	اثر خرائط تدفق القيمة الخضراء في التميز المنظمي / دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / مصنع الألبسة الجاهزة
	الباحثة الاميرة علي ادريس
	الدكتورة زهراء غازي ذنون
	جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد / قسم الإدارة الصناعية

المستخلص

تهدف هذه البحث إلى تحليل أثر تطبيق خرائط تدفق القيمة الخضراء في تحقيق التميز المنظمي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / مصنع الألبسة الجاهزة ميدان البحث. وتأتي هذه البحث استجابة لمشكلة بحثية عولجت بعدة تساؤلات ركزت على التدخلات الهيكلية بين أبعاد خارطة تدفق القيمة الخضراء أبعاد التميز المنظمي ، وخاصة في ظل الحاجة إلى تحسين الكفاءة وتقليل أثر الهدر في الوقت نفسه، إذ أدى التقدم الهائل في بيئة الأعمال وقوانين تحرير التجارة ورفع القيود التجارية إلى اشتداد المنافسات العالمية والمحلية في بيئة الأعمال إلى جانب افكار المحافظة على البيئة والحد من التلوث ، كل ذلك أدى إلى ضرورة توجه الشركات نحو التميز المنظمي من خلال الاعتماد على خارطة تدفق القيمة الخضراء بهدف التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة .

استندت البحث إلى نموذج نظري معاصر دمج بين خارطة تدفق القيمة الخضراء ضمن أبعاد (التخطيط، التنفيذ، المراجعة، التصحيح) والتميز المنظمي ضمن (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، التميز الثقافي، التميز إستراتيجي) ، اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، المدعم بأساليب النمذجة الإحصائية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بلغت 267 فرد في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / مصنع إلبسة الجاهزة إضافة إلى المقابلات الشخصية وتم تحليلها باستخدام الحزميتين إحصائيتين ، AMOS V 24 و SPSS V 24 وتشير النتائج إلى مجموعة من العلاقات المؤثرة والدالة احصائيا ، إذ بينت التحليلات وجود تأثير لخارطة تدفق القيمة الخضراء بدلالة أبعادها في تحقيق التميز المنظمي بدلالة أبعاده مما يعكس اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بالأدوات التي تحسن من انسيابية العمل من خلال القضاء على التوقفات والأنشطة التي لا تضيف قيمة مما يؤدي إلى تلبية متطلبات الزبائن بالوقت والكلفة المناسبة وتحقيق التميز المنظمي .

الكلمات المفتاحية للدراسة: خارطة تدفق القيمة الخضراء ، التميز المنظمي ، الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / مصنع الألبسة الجاهزة .

The Impact of the Green Value Stream Map on Organizational Excellence: A Survey Study in the General Company for Textile and Leather Industries/Ready-Made Garments Factory

Al-amera Ali Idris Ali

Dr. Zahra Ghazi Thnoon Al-Dabbag

Abstract

This study aims to analyze the impact of implementing green value stream maps on achieving organizational excellence at the General Company for Textile and Leather Industries/Ready-Made Garments Factory, the field of study. This study responds to a research problem addressed by several questions focused on structural interventions between the dimensions of the green value stream map and the dimensions of organizational excellence, particularly in light of the need to simultaneously improve efficiency and reduce the impact of waste. The tremendous progress in the business environment, trade liberalization laws, and the lifting of trade restrictions have led to intensified global and local competition in the business environment, along with ideas of environmental conservation and pollution reduction. All of this has led to the need for companies to move toward organizational excellence by relying on the green value stream map with the aim of eliminating activities that do not add value. The study was based on a contemporary theoretical model that combined the green value stream map within the dimensions of (planning, implementation, review, correction) and organizational excellence within the dimensions of (leadership excellence, subordinate excellence, cultural excellence, and strategic excellence). The study relied on a descriptive analytical approach, supported by statistical modeling methods, using a questionnaire as the primary tool for collecting data from a sample of 267 employees at the General Company for Textile and Leather Industries / Ready-Made Garments Factory, in addition to personal interviews. The data were analyzed using the statistical packages(AMOS V24 and SPSS V24).

The results indicate a set of influential and statistically significant relationships. The analyses revealed an impact of the green value stream map, in terms of its dimensions, on achieving organizational excellence. This reflects the interest of the management of the company under study in tools that improve workflow by eliminating interruptions and activities that do not add value, which leads to meeting customer requirements in a timely and cost-effective manner, and achieving organizational excellence.

Keywords of the study: Green Value Stream Map, Organizational Excellence, General Company for Textile and Leather Industries / Ready-Made Garments Factory

المقدمة

تطورت بيئة الأعمال تطورا كبيرا في الإلونة الأخيرة وحدثت تغيرات كبيرة في أساليب اتخاذ القرارات الإدارية وذلك بسبب استخدام الوسائل العلمية الحديثة التي كأن من أهمها وبرزها استخدام الأساليب الكمية. ولقد كأن استعمالها ذات تأثير إيجابي في إيجاد الحلول المناسبة للكثير من المشاكل الإدارية في مجالات الإدارة ومع التطور الدائم والتغير المستمر يعد القطاع الصناعي وأحدا من القطاعات المهمة في الشركات الصناعية ولا بد من استخدام أداة فاعلة للتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للزبون من اجل تحسين كفاءة هذه الخدمة لتحقيق الناجح. وتعد خارطة تدفق القيمة الخضراء من أهم المؤشرات لقياس مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي والصناعي في هذا البلد. ومع زيادة التقدم العلمي والتكنولوجي، وزادت منتجات وخيارات ثورة الإتصالات ومعها زادت التحديات التي تواجه الشركات الصناعية ومن هذه التحديات ضرورة مواكبة التغيرات والإخذ بها- واشتداد المنافسة بين الشركات الوطنية والشركات العالمية أيضاً، وذلك بسبب سرعة الإستيراد والتصدير وقوانين تحرير التجارة ... وغيرها. وهناك تحديات أخرى تفرضها القوانين ومنظمات المجتمع المدني وهي الإلتزام بالمطالبات البيئية، وذلك بسبب ازدياد التلوث البيئي وازدياد الهدر في الشركات الصناعية وغيرها

قد أصبحت حاجة الشركات لتحقيق التميز مطلبا ملحا ومهما، ونتج عن ذلك قدر كبير من التنافس والصراع بين الشركات لمحاولة إجراء تغييرات جذرية وتوجهات حديثة من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغيرات. ويعد تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة الشركات لتحديد نشاطها وحيويتها. فقد أصبح التميز التنظيمي موضع للإهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين وتعتبر الموارد البشرية المتميزة هي إدادة الحقيقية للتميز المنظمي وتطوير الموارد البشرية بمثابة القوة الفاعلة لتحقيق اهداف الشركة وتستند الجهود من اجل تحقيق التميز التنظيمي إلى تقنيات و منهجيات ادارية متقدمة ومتطورة والإستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والرائدة. لتعزيز التميز المنظمي في الشركات الصناعية تحقيق جملة من التحسينات الإدارية المعتمدة وبالشكل الذي يساعد متخذي القرار لتوفير نظام معلومات كفؤة يلي حاجاتهم. وتضمن البحث على مقدمة واربعة مباحث وخاتمة ، المبحث الاول تضمن منهجية البحث ، المبحث الجانب النظري للمتغيرين ، والمبحث الثالث الجانب العملي ، المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الاول

اولا / مشكلة البحث : تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية معقدة وسريعة التغيير وبشكل مستمر وتحتوي على مجموعة من المتغيرات التي لها دور كبير في نجاح أو فشل المنظمة. ومع تحول المنظمات نحو اقتصاد السوق والتنافس البيئي وتزايد الصراع في تحقيق بيئة خضراء، وصولا لتحقيق رضا الزبون، كما ان التطور التكنولوجي ساهم في ظهور ثورة في الاتصالات والمعلومات والتنافس البيئي الامر الذي وضع المنظمات في حالة تنافس مستمر، مما اوجب على المنظمات استحداث ادوات للتكيف مع البيئة التنافسية الخضراء وتحقيق البقاء والاستمرار والتميز على منافسيها من المنظمات الاخرى. ومن هنا تأتي هذه البحث للبحث في التأطير الفلسفي للتميز المنظمي، ولتحويل المشكلة الى ترجمة للواقع الذي يعكس ما ورد ذكره فقد سيقم التساؤلات الآتية:

1. هل أن الشركة عينة البحث لديها تصور واضح حول متغيرات البحث (خرائط تدفق القيمة الخضراء والتميز

المنظمي)؟

2. ما امكانية ادراك الشركة عينة البحث أهمية أبعاد متغيرات البحث ؟
 3. ما موقف الشركة عينة البحث على توظيف خارطة تدفق القيمة الخضراء في تحقيق التميز المنظمي ؟
 4. هل تستمد الشركة موادها الاولية من منابع صديقة للبيئة ؟
- ثانيا / اهمية البحث : معظم الدراسات والبحوث تستمد أهميتها من متغيراتها التي تسعى إلى معالجتها، عليه فإن البحث الحالية سوف تتناول متغيرين لهما أهمية كبيرة في عالمنا اليوم ومن هنا يمكن توضيح أهمية البحث الحالية بما يأتي :
1. سعيها في تقديم منهجية نظرية وعلمية تساعد الشركة ميدان البحث على فهم كيفية توظيف خارطة تدفق القيمة الخضراء في تعزيز التميز المنظمي .
 2. تحديد خطوات خارطة تدفق القيمة الخضراء وأهميتها للشركة ميدان البحث وموقفها من هذه الاداة والأساليب التي تستخدمها لتطبيق هذه الاداة .
 3. تظهر أهمية البحث من خلال تطبيقها في القطاع الصناعي الذي يعد احد القطاعات الحيوية في العراق ويخدم فئة كبيرة من المجتمع.
 4. محاولتها تقديم إطار معرفي وميداني يربط بين متغيرات البحث الحالية (خارطة تدفق القيمة الخضراء والتميز المنظمي) لرد الفجوة المعرفية بين هذه الموضوعات.
- ثالثا / اهداف البحث

بعد أن تم تحديد مشكلة وأهمية البحث لابد للباحثة من التطرق إلى هدف البحث الذي سيركز في تحديد العلاقة وتأثيرها بين اثر خارطة تدفق القيمة الخضراء في التميز المنظمي في الشركة المبحوثة بالإضافة الى تحقيق الأهداف التالية :-

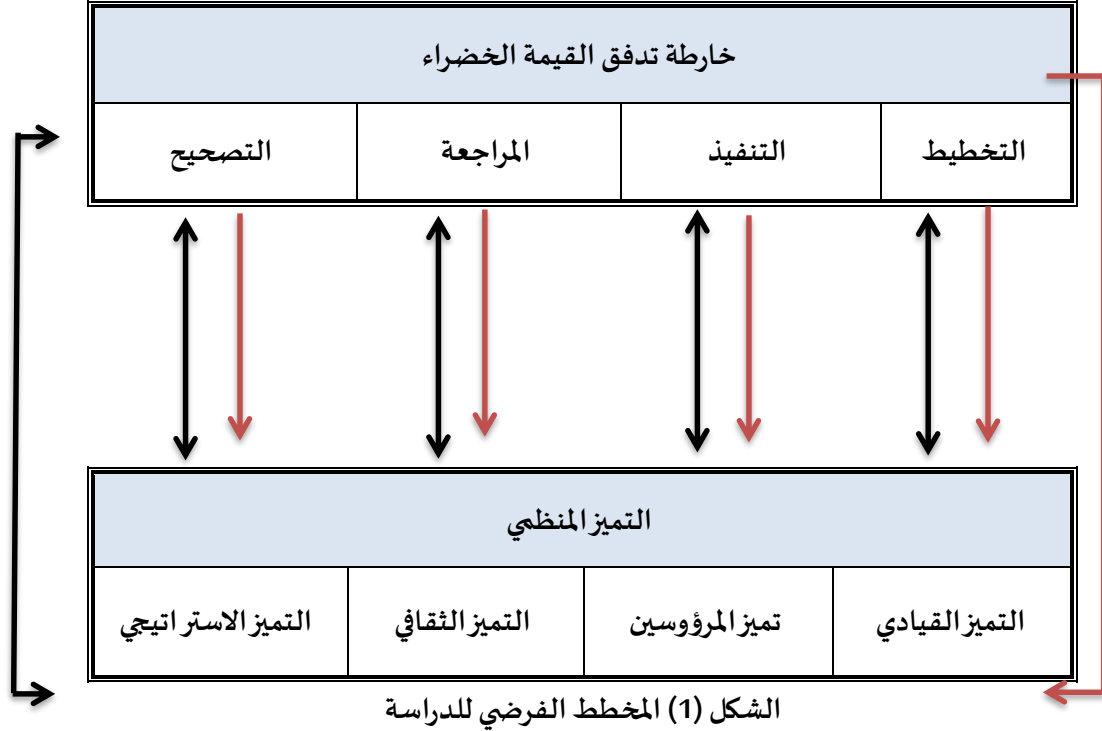
1. تقديم دراسة نظرية وعملية مفصلة للإدارة العليا في الشركة المبحوثة عن (خرائط تدفق القيمة الخضراء والتميز المنظمي).
2. وصف وتشخيص المتغيرات (خرائط تدفق القيمة الخضراء والتميز المنظمي) في الشركة المبحوثة
3. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين خرائط تدفق القيمة الخضراء وتعزيز التميز المنظمي في الشركة المبحوثة .
4. البدء بوضع حجر الأساس لتوجيه القطاع الصناعي نحو التعرف على خرائط تدفق القيمة الخضراء والفوائد التي تجنيها الشركة من الاستثمار في هذه الأداة وادخالها حيز التنفيذ.
5. تقديم الاستنتاجات التي توصلت اليها البحث الحالية والمقترحات الى الجهات المستفيدة العاملة في القطاع ذاته، في محاولة لدعم التوجه المستقبلي لها.

رابعا / النموذج الفرضي للبحث

في هذه البحث تم الاعتماد على متغيرين رئيسيين هما (اثر خرائط تدفق القيمة الخضراء في التميز المنظمي) لذا فان مخطط البحث سيعكس العلاقة المسببة من (ارتباط واثر) على المستويين الكلي والجزئي لكي يبين قوة العلاقة بين المتغيرين، وعلى اثر مخطط البحث الذي يشمل المتغيرات الاتية:

المتغير الاول: خارطة تدفق القيمة الخضراء الذي يفسر الابعاد المستقلة ويتكون من اربعة ابعاد وهي (التخطيط، التنفيذ، المراجعة، التصحيح).

المتغير الثاني: التميز المنظمي الذي يفسر الابعاد المعتمدة المكونة من اربعة ابعاد ايضا وهي (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، التميز الثقافي، التميز الاستراتيجي)



ارتباط
اثر

المصدر: من اعداد الباحثة

خامسا / فرضيات البحث :-

- من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي فقد تم الاعتماد على الفرضيات التالية :-
1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد خارطة تدفق القيمة الخضراء (مجتمعة) وابعاد التميز المنظمي (مجتمعة) في العينة المبحوثة وينبثق عنها الفرضية الفرعية وكما الآتي :
❖ لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد خرائط تدفق القيمة الخضراء (منفردة) وابعاد التميز المنظمي (مجتمعة).
 2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد خرائط تدفق القيمة الخضراء (مجتمعة) وابعاد التميز المنظمي (مجتمعة) في العينة المبحوثة وينبثق عنها الفرضية الفرعية وكما الآتي:
❖ لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين ابعاد خرائط تدفق القيمة الخضراء (منفردة) وابعاد التميز المنظمي (مجتمعة).
 3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يتباين تأثير ابعاد خرائط تدفق القيمة الخضراء في التميز المنظمي في العينة المبحوثة .

المبحث الثاني : الاطار النظري للمبحث

اولا/ خرائط تدفق القيمة الخضراء

-توطئة

تم تطوير(GVSM) لأول مرة في تسعينيات القرن العشرين من قبل منظمة الإنتاجية الآسيوية (Asian Productivity Organization) لتنفيذ مفهوم الإنتاجية الخضراء ، و كانت شركة تويوتا موتور اليابانية أول شركة تطبق نموذج GVSM. وفي فترة الثمانينيات، تعني الإنتاجية الخضراء أن الشركات قادرة على زيادة إنتاجيتها في نفس الوقت وفي الوقت نفسه، حيث بدأت بعض البلدان النامية على التحرك للحد من التأثيرات البيئية الذي تسببه بعض الشركات احدها احدثت ثورة عدوانية في عملية الانتاج لتطبيق انتاجها مما جعل هذه البلدان تستخدم (GVSM) لتحسين أداءها البيئي في كافة المجالات والشركات التي كانت تعاني من كثرة عوامل الهدر .

اولاً: مفاهيم خارطة تدفق القيمة الخضراء

إن التأثيرات البيئية مهمة لتحقيق تميز منظمي والتناعم في الطبيعة لقد كان هناك زيادة في الوعي بين مجتمعات الأعمال حول تبنى تقنيات مختلفة لإدارة البيئية، ولأن المشاكل البيئية تشكل تهديدات للتنمية المستدامة للمجتمعات البشرية، فمن الضروري أن تدرك المنظمات تأثيرات سلوكياتها على المجتمع وتتخذ خطوات للحد من الآثار السلبية لهذه السلوكيات. استعداد المنظمة هو أحد المتطلبات الأساسية لبدء واستمرار أهداف خارطة تدفق القيمة الخضراء Alavi (et al,2023:1) . سوف نستعرض بعض الاراء للباحثين حول مفاهيم خارطة تدفق القيمة الخضراء ومنها كما مبين في

الجدول ادناه (1) :

ت	المصدر	المفهوم
1	(Hartini et al, 2021:3)	هي اداة تحليلية تعمل على قياس العوامل الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لخط الإنتاج.
2	(El-gharbawe et al,2021:34)	مجموعة مترابطة من الأنشطة والأعمال التي تؤددها الوحدات الاقتصادية وتظهر على شكل مخرجات ذات قيمة تراعي المتطلبات البيئية عند تنفيذها من خلال اتباعها قواعد سليمة وامنة وتكون اقل ضرراً وهذا يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية لتلك الوحدة ويصعب تقليدها.
3	(Mahdi&Azeez,2024:1403)	اداة اتصال وتخطيط للأعمال وادارة لتغيير الوحدات الاقتصادية التي توثق وقت انتظار الانتاج ومستويات المخزون واطقات الدورة لتحديد النسبة المئوية للقيمة المضافة من اجمالي وقت الانتظار.
4	Ridwan&Endang,2025:1082	يعد رسم خريطة تدفق القيمة الخضراء (GVSM) أداة تشخيصية تقدم في آن واحد نظرة ثاقبة على كفاءة الإنتاج أو الإنتاجية والأداء البيئي، وتتيح القدرة على تقليل الهدر واستخدام الطاقة. وتتمثل ميزة رسم خريطة تدفق القيمة الخضراء في أنها تتيح تصور تدفق عملية التصنيع، كما أنها سهلة الاستخدام مقارنة بأساليب مماثلة.
5	Felister et al ,2025:1	عبارة عن أداة استراتيجية تُبرز أهمية خارطة تدفق القيمة الخضراء في الشركات الصناعية. وتتم معالجة أنواع الهدر المختلفة التي تحدث خلال عملية تدفق العملية للمنتجات .

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة اعلاه .

ثانيا / ابعاد خارطة تدفق القيمة الخضراء :

تعتمد خطوات خارطة تدفق القيمة الخضراء على عدة ابعاد يتم الاعتماد عليها في رسم خارطة تدفق القيمة الخضراء سوف نتناول هذه الابعاد وجدول تسقيط الاراء الذي يعتمد على أساس أربعة مراحل وتضمنت المرحلة الأولى التخطيط والمرحلة الثانية التنفيذ والمرحلة الثالثة المراجعة والمرحلة الرابعة التصحيح وكانت كل مرحلة من هذه المراحل الاربعة تنقسم الى عدة اقسام فرعية سوف يتم تناولها بالتفصيل وكما موضحة ادناه :

1- مرحلة التخطيط

اتفق كلاً من (Kurdve et al, 2011:4-3)، (Cherrafi et al,2017:831) (Chiarini, 2012:2) ان مرحلة التخطيط تضم الخطوات الاتية :

أ- تحديد الأهداف الاستراتيجية:

توفر الأهداف الواضحة مسارا للوحدات الاقتصادية لكي تصبح سريعة الحركة لذلك في مرحلة الخطة تعد صياغة الأهداف مهمة لإعطاء تنفيذ خارطة تدفق القيمة الخضراء نقطة محورية، وبهذا المعنى كان الهدف الاستراتيجي لتنفيذ خارطة تدفق القيمة الخضراء نقطة محورية في تدفق القيمة للعملية الحالية.

ب - إطلاع الموظفين على هيكل وأهمية تنفيذ خارطة تدفق القيمة الخضراء :

ثم ضمن مرحلة الخطة، ومن المهم أيضا إبلاغ الموظفين بأهداف تنفيذ خارطة تدفق القيمة الخضراء، أن التزام الموظف بالمشروع ضرورية لأن مشاركته وتعليقاته ستوفر رابطا نحو التحسين المستمر وإنشاء الخرائط الحالية والمستقبلية

ج- تحديد منهجية جمع البيانات:

يجب تحديد منهجية جمع البيانات من أجل اكتشاف مصادر الهدر البيئي وإيجاد طرائق للتخلص منها. جمع خصائص مثل: استهلاك الطاقة والمياه. معدل المياه ودرجة شوائبها. درجة قابلية إعادة التدوير. وقابلية التحلل الحيوي للمواد والمواد المستعملة استعمال الأجهزة / المعدات التي تعمل في كل خطوة عملية من القيمة تيار. ❖ مستوى النقاء في العملية لفهم مدى إعادة الاستعمال ومدى الضرر.

كمية ومصادر إجمالي الانبعاثات الناتجة عن العملية

2- مرحلة التنفيذ

اتفق العديد من الباحثين (Gutierrez et al. 2016:11)، (Muddgal et al,2020:828) (Chiarini 2014:229) على ان مرحلة التنفيذ تضم الاتي :

أ – تشكيل الفريق وتصميم خارطة تدفق القيمة الخضراء:

وتتمثل هذه الخطوة في تشكيل الفريق الذي سينفذ خارطة تدفق القيمة الخضراء وتعيين المدير الفريق الذي سيضمن تقديم الدعم الكافي للفريق و أي عقبات قد تنشأ أثناء تنفيذ تدفق القيمة الخضراء في مشاريع التحسين، يجب اختيار أعضاء الفريق من بين أولئك الذين لديهم معرفة وخلفية كافية عن العملية

ب اختيار عائلة المنتج وتحديد مراحل عملية تدفق القيمة:

من الضروري تحديد عائلة المنتج قبل البدء في دراسة خارطة تدفق القيمة الخضراء، ومن ثم بعد تشكيل الفريق وتعيين مدير الفريق في الخطوة التالية في النهج القائم على DMAIC لخارطة تدفق القيمة الخضراء هو تحديد عائلة المنتج

ج - تحديد الهدر وقياسه في الجدول القيمة:

يبدأ الإجراء الخاص ببناء خارطة تدفق القيمة الخضراء الحالية بتحديد وقياس طاقة النفايات البيئية والمياه والمواد والأوساخ والنقل والانبعثات والتنوع البيولوجي أن تظهر نفايات الطاقة عندما يتم توفير المزيد من الطاقة تستهلك أكثر مما هو مطلوب مما يؤدي بدوره إلى تأثير بيئي سلبي.

3- مرحلة المراجعة وتضم الآتي :

اتفق كلا من الباحثين (Alavi et al,2023:3)، (Villamizar et al,2019:2-3)، (Garza-Reyes et al, 2016:72)، على ان مرحلة المراجعة والتصحيح هي :

أ- تحليل وإزالة / تقليل الهدر:

تسمح خارطة تدفق القيمة الخضراء بتقييم العمليات كتحديد واضح للهدر، سواء في شكل مواد أم تدفق معلومات أم هدر أخضر خارطة تدفق القيمة الخضراء ضرورية لتحديد فرص تحسين الأداء في خارطة الحالة المستقبلية، ومن ثم تحليل وتفسير واقتراح استراتيجيات للتخلص من، تقليل الهدر في تدفق القيمة للعملية المدروسة.

ب- إنشاء خارطة تدفق القيمة الخضراء للحالة المستقبلية:

توفر خارطة الحالة الحالية لمحة عن العمليات الفعلية والأداء وهذا يساعد في تحديد الهدر، ومن ثم تحديد أولويات جهود التحسين والموارد وتوجيهها بشكل أكثر كفاءة. ومع ذلك فإن فاعلية دراسة خارطة تدفق القيمة الخضراء لا تكمن فقط في هذه الخاصية ولكن أيضا في قدرتها على توفير رؤية وتطوير تدفق قيم صور الحالة المثالية للعملية، وفي هذا السياق خارطة الحالة المستقبلية تمكن الوحدات الاقتصادية من التطلع إلى المستقبل من خلال تحديد نهج وأداء مثاليين لتشغيل تدفق قيمة العملية .

4- مرحلة التصحيح وكالاتي :

أ- صياغة خطة لتنفيذ خارطة تدفق القيمة الخضراء المستقبلية:

بمجرد إنشاء خارطة الحالة المستقبلية فإن الخطوة التالية في الطريقة المقترحة لخارطة تدفق القيمة الخضراء هي إنشاء التخطيط تنفيذ الاستراتيجيات المصممة مسبقا للتخلص من الهدر ، تقليله وفي هذا السياق فإن تحديد الأهداف والغايات هو أساس الخطة لأنها توفر الأساس المنطقي للمضي قدما والتوجيه الواضح لما يجب القيام به وتحقيقه. ستعمل الأهداف والغايات أيضا كأساس لرصد التقدم والنجاح في تنفيذ خارطة تدفق القيمة الخضراء، وهذا الجانب هو مكون أساس لنشر الممارسات الرشيدة.

ب - تنفيذ خطة لتحقيق الحالة المستقبلية لخارطة تدفق القيمة الخضراء :

تتوافق هذه الخطوة مع مرحلة التنفيذ التي ستوفر وتمكن الانتقال إلى الحالة المستقبلية مثل الاستثمار والوقت والعاملين وما إلى ذلك تنفيذ جميع الاستراتيجيات الموضوعة للقضاء على الهدر التي يستحيل نشرها في نفس الوقت. نظرا لأنه يمكن للوحدات الاقتصادية تخصيص موارد محدودة فقط لتحسين عملياتها وأم خدماتها وأم منتجاتها، ولهذا السبب قد يكون ضروريا وجود خارطة تدفق القيمة الخضراء في الممارسة العملية قد تجعل قيود الموارد

أولوية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أساس تلك التي ستوفر حلولاً مثلى ذات فوائد، تكاليف عالية وتكاليف تنفيذ منخفضة نسبياً.

ثانياً / التميز المنظمي

يشير التميز التنظيمي إلى الجهود والقدرات المستمرة للمنظمة لتحقيق أداء استثنائي ونتائج مستدامة من خلال نهج شامل ومتكامل (Barham et al.,2022:-101). وهو يشمل التخطيط الاستراتيجي والعمليات الفعالة والقيادة الفعالة والثقافة التنظيمية القوية، وكلها أمور بالغة الأهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل (Adam & Alarifi, 2021:156). يتطلب تحقيق التميز التركيز الثابت على تحسين الجودة والابتكار والتعلم المستمر، وتمكين المنظمات من التكيف مع البيئات المتطورة وتلبية توقعات أصحاب المصلحة أو تجاوزها باستمرار (Obradovic et al.,2021:102). ولتحديد مفاهيم واضحة للتميز المنظمي لابد من استعراض بعض آراء الباحثين وكما موضح في الجدول (2) ادناه :

ت	المصدر	المفهوم
1	Barnawi,2022:2938	يعرف التميز التنظيمي بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلي متطلبات الزبائن ضمن توقعات العمل إنه قدرة المنظمة على تحقيق الاداء المتفوق والمنسق.
2	Aldarmaki& Yaakub,2023:33	يجب أن يشمل التميز التنظيمي ملاحظة ومتابعة جميع الجوانب التي تعمل في المنظمة إلى الحد الذي يتم فيه من التحقق من النتائج المرجوة للوصول إلى التميز المنظمي .
3	Aljarrah et al,2023:4	إن التميز التنظيمي هو أسلوب حياة، وقد يحدث في المنظمات الكبيرة أو الصغيرة، الحكومية أو الخاصة التي تقدم خدمات أو تصنع منتجات.
4	Nargis,2024:14	هو الهدف النهائي، والذي يتم قياسه من خلال قدرة الشركة على تقديم أداء متفوق و نتائج مستدامة باستمرار.
5	Al jaid,2025:4	من اهم سمات الادارة الحديثة وباتت هذه السمة مرتكزا اساسيا في القرن الحادي والعشرين ، كما وتحتاج اليها المؤسسات في كافة مراحل دورة حياتها وكلما انتقلت من مرحلة لآخرى اصبحت بحاجة الى تميز أكثر عمقا .

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة اعلاه

ثانياً / ابعاد التميز المنظمي

يرتكز التميز المنظمي على عدة ابعاد والتي يتم من خلالها التعرف على تميز الشركة والمستوى الذي حققته، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المنظمي وعن طريق اسهامات الباحثين الذين تناولوه من خلال وجهات نظرهم المختلفة، نرى ان ابعاد التميز المنظمي هي :

- التميز القيادي:

ويعتبر أهم دور للقيادة هو تحقيق التميز في جميع جوانب الأعمال، إذ يعمل التميز في العمل على تحويل طريقة العمل، ويتمثل تحدي القيادة في تحويل الرؤية التنظيمية إلى حقيقة (Kanji, 2008:575-582). المفهوم القيادي للسلطة يتباين مع القيادة، ووجد هذا الاختلاف كون القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين الموظفين، والذي يتم عبر سمات وقدرات مختلفة (البارودي ، 2015:27)، وتميز القيادة العليا بتأثيرها المباشر على التميز، فيتم ذلك عبر تشجيع وتقديم الدعم لتنمية قدرات الموظفين في المنظمة، ولحتمهم على الابداع والابتكار والتميز. بالإضافة إلى اهتمام القيادات بتشجيع المنافسة، وقدرتها على تقديم الحلول والمقترحات الجديدة لحل المشاكل الحاصلة، وقدرتها على التواصل والاتصال المباشر، بينها وبين الافراد (Baluch,2017:26-30)، فالقيادة في عملية معقدة يؤثر من خلالها الشخص على الآخرين لإنجاز مهمة أو هدف معين. ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا (Aldalimy 2019: 13-1)، ولتحقيق التميز في المنظمات لابد للقيادات العليا أن تتبع استراتيجيات الباب المفتوح، وغرس قيم التميز، والعمل على تحفيز وتشجيع المنافسة بين الموظفين، تقديم الحلول المبتكرة في حل المشكلات (Alkshali,2020:900)، ويعد التميز في القيادة الأساس الذي تستند عليه الإدارة الحديثة حيث إن امتلاك القائد للقائدات والمهارات العالية يعد مطلباً أساسياً، من متطلبات الإدارة الحديثة، تمكنه من مواكبة المستجدات والمتغيرات، ومواجهة التحديات فالقيادة المتميزة هي القادرة على الاستثمار في الفرص التنظيمية، ومواجهة الفرص التنموية وتوفيرها، وقبول الأعمال الممتدة، ومساعدة الشركات في مواجهة أزمات متعددة ان مفتاح التميز المنظمي هو القيادة الممتازة، وفي قلب القيادة الممتازة تكمن اربع قيم عالمية هي - الفرح والامل والسلام والمحبة. وفي هذا السياق يعرف الفرح بمثابة روح السعادة - وهو حالة من السعادة العميقة التي لا تتوقف على الظروف الخارجية. ويعرف الامل بانه التفاؤل - وهو الاعتقاد بان المرء يمكن ان يؤثر ايجابيا على المستقبل. اما السلام فانه يعرف على انه تحرر من الصراع الداخلي - اي الشعور بالرفاهية والامن. واخيرا الحب ويعرف على انه روح التقدير والقبول والاحترام واللطف والدعم (Al-Sabihat & Al-Shurman,2024:132)

2- تميز المرؤوسين:

استناداً الى (Ojha Vij & Vrat, 2014: 332-312)، من بين العوامل العشرين التي تم التحقيق فيها، فإن العوامل الثلاثة الأكثر قوة ووضوحاً لتعزيز تميز الأشخاص هي رؤية القيادة والالتزام بالتميز ونظام الأجور الفعال ونظام المكافآت والتقدير الذي يحرك مشاركة الموظفين مما يؤدي في النهاية إلى تميز الأشخاص. كما استنتج من المناقشة السابقة، فإن المرؤوسين هم النواة لتبني نموذج التميز واستيعابه. تولى المنظمات التي تنفذ مبادئ الوصول إلى التميز اهتماماً خاصاً بسعادة الموظفين ومشاركتهم وتعلمهم وتطورهم وتعمل كنموذج يحتذى به لحث المرؤوسين على الامتثال طواعية لمعايير التميز التنظيمي بأسلوب القيادة الصحيح والثقافة التنظيمية المناسبة تعزز مثل هذه السلوكيات التنظيمية تجاوز المرؤوسين لذاتهم وقدراتهم الشخصية والمهني (Wang,2020:291-313) بدلت عدة محاولات لاستكشاف أقوى العوامل لتعزيز تميز الأشخاص، يعني تمنع المرؤوسين بقدر كافي من الكفاءات والمهارات السلوكيات التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بفاعلية والتعامل مع المواقف المختلفة في مكان العمل والشعور بالولاء والانتماء لمنظمة العمل وهناك مجموعة من الأساليب التي تحقق تميز المرؤوسين منها: استقطاب المرؤوسين الأكفاء الذين لديهم القابلية لتحسين الوظيفي وتحقيق التميز تدريب المرؤوسين بشكل مكثف مستمر للوصول بهم إلى أفضل أداء بناء علاقة طيبة بين القادة والمرؤوسين التقييم الدوري لأداء المرؤوسين للكشف عن جوانب القصور وتقويمها وجوانب القوة وتنميتها

والاستثمار فيها. تحفيز المرؤوسين على تقديم الأفكار الجديدة الأصيلة وتقدير إنجازاتهم ودعمهم. إيجاد قنوات اتصال تجمع المرؤوسين معاً (Al Jaid,2025:5).

3- التميز الثقافي :

هي احد الركائز الاساسية للمنظمة الناجحة التي تهدف الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والوصول الى النمو والتميز، وضمن فعاليات وكفاءة العمليات وقد اتفق الباحثين (Taji. Siadat & Hoveida,2016:2814-2822). (Lasrado&Uzbek,2020:716-734) فان بناء ثقافة مؤسسية ناجحة يتطلب ضرورة الثقافة للحفاظ على الاداء المتميز وتجاوز توقعات اصحاب المصلحة. حصلت ثقافة الشركات والإدارة الاستراتيجية على المرتبة الأولى وأكبر تغطية بين جميع عوامل إدارة الجودة الشاملة. علاوة على ذلك، استنتج قدر كبير من الأدبيات تجريبياً قيمة بناء ثقافة التميز في مساعدة المنظمات على التفوق في الحفاظ على أعلى مستويات جودة الخدمة، وتعظيم مشاركة الموظفين ورضاهم، وتحفيز الأبداع والابتكار (Al-dalahmeh et al,2018:17-43)، (Hayajneh et al,2019:499-524) (Metaxas et al,2021:315-326) كشفت الدراسات أن العنصر الثقافي حيوي لنجاح وطويل الأمد في غرس التميز التنظيمي، وعلى الرغم من هذه الحقيقة، فإن هذا الجانب غالباً ما يتم تجاهله أثناء محاولة تنفيذ نهج التميز الشامل التي من الصعب ملاحظة تأثير الثقافة على قيم الأشخاص بشكل صريح، وتنفيذ التغييرات الثقافية على مستوى المنظمة امر صعب ويتطلب تعديلاً كبيراً لقيمة الأشخاص واتجاهاتهم، ويتطلب وقتاً طويلاً للتغيير والشعور بالتغيير بشكل ملموس، التي يكون من خلال تعزيز الحوار والعلاقات الإنسانية ووجود نظام تقويم الأداء المؤسسي يكون عبر مجموعة من المقاييس المتكاملة والشاملة وتأسيساً على ما سبق يتبين لنا أن تطبيق هذه الأبعاد يزيد من التنافسية في أي شركة ولا سيما الشركات الصناعية والخدمية على وجه الخصوص، كما وتفيد في وضع آليات تدعم التميز التنظيمي، يكون من خلال تعزيز الحوار والعلاقات الإنسانية ووجود نظام تقويم الأداء المؤسسي يكون عبر مجموعة من المقاييس المتكاملة والشاملة وتأسيساً على ما سبق يتبين لنا أن تطبيق هذه الأبعاد يزيد من التنافسية في أي مؤسسة ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، كما وتفيد في وضع آليات تدعم التميز التنظيمي، الثقافة التنظيمية هي منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأيدولوجيات والسلوكيات والفلسفة التي تتبناها المنظمة بين أعضائها، والتي تؤثر على مستوى السلوك والأداء، وتحدد في النهاية هوية المنظمة وردود أفعالهم وسلوكهم في البيئة الداخلية .

4- التميز الاستراتيجي :

وتعتبر استراتيجية المنظمة عن توجهاتها المستقبلية وكيفية استغلال امكانياتها ومواردها المادية والبشرية للوصول الى تحقيق أهدافها، وتمثل مجموع الخطط والفعاليات التي تضعها المنظمة على المدى البعيد لضمان تحقيق التوافق والمواءمة بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة الخارجية المحيطة بها بطريقة فعالة وكفوة، وتسعى كل منظمة إلى تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وهذا لا يتحقق بمعزل عن وجود استراتيجية متميزة (شوقي واخرون، ٢٠١٤ :٧٨٦)، في حين أشار (Dogan 2015:1290) التي حددت مسبقاً فكرية تقوم بتخصيص موارد المنظمة على المدى البعيد ويرسم مساحة نشاطها من أجل تحقيق على ميزة تنافسية. سعى المنظمات المعاصرة إلى تمييز الخطوات التي تتخذها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأعمالها كخطة موحدة وشاملة ووفقاً للقناعة بانها الإطار الصحيح والسليم لتكون الأداء المهنية الصحيحة لبقاء واستقرار المنظمات ومواجهة التحديات البيئية وتحقيق رضا الزبائن، وشار(Thabet,2017:3)

المبحث الثالث : الجانب العملي

اختبار فرضيات البحث

قبل البدء بما يتناوله هذه البحث من اختبار فرضيات البحث بناء على اختبار علاقات الارتباط ومدى التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد يتم التأكد من عدم وجود مشكلة تحيز الطريقة المشتركة وذلك من خلال استخدام اختبار (Harman) للعامل الواحد _ Harman Single factor test _ الذي كانت قيمته لبيانات البحث 30.947%، ويشير الجدول رقم (24) التي تشير الى عدم وجود مشكلة التحيز طالما ان قيمة الاختبار اقل من 50%

جدول (3) تحيز الطريقة

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13.062	32.655	32.655	12.379	30.947	30.947

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برمجية SPSS V 24

اختبار التوزيع الطبيعي

من الشروط الاساسية في تحليل البيانات هو اختبار توزيعها الطبيعي، فعلى نتيجة ذلك الاختبار يترتب اجراءات معينه بحسب الفرضية المدروسة ونوع التقدير، وفي حالة عدم توفر الخاصية الطبيعية لبيانات البحث، يلزمنا الى استخدام طرائق بديلة في تقدير المعلمات واختبار الفرضيات. هناك مؤشرين احصائيين يستخدمان لهذا الغرض، الاول اختبار شايبرو والثاني اختبار كولموكروف - سميرونوف، والاخير يمتاز بملائمته للعينات ذات الحجم الكبير (التي يفوق عددها عن الخمسين مشاهدة)

الجدول (5) ادناه يعرض نتائج اختبار الخاصية الطبيعية لابعاد و متغيرات البحث، ومن خلال عمود القيمة الاحتمالية نجد ان القيم الاحتمالية لكل من المتغير المستقل و المتغير المعتمد قد بلغا 0.0086، 0.091 على التوالي وكونهما اكبر من 0.05 فهذا مؤشر لاتباعها او امتلاكها الخاصية الطبيعية.

جدول (4): اختبار الخاصية الطبيعية باستخدام المؤشر الاحصائي كولموكروف سميرنوف				
النوع	الوصف	العدد	قيمة المؤشر الاحصائي	القيمة الاحتمالية
ابعاد المتغير المستقل	التخطيط	267	0.113	0.00
	التنفيذ	267	0.085	0.00
	المراجعة	267	0.090	0.00
	التصحيح	267	0.099	0.00
ابعاد المتغير المعتمد	التميز القيادي	267	0.081	0.00
	تميز المرؤوسين	267	0.094	0.00
	التميز الثقافي	267	0.110	0.00
	التميز الاستراتيجي	267	0.090	0.00
المتغيرات	خرائط تدفق القيمة الخضراء	267	0.67	0.0086
	التميز المنظمي	267	0.102	0.091

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برمجية SPSS V 24

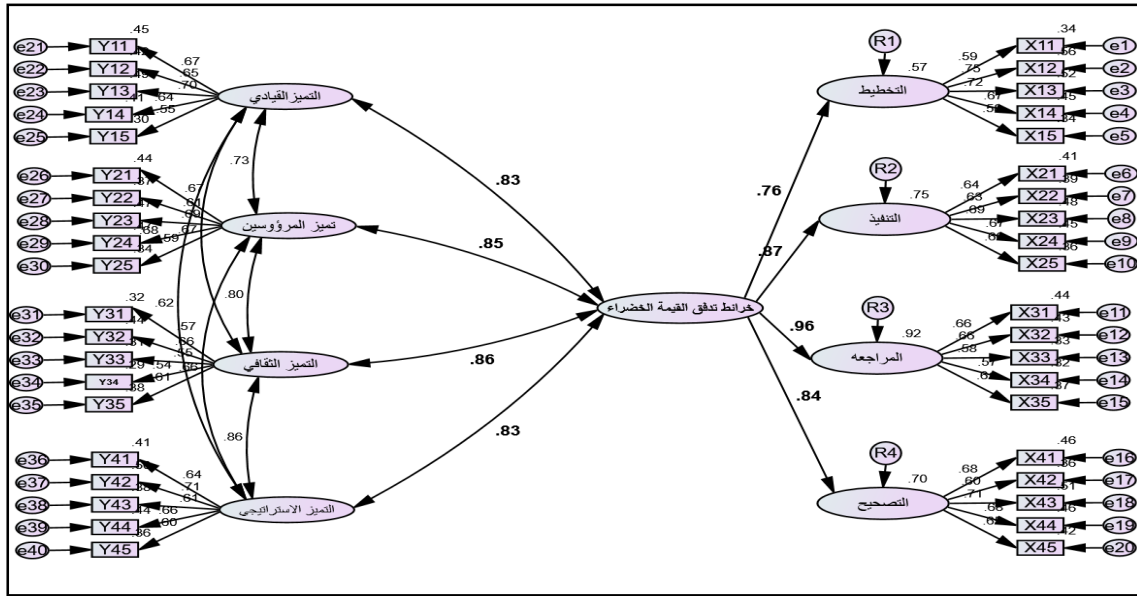
اولاً: التحليل العاملي التوكيدي

الغاية من اجراء التحليل العاملي التوكيدي هو لاختبار جودة تمثيل مجموعه من المتغيرات المشاهدة لعدد من المتغيرات الكامنة، كذلك التعرف على علاقات الارتباط بين المتغيرات الكامنة. بعبارة اخرى لاختبار ما اذا كان النموذج المقترح من قبل الباحثة يتطابق مع البيانات التي تم جمعها.

يوضح الشكل رقم (8) قيم التشعبات - الارتباط - للمتغيرات المشاهدة (فقرات او اسئلة الاستبيان) بالمتغيرات الدالة عليها (المتغيرات الكامنة او الابعاد) فضلا عن قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة.

وقد اظهر نتائج التحليل العاملي التوكيدي معنوية الانموذج المقترح وملائمته لعينة البحث وذلك بدلالة مؤشرات حسن المطابقة الواردة في الجدول رقم (6) ادناه:

الشكل (8): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برمجية AMOS V 24

جدول (5): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج البحث

النتيجة	القيمة	المؤشرات
مطابق	1.873	النسبة الاحتمالية CMIN/DF
مطابق	0.97	مؤشر حسن المطابقة -GFI- Goodness of Fit
مطابق	0.92	مؤشر حسن المطابقة المصحح -AGFI- Adjusted Goodness of Fit
مطابق	0.95	مؤشر المطابقة المعياري -NFI- Normative Fit Index
مطابق	0.82	مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي -PGFI- Parsimony Goodness of Fit
مطابق	0.93	مؤشر المطابقة النسبي -RFI- Relative Fit Index
مطابق	0.057	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي -RMSER- Root Mean Square Residual

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برمجية AMOS V 24 ، n=267

اما معاملات الانحدار المعيارية و غير المعيارية ومؤشر المعنوية المرافقة لها فيعرضها الجدول رقم (6) .

جدول (6) قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية المقدرة لنتائج التحليل العاملي التوكيدي							
المتغيرات		المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية	الانحراف المعياري	القيمة الحرجة	مؤشر المعنوية	
التخطيط	<---	تدفق القيمة الخضراء	0.822	0.757	0.096	8.59	***
التنفيذ	<---	تدفق القيمة الخضراء	0.913	0.869	0.103	8.876	***
التصحيح	<---	تدفق القيمة الخضراء	0.829	0.837	0.094	8.854	***
المراجعته	<---	تدفق القيمة الخضراء	1	0.96			
X11	<---	التخطيط	0.74	0.586	0.084	8.832	***
X12	<---	التخطيط	1	0.751			
X13	<---	التخطيط	0.984	0.724	0.091	10.859	***
X14	<---	التخطيط	0.918	0.67	0.091	10.098	***
X15	<---	التخطيط	0.803	0.583	0.091	8.786	***
Y15	<---	التميز القيادي	0.808	0.552	0.101	7.984	***
Y14	<---	التميز القيادي	0.957	0.644	0.104	9.19	***
Y13	<---	التميز القيادي	1	0.697			
Y12	<---	التميز القيادي	0.946	0.646	0.103	9.214	***
Y11	<---	التميز القيادي	0.948	0.673	0.099	9.557	***
X21	<---	التنفيذ	0.958	0.64	0.104	9.241	***
X22	<---	التنفيذ	0.906	0.625	0.1	9.044	***
X23	<---	التنفيذ	1	0.695			
X24	<---	التنفيذ	0.987	0.674	0.102	9.672	***
X25	<---	التنفيذ	0.875	0.597	0.101	8.665	***
Y25	<---	تميز المرؤوسين	0.774	0.587	0.092	8.44	***
Y24	<---	تميز المرؤوسين	1	0.682			
Y23	<---	تميز المرؤوسين	0.89	0.688	0.092	9.703	***
Y22	<---	تميز المرؤوسين	0.707	0.608	0.081	8.709	***
X31	<---	المراجعته	1	0.664			
X32	<---	المراجعته	0.926	0.659	0.098	9.444	***
X33	<---	المراجعته	0.85	0.577	0.101	8.398	***
X34	<---	المراجعته	0.74	0.566	0.09	8.249	***

X35	<---	المراحعه	0.753	0.609	0.085	8.817	***
Y35	<---	التميز الثقافي	1	0.614			
Y34	<---	التميز الثقافي	0.751	0.535	0.103	7.302	***
Y33	<---	التميز الثقافي	0.769	0.553	0.103	7.495	***
Y32	<---	التميز الثقافي	0.971	0.66	0.113	8.597	***
X41	<---	التصحیح	0.932	0.679	0.094	9.943	***
X42	<---	التصحیح	0.77	0.598	0.087	8.823	***
X43	<---	التصحیح	1	0.712			
X44	<---	التصحیح	0.944	0.682	0.095	9.978	***
X45	<---	التصحیح	0.966	0.651	0.101	9.563	***
Y45	<---	التميز الاستراتيجي	1	0.604			
Y44	<---	التميز الاستراتيجي	1.018	0.66	0.12	8.448	***
Y43	<---	التميز الاستراتيجي	0.965	0.615	0.12	8.024	***
Y42	<---	التميز الاستراتيجي	1.125	0.709	0.127	8.871	***
Y41	<---	التميز الاستراتيجي	0.984	0.643	0.119	8.294	***
Y21	<---	تميز المرؤوسين	0.883	0.666	0.094	9.442	***
Y31	<---	التميز الثقافي	0.83	0.55	0.109	7.639	***

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برمجية AMOS V 24 ، n=267

وفيه نجد ان معظم تشبعتات ارتباط الفقرات مع البعد التي تنتمي عليه، و المقصود هنا (معاملات الانحدار المعيارية تشبعتات معنوية ذلك لان جميع القيم الاحتمالية اقل من 0.01 وبهذا رُمزت بعلمة النجمة اما قيمها فتزيد عن 0.45 ، وهذا يتوافق مع جدول (7) ما جاء به [Hair,J.F., et.al.,2010]

جدول (7) التشبعتات المعنوية لمعاملات الانحدار المعيارية

ت	تشبع العامل Factor Loading	حجم العينة المطلوب لتحقيق المعنوية
1	0.30	350
2	0.35	250
3	0.40	200
4	0.45	150
5	0.50	120
6	0.55	100
7	0.60	85
8	0.65	70
9	0.70	60
10	0.75	50

Source : Hair ,J.F., Black, W. C ., Babin , B. J., & Anderson, R.,2010, E: Multivariate data analysis. Englewood Cliffs : Prentice Hall , 7th ed ., p 116 .

المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

اولا/ الاستنتاجات

1. نلاحظ من خلال اجابات الافراد المبحوثين ان بعد التخطيط والذي يعد احد ابعاد خارطة تدفق القيمة الخضراء حصل على نسبة اتفاق مقبولة كونه احد ابعاد خارطة تدفق القيمة الخضراء وهذا يبين توجه الشركة على الاهتمام بالتخطيط كونه يحدد الاهداف الاستراتيجية للشركة .
2. نلاحظ من خلال اجابات الافراد المبحوثين ان بعد (التنفيذ) الذي يعد احد ابعاد خارطة تدفق القيمة الخضراء حصل على اقل نسبة اجابة والتي ترى ان ادارة الشركة ميدان البحث يمكنها ان تشكل فرق لتنفيذ الخدمات التي تساعد على حماية بيئة العمل داخل الشركة وكذلك الاماكن التي تكون خارج نطاق الشركة .
3. نلاحظ ان بعد (المراجعة) يعد احد ابعاد خارطة تدفق القيمة الخضراء، الذي يسهم من تقليل الهدر اثناء العملية بدلا من معالجته في نهاية المطاف الذي من شأنه ان يقلل الهدر البيئي والحد من العوامل البيئية التي لها تأثيرات خطيرة على البيئة .
4. تسهم عملية التصحيح في الكشف عن قدرات وطاقات العاملين في بيئة العمل اذ يتضح ان هناك اهتمام واضح للشركة بتطوير قدراتها لتحسين العمل وجودة العمليات في تدفق القيمة .
5. كما نلاحظ ان بعد (التنفيذ) الذي يعد احد ابعاد خارطة تدفق القيمة الخضراء ايضا بانه يشمل تدابير تحسين العملية التي تم التواصل اليها للقضاء على كافة انواع الهدر التي تواجه الشركة بالاضافة الى استخدام موارد صديقة للبيئة .

ثانيا / المقترحات

المقترح الاول

الاجراء الاول الموصى به : نوضح اهتمام البحث ادارة الشركة ميدان البحث بضرورة الاهتمام بابعاد خارطة تدفق القيمة الخضراء وابعاد التميز المنظمي المعتمد في البحث الحالية ، نظرا لاهميتها في مختلف أنشطة الشركة ميدان البحث .

كيفية تنفيذ المقترح الاول :

نوجه اهتمام بشكل اكبر مع ضرورة تعزيز بعض الابعاد اطلاق ادارة الشركة الافراد العاملين على هيكل تنفيذ خارطة تدفق القيمة الخضراء وهذا بدوره سوف يعكس على جودة عمليات التخطيط والتنفيذ الصحيح له .

1. التعرف على الفرص والتحديات التي تواجه رسم خارطة تدفق القيمة الخضراء المتكاملة ضمن الشركات الصناعية التي تواجه الاعمال التنافسية للشركة .
2. الحاجة الى تدريب الموظفين، لتنفيذ خارطة سلسلة لتدقيق القيمة الخضراء كما تكون بحاجة الى التدريب والمعرفة المناسبة لكل من الموظفين والمدربين ، وقد يلعب التدريب دورا رئيسيا في تطوير المهارات والمعرفة التنظيمية فيها ، كما هناك حاجة ملحة الى التدريب لجعل الصناعات اكثر كفاءة في استخدام مواردها واكثر استدامة بيئيا .

المقترح الثاني: اقترح البحث ادارة الشركة ميدان البحث بالتركيز على ابعاد خارطة تدفق القيمة الخضراء المتمثلة (التخطيط ، التنفيذ ، المراجعة ، التصحيح) ، نظرا لاهميتها في مختلف أنشطة الشركة ميدان البحث وكالاتي :

كيفية تنفيذ المقترح الثاني :

أ-التخطيط :على ادارة الشركة ميدان البحث اعتماد الاتي :

1. على ادارة الشركة الاهتمام لبعده (التخطيط) من قبل ادارة الشركة ميدان البحث لانه سيمكنها من معرفة التخطيط الصحيح منذ البدء للعمليات او المنتجات او الخدمات المقدمة للشركة ميدان البحث .
2. يجب ان تركز الشركة ميدان البحث على بعد (التخطيط) ليكون لدى ادارة الشركة ميدان البحث امكانية معرفة استراتيجيات الشركة على المدى القصير والمدى المتوسط وكذلك المدى طويل الامد وبالتالي تحقيق مستويات عالية من القضاء او / التخفيف من عمليات الهدر التي تحدث في عمليات تدفق القيمة في الشركة ميدان البحث .
3. ان اهتمام ادارة الشركة ميدان البحث ببعده (التخطيط) ذلك يتيح لادارة الشركة ميدان البحث التخطيط الصحيح والسليم لتدقيق القيمة التي تحدث في العمليات الانتاجية مما يؤدي السلامة لموارد الشركة ميدان البحث وكذلك تحسين سمعة منتجات وخدمات الشركة ميدان البحث .

المصادر

المصادر العربية

1. شوقي ، جنان علي ، مهدي ، احلام ، وشمة ، هناء ، 2014، الادارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين ،مجلة كلية التربية الاساسية ، العدد(20).
2. البارودي ،منا الاحمد ،2015،القائد المتميز واسرار الابداع الاداري ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1 ، القاهرة .

المصادر الاجنبية

❖ Journals and Periodicals

1. Al jaid , samia,2025, The reality of Strategic Agility and its Impact on Achieving Organizational Excellence at Taif University, Preprint June 2024,Vol 45,P3.
2. Adam, N. A., & Alarifi, G, (2021), Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>.
3. Al-Sabihat,Nisreen,Al-Shurman, Muneera,2024,Organizational Ingenuity and its Relationship to Institutional Excellence Among Government School Principals in Mafraq Governorate, Ministry of Education, Irbid, Jordan. Yarmouk University, Irbid, Jordan. Vol 39(2).
4. Al-Darmaki, S., & Yaakub, K. B. (2023). Measurements of Organizational Excellence-Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai. European Journal of Economics and Business Studies, 8(1), 33–47.
5. Al-Dalimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity. Journal of Southwest Jiaotong University, 54(6), 1-13.
3. Alkshali, (2020). The Impact Of Strategic Alliances On Organizational Excellence In Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 9. Issue 06,Pp900
4. Aljarrah, M. M., Hatamleh, A., Zawaideh, F. H., Al-Kaseasbeh, H. M., Alkhazali, A. R. (2023) The Impact of Business Intelligence on Organizational Excellence: the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, Irbid National University. Irbid, Jordan,(n.5),v (8) p1.
5. Barham, Ibrahim Muhammad (2022). Organizational immunity and its role in achieving strategic Entrepreneurship in secondary schools in the southern governorates of Palestine, Journal of Educational and Psychological Sciences, 6 (7), 1-28
6. Barnawi, M. B. O, (2022) ,Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. Open Journal of Business and Management, 10(06), 2915–2938.
7. Baluch, (2017), The Impact Of Knowledge Management On Organizational performance In Today's Economy, South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 12. Issue 3.pp26-30

8. Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The effect of employee engagement on organizational performance via the mediating role of job satisfaction: The case of IT employees in Jordanian banking sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.
9. El- Gharbawe, Muhammad Mahmoud, 2021, Ammonia converter Simulation and Optimization Based on an Innovative Correlation for (KP) Prediction, *Jumal of University of Shanghai for Science and technology*, Suez University.
10. Felister Dibia, Chinedu Dibia, Hom Nath Dhakal, Oghenovo Okpako 1, Jovana Radulovic and Augustine Isike, 2025, A Review on Achieving Sustainability in the Petroleum Industry Through the Integration of Lean and Green.
11. Hartini, S., Manurung, J., & Rumita, R. (2021, February). Sustainable-value stream mapping to improve manufacturing sustainability performance: Case study in a natural dye batik SME's. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 1072, No. 1, p. 012066). IOP Publishing.
12. Nargis, Lusya Brastoro, 2024, Efficiency Unleashed: Streamlining Operations for Organizational Excellence, *Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Universitas Tridinanti*, Vol. 2, No. 01, 2024, pp. 11-21.
13. Mera, A., & Srivastavab, A. (2023). Employee Engagement in the New Normal: Artificial Intelligence as a Buzzword or a Game Changer? In *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part A*. <https://doi.org/10.1108/978-180382-027-920231002->
14. Azeez, Karrar AbdulHussein, Mahdi, Ilham AbdulHussein Abdul Mahdi, 2023, Value Stream Mapping within Green accounting: Opportunities and challenges, Department of Accounting, Najaf, University of kufa, Faculty of Administration and Economics, Iraq, P1404
15. Alavi Somaleh, Parisa Siamaki, and Seyedmehdi Mirmohammadsadeghi, 2023, Providing a Green Value Stream Map to Improve Production Performance, Faculty of Industrial Engineering, Shahid Ashrafi Esfahani University, Iran Faculty of Engineering and Applied Science, University of Regina, Canada
16. Obradović, T., Vlačić, B., & Dabić, M. (2021). Open innovation in the manufacturing industry A review and research agenda *Technovation*, Vol(102).
17. Ojha, R., Vij, A., & Vrat. P. (2014). Manufacturing excellence and its critical factors. *Journal of Advances in Management Research*, 11(3), 312-332.
18. Rana Abdul Sattar. (2021) "The impact of change management on organizational excellence Analytical study of a number of government banks in Thi-Qar Governorate." *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)* 12.12 :3396-3407
19. Dogan, Nilhun, (2015) The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, 1288-129
20. Thabet, Mustafa Thaeer (2017) Analysis of the strategic partnership between the public and private sectors to guide investment in the field of electricity distribution in Iraq, which is part of the requirements for obtaining a higher diploma degree in strategic planning, College of Administration and Economics. University of Baghdad
21. Taji, M., Siadat, A., & Hoveida, R. (2016). Identification and ranking of key factors influencing organizational agility implementation on Total Quality Management (TQM) in Universities (case study: Isfahan University of Medical Sciences). *International Business Management*, 10(15), 2814-2822.

22. Kanji, G. K. (2008). Reality check of Six Sigma for Business Excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(6), 575–582.
23. Lasrado. F., & Kassem, R. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability organizational culture Management*
24. Hayajneh, N., Suifan, T., Obeidat, B., Abubashesh, M., Alshurideh, M., & Masa deh, R. (2021), The relationship. between organizational changes and job satisfaction through the mediating role of job stress in the Jordanian telecommunication sector. *Management Science Letters*, 11(1), 315-326.
25. Metaxas, I.N., Chatzoglou, P.D., & Koulouriotis, D.E. (2019). Proposing a new modus operandi for sustainable business excellence: The case of Greek hospitality industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(5-6), 499-524.
26. Wang, Peng, et al. , (2020) , "Adopting lean thinking in virtual reality-based personalized operation training using value stream mapping." *Automation in Construction* , Vol.119.
27. Gutierrez, D.M., Scavarda, L.F., Fiorencio, L., Martins, R.A., (2016), "Evolution of the performance measurement system in the logistics department of a broadcasting company: an action research", *International Journal of Production Economics*, 160: 1-12.
28. Chiarini, A. (2014), "Sustainable manufacturing-greening processes using specific lean production tools: an empirical observation from European motorcycle component manufacturers", *Journal of Cleaner Production*, 85, 226-233
29. Muddgal, Devanshu, Emanuele Pagone, Konstantinos Salonitis, 2020, Approach to Value Stream Mapping for Make-To-Order Manufacturing, Volume 93, 2020, Pages 826-831.
30. Cherrafi, A., El Fezazi, S., Govindan, K., Garza-Reyes, J.A., Mokhlis, A., Benhida, K. (2017), "A framework for the integration of Green and Lean Six Sigma for superior sustainability performance", *International Journal of Production Research*, 55(15), 4481-4515
31. Ridwan Alief Ramdhan Adi, Endang Pudji W. (2025). Implementation of Lean and Green Manufacturing in The Production of Wifi Sectoral Antennas at CV. XYZ. *Journal Eduvest*. 5 (1): 1077-1095 2775-3727.
32. Hair, J.F., Black, W. C. , Babin , B. J., & Anderson, R., 2010, E: *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs : Prentice Hall , 7th ed. , p 116 .

❖ Book

1. Garza-Reyes, J. A., Romero, J. T., Govindan, K., Cherrafi, A., & Ramanathan, U. (2018). A PDCA-based approach to environmental value stream mapping (E-VSM). *Journal of Cleaner Production*, 180, p 5
2. Kurdve, M., Hanarp, P., Chen, X., Qiu, X., Zhang, Y., Stahre, J., & Laring, J. (2011, May). Use of environmental value stream mapping and environmental loss analysis in lean manufacturing work at Volvo. In *Proceedings of the 4th Swedish Production Symposium (SPS11)* (pp. 3-5).
3. Muñoz-Villamizar, A., Santos, J., Garcia-Sabater, J. J., Lleo, A., & Grau, P. (2019). Green value stream mapping approach to improving productivity and environmental performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*

4. Patil, A. S. (2005). Incorporating environmental index as waste into value stream mapping. Wichita State University, Submitted to the College of Engineering and the faculty of the Graduate School of Wichita State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science..
5. Plehn, J., Sproedt, A., Gontarz, A., & Reinhard, J. (2012). From strategic goals to focused eco-efficiency improvement in production: bridging the gap using environmental value stream mapping. In 10th Global Conference of Sustainable Manufacturing (GCSM 2012). Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Institute of Machine Tools and Manufacturing (IWF).
6. Santos, D. L. D., & Souza Campos, L. M. D. (2019). Environmental Aspects in Value Stream Mapping: A Literature Review and Future Directions. In New Global Perspectives on Industrial Engineering and Management: International Joint Conference ICIEOMADINGOR-IISE-AIM-ASEM (pp. 165-178). Springer International Publishing.