيج ومعمل ولدي كونهما من أقدم وأكبر معامل الشركة ونظراً لما يتمتع به هذين المعملين من أهمية كبيرة من خلال رفد السوق المحلي بمختلف الاقمشة والالبسة بأنواعها . والآتي هو تعريف مختصر لكلا المعملين :

---

* أنموذج استمارة الاستبيان في الملحق (٢)
** الدليل التعريفي للشركة فضلاً عن الموقع الرسمي للشركة www.mosul-garment.com

أ.معمل الغزل والنسيج: تم انشاء المعمل عام ١٩٥٤، وتم تشغيله عام ١٩٥٧، صمم المعمل لإنتاج الغزول القطنية والمخلوطة، الطاقة التصميمية للمعمل ١٧٧٠٠٠٠٠ متر/سنة من الاقمشة القطنية والمخلوطة و ٦٤٠٠ طن/سنة من الغزول مختلف القياسات. أهم منتجات المعمل (الغزول القطنية والمخلوطة بمختلف القياسات، أقمشة قطنية مثل الخام الأسمر والخام الأبيض والبولين والهمايون، الستائر والشراشف المقلمة، الخيم وقماش الترشيح، الشاش والباندج).

ب.معمل الالبسة الجاهزة (ولدي): وضع حجر الأساس للمعمل في ١٩٨٠/٢/٨ في منطقة وادي حجر في الموصل، وتم التشغيل التجريبي للمعمل في ١٩٨٣/٧/١، يضم المعمل ١٥ خطاً انتاجياً متخصصاً بحسب الموديل، وله عدة معارض تسويقية داخلية وخارجية لترويج المنتجات. بلغت الطاقة التصميمية ٧٨٦٠٠٠ قطعة /سنة من الالبسة الولادية، البناتية، الرجالية والنسائية، فضلاً عن انتاج الوسائد والمفارش والشراشف والفروة والحورانيات والتجهيزات العسكرية الخاصة بالجيش والشرطة والخيم السياحية وجادر السيارات والدمير والملاحف وأنواع الصداري .

الجدول ١

آلية توزيع الاستمارة ونسبة استجابة الافراد للاستمارة

ت	معامل الشركة	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة %
١	**معمل الغزل والنسيج**	٢٥	٢٥	١٠٠
٢	**معمل الالبسة الجاهزة**	٢٥	٢٤	٩٦
	المجموع	٥٠	٤٩	٩٨

المصدر: من إعداد الباحث.

عينة البحث

تم اختيار عينة قصدية تمثلت بالمدراء في معملي الغزل والنسيج ومعمل الالبسة الجاهزة والخبراء ومدراء الأقسام والشعب فيهما، وقد شملت عينة البحث مدراء المعملين ومدراء الانتاج والتخطيط والتصميم والتسويق والحسابات والموارد البشرية والبحث، إذ تم توزيع (٥٠) استمارة على الأفراد المبحوثين، استرجعت (٤٩) استمارة منها أي نسبة الاستجابة بلغت (٩٨%)، والجدول ١ يوضح آلية توزيع الاستمارة على معامل الشركة وكما موضح في الجدول ١.

ويشير الجدول ٢ إلى خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة المبحوثة.

الجدول ٢
خصائص الافراد المبحوثين

توزيع الأفراد المبحوثين حسب الفئات العمرية									
٢١-٣٠		٣١-٤٠		٤١-٥٠		٥١-٦٠		٦١ فاكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	العدد
٥	١٠,٢	١٥	٣٠,٦	١٥	٣٠,٦	١٤	٢٨,٦	–	–
التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين									
إعدادية		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير دكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٨	١٦,٤	١٧	٣٤,٦	٢٢	٤٥	٣	٤	–	–
سنوات الخدمة في الشركة للأفراد المبحوثين									
١-٥		٦-١٠		١١-١٥		١٦-٢٠		٢١-٢٥		٢٦-٣٠		٣٠ فاكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢	٤	١٢	٢٤,٥	٧	١٤,٣	٥	١٠,٢	١١	٢٢,٤	٨	١٦,٤	٤	٨,٢
سنوات الخدمة في المركز الحالي													
١-٥		٦-١٠		١١-١٥		١٦-٢٠		٢١-٢٥		٢٦فاكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٢٠	٤٠,٨	١٦	٣٢,٦	٦	١٢,٤	٤	٨,٢	٢	٤	١	٢		
المركز الوظيفي الحالي للأفراد المبحوثين													
إدارة عليا		مدراء اقسام		مدراء شعب		موظفين							
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%						
١٠	٢٠,٤	١٨	٣٦,٨	٩	١٨,٤	١٢	٢٤,٥						
الجنس													
ذكر				انثى									
العدد	%			العدد	%								
٣٧	٧٥,٥			١٢	٢٤,٥								

المصدر: من إعداد الباحث بالإستفادة من البيانات الخاصة بإستمارة الاستبيان

الإطار النظري للبحث

أولاً : سلسلة القيمة

١ .مفهوم سلسلة القيمة

إن موارد المنظمة تتفاعل بعلاقات تبادلية مع بعضها البعض من أجل إيجاد سلسلة من الأنشطة تتميز بأنها ذات قيمة مضافة، كما إن هذه الأنشطة تجري على وفق سلسلة تسهم على نحو إيجابي في موقف المنظمة في السوق، ويطلق على هذه السلسلة باسم سلسلة القيمة (Slrniste,2011,19) ،إذ إن مفهوم سلسلة القيمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بـ (Porter) بوصفهِ أول من طور هذا المدخل بعدهِ مدخلاً يسهم في بناء الميزة التنافسية من خلال إعادة تصنيف أنشطة وموارد المنظمة بما يؤدي إلى إيجاد القيمة للزبون (Harrison & John, 1998, 47) والذي عرف فيما بعد بمفهوم سلسلة القيمة، اذ تستند الفكرة الاساسية لهذا المفهوم الى أساس الاعتقاد بأنها تمثل مجموعة من الأنشطة التي تتم في تصميم وانتاج المنتجات وتسويقها ونقلها، فضلاً عن تقديم الدعم اللازم لهذه العمليات (Masing,2003,6).

وبصدد تحديد مفهوم واضح وشامل لسلسة القيمة لابد من عرض آراء بعض المتخصصين في هذا المجال وعلى النحو الآتي: يرى (Dives *et al.*, 2002, 7) إن سلسلة القيمة تمثل الخطوات

المنظمة المطلوبة لإنتاج السلع أو الخدمات بغض النظر عن مكان أدائهم. ويشير (العاني، ٢٠٠٤، ٨) إلى أنها تعد أسلوباً من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المنظمة وإيجاد المزايا التنافسية فيها. ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده، إن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في إيجاد القيمة من خلال أنشطتها المختلفة عن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة، الكفاءة والفاعلية لها والرقابة عليها. وأوضح (سايغي، ٢٠٠٩، ٣٠) أن مفهوم سلسلة القيمة يتمحور بكونها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة بحيث يمكنها من خلال هذه الأنشطة من فهم الموارد الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المنظمة على منافسيها، أي إنها تقوم على أساس تجزئة المنظمة إلى أنشطة لغرض فهم سلوك الكلفة لديها ومصادرها المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (الكلفة الأقل، والتميز بالجودة) . ويرى (Janssen *et al.*, 2010, 50) بأن سلسلة القيمة تمثل مجموعة من أنشطة إيجاد القيمة المترابطة مع بعضها والتي تضطلع بها المنظمة أو مجموعة منظمات لتطوير وانتاج ونقل وخدمة المنتج أو الخدمة. في حين يشير (Kovalerskaya, 2011, 7) إلى أن سلسلة القيمة تمثل سلسلة من نشاطات المنظمة التي تعطي للمدراء رؤية واضحة داخل المنظمة، ويكمن التحليل الشامل لهذه الأنشطة من مساعدتهم (أي المدراء) على إيجاد المصادر التي تضيف قيمة إلى المنتج أو المساعدة على فهم كيفية تأثير كل نشاط من هذه الأنشطة في مصادرها (المالية، المادية، الخ). ووفقاً لـ (Kotler, 2002, 45) فإن سلسلة القيمة تمثل أداة لتحديد المداخل التي من شأنها زيادة القيمة للزبون. ويشير كل من (Thompson & Land, 2003, 132) إلى أن سلسلة القيمة تمثل جزءاً من مجموعة كبيرة من الأنشطة. إن المنظمة تمثل جزءاً من نظام واسع لإضافة القيمة، إذ إن القيمة تتضمن سلسلة القيمة للمجهز، وسلسلة القيمة للموزع، وسلسلة القيمة للزبون، فضلاً عن سلسلة القيمة للمنظمة . ويوضح كل من (MacMillian & Tampoe, 2000, 118) إن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة، وقياس مقدار الإضافة في القيمة والربح المتحقق لكل جزء من السلسلة، أو مقدار التحسينات في الكلف، ويؤكد مدخل سلسلة القيمة إسهام المنظمة كلها في تحقيق الميزة التنافسية. إذن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للزبون، وهذه العملية تتكون من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة (Hitt, 2001, 133). ويشير (Krajewski *et al.*, 2007, 9) إلى أن سلسلة القيمة تمثل سلسلة من العمليات المترابطة التي تقدم منتجاً أو خدمة تحقق رضا الزبون، وإن كل نشاط في هذه العملية ينبغي أن يضيف قيمة إلى الأنشطة السابقة، ويؤكد على إزالة الأنشطة والكلف التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة .وهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك ليوضح بأن سلسلة القيمة تمثل شكلاً خاصاً من سلسلة التجهيز، أي إن سلسلة القيمة بحسب هذا الرأي تركز على نحو خاص على التنسيق بين العناصر الفاعلة على إمتداد السلسلة في الأنشطة التي تشترك في إنتاج وتجهيز وتوزيع المنتجات وكيفية اتمام ذلك؟ ومن قبل من؟ (Hamphrey, 2005, 1)، إلاّ أن الفرق بينها وبين سلسلة التجهيز يكمن بكون أن سلسلة القيمة تتمحور حول كيفية إيجاد قيمة للمنتج والتي تعد قيمة مضافة للزبون، أما سلسلة التجهيز فتتمثل بعمليات نقل وتحويل المواد من المنتجين إلى المنافذ التوزيعية أو الزبائن أي تتمحور حول الخدمات الإمدادية (اللوجستية) وهو أمر يختلف عن مفهوم سلسلة القيمة الذي يركز على إيجاد القيمة المضافة (Baloyi, 2010, 70). والجدول ٣ يوضح الاختلاف بين سلسلة القيمة وسلسلة التجهيز .

الجدول ٣
نقاط الاختلاف بين سلسلتي القيمة والتجهيز

الخصائص	سلسلة القيمة	سلسلة التجهيز
الاتصالات	مكثفة	محددة
تركيز حول القيمة	قيمة /جودة	كلفة/سعر
نوع المنتج	منتجات مميزة	سلع أساسية
الهيكل التنظيمي	مرتبط	مستقل
الفلسفة المستندة اليها	تحقيق أمثلية متسلسلة	تحقيق أمثلية ذاتية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصدر:

Baloyi, Joshua Kenneth,2010, "An analysis of constraints facing smallholder farmers in the Agribusiness value chain: A case study of farmers in the Limpopo Province", Submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree Master (Agricultural Economics), University of Pretoria,p70.

اتساقا مع ما تقدم يرى الباحث إن سلسلة القيمة تمثل سلسلة من الانشطة والعمليات المتسلسلة والمترابطة التي تعمل على نحو متكامل من أجل اضافة قيمة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها، فضلاً عن مساعدة اصحاب القرار في المنظمات في البحث عن المصادر التي من شأنها تضيف قيمة إلى السلعة أو الخدمة، وبالتالي زيادة القيمة للزبون.

٢. أنشطة سلسلة القيمة

تناول العديد من الباحثين نشاطات سلسلة القيمة، إلاّ أن أغلب الكتّاب في هذا المجال قد أكدوا على أن الأنشطة الرئيسة والساندة التي اعتمدها (Porter) والذي قسم الأنشطة بدوره إلى أنشطة أساسية وأنشطة ساندة، ويقع تحت كل قسم من هذه الأنشطة مجموعة من الأنشطة الفرعية التي تعد بمثابة مرجع مهم في هذا الجانب. بشكل عام يمكن توضيح هذه الأنشطة من خلال الشكل ٢:



الشكل ٢
أنشطة سلسلة القيمة

Source: Porter. Michael. E,1998, "The competitive Advantage of nations", Macmillan press LTD , London , UK, p :45.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن أنشطة سلسلة القيمة تتمثل بشقيها الأساسي(الإمدادات الداخلية، العمليات،الإمدادات الخارجية،التسويق والمبيعات، والخدمة) والساند (البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التطور التقاني، والشراء)، والآتي شرح موجز لهذه الأنشطة: Ferguson *et al.*, (1993)، (Porter,1998)، (Dagman, 2004, 3-4)، (Thoa, 2006, 29-33) (Khoi, 2007, 9) (Thordarson, 2008)، (Johnson *et al.*, 2008)، (سايغي، ٢٠٠٩، ٣٣-٣٤)

أ. **الأنشطة الاساسية**: تشير هذه الأنشطة إلى الإيجاد الفعلي للمنتجات ونقلها وتحويلها (تسليمها) إلى الزبون، فضلاً عن توفير خدمات ما بعد البيع (Hinson, 2010, 325). بشكل عام يوجد خمس فئات من الأنشطة الأساسية المطلوبة في التنافس في أي قطاع، كما موضح في الشكل ٢، وكل فئة من هذه الفئات يمكن أن تقسم إلى مجموعة متميزة من الأنشطة تعتمد عليها أي صناعة في رسم استراتيجيتها (Thoa, 2006, 29) . وهذه الأنشطة الاساسية هي :

١. **الإمدادات الداخلية**: يطلق عليها أحيانا اللوجستيات الداخلية، ويقصد بها الأنشطة التي تشمل استلام المدخلات وخزنها وتوزيعها وصولاً إلى انتاج منتجات أو خدمات.
٢. **العمليات** : تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات المختلفة إلى منتجات نهائية أو خدمات من ضمنها التصميم التعبئة والتغليف والتجميع والاختبار، السيطرة على الجودة .. الخ من العمليات.
٣. **الإمدادات الخارجية**: يطلق عليها اللوجستيات الخارجية، ويقصد بها الأنشطة المتمثلة بجمع وتخزين وتوزيع المنتج (منتجات نهائية، منتجات نصف مصنّعة) أو الخدمة إلى الزبون، إذا كانت منتجات سوف تشمل أنشطة التخزين ومعالجة المواد، والنقل، وما إلى ذلك، أما في حالة الخدمات فهي تهتم أكثر في الترتيبات الخاصة لجلب الزبون لموقع الشركة الثابت لتقديم الخدمة له .
٤. **التسويق والمبيعات**: هي الأنشطة المعنية في تقديم السبل التي من شأنها أن تعزز إدراك الزبون تجاه المنتج أو الخدمة، وتدفعهم لشراء ذلك المنتج، قد تشمل الأنشطة الإعلان، إدارة المبيعات، والبيع، اختيار منافذ التوزيع.
٥. **الخدمة**: وهي الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز أو المحافظة على قيمة المنتج أو الخدمة، وتقديم خدمات ما بعد البيع مثل التركيب والتدريب، والصيانة،... الخ من الأنشطة.

ب. **الأنشطة الساندة**: هذه الأنشطة تساعد على دعم وتحسين وتعزيز فعالية وكفاءة الأنشطة الأساسية (Dagman, 2004, 4)، ويمكن تقسيم الأنشطة الساندة إلى أربع فئات:

١. **البنى التحتية للمنظمة**: يطلق عليها أحياناً البنى الارتكازية، فهي تتضمن نظام من التخطيط والإدارة المالية، المعلومات، ضبط الجودة، الهيكل والاجراءات، هذه البنى تكون بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمة لأداء أنشطة سلسلة القيمة الاساسية
٢. **إدارة الموارد البشرية**: إن الأفراد العاملين في المنظمة يمثلون المورد الحيوي والمكلف لها، فالمنظمة تتعهد بإدارة عملية الاختبار والتوظيف والتدريب والتطوير الخاص بأفراد المنظمة والحوافز والمكافئات. فإدارة الموارد البشرية في سلسلة القيمة تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالاختيار، التوظيف، الترقية، الحوافز، تقويم الاداء، وكل نشاط فحص الموارد البشرية وبالتالي سوف تتغلغل عبر السلسلة ككل.
٣. **التطوير التقاني** : تعد التقانة من المصادر المهمة للميزة التنافسية، وبالتالي فإن المنظمة بحاجة إلى الابداع والابتكار من أجل خفض الكلف وحماية واستدامة المزايا التنافسية. إن التطوير التقاني يشمل مجموعة من الأنشطة التي تتمثل بتصميم المنتج، تحسين أداء الأنشطة المختلفة لأنشطة سلسلة القيمة، المعرفة الفنية والاجراءات والمدخلات التقانية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة يمكن تجميع هذه الأنشطة على نطاق واسع من أجل تحسين جودة المنتج.
٤. **الشراء**: الشراء كوظيفة يمثل مجموعة من الأنشطة، التي تعنى بتوفير الاحتياجات المادية للمنظمة بالكفاءة المطلوبة وباختلاف أنواعها مع ضمان تدفقها إلى مواقع الإنتاج والتشغيل بالكمية التي تحتاجها، وفي الوقت المناسب وبما يتناسب مع المواصفات المطلوبة وبأقل

تكلفة ممكنة ومن مصدر التوريد المناسب (عمر اغا، ٢٠١٠، ٢٩)، والشراء في سلسلة القيمة يمثل الأنشطة المرتبطة بشراء المدخلات التي تدخل في سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة.

ثانياً-التحسين المستمر لجودة المنتجات

١.مفهوم التحسين المستمر للجودة

إن فلسفة التحسين المستمر تستند إلى النزوع الدائم نحو الأفضل، ويعد التحسين توأماً يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغير لكونه الثابت الوحيد في الحياة، من هنا يمكن النظر للتحسين كمرحلة لا نهاية معلومة لها بالنسبة للمنظمات التي تسعى للتنافس والتربع على عرش السوق (البرواري وسفاع، ٢٠٠٨، ١٣٧)، في هذا الجانب فقد يصف (Imai Masaaki) وهو الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر ومدير معهد التحسين هذا المفهوم على أنه سر نجاح اليابان في التنافس، إذ يتضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر، وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء(الجبوري، ٢٠٠٨، ٢٤٥). أما المصطلح الياباني (Kaizen) فهو يتكون من مقطعين الأول (Kai) ويعني التغيير، والثاني (Zen) ويعني على نحو الأفضل، بمعنى التغيير نحو الأفضل، والأفضل هنا عبارة عن تغيير مستمر في الحياة الشخصية، والاجتماعية، والعملية على نحو بسيط للتخلص من الكلف غير الضرورية والمخلفات. فقد تعد فلسفة التحسين المستمر أقوى مرشد للتغيير في المنظمات إن أرادت الاستمرار والنمو، فقد أكد على هذا جوزيف جوران (وهو أحد رواد الجودة) بإفتراضه أنه يمكن للمنظمة أن تحسن من جودة المنتج أو الخدمة في حال تبنّيها الفلسفة الإدارية للتحسين المستمر مع توفير الدعم اللازم في المنظمة (Longenecker & Scazzero, 1996, 55). فالتحسين المستمر بوصفهِ مفهوماً يتضمن إجراء تغييرات فاعلة في مواقف واتجاهات المنظمة (Cheng *et al.*,1996, 8). ونظراً لأهمية هذا المفهوم فقد اجتهد الباحثون في هذا المجال بإعطاء مفهوم واسع وشامل للتحسين المستمر، وفيما يأتي عرض موجز لهذه الآراء ممن حظي الباحث بالاطلاع على كتاباتهم وعلى النحو الآتي :

يشير (Sabater *et al*, 2012, 100) بأنه يمكن تعريف التحسين المستمر بالاستناد إلى دورة (Deming) في التحسين، فقد يرى بأن التحسين المستمر يمثل العملية المنظمة والمخططة والممنهجة، وفي ضوء دورة (Deming) فان التحسين المستمر يمر بأربع مراحل هي:

١. تقييم الوضع الحالي والحصول على البيانات والمعلومات الكافية لاقتراحات التحسين .
٢. تنفيذ المقترحات المختارة .
٣. التحقق من أن المقترحات منفذة على نحو صحيح والتحقق من النتائج المتوقعة .
٤. تنفيذ وتوحيد المقترحات مع أية تعديلات ضرورية .

ويرى (Evans, 1997, 445) بأن التحسين المستمر يمثل أسلوباً للحياة يمكن إخضاع جميع الأنشطة المتعلقة بالشركة إليه كالكلفة والتسليم والجدولة والمهارات وعلاقات العمل التي تعزز مكانة الشركة وقيمتها بين المنافسين في السوق. وأوضح (Daives *et al*, 2003) بأنه الإضافات التدريجية وتشمل (مدخلات- العمليات- المخرجات) وتمتد إلى الخدمات المقدمة للزبائن والأخذ بمقترحاتهم وشكواهم . وذكر (Krajewski & Ritzman, 2005, 201) أن التحسين المستمر يتضمن مقارنات مرجعية للممارسات المتفوقة وإنشاء إحساس بملكية العامل في العملية، ويمكن أن يكون التركيز منصباً على تخفيض الوقت المطلوب لمعالجة الطلبات وتقليل التالف في العمليات، كما ويتضمن حل المشكلات مع الزبائن والمجهزين. وأضاف (آل ثاني، ٢٠٠٨، ١٤٥) أن التحسين المستمر يشمل تحسين المباني، التجهيزات، المواد، طرائق العمل، أداء وسلوكيات العاملين، ثم إن كون بعض أو كل ذلك سليماً لا يعني أنه غير قابل للتحسين، بل إن التحسين وارد وممكن من آن

إلى آخر طالما تحفل البيئة بمتغيرات تكنولوجية وثقافية وسياسية واقتصادية وتشريعية، وتتغير رغبات الزبائن وتتوالى تحسينات يدخلها المنافسون .**مما سبق يمكن إعطاء تعريف إجرائي** لمفهوم التحسين المستمر بعدهِ فلسفة إدارية تشمل كافة جوانب المنظمة وتركز على التطوير والتحسين المستمر لكافة عملياتها وأنشطتها، وتستند بذلك على البحث عن الطرائق والاساليب الجديدة للقيام بعمليات التحسين المستمر من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة عن طريق قبول اقتراحاتهم وآرائهم بشان العمل.

٢.أهداف التحسين المستمر للجودة

إن التحسين المستمر يمثل المدخل أو البرنامج الذي يسعى بإستمرار إلى تحسين جميع العمليات من خلال تحسين مستوى الجودة، التسليم، تخفيض المهل الزمنية، تحسين الإنتاجية، رضا الزبون، التكلفة، والمعيب (Nazaruk, 2011, 211). وفي مجال أهداف التحسين المستمر يؤكد (الفضل والطائي، ٢٠٠٥، ٣٥٦-٣٥٧) أن من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة من دون حدوث إختلافات في تلك النتائج. ويتوسع (جودة، ٢٠٠٩، ١٨١) ليشير إلى أن هدف عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية للشركة، بالرغم من أن الإتقان الكامل هو صعب المنال، ولكن يجب السعي للوصول إليه .أما أهم الأهداف الشائعة للتحسين المستمر فهي: (PHCC, 1996, 5) و(بيداويد، ٢٠٠٨، ٥٩-٦١) و (النعيمي، ٢٠١٠، ٥٩-٦٦)

١. خفض الكلف .
٢. رضا الزبون .
٣. تحسين الجودة .

مما تم عرضه في الجانب النظري تتبين لنا أهمية موضوعي البحث المتمثل بأنشطة سلسلة القيمة والتحسين المستمر، فبالنسبة لسلسلة القيمة فقد تبين من خلال آراء الباحثين والمختصين في هذا المجال أن المفهوم يمثل مجموعة من الانشطة المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض هدفها اضافة قيمة للمنتج المقدم للزبون، وهذه الانشطة تمتلكها الشركات، ولكن قد يعمل كل نشاط بمعزل عن الأنشطة الأخرى أو بطريقة لا تحقق التكامل، وبالتالي سوف تفقد خاصية الترابط فيما بينها وقد لا تستطيع أن تضيف قيمة للمنتج، أما بالنسبة لمفهوم التحسين المستمر فقد بينت ادبيات هذا الموضوع بأنه عبارة عن فلسفة تطوير وتحسين ما هو قائم وغرس روح التحسين في كل ما موجود في الشركة من عمليات وأساليب وإجراءات وإجراء تغييرات في مواقف الشركة واتجاهاتها نحو الأحسن. فلا بد لنا من أن نوظف فلسفة التحسين المستمر على نحو فاعل في تطبيق مفهوم سلسلة القيمة عن طريق إجراء تغييرات جذرية و تحسينات مستمرة على أنشطتها بهدف تطويرها وجعلها بالشكل الذي يحقق الهدف المرجو منها.

الإطار العملي للبحث

اولاً- اختبار أنموذج البحث وفرضياته

أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى معمل الالبسة الولادية.

يشير الجدول ٤ إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أنشطة سلسلة القيمة مجتمعة وأهداف التحسين المستمر، إذ بلغ المؤشر الكلي لمُعامل الارتباط (*0.783) وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد اهتمام الشركة بأنشطة سلسلة القيمة بشقيها الاساسية والساندة انعكس ذلك على تحقيق أهداف التحسين المستمر .

الجدول ٤
نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى معمل الالبسة الولادية

المتغير المعتمد / المتغير المستقل		أهداف التحسين المستمر
أنشطة سلسلة القيمة		
الأنشطة الاساسية	الإمدادات الداخلية	*٠.٥٤٨
	العمليات	*٠.٦٧١
	الإمدادات الخارجية	*٠.٦٠٨
	التسويق والمبيعات	*٠.٥٢٢
	الخدمة	٠.٤٠٧ n.s
الأنشطة الداعمة	البنى التحتية	*٠.٦١٠
	إدارة الموارد البشرية	*٠.٧١٤
	التطور التقاني	*٠.٦٨٣
	الشراء	*٠.٨٠٣
المؤشر الكلي		*٠.٧٨٣

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة P≤٠.٠٥ N=24
n.s = not significant

ولغرض توضيح علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر على مستوى معمل الالبسة الولادية نستعرضها على النحو الآتي:

١. **علاقة الارتباط بين الأنشطة الاساسية لسلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر:** يبين الجدول ٤ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين الأنشطة الاساسية لسلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر باستثناء نشاط الخدمة الذي أوضحت قيمة الارتباط عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بينه وبين أهداف التحسين المستمر، وهذا ما أفرزته نتائج التحليل الاحصائي، اذ بلغت قيمة مُعامل ارتباط الأنشطة الرئيسة بأهداف التحسين المستمر على التوالي (٠.٥٤٨*) (٠.٦٧١*) (٠.٦٠٨*) (٠.٥٢٢*) (٠.٤٠٧)عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

٢. **علاقة الارتباط بين الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر** : يبين الجدول ٤ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين جميع الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر، وهذا ما أفرزته نتائج التحليل الاحصائي، إذ بلغت قيمة مُعامل ارتباط الأنشطة الرئيسة بأهداف التحسين المستمر على التوالي التوالي (٠.٦١٠*) (٠.٧١٤*) (٠.٦٨٣*) (٠.٨٠٣*) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وبذلك تحققت الفرضية الأولى على مستوى معمل الالبسة الولادية.

أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى معمل الغزل والنسيج

يشير الجدول ٥ إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أنشطة سلسلة القيمة مجتمعة وأهداف التحسين المستمر، إذ بلغ المؤشر الكلي لمُعامل الارتباط (٠.٨٤٨*) وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين إذ تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد اهتمام الشركة بأنشطة سلسلة القيمة بشقيها الاساسية و الساندة انعكس ذلك على تحقيق اهداف التحسين المستمر .

الجدول ٥

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى معمل الغزل والنسيج

المتغير المعتمد / المتغير المستقل		أهداف التحسين المستمر
أنشطة سلسلة القيمة		
الأنشطة الأساسية	الإمدادات الداخلية	*٠.٧٤٩
	العمليات	*٠.٦٣٧
	الإمدادات الخارجية	(n.s)٠.٤٩٥
	التسويق والمبيعات	*٠.٧٠٧
	الخدمة	*٠.٦٩١
الأنشطة الداعمة	البنى التحتية	*٠.٦١٤
	إدارة الموارد البشرية	*٠.٩٠٩
	التطور التقاني	*٠.٧٣١
	الشراء	*٠.٧٥٣
المؤشر الكلي		*٠.٨٤٨

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

N=25 P≤٠.٠٥

n.s = not significant

ولغرض توضيح علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر على مستوى معمل الغزل والنسيج من خلال ما يأتي:

١. **علاقة الارتباط بين الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر**: يبين الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر ما عدا نشاط الإمدادات الخارجية، وهذا ما أوضحته قيمة مُعامل الارتباط بين نشاط الإمدادات الخارجية وأهداف التحسين المستمر، إذ بلغت (٠.٤٩٥) وهي علاقة ارتباط غير معنوية، أما بالنسبة للأنشطة الأخرى فبلغت قيمة الارتباط على التوالي (٠.٧٤٩*) (٠.٩٣٧*) (٠.٧٠٧*) (٠.٦٩١*) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،

٢. **علاقة الارتباط بين الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر** : يبين الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين جميع الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر، وهذا ما أفرزته نتائج التحليل الاحصائي، اذ بلغت قيمة مُعامل ارتباط الأنشطة الرئيسة بأهداف التحسين المستمر على التوالي (٠.٦١٤*) (٠.٩٠٩*) (٠.٧٣١*) (٠.٧٥٣*) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وبذلك تحققت الفرضية الأولى على مستوى معمل الغزل والنسيج.

ب. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث على مستوى معمل الألبسة الولادية

تشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة لأنشطة سلسلة القيمة مجتمعة في أهداف التحسين المستمر على مستوى معمل الالبسة الولادية، وكما موضحة في الجدول ٦ وعلى النحو الآتي :

الجدول ٦

نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث على مستوى معمل الألبسة الولادية

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	أنشطة سلسلة القيمة		R2	F	
	B0	B1		المحسوبة	الجدولية
أهداف التحسين المستمر	٠.٦٣٩	٠.٧٨٣ (*٥.٩١٢)	٠.٦١٤	٣٤.٩٥٢	٢.٦٠٢٧

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة D. F = (1 ,٢٢) N=٢٤ * P<0.05

يوضح الجدول ٦ والخاص بنتائج تحليل الانحدار على مستوى معمل الالبسة الولادية وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة لأنشطة سلسلة القيمة مجتمعة بوصفها متغيرات مستقلة في أهداف التحسين المستمر بوصفها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٤.٩٥٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٦٢٠٧) عند درجتي حرية (1.٢٢) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.614) وهذا يعني أن (61.4%) من الاختلافات المفسرة في أهداف التحسين المستمر تعود إلى تأثير أنشطة سلسلة القيمة مجتمعة، والباقي يعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً . ومن متابعة معامل (B1) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (*٥.٩١٢) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧١١) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.22) . أما عن علاقات التأثير التفصيلية التي يعرضها الجدولان (٧) و (٨) ويبين تأثير أنشطة سلسلة القيمة على نحو منفرد في أهداف التحسين المستمر وكما يأتي:

الجدول ٧

نتائج علاقات تأثير الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة في أهداف التحسين المستمر على مستوى معمل الألبسة الولادية

متغيرات مستقلة / المتغير المعتمد	B_0	الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة					R2	F	
		الإمدادات الداخلية B_1	العمليات B_2	الإمدادات الخارجية B_3	التسويق والمبيعات B_4	الخدمة B_5		المحسوبة	الجدولية
أهداف التحسين المستمر	٠,٦٣٩	٠,٥٤٨ (*٣,٠٧٥)	٠,٦٧١ (٤,٢٤٨*)	٠,٦٠٨ (*٣,٥٨٨)	٠,٥٥٢ (٣,١٠٤*)	٠,٤٠٧ (*٢,٠٨٩)	٠,٦١٤	٣٤,٩٥٢	٢,٦٠٢٧

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة D. F = (٤ ,١٩) N=٢٤ * P<0.05

يوضح الجدول ٧ والخاص بنتائج تحليل الانحدار على مستوى معمل الالبسة الولادية وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة للأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة بوصفها متغيرات مستقلة في اهداف التحسين المستمر بعدِّها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٤.٩٥٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٦٠٢٧) عند درجتي حرية (٥.١٨) وبمستوى معنوية (0.05). ومن متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى نشاط تأثيراً في أهداف التحسين المستمر كان نشاط العمليات أولاً ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٤.٢٤٨) وهي قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧١١) عند درجتي حرية (٥.18) ومستوى معنوية (0.05). في حين حل نشاط الإمدادات الخارجية ثانياً بمقدار (٣.٥٨٨) لقيمة (t) المحسوبة وهي

أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧١١) عند درجتي حرية (٥.١٨) ومستوى معنوية (٠.٠٥) . وحل أخيراً نشاط الخدمة من حيث التأثير في أهداف التحسين المستمر ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢.٠٨٩) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (١.٧١١) عند درجتي حرية (٥.١٨) ومستوى معنوية (٠.٠٥) .

الجدول ٨

نتائج علاقات تأثير الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في أهداف التحسين المستمر على مستوى معمل الألبسة الولادية

متغيرات مستقلة / المتغير المعتمد	B0	الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة				R2	F	
		البنى التحتية	إدارة الموارد البشرية	التطور التقاني	الشراء		المحسوبة	الجدولية
		B_1	B_2	B_3	B_4			
أهداف التحسين المستمر	٠.٦٣٩	٠.٦١٠ (*٣.٦٠٩)	٠.٧١٤ (*٤.٧٨٣)	٠.٦٨٣ (*٤.٧٨٣)	٠.٨٠٣ (*٦.٣٢٦)	٠.٦١٤	٣٤.٩٥٢	٢.٦٠٢٧

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة D. F = (٤ ,١٩) N=٢٤ * P< 0.05

يوضح الجدول ٨ والخاص بنتائج تحليل الانحدار على مستوى معمل الالبسة الولادية وجود تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة بوصفها متغيرات مستقلة في أهداف التحسين المستمر بعدِّها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٤.٩٥٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٦٠٢٧) عند درجتي حرية (٤.١٩) وبمستوى معنوية (0.05). ومن خلال متابعة معامل (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى نشاط تأثيراً في أهداف التحسين المستمر كان نشاط الشراء أولاً، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا النشاط (٦.٣٢٦) وهي قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧١١) عند درجتي حرية (4.19) ومستوى معنوية (0.05). في حين جاء نشاط إدارة الموارد البشرية ثانياً بمقدار (٤.٧٨٣) لقيمة (t) المحسوبة وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧١١) عند درجتي حرية (٤.١٩) ومستوى معنوية (٠.٠٥) . وحل أخيراً نشاط البنية التحتية للمنظمة من حيث التأثير في أهداف التحسين المستمر، وهذا ما عكسته قيمة (t) البالغة (٣.٦٠٩) وهي معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧١١)عند درجتي حرية (٤.١٩) ومستوى معنوية (٠.٠٥). وتتفق* هذه النتائج مع الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث إلى معمل الالبسة الولادية، والتي تمثلت بامتلاك إدارة المعمل البنى التحتية التي أسهمت في إغناء عمليات التحسين المستمر، حيث عملت إدارة معمل الالبسة الولادية على اقتناء الآلات والمعدات الحديثة في مجال عملها، فضلاً عن قيام المعمل بإنشاء قاعات جديدة واهتمامها بعمليات ترتيبها وتنظيمها، كما تتبع إدارة المعمل نظاماً جديداً في عمليات التسويق والمبيعات، وذلك من خلال ارتباطها بعقود عمل مع مؤسسات وشركات الدولة في القطاعين العام والخاص . وبذلك تحققت الفرضية الثانية على مستوى معمل الالبسة الولادية.

* **المصدر**: مقابلات اجراها الباحث مع مدير التخطيط في معمل الالبسة الولادية بتاريخ ٢٠١٣/٢/٢٧

ت. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث على مستوى معمل الغزل والنسيج

تشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة لأنشطة سلسلة القيمة مجتمعة في أهداف التحسين المستمر على مستوى معمل الغزل والنسيج، وكما موضحة في الجدول ٩ وعلى النحو الاتي:

الجدول ٩

نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث على مستوى معمل الغزل والنسيج

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	أنشطة سلسلة القيمة		R2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
أهداف التحسين المستمر	٠.٨٤٨	١.٠٩٥ (٧.٥٠٣)	٠.٧١٩	٥٦.٢٩٩	٢.٦٠٣٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة D. F = (١ ,٢٣) N=٢٥ * P<0.05

يوضح الجدول ٩ والخاص بنتائج تحليل الانحدار على مستوى معمل الغزل والنسيج بوجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة لأنشطة سلسلة القيمة مجتمعة بوصفها متغيرات مستقلة في أهداف التحسين المستمر بعدّها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٦.٢٩٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٦٠٣٠) عند درجتي حرية (١.٢٣) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغ معامل التحديد (R^2) (٠.٧١٩) وهذا يعني أن (٧١.٩%) من الاختلافات المفسرة في أهداف التحسين المستمر تعود إلى تأثير أنشطة سلسلة القيمة مجتمعة، والباقي يعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B_1) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (٧.٥٠٣) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧٠٨) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (١.٢٣). أما عن علاقات التأثير التفصيلية فيعرضها الجدولان (١٠) و (١١) ويتبين تأثير أنشطة سلسلة القيمة بشكل منفرد في أهداف التحسين المستمر على مستوى معمل الغزل والنسيج وكما يأتي:

الجدول ١٠

نتائج علاقات تأثير الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة في أهداف التحسين المستمر على مستوى معمل الغزل والنسيج

متغيرات مستقلة / المتغير المعتمد	B0	الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة					R2	F	
		الإمدادات الداخلية	العمليات	الإمدادات الخارجية	التسويق والمبيعات	الخدمة		المحسوبة	الجدولية
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5			
أهداف التحسين المستمر	٠,٨٤٨	٠,٧٤٥ (٥,٢٩٦)	٠,٦٣٧ (٣,٨٧٣)	٠,٤٩٥ (٢,٦٧٣)	٠,٧٠٧ (٤,٦٩٥)	٠,٦٩١ (٤,٤٨٦)	٠,٧١٩	٥٦,٢٩٩	٢,٦٠٣٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة D. F = (٥ ,١٩) N=٢٥ * P<0.05

يوضح الجدول ١٠ والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة للأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة بوصفها متغيرات مستقلة في أهداف التحسين المستمر بعدِّها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٦.٢٩٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٦٠٣٠) عند درجتي حرية (٥.١٩) وبمستوى معنوية (0.05) . ومن خلال متابعة معامل (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى نشاط تأثيراً في أهداف التحسين المستمر كان نشاط الإمدادات الداخلية أولاً، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا النشاط (٥.٢٩٦) وهي قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧٠٨) عند درجتي حرية (5.19) ومستوى معنوية (0.05). في حين جاء نشاط التسويق والمبيعات ثانياً بمقدار (٤.٦٩٥) لقيمة (t) المحسوبة وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧٠٨) عند درجتي حرية (٥.١٩) ومستوى معنوية (٠.٠٥) . وحل أخيراً الإمدادات الخارجية من حيث التأثير في أهداف التحسين المستمر، وهذا ما عكسته قيمة (t) البالغة (٢.٦٧٣) وهي معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧٠٨)عند درجتي حرية (٥.١٩) ومستوى معنوية (٠.٠٥) .

الجدول ١١

نتائج علاقات تأثير الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في أهداف التحسين المستمر على مستوى معمل الغزل والنسيج

متغيرات مستقلة / المتغير المعتمد	B_0	الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة				R^2	F	
		البنى التحتية	إدارة الموارد البشرية	التطور التقاني	الشراء		المحسوبة	الجدولية
		B_1	B_2	B_3	B_4			
أهداف التحسين المستمر	٠,٨٤٨	٠,٦١٤ (٣,٦٤٩)	٠,٩٠٩ (١٠,٢٥٤)	٠,٧٣١ (٥,٠٢٣)	٠,٧٥٣ (٥,٦٣٠)	٠,٧١٩	٥٦,٢٩٩	٢,٦٠٣٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة D. F = (٤ ,٢٠) N=٢٥ * P<0.05

يوضح الجدول ١١ والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة للأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة بوصفها متغيرات مستقلة في أهداف التحسين المستمر بعدِّها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٦.٢٩٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٦٠٣٠) عند درجتي حرية (٤.٢٠) وبمستوى معنوية (0.05) . ومن خلال متابعة معامل (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى نشاط تأثيراً في أهداف التحسين المستمر كان نشاط إدارة الموارد البشرية أولاً، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا النشاط (١٠.٢٥٤) وهي قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧٠٨) عند درجتي حرية (4.20) ومستوى معنوية (0.05). في حين جاء نشاط الشراء ثانياً من حيث التأثير في أهداف التحسين المستمر بمقدار (٥.٦٣٠) لقيمة (t) المحسوبة وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧٠٨) عند درجتي حرية (٤.٢٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) . وحل أخيراً نشاط البنى التحتية من حيث التأثير في أهداف التحسين المستمر، وهذا ما عكسته قيمة (t) البالغة (٣.٦٤٩) وهي معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧٠٨)عند درجتي حرية (٤.٢٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) .وتتفق* هذه النتائج مع المشاهدات التي قام بها الباحث إلى معمل الغزل والنسيج والتي وثق فيها قيام المعمل المبحوث باتباع آليات مناسبة في عمليات شراء

المصدر: مقابلات أجراها الباحث مع مدير التخطيط في معمل الغزل والنسيج بتاريخ ٢٠١٣/٣/٤

القطن وفي عمليات تخزينه، وذلك من خلال تجزئة القطن بحسب الرتب في المخازن، فضلاً عن امتلاك المعمل موارد بشرية ذات خبرات عالية الامر الذي سيسهم في تحقيق أهداف التحسين المستمر في المعمل . وبذلك تحققت الفرضية الثانية على مستوى معمل الغزل والنسيج.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً-الاستنتاجات

١. إن مفهوم سلسلة القيمة يمثل إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة، فضلاً عن معرفة مقدار الإضافة في القيمة والأرباح الناتجة عن تطبيق كل نشاط من انشطتها، كما أنها تمثل سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض تعمل على تحويل المدخلات من خلال عمليات معينة إلى مخرجات تتمثل بالسلع والخدمات ولكن بإضافة قيمة جديدة.

٢. إن فلسفة التحسين المستمر تؤدي إلى تعزيز دور الشركة المبحوثة في مواكبة التطورات التقانية الحاصلة في المجالات الإدارية على النحو الذي يسهم في تحقيق أهدافها في البقاء والاستقرار والنمو .

٣. استنتج الباحث بأن معمل الالبسة الولادية لا يمتلك الامكانيات الكافية بتقديم مستوى خدمات جيدة للزبائن، ويمكن أن يعزو ذلك إلى وجود منافسة شديدة من قبل الشركات العالمية المصدرة للعراق، وهذا ما اكدته نتائج التحليل الاحصائي، إذ يلاحظ أن نشاط الخدمة قد احتل أقل نسبة اهتمام من قبل الأفراد في معمل الألبسة الولادية .

٤. إن معمل الألبسة الولادية يهتم بعقود عمل مع مؤسسات الدولة المختلفة مثل الدفاع والداخلية والكهرباء والصحة والمجاري، مما يتطلب منه توفير نشاط إمدادات خارجية جيدة بهدف المحافظة على هذه الفئة المستهدفة من الزبائن لاسيما وأنه غير قادر على كسب زبائن جدد، وهذا ماتم تاكيده من خلال مؤشرات التحليل الاحصائي التي أوضحت بأن نشاط الامدادات الخارجية قد حصل على درجة عالية من الاهتمام من قبل المعمل.

٥. تحتاج إدارة معمل الألبسة الولادية إلى تطوير البنى التحتية التي تمتلكها، وذلك لأنها متقادمة بعض الشي ولا تواكب ما هو جديد ومتطور في مجال الصناعة، وهذا ما افرزته نتائج التحليل التي أوضحت بأن نشاط البنى التحتية قد حصل على اهتمام أقل من باقي الانشطة.

٦. إن نشاطي الشراء وادارة الموارد البشرية قد حصلا على أعلى درجة من الاهتمام من قبل الأفراد في معمل الألبسة الولادية، وتفسير هذا الاستنتاج بأن المعمل يمتلك كادر إداري وفني على درجة عالية من الخبرات والمهارات نظراً لاهتمامه بآليات التعيين والتوظيف والترفيع على أساس الخبرة والمهارة، وفيما يخص نشاط الشراء فإن المعمل يمتلك قسم مشتريات فاعل يعمل على توفير مواد أولية للمعمل بالكلفة والجودة والوقت المناسبين من خلال التعامل مع موردين يتمتعون بالكفاءة والخبرة في هذا المجال.

٧. استنتج الباحث بأن معمل الغزل والنسيج لا يمتلك نظام إمداد خارجي فاعل والمتمثل بتوفير شبكات نقل لنقل المنتج إلى مراكز البيع المباشر والزبائن ويعود السبب في ذلك إلى أن مخرجات معمل الغزل والنسيج تمثل مدخلات لمعمل الألبسة الجاهزة، وهذا ما اكدته نتائج التحليل التي أوضحت بأن نشاط الإمدادات الخارجية كان قد نال قدراً قليلاً من اهتمام إدارة المعمل في هذا الجانب .

٨. إن معمل الغزل والنسيج شأنه شأن معمل الالبسة الولادية يعاني من بنى تحتية قديمة جداً تحتاج الى تطوير وتحديث على نحو كبير من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الصناعة، إذ أكدت نتائج التحليل أن نشاط البنى التحتية قد احتل اهتمام أقل من باقي الأنشطة .

٩. تحقق فرضيات البحث الخاصة بعلاقات الارتباط والتاثير على مستوى الشركة المبحوثة، فقد تبين وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أنشطة سلسلة القيمة مجتمعة ومتفرقة (باستثناء نشاط الخدمة في معمل الالبسة الولادية، ونشاط الامدادات الخارجية في معمل النسيج) وتحقيق أهداف التحسين المستمر على مستوى كلا المعملين قيد البحث، فضلاً عن وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة لأنشطة سلسلة القيمة مجتمعة ومتفرقة في أهداف التحسين المستمر على مستوى المعملين قيد البحث .

ثانياً- المقترحات

١. يقترح الباحث على إدارة الشركة المبحوثة العمل على تطوير البنى التحتية لكلا المعملين والمتمثلة بـ (انشاء مبانٍ جديدة، تطوير المباني القائمة، تبنّي نظم تخطيط، تطوير الهيكل التنظيمي، ضبط الجودة، تقانة المعلومات، وغير ذلك) من أجل مواكبة التطورات الحاصة في عالم الصناعة اليوم وبشكل يمكنها من تبني مفاهيم جديدة قد تعينها على المنافسة والاستمرار في السوق .

٢. يقترح الباحث على إدارة معمل الالبسة توجيه اكبر قدر من جهدها المبذول في مجال خدمة الزبائن والمتمثلة بـ (سماع آرائهم واقتراحاتهم فيما يخص المنتجات التي يقدمها المعمل لاسيما المنتجات المخطط طرحها الى الاسواق، تبنّي اساليب خدمة جديدة مثلاً إقامة معارض لمنتجات المعمل بمناطق مختلفة في عموم المحافظة وعلى مدار السنة الغرض منها توفير منتجات المعمل للزبون في أي مكان كان) ولما لهذا النشاط من دور كبير في تحقيق رضاهم وبالتالي يعد جزءاً مهماً من أنشطة سلسلة القيمة الأساسية التي يتم التعويل عليها على نحو كبير في تطبيق أنموذج سلسلة القيمة.

٣. على إدارة معمل الغزل والنسيج الاهتمام بنشاط الامدادت الخارجية (فيما يتعلق بتوفير شبكات نقل لنقل المنتج، فضلاً عن إمكانية زيادة المنافذ التوزيعية في عموم المحافظة)، لما له من تأثير كبير في تطوير أواصر التواصل بين الزبون والمعمل، فضلاً عن أنها تعد جزءاً من عملية التطوير والتحسين المستمر للمعمل، وبالتالي نجاح تبني فلسفة التحسين المستمر.

٤. تعزيز وترسيخ فلسفة التحسين المستمر لدى الأفراد العاملين في معمليّ الشركة عن طريق نشر ثقافة التحسين المستمر وجعلها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الفرد العامل داخل الشركة المبحوثة.

٥. يقترح الباحث على إدارة الشركة تفعيل البرامج التدريبية والتطويرية، الغاية منها نشر المعارف والمهارات والمعلومات والخبرات التي تخص أنشطة سلسلة القيمة والعمل على تبنيها بشكل يحقق الغاية المرجوة منها.

٦. يجب على إدارة الشركة المبحوثة أن تعتمد على مجهزين كفء يتمتعون بالثقة والمصداقية والالتزام تجاه توريد المواد الاولية التي تحتاجها معامل الشركة بالجودة والكلفة المناسبتين والوقت المحدد.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. البرواري، نزار عبد المجيد و بن سفاع، علي منصور محمد، ٢٠٠٨، "تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية"، مجلة العلوم الادارية والإقتصادية، العدد (١)، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

٢. بيداويد، ابتسام اسماعيل حنا، ٢٠٠٨، " دور مكونات نظام كلف الجودة في تحقيق أهداف التحسين المستمر/ دراسة استطلاعية في منظمات القطاع العام في محافظة نينوى."، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، موصل، العراق .
٣. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، ٢٠٠٨، " نظم إدارة الجودة "، ط١، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق .
٤. جودة، محفوظ احمد، ٢٠٠٩، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
٥. سايغي، فيصل، ٢٠٠٩، "انظمة المعلومات :استخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المنظمة دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة لحاج لخضر - باتنة -، الجزائر .
٦. العاني، علي فائق جميل، ٢٠٠٤، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. عمر آغا، احمد عوني احمد حسن، ٢٠١٠، " دور أنشطة اللوجستك في تعزيز المزايا التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، موصل، العراق .
٨. الموسوي، سنان كاظم وعلي، مؤيد حسن، ٢٠٠٨، " مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد) "، مجلة آداب الكوفة، العدد ١، جامعة الكوفة، كربلاء، العراق.
٩. النعيمي، لمياء محمد غزال علي، ٢٠١٠، " تطبيق حلقات الجودة وفق فلسفة التحسين المستمر "، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، موصل، العراق .

ثانياً- المصادر باللغة الاجنبية

1. Baloyi, Joshua Kenneth,2010, "An analysis of constraints facing smallholder farmers in the Agribusiness value chain: A case study of farmers in the Limpopo Province", Submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree Master (Agricultural Economics), University of Pretoria
2. Chenge T.C.E & Podolsky s. &Jarvis P., 1996, "Just - in - Time Manufacturing an Introduction", 2nd.ed., Chapman & Hall, London.
3. Dagman.Karl-Henrik,2004, "Intermediaries handling disintermediation due to the changing business environment of e-commerce a case study of incoming operators in the visiting/resort industry ", Submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree Master science programme in business and economics, lulea university of technology .
4. Daives, M. Mark, Aquilano, J. Nicholas & Chase, B. Richard, 2003, Fundamentals of Operations Management, 4th ed., McGraw-Hill, Irwin, New York, Inc.
5. Evans, James R., 1997, "production / operations management: quality performance & value", 5thed.,west publishing, New York, USA.
6. Ferguson, P., Ferguson, G. and Rothschild, R., 1993. *Business economics*. Basingstoke:Palgrave.
7. Harrison, J., & John, C., 1998, "Foundations in Strategic Management", South-Western Publishing, United Kingdom.
8. Hinson. Robert,2010, "The value chain and e-business in exporting: Case studies from Ghana's non-traditional export (NTE) sector",Telematics and Informatics 27, journal homepage: www.elsevier.com/locate/tele, www.ivsl.rog
9. Hitt, Michael, A., Ireland, R.D., & Hoskisson, Robert, E., 2001, "Strategic Management", 4th Ed., South-Western College Publishing, U.S.A.

10. Humphrey, J. 2005. *Shaping value chains for development: Global value chains in agribusiness.* Frankfurt: GTZ.
11. Janssen, W., Hall, A., Pehu, E. & Rajalahti, R. 2010. Linking market and knowledge based development: the why and how of agricultural innovation systems. In van Trijp & Ingenbleek (Eds.), 44-53.
12. Julio J. Garcia-Sabater, Juan A. Marin-Garcia, and M. Rosario Perello-Marin, 2012, " Is Implementation of Continuous Improvement Possible? An Evolutionary Model of Enablers and Inhibitors", Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries 22 (2), Wiley Periodicals, Inc. , www.ivsl.org.
13. Khoi. Le Nguyen Doan.,2007, " Vertical integration as an alternative governance structure of value chain quality management: The case of Pangasius industry in the MekongRiver Delta, Vietnam " , School of Economics and Business Administration, Can Thö University, Vietnam.
14. Kotler, Philip, 2000, "Marketing Management", The Millennium Edition, Prentice - Hall: New Jersey, U.S.A.
15. Kovalevskaya. Daria & Mikhaylova. Olga ,2011 , "Case Study: The Shtokman Project. The Socio-Economic Capacity of the Murmansk Region in the Framework of the Development of the Shtokman Project.".
16. Krajewski, Lee, J. &Ritzman, Larry P& Malhotra, Manoj K,2007, "Operations Management Processes and Value Chains", 8th ed Prentice Hall: New Jersey.
17. Krajewski, Lee, J. &Ritzman, Larry P., 2005, "Operations Management Processes and Value Chains",7th ed Prentice Hall: New Jersey, U.S.A.
18. Longenecker, Clinton O. and Scazzero, Joseph A., 1996, "The Ongoing Challenge of Total Quality Management". The TQM Magazine, Vol. 8, No. 2.
19. Mac millan , Hugh & tampoe , mahan , 2000 , strategic management : process , control and implement tation , of and press Inc.
20. Masing, N, 2003, "Supply Chain Event Management as Strategic Perspective – Market Study" : SCEM Software Performance in the European Market. Master Thesis. University du Québec en Outaouasis.
21. Nazaruk. Marcin,2011, " Developing Safety Culture Interventions in the Manufacturing Sector ", A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Psychology, University of Bath.
22. PHCC, 1996, " Total Quality Management: A continuous improvement process" EDUCATIONAL FOUNDATION .
23. Porter, Michael E,1998, "The competitive Advantage of nations Macmillan press LTD" , London
24. Porter. E. Micheal, 1985. Competitive advantage-creating and sustaining superior performance, New York.
25. Thoa. Hoang Thi Bao,2006, "The Value Chain Management Of Garment Companies In Vietnam", A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Master of Business Administration, Department of International Business, Graduate School, The University of the Thai Chamber of Commerce.
26. Thordarson. Gunnar,2008 , " Value Chain of Yellow-fin Tuna in Sri Lanka", A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Master of business economics at Bifrost University in Iceland.