



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.س. بسام منيب علي محمد الطائي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3567>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/12 02:57 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراشدین كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



تنمية الراfdin

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 قبول النشر ٢٠١٢/١٠/٩

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٤/٣

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 استبيان 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، واعتمداً على الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من المقتراحات.

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 نحو فاعل في تصعيد وتيرة المنافسة فيما بينها، لذا بات من الضروري البحث عن سبل جديدة تمكن المنظمة من مواكبة التطورات، وتعزز من موقعها التنافسي في السوق، ولعل سلسلة القيمة بشقيها الأساسية الداعمة هي أحد هذه السبل، لأنها من المفاهيم التي أخذت جل اهتمام المنظمات لما لها من دور في إيجاد ميزة تنافسية من خلال تبني سلسلة من الأنشطة التي تؤثر وتنتأثر بالبيئة المحيطة بالمنظمة، وتعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات. إذ إن كل نشاط يتم تنفيذه على نحو سليم سيسمح 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 أربعة مباحث: المبحث الأول: منهجية البحث/ المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث/المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث/ المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقررات

منهجية البحث

مشكلة البحث

تعد سلسلة القيمة (value chain) من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من لدن الكتاب والباحثين في هذا المجال نظراً للدور الذي تؤديه في تجزئة وتحليل أنشطة المنظمة ضمن سلسلة تضم أنشطة أساسية وداعمة، وتسمم بمجموعها في إضافة قيمة للمنتج، وهذه القيمة قد تمثل بجودة عالية وسرع مناسب، من جانب آخر تعد فلسفة التحسين المستمر إحدى نتاجات التجارب اليابانية في مجال الجودة فقد تمثل هذه الفلسفة بإجراء تطويرات وتحسينات مستمرة لأنشطة المنظمة بدءاً من تحسين موقع العمل والعمليات الانتاجية والآلات والمعدات وصولاً إلى تحسين المنتج النهائي، أي إجراء عمليات تحسين مستمر شاملة لكل جوانب المنظمة، إلا أن الكثير من المنظمات العراقية عموماً ومؤسسات 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 لمدة من ٢٠١٢/٢٥-٢٠، فقد أجرى الباحث مقابلات^{*} مع المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في الشركة المبحوثة وطرح مجموعة أسئلة وتأشير لديه ضعف وعي الأفراد العاملين بأهمية موضوعي البحث، الأمر الذي دفع الباحث إلى تناول هذين الموضوعين وللذين يعذان 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

تلخص أهمية البحث في التعريف بمفهومي سلسلة القيمة والتحسين المستمر من خلال طرح آراء الباحثين في هذا المجال، وهذا سيسمح في بناء قاعدة نظرية مناسبة يمكن الاستقادة منها عملياً عن طريق تقديمها للشركة المبحوثة للاستقاده منها في تحسين موقعها التنافسي في السوق. كما

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

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

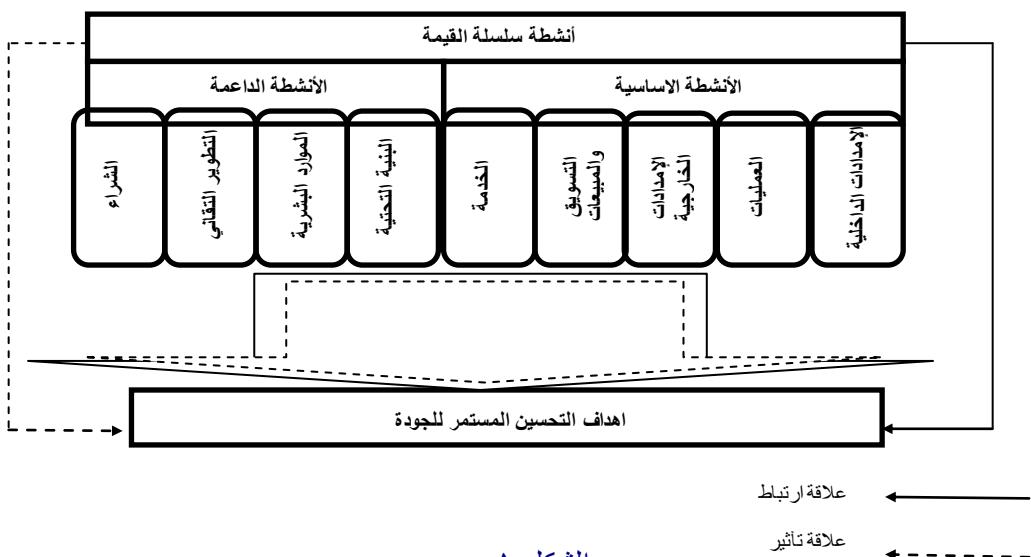
أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

١. تقديم إطار نظري للمدراة 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 المقترن 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

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

حدود البحث

١. الحدود الزمانية: حددت مدة البحث من ٢٠١٣/٣/٢٥ إلى ٢٠١٢/١/٢٥ وهو وقت الانتهاء من البحث.
٢. الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية للبحث بالشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة (معمل الألبسة 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. استمرارة الاستبانة*: أعتمد الباحث على استمرارة 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: (النكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الارتباط البسيط، الارتباط المتعدد، الانحدار المتعدد، اختبار F، اختبار t).

وصف مجتمع البحث وعينته*

يشمل مجتمع البحث الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة /الموصل بوصفها إحدى أكبر الشركات الصناعية في محافظة نينوى ونظراً لما تمتلكه هذه الشركة من تاريخ عريق، إذ تأسست الشركة عام ١٩٨٨/٣/٦ بموجب قانون الشركات العامة ومقرها الموصلي، يبلغ عدد العاملين في الشركة ٤٨٥٤ 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 الآتية: ١/معمل الغزل والنسيج. ٢/معمل الألبسة الجاهزة (ولدي) ٣/ محلج القطن الطبيعي في كركوك. ٤/معمل الضماد والقطن الطبيعي. ٥/معمل خياطة بروطة . ٦/مشروع المناشف والخواлиفات . ٧/مشروع حفاظات الأطفال .

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

* أنموذج استمرارة الاستبيان في الملحق (٢)

** الدليل التعريفي للشركة فضلاً عن الموقع الرسمي للشركة www.mosul-garment.com

أ. معمل الغزل والنسيج: تم إنشاء المعمل عام ١٩٥٤، وتم تشغيله عام ١٩٥٧، صمم المعمل لإنتاج الغزول القطنية والمخلوطة، الطاقة التصميمية للمعمل ١٧٧٠٠٠٠٠ متر/سنة من الأقمشة القطنية والمخلوطة و ٦٤٠٠ طن/سنة من الغزول مختلف القياسات. أهم منتجات المعمل (الغزول القطنية والمخلوطة بمختلف القياسات، أقمشة قطنية مثل الخام الأسرم والخام الأبيض والبوليester والهيماليون، الستاير والشرائف المقلمة، الخيوط وقماش الترشيح، الشاش والباندج).

بـ. معمل الالبسة الجاهزة (ولدي): وضع حجر الأساس للمعمل في ١٩٨٠/٢/٨ في منطقة وادي حجر في الموصل، وتم التشغيل التجاري للمعمل في ١٩٨٣/٧/١، يضم المعمل ١٥ خطًا انتاجيًّا متخصصًا بحسب الموديل، وله عدة معارض تسويقية داخلية وخارجية لترويج المنتجات. بلغت الطاقة التصميمية ٧٨٦٠٠٠ قطعة/سنة من الالبسة الولادية، البنانية، الرجالية والنسائية، فضلاً عن إنتاج الوسائد والمفارش والشرائف والفروة والحوارانيات والتجهيزات العسكرية الخاصة بالجيش والشرطة والالبسة السياحية وجادر السيارات والمدمير والملاحف وأنواع الصداري.

الجدول ١
آلية توزيع الاستثمارة ونسبة استجابة الأفراد للاستثمارة

نسبة الاستجابة %	عدد المستثمارات	عدد الإستثمارات الموزعة	معامل الشركة	ت
١٠٠	٢٥	٢٥	١ معمل الغزل والنسيج	
٩٦	٢٤	٢٥	٢ معمل الالبسة الجاهزة	
٩٨	٤٩	٥٠	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث.

عينة البحث

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

ويشير الجدول ٢ إلى خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة المبحوثة.

الجدول ٢

خصائص الأفراد المبحوثين

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

المصدر: من إعداد الباحث بالإستفادة من البيانات الخاصة بإستماراة 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) بوصفه أول من طور هذا المدخل بعده 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 وتسويقهما ونقلها، فضلاً عن تقديم الدعم اللازم لهذه العمليات (Masing,2003,6).

وبقصد تحديد مفهوم واضح وشامل لسلسلة 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 (سايغى، ٢٠٠٩، ٣٠) أن مفهوم سلسلة القيمة يتمحور بكونها طريقة نظرية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة بحيث يمكنها من خلال هذه الأنشطة من فهم الموارد الحالية والمحتملة للميزة التي تتحققها 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 المتزامنة مع بعضها والتي تتضطلع 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، ويمكن 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 تتمثل 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 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 منتجًا 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 تشتراك في إنتاج وتجهيز وتوزيع المنتجات وكيفية اتمام ذلك؟ ومن قبل من؟ (Humphrey, 2005, 1)، إلا أن الفرق بينها وبين سلسلة التجهيز يمكن أن يكون أن سلسلة القيمة تتمحور حول كيفية إيجاد قيمة المنتج 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 مختلف 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

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

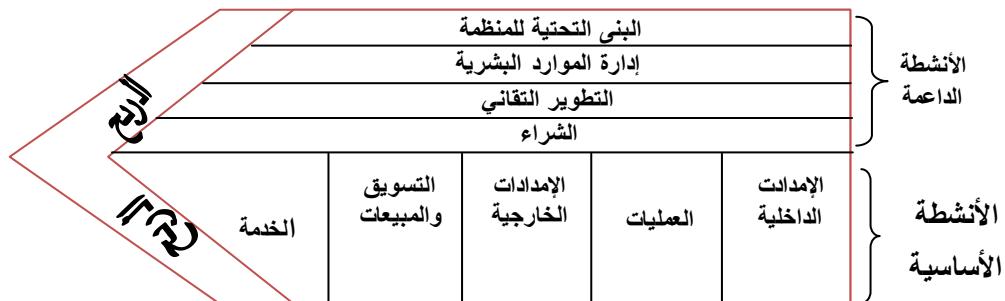
المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصدر:

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.

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

٢. أنشطة سلسلة القيمة

تناول العديد من الباحثين نشاطات سلسلة القيمة، إلا أن أغلب الكتاب في هذا المجال قد أكدوا على أن الأنشطة الرئيسية والساندة التي اعتمدتها (Porter) والذي قسم الأنشطة بدوره إلى أنشطة أساسية وأنشطة ساندة، ويعتبر 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 تمثل بشقيها الأساسي(الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات، والخدمة) والساند (البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التطوير التقاني، والشراء)، والآتي شرح موجز لهذه الأنشطة: Ferguson *et al.*, (1993)، (Khoi, 2007, 9) (Thoa, 2006, 29-33)، (Dagman, 2004, 3-4)، (Porter,1998)، (Johnson *et al.*, 2008)، (Saiygi, ٢٠٠٩، ٣٣-٣٤)

- أ. الأنشطة الأساسية:** تشير هذه الأنشطة إلى الإيجاد الفعلى 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 الأساسية هي :
١. **الإمدادات الداخلية:** يطلق عليها أحياناً اللوجستيات الداخلية، ويقصد بها الأنشطة التي تشمل استلام المدخلات وتخزينها 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 مصنعة) 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 منفذ 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. **البني التحتية للمنظمة:** يطلق عليها أحياناً البنى الارتكانية، فهي تتضمن نظام من التخطيط والإدارة المالية، المعلومات، ضبط الجودة، الهيكل والإجراءات، هذه البنى تكون باللغة الأهمية بالنسبة للمنظمة لأداء أنشطة سلسلة القيمة الأساسية
 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 والكافئات. إدارة الموارد البشرية في سلسلة القيمة تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالاختيار، التوظيف، الترقية، الحوافز، تقويم الأداء، 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 والإجراءات 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 بالكفاية المطلوبة وباختلاف أنواعها مع ضمان تدفقها إلى موقع الإنتاج والتشغيل بالكمية التي تحتاجها، وفي الوقت المناسب وبما يتاسب مع المواصفات المطلوبة وبأقل

تكلفة ممكناً 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-تحسين المستمر لجودة المنتجات

١. مفهوم التحسين المستمر للجودة

إن فلسفة التحسين المستمر تستند إلى النزوع الدائم نحو الأفضل، وبعد التحسين توأمًّا 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 وسعاف، 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 تعدد فلسفة التحسين المستمر أقوى مرشد للتغيير في المنظمات إن أرادت الاستثمار والنمو، فقد أكد على هذا جوزيف جوران (وهو أحد رواد الجودة) بإفتراضه أنه يمكن للمنظمة أن تحسن من جودة المنتج أو الخدمة في حال تبنيها الفلسفة الإدارية للتحسين المستمر مع توفير الدعم اللازم في المنظمة (Longenecker & Scazzero, 1996, 55). فالتحسين المستمر بوصفه مفهوماً يتضمن إجراء تغييرات فاعلة في مواقف واتجاهات المنظمة (Cheng. et al., 1996, 8). ونظرًا لأهمية هذا المفهوم فقد اجتهد الباحثون في هذا المجال بإعطاء مفهوم واسع وشامل للتحسين المستمر، وفيما يأتي عرض موجز لهذه الآراء من 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 والمنهجية، وفي ضوء دورة (Deming) فإن التحسين المستمر يمر بأربع مراحل هي:

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

ويرى (Evans, 1997, 445) بأن التحسين المستمر يمثل أسلوباً للحياة يمكن إخضاع جميع الأنشطة المتعلقة بالشركة إليه كالكلفة والتسلیم 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 بمقتراحاتهم وشكواهم . وذكر (Krajewski & Ritzman, 2005, 201) أن التحسين المستمر يتضمن مقارنات مرجعية للممارسات المنقولة وإنشاء إحساس بملكية العامل في العملية، ويمكن أن يكون التركيز منصبًا 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 سليمًا لا يعني أنه غير قابل للتحسين، بل إن التحسين وارد وممكن من أن

إلى آخر طالما تحفل البيئة بمتغيرات تكنولوجية وثقافية وسياسية واقتصادية وتشريعية، وتتغير رغبات الزبائن وتتوالي تحسينات يدخلها المنافسون. مما سبق يمكن إعطاء تعريف إجرائي لمفهوم التحسين المستمر بعده فلسفة إدارية تشمل كافة جوانب المنظمة وتركز على التطوير والتحسين المستمر لكافة عملياتها وأنشطتها، و تستند بذلك على البحث عن الطرائق والأساليب الجديدة للقيام بعمليات التحسين المستمر من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة عن طريق قبول اقتراحاتهم وأرائهم بشأن 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، والمعيوب (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 اختلافات 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: (5, 1996, ٢٠٠٨، ٥٩-٦١) و (بيداويد، ٢٠١٠) و (النعمي، ٢٠١٠، ٥٩-٦٦).

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

ما تم عرضه في الجانب النظري تبين 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 الأنشطة المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض هدفها إضافة قيمة للمنتج المقدم للزبون، وهذه الأنشطة 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 أدبيات هذا الموضوع بأنه عبارة عن فلسفة تطوير وتحسين ما هو قائم وغرس روح التحسين في كل ما موجود في الشركة من عمليات وأساليب وإجراءات وإجراءات 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 وتحسينات 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 لمعامل الارتباط (0.783^{*}) وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد اهتمام الشركة بأنشطة سلسلة القيمة بشقيها الأساسية والساندة انعكس ذلك على تحقيق أهداف التحسين المستمر .

الجدول ٤

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى معمل الالبسة الولادية

أهداف التحسين المستمر	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	أنشطة سلسلة القيمة
*٠.٥٤٨	الإمدادات الداخلية	القيمة الأساسية لسلسلة القيمة
	العمليات	
	الإمدادات الخارجية	
	التسويق والمبيعات	
	الخدمة	
*٠.٦٧١	البني التحتية	القيمة الداعمة لسلسلة القيمة
	إدارة الموارد البشرية	
	التطور التقاني	
	الشراء	
	المؤشر الكلي	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة N=24 P≤٠.٥

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 الأساسية لسلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر: يبين الجدول ٤ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر باشتراك نشاط الخدمة الذي أوضحت قيمة الارتباط عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بينه وبين أهداف التحسين المستمر، وهذا ما أفرزته نتائج التحليل الاحصائي، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط الأنشطة الرئيسية بأهداف التحسين المستمر على التوالي (٠.٥٤٨) (٠.٦٧١) (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 معامل ارتباط الأنشطة الرئيسية بأهداف التحسين المستمر على 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 الأساسية والساندة انعكس ذلك على تحقيق اهداف التحسين المستمر .

الجدول ٥

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى معمل الغزل والنسيج

أهداف التحسين المستمر	المتغير المعتمد	أنشطة سلسلة القيمة	
		المتغير المستقل	الأنشطة الأساسية
	أنشطة سلسلة القيمة		
* .٧٤٩	الإمدادات الداخلية		
* .٦٣٧	العمليات		
(n.s) .٤٩٥	الإمدادات الخارجية		
* .٧٠٧	التسويق والمبيعات		
* .٦٩١	الخدمة		
* .٦١٤	البني التحتية		
* .٩٠٩	إدارة الموارد البشرية		
* .٧٣١	التطور التقاني		
* .٧٥٣	الشراء		
* .٨٤٨	المؤشر الكلي		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

N=25 P≤.٠٠٥

n.s = not significant

ولعرض 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 معامل الارتباط بين نشاط الإمدادات الخارجية وأهداف التحسين المستمر، إذ بلغت (.٤٩٥) وهي علاقة ارتباط غير معنوية، أما بالنسبة لأنشطة الأخرى فبلغت قيمة الارتباط على التوالي (.٩٣٧) (.٧٤٩) (.٧٠٧) (.٦٩١) عند مستوى معنوية (.٠٠٥)،

٢. علاقه 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 معامل ارتباط الأنشطة الرئيسية بأهداف التحسين المستمر على التوالي (.٦١٤) (.٩٠٩) (.٧٣١) (.٧٥٣) (.٠٠٥) عند مستوى معنوية (.٠٠٥)، 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 الألبسة الولادية، وكما موضحة في الجدول ٦ وعلى النحو الآتي :

الجدول ٦

نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث على مستوى معلم الألبسة الولادية

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

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

* P<0.05 N=٢٤

D. F = (١ , ٢٢)

() تشير إلى قيمة المحسوبة

يوضح الجدول ٦ والخاص بنتائج تحليل الانحدار على مستوى معلم الألبسة 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 (١.٢٢) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.614) وهذا يعني أن (٦١.٤%) 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 (١.٢٢) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (١.٢٢). 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 معلم الألبسة الولادية

F		R2	الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة					B0	متغيرات مستقلة للمتغير المعتمد
الخدمة	التسويق والمبيعات		الإمدادات الخارجية	العمليات	الإمدادات الداخلية				
B ₅	B ₄		B ₃	B ₂	B ₁				
٢.٦٠٢٧	٣٤.٩٥٢	٠.٦١٤	٠.٤٠٧ (+٣٠.٨٩)	٠.٥٥٢ (٣٠٤٠*)	٠.٦٠٨ (+٣٥.٥٨٨)	٠.٦٧١ (٤٢٤٨*)	٠.٥٤٨ (+٣٠.٧٥)	٠.٦٣٩	أهداف التحسين المستمر

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

* P<0.05 N=٢٤

D. F = (٤ , ١٩)

() تشير إلى قيمة المحسوبة

يوضح الجدول ٧ والخاص بنتائج تحليل الانحدار على مستوى معلم الألبسة الولادية وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة للأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة بوصفها متغيرات مستقلة في أهداف التحسين المستمر بعددها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٤.٩٥٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٦٠٢٧) عند درجتي حرية (١.٢٢) وبمستوى معنوية (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 (٤.٢٤٨) وبمستوى معنوية (٥.١٨). في حين حل نشاط الإمدادات الخارجية ثانياً بمقدار (٣.٥٨٨) لقيمة (t) المحسوبة وهي (0.05).

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 معلم الألبسة الولادية

F		R2	الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة				B0	متغيرات مستقلة
الـ	ـمـ		الشراء	التطور التقاني	إدارة الموارد البشرية	البني التحتية		
B ₄	B ₃		B ₂	B ₁				
٢.٦٠٢٧	٣٤.٩٥٢	٠.٦١٤	٠.٨٠٣ (*٠.٣٢٦)	٠.٦٨٣ (*٤.٧٨٣)	٠.٧١٤ (*٤.٧٨٣)	٠.٦١٠ (*٣.٦٠٩)	٠.٦٣٩	المتغير المستقل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

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

يوضح الجدول ٨ والخاص بنتائج تحليل الانحدار على مستوى معلم الألبسة الولادية وجود تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة بوصفها متغيرات مستقلة في أهداف التحسين المستمر بعدها متغيراً مستعمداً. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٤.٩٥٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٦٠٢٧) عند درجتي حرية (٤.٤) 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 معلم الألبسة الولادية، والتي تمثلت بامتلاك إدارة المعلم البنية التحتية التي أسهمت في إغناء عمليات التحسين المستمر، حيث عملت إدارة معلم الألبسة الولادية على اقتناص الآلات والمعدات الحديثة في مجال عملها، فضلاً عن قيام المعلم بإنشاء قاعات جديدة واهتمامها بعمليات ترتيبها وتنظيمها، كما تتبع إدارة المعلم 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 معلم الألبسة الولادية.

* المصدر: مقابلات أجراها الباحث مع مدير التخطيط في معلم الألبسة الولادية بتاريخ ٢٧/٢/٢٠١٣

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 الآتي:

الجدول ٩

نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث على مستوى معمل الغزل والنسيج

F	R ²	أنشطة سلسلة القيمة		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
		B ₁	B ₀		
٢.٦٠٣٠	٥٦.٢٩٩	٠.٧١٩	١.٠٩٥ (٧.٥٠٣)	٠.٨٤٨	أهداف التحسين المستمر

المصدر: إعداد الباحث بالأعتماد على نتائج الحاسبة

* P<0.05 N=٢٥

D. F = (٢٣ , ١)

() تشير إلى قيمة المحسوبة

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 بعدها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٦.٢٩٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٦٠٣٠) عند درجتي حرية (١٠٢٣) 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 (١٠٢٣). أما عن علاقات التأثير القصصية فيعرضها الجدولان (١٠) و (١١) ويتبيّن 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

F		R ²	الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة						B ₀	متغيرات مستقلة المتغير المعتمد
الخدمة	التمويل والسبعين		الإمدادات الخارجية	العمليات	الإمدادات الداخلية	B ₀				
B ₅	B ₄		B ₃	B ₂	B ₁					
٢.٦٠٣٠	٥٦.٢٩٩	٠.٧١٩	٠.٦٩١ (٤.٤٨٦)	٠.٧٠٧ (٤.٦٤٥)	٠.٤٩٥ (٢.٦٧٣)	٠.٦٣٧ (٣.٨٧٣)	٠.٧٤٥ (٥.٢٩٦)	٠.٨٤٨		أهداف التحسين المستمر

المصدر: إعداد الباحث بالأعتماد على نتائج الحاسبة

* P<0.05 N=٢٥

D. F = (٥ , ١٩)

() تشير إلى قيمة المحسوبة

يوضح الجدول ١٠ والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة للأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة 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 (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 أولًا، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا النشاط (٥.٢٩٦) وهي قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧٠٨) عند درجتي حرية (٥.١٩) وبمستوى 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) وبمستوى معنوية (0.05). 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) وبمستوى معنوية (0.05).

الجدول ١١

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

F		R ²	الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة				B ₀	متغيرات مستقلة	
المتغير المعتمد	أهداف التحسين المستمر		الشراء	التطور التفاعلي	إدارة الموارد البشرية	البنية التحتية			
			B ₄	B ₃	B ₂	B ₁			
٢.٦٠٣٠	٥٦.٢٩٩	٠.٧١٩	٠.٧٥٣ (٥.٦٣٠)	٠.٧٣١ (٥.٠٢٣)	٠.٩٠٩ (١٠.٢٥٤)	٠.٦١٤ (٣.٦٤٩)	٠.٨٤٨	أهداف التحسين المستمر	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

* P<0.05 N=٢٥

D.F = (٤ , ٢٠)

() تشير إلى قيمة المحسوبة

يوضح الجدول ١١ والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة للأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة 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 (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 أولًا، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا النشاط (١٠.٢٥٤) وهي قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧٠٨) عند درجتي حرية (٤.٢٠) وبمستوى معنوية (0.05). في حين جاء نشاط الشراء ثانياً من حيث التأثير في أهداف التحسين المستمر بمقدار (٥.٦٢٠) لقيمة (t) المحسوبة وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧٠٨) عند درجتي حرية (٤.٢٠) وبمستوى معنوية (0.05). 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) وبمستوى معنوية (0.05). وتنقق* هذه النتائج مع المشاهدات التي قام بها الباحث إلى معلم الغزل والنسيج والتي وثق فيها قيام المعلم المبحوث باتباع آليات مناسبة في عمليات شراء

المصدر: مقابلات أجراها الباحث مع مدير التخطيط في معلم 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 تتحقق الفرضية الثانية على مستوى معمل الغزل والنسيج.

الاستنتاجات والمقررات

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 المتراقبة 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 الألبسة الولادية لا يمتلك الإمكانيات الكافية بتقديم مستوى خدمات جيدة للزيائن، ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجود منافسة شديدة من قبل الشركات العالمية المصدرة للعراق، وهذا ما أكدته 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 الزيائن لاسيما وأنه غير قادر على كسب زبائن جدد، وهذا ماتم تأكيده 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 البنية التحتية التي تمتلكها، وذلك لأنها مقادمة بعض الشيء ولا توافق ما هو جديد ومتطور في مجال الصناعة، وهذا ما أفرزته نتائج التحليل التي أوضحت بأن نشاط البنية التحتية قد حصل على اهتمام أقل من باقي الأنشطة.
٦. إن نشاطي الشراء وإدارة 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 الجودة 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 والزيائن ويعود السبب في ذلك إلى أن مخرجات معمل الغزل والنسيج تمثل مدخلات لمعمل الألبسة الجاهزة، وهذا ما أكدته نتائج التحليل التي أوضحت بأن نشاط الإمدادات الخارجية كان قد نال قدرأً قليلاً من اهتمام إدارة المعمل في هذا الجانب .
٨. إن معمل الغزل والنسيج شأنه شأن معمل الألبسة الولادية يعاني من بنى تحتية قديمة جداً تحتاج إلى تطوير وتحديث على نحو كبير من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الصناعة، إذ أكدت نتائج التحليل أن نشاط البنية التحتية قد احتل اهتمام أقل من باقي الأنشطة .

٩. تحقق فرضيات البحث الخاصة بعلاقة 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 المعلمين قيد البحث، فضلاً عن وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة لأنشطة سلسلة القيمة مجتمعة ومتفرقة في أهداف التحسين المستمر على مستوى المعلمين قيد البحث.

ثانياً. المقتراحات

١. يقترح الباحث على إدارة الشركة المبحوثة العمل على تطوير البنية التحتية لكلا المعلمين والمتمثلة بـ (إنشاء مبان جديدة، تطوير المباني القائمة، تبني نظم تخطيط، تطوير الهيكل التنظيمي، ضبط الجودة، تفانة المعلومات، وغير ذلك) من أجل مواكبة التطورات الحاسمة 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 واقتراباتهم فيما يخص المنتجات التي يقدمها المعمل لاسيما المنتجات المخططة طرحها الى الاسواق، تبني 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 رضاهם وبالتالي يعد جزءاً مهمـاً 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 الامدادات الخارجية (فيما يتعلق بتوفير شبكات نقل المنتج، فضلاً عن إمكانية زيادة المنفذ التوزيعية في عموم المحافظة)، لما له من تأثير كبير في تطوير أو اصر 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 معملي 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 كفاء يمتلكون بالثقة والمصداقية والالتزام تجاه توريد المواد الأولية التي تحتاجها معامل الشركة بالجودة والكلفة المناسبتين والوقت المحدد.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

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

٢. بيداوي، 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. سايغى، فيصل، ٢٠٠٩ ، "أنظمة المعلومات :استخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المنظمة دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة" ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة لاحاج لحضر - 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 اغا، احمد عونى 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 الأساليك التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديدة)" ، 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 الأجنبية

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 Mekong River Delta, Vietnam ", School of Economics and Business Administration, Can Tho 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 implementation , 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.