

Reflection of the use of value chain analysis in cost allocation: An applied study in the General Company for Textile and Leather Industry/Leather Factories

Hiba A. Mohsin^{1*}, Jalelah E. Hulaihel²

^{1,2} Department of accounting and financial control, College of business economics, Al-Nahrain university, Baghdad, Iraq

hiba.shammari97@icloud.com, dr_jalelah_althahaby@yahoo.com

Article information:

Received: 06-01-2025

Revised: 23-01-2025

Accepted: 26-01-2025

Published: 25-04-2026

***Corresponding author:**

Hiba A. Mohsin

hiba.shammari97@icloud.com



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

In light of rapid economic changes and the increasing intensity of global competition, economic units seek to achieve excellence and efficiency by improving the management of their resources and reducing costs without affecting the quality of products or services. Rationalizing the allocation of costs is considered one of the modern administrative methods that aims to optimize the use of resources and distribute costs to activities. Strictly proportional to its contribution to creating added value in order to achieve this goal, value chain analysis has become an effective strategic tool that contributes to improving cost allocation and enhancing institutional performance. Value chain analysis, created by Michael Porter, depends on analyzing the main and supporting activities within the economic unit and evaluating them with the aim of identifying activities that contribute to creating value. Reality of the product or service from the customer's point of view, Compared to activities that raise costs without providing a tangible return, this methodology contributes to eliminating unnecessary costs and activities that do not add value, which helps achieve greater efficiency in allocating financial and human resources. Applying value chain analysis helps in restructuring operations in a way that ensures compatibility. Between diverse activities and market needs, This contributes to reducing waste and achieving a sustainable competitive advantage. It also contributes to enabling economic units to determine appropriate pricing strategies that reflect actual costs and help enhance profitability margins.

Keywords: Main activities, supporting activities, value chain, cost allocation.

Conclusions:

1. Value chain analysis is an effective strategic tool for understanding how to add value to products and services. By studying each stage of production and distribution, economic units can identify activities that enhance value, in addition to those that raise costs. This understanding contributes to making informed decisions about... Improving operations and reducing costs.
2. The results showed a noticeable impact of value chain analysis in reducing costs, as non-value-added activities that could be reduced or improved were identified, which contributes to reducing overall costs. This indicates that economic units that rely on value chain analysis can achieve competitive advantages. By enhancing the efficiency of operations.

3. By studying the value chain, economic units can focus on the main activities that add real value to the product. This focus contributes to directing resources more efficiently, which leads to improving overall performance and reducing waste. In addition, improving the main activities can enhance customer satisfaction and increase their loyalty.
4. Despite the many benefits of value chain analysis, there are some challenges that hinder its application. The most prominent of these challenges is resistance to change by employees, in addition to the need for training and developing skills, as well as the cost of implementing the necessary modifications. Therefore, management should be ready to face these challenges by developing effective change management strategies.
5. This research is of great value to financial managers and accountants, as it provides them with effective tools and strategies to reduce costs and enhance financial performance. It can also be considered a reference for researchers and those interested in the field of business administration, which contributes to enhancing their understanding of how to improve operations through value chain analysis.

انعكاس استعمال تحليل سلسلة القيمة في تخصيص التكاليف: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود/مصانع الجلود

هبة أياد محسن^{1*}، جليلة عيدان حليجل²
^{1,2} قسم الرقابة المحاسبية والمالية، كلية اقتصاديات الاعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق
hiba.shammari97@icloud.com , dr_jalelah_althahaby@yahoo.com

المستخلص:

في ظل التغيرات الاقتصادية السريعة وتزايد حدة المنافسة العالمية، تسعى الوحدات الاقتصادية إلى تحقيق التميز والكفاءة من خلال تحسين إدارة مواردها وتقليل التكاليف دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات، يُعتبر ترشيد تخصيص التكاليف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتوزيع التكاليف على الأنشطة بدقة تتناسب مع مساهمتها في خلق القيمة المضافة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، أصبح تحليل سلسلة القيمة أداة استراتيجية فعالة تُساهم في تحسين تخصيص التكاليف وتعزيز الأداء المؤسسي، يعتمد تحليل سلسلة القيمة، الذي ابتكره مايكل بورتر، على تحليل الأنشطة الرئيسية والمساندة داخل الوحدة الاقتصادية وتقييمها بهدف تحديد الأنشطة التي تساهم في خلق قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة من وجهة نظر الزبون، مقارنة بالأنشطة التي ترفع التكاليف دون أن تقدم عائداً ملموساً وتسهم هذه المنهجية في التخلص من التكاليف غير الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة، مما يساعد على تحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد المالية والبشرية، يساعد تطبيق تحليل سلسلة القيمة في إعادة هيكلة العمليات بطريقة تضمن التوافق بين الأنشطة المتنوعة واحتياجات السوق، مما يساهم في تقليل الفاقد وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما يساهم في تمكين الوحدات الاقتصادية من تحديد استراتيجيات تسعير ملائمة تعكس التكاليف الفعلية وتساعد في تعزيز هوامش الربحية.


الكلمات المفتاحية: الأنشطة الرئيسية، الأنشطة المساندة، سلسلة القيمة، تخصيص التكاليف.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2025-01-06
- تاريخ ارسال التعديلات: 2025-01-23
- تاريخ قبول النشر: 2025-01-26
- تاريخ النشر: 2026-04-25

*المؤلف المراسل:

هبة أياد محسن
hiba.shammari97@icloud.com


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

المقدمة:

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال والاقتصاد العالمي، تواجه الوحدات الاقتصادية تحديات كبيرة في تعزيز كفاءتها التشغيلية وتقليل هدر الموارد المالية والبشرية، ومن بين الاستراتيجيات الحديثة التي تُعتمد لمواجهة هذه التحديات، يبرز تحليل سلسلة القيمة كأحد المفاهيم الأساسية التي قدمها مايكل بورتر في إطار استراتيجيات التنافسية، يهدف تحليل سلسلة القيمة إلى دراسة الأنشطة المتنوعة التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، بدءاً من استلام المواد الخام وصولاً إلى تسليم المنتج النهائي أو الخدمة للزبائن، ترشيد تخصيص التكاليف هو عملية تهدف إلى توزيع وتحليل التكاليف بدقة وعدالة أكبر بين الأنشطة المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية، يهدف هذا إلى القضاء على الأنشطة غير الضرورية التي تساهم في زيادة التكاليف دون أن تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة المقدمة من خلال دمج هذه العملية مع تحليل سلسلة القيمة، يمكن للوحدات الاقتصادية تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للزبون وتلك التي يمكن تقليلها أو إلغاؤها تماماً لتحقيق كفاءة اقتصادية أفضل.

بناءً على ذلك، يُعتبر استخدام تحليل سلسلة القيمة في تحسين تخصيص التكاليف أداة استراتيجية حيوية تساعد الوحدات الاقتصادية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز استخدام الموارد المتاحة وتحقيق التوازن بين التكاليف والقيمة المضافة، يعتمد هذا التحليل على تقسيم العمليات إلى أنشطة رئيسية وأخرى مساندة، ثم يتم تقييم كل نشاط لتحديد مدى مساهمته في زيادة قيمة المنتج النهائي أو الخدمة من منظور الزبون فمن خلال هذا البحث سيتم تحليل سلسلة القيمة بهدف ترشيد تخصيص التكاليف من خلال خمسة محاور إذ يتضمن المحور الأول منهجية البحث والمحور الثاني مدخل في تحليل سلسلة القيمة والمحور الثالث تحليل سلسلة القيمة لمصانع الجلود أما المحور الرابع فقد خصص لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها.

المحور الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث بالسؤال الآتي: كيف يمكن استعمال تحليل سلسلة القيمة لترشيد عملية تخصيص التكاليف داخل الوحدات الاقتصادية بما يحقق الكفاءة التشغيلية ويعزز القيمة المقدمة للزبائن؟

2. أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة في تطوير أدوات فعالة لتحليل وتخصيص التكاليف بدقة، حيث يمكن الوحدات الاقتصادية من تحسين كفاءتها التشغيلية من خلال تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية وتقليل التكاليف غير الضرورية، كما يعزز البحث قدرة الوحدات الاقتصادية على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، مما يساهم في زيادة الربحية وتحسين التنافسية ودعم استدامة الأداء المالي والتشغيلي في بيئة عمل ديناميكية وتنافسية.

3. هدف البحث:

يهدف البحث الى كيفية استعمال تحليل سلسلة القيمة لغرض ترشيد تخصيص التكاليف وذلك من خلال التطبيق في مصانع الجلود من اجل تقليل التكاليف غير الضرورية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

4. فرضية البحث:

يقوم البحث على فرضية رئيسة مفادها ان استعمال تحليل سلسلة القيمة يؤدي الى تحسين دقة تخصيص التكاليف داخل الوحدات الاقتصادية، مما يساهم في تقليل التكاليف غير الضرورية، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة القيمة المقدمة للزبائن.

5. مجتمع البحث وعينة البحث:

الحدود المكانية: تتمثل حدود البحث المكانية في احدى الشركات الصناعية وهي (الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/مصانع الجلود).
الحدود الزمانية: تجسدت المدة الزمنية التي اعتمدت عليها الباحثة لتحليل سلسلة القيمة ببيانات الشركة للسنوات (2022/2023).

المحور الثاني: مدخل في تحليل سلسلة القيمة

أولاً: تطور مفهوم سلسلة القيمة

تم تقديم مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات من القرن الماضي على يد التاجر الأمريكي لورانس ميلز. ويتفق الباحثون على أن أول ظهور لسلسلة القيمة كان في أوائل الستينيات، مع ظهور مفهوم (Filier)، وهو مصطلح فرنسي يعني "التهديد"، الذي نشرته المنظمة الفرنسية (INRA)، التي كان تركيزها منصباً على الربح، في عام 1970، طوّر والرشتاين المفهوم الجديد لسلسلة السلع كمدخل لإدارة الأعمال لإدارة سلسلة التوريد والاستعانة بمصادر خارجية في اتخاذ القرارات الإدارية (27 : 2020 , Stoian & Donovan)، ويشير مفهوم "سلسلة القيمة"، الذي طرحه بورتر في كتابه الأكثر مبيعاً لعام 1985 (خلق واستدامة الميزة التنافسية: خلق واستدامة الأداء المتفوق)، إلى الإنتاج، جميع الأنشطة المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة ما من خلال مراحل الإنتاج المختلفة، مثل التوزيع على المستهلكين والتخلص النهائي بعد الاستخدام. عندما ينتقل المنتج من مرحلة إنتاج إلى أخرى، يُفترض أنه يكتسب قيمة (الزامل، 2022:30).

وفي عام 2002، قدم ميسن مفهوم المثلث الاقتصادي العالمي (الدولار والذهب والنفت) من قبل صندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية والبنك الدولي. قدم جيريفي مفهوم سلاسل القيمة العالمية المستدامة، مع التركيز على الحوكمة والربط بين النهجين الأفقي والرأسي؛ وفي عام 2006، ركز مفهوم سلسلة القيمة العالمية على قيمة الأعمال التجارية الناجحة، بما في ذلك السمعة والعلاقات التجارية وتطور هذا المفهوم إلى سلسلة القيمة العالمية المستدامة، التي تغطي قيمة للأصول غير الملموسة، وبين عامي 2010 و2017، ظهر مفهوم سلسلة القيمة المستدامة الذي يركز على تقليل النفقات

والاستفادة منها، وهو مفهوم لا يزال يتطور (الزلزي، 2023:43).

ثانياً: تعريف سلسلة القيمة وانشطتها

طرح مفهوم تحليل سلسلة القيمة لأول مرة في عام 1985 كطريقة لتقديم القيمة للمستهلك النهائي بناءً على سلسلة الأنشطة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات، وفي ذلك الوقت كانت سلسلة القيمة توصف بأنها الأنشطة الداخلية المتعلقة بتصميم المنتجات وإنتاجها وتسويقها وتسليمها ودعمها. تغطي سلسلة القيمة عمليات الشركة. ومع توسع مفهوم نطاق العمل الذي تغطيه سلسلة القيمة، أصبحت سلسلة القيمة تشمل سلسلة من الأنشطة المترابطة المسؤولة عن خلق القيمة، بدءاً من شراء المواد الخام من الموردين وحتى تسليم المنتج إلى المستخدم النهائي (عمر، 2010:94).

وقد وردت العديد من التعاريف لسلسلة القيمة، إذ عرفها (Horngren et. al.,2021:23) إنها سلسلة متزايدة من الوظائف التجارية التي تجعل المنتج أكثر فائدة للزبائن

، وعرفت بانها أداة تحليلية تُستخدمها الوحدة الاقتصادية لفهم الخطوات المُحددة والمطلوبة لتصنيع منتجات أو تقديم خدمات

تَنافُسية للزبون (Blucher, et al, 2019 13)، ويتم

تعريفها على انها نقطة الارتكاز التي تحدد كفاءة الوحدة

وخبرتها في إدارة التكاليف والأنشطة داخل الوحدة، ونقطة الارتكاز التي تحدد مصادر الميزة التنافسية للوحدة ونقاط

القوة والضعف (سعيد والذهبي، 2017: 35).

وبناء على ما ورد انفا يمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها مدخلا محاسبيا إداريا يختلف عن المداخل التقليدية للمحاسبة الإدارية لأنها تشير الى العمليات والأنشطة المختلفة التي تساهم في انشاء منتج او خدمة وتعمل على تخفيض التكاليف وإنها تربط بين الأنشطة الداخلية والخارجية.

المحتملين. ويقوم القطاع الاقتصادي ببيع معداته من خلال المعارض التجارية، وإعلانات الصحف والمجلات، والإنترنت، وقوات البيع.

5. التوريد الخارجي: معالجة طلبات الزبائن وشحن المنتجات والخدمات بما في ذلك التوزيع الخاص بالوحدة الاقتصادية من خلال منافذ البيع بالتجزئة ومبيعات الكتالوجات والمبيعات المباشرة عبر الإنترنت والقنوات الأخرى التي يشتري الزبائن من خلالها منتجات جديدة.

6. خدمة الزبائن: توفير خدمة ما بعد البيع للزبائن. ينبغي للقطاعات الاقتصادية أن توفر خدمة الزبائن لمنتجاتها في شكل خطوط مساعدة الزبائن، والدعم عبر الإنترنت، وإصلاحات الضمان، وما إلى ذلك.

تتكون مجموعة الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة من الخطوات الست الآتية (Horngren et al., 2021:23):

1. البحث والتطوير: في هذه المرحلة يتم توليد أفكار لمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة وتجربتها.
2. تصميم المنتج والعمليات: يتضمن تصميم المنتج في الوحدات الاقتصادية تحديد عدد المكونات في المنتج وكيفية تأثير تصاميم المنتجات البديلة على جودة المنتج وتكاليف الإنتاج.
3. التوريد الداخلي: يشمل عمليات الإنتاج مثل شراء ونقل وتخزين وتنسيق وتجميع الموارد لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات.
4. التسويق (بما في ذلك المبيعات): تتضمن هذه المرحلة الترويج للمنتج أو الخدمة وبيعها للزبائن أو الزبائن



الشكل (1) أنشطة سلسلة القيمة

Source: Horngren, Charles T., Datar, Srikant M., & Rajan, Madhav V., (2021), "Cost Accounting A Managerial Emphasis", 17th Ed., by Pearson Education.

غير مباشر. ونظرًا لأن سلاسل القيمة تعتمد بشكل أساسي على التفاعل الإنساني، فإن أنواع الرقابة الممكنة ليست محدودة.

خامساً: تحليل سلسلة القيمة

تحليل سلسلة القيمة يعتبر أداة تحليلية قيمة تساهم في فهم الاتجاهات العامة لعمليات الإنتاج وتمكن من إعادة تنظيم العوامل التي تتأثر بالتغير، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في السياسات العامة والمدخلات التقنية. (UNIDO,2009:4) تطور أسلوب تحليل سلسلة القيمة نتيجة للانتقال من التحليل التقليدي للتكاليف إلى التحول الاستراتيجي للتكاليف في الفكر الإداري. في الوقت الحاضر، يحتل مفهوم سلسلة القيمة مكانة بارزة بين الأدوات التي تعتمد عليها الوحدات الاقتصادية لأغراض التحليل الاستراتيجي. يهدف ذلك التحليل إلى تحقيق تخفيضات تكاليف من جهة والحصول على ميزة تنافسية من جهة أخرى. (حسن، 2011: 23).

تحليل القيمة يعتبر تكميلاً لسلسلة القيمة، حيث يسعى إلى فهم تفضيلات واحتياجات الزبائن والمستهلكين، مع التركيز على تحسين القيمة من خلال تحسين الاستخدام الفعال للموارد المتاحة. يهدف تحليل القيمة أيضاً إلى القضاء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتقليل التكاليف غير الضرورية في جميع مراحل دورة حياة المنتج. يتم ذلك من خلال دراسة العلاقة بين الوظائف والأنشطة والتكاليف، وتنظيم الطرق التقنية لتحقيق الوظيفة المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة. (البالكى، 2008: 174).

يتضمن تحليل سلسلة القيمة في إدارة التكاليف الاستراتيجية فحص ودراسة سلسلة القيمة للوحدة الاقتصادية، ومقارنتها

ثالثاً: محددات سلسلة القيمة

على الرغم من وجود مزايا لسلسلة القيمة إلا أن هناك بعض المحددات وهي: (Thompson & strisk land, 1999:131)

أ. التركيز على خفض التكاليف على جميع المستويات قد يحد من عملية الابتكار.

ب. اعتماد تحليل سلسلة القيمة للمعالجات والمستخدمين سيضيف أعباءً جديدة على الوحدة وقد يزيد التكاليف أكثر من الفوائد المحققة.

رابعاً: ابعاد سلسلة القيمة

ان سلسلة القيمة تحتوي على ثلاثة ابعاد تتحدد بالاتي(الموسوي والموسوي , 2020 : 6-7):

أ. البعد الأول: التدفق والهيكل: يُشير هذا البعد إلى هيكل المدخلات والمخرجات في سلسلة القيمة، حيث تتكون السلسلة من مجموعة من المنتجات والخدمات المترابطة في سلسلة من الأنشطة الاقتصادية ذات القيمة المضافة.

ب. البعد الثاني: الانتشار الجغرافي: يعبر هذا البعد عن مدى انتشار سلاسل القيمة جغرافياً، حيث تكون بعض السلاسل عالمية حقاً، ممتدة عبر العديد من البلدان والقارات، بينما تكون بعضها الآخر محدودة وتشمل عددًا قليلاً من المواقع في أجزاء مختلفة من العالم.

البعد الثالث: الرقابة: يتعلق هذا البعد بالسيطرة الممارسة من قبل الجهات المختلفة على الأنشطة التي تشكل السلاسل، حيث يمكن لجهات مختلفة أن تسيطر على سلسلة القيمة مباشرة من خلال مراقبتها والتحكم في أنشطتها، سواء بشكل مباشر أو

3. العمل داخل السلسلة الكاملة للصناعة يساعد على تطوير سلاسل قيمة تنافسية تهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية من خلال تعزيز قيمة الوحدة المشتركة ضمن السلسلة بأكملها.

ثامناً: خطوات تحليل سلسلة القيمة

يمكن توضيح خطوات تحليل سلسلة القيمة كما يلي (سلوى، 2021:66):

• تحديد أنشطة سلسلة القيمة:

يتم تحديد الأنشطة الخاصة بسلسلة القيمة للمؤسسة خلال عملية تحليل القيمة، حيث تختلف هذه العملية حسب نوع الصناعة. يتضمن ذلك مراجعة سلسلة القيمة لكل منتج أو خدمة لتحديد الأنشطة المتعددة التي تشترك في عملية تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة. الهدف من ذلك هو تحديد نقاط القوة والضعف في سلسلة القيمة.

وتتضمن أنشطة رئيسة وأنشطة مساندة وفقاً لبورتر (Porter 53 : 1985) ، فإن الأنشطة الرئيسية هي :

1. التوريد الداخلي: يشمل العلاقات مع الموردين وجميع الأنشطة المطلوبة لاستلام المدخلات وتخزينها ونشرها.
2. العمليات والإنتاج: جميع الأنشطة المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات وخدمات).
3. التوريد الخارجي: يشمل جميع الأنشطة المطلوبة لتجميع وتخزين وتوزيع المخرجات.
4. التسويق والمبيعات: الأنشطة المطلوبة لإعلام المشترين بالمنتجات والخدمات وتحفيزهم على الشراء وتسهيل عملية الشراء.
5. الخدمة: تشمل جميع الأنشطة المطلوبة لضمان استمرار عمل المنتج أو الخدمة بفعالية بالنسبة للمشتري بعد بيعه وتسليمه.

وتشمل الأنشطة المساندة:

1. المشتريات: هي الحصول على المدخلات والموارد للمؤسسة.
2. إدارة الموارد البشرية: تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتوظيف وتعيين وتدريب وتطوير ومكافأة و(عند الضرورة) إنهاء خدمة الموظفين وتسريحهم.
3. التطوير التكنولوجي: يتعلق بالمعدات والأجهزة والبرمجيات والإجراءات والمعرفة التقنية التي تستخدمها المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
4. البنية التحتية: تتألف من وظائف أو إدارات مثل المحاسبة والشؤون القانونية والمالية والتخطيط والعلاقات العامة والعلاقات الحكومية وضمان الجودة والإدارة.

• تحديد موجهات التكلفة داخل كل نشاط للقيمة:

يتم تحديد موجهات التكلفة داخل كل نشاط في سلسلة القيمة، ويعرف موجه التكلفة كل عامل يؤدي إلى تغيير في تكلفة الإنتاج أو التكاليف الإجمالية. الهدف من ذلك هو تحديد الأنشطة التي يمكن للمؤسسة من خلالها الحصول على ميزة تكلفة تنافسية للمحافظة على تنافسياتها أو تطويرها.

• مراجعة حلقات الوصل لسلسلة القيمة لكل خط منتج:

تتمثل حلقات الوصل في العلاقات بين أنشطة سلسلة القيمة، مثل العلاقة بين التسويق والجودة. يتم استكشاف هذه العلاقات

بالسلاسل القيمة الحالية والمحتملة لكل من الزبائن والموردين. يتضمن هذا الفحص ما يأتي: (سعيد، 2013:45):-

1. كيف يمكن للمنتج أو الخدمة تقليل التكاليف مباشرة داخل سلسلة قيمة الزبون؟
2. كيف يمكن للمنتج أو الخدمة تقليل التكاليف غير المباشرة، على سبيل المثال، من خلال تصميمها بطريقة تجعلها ملائمة بشكل خاص للاستخدام، مما يوفر الوقت؟
3. كيف يمكن للمنتج أو الخدمة تعزيز قدراتها على توسيع الأنشطة المضيئة للقيمة لدى الزبائن؟ وبناءً على ذلك، يعمل تحليل سلسلة القيمة على:

أ. المساعدة في تخفيض تكاليف العمليات.

ب. تنظيم أداء الوحدة.

ج. تحديد الفرص لتطوير أعمال الوحدة.

د. مساعدة الوحدة في تحديد مؤشرات الأداء لأنظمة المعلومات الإدارية.

سادساً: مزايا وأهمية تحليل سلسلة القيمة

يتميز استخدام تحليل سلسلة القيمة في الوحدات الاقتصادية بالمزايا التالية: (سرور، 2019: 179)

- أ. تمكين الإدارة من تحليل مجموعات التكاليف وأسبابها والحد من تأثيرها على الشركة.
 - ب. تحديد مجموعات جديدة من محركات التكلفة التي تساهم نتيجة للتقسيم الجديد لأنشطة الشركة في إمكانية تطبيق طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط (ABC).
 - ت. التركيز على خفض التكاليف وإيجاد طرق لتحسين العوائد من سلسلة القيمة.
 - ث. المساعدة في التعرف على فرص تحسين الأداء والمساهمة في تطوير الأعمال.
- من خلال هذه المزايا، تتحدد أهمية سلسلة القيمة على النحو التالي (سعيد والذهبي، 2017:36):
- أ. يتطلب الاهتمام المتزايد للوحدات الاقتصادية بالمنتجات والتقسيمات الداخلية وزيادة المنافسة فهم العوامل الديناميكية لأنشطة سلسلة القيمة.
 - ب. تتنبأ أهميتها من تقاربها مع دورة حياة المنتج، حيث يتم فهم أساليب الإنتاج المختلفة بدءاً من تحويل المواد إلى سلع إلى تسليمها للزبائن.

سابعاً: أهداف تحليل سلسلة القيمة

الغاية من تحليل سلسلة القيمة هي السيطرة على التكاليف الشاملة لمختلف مراحل إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة من خلال إعادة ترتيب الأنشطة وفقاً للقيمة المضافة. وترتكز سلسلة القيمة على العديد من الأهداف، مثل: (سعيد والذهبي، 2017:36):

1. تحقيق إنتاجية أعلى للضائع وتقديم الخدمات عن طريق تكامل الأنشطة داخل الوحدة وتعاونها مع الأطراف الأخرى بشكل يقرب من الكمال.
2. التركيز على زيادة المصلحة لجميع الأطراف المشاركة من خلال إدارة وتنسيق أنشطة السلسلة الكاملة، بدءاً من موردي المواد الخام إلى المستهلكين النهائيين.

الشركات العامة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، تم دمج الشركة العامة للصناعات الجلدية مع عدة شركات أخرى، منها الشركة العامة للصناعات القطنية، والشركة العامة للسجاد اليدوي، والشركة العامة للصناعات النسيجية، والشركة العامة لصناعة الملابس الجاهزة، والشركة العامة للصناعات الصوفية، وشركة واسط العامة للصناعات النسيجية، ومصنع منسوجات ذي قار وبموجب قرار مجلس الوزراء رقم 384 لسنة 2016، تم تغيير اسم الشركة ليصبح (الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود)، وتتألف الشركة من مجموعة من المصانع.

● مصنع الجلود / بغداد: يحتوي مصنع الجلود على مجموعة من المعامل الإنتاجية التي تعمل حالياً. وتوجد هذه المعامل في ثلاثة مواقع مختلفة، وهي كالاتي:

- أ. معمل الأحذية الجلدية
 - ب. معمل الأحذية الرياضية في الكوفة.
 - ج. معمل الدباغة / الزعفرانية
- لتحديد سلسلة القيمة المستدامة نتبع الخطوات الآتية:

أولاً: الأنشطة الرئيسية

1. بحث والتطوير
 2. الاعداد والتهيئة: وتتضمن:
 - أ. مرحلة معالجة الجلود: يتم معالجة الجلود الخام (الغنم والماعز) من خلال الخطوات الآتية:
 - مداعس (سرايس النقع) جلود الخام
 - التنوير ماكينة الرش والطلاء
 - مجموعة براميل بعد التنوير
 - تلحيم الجلود بعد اكمال عملية التنوير
 - الجلود الملحمة تجري عليها عمليات إزالة النورة والتحميض
 - عملية التحميض
 - ب. مرحلة دباغة جلود البكل الى مرحلة الويت بلو
 - ج. مرحلة دباغة الجلود من الويت بلو الى مرحلة الفنش
- وبذلك تصبح جلود فنش كاملة مصبوغة ويتم تصنيفها حسب النوع وتذهب الى معمل الأحذية الجلدية.
3. مرحلة الإنتاج: وتتضمن عدة خطوات حسب نوع المنتج فمثلاً بالنسبة للأحذية الجلدية:
 - قسم الفصل
 - قسم الخياطة
 - قسم قص النعل
 - قسم الجر والتكملة

للبحث عن طرق تحسين أو تحسين الميزات التنافسية للمؤسسة. يمكن للوظيفة نفسها أداءها بأكثر من طريقة، مما يتيح فرصاً للتحسين والتطوير.

● مرحلة التعاضد المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحات الأعمال:

يستكشف هذا المرحلة إمكانية الاستفادة من توجيهات الإنتاج والتكلفة بين سلاسل القيمة المختلفة لتحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع. يمكن أن تؤدي استراتيجيات التعاضد إلى تحسين الاقتصاديات بواسطة الاستفادة من موارد مشتركة.

● تطوير الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف أو إضافة القيمة:

تحدد المؤسسة في هذه الخطوة طبيعة الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال دراسة أنشطة القيمة وموجهات التكلفة تركز على تحديد الفرص لإضافة قيمة للزبائن أو تقليل التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية.

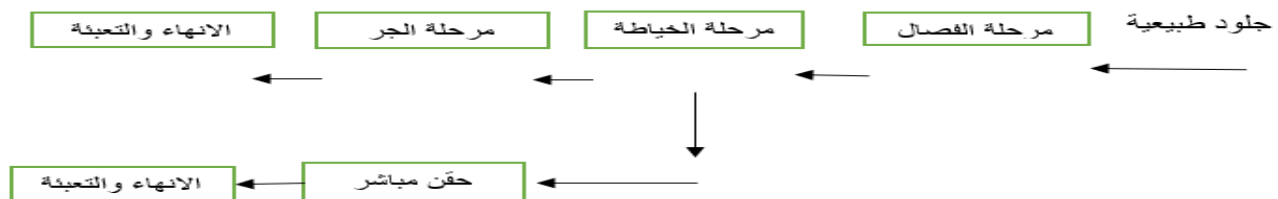
خلاصة المحور الثاني:

تري الباحثة ان تحليل سلسلة القيمة هو أداة استراتيجية تهدف إلى تقييم الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية لتحديد تلك التي تضيف قيمة حقيقية للزبائن وتعزيز الكفاءة التشغيلية، يركز هذا التحليل على تعزيز الأنشطة التي تضيف قيمة وتقليل أو تحسين الأنشطة غير الضرورية، مما يساعد في تقليل التكاليف، وتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية.

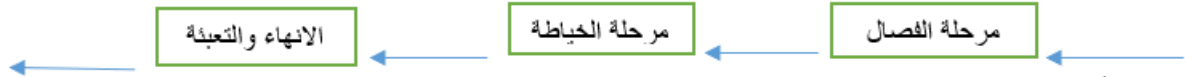
المحور الثالث: تحليل سلسلة القيمة لمصانع الجلود
أولاً: نبذة تعريفية عن (الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود)

تأسست الشركة العامة للصناعات الجلدية في عام 1945، وكانت تُعرف حينها بشركة جلود، حيث كانت تضم معملًا واحدًا لدباغة الجلود الكبيرة. في عام 1966، تم إنشاء معمل الحقائق بالتعاون مع شركة باتا، التي تأسست في عام 1932 وكانت تمتلك معملًا لصناعة الأحذية الجلدية. وفي عام 1970، تم دمج معمل الأحذية الشعبية في الكوفة.

تُعتبر الشركة العامة للصناعات الجلدية شركة عامة وفقاً لقانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997، وهي وحدة إنتاجية اقتصادية ذات تمويل ذاتي ومملوكة بالكامل للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري. تعمل الشركة وفق أسس اقتصادية وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن، ويقع مركزها الرئيسي في محافظة بغداد. بناءً على قرار مجلس الوزراء رقم 360 لسنة 2015، الذي تضمن دمج



اما بالنسبة لصناعة الملابس الجلدية والحقائب والمنتجات الأخرى فيكون كالآتي:



3. النقل: يقوم هذا المركز بالأعمال التالية:
أ. نقل الموظفين والعمال من محل اقامتهم الى المعمل وبالعكس.
ب. نقل المواد الاولية من منشأها الى مخازن المعمل.
ج. نقل البضاعة الجاهزة من مخازن البضاعة الجاهزة الى مخازن الوكلاء المنتشرة في جميع انحاء القطر.

4. الطبابة

5. أنشطة الخدمات الإدارية

- أ. الادارة العليا للمنشأة
ب. الادارة والذاتية والامن الصناعي
ج. شعبة التدقيق والرقابة الداخلية
د. شعبة الحسابات
هـ. دائرة المواد
و. التخطيط والتنظيم والانتاجية والتطوير
ز. شعبة الحقوق
ح. الخدمات والحراسة والبدالة والإطفاء

ثانياً: تحديد أنشطة سلسلة القيمة

في ضوء ما ذكر سابقاً فإن الأنشطة الرئيسية والمساعدة للشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/مصانع الجلود هي كالآتي:

4. السيطرة النوعية
5. أنشطة الخدمات التسويقية:
أ. انتاج العلب الكارتونية
ب. البضاعة الجاهزة
ج. أدوات التعبئة والتغليف
د. المبيعات
هـ. الدعاية والاعلان والتسويق
و. التفتيش

ثانياً: الأنشطة المساندة

1. مخازن الجلود: وتتضمن:
أ. مخزن الجلود تحت الصنع
ب. مخزن المواد الكيماوية
ج. مخزن الانعلة
د. مخزن المحروقات
هـ. مخزن الاقمشة والطبقات
و. مخزن الادوات الاحتياطية

2. الصيانة: وتتضمن:

- أ. ورشة الصيانة الميكانيكية
ب. ورشة الصيانة الكهربائية
شعبة التجارة



الشكل (2) أنشطة سلسلة القيمة

المصدر: اعداد الباحثة

من خلال دراسة تكاليف الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/مصانع الجلود وتحليلها للسنوات (2023/2022) فإن تكاليف الأنشطة الرئيسية والمساعدة هي كما في الجدول (1):

ثالثاً: تحديد تكاليف أنشطة سلسلة القيمة

الجدول (1): تكاليف الأنشطة الرئيسية والمساعدة

تكاليف الأنشطة الرئيسية						
السنة	البحث والتطوير	الاعداد والتهيئة	الإنتاج	السيطرة النوعية	التسويق	المجموع
2022	671667568	375325875775	1125977627325	383810038	1446119091	1503805099797
2023	745551000	4091052046	12273156138	426029143	130150718	17665939045
تكاليف الأنشطة المساندة						
السنة	المخازن	الصيانة	النقل	الطبابة	الادارة	المجموع
2022	8155963321	95952510	95952510	191905019	3564472508	12104245868
2023	9053119286	106507286	106507286	213014571	320802526	9799950955

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/مصانع الجلود وتحليلها للسنوات (2023/2022)

رابعاً: تخصيص تكاليف الأنشطة المساندة على الأنشطة الرئيسية
لهذا الغرض يتم اجراء الاتي:
1. تحديد موجهات الكلفة من خلال دراسة العوامل المؤثرة على الكلفة فأن موجهات الكلفة للأنشطة المساندة لسنة 2022 هي كالآتي:

الجدول (2): موجهات الكلفة للأنشطة المساندة لسنة 2022

النشاط	موجه الكلفة	حجم الموجه	كلفة الموجه
المخازن	ساعات العمل المباشرة/للمخازن	122880*	66373.3**
الصيانة	ساعات العمل المباشرة/للصيانة	113280*	847**
النقل	عدد العاملين	501*	191521.9**
الطباية	عدد العاملين	508*	377765.7**
الإدارة	عدد العاملين	942*	3783941**

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/مصانع الجلود وتحليلها لسنة 2022

*يتم حساب حجم الموجه لنشاط المخازن والصيانة من خلال ضرب عدد العمال في عدد ساعات العمل في السنة الواحدة .

*اما بالنسبة لنشاط النقل والطباية فيتم حساب حجم الموجه من خلال عدد العاملين لكل نشاط.

*وحجم الموجه لنشاط الإدارة هو عدد العاملين الإجمالي.

**يتم حساب كلفة الموجه لكل نشاط مساند لسنة 2022 من خلال قسمة كلفة كل نشاط مساند كما موضح في الجدول (1) على حجم الموجه لكل نشاط مساند في الجدول (2).

الجدول (3): حصة الأنشطة الرئيسية من كلفة الأنشطة المساندة لسنة 2022

المجموع	الإدارة	الطباية	النقل	الصيانة	المخازن	الأنشطة المساندة
2930913374	1687637686***	4533188.4***	957609.5***	14392224***	1223392666***	الأنشطة الرئيسية
934020641.4	94598525***	9444142.5***	4788047.5***	9594816***	815595110.4***	البحث والتطوير
4655575554	1536280046***	153372874.2***	77757891.4***	33581856***	2854582886***	الإعداد والتهيئة
1330535229	68110938***	6799782.6***	3447394.2***	28784448***	1223392666***	الإنتاج
2253184336	177845227***	17754987.9***	9001529.3***	9594816***	2038987776***	السيطرة النوعية
	3564472422	191904975.6	95952471.9	95948160	8155951104	التسويق
						المجموع

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/مصانع الجلود وتحليلها لسنة 2022

**يتم حساب حصة الأنشطة الرئيسية لكل نشاط لسنة 2022 من خلال ضرب كلفة الموجه لكل نشاط مساند كما موضح في الجدول (2) في حجم الموجه لكل نشاط رئيسي.

2. تحديد موجهات الكلفة من خلال دراسة العوامل المؤثرة على الكلفة فأن موجهات الكلفة للأنشطة المساندة لسنة 2023 هي كالآتي:

الجدول (4): موجهات الكلفة للأنشطة المساندة لسنة 2023

النشاط	موجه الكلفة	حجم الموجه	كلفة الموجه
المخازن	ساعات العمل المباشرة/للمخازن	113280*	79918**
الصيانة	ساعات العمل المباشرة/للصيانة	111360*	956.4**
النقل	عدد العاملين	455*	234081.9**
الطباية	عدد العاملين	467*	456133.9**
الإدارة	عدد العاملين	874*	367050.9**

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/مصانع الجلود وتحليلها لسنة 2023

*يتم حساب حجم الموجه لنشاط المخازن والصيانة من خلال ضرب عدد العمال في عدد ساعات العمل في السنة الواحدة .

*اما بالنسبة لنشاط النقل والطباية فيتم حساب حجم الموجه من خلال عدد العاملين لكل نشاط.

*وحجم الموجه لنشاط الإدارة هو عدد العاملين الإجمالي.

**يتم حساب كلفة الموجه لكل نشاط مساند لسنة 2023 من خلال قسمة كلفة كل نشاط مساند كما موضح في الجدول (1) على حجم الموجه لكل نشاط مساند في الجدول (4).

الجدول (5): حصة الأنشطة الرئيسية من كلفة الأنشطة المساندة لسنة 2023

المجموع	الإدارة	الطبية	النقل	الصيانة	المخازن	الأنشطة المساندة	الأنشطة الرئيسية
1534267562	154161378***	5929740.7***	234081.9***	15975705.6***	1357966656***	البحث والتطوير	البحوث والتطوير
947679575.4	11011527***	13684017***	7022457***	10650470.4***	905311104***	الإعداد والتهيئة	الإعداد والتهيئة
3580137922	129936018.6***	161471400.6***	82864992.6***	37276646.4***	3168588864***	الإنتاج	الإنتاج
1404719801	5138712.6***	6385874.6***	3277146.6***	31951411.2***	1357966656***	السيطرة النوعية	السيطرة النوعية
2333135166	20554850.4***	25543498.4***	13108586.4***	10650470.4***	2263277760***	التسويق	التسويق
	320802486.6	213014531.3	106507264.5	106504704	9053111040	المجموع	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/مصانع الجلود وتحليلها لسنة 2023
***يتم حساب حصة الأنشطة الرئيسية لكل نشاط لسنة 2023 من خلال ضرب كلفة الموجه لكل نشاط مساند كما موضح في الجدول (4) في حجم الموجه لكل نشاط رئيسي.

الجدول (6): تكاليف الأنشطة الرئيسية بعد تخصيص تكاليف الأنشطة

التسويق	السيطرة النوعية	الإنتاج	الإعداد والتهيئة	البحث والتطوير	النشاط
3699303427	1714345267	1130633202879	376259896416.4	3602580942	السنة
2463285884	1830748944	15853294060	5038731621.4	2279818562	2022
					2023

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/مصانع الجلود وتحليلها للسنوات (2023/2022)

الخدمة، مما يتيح إعادة تصميم العمليات لتحقيق أقصى قيمة ممكنة للزبان.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم نتائج هذا البحث في تعزيز استدامة الوحدات الاقتصادية من خلال تقليل التكاليف دون التأثير على الجودة، مما ينعكس إيجاباً على الربحية ويزيد من رضا الزبائن. كما يمكن أن تُعتبر هذا البحث أداة مساعدة لصناع القرار في الوحدات الاقتصادية، حيث توفر رؤية واضحة حول الاستثمارات الأكثر أهمية وتساعد في التخلص من الأنشطة التي تؤدي إلى هدر الموارد دون إضافة قيمة.

ومن خلال ذلك فإن الباحثة تؤكد في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والتغير المستمر في بيئة الأعمال، أصبح ترشيد التكاليف من خلال تحليل سلسلة القيمة عنصراً أساسياً في استراتيجيات الوحدات الاقتصادية التي تسعى للبقاء والنمو. لذلك، يُعد هذا البحث مساهمة مهمة في تطوير أدوات الإدارة الحديثة التي تعزز الابتكار وتحقق الكفاءة التشغيلية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يُعد تحليل سلسلة القيمة أداة استراتيجية فعالة لفهم كيفية إضافة القيمة إلى المنتجات والخدمات من خلال دراسة

من خلال دراسة الجدول (6) نلاحظ ان التكاليف في سنة 2023 انخفضت التكاليف بشكل ملحوظ وهذا يعود لاستعمال موجهات كلفة أكثر عقلانية، ما عدا تكاليف السيطرة النوعية ارتفعت بسبب ازدياد الأنشطة داخل الشركة.
خلاصة المحور الثالث:

يعتبر البحث في كيفية تحسين تخصيص التكاليف من خلال تحليل سلسلة القيمة من الدراسات المهمة التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية للوحدات الاقتصادية، يعتمد هذا الأسلوب على دراسة كل نشاط ضمن سلسلة القيمة، بدءاً من استلام المواد الخام وصولاً إلى تسليم المنتج النهائي، بهدف تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية وتلك التي يمكن تحسينها أو تقليل تكاليفها.

وبناءً على ذلك يساعد استعمال تحليل سلسلة القيمة الوحدات الاقتصادية على فهم عملياتها بشكل أعمق، مما يمكنها من تحسين تخصيص الموارد بطريقة مدروسة وعقلانية حيث يمثل هذا الأسلوب تحولاً نوعياً من التخصيص التقليدي للتكاليف، الذي غالباً ما يكون عشوائياً، إلى تخصيص أكثر دقة وفعالية، كما يسلط هذا التحليل الضوء على الأنشطة التي تؤثر بشكل كبير على جودة المنتج أو

الفرص لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يعزز من القدرة التنافسية للشركة.

4. ينبغي متابعة الاتجاهات السوقية والتغيرات في سلوك المستهلكين، مما يساعد في تعديل استراتيجيات سلسلة القيمة وفقاً للاحتياجات المتغيرة، يمكن أن يساهم هذا التقييم في تحسين استجابة الوحدة الاقتصادية للتغيرات في السوق.

5. يُوصى بأن تستثمر الوحدات الاقتصادية في أدوات التحليل المتقدمة التي تساعد في جمع البيانات وتحليلها بشكل أكثر فعالية، يمكن أن تشمل هذه الأدوات برامج إدارة سلسلة التوريد، أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، وأدوات تحليل البيانات واستخدام التكنولوجيا يمكن أن يسهل عملية تحليل سلسلة القيمة ويزيد من دقتها.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلم المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا احد.

References:

1. General Company for Textile and Leather Industries for the years (2023/2022): Salary and wage records.
2. Detailed tables of the company's production line costs for the years (2023/2022)
3. General Company for Textile and Leather Industries for the years (2023/2022): Marketing Division reports.
4. General Company for Textile and Leather Industries for the years (2023/2022): Maintenance Division reports.
5. General Company for Textile and Leather Industries for the years (2023/2022): Planning Department reports.
6. General Company for Textile and Leather Industries for the years (2023/2022): Cost accounting reports.
7. General Company for Textile and Leather Industries brochure.

كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتوزيع، تستطيع الوحدات الاقتصادية تحديد الأنشطة التي تعزز القيمة، بالإضافة إلى تلك التي ترفع التكاليف، هذا الفهم يساهم في اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تحسين العمليات وتقليل التكاليف.

2. أظهرت النتائج تأثيراً ملحوظاً لتحليل سلسلة القيمة في تقليل التكاليف، حيث تم التعرف على الأنشطة غير المضافة للقيمة التي يمكن تقليصها أو تحسينها، مما يساهم في خفض التكاليف الإجمالية، وهذا يدل على أن الوحدات الاقتصادية التي تعتمد على تحليل سلسلة القيمة يمكنها تحقيق مزايا تنافسية من خلال تعزيز كفاءة العمليات.

3. من خلال دراسة سلسلة القيمة، تستطيع الوحدات الاقتصادية التركيز على الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج، هذا التركيز يساهم في توجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل الفاقد، بالإضافة إلى ذلك، فإن تحسين الأنشطة الرئيسية يمكن أن يعزز رضا الزبائن ويزيد من ولائهم.

4. على الرغم من الفوائد المتعددة لتحليل سلسلة القيمة، إلا أن هناك بعض التحديات التي تعترض سبيل تطبيقه، من أبرز هذه التحديات مقاومة التغيير من قبل الموظفين، بالإضافة إلى الحاجة إلى تدريب وتطوير المهارات، فضلاً عن تكلفة تنفيذ التعديلات اللازمة، لذا، ينبغي على الإدارة أن تكون جاهزة لمواجهة هذه التحديات من خلال وضع استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.

5. يُعد هذا البحث ذا قيمة كبيرة للمديرين الماليين والمحاسبين، حيث يقدم لهم أدوات واستراتيجيات فعالة لتقليل التكاليف وتعزيز الأداء المالي، كما يمكن أن يُعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين بمجال إدارة الأعمال، مما يساهم في تعزيز فهمهم لكيفية تحسين العمليات من خلال تحليل سلسلة القيمة.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي ان تقوم الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود بإجراء مراجعات دورية لتحليل سلسلة القيمة، وذلك لتحديد الأنشطة التي تحتاج إلى تحسين أو تقليص، يمكن أن تكون هذه المراجعات سنوية أو نصف سنوية، حسب طبيعة العمل من خلال هذه المراجعات، يمكن للشركة التعرف على التغيرات في السوق أو في سلوك الزبائن، مما يساعد في تعديل استراتيجيات سلسلة القيمة وفقاً لذلك.
2. ينبغي تحديث البيانات المستخدمة في تحليل سلسلة القيمة بانتظام لضمان دقتها وملاءمتها للظروف الحالية، يمكن أن تشمل هذه البيانات معلومات عن تكاليف الإنتاج، أوقات التسليم، ورضا الزبائن واستخدام البيانات الحديثة يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة ويعزز من فعالية التحليل.
3. ان تقوم الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود باستخدام تقنيات تحليل البيانات الكبيرة لفهم الأنماط والاتجاهات في سلسلة القيمة، يمكن أن تساعد هذه التقنيات في تحديد

- Value Chain Analysis and Balanced Scorecard for Performance Evaluation" Journal of Accounting and Financial Studies, Issue 41.
16. Salwa, Arabiya (2021) "Competitive Excellence of the Institution Operating in the Electro-Home Industries Sector Through Value Chain Analysis", A Thesis Submitted to the College of Economics, Commercial Sciences, and Management Sciences / University of Algeria to Obtain the Degree of "PhD in Management Sciences".
 17. Stoian, D., & Donovan, J. (2020). "**Putting value chain development into perspective: Evolution, blind spots, and promising avenues**". eds Donovan, J., Stoian, D. and Hellin, J. Value chain development and the poor: promise, delivery, and opportunities for impact at scale, Practical Action Publishing, Rugby, UK.
 18. Al-Zamili, Basem Muhammad Hussein, "Integration of sustainable value chain technologies and simultaneous engineering to reduce quality costs in Iraqi economic units," doctoral thesis submitted to the Council of the College of Administration and Economics/University of Baghdad, 2022.
 19. Horngren, Charles T., Datar, Srikant M., & Rajan, Madhav V., (2021), "Cost Accounting a Managerial Emphasis", 17th Ed., by Pearson Education.
 20. Blucher: Edwar J; Stout :David E, Cokins :Gary , " **Cost Management A Strategic Emphasis**". 8th Ed., 2019 Mc Graw-Hill Irwin.
 21. Thompson, A, & Strick Land, J," Strategic Management and: Concepts & Cases," 11th ed, Mc. Graw-Hill, 1999.
 22. UNIDO ,2009. The Approach A staff working paper, Agro- Value Chain analysis and development the United Nations Industrial Development Organization.
 23. Porter: Micheal, "**Competitive Advantage**", New York free press, 1985.
 8. Al-Zalzali, Khalil Radi Hassan (2023) "The role of green target costing and green value chain in reducing environmental failure costs in Iraqi economic units", a thesis submitted to the College of Administration and Economics/University of Baghdad to obtain the degree of "PhD in Accounting Sciences."
 9. Omar, Aqasim (2010) "The mechanism of applying the concept of the value chain in managing supply chain costs" Journal of Economic Sciences, Issue Five.
 10. Al-Moussawi, Ali Hadi Rasham, Al-Moussawi, Abbas Nawar Kaheet (2020) "Using sustainability accounting standards in building a green value chain to achieve competitive advantages" Wasit Journal of Humanities and Social Sciences, Issue 2020.
 11. Hassan, Hanan Jaber (2011) "Integration between the activity-based costing system and value chain analysis as a tool to reduce the costs of the industrial banking sector in support of its competitiveness in light of the global crisis - a theoretical field study" Journal of Accounting Research - Saudi Accounting Association, Issue 1.
 12. Al-Balki, Faq Mal Allah (2008) "Focusing on the design phase in determining the target costs of production within the limits of permissible costs" Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences - Tikrit University, College of Administration and Economics, Issue 12.
 13. Saeed, Saadia Abdul Aziz (2013) "Using Value Chain Analysis and Balanced Scorecard in Evaluating the Performance of Economic Units" An Applied Study in Al-Farouk General Contracting Company, University of Baghdad, College of Administration and Economics.
 14. Surour, Manal Jabbar, "Strategic Cost Management", 2019, 2nd ed., University of Baghdad, College of Administration and Economics, Department of Accounting, Baghdad, Iraq.
 15. Al-Dhahabi, Jalila Eidan, Saeed, Saadia Abdul Aziz (2017) "Integration between