



مجلة العلوم الشاملة

Journal of Total Science

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا

رقدالين - ليبيا

عدد خاص

بالمؤتمر العلمي الاول لكلية المواكب الدولية

للعلوم الإدارية والمالية بعنوان

استراتيجيات تخفيض التكاليف ودورها في دعم الاقتصاد الليبي

[صنع في ليبيا]

12-11 نوفمبر 2023

طرابلس - ليبيا

<http://mi.edu.ly/?page-id=10464>

Biannual, Peer-Reviewed International Scientific Periodical Issued by:

المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا - رقدالين، ليبيا

Higher Institute of Science & Technology, Raqdalen, Libya



مجلة العلوم الشاملة

Journal of Total Science



المؤتمر العلمي الأول لكلية المواكب الدولية

للعلوم الإدارية والمالية

عدد خاص بالمؤتمر العلمي الأول لكلية المواكب الدولية للعلوم الإدارية والمالية بعنوان

"استراتيجيات تخفيض التكاليف ودورها في دعم الاقتصاد الليبي (صنع في ليبيا) المنعقد في

الفترة 11،12 نوفمبر 2023 بمدينة طرابلس"

<http://mi.edu.ly/?page-id=10464>

اللجنة العليا للمؤتمر

اللجنة التحضيرية للمؤتمر

اللجنة العلمية للمؤتمر

لمراسلة المجلة:

مجلة العلوم الشاملة رقدالين – ليبيا

البريد الإلكتروني: mmfhsh1973@gmail.com

رقم الإيداع دار الكتب الوطنية 2015/405

بنغازي – ليبيا

موافقة الإدارة العامة للمطبوعات والمصنفات الفنية بوزارة الثقافة والمجتمع المدني، قرار رقم 2015/32

الرقم الدولي الموحد للمطبوعات الدورية

(ردمد ISSN): 2518-579

موافقة لجنة اعتماد المؤتمرات العلمية بالهيئة الليبية للبحث العلمي

رقم 9 بتاريخ 2023/4/26



مجلة العلوم الشاملة

Journal of Total Science

دورية دولية علمية محكمة تصدر عن المعهد العالي للعلوم والتقنية – رقدالين، ليبيا

السنة العاشرة، المجلد السابع، العدد الثامن والعشرون، نوفمبر 2023

عدد خاص بالمؤتمر العلمي الأول لكلية المواكب الدولية للعلوم الإدارية والمالية

رئيس تحرير المجلة والمشراف العام

الأستاذ الدكتور طارق الهادي النائي

رئيس المؤتمر

الأستاذ الدكتور عبدالحفيظ كريم

البحوث المنشورة تعبر عن آراء كتابها.. ولا تعبر عن رأي المؤتمر أو المجلة

كلمة رئيس المؤتمر

بسم الله الرحمن الرحيم

بكل معاني الفخر والاعتزاز يسرنا ان نتقدم بخالص التهنئة للإخوة الافاضل الذين ساهموا بورقاتهم البحثية في إنجاح هذا المؤتمر والذي يمثل المؤتمر العلمي الأول لكلية المواكب الدولية للعلوم الإدارية والمالية حيث تنوعت الأوراق البحثية من حيث تناولها للمواضيع المشمولة في محاور المؤتمر الثلاثة : الإدارية والاقتصادية والمحاسبية وكان ذلك احد نقاط نجاح هذا المؤتمر والذي أشرفت على تنظيمه الشركة الليبية للحديد والصلب كما لا يفوتنا ان نقدم الشكر الجزيل للقائمين على إدارة هذه الشركة، وبمناسبة نشر الأوراق البحثية لهذا المؤتمر نتمنى ان تساهم هذه المواضيع البحثية في حلحلة المقتضيات التي تعرقل سيرة الاقتصاد الوطني وتساعد على تحقيق الرفاهية الاقتصادية واستدامة مسيرة التنمية ودعم وتعزيز شعار (صنع في ليبيا) .

كل التحية والتقدير والاحترام لكل من ساهم في إنجاح هذا المؤتمر ونسأل الله ان يوفقنا في قادم الاعمال .

. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

أ.د.عبد الحفيظ كريم

رئيس المؤتمر العلمي الأول لكلية المواكب الدولية .

تمهيد

بمناسبة صدور العدد الثامن والعشرون من مجلة "العلوم الشاملة" الصادرة عن المعهد العالي للعلوم والتقنية رقدالين- ليبيا للسنة العاشرة على التوالي بدون انقطاع، والمتضمن عدد خاص بنشر بحوث المؤتمر العلمي الأول لكلية المواكب الدولية الذي تشرف عليه وتنظمه إدارة المعاهد العليا، والذي نود أن نتقدم فيه بمجزيل الشكر للسيد رئيس المؤتمر على ثقتهم بمنح المجلة شرف نشر البحوث المقدمة للمؤتمر، يعد هذا العدد مميز بالنسبة للمجلة لما سيتناوله من بحوث في مجال استراتيجيات تخفيض التكاليف ودرها في دعم الاقتصاد الليبي (صنع في ليبيا) المنعقد في الفترة 12، 11 نوفمبر 2023 بمدينة طرابلس، كما نشكر كل الباحثين الذين شاركوا بمجهودهم العلمية القيمة لكل الأعداد السابقة، ونتطلع لمشاركاتهم بنشر بحوثهم ودراساتهم المستقبلية في مجلتنا في الأعداد القادمة. كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم معنا في تصحيح مسار هذه المجلة الفتية عبر إبداء آرائهم وتقييمهم العلمي للإعداد السابقة، وتزويدنا بملاحظاتهم القيمة التي كان لها الأثر الواضح في خروج هذا العدد بصورته الحالية. ونرحب بتقبل كافة الملاحظات على البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة والتي من شأنها أن تساهم في تصويب الأخطاء وتحسين وتطوير الأعداد القادمة.

"العلوم الشاملة" مجلة معنية بنشر الإسهامات البحثية لجميع الأكاديميين وأساتذة الجامعات والكليات والمعاهد التقنية العليا، والباحثين في جميع التخصصات والأقسام العلمية. وقد اشتمل العدد الخاص بالمؤتمر على ثمانية عشر بحث تشمل بحوث متنوعة وتشمل تخصصات مختلفة،

نسأل الله أن تقدم الإضافة العلمية المرجوة منه

والله ولي التوفيق

رئيس التحرير

محتويات العدد

أولاً: البحوث المنشورة باللغة العربية		
رت	عنوان البحث	الصفحة
1.	تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تكاليف انتاج الحديد المقولب على الساخن. بلتو، النعمي	13
2.	دور تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الليبية . الفراح	25
3.	دور ادارة المشتريات في تخفيض التكاليف. درز، حريشة	54
4.	دور دعم الخدمات اللوجستية في تخفيض التكاليف نجمة الشبلي	63
5.	دور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في دعم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية. افطوحة، الماقوري	74
6.	اثر منظومة MMS في تخفيض تكلفة الوقت على أداء إدارة المواد والمشتريات والمخازن. بن طالب	87
7.	أثر سياسات التخزين في تخفيض التكاليف عيادة خضر	98
8.	أهمية أسلوب المقارنة المرجعية ودورها في تخفيض التكاليف. العياشي، كريمة	112
9.	أثر الاعلان الممول على تخفيض تكلفة المزيغ التسويقي. الغول	127
10.	دور المدير المالي في تخفيض التكاليف. سارة حفيانة	138
11.	المشروعات الصغرى والمتوسطة ودورها في دعم الصناعة وخفض التكاليف. عقوف	147
12.	دور اسلوب سلسلة القيمة كأحد الاساليب المحاسبية الادارية الاستراتيجية الحديثة. عبد الواحد احمد	161
13.	التطبيقات المصرفية وأثرها في تخفيض كلفة الوقت الضائع. سويدي، بوكر، معتوق	174
14.	واقع تنافسية الاقتصاد الليبي واستراتيجيات تطويرها . اسويدي محمد	187
15.	دور أسلوبي هدسة القيمة والتحسين المستمر على خفض التكاليف في الشركات الصناعية. آمال المعيوف	199
16.	أهمية تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية. عمران البتي	211

17. دور المشاريع المتوسطة والصغرى في تخفيض معدل البطالة، 224

ميلاد عبد الرحمن

18. إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تخفيض التكاليف. العموري، 242

المبروك، صالح



تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تكاليف انتاج الحديد المقولب على الساخن بمصنع الاختزال المباشر بالشركة الليبية للحديد والصلب

ا. عبدالله محمد بلتو
مدير إدارة البحث والتطوير
البريد الداخلي: ierdd@libyansteel.com

م. وسام محمد النعمي
مهندس بحث وتطوير
wissamelnami10@gmail.com

1: مقدمة:

يعتبر مصنع الاختزال المباشر أحد أهم مصانع الشركة الليبية للحديد والصلب وهو أساس وأولى خطوات التصنيع في صناعة الحديد والصلب، وبما أن الحديد المقولب أحد منتجات الشركة ويعتبر من أهمها تسويقيا ومن ناحية دعم الشركة من العملة الأجنبية فأغلب إنتاج الشركة يصدر إلى الخارج ويعتبر أيضا من أحد المنتجات التي تنافس بها الشركة في الأسواق العالمية. ونظرا للزيادة في تكاليف الإنتاج وبما أن لزيادة الأرباح لابد من تقليل التكاليف، فقد رأت إدارة الشركة وجوب تخفيض التكاليف الإنتاجية لمنتج الحديد المقولب (HBI) وكذلك باقي منتجات الشركة. هذه الدراسة تهدف الى دراسة العوامل المؤثرة في زيادة تكاليف الطن من الحديد المقولب على الساخن.

2: الهدف من الدراسة:

تحديد العوامل المباشرة والغير مباشرة المؤثرة على تكلفة المنتج وكذلك جمع معلومات عليها وإعداد إحصائيات لتقارير تكلفة الإنتاج وأيضا إحصائيات لتقارير الإنتاج للسنوات الأخيرة موضوع الدراسة وذلك لمعرفة سبب الزيود والزيادة في التكلفة ومن ثم دراسة إمكانية خفض تكاليف الإنتاج لمنتج الحديد المقولب HBI.

3: العوامل المؤثرة على تكلفة الإنتاج :

1.3: التكاليف الصناعية المباشرة وتشمل:

1.1.3: المواد الخام:-

تعتبر المواد الخام العامل الأساسي والرئيسي في العملية الإنتاجية وتعتمد عليه بصفة كبيرة تكلفة المنتج فإن أي تغير في أسعار المواد الخام يصاحبه تغير في تكلفة وسعر المنتج ، وفيما يلي جدول يوضح تكلفة المواد الخام لكل طن من منتج الحديد المقولب (HBI) للسنوات التي قمنا بدراستها وكذلك نسبة تكلفة المواد الخام من التكلفة الإجمالية وقد تبين أن هناك تباين في أسعار المواد الخام في السنوات الأربع الأولى بينما اتجهت الأسعار إلى الزيادة خلال السنوات الأخيرة مما ساهم في ارتفاع تكاليف إنتاج الحديد المقولب على الساخن باستثناء سنة 2014 التي انخفضت خلالها تكلفة المواد الخام وسبب هذا الانخفاض في التكلفة هو انخفاض سعر مكورات خام الحديد حيث أصبح متوسط السعر 204 دينار للطن الواحد في حين كان 221 دينار سنة 2013 وأنه كان 234 دينار في سنة 2012 .

والجدول رقم (1) يوضح تكلفة المواد الخام خلال السنوات التي تم تناولها في هذه الدراسة ونسبة تكلفتها من التكلفة الإجمالية لكل طن من منتج ال HBI .

جدول (1) : نسبة تكلفة المواد الخام من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج

المتوسط	2014	2013	2012	2010	2009	2008	2007	2006	السنة
	318.717	359.608	353.44	314.587	206.09	346.74	385.632	210.537	تكلفة المواد الخام للطن الواحد، د.ل/طن
	419.481	444.421	444.88	365.84	272.39	389.183	429.686	243.963	التكلفة الكلية للطن، د.ل
82.87	76	80.9	79.4	86	75.6	89.1	89.7	86.3	نسبة تكلفة المواد الخام من التكلفة الكلية، %

2.1.3: العمالة المباشرة :-

ويقصد بالعمالة المباشرة هي الموظفين التابعين للشركة فتؤخذ في الاعتبار المرتبات وبالتأكيد فهي تؤثر بشكل مباشر في تكلفة المنتج فالزيادة في المرتبات التي حدثت في السنوات الأخيرة أثرت بشكل كبير في زيادة تكاليف الإنتاج والجدول رقم (2) يوضح هذه الزيادة.

جدول (2) : نسبة تكلفة العمالة المباشرة من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج

المتوسط	2014	2013	2012	2010	2009	2008	2007	2006	السنة
	16.525	13.548	9.672	4.199	6.073	3.189	4.239	3.276	تكلفة العمالة المباشرة للطن الواحد، د.ل/طن
	419.481	444.421	444.882	365.84	272.387	389.183	429.686	243.963	التكلفة الكلية للطن، د.ل
1.96	3.94	3.05	2.17	1.14	2.23	0.81	0.98	1.34	نسبة تكلفة العمالة المباشرة من التكلفة الكلية، %

3.1.3: الطاقة الكهربائية :-

تعتبر الطاقة الكهربائية أحد العوامل المباشرة المؤثرة على تكلفة المنتج وحيث أنها لا تمثل نسبة عالية من التكلفة كما هو موضح بالجدول رقم (3) إلا أن لها قيمة من التكلفة الإجمالية للمنتج وزيادة قيمة وكمية الطاقة الكهربائية المستهلكة في العملية الإنتاجية تؤثر في زيادة التكلفة العامة للمنتج ويتضح لنا من الجدول الأتي أن هناك زيادة في تكلفة الطاقة الكهربائية في السنتين الأخيرتين 2013 و 2014 وذلك يرجع إلى تدني الإنتاج حيث كانت كمية الإنتاج 296,497 و 281,276 طن على التوالي مقارنة ب 516,864 طن في سنة 2010 والتي كانت تكلفة الطاقة الكهربائية لكل طن من ال HBI هي 2.279 (د.ل / طن) ولأن الطاقة الكهربائية تعتبر من العوامل الثابتة سواء كان المصنع يشتغل بكامل طاقته أو بشكل جزئي أو حتى شبه متوقف فإن هذا الانخفاض في الإنتاج يسبب في زيادة تكلفة الطن الواحد من الطاقة الكهربائية .

الجدول رقم (3) : نسبة تكلفة الطاقة الكهربائية من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج

المتوسط	2014	2013	2012	2010	2009	2008	2007	2006	السنة
	4.957	4.849	3.112	2.279	2.041	1.714	1.545	1.844	تكلفة الطاقة الكهربائية للطن الواحد، د.ل/طن
	419.481	444.421	444.882	365.84	272.387	389.183	429.686	243.963	التكلفة الكلية للطن، د.ل

0.74	1.2	1.1	0.7	0.62	0.75	0.44	0.36	0.76	نسبة تكلفة الطاقة الكهربائية من التكلفة الكلية %،
------	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	---

4.1.3 : الغاز الطبيعي:-

من خلال تقارير تكاليف الإنتاج يتضح لنا أن تكلفة الغاز الطبيعي لكل طن من منتج الحديد المقلوب تعتبر ثابتة بصورة عامة ولا توجد أي تغيرات تذكر باستثناء الزيادة البسيطة التي حدثت في سنة 2014 والتي لا يعتبر لها تأثير كبير على التكلفة الإجمالية فتعتبر تكلفة الغاز الطبيعي مستقرة إلى حد ما على مدار السنوات الأخيرة ماعدا الزيادة البسيطة التي حدثت في سنة 2014 والتي يرجع سببها إلى انخفاض الإنتاج ، والجدول رقم (4) يوضح تكلفة الغاز الطبيعي ونسبة التكلفة من التكلفة الإجمالية لكل طن .

الجدول رقم (4) : نسبة تكلفة الغاز الطبيعي من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014	المتوسط
تكلفة الغاز الطبيعي للطن الواحد،د.ل/طن	2.618	2.386	2.451	2.868	2.657	2.873	2.975	3.478	
التكلفة الكلية للطن،د.ل/طن	243.963	429.686	389.183	272.387	365.84	444.882	444.421	419.481	
نسبة تكلفة الغاز الطبيعي من التكلفة الكلية، %	1.07	0.55	0.63	1.05	0.73	0.65	0.67	0.83	0.77

5.1.3 : غاز النيتروجين :-

هناك تباين واضح في تكلفة النيتروجين في السنوات التي خصصت لها هذه الدراسة فترجع الزيادة في استهلاك غاز النيتروجين في مصنع الاختزال عادة إلى كثرة التوقيفات فعندما يحدث عطل في بعض المعدات داخل المصنع يستدعي فتح غاز النيتروجين على تلك الآلة أو المعدة وذلك لتبريدها وتجنب حدوث حرائق إلى أن يتم صيانتها واستبدالها وذلك عادة ما يأخذ وقت طويل حتى يتم التنسيق مع فريق الصيانة وتجهيز قطع الغيار قبل البدء في عملية التوقف مما يؤدي إلى استهلاك كمية كبيرة من النيتروجين هذا الأمر يؤدي إلى زيادة تكلفة الطن الواحد من منتج ال HBI من غاز النيتروجين والجدول رقم (5) يوضح تكلفة النيتروجين ونسبة هذه التكلفة من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج.

الجدول رقم (5) : نسبة تكلفة غاز النيتروجين من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014	المتوسط
تكلفة غاز النيتروجين للطن الواحد،د.ل/طن	0.444	0.034	0.047	0.914	0.576	4.055	3.914	4.412	
التكلفة الكلية للطن،د.ل	243.963	429.686	389.183	272.387	365.84	444.882	444.421	419.481	
نسبة تكلفة غاز النيتروجين من التكلفة الكلية، %	0.18	0.01	0.01	0.33	0.16	0.91	0.88	1.05	0.44

6.1.3 : المياه الصناعية المباشرة :-

هي المياه التي تستخدم في عملية التبريد المباشر للمنتج في مراحل مختلفة، فأحيانا يحدث تسرب بها وعدم رجوع هذه المياه إلى محطة التحلية الرئيسية فيتم تعويض المياه المفقودة ويؤدي ذلك إلى استهلاك كميات كبيرة من المياه مما ينتج عليه زيادة في تكلفة المياه الصناعية المباشرة ومما تم دراسته في هذه الدراسة يتضح بعد الزيادات البسيطة خلال بعض السنوات والتي تم توضيحها في الجدول التالي وكذلك نسبة تكلفة المياه المباشرة من التكلفة الإجمالية .

الجدول رقم (6) : نسبة تكلفة المياه الصناعية المباشرة من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014	المتوسط
تكلفة المياه الصناعية المباشرة للطن الواحد	0.177	0.08	0.246	0.081	0.137	0.022	0.143	0.051	
التكلفة الكلية للطن	243.963	429.686	389.183	272.387	365.84	444.882	444.421	419.481	
نسبة تكلفة المياه المباشرة من التكلفة الكلية	0.07	0.02	0.06	0.03	0.04	0.005	0.03	0.01	0.03

7.1.3 : المياه الصناعية الغير مباشرة:-

زادت تكلفة المياه الصناعية الغير مباشرة بنسبة بسيطة على مدار السنوات التي أخذت في الاعتبار في هذه الدراسة ولكن بصورة عامة وبعد مقارنة تكلفة المياه الغير مباشرة وكمية الإنتاج فإن نسبة تكلفة المياه الصناعية الغير مباشرة من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من منتج ال HBI تعتبر متقاربة وذلك لأن التكلفة لا تعتبر كبيرة في معظم السنوات وحيث كانت أعلى قيمة في سنة 2009 وذلك لأن معظم السنة كان هناك توقف بسبب الأزمة المالية العالمية .والجدول رقم (7) يوضح تكلفة المياه الصناعية لكل طن.

الجدول رقم(7) : نسبة تكلفة المياه الصناعية الغير مباشرة من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014	المتوسط
تكلفة المياه الصناع ية الغير مباشرة للطن الواحد	0.328	0.186	0.324	0.841	0.358	0.358	0.636	0.698	
التكلفة الكلية للطن	243.963	429.686	389.183	272.387	365.84	444.882	444.421	419.481	
نسبة تكلفة المياه الغير مباشرة من	0.13	0.04	0.08	0.31	0.1	0.08	0.14	0.17	0.13

التكلفة الكلية									

8.1.3 : الهواء المضغوط:-

تعتبر تكلفة المتر المكعب من الهواء المضغوط شبه ثابتة في أغلب السنوات حيث أنه لا يستعمل كثيرا الهواء إلا في عمليات التنظيف وأحيانا في تبريد بعض المعدات التي يحدث بها بقع ساخنة لغرض تبريدها إلى أن يتم صيانتها أو استبدالها ، والجدول التالي يوضح هذه التكاليف .

الجدول رقم (8) : نسبة تكلفة الهواء المضغوط من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014	المتوسط
تكلفة الهواء المضغوط للطن الواحد، د.ل/طن	0.004	0.004	0.004	0.004	0.005	0.003	0.005	0.03	
التكلفة الكلية للطن، د.ل	243.963	429.686	389.183	272.387	365.84	444.882	444.421	419.481	
نسبة تكلفة الهواء المضغوط من التكلفة الكلية، %	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.007	0.002

2.3 : التكاليف الصناعية الغير مباشرة :

وتتمثل التكاليف الصناعية الغير مباشرة في العمالة الغير مباشرة مثل العمالة المستخدمة في عمليات التنظيف وغيرها وكذلك قطع الغيار والمستهلكات الثابتة وبعض المستهلكات الأخرى تدرج تحت هذا البند وأيضا قسط استهلاك الأصول الثابتة (الإهلاك) والعمره السنوية وقسط التأمين وبعض تكاليف التصنيع الإضافية الطارئة وحيث أن أغلب هذه العوامل لا يمكن التنبؤ بها والتخطيط لها فإن تكلفتها تتفاوت من سنة لأخرى على حسب ظروف التشغيل والإنتاج والأعطال التي تحدث فجأة

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014	المتوسط
تكلفة التكاليف الصناعية الغير مباشرة للطن الواحد، د.ل/طن	17.439	29.339	25.437	42.973	28.699	52.429	39.995	44.185	
التكلفة الكلية للطن، د.ل	243.963	429.686	389.183	272.387	365.84	444.882	444.421	419.481	
نسبة تكلفة التكاليف الصناعية الغير مباشرة من التكلفة الكلية، %	7.1	6.8	6.5	15.8	7.8	11.8	9.0	10.5	9.4

خارج العمره السنوية والتي عادة ما يكون مخطط لها مسبقا ،وكل من هذه العوامل يؤثر على التكلفة الإجمالية والجدول رقم

(9) يوضح هذا التأثير ويتضح لنا أن هذه التكاليف كانت في أعلى قيمة لها سنة 2012 وذلك بسبب عمليات الصيانة التي حدثت بالمصنع قبل بدء التشغيل بعد حرب التحرير .

الجدول رقم(9) : نسبة تكلفة التكاليف الصناعية الغير مباشرة من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج

3.3 : التكاليف الإدارية والتسويقية:

وتعتبر أيضا هذه التكاليف من العوامل المباشرة المؤثرة على التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج لما لها من قيمة عالية مقارنة بباقي العوامل فالزيادة المستمرة التي حدثت على السنوات الأخيرة كما يتضح من خلال الجدول التالي ساهمت بشكل مباشر في زيادة تكلفة الإنتاج فمقارنة بين سنة 2014 وسنة 2013 فإن الزيادة تقارب 8 د.ل / طن وهي زيادة كبيرة مقارنة بباقي السنوات، والجدول رقم (10) يوضح التكلفة ونسبتها من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج.

الجدول رقم (10) : نسبة تكلفة التكاليف الإدارية والتسويقية من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من المنتج

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014	المتوسط
تكلفة التكاليف الإدارية والتسويقية للطن الواحد، د.ل / طن	7.296	6.511	9.033	10.506	12.342	18.918	18.747	26.427	
التكلفة الكلية للطن د.ل	243.96	429.69	389.18	272.39	365.84	444.88	444.42	419.48	
نسبة تكلفة التكاليف الإدارية والتسويقية من التكلفة الكلية ، %	3.0	1.5	2.3	3.9	3.4	4.2	4.2	6.3	3.6

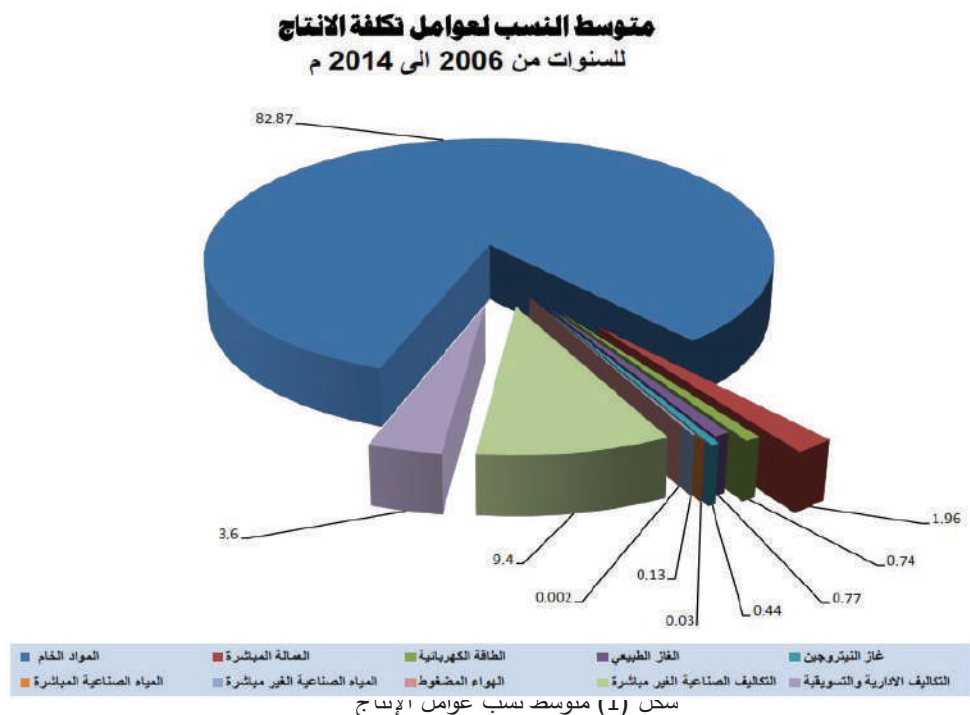
بعد ما تم توضيح كل عامل من العوامل المؤثرة على تكلفة الإنتاج وتحديد نسبته من التكلفة الإجمالية هذا الجدول يلخص نسبة تكلفة كل عامل من العوامل .

الجدول رقم (11) : نسبة تكلفة كل عامل من العوامل المؤثرة من التكلفة الإجمالية للطن الواحد

العامل	نسبة التكلفة %
المواد الخام	82.87
العمالة المباشرة	1.96
الطاقة الكهربائية	0.74
الغاز الطبيعي	0.77
غاز النيتروجين	0.44
المياه الصناعية المباشرة	0.03
المياه الصناعية الغير مباشرة	0.13
الهواء المضغوط	0.002
التكاليف الصناعية الغير مباشرة	9.4
التكاليف الإدارية والتسويقية	3.6
المجموع	100

متوسط النسب لعوامل تكلفة الإنتاج :

من هذا المخطط البياني يتبين لنا أن أكثر عامل من حيث التكلفة هو المواد الخام حيث أن لها أكبر تأثير على التكلفة الإجمالية من حيث الزيادة أو النقص يليه التكاليف الصناعية الغير مباشرة ثم التكاليف الإدارية والتسويقية ، وهذا الشكل (1) يوضح كل عامل من العوامل ونسبة تكلفته من التكلفة الإجمالية للطن الواحد من منتج الحديد المقولب (HBI) .



4. مقارنة بين إحصائيات تقارير تكاليف الإنتاج الفعلية :

من خلال ما تم الحصول عليه من تقارير تكاليف الإنتاج السنوية للسنوات الأخيرة تم القيام بإحصائية ومقارنة بين السنوات لمعرفة والتوصل إلى المتغيرات التي ساهمت في زيادة تكاليف الإنتاج لهذه الفترة ، والجدول رقم (12) يوضح هذه المقارنة

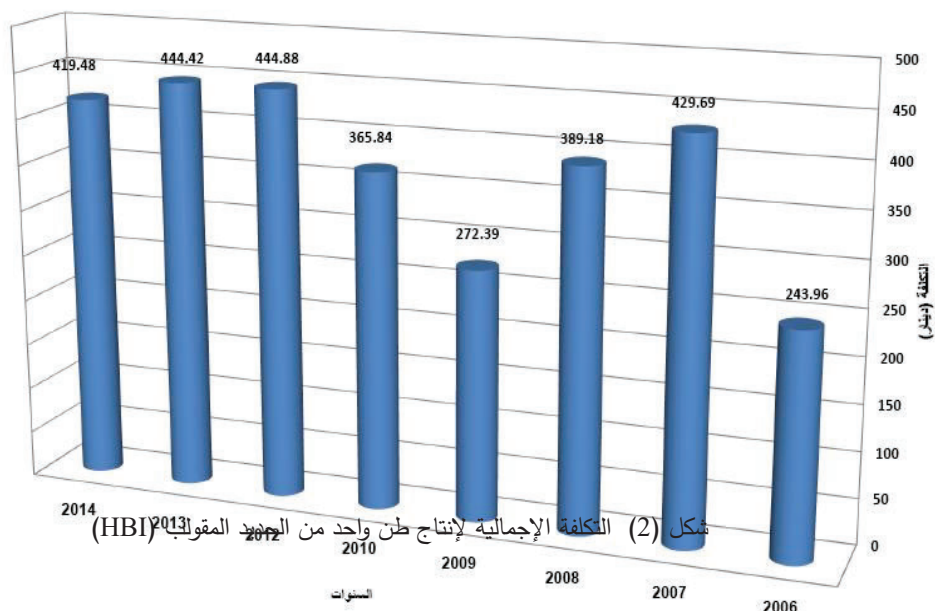
الجدول رقم (12) : مقارنة بين تكلفة جميع العوامل المؤثرة على تكلفة المنتج

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014
مكورات	148.366	302.421	293.98	168.31	286.411	326.042	337.072	326.716
مساحيق أكسيد الحديد	3.987	61.793	9.735	4.308	7.341	7.456	8.575	9.286
الكتل الحديدية	55.129	9.095	49.073	42.355	28.956	36.696	34.659	17.456
مساحيق الكتل	4.204	4.198	3.679	3.124	2.492	2.689	2.119	0.799
رقائق معدنية	5.147	29.849	22.458	12.603	24.205	5.421	5.004	3.874
حديد نصف مختزل	3.556	9.688	3.807	0.084	2.041	7.643	4.417	2.075
إجمالي الخام المشحون للأفران	220.388	417.045	382.73	230.51	351.445	385.948	391.846	360.206

-41.489	-32.237	-32.507	-36.857	-24.43	-35.99	-31.683	-9.851	يطرح خام نصف المختزل
318.717	359.608	353.44	314.587	206.09	346.74	385.362	210.537	صافي الخام المشحون للأفران
16.525	13.548	9.672	4.199	6.073	3.189	4.239	3.276	العمالة المباشرة
4.957	4.849	3.112	2.279	2.041	1.714	1.545	1.844	الطاقة الكهربائية
3.478	2.975	2.873	2.657	2.868	2.451	2.386	2.618	الغاز الطبيعي
4.412	3.914	4.055	0.576	0.914	0.047	0.034	0.444	غاز النيتروجين
0.051	0.143	0.022	0.137	0.081	0.246	0.08	0.177	مياه صناعية مباشرة
0.698	0.636	0.358	0.358	0.841	0.324	0.186	0.328	مياه صناعية غير مباشرة
0.03	0.005	0.003	0.005	0.004	0.004	0.004	0.004	هواء مضغوط
13.627	12.523	10.423	6.012	6.749	4.785	4.235	5.415	إجمالي التكاليف المباشرة الأخرى
348.869	385.679	373.535	324.798	245.11	354.71	393.836	227.355	إجمالي التكاليف الصناعية المباشرة
2.79	2.675	1.883	0.843	1.149	0.496	0.611	0.127	العمالة الغير مباشرة
0.136	0.104	0.224	0.114	0.107	0.076	0.226	0.044	مستهلكات أخرى
8.307	9.367	17.91	10.28	16.625	9.17	13.259	6.482	قطع الغيار والمستهلكات
17.479	12.867	12.4	8.862	8.316	6.1	4.781	1.474	تكاليف الصنع الإضافية
13.755	13.61	16.876	7.984	16.22	9.173	9.866	8.832	قسط استهلاك الأصول الثابتة
1.718	1.373	3.137	0.615	0.556	0.421	0.595	0.48	العمر السنوية وقسط التأمين
44.185	39.995	52.429	28.699	42.973	25.437	29.339	17.439	إجمالي التكاليف الغير مباشرة
26.427	18.747	18.918	12.342	10.506	9.033	6.511	7.296	التكاليف الإدارية والتسويقية
419.481	444.421	444.882	365.84	272.39	389.18	429.686	243.963	التكلفة الكلية للطن
332.216	346.091	346.119	284.279	214.09	316.49	358	185.2	التكلفة الكلية للطن (دولار)

من خلال الجدول رقم (12) يتبين لنا أن الزيادة في التكلفة الإجمالية ارتفعت في سنة (2007) مقارنة بما كانت عليه في سنة (2006) ويرجع سبب الزيادة بشكل مباشر على زيادة تكلفة المواد الخام كما هو مبين وكذلك زيادة استهلاك قطع الغيار أما باقي العوامل فتعتبر ثابتة، ثم تناقصت التكلفة في سنة (2008) وكذلك في سنة (2009) بسبب الأزمة المالية التي حدثت وأدت إلى انخفاض الأسعار للمواد الخام، ثم في سنة (2010) بدأت التكلفة في الزيادة إلى أن وصلت إلى أعلى تكلفة في سنة (2012) وكذلك سنة (2013) قبل أن تتخف قليلاً سنة (2014) وتعددت أسباب هذه الزيادة بداية من زيادة أسعار المواد الخام إلى زيادة المرتبات وأيضاً زيادة تكلفة بعض العوامل الأخرى مثل تكلفة النيتروجين وأيضاً زيادة تكاليف الصنع الإضافية بالإضافة إلى الزيادة في أقساط استهلاك الأصول الثابتة وقسط التأمين والتكاليف الإدارية والتسويقية بالمقابل انخفاض الإنتاج إلى مستويات منخفضة جداً أدت كل هذه الأسباب إلى زيادة التكلفة في السنوات الأخيرة.

والشكل (2) يوضح مقارنة بين التكلفة الإجمالية لإنتاج الطن الواحد من الحديد المقولب لعدة سنوات مقدرا بالدينار .



5. مقار

كمية الإنتاج تؤثر بنسبة كبيرة على التكلفة فيعد الأخذ في الاعتبار أسعار المواد الخام والمستهلكات المصاحبة للعملية الإنتاجية وقطع الغيار فلا بد من الأخذ في الاعتبار كمية الإنتاج فكلما زاد الإنتاج كلما قلت التكلفة والعكس وذلك لأن بعض العوامل التي تدخل في حساب التكلفة تعتبر ثابتة ولا تتغير مع كمية الإنتاج على سبيل المثال المرتبات والكهرباء والمياه الصناعية المباشرة والغير مباشرة وكذلك الهواء المضغوط وأيضاً استهلاك الغاز الطبيعي والنيروجين في بعض حالات التوقف الغير كامل للمصنع فإن بعض المعدات تحتاج لهذه الغازات فهي تشتغل حتى وإن كان هناك توقف للإنتاج لأحد الأعطال أو لإجراء بعض الصيانة مثل مصلح الغاز ، وكذلك أقساط التأمين وأقساط الإهلاك وغيرها من العوامل فهي تزيد في التكلفة حتى وإن كان المصنع متوقف ولا يوجد إنتاج .

وفيما يلي جدول يوضح مقارنة بين كميات الإنتاج لمصنع الحديد المقولب (HBI) لفترة (8) سنوات الأخيرة .

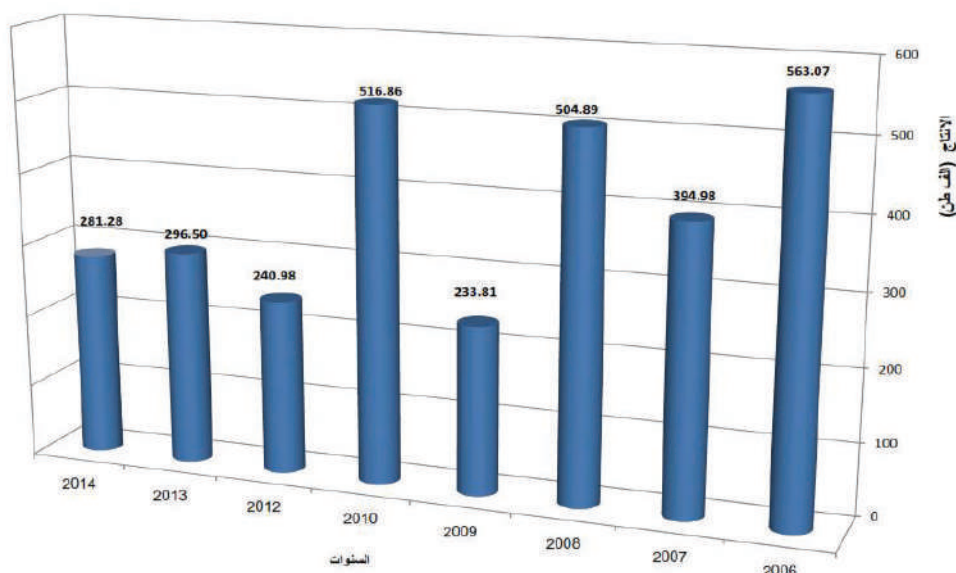
الجدول رقم (13) : مقارنة بين معدلات الإنتاج للسنوات الأخيرة

السنة	المقولب	الرقائق	الإنتاج الكلي	نسبة الرقائق من الإنتاج الكلي (%)	إنتاج المقولب بإضافة 10% من الرقائق (طن)	معدل الاستهلاك (أكسيد/منتج) طن	نسبة الإنتاج من المستهدف (%)
2006	469,783.32	93,287.64	563,068.29	16.03	563,071	1.49	85.31
2007	369,995.95	122,297.40	492,293	24.80	394,983	1.478	54.12
2008	469,604.16	87,526.93	557,131.09	15.70	504,886	1.5	77.67
2009	217,440.74	42,174.78	259,615.52	16.20	233,807	1.486	66.8
2010	465,178.36	106,652.55	571,830.91	18.60	516,865	1.501	79.52
2012	217,212.03	46,756.61	263,968.64	17.70	240,976	1.517	61.79
2013	266,883.10	65,595.20	332,478.30	19.70	296,497	1.628	49.99

56.26	1.555	281,276	23.40	330,993.44	77,621.88	253,371.56	2014
-------	-------	---------	-------	------------	-----------	------------	------

هذه المقارنة تبين لنا الفرق في كميات الإنتاج والانخفاض الذي حدث في الثلاث سنوات الأخيرة والذي سبب بشكل مباشر في زيادة تكلفة الإنتاج فسنة (2010) والتي كان بها أعلى إنتاج وكانت تكلفة الإنتاج في نفس السنة هي الأقل في السنوات الأخير ، في حين انخفض الإنتاج في سنوات (2012، 2013 ، 2014) إلى مستويات منخفضة جدا أدى إلى زيادة في التكلفة الإجمالية كما تبين لنا في الجدول رقم (12) .

الشكل (3) يوضح مقارنة بين كميات الإنتاج للسنوات الأخيرة



6. التوقعات :-

تعتبر التوقعات عامل رئيسي وأساسي في العملية الإنتاجية وفي حساب تكاليف المنتجات حيث أن بعض من العوامل المؤثرة على تكلفة المنتج تعتبر ثابتة سواء كان هناك إنتاج بالمصنع أو المصنع متوقف على سبيل المثال المرتبات والكهرباء والمياه الصناعية والهواء المضغوط وأحيانا الغاز الطبيعي والنيروجين في حالة التوقف الغير كامل للمصنع فإن بعض المعدات تحتاج للغاز الطبيعي حتى وإن لم يكن هناك إنتاج مثل مصلح الغاز ، وقد بلغ الإنتاج المفقود من تذبذب الكهرباء ونقص إمدادات الغاز الطبيعي خلال الثلاثة سنوات الأخيرة وذلك حسب تقرير إدارة تخطيط الإنتاج كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (14): الفاقد في الانتاج بسبب انقطاع الكهرباء ونقص الغاز الطبيعي

السنة	الفاقد بسبب الكهرباء	الفاقد بسبب نقص الغاز الطبيعي	الإجمالي " بالطن"	النسبة من الإنتاج الكلي
2012	495 طن	0	495	0 %
2013	0	164,813 طن	164,813	27 %
2014	2647 طن	161,335 طن	163,982	33 %

وكذلك هناك أقساط الإهلاك والتأمين فهي تحسب على تكلفة المنتج في حالة كان هناك توقف للمصنع وغيرها من العوامل ،لذلك فزيادة التوقعات بصورة عامة تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتج وكلما قلت التوقعات نقصت التكلفة الإجمالية ، وفيما يلي

التصنيف	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014
ساعة	ساعة	ساعة	ساعة	ساعة	ساعة	ساعة	ساعة	ساعة
تشغيل	56.24	216.81	112.34	46.85	83.1	435.16	35.7	161.7
ميكانيكا	514.36	1,374.63	62.92	205.7	124.33	3,159.34	282.57	844
كهرباء	14.93	22.9	3.83	5.1	1.42	0	2.1	4
آلات دقيقة	59.32	38.29	18.19	4.22	35.93	25.79	6.01	16
كمبيوتر	0	0	0	0	0	0	804.5	0
مجموع التوقيات الداخلية	644.85	1,652.63	197.27	261.87	244.78	3,620	1,130.88	1,025.7
التخزين	167	0	1,664	4,673.00	892.5	0	0	0
المياه والغاز	0	0.42	0	1	24.45	0	1.88	0
الحراريات	0	763.17	0	430.67	0	672	0	0
الكهرباء	4.8	0.22	12.17	0	0	7	0	42.22
الإطفاء والسلامة	0	3.27	0	0	0	0	0	0
نقص المواد الخام	0	0	0	0	10.13	0	0	0
غاز شركة سرت	72.34	32.94	0	0	233.5	0	1,776.81	2,051.23
قطع غيار	0	0	0	0	0	0	522.00	168
كربون مصلىح الغاز	0	0	0	0	0	0	0	0
قوى القاهرة	0	0	0	0	0	321.72	0	0
مجموع التوقيات الخارجية	244.14	800.01	1,676.17	5,104.67	1,150.58	321.72	2,300.69	2,261.45
عطلات رسمية	168	0	56	0	0	0	0	0
توقيات مخططة	564.43	90.58	583.92	14.5	752	182	16	117.25
مجموع التوقيات المخططة	732.43	90.58	639.92	14.5	752	182	16	117.25
إعادة التشغيل	393.09	477.8	260.17	396.25	408	576.34	287.09	268.5
التقويم	8,760	8,760	8,040	8,670	8,760	8,784	8,016	8,088
الساعات المتاحة	7,783.43	7,869.41	6,467.91	3,640.83	6,857.42	7,601.28	5,699.31	7,509
ساعات التشغيل	6,745.49	5,738.98	6010.49	2,982.71	6,204.63	3,404.64	4,281.34	4,414
مجموع ساعات التوقف	2,014.51	3,021.02	2,773.51	5,777.29	2,555.37	5,388.36	3,734.66	3,672.9

تحليل للتوقيات التي حدثت في مصنع الاختزال (الحديد المقولب HBI) ومقارنة بين السنوات التي أجريت عليها هذه الدراسة.

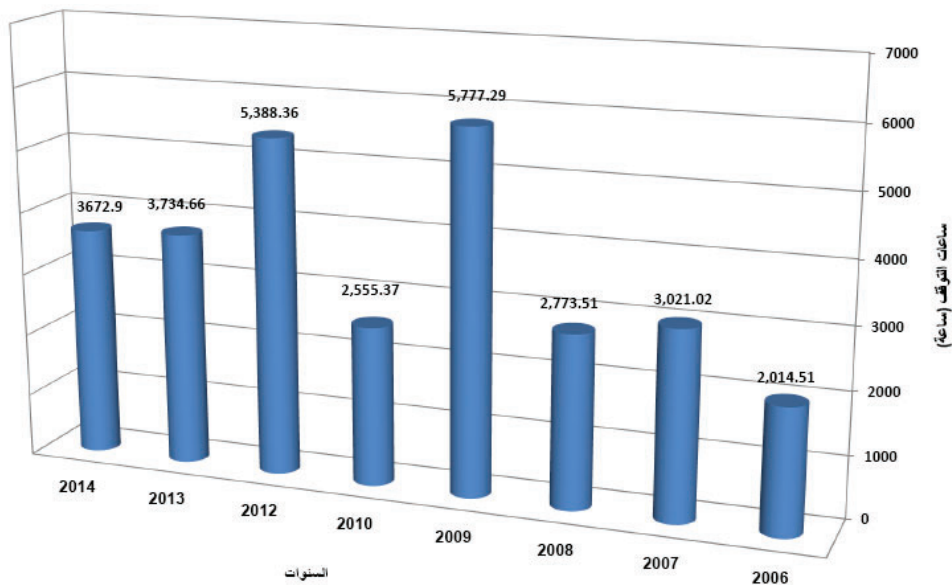
7. مقارنة بين التوقيات لسنوات الدراسة :-

الجدول رقم (15) : مقارنة بين التوقيات لمصنع الحديد المقولب

من خلال هذه المقارنة يتضح لنا أن أكثر السنوات كانت بها توقيات هي سنة (2009) وكما ذكرنا سابقا بسبب الأزمة المالية العالمية والتي توقفت خلالها كل مصانع الشركة عن الإنتاج قرابة الستة أشهر ، بعدها تأتي سنة (2012) ثم (2013 ، 2014) مما أدى إلى زيادة التكاليف في هذه السنوات .

الشكل (4) مقارنة ساعات التوقف لمصنع الاختزال (الحديد المقولب)

تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تكاليف انتاج الحديد المقولب على الساخن، بلتو، النعيمي



8. تأثير خفض التوقفات الغير مخططة على تكلفة المنتج:

بما أن أحد أسباب ارتفاع التكلفة هو زيادة التوقفات وانخفاض الإنتاج فهذه إحصائيات إذا ما تم التقليل من التوقفات قمنا بافتراض انه تم خفض التوقفات بنسب (25% ، 50% ، 75%) واحتساب الإنتاج الذي يتم في هذه الساعات وبالتالي تأثر ذلك على خفض التكاليف وخصوصاً الثابتة منها، حيث يوضح الجدول (15) الساعات التوقف المقابلة لنسب خفض المقترحة.

الجدول رقم (15) : ساعات التوقف بنسب معينة

السنوات	ساعات التوقف	25% من ساعات التوقف	50% من ساعات التوقف	75% من ساعات التوقف
2006	2,014.51	503.63	1007.26	1510.9
2007	3,021.02	755.26	1510.51	2265.78
2008	2,773.51	693.38	1386.75	2080.13
2009	5,777.29	1444.32	2888.64	4332.97
2010	2,555.37	638.84	1277.68	1916.53
2012	5,388.36	1347.09	2694.18	4041.27
2013	3,734.66	933.66	1867.33	2800.99
2014	3,672.9	918.22	1836.45	2754.67

ولو افترضنا أنه تم التخفيض من ساعات التوقف كما تم احتسابها بنسب كما هو موضح بالجدول السابق (15) واعتبرنا أنها ساعات تشغيل فإن الإنتاج المتوقع خلال هذه الساعات سيكون كما هو بالجدول (16)

الجدول رقم (16) : كمية الإنتاج خلال نسب معينة من ساعات التوقف باعتبار أنها ساعات تشغيل

السنوات	الإنتاج (طن)	ساعات التشغيل (ساعة)	الإنتاجية (طن/ساعة)	الإنتاج المتوقع بخفض 25% من ساعات التوقف (تشغيل)، (طن)	الإنتاج المتوقع بخفض 50% من ساعات التوقف (تشغيل)، (طن)	الإنتاج المتوقع بخفض 75% من ساعات التوقف (تشغيل)، (طن)
2006	563,070.96	6,745.49	83.47	42,038	84,076	126,114
2007	394,983.35	5,738.98	68.82	51,977	103,954	155,931
2008	504,886.10	6010.49	84.0	58,244	116,488	174,732
2009	233,807.25	2,982.71	78.39	113,220	226,440	339,661
2010	516,864.85	6,204.63	83.3	53,215	106,430	159,646

286,041	190,694	95,347	70.78	3,404.64	240,976.19	2012
193,968	129,312	64,656	69.25	4,281.34	296,497.43	2013
175,527	117,018	58,509	63.72	4,414	281,276.75	2014

والجدول رقم (17) يبين الإنتاج المتوقع بعد إضافة الإنتاج المتحصل عليه في حال خفض التوقعات بالنسب المقترحة.

الجدول رقم (17) : الإنتاج المتوقع في حالة تقليل التوقعات بنسب معينة

السنة	الإنتاج الفعلي	الإنتاج بعد إضافة الإنتاج المتوقع في 25% من ساعات التوقف (طن)	الإنتاج بعد إضافة الإنتاج المتوقع في 50% من ساعات التوقف (طن)	الإنتاج بعد إضافة الإنتاج المتوقع في 75% من ساعات التوقف (طن)
2006	563,070.96	605,108.96	647,146.96	689,184.96
2007	394,983.35	446,960.35	511,471.35	550,914.35
2008	504,886.10	563,130.1	621,374.1	679,618.1
2009	233,807.25	374,027.25	460,247.25	573,468.25
2010	516,864.85	570,079.85	623,294.85	676,510.85
2012	240,976.19	336,323.19	431,670.19	527,017.19
2013	296,497.43	361,153.43	425,809.43	490,465.43
2014	281,276.75	339,785.75	398,294.75	456,803.75

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه في حالة تم بالفعل تقليل التوقعات كما تم افتراضه فإن كميات الإنتاج تصل إلى المستهدف السنوي وأحياناً قد تفوقه وهو المراد الحصول عليه من العملية الإنتاجية وبالتالي فإن تكلفة المنتج سوف تقل بصورة واضحة وذلك لوجود العديد من العوامل المؤثرة على التكلفة هي ثابتة ولا تتغير بزيادة أو انخفاض الإنتاج.

9. الخلاصة:

من خلال الدراسة يرى فريق العمل أن الزيادة في التكلفة الإجمالية لمنتج الحديد المقولب ساهمت فيها عدت أسباب بداية من زيادة تكاليف المواد الخام وسببه ليس الزيادة في الأسعار بل الزيادة في استهلاك المواد الخام لكل طن من الحديد المقولب يعني زيادة في إنتاج الرقائق بنسب عالية كان سببه عدم جاهزية آلات القولبة الثلاثة للعمل فأغلب الفترات كانت ألتن فقط والمغذي وأحياناً آلة واحدة والمغذي مما أدى إلى زيادة في كمية الرقائق وزيادة معدل استهلاك أكسيد المواد الخام من (1.45) كما هو مصمم عليه المصنع إلى (1.5 - 1.62) وكذلك كثرة التوقعات وانخفاض الإنتاج أدى إلى زيادة التكلفة بالإضافة إلى زيادة المرتبات التي حدثت سنة (2012) وكذلك الزيادة في تكلفة بعض العوامل الأخرى والتي تم توضيحها في هذا التقرير .

10. التوصيات:

1. الإسراع في صيانة آلات القولبة الثلاثة ويجب أن تكون جاهزة للعمل حتى لا يتم تشغيل المغذي الجانبي أبداً والذي يزيد في إنتاج الرقائق مما يؤدي إلى تقليل معدل استهلاك المواد الخام وتقليل تكلفتها وبالنظر للجدول رقم (13) تضح الزيادة في إنتاج الرقائق إلى أن وصلت في بعض السنوات إلى 24% علماً بأن كمية إنتاج الرقائق المقبول هي 10% .
2. زيادة الإنتاج والتقليل من التوقعات على قدر المستطاع ليساهم في خفض تكلفة الإنتاج .
3. التخطيط للعمرات السنوية وإجرائها في وقتها حتى لا يحدث توقعات فجائية وغير مخططة بصورة مستمرة .

11. المراجع:

1. تقارير إدارة مراقبة التكاليف.
2. تقارير إدارة تخطيط الإنتاج.
3. تقارير إدارة تشغيل الاختزال المباشر .



دور تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الليبية

دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية بمدينة الزاوية

د. عبدالرزاق الطاهر خليفة الفراح.

أستاذ مساعد - قسم التمويل والمصارف

a. Farrah@ zu. Edu. Ly

ملخص الدراسة:

هدف هذه الدراسة لبيان دور تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية ، دراسة ميدانية على عينة من فروع المصارف التجارية العاملة في مدينة الزاوية، وتم اختبار فرضية الدراسة لإيجاد حل لمشكلة الدارس وتحقيق أهداف الدراسة من خلال استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة وبعد تحليل استمارات الاستبيان توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها: المصارف التجارية تعطي أهمية كبيرة تطوير وتخفيض تكاليف خدماتها المصرفية وتتم بجودة عالية وقادرة على تحقيق القدرة التنافسية، ويوصي الباحث: تبني فلسفة تخفيض التكاليف الخدمات المصرفية من خلال تطوير أنظمة المحاسبة وتوعية العاملين وتدريبهم بشكل يتماشى مع فلسفة خفض التكاليف الخدمات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: التكلفة المنخفضة، الخدمات المصرفية - الميزة التنافسية.

Abstract :

The aim of this study is to demonstrate the role of reducing the costs of banking services in achieving the competitive advantage of commercial banks. A field study on a sample of commercial bank branches operating in the city of Zawiya. After analyzing the questionnaires, the researcher reached several results, the most important of which are: Commercial banks give great importance to developing and reducing the costs of their banking services, which are done with high quality and capable of achieving competitiveness. With the philosophy of reducing costs banking services.

Keywords: low cost, banking services - competitive advantage.

- الإطار العام للدراسة :

1.1 المقدمة:

تسعى جميع المؤسسات سواء كانت مالية أو تجارية لاكتساب منتجاتها أو خدماتها ميزة خاصة تميزها عن باقي المنتجات المنافسة بعد دراستها لمحيطها الداخلي والخارجي، من خلال تحديد جميع الفرص واستغلالها دون تهديد من أحد، ومن أهم هذه الميزات التي يمكن أن تميز به المؤسسة أن تكتسبها هي ميزة التكلفة المنخفضة، من خلال تقديم خدمات أو منتجات بأسعار منافسة في سوق يتسم بشدة المنافسة وصعوبة الاستمرار فيه، من خلال الانفتاح على جميع أسواق العالم في ظل تكنولوجيا متطورة وفق المواصفات العالمية في تقديم خدمات ذات أسعار منخفضة من خلال انخفاض هذه تكاليف يمكن للمؤسسة أن تحقق نوع من التميز التنافسي في السوق المحلي أو الدولي.

2.1 مشكلة الدراسة:

بعد تنوع المنتجات والخدمات وانفتاح السوق المحلي على كافة المنتجات والخدمات العالمية وخاصة تلك المنتجات التي تتمتع بالأسعار المنخفضة، أصبح ولا بد على المؤسسات المالية والتجارية الوطنية أن تسعى إلى تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها لكي تسيطر على السوق المحلي والدولي لتحقيق التميز التنافسي بين هذه المؤسسات في ظل أسعار منخفضة.

من خلال ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في الرفع من القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة؟

3.1 فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة في فرضية رئيسية واحدة فقط.

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية والميزة التنافسية للمصارف التجارية عينة الدراسة".

4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع الخدمات المصرفية والميزة التنافسية للمصارف التجارية.
2. التعرف على علاقة تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بالميزة التنافسية.
3. التعرف على أهمية تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية.

5.1 أهمية الدراسة:

1. تتناول هذه الدراسة قطاع هام من أهم القطاعات الاقتصادية ألا وهو قطاع المصارف.
2. أهمية تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية ومن خلالها يمكن للمصارف التجارية أن تحقق أهدافها من كل النواحي.
3. حاجة المصارف التجارية إلى نظام تكاليفي حديث يقدم معلومات متكاملة ودقيقة وملائمة للتطورات المتسارعة وبيئة المنافسة المتزايدة التي تواجهها المصارف التجارية الليبية على مستوى المحلي أو الدولي.

6.1 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية : انخفاض تكلفة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية.
2. الحدود المكانية: المصارف التجارية الليبية.
3. الحدود الزمنية : 2021 – 2023.
4. الحدود البشرية: جميع العاملين في المصارف التجارية عينة الدراسة.

7.1 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي لها صلة بموضوع الدراسة، وأعداد استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة وتحليلها وذلك لإيجاد حل لمشكلة الدراسة.

8.1 مصطلحات الدراسة

1- الخدمات المصرفية :

عُرفت الخدمات المصرفية على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم ورغبتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدر لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين" .

2- مفهوم أسلوب التكلفة المستهدفة:

أن أسلوب التكلفة المستهدفة هو الأداة التي تعتمد علي السعر السائد في السوق في تحديد سعر البيع المستهدف ، وتعتبره العامل المتحكم في خفض التكلفة من خلال التركيز علي إدارة التكاليف في مرحلة تخطيط وتصميم المنتج ، مع مراعاة العلاقة المباشرة بين الوضع التنافسي في السوق وأرباح الشركة وعملية إدارة التكاليف في الأجل الطويل⁽ⁱ⁾.

3- الميزة التنافسية:

يعرفها goranoff على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرفة بثنائية منتج - سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق، والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية [Fritz, 2008,p : 10].

يرى Czepiel أن الميزة التنافسية هي تلك القدرة تلك القدرة في المنظمة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للمشتري أعلى مقارنة مع المنافسين عجلان، 2008، ص: 63.

9.1 الدراسات السابقة:

من المعروف أن البحث العلمي والمعرفة الإنسانية إنما هي أعمال تراكمية يبني جديدها على قديمها، وتبدأ المشاريع الجديدة عادة مستتيرة بنتائج وتوصيات السابقة لها.

عليه قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث والمقالات والرسائل والتقارير العلمية المنشورة والتي تربطها صلة بموضوع الدراسة ويسعى الباحث من عرض تلك الأبحاث والمقالات والرسائل لإثرار دراسته وقام الباحث بترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.:

1. دراسة : (سالمه محمد، 2021)⁽ⁱⁱ⁾ : بعنوان : "مدى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمة المصرفية.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة النتائج منها:

فاعلية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المصارف، مع وجود بعض المعوقات ومن أهمها: عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصرف.

2. دراسة : (سامي محمد : 2014)⁽ⁱⁱⁱ⁾ : بعنوان : "مدى فاعلية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية".

الهدف من الدراسة :

- التعرف على مدى فاعلية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف خدمات قطاع البنوك لدعم القدرة التنافسية.

- التعرف على المشكلات والصعوبات التي قد تواجه عملية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

تفعيل وتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية بدلا من الأساليب التقليدية، نظراً لما يحققه ذلك من مزايا للبنوك وزيادة قدرتها على المنافسة.

3. دراسة (بن بابرة ريمة : 2021)^(iv)، "دور تخفيض تكاليف المؤسسة في دعم الميزة التنافسية". الهدف من الدراسة هو ابراز أهمية تخفيض المؤسسات الوطنية لتكاليفها قصد كسب ميزة تنافسية،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أن تخفيض تكاليف المؤسسات يكسبها ميزة تنافسية تساعد على الثبات والاستمرارية في سوق شديد المنافسة.

4. (موسى عيسى وآخرون: 2019)^(v): "استخدام مدخل القياسي المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم القدرة التنافسية للمصارف السودانية".

الهدف من الدراسة : التعرف على الدور الذي يمكن أن يساهم به استخدام مدخل القياس المرجعي في خفض تكاليف الخدمات في المصارف ودعم مقدرتها التنافسية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة النتائج منها:

- ضرورة استخدام أسلوب القياس المرجعي في تخفيض تكاليف لدعم القدرة التنافسية للمصارف السودانية.

- والتعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق القدرة التنافسية والصعوبات التي تواجه تخفيض التكاليف الخدمات المصرفية.

5. دراسة (الصادق محمد، 2022)^(vi)، "الأساليب المعاصرة للتكلفة ودورها في قياس وتحديد تكلفة الخدمات المصرفية".

الهدف من الدراسة: "التعرف على الأساليب المعاصرة للتكلفة ومدى تأثيرها في قياس تكلفة الخدمات المصرفية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أن الأساليب المعاصرة للتكلفة تساعد في تحديد تكلفة الخدمات الخاصة بالخدمات المصرفية بدقة وموضوعية كما أن لا دور رقابي على تخصيص تكاليف الخدمات المصرفية.

6. دراسة (أمل احمد وآخرون، 2016)^(vii)، "أسلوب التكلفة على أساس النشاط ودورها في قياس تكلفة الخدمات المصرفية"

الهدف من الدراسة : التعرف على مسببات الأنشطة وإلى دقة قياس تكلفة الخدمة المصرفية، وتوصلت إلى النتائج التالية: أنه يوجد ارتباط وثيق بين التعرف على مسببات الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمة المصرفية.

7. دراسة (حسام عمرو، 2016)^(viii)، "دور التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف وتحسين القدرة التنافسية المؤسسة".

الهدف من الدراسة : التعرف على أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لتخفيض التكاليف وتحسين الميزة التنافسية لمنتجاتها من خلال المحافظة على جودة ما يطلبه الزبون.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

تعتبر التكلفة المستهدفة منها جديداً في الحصول على الأرباح وبالتالي تخفض من التكاليف وتحقق ميزة تنافسية.

8. دراسة (عبدالرحيم محجوب وآخرون، 2022)^(ix) بعنوان: دور الاتجاهات المعاصرة لإدارة التكلفة في دعم الميزة التنافسية بالمنشآت الصناعية.

هدفت الدراسة إلى بيان دور الاتجاهات المعاصرة لإدارة التكلفة ممثلة في أسلوب التكلفة المستهدفة، أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب تكاليف الجودة في دعم الميزة التنافسية بالمنشآت الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أثبت وجود دور قوي للاتجاهات المعاصرة لإدارة التكلفة في دعم الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تناولت هذه الدراسة دور تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الليبية، وتمت في البيئة الليبية.

2- الإطار النظري للدراسة

1.2 نشأة وتطور التكاليف المستهدفة

1. النشأة

تعتبر التكاليف المستهدفة أداة جديدة في محاسبة التكاليف، فنتيجة للبيئة الصناعية المتقدمة والتسارع في تكنولوجيا المعلومات في جميع المجالات، فقد خضع مجال محاسبة التكاليف لتطورات جذرية في السنوات الاخيرة، تواكب ما حصل من تطورات في البيئة الصناعية، بحيث لم يصبح مجالها قاصرا على تحديد تكلفة الانتاج فقط، وانما امتدت لتشمل العديد من التحليلات والأساليب الفنية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة على التكاليف واتخاذ القرارات الادارية سواء في مجال الانتاج أو التسويق وغيرها وقد ترتب على ذلك التطور استخدام المزيد من المفاهيم والأساليب المستمدة من علوم القرارات والأساليب الكمية والمفاهيم السلوكية والتنظيمية واقتصاديات الأعمال، حيث أنه قد تم استحداث نظام التكلفة المستهدفة بعد أن واجهت نظم التكاليف التقليدية تحديات كبيرة خاصة في مجال المنافسة، فيرجع بداية ظهورها الى عام 1960م، حيث وجد ان 80% الصناعات الكبرى تتبع هذا الأسلوب بالفعل، وقد تم الاعتراف بها بشكل واسع كعامل مهم للوضعية التنافسية المتفوقة للمؤسسات اليابانية في سنوات الثمانينات والتكاليف المستهدفة ما هي إلا تطوير لفكرة امريكية بسيطة يطلق عليها هندسة القيمة الذي ظهرت في مؤسسة (جنرال إلكتريك) بعد الحرب العالمية الثانية، بهدف إنتاج منتج في ظل وجود نقص في عناصر الانتاج من المواد الخام والمنتجات الوسيطة وقام الخبراء اليابانيون بتطوير هذه الفكرة وتحويلها الى نظام فعال يهدف الى انتاج منتج بكفاءة وفعالية مع خفض التكلفة وتخطيط الربحية يعرف بنظام التكاليف المستهدفة (x).

وقد كانت اليابان من أوائل من استخدم أسلوب التكلفة المستهدفة إذ ان استخدام اليابانيون لأسلوب التكلفة المستهدفة كان من احد عوامل تقدم الصناعات اليابانية، وقد استخدمت معظم المؤسسات اليابانية أسلوب التكلفة المستهدفة لما يحققه من مزايا في انتاج منتج بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية مع خفض تكلفة الانتاج الى ادنى مستوى، واليوم اصبح هناك نسبة كبيرة من الصناعات التجميعية تستخدم هذا الأسلوب من صناعات السيارات، والالكترونيات والادوات المنزلية وغيرها، وقد اثبتت الدراسات ان معظم الشركات اليابانية العملاقة وجميع شركات صناعة السيارات في اليابان تستخدم منهج التكاليف المستهدفة وعلى سبيل المثال تويوتا وهونداي، وميتسوبيشي، ونيسان وغيرها. بالرغم من استخدام اليابانيون أسلوب التكلفة المستهدفة باعتباره سلاحا استراتيجيا لإدارة التكاليف إلا ان المديرين خارج اليابان لم يكن لديهم المعرفة الكافية التي تظهر لهم الاهمية الكبيرة لهذا الأسلوب، فقد كان الاعتقاد السائد لديهم أن أي مقال أو كتاب يحتوي على جملة نظام التكاليف، فإنه يناقش موضوع خاص بعمل الحاسبين وبالتالي فهو خارج اهتمامهم بالرغم من ان أسلوب التكلفة المستهدفة هو أسلوب شامل لإدارة التكاليف والارباح (xi).

2.2 تطور التكلفة المستهدف

ظهرت التكلفة المستهدفة في بداية الستينات عند مؤسسة « Toyota اليابانية وتطورت في بداية السبعينات في اليابان وقد تم تعميمها تدريجيا وبشكل مختلف من قطاع لآخر، وقد ذكر "katoy" و "boer.G"، و"chow.w" أن التحقيق الذي تم في اليابان سنتي 1991-1992 أظهر أن التكلفة المستهدفة أصبحت المعيار الأساسي في اليابان في مل مؤسسات السيارات تقريبا من خلال عشرين سنة، كما أن 80% من مؤسسات قطاعات التجهيز، البناء الإلكتروني، الإلكترونيك، تطبيق التكلفة المستهدفة. مرجع حول إدارة التكلفة المستهدفة سنة 1977 من قبل Tanaka وبعدها ظهرت العديد من المنشورات حول الموضوع في مطلع التسعينات.

وكان "Hiromoto" أول من كتب حول التقنية بالإنجليزية سنة 1988 تبعه بعد ذلك "Sakura" سنة 1989، وبعدها صدرت الدراسة المقارنة بين المؤسسات اليابانية والأوروبية "J. Innes، yoshikawt" و "Mitchell" سنة 1989.

بعد ذلك وفي سنوات التسعينات ظهر عدد من المقالات التي تعرض تطبيق الطريقة اليابانية بتعمق أكثر وذلك بعرضها بشكل رئيسي لتطبيقات التكلفة المستهدفة في مؤسسات يابانية. وقد أسست جمعية المحاسبة اليابانية لجنة خاصة بإدارة التكلفة المستهدفة (1992-1994).

وقد قام المجمع الدولي للمؤسسات والمستشارين (CAM-I) بتشكيل فريق عمل أوروبي يهتم بطريقة التكلفة المستهدفة، وكلفت الأستاذ "Horvath" سنة 1993 يبحث بـبليوغرافي منظم في المجال (باليابانية، الإنجليزية، الألمانية، الفرنسية، وقد انتشرت التكلفة المستهدفة بشكل فعلي في الكتابات الفرنسية بين سنة (1993-1995)

مقالات "Deglair j-N" و "Harvath، 1995" "L - Dumorest" (1993)، و "Lorino-P" بداية من (1994).

وفي النصف الثاني من سنوات التسعينات كانت التكلفة المستهدفة موضوعا لكتابين يعتبران من بين أهم المراجع لمراقبة التسيير هما : كتاب التكلفة المستهدفة : أقصى ما انتهى إليه العلم إلى استراتيجية إدارة التكلفة " Targetcosting : the next frontier in strategy cost managment" — " (1996) Bell. J Ansari والذي يأخذ بعين الاعتبار خبرات وطرق تفكير " CAM. I". وكتاب التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة " Target costing andvalue engineering" — " Slagmulder. B & " Copper. R سنة (1997) اللذان سمحا بالإشارة إلى الطريقة من حالات بيانية مطبقة للتكلفة المستهدفة جمعها "Cooper" (xii).

3.2 العوامل التي ادت الى ظهور التكلفة المستهدفة

هناك مجموعة عوامل ساهمت في ظهور التكلفة المستهدفة يمكن اجمالها بأربعة عوامل أساسية (xiii):

1- البيئة التنافسية الشديدة والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الوحدات الاقتصادية، بسبب التغيرات التي حدثت في العالم، وسهولة انتقال المنتجات من بلد الى آخر بالإضافة الى ما قدمته خدمة الانترنت من تصفح والاطلاع على انواع المنتجات العالمية والشراء من خلال هذه الخدمة بالإضافة الى تعدد انواع المنتجات ذات المواصفات المتعددة والمناشئ العالمية المختلفة، مما ادى الى ظهور عوامل فاعلة بالعملية الانتاجية متمثلة بسلسلة قيمة الزبون.

2 القصور الواضح في نظام التكاليف التقليدي (traditionnel cost system) ، وعدم استجابته لتحديات العصر والبيئة التنافسية الشديدة التي فرضتها التكنولوجيا المتناهية في الصغر (nanotechnology)، وتطور الاتصالات وتكنولوجيا الانتاج، أما اهم اوجه القصور فهي كالاتي:

- إن نظام التكاليف التقليدي يركز على تكلفة المنتج باعتبار أن التكلفة التي تقود سعر البيع، إذ يضاف هامش ربح معين الى التكلفة ليحدد سعر البيع، في حين أن فلسفة أسلوب التكلفة المستهدفة تركز على أن سعر البيع هو الذي يقود التكاليف، وبالتالي تعتبر متطلبات الزبون شيء اساسي.
- عند اجراء تخفيض لتكاليف وحدة المنتج فإن التركيز يكون على مرحلة الانتاج من دورة حياة المنتج، حيث تقليل الضياع والتلف بالعملية الصناعية، في حين ان التكلفة المستهدفة تنظر الى كل مراحل دورة حياة المنتج، وبالذات على مرحلة التصميم حيث التحكم مقدما بالتكاليف قبل بدئ الانتاج.

3. في نظم التكاليف التقليدي لا ينظر الى سلسلة قيمة الزبون costumer value ، والمجهز في عملية الانتاج في حين تنظر التكلفة المستهدفة لذلك باهتمام باعتبارهما ضمن نظام القيمة system value، ويؤثر بشكل مباشر على الوضع التنافسي المؤسسة الاقتصادية.

4. هناك اختلاف جوهري بين نظام التكاليف التقليدي وتقنية التكلفة المستهدفة، وهذا الاختلاف يعود الى الاختلاف في الاساس الذي بني عليه كل منهما، وبالتالي اختلاف في النتائج وفي الأسلوب

4.2 تعريف التكلفة المستهدفة

كمفهوم حديث حظي مدلول التكلفة المستهدفة بعدة محاولات لتعريفه ومنها :

التعريف الاول :

تعرف بأنها "نظام لتخطيط الارباح وإدارة التكلفة يعتمد على سعر البيع كمرشد اساسي، يأخذ في اعتباره متطلبات ورغبات العميل يركز على تصميم وإعادة تصميم المنتج، يتطلب إعداد فريق عمل متكامل يضم كافة التخصصات يبدأ بإدارة التكلفة في المرحلة الاولى لتطوير المنتج وخلال دورة حياته، وتمثل أنشطة سلسلة القيمة جزءا من النظام " (xiv).

التعريف الثاني:

ويرى بعض الدارسين أن التكاليف المستهدفة ليست تقنية تقدير التكاليف وإنما هي "برنامج كامل لتخفيض منتكفة المنتجات الجديدة التكاليف تبد أقبل أن يتم إعداد الرسومات الاولى للمنتج وهو نهج

يهدف الى الحد خلال دورة حياتها في حين تلبية متطلبات المستهلك من حيث الجودة والاعتمادية وغيرها ودراسة جميع الأفكار التي يمكن تصورها بما يتعلق بالحد من التكاليف في التخطيط والتطوير ومرحلة النماذج التكاليف المستهدفة ليست تقنية تخيضية تكلفة بسيطة ولكن نظام ادارة كامل الربح الاستراتيجي" (xv).

التعريف الثالث :

التكاليف المستهدفة هي^(xvi) "نظام تخطيط الأرباح وإدارة التكاليف التي تضمن أن المنتجات الجديدة والخدمات التي تلاقى السعر المحدد في السوق والعوائد المالية "يتم نمذجتها في المعادلة التالية: $\text{التكلفة المستهدفة} - \text{السعر المستهدف} = \text{الربح المستهدف}$ ومما سبق تبدو ضرورة إبراز عدة مفاهيم لها صلة بالتكلفة المستهدفة منها^(xvii):
- **سعر البيع المستهدف:**

يعد سعر البيع المستهدف الركن الاساسي الاول في هذا الأسلوب الذي بموجبه تحدد المؤسسة ما هو سعر البيع الذي يحدده السوق للمنتج ويتم ذلك من خلال ثلاث عوامل أساسية: الزبون: ينبغي ان يكون لدى المؤسسة القدرة على مدى فهم استعداد الزبائن على الدفع في ضوء الوضع التنافسي وقدرة المنتج على تلبية رغباته واحتياجاته. المنافسة : معرفة قدرة المنافسة على طرح المنتجات البديلة وكيفان الزبائن يبحثون على المنتجات ذات الوظائف التي تتلاءم مع متطلباتهم وفي نفس الوقت الحصول على افضل الاسعار. استراتيجية المؤسسة : اي ان تتصرف المؤسسة بكفاءة لتحقيق اهدافها للاحتفاظ بحصة سوقية مناسبة.

هامش ربح مستهدف

يعرف على انه مقدار ذلك الربح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه من منتج معين والذي يتم تحديده على اساس خطة الربح الطويل أو المتوسط الأجل التي تعكس التخطيط الاستراتيجي . وهناك عاملين أساسيين يؤثران على الربح المستهدف مثل عاملي المستثمرين وإدارة المؤسسة.

التكلفة المسموح بها :

يقصد بها أقصى تكلفة يمكن بها إنتاج المنتج تتجدد بطرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف كما تعد على أنها التكلفة وقد يحدث بعض التعديلات على التكلفة المسموح بها الى ان تصل الى التكلفة المستهدفة.

يمكن التعبير عنها وفق العلاقة التالية^{xviii} :

التكلفة المسموح بها = سعر البيع المستهدف - هامش الربح المستهدف

حيث أن إشكالية التكلفة المستهدفة يمكن تلخيصها فيما يلي^{xix} :

cc = cout cible

التكلفة المستهدفة $pv = \text{prix de vente}$

سعر البيع $pc = \text{profit cible}$

الربح المستهدف $cc = pv - pc$

أما D والذي يمثل الفرق بين التكلفة المستهدفة والتكلفة المقدرة فيحدد من خلال العلاقة: $D = ce - (pv - pc)$

والذي يجب تقليصه إلى أدنى مستوى ممكن وذلك من خلال امتصاص الفجوة بين التكلفة المستهدفة والتكلفة المقدرة.

5.2 أهداف التكلفة المستهدفة

من أجل تمكين الإدارة لإدارة الأعمال ان تكون مربحة في سوق تنافسية للغاية، في الواقع فإن الهدف الرئيسي التخطيط للتكاليف والتمكن من يتم لتكاليف المستهدفة هو التخطيط المسبق للتكاليف، وتخفيض التكاليف حيث المنتج والأعمال في دورة تصميم وتطوير في وقت مبكر، وليس في المراحل الأخيرة من تطوير المنتجات والانتاج .

وهناك أهداف أخرى تتحقق من استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة تتلخص في^(xx):

- العمل على تقديم منتج يلبي رغبات و متطلبات العملاء.
 - الرقابة على التكاليف من خلال مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المستهدفة وتحديد الفجوة بينهما ومعرفة أسبابها والعمل على سد هذه الفجوة.
 - التغلب على المنافسين من خلال تخفيض التكاليف مع المحافظة على الجودة المطلوبة^(xxi).
- و يرى Henri Dekker و Peter Smith بأن من أهداف التكلفة المستهدفة أيضا النظر بشكل واضح في قيمة وخصائص المنتج من قبل مصممي المنتجات في عيون من السوق، والتمن الذي يجب على العملاء أن يستعدوا لدفعه^(xxii)
- كما يمكن ابراز الأهداف التالية^(xxiii):

تحسين الموقف التنافسي للشركة عن طريق توفير منافع الانتماء من قبل العاملين وسعيهم نحو تحقيق اهداف خفض التكلفة؛

يري الباحث أن أسلوب التكلفة المستهدفة يركز علي البيئة الخارجية للمؤسسة ورغبات واحتياجات العميل ومواصفات وخصائص المنتج وإمكانية وظروف المنافسين مما يمكن من تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة؛ ادارة تشكيلة المنتجات، كما يساعد في تحديد تكلفة المنتج المستهدفة، وهي التكلفة التنافسية المستمدة من واقع السوق الخارجي والتي يتم مقارنة تكلفة المنتج بها .

6.2 خصائص التكلفة المستهدفة

يتميز نظام التكاليف المستهدفة بالعديد من الخصائص نذكر منها:

- هو نظام مفتوح لأنه يهتم بالتفاعل القائم بين المشروع وبيئته الخارجية عن طريق معرفة رغبات العملاء بصفة مستمرة ومن ثم تهيئة جميع الظروف والامكانيات لتحقيقها؛
 - يشرح ويصف هيكل او خطة التطوير من اخذ في الاعتبار ديناميكية التسعير وتعدد مكونات المنتج والعلاقة مع الموردين؛
 - يقوم بتحليل عناصر التكاليف ويدرس تأثير كل عنصر على ربحية المنتج؛
 - تعتبر أداة حديثة في المحاسبة الادارية والتي تعتمد هذا الأسلوب في تخطيط وتصميم ونتاج المنتج متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
- كما تعتبر أحد أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة management Strategic cost، التي تمزج بين ادارة التكلفة وبين أسلوب الادارة الاستراتيجية بغرض خفض التكلفة كهدف استراتيجي وصولا الى التنافسية التي تحقق مزايا تنافسية ويقبلها العملاء.

7.2 مفهوم الخدمات المصرفية

- يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة خدمات او أنشطة او اداء يقدم من طرف الى طرف اخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة و لا يترتب عليها نقل ملكية أي شئ كما ان تقديم الخدمات قد يكون مرتبط بمنتج مادي او ملموس^(xxiv).
- نشاط أو منفعة يقدمها البنك لطرف اخر ولا يترتب على تقديمها اي نوع من انواع الملكية وهناك من يعرفها بأنها ذلك النشاط غير الملموس الذي يقدمه البنك و يهدف الى اشباع حاجات و رغبات العميل^(xxv).

- هي عبارة عن نشاط او منفعة غير ملموسة تقدم لزبائن المؤسسات المالية بضمان حفظ اموالهم من جهة و تحقيق الارباح من جهة اخرى عن طريق علاقة تبادلية تحميها^(xxvi).
- يرى الباحث أن الخدمة المصرفية هي عبارة عن خدمة أو نشاط يقدمه البنك للعملاء مقابل حفظ اموالهم عن طريق (الودائع) التي من خلالها يحقق العميل مجموعة من المنافع سوى كانت ملموسة او غير ملموسة التي قد تلبي رغباته او طموحاته.

8.2 أهمية الخدمات المصرفية

- بشكل عام يمكن ايجاز اهمية الخدمات المصرفية في الاتي^(xxvii)
- التعرف على حاجات الزبائن للخدمات المصرفية، تحديد السوق المستهدف ، تحديد و تحليل سوق الخدمة المصرفية وتقديم خدمة مصرفية تتناسب مع حاجات و رغبات العملاء .
- يرى الباحث ان أهمية الخدمة المصرفية تكمن فيما يقدمه البنك إلى عملاءه من خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف اقل مما يؤدي إلي تلبية رغباتهم وحاجاتهم

9.2 خصائص الخدمة المصرفية:

تتشابه خصائص الخدمة المصرفية مع خصائص الخدمات بشكل عام الا انها تختلف عنها في الانشطة و الاجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية و طريقة اداء العاملين و المعدات المستخدمة في تقديمها كذلك تختلف من حيث طبيعة المستفيدين باختلاف حاجاتهم و رغباتهم ، و طبيعة المنافع التي يرغبون فيها و يمكن بيان بعض الخصائص كالآتي : (xxviii): الاعتماد على الودائع التلازمية تعني درجة ارتباط الخدمة بمقدمها وما يتطلب من نوعية خاصة من العاملين المهارة و الذين يتميزون بسرعة الاداء و الدقة في العمل ، اللاملموسية: أي ان الخدمة المصرفية غير ملموسة مما يصعب لمس الخصائص المادية و المنفعة لها و يصعب على المصرف تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية والخدمات المصرفية تنتج و تستهلك في نفس الوقت

10.2 عوامل تقديم الخدمات المصرفية:

على البنوك التي تقدم الخدمات المصرفية ان تأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل اهمها السرية في التعامل وضرورة فهم طبيعة الزبون و توقعاته و توفير راحة التعامل من خلال المسئول من قسم الخدمات المصرفية. وضرورة توفير قادات مؤهلة و محترفة ذات خبرة متنوعة و عميقة و تستطيع ان توفر حلولاً شاملة و متفهمة تناسب احتياجات الزبون من حيث الوقت المكان السعر الطريقة المناسبة و السرية و الدقة وضرورة ان يوفر البنك فريق من محللين على الصعيدين الجزئي و الكلي و ذلك لابقاء الزبائن على معرفة بأحدث المستجدات المالية على المستويين المحلي والعالمي و ضرورة توفير مسئول واحد لكل زبون و ذلك لتأمين اقامة علاقات على درجة عالية من الخصوصية ومعرفة وثيقة بمقدم الخدمة و مدير العلاقات و بالتالي ضمان استمرارية العلاقة بين هذا المسئول و الزبون (xxix).

11.2 انواع الخدمات المصرفية:

تعد الخدمات المصرفية في المصارف بصفة عامة الواجهة الرئيسية للمتعاملين مع المصرف ووسيلة هامة لدى المتعاملين الجدد و المحافظة على المتعاملين الحاليين (xxx) وفيمايلي بيان أنواع الخدمات المصرفية حسب الأقسام المختلفة

أ - قسم الحسابات الجارية: ويراد بعقد الحساب الجاري الاتفاق الحاصل بين شخصين على ان يسلمه كل منهما للأخر بدفعات مختلفة من النقود و اموال و استفادة تجارية قابلة للتملك يسجل في حساب واحد لمصلحة الدافع و ديناً على القابض دون ان يكون لأي منهما حق مطالبة الآخر بما سلمه له بكل دفعة على حدة بحيث يصبح الرصيد النهائي عهدة عند اقفال هذا الحساب ديناً مستحقاً و مهياً للاداء (xxxi) .

ب - المقاصة : هي المكان الذي يتم فيه تبادل الشيكات المقدمة من البنوك التجارية يومياً بواسطة مندوبيها بمكتب لتصنيفها و تحديد النتيجة النهائية لكل بنك على حدة و يكون هذا المكان في مقر البنك المركزي و تكون تبعية هذا المكتب للبنك المركزي في نشأته و تنظيمه و ادارته ويقوم بإدارة مكتب المقاصة مدير يعين من كبار موظفي البنك المركزي و مجلس تقييم ممثلين من البنوك الاعضاء

في المكتب للاجتماع عند الحاجة (xxxii) . ويرى الباحث أنه في ظل الصيرفة الإلكترونية لا حاجة لتحديد مكان معين نظراً لتنفيذ المقاصة إلكترونياً.

ج- قسم الخزينة (الصندوق): تتكون معظم عمليات البنك من صرف الاموال التي ترد الى البنك على شكل ايداعات في الحسابات الجارية او في ودائع على اختلاف انواعها او من بيع العملات الاجنبية او من تحصيل الكمبيالات او من التأمينات المختلفة ومن عمليات دفع الاموال سواءً لتنفيذ عمليات السحب من الودائع المختلفة ومنح القروض وشراء العملات أي ان جزءاً كبيراً من نشاطات البنك تمر من خلال قسم الخزينة و يقوم قسم الخزينة بتنفيذ الاعمال المطلوبة منه (xxxiii) .

د - قسم الودائع و التوفير : الودائع هي الاموال التي تقوم الافراد و الهيئات والمؤسسات بايداعها لدي البنك في حساب خاص لاجل معين و لفائدة معينة و تقسم حسب مدتها الى الاقسام التالية : (xxxiv)

- ودائع تحت الطلب : هي الودائع التي يتم السحب منها بواسطة الشيكات و في أي وقت يشاء صاحبها والتي تدفع فوائدها عليها .

- ودائع لأجل : هي الودائع التي لا يجوز سحبها الا عند استحقاقها عند التاريخ المتفق عليه بين البنك وبين المودع.

- ودائع بإشعار (بإخطار) : هي الودائع التي لا يقوم المودع بسحبها الا بعد اخطار البنك، بأنه يريد سحب وديعة و ذلك قبل السحب بمدة معينة يتفق عليها مسبقاً العميل والبنك.

- ودائع التوفير: هي الودائع التي تكون مصدرها في الغالب صغار المودعين الذين تشجعهم البنوك على الادخار.

- قسم الكمبيالة : هو القسم الذي يتولى عملية تحصيل الكمبيالات و خصمها و ايداعها التأمين و هي من العامة في البنك (xxxv).

- قسم الأوراق المالية : الأوراق المالية هي الاسهم والسندات التي تطرح للاكتتاب و تكون قابلة للتداول والاسهم تمثل رأس مال و السندات تمثل قروض، والاسهم تقتضي ارباح والسندات تقتضي فوائد محددة والاسهم تصدرها الشركات المساهمة ، والسندات تصدرها الحكومة او المؤسسات العامة لكفالة الحكومة، وتصدرها شركات ايضاً و يتم تداول الاسهم والسندات في السوق المحلي من خلال وسطاء (xxxvi) (إسماعيل ، 1995 ، ص 98).

- قسم خطابات الضمان: قد يحتاج عملاء المصرف في بعض الاحيان الى نوع من التسهيلات بخلاف الحصول على الاموال، بل الحصول على ضمان من المصرف لتقديمه الى الجهات التي يتعاملون معها وذلك لتنفيذ الالتزامات التي تعهدو عليها إتجاه تلك الجهات وهنا تقدم المصارف هذه الخدمة لعملائها في شكل خطابات ضمان او كفالة مصرفية .

12.2 مفهوم الميزة التنافسية:

تعريف الأول: إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

تعريف الثاني: تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس^(xxvii).

13.2 أبعاد الميزة التنافسية:

بُعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

بعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

بعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أساليب لتسليم لتسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير^(xxxviii).

بعد الإبداع Innovation: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد.

أما الإبداع عند (Scott) فيعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق)^(xxxix).

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي :

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات

ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة

6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال

المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار

14.2 أهداف الميزة التنافسية:

1. تحليل مصادر خلق مزايا التكلفة في أي مجال من المجالات واستخدام هذا التحليل في تحديد الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف والنفقات بين الشركات المتنافسة، وكذلك تحديد الفرص التي من خلالها يمكن لأي شركة الاقتصاد في نفقاتها.
2. فهم الأساليب التي يمكن من خلالها دعم الميزة التنافسية أو القضاء عليها.
3. فهم الدور المهم الذي تلعبه القيود البيت تفرض على عملية التقليدية والمحاكاة في الاحتفاظ بالميزة التنافسية لمدة طويلة.
4. تحديد الفرص التي تتمتع بها أي شركة من الشركات لتحقيق المزايا مما يزيد من الطلب على هذه المنتجات والخدمات الفريدة (المميزة).
5. استخدام سلسلة إتمام كهيكل لتحليل الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة فيما يتعلق باختلاف منتجاتها وخدماتها التي تقدمها عن الشركات الأخرى.
6. تساعد المنشأة على كسب ثقة المتعاملين معها، ونعتها بالسمعة الطيبة وتشجيعها على الابتكار والتجديد.
7. ضمان بقاء المنشأة في السوق والاستمرار والتفوق على منافسيها.
8. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنشأة ولوجها والفرص الكثيرة التي ترغب في اقتناصها.

15.2: خصائص الميزة التنافسية:

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
2. أن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متعددة، وفق متطلبات البيئة الخارجية أو تطوير موارد وقدرات المؤسسة.
4. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تزيد المؤسسة تحقيقها فغي المديين القصير والطويل.
5. أن تكون مرنة بمعنى يمكن أحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطوير موارد وقدرات وإصدارات المؤسسة عن الجهة أخرى.
6. تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
7. تتبع من داخل المؤسسة وتحقيق قيمة لها ويؤدي إلى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.
8. تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو في تقدم العملاء أو كليهما.
9. أنها تقوم بالتوجيه والتحفيز لعموم المنظمة كما أنها تكون أساساً للتحسينات المستقبلية.

16.2 العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية:

1. العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والابداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ولا ينحصر الابداع هنا في تطوير المنتج، ولكنه يشمل الابداع في الاستراتيجية والابداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الابداع في خلق فائدة جديدة للعمل.

العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على هذه التغيرات من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة في التغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة التغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

17.2 دور التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية للخدمات المصرفية

يرى الباحث أن أسلوب التكلفة المستهدفة يجب أن تكون أحد أدوات الاستراتيجية العامة للبنك باعتباره المسئول عن تحسين وتطوير الخدمات البنكية ، والتي تشمل استراتيجية الأسعار وطبيعة الخدمة المقدمة ، حيث يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة — كما ذكر سابقاً — أداة استراتيجية تعمل بشكل مستمر على تخفيض التكاليف إلي جانب تحسين كل من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة وقدرتها علي إرضاء العملاء المستفيدين منها ، أضف إلي ذلك أن الدور الاستراتيجي يتأكد من خلال اهتمامها بالتحليل الاستراتيجي لرغبات العملاء وبيئة المنافسة وتحسين الجودة التي يتم تحديدها من جانب المستهلكين بالأسواق ، إلي جانب الدور الاستراتيجي الذي يعتمد علي الأسعار أبحاث السوق وخفض التكلفة من خلال استبعاد تكاليف الأنشطة غير الضرورية التي يترتب عليها زيادة تكلفة الخدمات بدون مبرر مقبول.

3- الاطار العملي للدراسة :

3 . 1 المقدمة

تناول هذا الاطار منهجية الدراسة والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ هذه الدراسة الميدانية بهدف التعرف على دور تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وقدرتها علي تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة الزاوية عينة الدراسة، من وجهة نظر العاملين ، وتشمل منهجية الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة وخصائص هذه العينة والأدوات الرئيسية للدراسة، وفحص مصداقيتها وأثبتاتها، إضافة إلى بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل واستخراج نتائج الدراسة.

3 . 2 منهجية الدراسة :

تم تقسيم المنهجية إلى قسمين :

القسم الأول : يخص الجانب النظري من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات العلمية مع الاستفادة من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة.

القسم الثاني : تم الاعتماد في هذه فيه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة من أجل معرفة مدى وجود العلاقة الناشئة من تفاعل متغيرات الدراسة من عدمها.

3.3 الدراسة الميدانية:

تقوم الدراسة على دور التي تلعبه عملية تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الليبية وفقا للخطوات التالية:

4.3- تحديد مجتمع وعينة الدراسة حيث يتكون مجتمع الدراسة من المصارف العامل في مدينة الزاوية وقد تم اختيار اربعة مصارف وهي على النحو التالي [مصرف الصحاري، مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف الأمان].

5.3 تحديد أداة جمع البيانات حيث استخدمت استمارة الاستبيان في تجميع البيانات كوسيلة لاستطلاع آراء عينة الدراسة لما لها دور في الدراسة الميدانية وباعتبارها اداة تزود الباحث بقياسات تتعلق بأبعاد الدراسة المرتبطة بأختبار فرضها، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي الخمس درجات على أن يقوم المشاركون بأختبار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظره وقد تم تحويل الإجابة (درجة الموافقة) إلى قيم كمية لتقابل كل درجة من درجات الموافقة والتي يوضحها الجدول رقم (1) على النحو التالي:

الجدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

1- توزيع الاستمارات واسترجاعها حيث يبين الجدول رقم (2) عدد الاستمارات الموزعة والمستردة من عينة الدراسة.

الجدول رقم (2)

عدد الاستمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الاستمارات الموزعة		الاستمارات المستردة		الاستمارات الصالحة للتحليل	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
50	45	90%	45	90%	

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام استمارة الاستبيان لتجميع البيانات اللازمة للدراسة حيث تم تقريبها في برنامج SPSS الإحصائي ثم تم اختبار صحة فرض الدراسة واستخلاص النتائج التي تحقق هدفه للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تكون على النحو التالي:

7.3 التحليل الإحصائي الوصفي:

حيث استخدم بهدف تحليل ووصف وتلخيص الدراسة، وفقاً للآتي:

- أ- حساب معامل صدق وثبات الاستبيان: حيث استخدم الباحث الفاكروبناخ والذي يتعلق بقياس موثوقية إجابات المشاركين في الدراسة، وذلك للتأكد من ثبات المقاييس إحصائياً والاعتماد عليها وعلى النتائج التي تترتب عليها كما يعتبر أداة لقياس اتساق أداة المشارك في الاستبيان من عبارة إلى أخرى.
- ب- المتوسط الحسابي: وذلك بهدف التعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات المشاركين عن كل عبارة من العبارات الدراسة وكذلك عن المحور بالكامل حيث يعتبر من أشهر مقاييس النزعة المركزية، وقد تم استخدامه بهدف الحصول على المتوسط المرجح والقياس ما إذا كان هناك فروق معنوية بينه وبين درجة المنتصف الافتراضية (3) لمقياس ليكرت سواء على مستوي محور الدراسة بشكل كامل أو على مستوي كل عبارة.
- ج- اختبار كولموغوروف - سمر نوف: حيث تم استخدامه للتعرف على نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا بهدف اختبار الأسلوب المناسب الذي يتماشى مع طبيعة توزيع البيانات وفي اختبار فرض الدراسة.

8.3 التحليل الإحصائي الاستدلالي (الاستنتاجي).

حيث تم استخدام اختبار Wilcoxon Test بمستوي معنوية (0.05α -)، وتم الاعتماد على هذا النوع من التحليل بهدف اختبار فرض الدراسة، والتي تعتبر بمثابة أداة للتحقيق من مدى الاستفادة من المزايا التي يمكن أن يوفرها تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في تحقيق القدرة التنافسية لها، ويستند الباحث في استخدامه لهذه الاختبارات اللامعلمية في أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي كما أن حجم العينة هو (45) مفردة، وبناء على هذا فإن الباحث قام باختبار فرض الدراسة بأسلوبين وهما:

الأسلوب الأول:

أنه تم اختبار محور الدراسة من خلال إجراء اختبار Wilcoxon Test وبمستوي معنوية (α) - 0.05، وفقاً لدرجة المنتصف الافتراضية (3) لمقياس ليكرت الخماسي والأهمية النسبية وذلك لكل عبارة من العبارات المتعلقة بالمحور، وبالتالي فإن قبول أو رفض المحور يعتمد على المقارنة بين العبارات (الأسئلة) المقبولة والعبارات (الأسئلة) التي تم رفضها.

الأسلوب الثاني:

يتم من خلال إجراء اختبار Wilcoxon signed Ranks Test وبمستوي معنوية (α) - 0.05، وفقاً لدرجة المنتصف الافتراضية (3) لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك على جميع المتوسطات والأهمية النسبية لأراء المشاركين للمحور ككل، وفي هذا الاتجاه تم الاختبار باتباع الخطوات التالية:

1- إجراء اختبار إحصائي لكل عبارة من العبارات المتعلقة بالمحور باعتبار أن كل عبارة من العبارات هي بمثابة فرض فرعي متعلق بالمحور وبهذا يمكن اختبار الفقرات وفقاً للصيغة الفرضية التالية:

$$H_0: n_1 \leq 3 \text{ فرض العدم}$$

$H_i: m > 3$ الفرض البديل

فإذا كانت $(sig) > 0.05$ يقبل فرض العدم.

وإذا كانت $(sig) < 0.05$ يرفض فرض العدم.

2- اتباع القاعدة العامة التي يعمل بها عند إجراء الاختبار الإحصائي لمحو بالكامل من خلال اختبار كل عبارة أو سؤال على حدة والتي في محصلتها تأخذ أحد الاحتمالين التاليين.

- احتمال رفض فرض العدم (H_0) وقبول الفرض لأراء المشاركين الخاصة بكل العبارة تتجاوز درجة المتوسط الافتراضية لمقياس ليكرت (3) بمعنى أن $H_i: m > 3$ وتكون نتيجة الاختبار ذات أهمية نسبية، وأن هناك دلالة معنوية أي أن القيمة الاحتمالية (sig) لأراء المشاركين عن كل العبارة أو سؤال أقل من مستوي المعنوية (0.05)، مما يعني أن هناك اتفاق بينهم في الرأي بوجود أثر معنوي ذا دلالة إحصائية لكل العبارة من العبارات الاستبيان، والتي تعتبر فروض فرعية لفرض الدراسة.
- احتمال قبول فرض العدم (H_0) ورفض الفرض البديل (H_1) عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي لأراء المشاركين الخاصة بكل العبارة (سؤال) أقل من أو تساوي درجة المتوسط الافتراضية لمقياس ليكرت (3) بمعنى أن $H_0: n_1 \leq 3$ وتكون نتيجة الاختبار غير معنوية وليس لها أهمية نسبية، وتكون القيمة الاحتمالية (sig) لأراء المشاركين عن كل العبارة أو سؤال أكبر من مستوي المعنوية (0.05)، وهذا يعني أن هناك اتفاق بينهم في الرأي بعدم وجود أثر معنوي ذا دلالة إحصائية لكل عبارة من العبارات الاستبيان والتي تعتبر فروض فرعية لفرض الدراسة.

9.3 تحليل البيانات واختبار الفروض

تم تخصيص هذا الجزء بهدف عرض وتفسير نتائج إجابات المشاركين وأرائهم حول دور الذي تلعبه عملية تخفيض التكاليف الخدمات المصرفية في تحقيق القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.

وفيما يلي نتائج تحليل إجابات المشاركين:

ثبات أداة الدراسة: قام الباحث بتطبيق صيغة (cronbachs Alpha) لغرض التحقيق من ثبات المقاييس إحصائياً، وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج الاحصائي SPSS والجدول رقم (3) يوضح معامل الصدق والثبات للعبارات محور الدراسة وكذلك لكل العبارات.

جدول رقم (3)

معامل الصدق والثبات وفقا لمقياس cronbachs Alpha

الفرض	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
قياس معامل الصدق والثبات لابعاد تخفيض الخدمات المصرفية للتحقيق القدرة التنافسية	30	0.873	0.934

ومن خلال اختبار العبارات المحور يتضح أن قيمة معامل الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة كانت (0.873) ومعامل الصدق بلغ (0.934) ويعتبر ذلك مقبول. وعليه يمكن القول بأن المقاييس تتمتع بالصدق والثبات في آراء عينة الدراسة واتجاهاتهم لقائمة الاستبيان في قياسها لمتغيرات الدراسة وبالتالي يعتمد على ذلك في تعميم النتائج.

- اختبار فرض الدراسة وفقا اختبار Wilcoxon Test حتي يتسنى اختبار فرض الدراسة يجب علينا إجراء اختبار على البيانات للتعرف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، واختبار ذلك فقد تم استخدام اختبار كولو مجروف سمر نوف Kolmogorov - Smitnov

كما هو موضح في الجدول التالي رقم (4)

جدول رقم (4)

نتيجة اختبار توزيع البيانات

المحور	أحصاء الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig
Z	0.120	0.004

وباعتبار أن القيمة الاحتمالية Sig المناظرة لإحصاء الاختبار كانت أقل من (0.05) مما يعني أن بيانات كلا منها لا تتبع التوزيع الطبيعي وبهذا سوف يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية لإثبات فرض الدراسة وتبدأ مرحلة التحليل وفقاً لذلك من خلال إعادة صياغة فرض الدراسة لكي يتناسب مع هذا النوع من الاختبارات على النحو التالي:

$$H_0: H \leq 3 \text{ فرض العدم}$$

عندما يكون مستوي الدلالة الاحتمالية $Sig > 0.05$

$$H_1: H > 3 \text{ الفرض البديل.}$$

عندما يكون مستوي الدلالة الاحتمالية $Sig < 0.05$ فرض العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية والميزة التنافسية للمصارف التجارية عينة الدراسة. الفرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية والميزة التنافسية للمصارف التجارية عينة الدراسة.

وبين الجدول رقم (5) اختبار الفرض من خلال اختبار فروضة الفرعية والمتمثلة في العبارات (أسئلة) الاستبيان المتعلقة به، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5)

نتائج اختبار Wilcoxon Test المتلقة كعبارات فرض الدراسة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوي الدلالة	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية النسبية
1	تتبنى إدارة المصرف فلسفة أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية	4.456	0.929	7.406	0.000	79.15%	6

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوي الدلالة	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية النسبية
2	تترك إدارة المصرف وثراعي عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية	3.767	0.813	6.102	0.000	%78.41	7
3	توجد في المصرف إدارة مختصة لتسويق الخدمات المصرفية	3.683	0.864	6.103	0.000	%76.54	9
4	يوجد في المصرف قسم أو إدارة خاصة للتكاليف.	3.356	0.989	6.101	0.000	%70.53	2
5	العاملون في قسم أو إدارة التكاليف على درجة عالية من الخبرة والكفاءة في مجال تسعير الخدمات	3.929	0.682	6.104	0.000	%82.64	1
6	استخدام تخفيض تكاليف يحقق العدالة مع تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى ضبط الأداء وزيادة الميزة التنافسية	4.350	0.567	7.922	0.000	%86.96	11
7	أسلوب التكلفة المستهدفة يعمل على اسبعاد عناصر التكلفة التي لا توفر للعميل ميزة وهذا يعطي للمنشأة ميزة تنافسية في سعر المنتجات التي تقدمها للعملاء.	3.633	0.929	6.211	0.000	%74.42	6
8	يسعى أسلوب تخفيض تكاليف إلى تطبيق إستراتيجية مسح السوق لاكتساب رضا الزبائن من خلال دراسة حاجاتهم ومقدراتهم المالية	3.811	0.770	6.612	0.000	%79.79	7
9	العاملون في إدارة التكاليف يعلمون على خفض تكليف وتحسين جودة الخدمات	4.060	0.866	7.407	0.000	%78.66	5
10	اختلاف وتدني الخدمات المصرفية المنافسة يتطلب تطبيق خفض التكاليف للتسعير	4.233	0.841	7.804	0.000	%80.13	7
11	تعطي إدارة المصرف أهمية لجودة الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها	4.039	0.874	7.513	0.000	%78.36	12
12	تعطي إدارة المصرف أهمية لاستخدام الأساليب الحديثة والأدوات المساعدة للإدارة الفعالة للتكاليف	3.543	0.968	6.820	0.000	%72.67	6
13	تخفيض تكاليف يعطي أهمية كبيرة للرقابة التي تقوم بها إدارة المصرف من أجل خفض التكاليف	4.060	0.833	7.320	0.000	%79.48	9
14	اتباع مدخل التكاليف المستهدفة يؤدي إلى نفادي الأخطاء والعيوب وبالتالي خفض تكاليف الخدمات المصرفية	3.950	0.936	6.933	0.000	%76.30	9

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوي الدلالة	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية النسبية
15	تخفيض تكاليف يعطي قيمة كبيرة للخدمات المصرفية	3.767	0.909	6.524	0.000	%75.86	10
16	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على التخلص من التكاليف	3.874	0.879	6.120	0.000	% 77.31	8
17	أن منهج التكلفة المستهدفة يزيد من عدد الخدمات المباعة وبالتالي يقلل من التكلفة الكلية للخدمات	3.717	0.813	6.101	0.000	%78.12	7
18	أن خفض الخدمات المصرفية بموجب مدخل التكلفة المستهدفة يمكن المصرف من زيادة حصته السوقية	4.043	0.768	7.407	0.000	%81.00	4
19	أن تبني مدخل التكلفة المستهدفة في تخفيض الخدمات المصرفية يحسن من سمعة المصرف وبالتالي زيادة المبيعات	4.119	0.906	7.421	0.000	%78.007	7
20	يتطلب مدخل التكلفة المستهدفة التحسين المستمر، مما يعمل على تلبية احتياجات العملاء الذي بدوره يؤدي لزيادة الأرباح	4.060	0.835	7.403	0.000	%79.43	6
21	يحقق مدخل التكلفة المستهدفة هامش الربح الذي تطمح إدارة المصرف فيه.	3.965	0.956	6.106	0.000	%75.88	10
22	تخفيض الخدمات المصرفية بموجب مدخل التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية	4.050	0.912	7.304	0.000	%77.48	8
23	تخفيض الخدمات المصرفية بموجب مدخل التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة في تطبيق سياسة ابتكار هذه الخدمات	3.933	0.911	6.813	0.000	%76.837	9
24	تتأثر عملية الخدمات المصرفية وفق مدخل التكلفة المستهدفة بالمنافسين	4.050	0.832	7.402	0.000	%79.45	6
25	سياسات تسعير الخدمات المصرفية في المصرف تقوم على مدخل التكلفة وليس بناء على العرض والطلب	3.841	0.869	6.301	0.000	%77.37	8
26	تخفيض تكاليف يعمل على استبعاد عناصر التكلفة التي لا توفر للعميل ميزة أو منفعة وهذا يعطي للمصرف ميزة تنافسية	4.020	0.911	7.901	0.000	%77.33	8

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوي الدلالة	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية النسبية
	في سعر الخدمات التي يقدمها						
27	أن نبني مدخل التكلفة المستهدفة في التخفيض الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتحسين نوعية تلك الخدمات	3.858	0.822	6.723	0.000	%78.69	7
28	تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة يجعل المصرف له القدرة على المنافسة في الخدمات التي يقدمها	4.010	0.910	7.204	0.000	%77.30	8
29	التحسين المستمر في الخدمات المصرفية الذي يتطلبه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة سبب في استقطاب والمحافظ على العملاء لمصرف	4.066	0.743	7.506	0.000	%81.72	3
30	تبني مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يعطي مصداقية للمصرف أمام عمله	3.845	0.942	6.914	0.000	%75.50	10
	متوسط العام	3.936	0.859	6.901	0.000	%78.17	--

من خلال استخدام اختبار لكل العبارة من العبارات أعلاه التي هي مثابة فروض فرعية توضح أهمية دور تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة رفض فرض العدم لفرض الدراسة ($H_0: W \leq 3$) وقبول الفرض البديل له ($H_1: W > 3$) لجميع العبارات، حيث جاء في المرتبة الأولى "استخدام تخفيض تكاليف يحقق العدالة مع تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى ضبط الأداء وزيادة الميزة التنافسية" بأهمية نسبية بلغت (%86.96) وبمتوسط الحسابي "4.350" وبقيمة احتمالية أقل من مستوي المعنوية ($Sig=0.000$)، كما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "تعطي إدارة المصرف أهمية لاستخدام الأساليب الحديثة والأدوات المساعدة للإدارة الفعالة للتكاليف" بأهمية نسبية بلغت "72.67" ومتوسط الحسابي بقيمة (3.543) وبقيمة احتمالية أقل من مستوي المعنوي ($Sig=0.000$)، والتي يستطيع الباحث من خلالها أن يجزم بأن هناك إجماعاً بين المشاركين في الاستقصاء على أهمية دور التكاليف في تحقيق الخدمات المصرفية والذي يحقق القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية.

وهذا يؤكد الفرض البديل الذي ينص على "وجود علاقة ذات أحصائية بين تخفيض التكاليف الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.

كما يتبين الجدول رقم (6) ملخص الاختبار المحور المتعلق باختبار الفرض بشكل عام، من خلال استخدام Wilcoxon signed Ranks Test وذلك على النحو التالي

الجدول رقم (6)

اختبار (Wilcoxon signed Ranks Test) المتعلقة بالفرض

الفرض (H0)	الفرض البديل (Hi)	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig)
H0: $\mu \leq 3$ Sig > 0.05	Hi: $\mu > 3$ Sig < 0.05	3.936	%78.17	6.901	0.000

يتبين من الجدول السابق رقم (6) أن الأهمية النسبية للمحور بشكل عام قد بلغت (%78.17) وبمتوسط حسابي (3.936)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) كانت قيمتها أقل من مستوي المعنوي (0.05) الأمر الذي يترتب عليه رفض فرض عدم الفرض الدراسة $H_0: \mu \leq 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu > 3$ لجميع العبارات وهذا يعني أن هناك إجماعاً بين جميع المشاركين بالمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة فيما يتعلق بأهمية دور تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية.

ملخص نتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً: النتائج:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التي تلعبه تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة، وذلك من خلال التحليل الإحصائي لعينة الدراسة الذي توصل إليها الباحث، حيث يمكن عرض أهم النتائج الخاصة بالدراسة على النحو التالي:

1- تتوفر لمصارف التجارة العاملة في مدينة الزاوية إمكانية تطبيق تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية لتحقيق القدرة التنافسية وذلك من خلال الآتي:

- تبني المصارف فلسفة أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية.
 - تدرك المصارف عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية.
 - تعطي المصارف أهمية لتطوير وتخفيض تكاليف خدماتها.
 - تعطي المصارف أهمية لجودة خدماتها المقدمة لعملائها.
 - تعطي المصارف أهمية للأساليب والأدوات الحديثة لإدارة التكاليفها.
- 2- تدرك المصارف المزايا المترتبة في تطبيق خفض تكاليف من خلال ما يلي:
- إدراك المصارف أن تخفيض تكاليف لعمل على استبعاد الأنشطة التي لا تضعف قيمة والتخلص من نواحي الإسراف وتفادي الإخطاء والعيوب.
 - أدراك المصارف إلى ربحية التي تحقيق من إجراء تخفيض تكاليف.
 - ادراك المصارف لجودة الخدمة والكفاءة السعر يولد قدرة التنافسية كبيرة.
 - إدراك المصارف لقدرة تخفيض تكاليف جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.
 - أن تطبيق أسلوب تخفيض التكاليف يساعد بدرجة كبيرة على دعم وزيادة القدرة التنافسية لخدمات المصرفية، وهو يؤدي إلى ضمان البقاء والنمو والاستمرارية.

- أن وجود بعض الصعوبات أو المعوقات لتطبيق أسلوب تخفيض التكاليف الخدمات المصرفية يعتبر من التحديات التي لا يجب أن تقف حائلاً أو عائق أمام تطبيق والاستفادة من مميزاته العديدة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين تخفيض التكاليف الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.

ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج الذي توصل إليها الباحث يوصى بما يلي:

- 1- العمل على تبني فلسفة تخفيض التكاليف الخدمات المصرفية وذلك من خلال الفوائد والمزايا التي تنبثق منها.
- 2- تفعيل دور محاسبة التكاليف في المصارف مع إمداد أقسامها بالكفاءات العملية والعملية.
- 3- تطوير أنظمة المصارف المحاسبية.
- 4- العمل على تدريب العاملين في المصارف وتوعيه على تطبيق خفض التكاليف الخدمات المصرفية.
- 5- العمل على إزالة المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق برنامج تكاليف الخدمات المصرفية.
- 6- ضرورة تطبيق أسلوب تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية نظراً لما يحققه من مزايا خفض التكلفة ورفع كفاءة التسعير وزيادة القدرة التنافسية بالسوق المصرفية.

(i) العجاردة، 2005 ، ص ص 31 ، 32

(ii) سالمه محمد عمر، 2021، "مدى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (2): العدد (3)، طرابلس، ليبيا.

(iii) سامي محمد، 2014، "مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات المصرفية البنوك التجارية، مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، كلية التجارية، جامعة الزقازيق، مصر.

(iv) بن بايرة ريمة، 2021، "دور تخفيض تكاليف المؤسسة في دعم الميزة التنافسية"، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، المجلد (5)، العدد (13)، جامعة البلدية، الجزائر.

(v) موسى عيسى وآخرون، 2019، "استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدر التنافسية للمصارف والتجارية السودانية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (8)، العدد (1)، السودان.

(vi) الصادق محمد آدم، 2022، "الأساليب المعاصرة للتكلفة ودورها في قياس وتحديد تكلفة الخدمات المصرفية"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية"، العدد (12)، الجزء الأول، السودان.

(vii) أمل احمد وآخرون، 2016، "أسلوب التكلفة على أساس النشاط ودورها في قياس تكلفة الخدمة المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.

(viii) حسام عمرو، 2016، "دور التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

- (ix) عبدالرحيم محجوب وآخرون، 2022، "دور الاتجاهات المعاصرة الإدارة التكلفة في دعم الميزة التنافسية بالمنشأة الصناعية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد (8)، العدد (29)، جامعة كردفان، السودان.
- (x) الصادق محمد أحمد، " مدى إمكانية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة و أثره على قرارات تسعير المنتجات"، مذكرة ماجستير قسم المحاسبة والإدارة المالية، مجتبي جامعة الخرطوم 2013، ص ص [21-22]
- (xi) علي عدنان أبو عودة " أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية "، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين 2010، ص 22
- (xii) سالم ياسين الطرق الحديثة لحساب التكاليف وإتخاذ القرار في المؤسسة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية فرع محاسبة وتدقيق جامعة الجزائر 3، 2009-2010 ص ص 92-93.
- (xiii) شايب الركابي " أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي لشركة الصناعات الإلكترونية" مجلة علمية الكلية التقنية الإدارية بغداد، 2010 ص ص [9-10].
- (xiv) خالد محمد احمد عبد الله وآخرون التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة و التكلفة على أساس النشاط كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الاقتصادية ، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2015، ص 223.
- تم الاطلاع على الموقع يوم 17/02/2016، على <http://journals.sustech.edu> متوفر على الموقع التالي : الساعة 21:30
- (xv) Christopher Anthony, G Michael D, « Handbook of management Accounting research, vol2, Univesity of 507. UK Oxford, P
- (xvi) Paolo Collini, Roberta Cuel, Linda Fabrello, «< Sensemaking in target costing >», Univesity of Trento, Italy, p 06
- (xvii) شايب الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص 04
- (xviii) محمد منصور الشبلي ماهية التكاليف المستهدفة "، ورقة بحثية، جامعة الأزهر، 2008 ص 10
- (xix) بلال زويوش ، "التحليل الاستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2010-2011، ص ص 32-33.
- (xx) Institute of Management Accountants of Canada, «< implementing target costing >» p 05, available on www.inanet.org. 16/02/2016
- (xxi) مجدي وائل الكبيجي، مدى تطبيق التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كأسلوب لتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية "، مجلة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية، العدد 2، 2014، ص ص 172-173.
- (xxii) Henri Dekker, Peter Smith, « A servy of adoption and use of target costing in dutch firms », faculté of Economics and business Administration, vrije université Amsterdam, 2002, p296
- (xxiii) حمدي زعرب مدى إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية في قطاع غزة "، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية، قسم المحاسبة كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة فلسطين 2012، ص 10

- (xxiv) عوض برير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر والتوزيع، 1999م، ص62.
- (xxv) كهانة حركات، دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين اداء البنوك، ماجستير جامعة العربي بن فهد، كلية العلوم الاقتصادية 2016م، ص11.
- (xxvi) ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، عمان معهد الدراسات المصرفية، 1994م، ص4.
- (xxvii) صلاح الدين حسن السيس إدارة خدمات المصرفين كخدمة اهداف التنمية الاقتصادية أعمال إدارة الوسام للنشر، 1998، ص17.
- (xxviii) وسيم محمد وآخرون، الخدمات الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012م، ص46
- (xxix) سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي، رسالة ماجستير، جامعة الحاج الخضر، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2008م، ص32.
- (xxx) محمد حسن صوان، اساسيات العمل المصرفي الاسلامي، عمان، دار وائل للنشر، 2001م، ص190.
- (xxxi) عبد الحكيم كرجة، محاسبة البنوك، الأردن، عمان، دار الصف للنشر والتوزيع، 2001م، ص57.
- (xxxii) مجيد جاسم الشراع، المحاسبة في المنظمات المالية، المصارف وشركات التأمين، دار مكتبة جامد للنشر والتوزيع، ط1، 1998، ص83.
- (xxxiii) فائق شعير، وآخرون، محاسبة البنوك، عمان، دار السيد للنشر والتوزيع، 2002م، ص35.
- (xxxiv) فوزي الزغبي، اصول محاسبة البنوك في الأردن، الاردن، الطبعة الثانية، 1987م، ص86.
- (xxxv) عبد الحكيم كرجة، محاسبة البنوك، الأردن، عمان، دار الصف للنشر والتوزيع، 2001م، ص175.
- (xxxvi) مدحت محمد أسماعيل، محاسبة البنوك التجارية وشركات التأمين، جامعة اليرموك الأردن، دار الأمل للنشر والتوزيع، 1995م، ص98.
- (xxxvii) علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير، تلمسان 2012، ص196.
- (xxxviii) طاهر محمد حسن، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م، ص309.
- (xxxix) عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، 2006، ص141.



دور ادارة المشتريات في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب

أ. بشير على درز أ. سليم محمد حبريشة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى ابراز دور ادارة المشتريات في تخفيض التكاليف واستخدمت الدراسة المنهج وتمثل مجتمع الدراسة في الشركة الليبية للحديد والصلب مصراته واستخدم الباحثين المنهج الاستقرائي لإثبات فرضية البحث وتوصلت الدراسة الى ان إدارة المشتريات تسعى الى توفير كل مستلزمات الإنتاج على الصعيد المحلي والدولي حتى يتسنى لها تقديم احتياجات المواطن والمجتمع. بالجودة المطلوبة والسعر المناسب بما يتلائم مع احتياجات السوق الليبي وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها بالتركيز على إدارة المشتريات وما تملكه من خبرات في توفير المستلزمات الأولية في عملية التصنيع وكلما حصلت على سلع ذات جودة بسعر اقل كلما زاد الربح. الكلمات الدالة: إدارة المشتريات، التكاليف، الشركة الليبية للحديد والصلب.

أولاً: المقدمة

على الرغم من ان بعض الناس قد ينظرون إلى الاهتمام بأداء وظيفة التوريد كظاهرة حديثة، فقد تم الاعتراف بها كوظيفة مستقلة ومهمة من قبل منظمات السكك الحديدية في البلاد قبل عام 1900. (1) يتوقف نجاح المؤسسة الصناعية وتحقيق اهدافها (الربحية والتنمية) على ضمان استمرار الانتاج، وهذا يتوقف على مدى توافر ما يحتاجه هذا النشاط من موارد مادية مختلفة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب من المصدر الملائم وبشروط توريد وامداد مناسبة، فمعظم نفقات المؤسسة تكون على المواد والامداد بالمقارنة بعناصر الانتاج الاخرى. حيث تواجه الشركات الصناعية بشكل عام مشاكل ارتفاع التكاليف، ومن هذا المنطلق فان الشركة الليبية للحديد والصلب دائما تسعى الى تخفيض التكاليف مساهمة منها في توفير المنتج للمواطنين او المجتمع بالأسعار التي تتناسب مع دخولهم.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

ان الهدف الأساسي من تخفيض التكاليف الى تحسين دور المنافسة مع الشركات الأخرى وتعد قضية تخفيض التكاليف أحد المزايا النسبية في عملية التنافس من حيث الأسعار وذلك من خلال رفع كفاءة التسويق وزيادة الإيرادات الشركة مساهمة في استمرار الإنتاج وتحقيق الأهداف. وعلى الرغم من المحاولات الحثيثة لتقليل التكاليف في الشركة الليبية للحديد والصلب الا انها تواجه عدد من العراقيل والصعوبات منها تحقيق نقطة تعد الموردين بحيث لا تقع الشركة تحت مضلة الاحتكار، الحصول على المواد في الوقت المحدد (نقطة إعادة الطلب) ، جودة المنتج، ملائمة الأسعار، إيجاد تمويل بتكلفة مناسبة، سداد مستحقات الموردين في الوقت المحدد، ابرام اتفاقيات طويلة الأمد مع شركات عالمية متخصصة وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي

هل هناك دور لادارة المشتريات في تخفيض التكاليف في الشركة الليبية للحديد والصلب؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

ان أهمية الدراسة تطرح موضوعا مهما يتعلق بتخفيض التكاليف وما مدى مساهمة إدارة المشتريات في ذلك في ظل التغيرات العشوائية في الأسعار العالمية وصعوبة الحصول على موردين نتيجة لما تمر بها الدولة الليبية في هذه الآونة. وكذلك أهمية جودة المنتج واسعاره مع توفير تمويل متدني التكلفة ويتم تسديد مستحقات الموردين في حينه.

رابعا: فرضية الدراسة:

تمتلك الشركة الليبية للحديد والصلب كوادر بشرية مناسبة يكون لها دور في تخفيض التكاليف وخاصة في ادارة المشتريات والمالية. ومن ذلك يمكن صياغة الفرضية الآتية: هل هناك دور إيجابي لإدارة المشتريات في تخفيض التكاليف في الشركة الليبية للحديد والصلب والمتمثلة في شراء المواد الخام والمواد المضافة والحراريات في ظل تمويل قليل التكلفة والسداد للمورد؟

خامسا: اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور ادارة المشتريات في تخفيض التكاليف مساهمة في استقرار الوضع المالي للشركة الليبية للحديد والصلب ويمكن توضيح اهداف الدراسة من خلال النقاط التالية:

- 1 التعرف على دور وطبيعة إدارة المشتريات في تخفيض التكاليف
- 2 قياس الدور الإيجابي لإدارة المشتريات.
- 3 الوصول الى نتائج وتوصيات قد تخدم الشركة الليبية للحديد والصلب.

سادسا: منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي من خلال تحليل وتتبع دور تخفيض التكاليف والدور الإيجابي لإدارة المشتريات بالشركة الليبية للحديد والصلب

سابعا: مبررات اختيار موضوع البحث

من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار دراسة هذا الموضوع ما يلي :

1. الموضوع يندرج ضمن مجال عملنا في الشركة الليبية للحديد والصلب.
2. اسلوب تخفيض التكاليف يساعد المؤسسة أكثر في تحقيق زيادة ربحيتها مقارنة بالأساليب الأخرى.
3. تكلفة المواد الأولية تحتل نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة الصناعية، وبالتالي فإن محاولة تخفيضها يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة، ويكون ذلك بالاهتمام بوظيفة الشراء نها المسؤولة عف شراء المواد الأولية.
4. ارتفاع الاهمية النسبية لتكلفة عنصر المواد في العملية الإنتاجية بصفة خاصة مقارنة بالعناصر الأخرى كالعنصر البشري ورأس المال.

ثامنا: الدراسات السابقة:

- دراسة (حمة 2001)، بعنوان: فعالية وظيفة الشراء في المؤسسة العمومية الصناعية،

هدفت الدراسة الى التعرف على فعالية وظيفة الشراء في المؤسسة العمومية الصناعية وكيفية الوصول الى أعلى درجة أداء لوظيفة الشراء في المؤسسة الاقتصادية، حيث توصلت الى أن وظيفة الشراء داخل المؤسسات الاقتصادية لها وزن

كبير ويجب أن تعطى لها أهمية كبيرة، وحتى تكون إدارة فعالة يجب أن تكون هناك إجراءات مثل إجراءات قياس الأداء وإجراءات تحفيزية أخرى وغيرها

- دراسة بوريش، (2012)، بعنوان: مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التمويل.

هدفت الدراسة التعرف على تخفيض التكاليف من خلال التحكم في تكاليف الخاصة بالتمويل، خلصت الدراسة الى ان تكاليف وظيفة التمويل تمثل نسبة كبيرة من التكاليف الكلية وجب ذلك ان تحس المؤسسات الجزائرية (بحكم انها لم تعطى لها الأهمية اللازمة بعد) بأهمية تسيير تمويناتها مما يساعد على توفير المواد الأولية ومستلزمات العملية الإنتاجية عملية الإنتاجية بالكميات والنوعيات المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف

- دراسة (برحومة وتيطراوي، 2019) بعنوان تقييم أثر تكلفة الصيانة على ربحية المؤسسة الإنتاجية هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التكاليف المتعلقة بالصيانة على ربحية المؤسسة الإنتاجية، هذه التكاليف المتمثلة في الأعطال والتوقفات التي قد تطال المعدات والآلات والتي بدورها تؤدي الى توقف العملية الإنتاجية وهذا حتما سيؤثر على ربحية المؤسسة، حيث خلصت الدراسة الى أن مستوى ربحية المؤسسة محل الدراسة يتأثر ايجابياً بمستوى التحسين في أداء الصيانة وهو ما يساعد على التحكم في تكاليف الصيانة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة في المجتمع الليبي وخاصة تتعلق بالشركة الليبية للحديد والصلب حيث اختلفت مع كل الدراسات من حيث البيئة، وأسلوب الدراسة في حين الدراسات السابقة كلها في الجزائر وتشابهت معها بعض المتغير المستقل بعض الشيء وكذلك تعتبر هذه الدراسة استخدمت المنهج الاستقرائي.

ثانيا: الإطار النظري: ماهية ادرة المشتريات

تعتبر إدارة المشتريات ذات مكانة وأهمية كبيرة بالنسبة لجميع المؤسسات، وتعرف بأنها إدارة عملية الشراء، وكل ما يتعلق بها في المؤسسة أو المنظمة، ومن هنا يمكن تعريف ادارة المشتريات بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة التي يتم ممارستها على عملية الشراء من قبل الإدارة و نظرا الى ان شركات الانتاج تشتري في الوقت الحالي نسبة كبيرة من إجمالي مبيعاتها وتصل هذه النسبة إلى أن شركات الانتاج إلى حوالي 70 % وكذلك الشركات الخدمية تقوم بشراء نسبة كبيرة من إجمالي مبيعاتها، وتصل هذه النسبة إلى 40 % زادت أهمية ادارة المشتريات، وأصبحت بحاجة إلى السيطرة وتتكون عملية ادارة المشتريات من ثلاثة مراحل أساسية المرحلة الأولى تشمل التخطيط للشراء، والمرحلة الثانية تشمل المتابعة الدقيقة، والدورية لعملية الشراء، والمرحلة الثالثة تشمل على القيام بتقديم التقارير المتعلقة بالمشتريات. (أبو الغنم، 2022) وعرفت بأنها عبارة عن إدارة متكاملة مسؤولة عن التخطيط والحصول على كل احتياجات المنظمة من الأصناف المختلفة وتخزينها وتصريفها والرقابة عليها بشكل يحقق أفضل استخدام للموارد المتاحة مت تسهيلات وأفراد وأموال لخدمة العملاء ضمن الإطار المحدد في الأهداف العامة للمنظمة. (الصيرفي، 2006، 34).

أهداف إدارة المشتريات:

- 1 الحرص على استمرار عملية الإنتاج وضمانها، ويكون ذلك من خلال توفير كافة المواد الأولية الضرورية لعملية الإنتاج؛ لمنع تأخر تدفق المنتجات .
- 2 السعي للحصول على المشتريات بأفضل سعر وجوده مناسبة لضمان التوافق مع المواصفات المطلوبة .

- 3 عدم الاعتماد على مورد واحد لتكسب المنظمة عامل التنافس بين الموردين لصالحها .
- 4 خلق الثقة والعلاقات الوطيدة بين إدارات المنظمة داخليا ومع الموردين والزبائن والعملاء خارجيا .
- 5 خفض التكاليف من خلال الحصول على أسعار تنافسية وخفض تكاليف الشراء والتخزين وتخسين مستوى الطلب والتخلص من المواد الفائضة.
- 6 تحسين النوعية: من خلال تحديد الاحتياجات بشكل دقيق واختيار الموردين المناسبين والاستمرارية في وجود المواد المطلوبة مع درجة المرونة .
- 7 خفض الاستثمار في الخزين: من خلال استخدام أساليب حديثة في الشراء للعمل على خفض مستوى مخزون الأمان أو الغائه ومنع وجود المخزون التالف والعمل على تسريع الطلبات .

من اهم التقسيمات التنظيمية في الشركة الليبية للحديد والصلب هي إدارة المشتريات لما تعلقه من دور مهم واساسي في الحفاظ على سير العملية الإنتاجية بالشركة وذلك برسم وجدولة عمليات الشراء والتوريد لكافة الأصناف والمستهلكات التشغيلية لمصانع الشركة.

هي إدارة عملية الشراء وما يتعلق بها في مؤسسة ما. وشركات الإنتاج تشتري حالياً ما يقرب من 70% من إجمالي المبيعات الخاصة بها وتعد إدارة المشتريات احدي الإدارات الأكثر أهمية في المؤسسة وتحتاج لمجهود مضاعف من العاملين.

مفهوم إدارة المشتريات

تعرف إدارة المشتريات بأنها أنشطة وعمليات يتم ممارستها بهدف تحقيق الربح، سواء شراء سلع ملموسة أو غير ملموسة.

مهام إدارة المشتريات

- 1 رسم السياسات المناسبة لعملية الشراء
- 2 إعادة النظر بطلبات الشراء الواردة ومراجعتها وتطبيق سياسة الشراء حسب الحاجة وبكميات محددة
- 3 إعطاء المؤشرات للمنشأة لاتخاذ قرارات عملية الشراء .
- 4 التأكد من سلامة التقارير قانونيا ومراجعة العقود الخاصة بالشراء.
- 5 القيام بعمليات التفاوض والشراء بطريقة ناجحة من حيث السعر، الجودة، مواعيد التوريد وشروط الدفع.
- 6 متابعة عمليات الشحن والتوريد.
- 7 تداول مستندات الشحن مع الجهات ذات العلاقة للإفراج عن مكونات الشحنة وإتمام عمليات الدفع للموردين
- 8 إعداد تقارير أسبوعية وشهرية وسنوية بخصوص طلبات الشراء وأوامر الشراء .
- 9 بالإضافة إلى بعض المهام الأخرى من متابعة للتفاصيل وإيجاد الحلول في حال حدوث طارئ في إي أمر شراء أو توريد.

الهيكل الإداري لإدارة المشتريات بالشركة الليبية للحديد والصلب

- مدير إدارة المشتريات وأمين سر للإدارة، كما تتكون الإدارة من 3 أقسام وسنجدل بشكل عام مجال شغل كل قسم منها وهو كالتالي: -

1- قسم مشتريات المواد الأولية

يختص هذا القسم بشراء المواد الأولية مثل مكورات خام الحديد والتي تعد من أكبر القيم المالية في التعاقد ويتم التوريد من شركات عالمية بمواصفات عالمية عالية الجودة، وكذلك يختص القسم بشراء الحرايات والعروق والبلاطات والكتل، والأقطاب الكربونية، والفيرومنجنيزوالفيروسيليكون والفحم النفطي والالومنيوم واحتياجات الشركة من كل أنواع الوقود وجميع احتياجات المقاهي ومياه الشرب وغيرها من المواد كما يختص القسم بالشراء المحلي لجميع الأصناف والبندود دون استثناء والتي يمكن مداركتها من السوق المحلي.

2- قسم مشتريات قطع الغيار

يختص هذا القسم بشراء قطع الغيار بجميع أنواعها وأصنافها ومواصفاتها في كل مشاريع الشركة، كما يناط به شراء الآلات الثقيلة مثل الروافع الشوكية والجرافات وغيرها من الآلات المختلفة وكذلك مولدات الكهرباء للطوارئ، والمضخات بجميع أحجامها وصناديق التروس والمصفيات بأنواعها وكذا المبادلات الحرارية وضواغط الهواء والصمامات وجيوب آلات القولبة على الساخن وملحقاتها، وغالباً ما يكون تعامل هذا القسم مع الشركات الخارجية وبالعملة الأجنبية.

3- قسم مشتريات المستهلكات

يختص قسم المستهلكات بشراء المواد التي يتم استهلاكها بشكل مستمر مثل الزيوت والشحوم بمختلف أنواعها وجميع المواد الكيميائية وسيور نقل المكورات والدرايفيل بجميع أنواعها وأحجامها والمدرجات وموانع التسرب وأجهزة ومواد معملية، حل نقل المصهور مستهلكات التشغيل، وكل ما هو مستهلك في عمليات الإنتاج، وغالباً ما يكون تعامل هذا القسم مع الشركات الخارجية وبالعملة الأجنبية

وسيتم تسليط الضوء في هذه الدراسة على قسم مشتريات المواد الأولية وذلك باعتباره القسم المناط به شراء المواد الداخلة في الإنتاج والتي تمثل قيمة التكلفة الأكبر من بين المواد التي يتم شرائها في الشركة، وفيما يلي سيتم توضيح تكاليف بعض المواد التي تم مداركتها من خلال هذا القسم.

1- المكورات

الجدول (1) يوضح قيمة المشتريات الكلية لسنة 2018م

السنة	قيمة المشتريات الكلية بالدينار	عدد البنود المتعاقد عليها
2018	672,400,257.000	4,709

الجدول (2) يوضح الكميات وإجمالي قيمة التوريد للمكورات لسنة 2018م

الكمية بالطن	القيمة الإجمالية	القيمة الإجمالية
1,339,578	\$168,793,004.60	L.D244,494,696.100

$$1\$=1.33LD$$

الجدول (4) يوضح قيمة المشتريات الكلية لسنة 2019 م

السنة	قيمة المشتريات الكلية بالدينار	عدد البنود المتعاقد عليها
2019	686,653,729.100	5,610

*الجدول (5) يوضح الكميات وإجمالي قيمة التوريد للمكورات لسنة 2019م

الكمية بالطن	القيمة الإجمالية (\$)	القيمة الاجمالية بالدينار
1,923,606.45	325,156,533.70	458.470.712.500

1\$=1.41LD

نلاحظ من الجدول رقم (1) والجدول رقم (2) ان قيمة المشتريات زادت بقيمة (14.253.472.000) بالدينار الليبي بينما نلاحظ ان قيمة البنود المتعاقد عليها في الجدول رقم (1) مقارنة بالجدول رقم (2) أيضا هناك زيادة بقيمة (901) وهذا يرجع الى ان الشركة قد تتبع في سياساتها الشرائية باعتمادها على سياسة التخزين الثابت حتى تستمر الشركة في انتاجها بصورة مستمرة وبنفس الجودة مع المحافظة على الأسعار وكذلك يرجع السبب الى ان هناك زيادة في قيمة البنود وقد يجعل الشركة تتخذ في إجراءاتها او استراتيجياتها زيادة في البنود خوفا من التذبذب الذي يحدث في أسعار مكونات الحديد.

*الجدول (6) يوضح قيمة المشتريات الكلية لسنة 2020م

السنة	قيمة المشتريات الكلية بالدينار	عدد البنود المتعاقد عليها
2020	427.521.297.000	4,609

*الجدول (7) يوضح الكميات وإجمالي قيمة التوريد للمكورات لسنة 2020م

الكمية بالطن	القيمة الاجمالية (\$)	القيمة الاجمالية بالدينار
150,000	21,118,500.00	29.777.085.000

1\$=1.41LD

*الجدول (8) يوضح قيمة المشتريات الكلية لسنة 2021م

السنة	قيمة المشتريات الخارجية بالدينار	عدد البنود المتعاقد عليها
2021	427.521.297.000	5,235

نلاحظ من الجدول رقم (6) والجدول رقم (7) والجدول (8) ان قيمة المشتريات ثابتة مقارنة بين سنة 2020 وسنة 2021م وهذا يرجع السبب الى ان الشركة مازالت ثابتة في الإنتاج وهي تعتمد على المخزون الثابت والكميات الموردة الى مخازن الشركة وقد يكون السبب ان الشركة لها ابعاد في تخفيض التكلفة خاصة وان هذا المنتج ليس له أسعار ثابتة في السوق العالمي وترجع ان الشركة دائما تحرص في سياساتها عل تخفيض التكلفة من خلال المخزون الموجود بمخازن الشركة مع المحافظة على السعر والجودة المطلوبة والميزة التنافسية التي تمتاز بها الشركة من خلال قيادة التكلفة في منتجاتها.

*الجدول (9) يوضح الكميات وإجمالي قيمة التوريد للمكورات لسنة 2021م

الكمية بالطن	القيمة الإجمالية (دولار أمريكي)	القيمة الإجمالية L.D
1,131,000.00	\$ 307,420,800.00	408,869,664.000

1\$=1.33LD

*الجدول (10) يوضح قيمة المشتريات الكلية لسنة 2022 م

السنة	قيمة المشتريات الكلية بالدينار	عدد البنود المتعاقد عليها
2022	1,085.639.325.000	6,097

*الجدول(11) يوضح الكميات وإجمالي قيمة التوريد للمكورات لسنة 2022م

الكمية بالنطن	القيمة الإجمالية (دولار أمريكي) واصل ميناء مصراتة	القيمة الإجمالية L.D
975,000 طن متري	\$ 349,971,590.00	1,630,867,609.000

1\$=4.66LD

نلاحظ ان قيمة المشتريات الموضحة في الجدول رقم (9) و(10)، (11) هناك زيادة ويرجع على ان الشركة مازالت تحرص على توفير المواد الخام بالرغم من ارتفاع سعر الدولار في السوق الليبي وتوفير المخزون اللازم للعمليات الإنتاجية ومنافسة الشركات الأخرى علما بان قيمة البنود قد زادت وهذا يرجع الى ان الشركة قد تتبع في سياساتها المخزون الثابت للمحافظة على جودة الإنتاج والسعر تماشيا مع السوق الليبي

2- المواد الحرارية

*الجدول (12) يوضح إجمالي قيمة التوريد للحراريات لسنة 2018 (حسب الاتفاقية)

السنة	القيمة باليورو	L.D
2018	11,889,020.19	19,260,212.710

*الجدول (13) يوضح إجمالي قيمة التوريد للحراريات لسنة 2019 (حسب الاتفاقية)

السنة	القيمة باليورو	L.D
2019	21,442,369.58	33,664,562.630

*الجدول (14) يوضح إجمالي قيمة التوريد للحراريات لسنة 2020 (حسب الاتفاقية)

السنة	القيمة باليورو	L.D
2020	5,487,382.49	8,670,064.334

*الجدول (15) يوضح إجمالي قيمة التوريد للحراريات لسنة 2021.

السنة	القيمة باليورو	L.D
2021	12,363,077.58	66,142,465.050

*الجدول (16) يوضح إجمالي قيمة التوريد للحراريات لسنة 2022م

السنة	القيمة باليورو	L.D
2022	19,306,285.88	99,041,246.560

3- الأقطاب الكربونية بحجمها 400 & 600mm

*الجدول (17) يوضح إجمالي قيمة التوريد للأقطاب الكربونية لسنة 2018

السنة	القيمة باليورو	L.D
2018	35,400,000.00	57,348,000.000

*الجدول (18) يوضح إجمالي قيمة التوريد للأقطاب الكربونية لسنة 2019

السنة	القيمة باليورو	L.D
2019	12,068,030.00	18,946,807.100

*الجدول (19) يوضح إجمالي قيمة التوريد للأقطاب الكربونية لسنة 2020م

السنة	القيمة باليورو	L.D
2020	52,497,296.84	82,945,729.01

*الجدول (20) يوضح إجمالي قيمة التوريد للأقطاب الكربونية لسنة 2021 م

السنة	القيمة باليورو	L.D
2021	14,951,043.00	79,988,080.050

*الجدول (21) يوضح إجمالي قيمة التوريد للأقطاب الكربونية لسنة 2022

السنة	القيمة باليورو	L.D
2022	16,405,261.00	84,158,988.930

*الصرف 5.13

4- مواد إضافية

تتمثل في فيرومنجنيزفير وسيلكون مسحوق صبومسحوق التغطية و فحم نفطي

السنة	القيمة باليورو	L.D
2018	08,068,050.00	13,070,241.00

السنة	القيمة باليورو	L.D
2019	07,753,759.23	12,173,401.99

السنة	القيمة باليورو	L.D
2020	10,788,378.39	17,045,637.86

السنة	القيمة باليورو	L.D
2021	1,242,530.00	19,578,500.00

السنة	القيمة باليورو	L.D
2022	14,371,292.27	73,724,729.36

الجدول التالي يبين المواد الأكثر تكلفة لمدة خمس سنوات متتالية:

السنة	المكورات	حراريات	أقطاب كربونية	مواد مضافة
2018	244,494,696.100	19,260,212.710	57,348,000.000	13,070,241.000
2019	458,470,712.500	33,664,562.630	18,946,807.133	12,173,401.990
2020	29,777,085.000	8,670,064.334	82,945,729.010	17,045,637.860
2021	408,869,664.000	66,142,465.050	79,988,080.500	19,578,500.000
2022	1,630,867,609.000	99,041,246.560	84,158,988.930	73,724,729.360

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. نلاحظ من خلال نتائج الدراسة ان الشركة الليبية للحديد والصلب تعتمد وبشكل رئيسي على إدارة المشتريات وما تلعبه هذه الإدارة من قدرات عالية في توفير المنتج
2. نلاحظ من الجداول السابقة ان قيمة المشتريات تتزايد سواء كانت بالعملة المحلية او بالعملة الأجنبية خلال الخمس سنوات ويرجع السبب في ذلك ان مادة الحديد أصبحت من المواد التي عليها طلب في كل الأسواق العالمية.
3. توصلت الدراسة الى ان إدارة المشتريات تسعى الى توفير كل مستلزمات الإنتاج على الصعيد المحلي والدولي حتى يتسنى لها تقديم احتياجات المواطن والمجتمع.
4. تحرص إدارة المشتريات بالشركة بالحصول على منتجاتها سواء المصنعة او شبه المصنعة بأقل الأسعار وبما يتماشى مع السوق الليبي.
5. تحول إدارة المشتريات المساومة في الحصول على عروض بالسعر الأقل سواء كان بالعملة المحلية او الأجنبية لتلبية متطلبات السوق الليبي.
6. تحرص الشركة في تقديم منتجاتها بالجودة المطلوبة لزيائنها وذلك من خلال إدارة المشتريات والحصول على أفضل المواد التي تدخل في عمليات التصنيع.

التوصيات:

1. توصي الدراسة بالتركيز على إدارة المشتريات وما تملكه من خبرات في توفير المستلزمات الأولية في عملية التصنيع وكلما حصلت على سلع ذات جودة بسعر اقل كلما زاد الربح.
2. العمل على تدريب الكوادر الموجودة في إدارة المشتريات وطرق الحصول على العروض لأنها تخفض في المنتج وبالتالي تحصل الشركة على أكبر ربح.
3. اجراء الدورات في الداخل والخارج لعمليات الشراء داخل الشركة وعمليات الحصول على أفضل جودة للمواد الخام.
4. ضرورة الحصول على أكثر من مورد لان التنوع في الحصول على السلع يزيد من عملية الحصول على أكبر حصة سوقية على الصعيد المحلي او الإقليمي او الدولي.

المراجع

- 1- الخرابشة، زينب موسى، (2022)، إدارة المشتريات والمخازن المجلة العربي للنشر العلمي العدد أربعون 2 شباط ، عمان، الأردن.
- 2- بن حمة، نجم الدين، (2001)، فعالية وظيفة الشراء في المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 3- مهني بوريش، (2012)، مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التموين، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- 4- ابوالغنم، مريم، (2022)، إدارة المشتريات أهميتها ومسؤولياتها، مجلس الخدمات المشتركة مآدبا، مجلة العرب للعلوم، الإصدار الخامس، العدد 49، الأردن. ص112-120
- بحرومة عبد الحميد، وتيطراوي آمنة (2019)، تقييم أثر تكلفة الصيانة على ربحية المؤسسة الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد(5)، العدد(2)، بشار-الجزائر



دور دعم الخدمات اللوجستية في تخفيض التكاليف دراسة ميدانية على منبع النبع للمياه المعدنية د. نجمة مسعود الشبلي

محاضر بقسم الإدارة والتنظيم/كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة الزيتونة

الملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور دعم الخدمات اللوجستية في تخفيض التكاليف دراسة ميدانية على مصنع النبع للمياه المعدنية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في منبع النبع للمياه المعدنية في قسم النقل والشحن وقسم المناولة والايدي العاملة والبالغ عددهم (75) مفردة، حيث كانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية دعم الخدمات اللوجستية (بأبعاده المختلفة) في تخفيض التكاليف كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر لدعم الخدمات اللوجستية في تخفيض التكاليف وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة التركيز تخفيض تكلفة النقل والشحن والمناولة والايدي العاملة وتدريبهم على القيام بالمهام المؤكدة اليهم بالقيام بواجباتهم في المصنع.

الكلمات الدالة: دعم الخدمات اللوجستية، تخفيض التكاليف.

Abstract:

The study aimed to identify the role of logistical services support in reducing costs. A field study on Al-Nabaa Mineral Water Factory. The researcher relied on the descriptive and analytical approach. The study population was represented by all workers at Al-Nabaa Mineral Water Factory in the Transport and Shipping Department and the Handling and Labor Department, who numbered (75) single, as the study tool was the questionnaire, and the study reached a set of results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect of supporting logistical services (in its various dimensions) in reducing costs. The study also reached a set of results, the most important of which is the presence of an effect of supporting logistics services in reducing costs and concluded The study came up with a set of recommendations, the most important of which is the need to focus on reducing the cost of transportation, shipping, handling, and labor, and training them to carry out the tasks assigned to them by carrying out their duties in the factory.

Keywords: Logistics services support, cost reduction

1. المقدمة

تعتبر دعم الخدمات اللوجستية من الأنشطة الداعمة لعمليات الإنتاج بمراحلها المختلفة، والتي تشمل تكاليف النقل والشحن وتكاليف المناولة والايدي العاملة، حيث تعبر أنشطة متكاملة ومكملة لبعضها تهدف زيادة الأرباح والمحافظة على الميزة التنافسية بين مصنع المياه المختلفة داخل ليبيا الموقع التنافسي للمنظمة والتركيز على اجراءات وطرق وتكاليف نقل المواد وايصالها الى الاسواق المستهدفة، من خلال نظام معلومات متكامل بما يحقق تخفيض تكلفة الإنتاج وتحقيق ميزة تنافسية للمشروع وإرضاء العميل، وهذا ما يسمى بالأعمال اللوجستية، وتحظى الخدمات اللوجستية بأهمية كبيرة في مصنع المياه " النبع"، وتتبع هذه الأهمية من السعي للاستمرارية ومواجهة المنافسة شديدة من قبل المنظمات الصناعية الأخرى والمماثلة في نفس المجال خلال الفترة الاخيرة، وهو ما أدى إلى استخدام دعم الخدمات اللوجستية للتحكم في حركة التدفق في المنتج الى المستهلك من خلال تخفيض في تكلفة النقل والشحن، وتكلفة المناولة والايدي العاملة.

2. مشكلة الدراسة:

يعتبر دعم الخدمات اللوجستية من المواضيع الهامة والحساسة، والتي نالت اهتمام كبير من الأكاديميين والباحثين، خاصة. حيث أصبح المستهلك على وعي كبير ومدرك للمنتج قبل اقتنائه، من حيث التكلفة والسعر وهذا جعل اغلب او معظم الشركات المنتجة تبحث عن دعم الخدمات اللوجستية، إضافة الى شدة المنافسة بين الشركات المصنعة ومنها مصنع منبع النبع للمياه وبالتالي جاء مفهوم دعم الخدمات اللوجستية وتخفيض التكاليف وهذا يعد مقياسا ومؤشرا لتخفيض تكلفة المنتج حيث تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة على التساؤل الاتي:

ما دور دعم الخدمات اللوجستية في تخفيض التكاليف في مصنع منبع للمياه المعدنية؟

3. فرضيات الدراسة :

قامت الباحثة وبعد الرجوع الي مشكلة الدراسة بتطوير وصياغة الفرضيات التي سوف تقيس متغيراتها، واختبارها وهي كما يلي:

- الفرضية الأولى: (H_{01}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تخفيض تكاليف النقل والشحن وتخفيض التكاليف $(H_1: \beta \neq 0)$.
- الفرضية الثانية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تكاليف المناولة والايدي العاملة وتخفيض التكاليف. $(H_1: \beta \neq 0)$

4. أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد الأهداف الاتية:

1. التعرف على دعم الخدمات اللوجستية في تخفيض التكاليف.
2. معرفة توضيح دور دعم الخدمات اللوجستية في ابراز المساهمة في سرعة الإنجاز
3. قياس أثر دعم الخدمات اللوجستية في خفض التكاليف بأبعاده المختلفة قيد الدراسة.
4. الوصول الى نتائج وتوصيات ومقترحات تفيد دعم الخدمات اللوجستية في خفض التكاليف.

5. أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة في الاتي:

5.1- 1. الأهمية العلمية:

- تناولت الدراسة فئة مهمة ومؤثرة في دعم الخدمات اللوجستية من وما يقومون به من أدوار ومهام إدارية مختلفة
- تركز الدراسة على جانب مهم من ألا وهو الجانب دعم الخدمات اللوجستية وما يتطلبه من مهارات لتخفيض التكاليف داخل المصنع.
- تسلط الدراسة الضوء على واقع دعم الخدمات اللوجستية في منبع بن غشير للمياه.

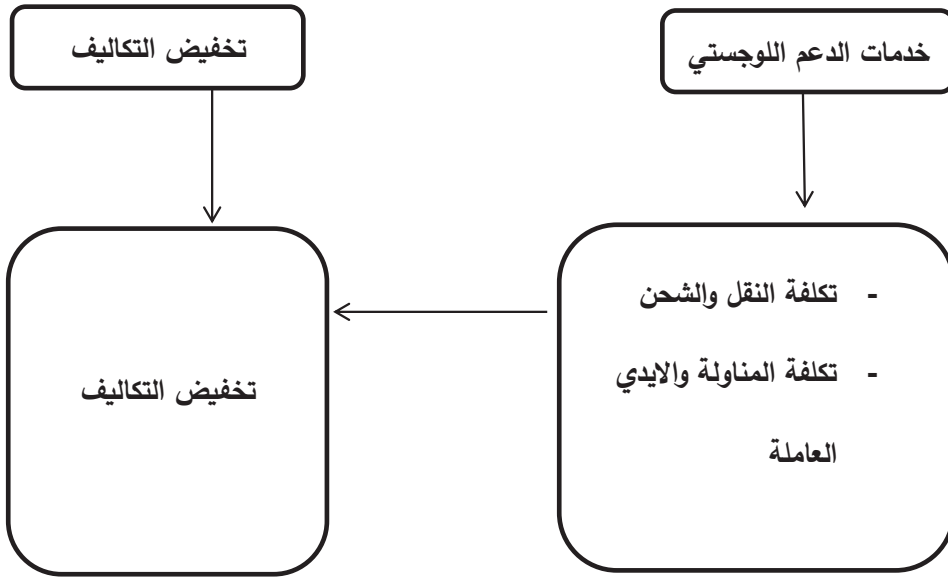
5.1- 2. الأهمية العملية:

- تكشف الدراسة دعم الخدمات اللوجستية التي يمتلكها العاملين وتحتاج إلى دعم وتعزيز من قبل المسؤولين والإداريين.
- تكشف الدراسة خدمات الدعم اللوجستي التي لا يمتلكها العاملين أو مستواهم في المصنع التي بها ضعيف ويحتاجون إلى تطوير وتدريب لامتلاكها.

6- أنموذج الدراسة.

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة



المصدر: من اعداد الباحثة.

7- مصطلحات الدراسة:

تكلفة النقل والشحن: ويقصد بها تخفيض تكلفة النقل والشحن عن طريق وسائل النقل المختلفة الى الزبائن سواء كانت هذه الوسائل يمتلكها المصنع او التعاقد مع أطراف أخرى.

تكلفة المناولة والايدي العاملة ويقصد بها تخفيض تحميل المنتج من المصنع الى الزبائن او المستهلك النهائي

8. الدراسات السابقة:

1- دراسة (الموانيس، 2020) بعنوان: أثر عمليات اللوجستية العكسية على أداء سلسلة التوريد

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات اللوجستية العكسية على أداء سلسلة التوريد دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، تكونت عينة الدراسة من (92) مستجيباً من مديري العاملين في مصانع البلاستيك الصناعية العاملة في مدينة عمان، وقد اعتمد الباحث على جمع البيانات من الاستبانة التي تم تصميمها لغايات لهذه الدراسة، واتبع الباحث في إجراء الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للعمليات اللوجستية العكسية بأبعادها مجتمعة (حياسة المنتج، الفحص والفرز، المعالجة، إعادة التوزيع والبيع) على أداء سلسلة التوريد بأبعاده المتمثلة (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم) في مصانع البلاستيك الصناعية وخلصت الى مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تحقيق إيرادات من ال بيع المنتجات التي تم إعادة تدويرها لما له دور أساسي في زيادة ربحية مصانع البلاستيك من خلال تخفيض تكاليف المواد الأولية.

2- دراسة (النعمي، 2013)، بعنوان: أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الادارة اللوجستية في رضا الزبائن واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، فكانت عينة الدراسة (233) مفردة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية النقل والتخزين والتوريد على رضا الزبائن، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وانشطتها لما لها تأثير كبير في تحقيق رضا الزبائن، ودعم الميزة التنافسية للشركة.

3. دراسة (العوضي، 2012)، بعنوان: أثر الإدارة اللوجستية على تسهيل التدفق بين مناطق الانتاج الاستهلاك.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الإدارة اللوجستية على تسهيل التدفق بين مناطق الانتاج الاستهلاك. على مدى مرونة وسرعة تدفق السلع من وقت خروجها من المصانع مروراً بالقنوات المختلفة الى حين وصولها الى المستهلك النهائي وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها اتباع وظائف الإدارة اللوجستية من الناحية العملية يؤدي الى تقليل الوقت اللازم لوصول السلع الى المستهلك النهائي.

دراسة (سالم وجفري، 2026) بعنوان: دور أداة سلاسل الامداد في تحسين الخدمات اللوجستية هدفت الدراسة الى التعرف على دور أداة سلاسل الامداد في تحسين الخدمات اللوجستية، بالبريد السعودي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة البريد السعودي، في حين بلغت حجم العينة (40) مفردة، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر على إدارة سلاسل الامداد في تحسين الخدمات اللوجستية، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ضرورة تلبية خطة البريد السعودي بجزان لتلبية احتياجات عملائه والاستعانة بالخبراء بأقل تكلفة.

9- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ركزت الدراسة الحالية على دعم الخدمات اللوجستية في منبع بن غشير للمياه في بلدية قصر بن غشير، إضافة الى ذلك ركزت بشكل مباشر على دعم الخدمات اللوجستية والتي اختلفت فيها مع الدراسات السابقة في حين كان المتغير التابع في هذه الدراسة تخفيض التكاليف والتي لم تتعرض لها الدراسات السابقة واختلفت معهم في البيئة حيث طبقت هذه الدراسة في البيئة الليبية، بينما الدراسات السابقة فكانت في بيئات عربية مختلفة.

10. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مصنع منبع النبع للمياه بلدية قصر بن غشير.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة (يوليو – أغسطس) 2023م
- الحدود البشرية: العاملين بقسم النقل والشحن والنولة والايدي العاملة بالمصنع.

2- الإطار النظري:

2-1. ماهية دعم الخدمات اللوجستية:

تعتبر دعم الخدمات اللوجستية من الموضوعات التي نالت الاهتمام الأكثر والاكثر في السنوات الاخيرة من قبل الباحثين والكتاب والمهتمين، في المنظمات الإنتاجية، وبرزت في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي الإدارة اللوجستية فقد عرفها (عبيدات، 1999: ص123) بانها فن إدارة وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات، والموارد الأخرى، كالمنتجات والخدمات وحتى الافراد من منطقة الإنتاج الى منطقة الاستهلاك. في حين أشار اليها (الصاوي، 2004، ص38) بانها عبارة عن مجموعة من الأنشطة الداعمة لعملية الانتاج السلعي، وهي بطبيعتها خدمات تحتاج عملية انتاج سلعة ما الى نشاط نقل المادة الأولي، وبعد إتمام عملية التصنيع فان السلعة تحتاج إلى تعبئة أولية، ثم تعبئة نهائية داخل حاوية في حالة كون السلعة قابلة للتعبئة، ثم نقلها إلى مكان التخزين، ثم إلى مراكز التوزيع، ثم تسليمها إلى المستهلك النهائي في المكان والموعود المحدد، ومتابعة خدمة ما بعد البيع، ويصاحب مجموعة تلك الأنشطة نشاط هام، وهو الاتصال والمعلومات. ويؤكد (ابورميلا، 2022، ص202) هي المسؤولة عن حركة المواد والمعلومات والأموال الي العميل بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب.

ونستنتج من التعريفات السابقة بان دعم الخدمات اللوجستية هي مجموعة العمليات التي تشمل الإدارة والتخطيط والتنفيذ لنقل البضائع وتخزينها وإيصالها للمستهلك النهائي في الوقت المناسب.

2-1.1. أهداف دعم الخدمات اللوجستية:

تهدف دعم الخدمات اللوجستية الى ما يأتي:

1. نقل البضائع وتأمينها وتسليمها في المناطق المتفق عليها
2. معالجة المشكلات التي تظهر اثناء نقل البضائع وتسليمها مع التحكم في عملية النقل.
3. عملية تقديم دعم الخدمات اللوجستية تخلق ميزة تنافسية للمنظمة المقدمة لخدمات النقل.
4. تعمل عملية دعم الخدمات اللوجستية على تحسين الجودة وخاصة ما بعد البيع.
5. احترام مواعيد وتوقيت التسليم اثناء تقديم عمليات الدعم.

2.1.2. أهمية دعم الخدمات اللوجستية:

ان اغلب القيادات الإدارية أصبحت تسعى وبشكل كبير في الحصول على مركز تنافسي لمنظمتهم او ميزة تنافسية حتى تتمكن من تحقيق الأرباح واستحواذها على حصة أكبر في السوق، وزيادة الارباح. وهذا يأتي من خلال خدمة العملاء او ما يسمى بخدمة الدعم اللوجستي ومن هنا تبلوره أهمية دعم الخدمات اللوجستية للشركات الكبرى. حيث تجسدت دعم الخدمات اللوجستية وزيادة أهميته استجابة لرغبات العملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع رغبات الزبائن، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتوريد والنقل والتخزين. (مصطفى، 2012، ص83).

2.1.3. مميزات دعم الخدمات اللوجستية:

تمتاز دعم الخدمات اللوجستية بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة؛ وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب وهو سمة مهمة من سمات السوق. كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمراً صعباً ولكنه ليس مستحيل، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي (بن قيراط، 2010، ص5):

1. البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة.
2. تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع.
3. الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.
4. تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكل من الطرفين. فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف .
5. زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق: لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الأمداد، حيث إذا كان جزءاً من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي.

أنواع دعم الخدمات اللوجستية:

ان توفير الاحتياجات اللازمة لضمان سير العمليات التنظيمية تختلف من منظمة الى أخرى، ويشمل كل نوع من أنواعها (Iawe,2002) ما يلي (سالم، وجفري، 2026، ص4):

1. خدمات التخزين: ويتم فيها الحصول على كافة التراخيص التي ترتبط بعملية التخزين ذاتها، والتي تتناسب مع نوعية المواد المطلوب تخزينها وفق أحكام القانون، وذلك للمحافظة على حالتها لفترة من الزمن لحين الحاجة إليها في الوقت المرغوب فيه.

2. خدمات النقل: وتتطلب وجود وسائل النقل المناسبة والمرخصة لأغراض النقل، حيث يوجد لكل نوع من أنواع لطبيعة المواد المراد نقلها، وبالتالي يلعب النقل اللوجستي وسيلة مناسبة لها ترخيص وشروط محددة وفقاً في تحويل الموارد لمنتجات مفيدة لدى المستهلك النهائي.
3. خدمات الشحن والتخليص الجمركي: وتقدمها بعض الجهات ليستفيد منها القائمون على عمليات الاستثمار عند التعامل مع الصادرات والواردات، بحيث تتم في إطارها القانوني المسموح به.
4. خدمات التوريد: وهي النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات في مكان صحيح، ووقت سليم، وبكمية مناسبة، والسعر المناسب. وهي التي تقتصر على نوع واحد من الخدمات اللوجستية إذ تشمل التوزيع، إدارة، خدمات الشحن، إدارة المشتريات، وتحتاج إلى تراخيص خاصة للقيام بالخدمات بالشكل المطلوب. سلسلة التوريد.
5. الخدمات اللوجستية المتكاملة: الخدمات اللوجستية الدولية المتكاملة ويشبه هذا النوع الخدمات اللوجستية المتكاملة لكن ينتقل مجال التطبيق فيه إلى النطاق الإقليمي أو العالمي مما يتطلب مؤهلات خاصة للمنظمات التي تقدم مثل هذه الخدمات.

2-2. 1. تخفيض التكاليف:

تواجه اغلب الشركات تحدياً كبيراً في مجال الإنتاج، من خلال المنافسة والبقاء في السوق، والاستمرار في عملها، لذلك بدأت في الفترة الأخيرة تتجه معظم الشركات الى اتباع سياسة تخفيض التكاليف من خلال استراتيجيات معينة لا يمكن الكشف عنها حتى تتميز بها وتحقق أرباح.

2-2. 2. تقليل تكاليف النقل

إن تحديد كفاءة التكلفة واختيار الطريق الأكثر فعالية من حيث التكلفة هو مفتاح الحصول على أفضل النتائج. سيتم النظر في تكلفة القوى العاملة والوقود والوقت بواسطة برنامج إدارة اللوجستيات للحصول على النتيجة الصحيحة. وبالتالي فإن الأموال التي يتم توفيرها ستؤدي إلى انخفاض تكاليف الخدمات اللوجستية. يمكن استخدام TMS لحساب نفقات نقل البضائع عبر قنوات مختلفة. سوف يساعد في الحصول على قاعدة عملاء أوسع نتيجة لذلك.

3-الدراسة الميدانية

3-1. منهجية الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، لأنسجام هذا المهيّج مع طبيعة وأغراض الدراسة، وتم جمع البيانات من مصادرها الأولية بالاعتماد على الاستبانة، ومن ثم تبويب البيانات وتحليلها بواسطة برنامج (Spss) والطرق الإحصائية الأخرى للإجابة على أسئلة الدراسة واختيار فرضياتها وتحليل المعلومات التي تم استخراجها من البيانات الواردة الاستبانة.

3-2. مجتمع الدراسة والعينة: يشمل مجتمع الدراسة موظفي النقل والحركة بالمصنع اما العينة فتم اختيار عينة مسح شامل لموظفي النقل والحركة والمناولة وعددهم 75 موظف بإدارة الحركة والنقل بالمصنع. قياس مستوى الصدق وثبات الاستبانة: تتم هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من اعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال.
- **ثبات اداة الدراسة:** تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى التناسق في إجابات الباحثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس . والجدول (1) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة حيث تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا المبين في الجدول رقم () ، من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بحيث بلغت معدل الثبات الكلي للاستبانة 0.95 وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا علي تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها علي تحقيق أغراض الدراسة وفقاً (Sekaran,2016).

جدول (1) معام ل ثبات الاتساق الداخلي أبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

العامل	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الخدمات اللوجستية	9	.92
تكاليف النقل الشحن	9	.94
تكاليف المناولة والايدي العاملة	9	.91
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	27	.95

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

3-3. البيانات الشخصية

من الجدول التالي رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

3-3.1. الجنس

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة عامل الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	75	100%
أنثى	0	0%
المجموع	75	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول رقم (2) إن كل أفراد العينة هم من الذكور، وإن هذه المهنة مقتصره فقط على الرجال في المصنع.

3-3.2. المؤهل العلمي

يتضمن النتائج المتحصل عليها في التوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي للعينة قيد الدراسة كما هو مبين بالجدول التالي:-

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دبلوم متوسط	7	9.3%
الثانوية العامة	65	86.6%
الجامعي	3	4%
المجموع	75	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن معظم المبحوثين كان مؤهلهم الثانوية العامة بنسبة (86.6) يليهم الدبلوم المتوسط بنسبة (9.3) تم الشهادة فوق الجامعية بنسبه (4)

3-3.3. سنوات الخبرة

من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للسنوات الخبرة للعينة فهي كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5سنوات	3	4%

من 5 إلى أقل من 10 سنوات	60	80%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	9.3%
من 15 سنة فأكثر	5	6.6%
المجموع	75	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

وضح الجدول رقم (4) أن معظم المبحوثين كانت سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 80% يليهم من 10 أقل من 15 سنة بنسبة 9.3%. ثم من 15 سنة فأكثر بنسبة 6.6% وأخيرا أقل من 5 سنوات 4% بنسبة.

ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضيات

لاختبار فروض الدراسة استخدم الباحثون الانحدار الخطي البسيط (Simple Regressions Mode)، وهو نموذج يعبر عن العلاقة بين متغير تابع واحد وبين متغير مستقل أو أكثر من متغيرات الدراسة. كما يستخدم لدراسة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهدف التنبؤ بدرجات المتغير التابع من خلال درجات المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى دراسة العلاقات من حيث القوة والاتجاه بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدعم الخدمات اللوجستية و تكاليف النقل الشحن في المؤسسة قيد الدراسة

كشفت الدراسة على وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). بين متغيرات الدراسة، حيث كان معامل التحديد يساوي (0.301)، وهي تدل على قدرة النموذج للتنبؤ وذلك لأن النسبة الفائية أقل من ألفا 0.05. أما فيما يتعلق بمساهمة كل تنبؤ في النموذج فقد أشار إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الخدمات اللوجستية وتكاليف النقل الشحن حيث أظهرت العلاقة أن (بيتا = 0.809 ومستوي معنوية = 0.001). مما يدل على إن يوجد أثر لذي عينة الدراسة.

جدول رقم (5) يوضح ملخص تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الأولى

ANOVA تحليل التباين				بيتا	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	العلاقة بين
اختبار t للنموذج		اختبار F للنموذج					
مستوي المعنوية	معامل t	مستوي المعنوية	معامل F				
.004	6.252	0.000	37.233	.809	. 488	.301	دعم الخدمات اللوجستية و تكاليف النقل الشحن

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من جدول رقم (5)، والذي يظهر تحليل التباين أن قيمة (F=37.233)، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى دلالة أثر بين دعم الخدمات اللوجستية وتكاليف النقل الشحن، حيث تبين أن قيمة t تساوي (6.252)، عند مستوى دالة (0.001). كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.301)، مما يعني نفس 30.1% من تباين المتغير التابع، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.488)، وبناء على نتائج الفرضية كما هو موضح في الجدول رقم (5) فإن للمتغير

الخدمات اللوجستية له اثر على المتغير التابع وتكاليف النقل الشحن وبهذا فإن النموذج ذو دلالة إحصائية، وبناءاً عليه يتم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الخدمات اللوجستية وتكاليف المناولة والأيدي العاملة للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة الفرضية الثانية، وكذلك لمعرفة الأهمية النسبية بين الخدمات اللوجستية وتكاليف المناولة والأيدي العاملة ، كما هو موضح في جدول رقم (6) ، والذي يمثل ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار هذا الفرض إلى أن معامل التحديد R2 يساوي (0.353)، مما يدل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.001) وحيث أظهرت العلاقة أن (بيتا = 0.450، ومستوي معنوية = 0.005. مما يدل على أن الخدمات اللوجستية لها اثر على تكاليف المناولة والأيدي العاملة.

جدول رقم (6) يوضح ملخص تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية

ANOVA تحليل التباين				بيتا	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	العلاقة بين
اختبار t للنموذج		اختبار F للنموذج					
مستوي المعنوية	معامل t	مستوي المعنوية	معامل F				
.000	6.432	.001	30.444	.450	.435	.353	دعم الخدمات اللوجستية وتخفيض تكاليف المناولة والايدي العاملة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من جدول رقم (6)، من جانب تحليل التباين أن قيمة ($F=30.444$)، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة ($T=6.432$)، عند مستوي دالة (0.001)، مما يشير إلى دلالة أثر بين الخدمات اللوجستية لها أثر على تكاليف المناولة والأيدي العاملة بالمؤسسة موضع الدراسة. كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R تساوي (0.435)، مما يعني تفسير 45% من تباين للمتغير تخفيض التكاليف، ومعامل التحديد المعدل R يساوي 0.435 وبهذا فإن النموذج ذو دلالة إحصائية، وبناءاً عليه يتم قبول الفرضية الثانية.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

وبناء على النتائج يمكن القول بالنسبة لنتائج اختبارات الفروض أنه:

- 1- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات اللوجستي وتكاليف النقل والشحن عند مستوى المعنوية بالمصنع قيد الدراسة.
- 2- وجدت الدراسة "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الخدمات اللوجستية في تخفيض تكاليف المناولة والأيدي العاملة بالمصنع قيد الدراسة.
- 3- تساهم دعم الخدمات اللوجستية في تحسين وتخفيض تكاليف أخرى مثل التخزين والمصاريف الناتجة عنه.

4- تشير الدراسة الى ان دعم الخدمات اللوجستية تخفض ايضا من تكاليف الجانبية كالوقت اللازم للعمليات الانتاجية.

5- تشير الدراسة الى ان دعم الخدمات اللوجستية تسهم في تحقيق الارباح الناجمة عن تخفيض التكاليف للحد الأدنى

التوصيات:

توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها:

- 1- تعزيز مساهمة دعم الخدمات اللوجستية مستقبلا في زيادة التدفق الفعال للسلع النهائية، لمصنع المياه النبع وتخفيض التكاليف المترتبة على نقل منتجاتها.
- 2- ضرورة التخطيط الجيد لدعم الخدمات اللوجستية مستقبلا ووضع الخطط الاستراتيجية لذات الغرض.
- 3- زيادة كفاءة دعم الخدمات اللوجستية من خلال التنسيق الفعال بين الأنشطة المختلفة للوصول إلى مكانة جيدة في ذهن عملائها وبتكلفة أقل من منافسيها .
- 4- اعطاء المزيد من الأهمية لكل من إدارة قسم النقل والخدمات اللوجستية، باستخدام النظم والأساليب العلمية حسب ما يمليه التطور التكنولوجي الحديث، وتدريب العاملين لتصبح ذات كفاءة عالية في المجال دعم الخدمات اللوجستية.

المراجع:

1. أبو رميلة، سعد ابريك، (2022)، اللوجستيات كمدخل لاهم أساليب الفكر الاداري المعاصر، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد الخامس، العدد 4، سرت، ليبيا.
2. بن قيراط، (2010)، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قالمة، الجزائر.
3. حوا، فهد إبراهيم جورج، (2013)، أثر الادارة اللوجستية في رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
4. سالم، بخيت سالم، وحفزي، علي بن عمر، (2026)، دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية : دراسة ميدانية على موظفي إدارة سلاسل الإمداد بمؤسسة البريد السعودي بجيزان، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، مج 46 ، ع 4 - السعودية.
5. الصاوي، ميرا محمد شفيق، (2004)، مركز إقليمي للوجستيات الحاويات وتوزيعها، مجلة الجمعية العربية للملاحة، العدد 19، الإسكندرية، مصر.
6. عبيدات، سليمان، (1999)، إدارة الشراء والتخزين، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
7. مصطفى، نهال فريد، (2012)، إدارة اللوجستيات وسلاسل التوريد، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر.
8. الموانيس، محمود المعتمد بالله، (2020)، أثر عمليات اللوجستية العكسية على أداء سلسلة التوريد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، عمان، الأردن
9. النعيمي، محسن، (2012)، أثر الإدارة اللوجستية على تسهيل التدفق بين مناطق الانتاج الاستهلاك، مقالة جريدة الاتحاد. <https://www.aletihad.ae/article/22/8/2023,time/09:30%20Am>



دور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في دعم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية-دراسة تطبيقية على شركة

د. نادية ميلاد الماقوري
nadia.melad2015@gmail.com

أ.د مصطفى ساسي افتوحة
eftuham@yahoo.com

مقدمة:

إن التغييرات الاقتصادية الحديثة والمتسارعة، وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية بين الشركات الصناعية، ساهمت في انتقال المعلومات المتعلقة بعروض كل شركة وخصائص المنتجات، والأسواق المختلفة إلى العملاء، مما أدى إلى تعدد وتنوع احتياجات العملاء من المنتجات والخدمات، وتحول النظرة من مفهوم أسواق البائع إلى مفهوم أسواق المشتري، مما جعل رضا العميل يعد أحد أهم الأهداف الرئيسية التي تسعى الشركات لتحقيقها وساهمت في زيادة المنافسة للاحتفاظ بالعملاء وزيادة قاعدتهم لدى الشركة.

وهذا بدوره أدى إلى اتجاه العديد من الشركات لإجراء تغييرات في عملياتها للحفاظ على عملائها ومركزها التنافسي، فكان النجاح حليفاً للشركات ذات التوجه الاستراتيجي، والمحافظة على ميزة الأقل تكلفة وأعلى جودة. واتجهت العديد من الشركات الصناعية إلى البحث عن استراتيجيات تساعد على تحقيق رضا العملاء لزيادة الميزة التنافسية، وتعد استراتيجية تخفيض التكلفة أحد أهم الاستراتيجيات. ويتطلب النجاح في هذه الاستراتيجية قدرة الشركة على التخفيض مقارنة بالمنافسين، لغرض تحقيق أهداف الشركة وحماية حصتها السوقية.

وبينت إحدى الدراسات (Waidi-2014-147) أن أداء الشركة: (رضا العملاء-ولاء العملاء -الاحتفاظ بالعملاء) يتأثر مباشرة باستراتيجية (انخفاض الأسعار والخدمات). وعلى ضوء ذلك فإن هذا الدراسة تتبنى تخفيض التكلفة كاستراتيجية تعمل على دعم الميزة التنافسية، وتتماشى مع فلسفة سوق المشتري، والتي ترجح تخفيض التكلفة كميزة تنافسية وفقاً لتطور بيئة السوق وزيادة المنافسة.

مشكلة الدراسة:

يعد التخطيط الاستراتيجي للشركة أمراً هاماً لمواجهة العديد من التحديات المعاصرة كتهديد الداخلين الجدد إلى السوق، وتحديات المنتجات البديلة، وتعزيز القدرة التنافسية أمام الشركات الأخرى وضمان البقاء، مما يتطلب وضع استراتيجيات تساعد على التفوق وتعزيز الميزة التنافسية أمام المنافسين، وتحسين صورة الشركة أمام العملاء، من خلال الملائمة بين قدرات الشركة والفرص المتاحة في السوق.

وتعمل منهجية التخطيط الاستراتيجي على تقوية مركز الشركة في ظل الظروف التنافسية الداخلية والخارجية، حيث تنجح الشركات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستندة في فهمها إلى بيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتمييزها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها (العمرى، 2012، ص435).

وقد بينت إحدى الدراسات (Waidi-2014-143) أن هناك علاقة بين الاستراتيجيات التنافسية ورضا العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة ولائهم، وأن هناك علاقة بين الاستراتيجيات التنافسية، وأداء الشركات، والاعتماد على الاستراتيجيات التنافسية يمكن أن تؤثر على زيادة الميزة التنافسية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في دعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية؟
أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- دراسة الوضع الحالي للشركة والتخطيط للمستقبل بطريقة تساعد الشركة على رسم أهدافها.
- 2- حماية الشركة من التهديدات المستقبلية من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتوقع الصعوبات المستقبلية.
- 3- تطوير الكادر الوظيفي بالمشاركة في برامج التخطيط الاستراتيجي، وورش العمل الخاصة به.
- 4- زيادة حركة الاتصالات بين مستويات الإدارة ومعرفة مشاكل الكادر الوظيفي.
- 5- بناء إطار واضح لتوجهات الشركة من خلال رسم وبيان أهدافها وسياساتها.
- 6- تقييم المرحلة السابقة وبيان أوجه القوة والضعف وبناء سياسات لمواجهة القصور وتعزيز القوة.
- 7- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة ولائهم بإتاحة فرصة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- 8- ضبط استخدام الموارد بطريقة أفضل.

فرضيات الدراسة: تتمثل فرضية الدراسة الرئيسية في التالي: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي

للتكلفة ودعم الميزة التنافسية للشركات" ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك ضرورة لدراسة الوضع الحالي للشركة وتقييم المرحلة السابقة للوقوف على أوجه القوة والضعف فيها وبناء سياسات لمواجهة أوجه القصور وتعزيز مركزها التنافسي.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك ضرورة لتحديث الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا للشركة وفق المعايير والضوابط المتعلقة بالميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك معوقات تؤثر على دور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

أهمية علمية: تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح ضرورة حتمية للشركات، والذي يعد أحد الركائز الأساسية لنجاح الشركات، لما يقدمه من أساليب تساعد في تحقيق أهداف الشركات، واستمراريتها.

أهمية عملية: يساعد التخطيط القائم على إدارة الشركات الصناعية في التعرف على أساليب دعم الميزة التنافسية، واستخدامها كألية لبناء استراتيجية تنافسية معينة.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل وعرض العناصر المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي للتكلفة، والميزة التنافسية للشركات.

حدود الدراسة:

حدود مكانية: اقتصرت دراسة الميدانية على مصانع الاعلاف والمطاحن بصرمان.

حدود موضوعية: اقتصر الدراسة على دراسة التخطيط الاستراتيجي للتكلفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

تقسيمات الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى العناصر التالية:

- مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي للتكلفة

- متطلبات دعم الميزة التنافسية في الشركات.

- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكلفة لدعم الميزة التنافسية للشركات.

الدراسات السابقة:

1- **العمرى، هاني عبدالرحمن، (2012)، بعنوان:** "مدى فاعلية تطبيق منهجيات وأساليب التخطيط الاستراتيجي في الصناعة السعودية": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر استخدام أسلوب ومنهجية التخطيط الاستراتيجي من اجل زيادة الكفاءة التنافسية، وتوضيح مدى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات التنافسية، وتم اجراء الدراسة الميدانية على الشركات السعودية (42 شركة) بتوزيع 210 استبيان على المدراء وتحليله واستخراج النتائج، وتوصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة بين حجم الشركة واستخدام منهجيات التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب أهمية تحديد كل من الرؤية والرسالة والأهداف في تفعيل آليات التخطيط الاستراتيجي، ومدى فعالية تطبيق استراتيجيات التخطيط داخل الشركات السعودية، وان هناك علاقة بين البعد البشري والبعد المالي وبين فعالية التخطيط الاستراتيجي، وان تطبيق الجودة ساهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للشركات، واوصت الدراسة على حث مديري الشركات على تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي، وضرورة مشاركة العاملين برؤية ورسالة واهداف الشركة.

2- **دراسة مرعي، منى سالم، بعنوان:** "استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية: هدفت هذه الدراسة على التعرف على مفهوم البعد الاستراتيجي للميزة التنافسية في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT، وركزت الدراسة على تحليل SWOT في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة وتوصلت إلى أن استراتيجية تخفيض التكلفة تتمثل في قدرة الشركة على تحقيق تكاليف اقل بالنسبة للمنافسين وذلك من خلال إجراءات تحسين الإنتاجية والكفاءة والتخلص من الفاقد ورقابة التكلفة بدقة.

3- **دراسة صيام (2010):** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات الأهلية النسوية بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على (67) من العاملين في المنظمات النسوية، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التخطيط لدى هذه المنظمات جاء بنسبة 80.2% وأن مستوى الأداء بلغ 81.5%.

مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي للتكلفة:

تعريف التخطيط الاستراتيجي: ويعرف بأنه عملية فكرية منظمة واعية تستطيع الشركة من خلاله معرفة وضعها الحالي ومستقبلها المحتمل، ثم تحدد بعض الاستراتيجيات، وفق ضوابط علمية مهنية، وتنفيذها بعد تأهيل وإعداد الكوادر الوظيفية الماهرة بحيث تكون قادرة على التنفيذ، ويأتي أخيراً الدور الحيوي لنظام الرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية (الجبوري، 74، 2014).

وهو يمثل سلسلة من المفاهيم والاجراءات والأدوات التي تم تصميمها لمساعدة القادة والمديرين والمخططين على التفكير والتصرف بشكل استراتيجي (570-2011- Largani).

كما يعرف بأنه السعي إلى الحد من حالة عدم اليقين حول أداء الشركات من خلال المفاضلة بين البدائل، وتحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها، واستراتيجيات الوصول وتخصيص وإدارة الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (569-2011- Mahmood).

مما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: إطار لمجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تم تصميمها لتحديد وتنفيذ الأهداف المطلوبة وتقرير السياسات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى أساليب تحقيق هذه الأهداف، مع دراسة للصعوبات المعرقة لتحقيق الأهداف.

ويمثل التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في مجموعة المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تساعد على تخفيض تكاليف الشركة مقارنة بالمنافسين.

وبالتالي فإن الشركات من خلال هذه الاستراتيجية تتخذ السعر كميزة تنافسية ضد المنافسين، إذ تعمل على تحديد أسعار لبيع منتجات أقل من المنافسين، وتحقيق قدر أكبر من الأرباح، وبذلك فهي تعمل على تحقيق قيمة للعميل وكسب رضاه (الجنابي، 2011، 177).

ولتحقيق استراتيجية تخفيض التكلفة ينبغي التركيز على تخفيض التكاليف الكلية للشركة مثل تكاليف الإنتاج، والتسويق، والتوزيع، بالإضافة إلى التكاليف الإدارية والمالية، وتكاليف تصميم المنتج، والاستغلال الأمثل لإمكانات الشركة ابتداءً من اختيار الموردين.

بالإضافة إلى بناء قاعدة بيانات متسعة تشمل تكاليف الإنتاج والجودة، وتكاليف المنافسين، وتحليل التكاليف تحليلًا استراتيجيًا، ومقارنتها بتكاليف المنافسين، للتوصل إلى التكلفة التي تميز الشركة عن منافسيها (صالح- 2016 - 171).

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه يعد أهم عناصر نجاح الشركات بشكل عام، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن الشركات التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي هي الأفضل في مجال التسويق (H. H. Nassab - 2010 - 23). ويتعلق التخطيط الاستراتيجي بطبيعة تفاعل الشركة مع البيئة الخارجية في المدى الطويل والمتوسط والقصير، ويعد تصميم الاستراتيجية عملية إعداد مسبق واختيار بين البدائل لمجموعة من القواعد والقرارات المتعلقة بمستقبل الشركة، وتعكس عملية التصميم القرارات المتعلقة بتحديد واختيار كيفية تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة، والبدائل الاستراتيجية (الهالي، 2006، ص 10).

تصميم الاستراتيجية التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية عن "التفوق من أجل تحقيق أعلى الأرباح، والقدرة على الاستمرار باستخدام كل استراتيجية تمكن الشركة من الوصول إلى ما يعرف بالموقف التنافسي" (مرعي، 2010، ص 90).

وهناك ثلاث مناهج لتصميم الاستراتيجية التنافسية تتمثل في التالي (الهالي، 2006، ص 16):

- 1- **منهج الاستراتيجية الخطية:** في هذا المنهج تقوم الإدارة العليا بتحديد مكونات الاستراتيجية، حيث يقوم المديرون بوضع خطوات تفصيلية متكاملة للعمل مستقبلاً، والتي منها تطوير السوق والمنتج.
- 2- **منهج الاستراتيجية التطويرية:** وهنا يتم تغيير الشركة وفق البيئة، حتى يتم التأقلم معها، فالبيئة هي المحرك الأساسي لتصرفات وقرارات الشركة.
- 3- **منهج الاستراتيجية التأويلية الرمزية:** ويعتمد على إدارة الأفكار والقيم، لتحقيق المصالح المتبادلة بين الشركة والمجتمع، لمعالجة المشكلات البيئية الخارجية والداخلية للشركة.

وبزيادة الاتجاه نحو الميزة التنافسية، والتركيز على تلبية متطلبات العميل بإخضاع التكلفة والجودة وفقاً لحاجات العملاء، وإمدادهم بسلع أقل تكلفة، مع مراعاة الجودة مقارنة بالشركات المنافسة، زادت أهمية استراتيجية تخفيض التكلفة والتي تعد أهم النماذج التي تلبي متطلبات العملاء، وتزيد المركز التنافسي للشركة، ويمكن تعريف استراتيجية تخفيض التكلفة بأنها: القدرة على تخفيض التكاليف عند حدود تقل عن تكلفة الشركات ذات المركز الاستراتيجي للتكاليف (عاشور، 2011، 376).

ويعتمد اختيار أدوات الاستراتيجية على نتائج تقييم البيئة الخارجية، وما يبينه من فرص وتهديدات، بالإضافة إلى نتائج البيئة الداخلية وما تم اكتشافه من نقاط قوة وضعف، وعلى الشركة تحديد الهدف من تطبيق الاستراتيجية، لتحديد الأدوات الملائمة للتطبيق، وهناك العديد من المداخل والأدوات الاستراتيجية التي منها مدخل العمليات الداخلية، والتي تؤثر على رضا العملاء وتتضمن تحسين القدرات التكنولوجية، ومدخل العملاء الذي يعبر عن نسبة المبيعات إلى العملاء وغيرها من المداخل المؤثرة على الميزة التنافسية (العمرى، 2012، ص 446).

متطلبات دعم الميزة التنافسية:

يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مظاهر تعكس قدرة الشركة في مجالها وتميزها عن منافسيها، والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة أو التخطيط، من خلال الاستثمار الأمثل والتميز لعلاقاتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها أو تقليدها" (عساف، 2018، ص4).

ويعمل التخطيط الاستراتيجي على وضع استراتيجيات فعالة، وأساس متماسك للشركة يمكنها من تحسين الأداء التنظيمي لها، والتعامل بشكل فعال مع الظروف المتغيرة، وتوقع الفرص المستقبلية، وتوفير الخبرة للعاملين، وزيادة رضائهم وتحفيزهم (Akingbade، 2009، p570) .

وهذا بدوره يدعم الميزة التنافسية للشركة،

وتعمل استراتيجية تخفيض التكلفة في تحقيق بعض المنافع كحماية الشركة من تهديدات المنافسين، زيادة قوة التفاوض مع الموردين، حماية منتجات الشركة من المنتجات الجديدة، ووضع الحواجز من حيث المزايا أمام المنافسين الجدد الداخلين للسوق (طيفور، 2012، 1528-1529).

كل هذه المنافع يعمل على رفع الميزة التنافسية للشركة، ولزيادة رفع الميزة التنافسية ينبغي معرفة المتطلبات اللازمة لتحقيقها والمتمثلة في التالي:

تحديد خطوات تصميم الاستراتيجية.

تحديد فريق التخطيط الاستراتيجي

أولاً- خطوات تصميم الاستراتيجية:

تقع على الإدارة العليا والوسطى وفريق التخطيط الاستراتيجي مسؤوليات ومهام ونشاطات عديدة لبناء وتصميم نظام للتخطيط الاستراتيجي وفيما يلي الخطوات العملية لبناء استراتيجية تخفيض التكلفة:

مرحلة بناء الاستراتيجية:

وتتطلب هذه المرحلة تحليل تكاليف الشركة، وبيان مواطن الضعف والقوة لها، لتحديد أماكن تخفيض التكلفة فيما بعد، ويقوم محاسب التكاليف بإعداد التقارير الخاصة بتكاليف الشركة ككل، وتكاليف المنتج، كما تتناول هذه المرحلة دراسة تكاليف المنافسين، والحصة السوقية، وأذواق العملاء.

مرحلة تطبيق استراتيجية تخفيض التكلفة:

يتم في هذه المرحلة تحديد الهدف من تنفيذ الاستراتيجية، كهدف البقاء في السوق، أو زيادة الحصة السوقية، وتصمم الاستراتيجية من خلال مجموعة الاستراتيجيات الفرعية كاستراتيجية الإنتاج، والتسويق، وغيرها، والتي تمكن فريق العمل من تسليم كل استراتيجية لذوي الاختصاص، وهذا بدوره يساهم في تقديم تقارير أكثر دقة عن كل استراتيجية فرعية. بالإضافة إلى تحديد الأدوات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية فقد بين الادب المحاسبي العديد من أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة التي تعمل على تخفيض التكاليف منها الأداء المتوازن، وأسلوب هندسة القيمة، والتكلفة المستهدفة، وغيرها مما أثبتت جدواه.

مرحلة متابعة استراتيجية تخفيض التكلفة:

ويتم خلال هذه المرحلة متابعة تنفيذ الاستراتيجية من خلال الإجراءات التالية:

- دراسة مسحية للأعمال المنجزة في تنفيذ الاستراتيجية.

- دراسة تطورات السوق والتغيرات الاستراتيجية وأذواق العملاء.

- دراسة نتائج تنفيذ الاستراتيجية، وبيان أوجه القصور في التنفيذ (تغذية عكسية).

ثانياً- تحديد فريق التخطيط الاستراتيجي:

ولتطبيق استراتيجية تخفيض التكلفة ينبغي على الشركة تكوين فريق العمل من مختلف التخصصات اللازمة لإجراء الدراسات الخاصة بالتخفيض، ومنهم محاسب التكاليف، المالية، الإنتاج، التسويق، وغيرها من التخصصات المتعلقة بهذا الشأن، وعلى الشركة تحديد فريق التخطيط بعناية، والتركيز على صفات قائد الفريق، والمميزات التي ينبغي امتلاكها في الفريق.

الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكلفة:

هناك صعوبات تقف أمام تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، منها ما يلي:

- 1- عدم ملائمة برامج الخطط الاستراتيجية للشركة في دعم الميزة التنافسية.
- 2- عدم تحديث البرامج الاستراتيجية للشركة بصورة مستمرة بما يتناسب مع تطورات سوق العمل.
- 3- عدم وجود جهة خارجية خاصة بالشركات تدرس برامج الخطط الاستراتيجية للشركات لتحديد احتياجات العملاء ومتطلبات دعم الميزة التنافسية في سوق العمل المحلي.
- 4- عدم وجود مركز أبحاث اقتصادي يدعم للشركات المحلية، والمعوقات التي تواجهها.
- 5- عدم وجود جهة خارجية تربط بين الشق الأكاديمي والمهني في مجال العلوم الاقتصادية، لعرض الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية والبحث في سبل دعم المركز التنافسي للشركات المحلية.
- 6- عدم وجود جهة تشريعية مستقلة لتطوير أساليب الخطط الاستراتيجية للشركات المحلية.

منهجية الدراسة الميدانية:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، صممت استبانة مكونة ثلاث أقسام، وزعت على المدراء والعاملين بالجمع، وكان مجمل ما تم توزيعه (41) أسئلة منها (34) أسئلة منها (33) استبانة صالحة للتحليل، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) للإجابة على استبانة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة، وأعطيت الإجابات الدرجات التالية: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، موافق إلى حد ما 3 درجات، غير موافق 2 درجتان، غير موافق بشدة 1 درجة.

وتم تحديد درجة القوة والضعف في دور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في دعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية من خلال متوسط إجابات الفقرات ونسبة التأثير وهي كالتالي:

- من 1 إلى أقل من 1.80 درجة وما نسبته 20%-36% تعتبر ضعيفة جداً.
ومن 1.80 إلى أقل من 2.60 درجة وما نسبته 36%-52% تعتبر ضعيفة.
ومن 2.60 إلى أقل من 3.40 درجة وما نسبته 52%-68% تعتبر متوسطة.
ومن 3.40 إلى أقل من 4.20 درجة وما نسبته 68%-84% تعتبر جيدة.
ومن 4.20 إلى 5 وما نسبته 84%-100% تعتبر مرتفعة.

واعتمد الباحثان على وسط حسابي فرضي مقداره (68%) والذي يمثل الحد الأدنى من نسبة الدرجة الجيدة (68%-84%) واعتبر الوسط الحسابي (3.4) هو آخر عدد كسري يقترب من الدرجة الجيدة (4) وبالتالي هو الأدنى للدرجة الجيدة جداً التي يمكن أن يقبل بها الباحثان لقياس دور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في دعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية. وتم توزيع الاستبانة وتم تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والذي من خلاله تم تطبيق الاختبارات الإحصائية، كما تم استخدام القاعدة الأساسية المتبعة لاتخاذ القرار هو أن تكون قيمة p-value أكبر من (0.05) نقبل فرضية العدم أي وجود استقلالية وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وإذا كانت قيمة p-value أصغر من (0.05) نرفض فرضية العدم، وتحقق الباحثان من الصدق المنطقي للاستبانة بعد أن تم عرضها على مجموعة من أساتذة المحاسبة في كلية الاقتصاد صرمان، وأجراء بعض التعديلات على الاستبانة وفقاً لملاحظاتهم. وتم استخدام معادلة كورنباخ ألفا وبلغت قيمة ألفا لفقرات الاستبانة مجتمعة (86.9%) وهي نسبة ممتازة تعبر عن توفر مصداقية إجابات العينة.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون المجتمع من العاملين بمصانع الاعلاف والمطاحن صرمان كدراسة حالة، أما العينة 33 من المدراء والموظفين، وكانت نتائج تحليل المعلومات الشخصية كالتالي:

- إن أغلب أفراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم العالي فما فوق حيث بلغت نسبتهم (94.3%) وكانت أغلبية أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس بما نسبته (63.7%)، في حين كان نسبة الدبلوم من افراد العينة (30.3%)، بما مجموعهم (93.9%)، وهذا يدل على الفهم والوعي للمناهج المحاسبية ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي، في حين كانت (6.1%) من العينة لحملة الدبلوم المتوسط
- كما أن (48.1%) من عينة الدراسة لديهم خبرة تزيد عن عشرة سنوات، و(28.8%) لديهم خبرة من خمسة سنوات إلى أقل من عشرة سنوات بالشركة محل الدراسة، فيما كان ما نسبته (23.1%) لديهم خبرة أقل من خمسة سنوات.
- أكثر من نصف عينة الدراسة لديهم خبرة تزيد عن عشرة سنوات حيث بلغت نسبتهم (57.5%) فيما كان ما نسبته (30.3%) لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
- ما نسبته (71.2%) لم يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، فيما تحصلت بقية العينة على دورات في مجال التخطيط الاستراتيجي.

اختبار الفرضيات: تم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

هناك ضرورة لدراسة الوضع الحالي للشركة وتقييم المرحلة السابقة للوقوف على أوجه القوة والضعف فيها وبناء سياسات لمواجهة أوجه القصور وتعزيز مركزها التنافسي.

جدول رقم (1) نتائج التحليل المتعلقة بالوضع الحالي للشركة وتقييم المرحلة السابقة

ر. م	المجموعات	الوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهم ية الترتي بية
1.	تقوم الشركة بتطوير برامج التخطيط الاستراتيجي لسياساتها الداخلية والخارجية بصفة مستمرة وفقاً لمتطلبات سوق العمل.	3.79	75.76	0.781	20.62	الأولى
2.	تتماشى برامج التخطيط الاستراتيجي في الشركة مع متطلبات دعم الميزة التنافسية.	3.55	70.91	0.905	25.51	الثالثة
3.	تعتمد الخطط الاستراتيجية للشركة في وضع سياساتها على بعض التجارب العربية والعالمية لدعم الميزة التنافسية.	3.30	66.06	1.015	30.73	الرابعة
4.	تتمتع برامج التخطيط الاستراتيجي للشركة بالحدثة وفق متطلبات دعم الميزة التنافسية.	3.24	64.85	0.902	27.83	الخام سة
5.	تتوفر في برامج الخطط الاستراتيجية للشركة المفاهيم والمصطلحات الاستراتيجية والإجراءات الفنية المتعلقة بدعم الميزة التنافسية للشركة.	3.21	64.24	0.927	28.88	الساد سة

6.	تتناول برامج الخطط الاستراتيجية للشركة الأساليب الحديثة للتخطيط والمتوافقة مع دعم الميزة التنافسية لها.	3.24	64.85	0.936	28.88	المساد سة مكرر
7.	تساهم برامج الخطط الاستراتيجية للشركة في تقييم كفاءة القائمين بالخطط الاستراتيجية لدعم الميزة التنافسية للشركة.	3.61	72.12	1.029	28.53	الثانية
متوسط بالوضع الحالي للشركات الصناعية وتقييم المرحلة السابقة		3.42	68.40	0.772	22.57	
اختبار T-test المزدوج						
قيمة (t)		0.148				
درجة الحرية		32				
مستوى المعنوية (t)		0.883				
مستوى الثقة		0.050				

وفقاً للجدول رقم (1) نتائج اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بنتائج اختبار الفرضية الأولى نجد نسبته (68.40%) وهي نسبة تقع في درجة التقييم الجيدة والتي متوسطها الحسابي ما بين (3.40 إلى أقل من 4.20) وما نسبته (68%) إلى أقل من 84%) وهناك تجانس وتوافق في إجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان حيث بلغ معامل الاختلاف لمجموع الفقرات (22.57%)، فيما بلغ الانحراف المعياري للفرضية ما نسبته (0.772) مما يدل على تمحور إجابات العينة حول الوسط الحسابي للفقرات محل الدراسة.

وجاءت الفقر رقم (1) في الترتيب الأول بنسبه (75.76%) وهي "تقوم الشركة بتطوير برامج التخطيط الاستراتيجي لسياساتها الداخلية والخارجية بصفة مستمرة وفقاً لمتطلبات سوق العمل"، فيما كانت الفقرات رقم (5،6،4،3،2،7) في الترتيب الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس مكرر على التوالي، وتقع ضمن الجيد ما بين (من 3.40 إلى أقل من 4.20) بمتوسط حسابي (من 64.24% إلى أقل من 84%) والتي تؤكد أن الشركة محل الدراسة تتوافق مع الفقرة رقم (1).

وعند إجراء اختبار T-test المزدوج لقياس الدلالة الإحصائية بين كل من الوسط الحسابي للوضع الحالي للشركة وتقييم المرحلة السابقة وبين الوسط الحسابي (3.4) الذي يمثل الحد الأدنى للدرجة الجيدة جداً، يتبين أنه غير دال إحصائياً حيث كانت قيمة (t = 0.148) وكانت معنوية t تساوى (0.883) وهذا المستوى ليس ذا دلالة إحصائية أو معنوية، مما يدل على عدم توافق العينة حول فقرات تطبيق الفقرات محل الفرضية.

وبناء على ما تقدم نقبل الفرضية التي تنص على (هناك ضرورة لدراسة الوضع الحالي للشركة وتقييم المرحلة السابقة للوقوف على أوجه القوة والضعف فيها وبناء سياسات لمواجهة أوجه القصور وتعزيز مركزها التنافسي) بدرجة التزام جيدة بلغت نسبته (68.40%) وهي نسبة قريبة جداً من الحد الأدنى للدرجة الجيدة والبالغة (68%).

الفرضية الثانية: "هناك ضرورة لتحديث الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا للشركة وفق المعايير والضوابط المتعلقة بالميزة التنافسية"، تم اختبار الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2) نتائج التحليل المتعلقة بمتطلبات دعم الميزة التنافسية للشركة

ر . م	المجموعات	الوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	معامل	الاهمية الترتيبية
-------	-----------	---------------	----------	-------------------	-------	-------------------

	الاختلاف %				
السادسة	36.25	1.252	69.09	3.45	1. يتم تحديث برامج الخطط الاستراتيجية للشركة وفقاً لمعايير المنافسة والمتمثلة في الجودة والتكلفة والتميز.
الخامسة	23.22	0.830	71.52	3.58	2. تتناول برامج الخطط الاستراتيجية للشركة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة للتكلفة.
الأولى	19.76	0.791	80.00	4.00	3. تتناول برامج الخطط الاستراتيجية للشركة أدوات تخفيض التكلفة والإجراءات العملية الخاصة بها.
الثانية	27.62	1.088	78.79	3.94	4. تتناول برامج الخطط الاستراتيجية للشركة أدوات دعم الجودة وأهم الجوانب المتعلقة بها، وأثرها في دعم الميزة التنافسية للشركة.
الثالثة	22.27	0.816	73.33	3.67	5. تتناول برامج الخطط الاستراتيجية للشركة أساليب التميز للشركة ومفاهيمها، وأثرها في دعم الميزة التنافسية لها.
الرابعة	28.53	1.029	72.12	3.61	6. تتناول برامج الخطط الاستراتيجية للشركة تقييم خطط الشركات المحلية والعالمية ومفاهيمها وأهم الجوانب المتعلقة بها، وأثرها في دعم الميزة التنافسية.
18.57		0.688	74.14	3.71	متوسط نتائج المتعلقة بمتطلبات دعم الميزة التنافسية للشركة
اختبار T-test المزدوج					
				2.562	قيمة (t)
				32	درجة الحرية
				0.015	مستوى المعنوية (t)
				0.050	مستوى الثقة

ويوضح الجدول رقم (2) نتائج اختبار الفرضية الثانية، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع فقرات الفرضية (3.71) وما نسبته (74.14%) وهي نسبة تقع أعلى من درجة التقييم الجيدة، كما بلغ معامل الاختلاف لمجموع الفقرات (18.57%) وهو يدل على تجانس وتوافق فيما بينهم وعدم وجود اختلاف، فيما بلغ الانحراف المعياري للفرضية ما نسبته (0.688) وهذا يدل على تمحور إجابات عينة البحث حول الوسط الحسابي العام للفقرات محل الدراسة.

وجاءت الفقرة رقم (3) في الترتيب الأول والتي مفادها بأن برامج الخطط الاستراتيجية للشركة تتناول أدوات تخفيض التكلفة والإجراءات العملية الخاصة بها، بنسبه (80.00%) وهي ضمن الفترة الجيدة، فيما جاءت الفقرات (1،2،4،5،6،7) في الترتيب الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس على التوالي ضمن الفترة المتوسطة، وهذا يدل على تحديث الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا للشركة وفق معايير وضوابط الميزة التنافسية.

وعند إجراء اختبار T-test المزدوج لقياس الدلالة الإحصائية بين كل من الوسط الحسابي لتحديث الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا للشركة وفق المعايير والضوابط المتعلقة بالميزة التنافسية" محل الدراسة وبين الوسط الحسابي (3.4) الذي يمثل الحد الأدنى للدرجة الجيدة، يتبين أنه دال إحصائياً حيث كانت قيمة $t = 2.562$ وكانت معنوية t تساوى (0.015) وهذا المستوى ذا دلالة إحصائية ومعنوية، ويدل على أن درجة تحديث الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا للشركة وفق المعايير والضوابط المتعلقة بالميزة التنافسية" محل الدراسة عالية.

وبناء على ما تقدم فإنه تقبل الفرضية التي تنص على (هناك ضرورة لتحديث الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا للشركة وفق المعايير والضوابط المتعلقة بالميزة التنافسية) بنسبة (74.14%) وهي أعلى من النسبة الجيدة المعتمدة بالدراسة والبالغة (68% فما فوق).

الفرضية الثالثة: "هناك معوقات تؤثر على دور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في تحقيق الميزة التنافسية"، تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات الاستبانة، كما في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج التحليل المتعلقة بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدعم الميزة التنافسية للشركة

ر.م	المجموعات	الوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
1.	عدم ملائمة برامج الخطط الاستراتيجية للشركة في دعم الميزة التنافسية.	3.03	60.61	0.951	31.40	السادسة
2.	عدم تحديث برامج الخطط الاستراتيجية للشركة بصورة مستمرة بما يتناسب مع تطورات سوق العمل واحتياجات العملاء.	3.06	61.21	0.966	31.57	الخامسة
3.	عدم وجود جهة خارجية خاصة بالشركات تدرس برامج الخطط الاستراتيجية للشركات لتحديد احتياجات العملاء ومتطلبات دعم	3.27	65.45	1.306	39.89	الرابعة

					الميزة التنافسية في سوق العمل المحلي.
4.	3.64	72.73	0.994	27.34	الثانية
5.	3.52	70.30	0.755	21.48	الثالثة
6.	4.09	81.82	0.723	17.67	الأولى
متوسط بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدعم الميزة التنافسية للشركة					
	3.43	68.69	0.668	19.45	
اختبار T-test المزدوج					
قيمة (t)		0.295			
درجة الحرية		32			
مستوى المعنوية (t)		0.770			
مستوى الثقة		0.050			

ويوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار الفرضية الثالثة والتي جاء المتوسط الحسابي لمجموع فقراتها (3.03) بما نسبته (60.61%) وهي نسبة تقع في درجة التقييم المتوسطة بما نسبته (52% إلى أقل من 68%)، كما بلغ معامل الاختلاف لمجموع الفقرات (19.45%) وهو يدل على التجانس فيما بينهم، وكان الانحراف المعياري للفرضية ما نسبته (0.668) وهذا يدل على تمحور إجابات عينة البحث حول الوسط الحسابي العام للفقرات.

وجاءت الفقرة رقم (6) في الترتيب الأول بنسبه (81.82%) وهي نسبة تقع تحت الدرجة الجيدة والمتعلقة بعدم وجود جهة تشريعية مستقلة لتطوير أساليب الخطط الاستراتيجية للشركات المحلية، فيما كانت الفقرات رقم (4، 5) في الترتيب الثاني والثالث على التوالي ضمن الفترة الجيدة، أم الفقرة رقم (3، 2، 1) في الترتيب والرابع والخامس والسادس على التوالي وضمن الفترة الجيدة، والتي تؤكد على إن هناك معوقات تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكلفة.

وعند إجراء اختبار T-test المزدوج لقياس الدلالة الإحصائية بين كل من الوسط الحسابي للمعوقات التي تؤثر على دور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في تحقيق الميزة التنافسية وبين الوسط الحسابي (3.43) الذي يمثل الحد الأدنى للدرجة الجيدة، يتبين أنه غير دال إحصائياً حيث كانت قيمة $t = 0.295$ وكانت معنوية t تساوى (0.770) وهذا المستوى ذا دلالة إحصائية ومعنوية، ويدل على وجود علاقة بين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكلفة وبين تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على ما تقدم فإنه تقبل الفرضية التي تنص على (هناك معوقات تؤثر على دور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في تحقيق الميزة التنافسية) بدرجة قبول (68.69%).

ويمكن اختبار الفرضية الرئيسية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتكلفة ودعم الميزة التنافسية للشركات) وفقاً لاختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة، كما في الجدول التالي.

جدول رقم (4) نتائج التحليل المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في دعم الميزة التنافسية للشركات

ويوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.52) وما نسبته (70.41%) وهي

الف رضية	المتغيرات	الوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعايير	معامل الاختلاف %	الاهمية الترتيبية
1.	متوسط بالوضع الحالي للشركات الصناعية وتقييم المرحلة السابقة	3.42	68.40	0.772	22.57	الثالثة
2.	متوسط نتائج المتعلقة بمتطلبات دعم الميزة التنافسية للشركة	3.71	74.14	0.688	18.57	الأولى
3.	متوسط بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدعم الميزة التنافسية للشركة	3.43	68.69	0.668	19.45	الثانية
متوسط دور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في دعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية		3.52	70.41	0.520	14.76	
اختبار T-test المزدوج						
قيمة (t)		1.331				
درجة الحرية		32				
مستوى المعنوية (t)		0.192				
مستوى الثقة		0.05				

نسبة تقع في درجة التقويم الجيدة، وليس هناك اختلاف كبير في إجابات عينة البحث حول فقرات الاستبيان، حيث بلغ معامل الاختلاف لمجموع الفقرات (14.76%) وهو يدل على تجانس فيما بينهم، فيما بلغ الانحراف المعياري ما نسبته (0.520) وهذا يدل على محور جيد في تشتت إجابات عينة البحث حول الوسط الحسابي.

وقد جاءت فقرات الفرضية الثانية في الترتيب الأول ضمن الدرجة الجيدة، أما متوسط فقرات الفرضية الثالثة والأولى ضمن الترتيب 2، 3 على التوالي، وتدل على أهمية تحديث الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا للشركة وفق المعايير والضوابط المتعلقة بالميزة التنافسية، وأهمية تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكلفة ودراسة الوضع الحالي، وتقييم المرحلة السابقة للشركة، وعند إجراء اختبار T-test المزدوج لقياس الدلالة الإحصائية بين كل من الوسط الحسابي لدور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة على دعم الميزة التنافسية للشركات وبين الوسط الحسابي (3.4) والذي يمثل الحد الأدنى للدرجة الجيدة، يتبين أنه غير دال إحصائياً حيث كانت قيمة $t = -1.331$ وكانت معنوية t تساوى (0.192) وهذا المستوى ليس ذو دلالة إحصائية، ويدل على عدم وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في دعم الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة.

وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية التالية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتكلفة ودعم الميزة التنافسية للشركات).

الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن بيان الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها وهي كالتالي:

الاستنتاجات: توصلت الدراسة إلى النتائج التالي:

1. ان هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتكلفة ودعم الميزة التنافسية للشركات.
2. إن الشركة محل الدراسة ملتزمة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
3. إن الخطط الاستراتيجية للشركة محل الدراسة تتناول أساليب دعم الميزة التنافسية.
4. تتوفر في الشركة متطلبات دعم الميزة التنافسية، الامر الذي يساعد في تطويرها استراتيجياً.
5. إن العاملين بالشركة على فهم ووعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
6. هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدعم الميزة التنافسية بشكل سليم.
7. عدم وجود جهات تشريعية مستقلة لتطوير الخطط الاستراتيجية للشركات.
8. عدم وجود جهات خارجية تربط بين الشق الأكاديمي والمهني في مجال العلوم الاقتصادية، لعرض أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، والبحث عن سبل دعم الميزة التنافسية للشركات.
9. عدم وجود مركز أبحاث اقتصادي يدعم الميزة التنافسية للشركات، والمعوقات التي تواجهها.

التوصيات: بعد عرض النتائج، يوصي البحث بما يلي:

1. ضرورة تطوير الخطط الاستراتيجية لتتوافق مع الميزة التنافسية، للرفع من الصناعات المحلية.
2. ضرورة تأهيل العاملين بالشركة على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
3. ضرورة اقامة الورش والندوات والمؤتمرات لتتقيف العاملين والوقوف على مستجدات الساحة الاقتصادية، واهم عوامل دعم الميزة التنافسية في الشركات، وسبل تطبيقها.
4. ضرورة الربط بين الشق الأكاديمي والمهني، للرفع من كفاءة العاملين بالشركات الليبية.
5. الاستفادة من تجارب الدول الأخرى فيما يتعلق بالميزة التنافسية، وأساليب تخفيض التكاليف.

قائمة المراجع

- 1- الجبوري، حسين محمد جواد، 2014، "التخطيط الاستراتيجي المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد"، ط1، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع)، ص74.
- 2- الجنابي، معاد خلف إبراهيم، (2011)، "الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة"، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، مج 7، ع 21.
- 3- صالح، سمير أبو الفتوح، مروان، سارة السيد مهدي، (2016)، "مدخل محاسبي مقترح للربط بين نظم المعلومات المتكاملة وتقنية التقيف في البيانات لدعم استراتيجية ريادة التكلفة لتحقيق ميزة تنافسية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج40، ع1.

- 4- صيام، آمال (2010) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية التسويقية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 5- طيفور، أحمد محمد ربيع، (2012)، "استخدام أسلوب تكلفة الهدف والتوقيت الحيني بهدف تحقيق ريادة التكلفة من منظور دورة حياة المنتج"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مج 3، ع 4.
- 6- عاشور، عسافر سيد أحمد، (2011)، "المنظور الاستراتيجي لإدارة التكلفة قضايا معاصرة".
- 7- عساف، محمود عبدالمجيد، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الاهلية (التموية) بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية - جامعة النجاح الوطنية.
- 8- مرعي، منى سالم حسين، (2010)، "استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية"، *مجلة بحوث مستقبلية*، ع 31-32.
- 9- H. H.Nassab, A.H.Nasab. A.S.M. Lani, (2010), "Coping with Imprecision in Strategic Planning A case Study Nsing Fuzzy SOWT Anglysis", *Dusiness*, 3.
- 10- Largani, M, S, (2011), "Industrial Strategic Planning and its Effects in Performance Improvement of Industrial Enter Prises and Economical Development", *Basic. Appl. Sci. Res*, 1(7).
- 11- Mahmood Samdi Largani, Mohammad Taleghani, Azita Sherej Sharifi, (2011), "Industrial Strategic Planning and its Effects in Performance Improvement of Industrial Enterprises and Ecinomical Development", *Journal of Basic and Applied. Sci. Res.*, 1(7).
- 12- Polboon Nuntamanop, (2013), "Ilkka Kauranen, Barbara Igel", *Journal of Strategy and Management* Vol. 6 No.3.
- 13- Waidi Adeniyi Akingbade, (2014), " Competitive Strategies and Improved Performance of Selected Nigeria Telecommunication Companies", *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, Volume 10 Issue 4



اثر منظومة MMS في تخفيض تكلفة الوقت على أداء إدارة المواد والمشتريات والمخازن دراسة تطبيقية بشركة الزيتينة للنفط أ. أحمد عبدالله بن طالب / استاذ محاضر / كلية المواكب الدولية للعلوم الإدارية والمالية

مستخلص الدراسة:

إن ازدياد حجم التبادل الاقتصادي بين الدول والذي ترتب عليه تعدد إجراءات الشراء من حيث تعدد قنوات الشراء المنتشرة عبر العالم، والذي أدى إلى خلق روح المنافسة من خلال توفير المواد ومستلزمات الإنتاج بأسعار متقاربة ومواقيت جد دقيقة وجودة عالية حسب المطلوب، كل هذا استوجب الاهتمام بوظيفة الشراء والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيفية العمل التي يتم بها توفير المواد ومستلزمات الإنتاج بالسعر والجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب ومن المورد المناسب. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الآلية التي تعمل بها إدارة المواد والمشتريات بشركة الزيتينة للنفط لتوفير الاحتياجات من المواد ومستلزمات الإنتاج. كيف يتم تنفيذ طلبات وأوامر الشراء، وكذلك الآلية التي تتبع. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : طباعة طلب الشراء أكثر من مرة زاد من زمن تنفيذ طلب الشراء (عدم استكمال ربط المنظومة بالكامل بين جميع مواقع الشركة). كثرة التوقيعات على طلب الشراء زاد من زمن وسرعة تنفيذ طلب الشراء. التعامل بالبريد العادي أثر على زمن التنفيذ لطلبات الشراء. قلة الاهتمام بتدريب مستخدمي المنظومة أدى إلى حدوث أخطاء في عملية تخزين واسترجاع المعلومات من المنظومة. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: العمل على ربط جميع أقسام إدارة المواد والمشتريات والمخازن بمنظومة المشتريات (MMS) لتسهيل إجراءات تنفيذ عملية الشراء. ضرورة وضع خطة تدريبية متقنة للرفع من كفاءة مستخدمي إدارة المواد والمشتريات والمخازن وتدريبهم على منظومة المشتريات والمخازن، وإعداد دورات في مجال اللغة الإنجليزية وتقنيات الحاسوب، ضرورة إيجاد حل للمشاكل التي توجد حالياً بمنظومة المشتريات .

1-1 المقدمة

تختص وظيفة الشراء في أية منظمة بتوفير احتياجات المنظمة من مستلزمات مختلفة، والمحافظة على استمرار تدفق المواد بكفاءة وفعالية، لذا بدأت تتال أهمية خاصة في المنظمات التجارية والصناعية بوجه خاص، لأن تكلفة المواد المشتراة تمثل نسبة كبيرة من التكلفة الكلية للإنتاج، علاوة على ذلك فإن ضمان استمرار العمليات الإنتاجية وبقية العمليات بالوحدات الإدارية الأخرى تتوقف على كفاءة أداء وظيفة الشراء، من حيث قدرتها على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، والإمدادات والتجهيزات والمعدات والقرطاسية وغيرها. وسعيًا وراء تخفيض التكاليف والحصول على كافة المواد والمستلزمات الملائمة، وبكميات وأسعار مناسبة وفي وقت مناسب، ومن أفضل المصادر المتاحة مما استدعى الأمر ضرورة توفر قدرات ومهارات عالية لدى القائمين بمهام هذا النشاط الشرائي، ومنها قدرات تحليلية، واتصالية، وأخرى متعلقة باتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد. ووظيفة الشراء ليست مجرد طلب شراء يصل إلى إدارة المشتريات من إحدى الإدارات الأخرى في المشروع أو المصنع لشراء صنف معين، ثم قيام إدارة المشتريات باتخاذ خطوات الشراء، فالأمر يتطلب أكثر من ذلك، فطلب الشراء يحتاج إلى عدد من الخطوات بدءاً من تحرير طلب الشراء وإصدار أمر الشراء إلى التفاوض مع الموردين وعملية المفاضلة، واختيار المورد المناسب لتوريد المواد والمستلزمات المطلوبة، حتى تتم عملية الإستلام وسداد قيمة المشتريات، فلكي نلمس أهمية وظيفة الشراء وامتداد نشاطها إلى أبعد من العمليات السابقة نقول انها تتطوي على اتخاذ القرارات الخاصة بالشراء، فيجب أن تكون القرارات مبنية على أسس سليمة.

ولكي تستطيع إدارة المشتريات أداء وظيفتها بالشكل المطلوب بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية خاصة في هذا العصر يجب أن تحسن التعامل مع البيئة الخارجية بجميع مكوناتها وما تتضمنه من متغيرات لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها. حيث

يتعين على إدارة المشتريات تكييف عملياتها وفقاً لما تملّيه اتجاهات ومؤشرات تلك المتغيرات. ومن أهم تلك المتغيرات التي تستدعي تتبع اتجاهاتها وتكوين قاعدة معلومات عنها (الموردون، البنوك، شركات النقل، والشحن الجوي والبحري، وكذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية...الخ) كل هذه المعلومات توفرها شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) فهذه الشبكة تمنح إدارة المشتريات القدرة على نقل المعلومات من داخل الشركة وتلقي المعلومات من خارجها، كل هذا يتطلب توفير منظومة متكاملة (قاعدة بيانات) حتى تستطيع هذه الإدارة تسهيل أعمالها بسرعة في إنجاز عمليات الشراء في الوقت المناسب وبالسعر المناسب والمورد المناسب.

الكلمات المفتاحية: منظومة MMS في تخفيض تكلفة الوقت، أداء إدارة المواد والمشتريات والمخازن.

1-2- مشكلة الدراسة:

من خلال استقراء واقع العمل بشركة الزويتينة للنفط وتحديداً بإدارة المواد والمشتريات تبين ظهور قصور في منظومة إدارة المواد والمشتريات (MMS) لتنفيذ طلبات وأوامر الشراء مما اثر سلباً على أداء إدارة المواد والمشتريات. وانطلاقاً من ذلك تم التوصل للتساؤلات التالية:

- ما أثر منظومة المواد والمشتريات لتوفير احتياجات الشركة من المواد ومستلزمات الإنتاج؟
- كيف يتم تنفيذ طلبات وأوامر الشراء في منظومة إدارة المواد والمشتريات Material Management System ؟

1-3- أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة كونها تبحث في طبيعة العلاقة بين اثر منظومة MMS في تخفيض تكلفة الوقت على أداء إدارة المواد والمشتريات والمخازن، من حيث سبل تطويرها بما يحقق تحسين أداء إدارة المشتريات بالشركة. أما الأهمية العلمية لهذه الدراسة فتتبع من كونها تبحث في تأثير تطبيق منظومة MMS في تحسين أداء إدارة المشتريات بشركة الرويتينة للنفط، مما يساعد متخذي القرار على مستوى الإدارة بوجه خاص وعلى مستوى الشركة بوجه عام في الإفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق فاعلية تطبيق منظومة MMS المشتريات.

1-4- أهداف الدراسة:

- تهدف إلى الإطلاع على آلية عمل منظومة المشتريات.
- التعرف على طريقة تنفيذ طلبات وأوامر الشراء للمواد ومستلزمات الإنتاج.
- دراسة المشاكل التي تواجه عملية تنفيذ عملية الشراء.

1-5- فرضيات الدراسة:

- 1- القصور في تطبيق منظومة MMS المشتريات كمتغير مستقل، يؤثر سلباً على فاعلية أداء إدارة المواد والمشتريات.
- 2- قلة الأهتمام بتدريب العاملين بإدارة المواد والمشتريات على منظومة MMS المشتريات يؤثر سلباً على الإسراع في تنفيذ طلبات وأوامر الشراء (ضياح الكثير من الوقت).

1-6- حدود الدراسة:

- 1- حدود زمنية 2022م - 2023 م.
- 2- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع اثر منظومة MMS المشتريات على أداء إدارة المواد والمشتريات.

1-7- منهجية الدراسة:

منهج تحليل العمل باعتماد الأساليب النوعية واستطلاع آراء المستخدمين لمنظومة المشتريات MMS. علماً بأن الباحث استخدم البحث النوعي.

أدوات جمع البيانات: المقابلة الشخصية، الملاحظة الشخصية المباشرة.

العينة ومجتمع الدراسة: عينة الدراسة تشمل مستخدمي إدارة المواد والمشتريات (مراقبة المخازن، مراقبة المشتريات، مراقبة المتابعة).

ثانياً: الجزء النظري

2-1-1- مفاهيم ترتبط بإدارة المشتريات والمخازن

يمكن تعريف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية هادفة، انها تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيها الافراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من اجل تحقيق اهداف مشتركة. وهذا التعريف رغم اتساعه يؤشر لنا اربع حقائق اساسية هي: ان المنظمة سواء كانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى أو وزارة يوجد فيها افراد أو مجموعات من الافراد يتفاعلون مع بعضهم. كما عرفت أي المنظمة بأنها وحدة اجتماعية هادفة. والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته، لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تتبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان.(الشماع،حمود، 2005،ص17)

إن منظمة الأعمال يتطلب منها ممارسة أنشطة مختلفة من أجل الوصول إلى أهدافها أن هذه الأنشطة تتركز على تحويل المدخلات إلى مخرجات وبذلك فإن العملية تحتوي على ثلاثة أطراف رئيسية تساهم في تحقيق الهدف وهي:

1. المجهزون Suppliers وهم أشخاص أو منظمات موجودين في البيئة الخارجية للمنظمة يعملون على تزويد المنظمة بما تحتاجه إليه من مواد ومستلزمات.
 2. المنظمة Organization وهي المكان الذي يتم فيه استخدام المواد من خلال مزجها مع المواد المختلفة.
 3. المستهلكون Customers وهم الاشخاص أو المنظمات الموجودين في البيئة الخارجية للمنظمة ويمتلكون الاستعداد والرغبة في شراء السلعة أو الخدمة المنتجة بالمنظمة.
- إن عملية تحقيق أهداف المنظمة تتوقف على مجموعة من المفاهيم التي يجب معرفتها والإلمام بها وهي كالتالي:
- 1- الموردون Suppliers هي الجهة التي تمتلك القدرة والإمكانية على تجهيز المنظمة بالكمية المطلوبة من الموارد والمستلزمات بالكمية والجودة والسعر والوقت الملائم.
 - 2- المواد Material هي مجموعة المتطلبات التي تحتاجها المنظمة لأجل السلعة والخدمة وتشمل (المواد الخام، المواد نصف مصنعة ، المواد تأمة الصنع).
 - 3- الموارد Resources هي مجموع ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات تساهم من خلالها في تحقيق أهداف المنظمة وهي (الموارد البشرية ، الموارد المالية ،الموارد المادية ، الموارد المعلوماتية).
 - 4- الشراء Purchase هي العملية المسؤولة عن توفير المواد التي تحتاجها المنظمة من الموردين مقابل ثمن معين يدفع وفقا إلى سياسة محددة .
 - 5- التخزين Storing هي العملية يتم من خلالها احتفاظ المنظمة بكمية من المواد أو المستلزمات .
 - 6- الرقابة على الخزين Control of Inventories هي مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المنظمة من أجل فحص ومتابعة الخزين ومستوياته.(النداوي،2009، ص29)
- مفهوم إدارة المواد**

منظمة الأعمال مهما اختلف حجمها أو شكلها فأنها تسعى إلى العمل على تحقيق أهدافها التي رسمتها لها وهذه الأهداف تتمثل في خلق منفعة (انتاج سلعة أو خدمة) ولأجل أن تصل المنظمة إلى هذا الهدف فإنها بحاجة إلى أن تعمل على توفير مجموعة من المتطلبات والتي تتحدد في:

- 1- الموارد البشرية Human Resources .
- 2- الموارد المادية Material Resources .
- 3- الموارد المالية Financial Resources .
- 4- الموارد المعلوماتية Information Resources .

إدارة المواد : (بأنها الإدارة التي تقوم بعملية تصنيف الوظائف المساندة لإكمال تدفق المشتريات والرقابة على المواد والإنتاج وكذلك الرقابة على مختلف الأنشطة أثناء سير العمليات المختلفة الشحن، والخزين والاستخدام، والتوزيع) . (الندوي، 2009، ص37)

2-1- ثورة المعلومات والمتغيرات الإدارية

يتغير العالم بسرعة باتجاه المعلوماتية والتقنيات وتتضاءل مع هذا التغيير تكاليف اللحاق بركب الحضارة ويزداد إمكان الارتباط بشبكات عالمية أو أقمار اصطناعية.. شكل العالم سيتغير وملامح العلاقات بين الدول ستتبدل وسيغير معنى المعرفة كذلك معنى الأمية، كنا ننقل إلى الأوراق لنلعب فيها ونستدعي ما فيها من حقائق وإلى الإذاعة المرئية والإذاعة المسموعة لندير مفاتيحها لنتحكم في صوتها، وإلى المدرب أو المدرس لتعلم على يديه وإلى الدول الأجنبية لحضور المؤتمرات واللقاءات العلمية، الآن العالم يعيش مرحلة انتقال عكسي صارت الأشياء والأفراد والمعلومات، تنتقل إلينا وصار العالم في معظمه يدار عن بعد، نتحكم في كل شيء عبر قنوات لوحة مفاتيح لاسلكية، وخلايا ضوئية ننقل بها الأشياء ونستدعي الأفراد على شاشة الإذاعة المرئية، أو سماعة الهاتف أو شاشة الحاسب، نحن نعيش بالفعل حالة تحتاج إلى إدارة عكسية حيث ينتقل فيها البائع للمستهلك، والمدرّب للمدرّب، والمدير للمرؤوس.. الخ هذا الانتقال كان يتم دائما ولكن التغيير الذي سيحدث الآن هو أن هذا الانتقال سيتم باستدعاء الطالب للمطلوب وليس لمبادرة من المطلوب للطالب، سوف لا يبادر رجل المبيعات أو رجل التسويق بالذهاب إلى المستهلك ولكن المستهلك سيبادر باستدعاء رجل التسويق إلى منزله عبر محطات إلكترونية ليعقد بها صفقة تتم دون مصافحة مباشرة من كل الطرفين .

إن العالم الآن ينتقل بنا إلى مرحلة عكسية من أسفل إلى أعلى كما سبق الإشارة ومن تحرك للأشياء إلى تحرك الأشياء إلينا ومن الانتقال إلى ما نحتاج إليهم دون الحاجة لمصافحتهم، وعلى حفظ المعلومات على رقائق من الصلب المدمجة نسترجعها عندما نريد ووقت ما نريد .

إن التغيرات السابقة سوف لا تكون مطلقة حيث إن تطبيقها يحتاج إلى تكاليف مرتفعة قد تقسم هذا العالم إلى قسمين قسم حائز على المعلومات، وقسم آخر غير حائز للمعلومات أي يبقى تحت رحمة من يملك المعلومات، فمن هنا وجب المبادرة منا للدخول في هذا العالم أي عالم المعلومات بالسلح بامتلاكها وتسخيرها من أجل كسب تقنيات المعلومات وبكيفية التعامل معها (يجب أن يتوفر عدد كبير من العاملين القادرين على استيعاب المعلومات ومعالجتها) حيث أن هذا العصر يحتم على المدراء استيعاب التقنيات (التكنولوجيا) وتشجيع مرؤوسهم على اكتسابها من خلال عملية تدريبهم وتأهيلهم وتوفير جميع الإمكانيات اللازمة.

شبكة الاتصالات العالمية (الإنترنت)

إن الإنترنت وهو الشبكة العالمية للاتصالات تقوم بربط العديد من الشبكات في جميع أنحاء العالم ويمنح المنظمات القدرة على نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة وخارجها من خلال الاتصال مع المنظمات الأخرى، كما يساهم في تسهيل التجارة الإلكترونية وباقي التعاملات إلكترونياً، ويمكن اعتباره نتاج التطور في مجال تكنولوجيا الاتصالات الذي كان له

انعكاس واضح في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات أو الشركات لعملائها بالإضافة إلى تحسين علاقاتها مع الزبائن والموردين، إن شبكة الإنترنت هي الوسيلة المتاحة في عصرنا الحالي والتي ساهمت في تخفيض تكاليف بناء اتصالات فعالة لنقل وتبادل المعلومات محلياً ودولياً. (الحميدي وآخرون، 2004، ص306).

من هنا رأيت شركة الزويتينة للنفط ضرورة الولوج إلى هذا العالم ألا وهو عالم تقنيات المعلومات حيث بادرت بإنشاء عدد من المنظومات منها منظومة إدارة شؤون العاملين حيث توفر هذه المنظومة معلومات عن المستخدمين (التوظيف - التدريب - التوثيق -...) لجميع الإدارات، ومنظومة الرواتب يتم من خلالها استخراج بطاقات ضبط الوقت - قسيمة الرواتب - ورسائل البنوك - والصكوك آلياً عن طريق الجهاز المركزي يوجد لدى الشركة جهاز مركزي نوع بول (7 DPS) ومنظومة المواد والمشتريات، وهنا سيتم التركيز على منظومة المواد والمشتريات Material Management System

بدأ في سنة 1991م إنشاء منظومة المواد والمشتريات بنظام قاعدة البيانات وهي كانت محصورة في نطاق إدارة المواد والمشتريات (عدد محدود من أجهزة الحاسوب مربوطة ببعضها عبر شبكة مباشرة) أما فيما يتعلق بقاعدة البيانات المركزية للمواد بإدارة الحاسب الآلي حيث تتم فيها عملية إدخال البيانات كالآتي:

- 1- قسم التصنيف والترقيم ويتم فيه إدخال الأصناف الجديدة وتخزينها بقاعدة البيانات الخاصة بإدارة المواد والمشتريات.
- 2- المخازن (زله - ميناء الزويتينة - 103 أ) يتم عن طريقها عملية الصرف والاستلام وكذلك إدخال طلبات الشراء للمواد وأدوات الصرف، حيث تتم عملية التخزين بقواعد البيانات الخاصة بكل حقل.
- 3- تتم عملية تخزين البيانات بقاعدة البيانات المركزية (الحاسب الآلي) عن طريق القرص الليزري والمرسل من قاعدة البيانات الخاصة بقسم التصنيف وكذلك قواعد البيانات الخاصة بالمخازن.
- 4- قسم محاسبة المواد وفيه تتم عملية المراجعة والتدقيق والتصحيح للبيانات المدخلة في قاعدة البيانات المركزية (حسب المخطط المرفق).

في سنة 2004 مسيحي تم إنشاء منظومة المواد والمخازن MMS وهذه المنظومة يعول عليها في جميع مواقع الشركة (الاتصال عن طريق الأقمار الصناعية وكذلك استخدام الألياف البصرية في الربط بين المحطات بكل موقع) وتبدأ رحلة طلب الشراء كالتالي:

- 1- يتم إدخال طلب الشراء إلى المنظومة الرئيسية عن طريق مخازن الحقول والميناء (تعبئة البيانات المطلوبة بالخانات المعدة بالمنظومة لطلب الشراء من كمية، نوع المواد المطلوب شرائها، مواصفات قياسية، مركز التكلفة، الجهة الطالبة..الخ) بعد ذلك يتم تحويله إلى إدارة المواد بطرابلس لغرض إجراء العمليات اللازمة عليه من ما مدى توفر المواد بالسوق الموازي عن طريق المشتريات المحلية أو تحويل الطلب إلى قسم المشتريات الخارجية لتنفيذه.
- 2- يتم في إدارة المواد التعامل مع طلب الشراء بإضافة البيانات الناقصة بنموذج طلب الشراء مثل اسم المورد، نوع العملة، بلد المورد، تاريخ التسليم، مكان التسليم، كيفية الدفع، طريقة الشحن..الخ.
- 3- يتم المتابعة لطلب الشراء من خلال قسم المتابعة من خلال التخاطب مع الموردين عن طريق البريد الإلكتروني، أو إرسال البرقيات بالفاكس إن تعذر الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني وذلك لتزويد الموردين بالردود عن استفساراتهم متى تطلب ذلك.
- 4- يتم إرسال المواد إلى المخازن بعد استخراجها من منافذ الدخول والكشف عليها للتأكد من خلوها من العيوب أو النواقص.
- 5- بعد ذلك يتم إعلام الإدارات الطالبة للمواد بوصولها والعمل على إتمام إجراءات استلامها والتأكد منها.

6- كل الإجراءات السابقة متبوعة بخطوات تم تخزينها في المنظومة وذلك من اجل حفظها إلكترونياً بدل التخزين السابق الذي كان يتم في ملفات تأخذ حيزاً كبيراً من الإدراج وكذلك التعقيد في عملية استقاء البيانات والمعلومات .

الميزات المتوقعة الحصول عليها من منظومة المواد والمخازن:

- سهولة الدخول للمنظومة واستقاء المعلومات منها .
 - سهولة الحصول على التقارير في أي وقت وبالكيفية المطلوبة (في الوقت المناسب ومن أي جهاز مربوط بالمنظومة بجميع مواقع الشركة).
 - سعة المنظومة كبيرة جداً بحيث يمكن تخزين ملايين الملفات بها ولسنوات عديدة.
 - توفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات المطلوبة لجميع إدارات الشركة (تقليل التكاليف).
- وفي سنة 2006م تم إضافة تعديلات جديدة لمنظومة MMS من اجل مزيد من التطوير والتحديث تختص هذه المنظومة بتنظيم عمليات إدارة المواد والمشتريات والمخازن حيث تحتوى على:

1- طلب الشراء PR

2- أمر الشراء (PO) Purchase Order

3- المتابعة FOLLOW UP

4- معدات مرسله للخارج لغرض الصيانة والإرجاع REPAIR & REATERN

5- طلبيات العجز Material Discrepancy Report (MDR)

6- متابعة المخزون STOCK CNTROL

أولاً : طلب الشراء (PR) Requisition Purchase

يقوم هذا الجزء بتخزين ومعالجة طلبيات الشراء المستقبلية من المخزن بالنسبة لطلبات تعويض المخزون ومن الإدارات المختلفة بالنسبة للشراء المباشر، تحتوي شاشة PR على مجموعة من الحقول لتخزين المعلومات المتعلقة بطلب الشراء والتي يتم تعبئتها من قبل الموظف من واقع ملف الطلبية وبموجب الوثائق والمراسلات خلال مرحلة ما قبل عملية إصدار أمر الشراء PO حيث يقوم الموظف بالتعامل مع الملفات بواسطة الإجراءات التالية:

1. إدخال طلب شراء جديد NEW PR

2. تعديل طلب شراء REVISED PR

3. مسح طلب شراء DELETE PR

4. بحث عن طلب شراء SEARCHE

5. طباعة تقارير REPORTS

6. إلغاء طلب شراء CANCEL PR

7. دورة حياة ملف HISTORY FILE

8. إدخال طلب شراء فرعي SUB PR

9. ادخل العملات CURRENCY RATE

ثانياً : أمر الشراء PO

في هذا الجزء يتم تسجيل أوامر الشراء (يتم تحديث المعلومات الخاصة بالطلبية دورياً) التي يتم شراءها بعد استيفاء جميع الإجراءات المتعلقة بطلب الشراء وفي هذه المرحلة يتم تسجيل كافة المعلومات الخاصة بأمر الشراء مثل رقم أمر الشراء، التاريخ، التاريخ المتوقع لوصول الشحنة، حالة أمر الشراء حيث تعتبر هذه المرحلة مرحلة انتقالية يتم فيها تحويل ملف الطلبية من مراقبة المشتريات والتي تهتم بمرحلة إبرام التعاقد مع المورد والاتفاق معه على كيفية تنفيذ أمر الشراء بعدها

يتم إحالة ملف الطلبية إلى مراقبة المتابعة لمتابعة باقي التنفيذ من حيث إجراء المراسلات بخصوص استلام الشحنات واستخراجها من الحظائر الجمركية إلى إيصال محتوى الطلبية إلى المخازن أو للإدارة طالبة إن كانت الطلبية شراء مباشر ومن أهم الإجراءات التي تجري في هذه المرحلة التالي:

1. إدخال أمر الشراء إلى المنظومة NEW PO

2. تعديل أمر الشراء REVISED PO

3. إلغاء أمر الشراء CANCELED PO

4. بحث عن أمر الشراء SEARCHE PO

5. طباعة تقارير أسبوعية أو شهرية أو سنوية REPORTS

6. دورة حياة ملف HISTORY FILE

بخصوص طباعة التقرير **REPORTS** يمكن استخراج مجموعة من التقارير بواسطة القائمة كالتالي:

1- تقارير خاصة بقسم المشتريات الخارجية.

2- تقارير خاصة بقسم المشتريات المحلية.

3- " " " المتابعة.

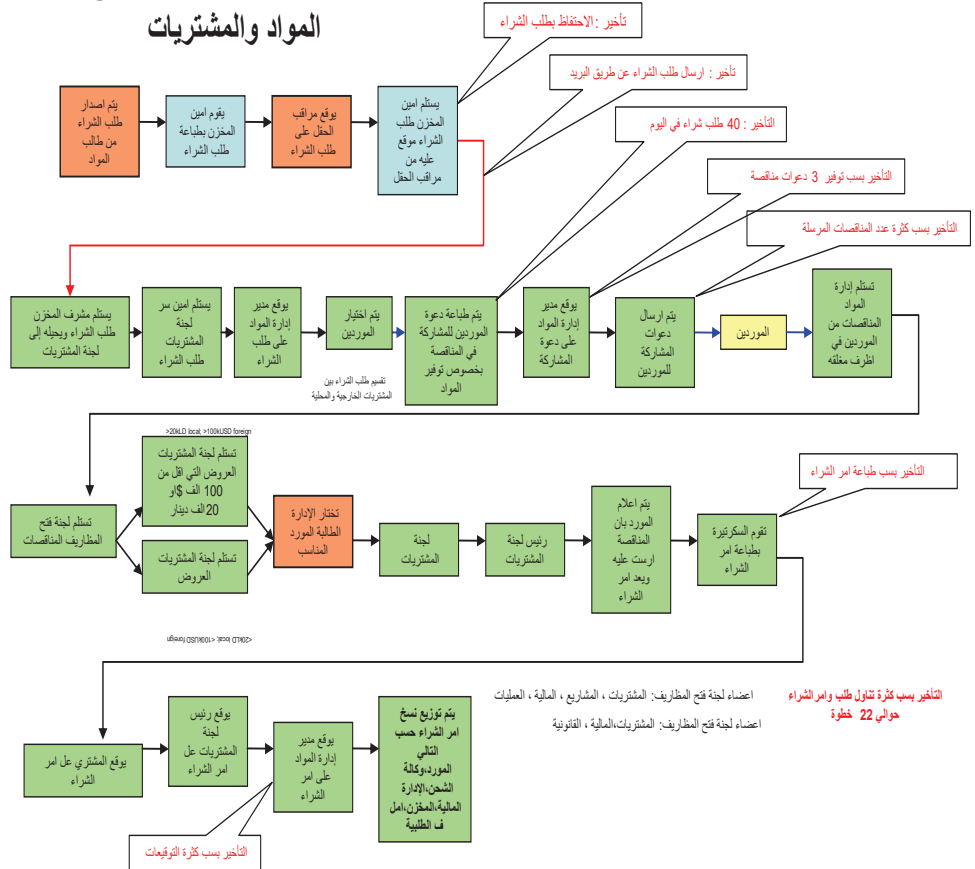
4- تقارير خاصة بطلبات العجز MDRS.

5- تقارير خاصة بطلبات الإصلاح والإرجاع (الصيانة).

بالإضافة إلى التقارير التي يتم إصدارها شهريا لكل قسم على حده أيضا تقارير مختصرة عن جميع المعلومات الخاصة بالطلبات التي تم إدخالها إلى المنظومة مؤخرا وكذلك يمكن الحصول على الطلبات التي تم العمل عليها أي تم انجازها بالكامل COMPLETE PR .

اثر منظومة MMS في تخفيض تكلفة الوقت على أداء إدارة المواد والمشتريات والمخازن. بن طالب

انسياب تنفيذ شراء المواد عن طريق إدارة المواد والمشتريات



الشكل رقم 1 يوضح انسياب عملية تنفيذ طلبات الشراء عن طريق إدارة المواد والمشتريات

الجانب العملي

2-2- المقابلة الشخصية

تم مقابلة عدد من مستخدمي إدارة المواد والمشتريات وسؤالهم عدد من الأسئلة وهي على النحو التالي:

1- ما هي سياسة الشراء المتبعة في الشركة؟

لقد أكدنا جميعاً على أن سياسة الشراء المتبعة داخل الشركة هي الشراء حسب الحاجة أي المحافظة على الحد الأعلى للمخزون بالنسبة للمواد ذات الطابع المخزوني مع مراعاة الجودة والسعر والوقت المناسب.

2- كيف يتم الشراء أو ما هي الآلية التي يتم بها تنفيذ طلب الشراء ؟

تستلم إدارة المواد والمشتريات طلب الشراء المباشر من الإدارات المختلفة بالشركة موضحاً فيه جميع المواصفات القياسية المطلوبة والكمية المطلوبة ودرجة الأهمية بالنسبة للمواد المطلوبة من ناحية الوقت مع وجوب توفر ميزانية مرصودة للشراء، أما بالنسبة لطلبات الشراء لغرض تعويض المخزون فيتم التعامل معها مباشرة (الشكل السابق يوضح عملية انسياب تنفيذ

طلبات الشراء) ويتم إدخال جميع هذه البيانات إلى منظومة المشتريات والمخازن بمكتب طرابلس (في حين من المفترض أن يتم إدخال هذه البيانات من المخازن مباشرة في حالة استكمال ربط المنظومة مباشرة مع جميع مواقع الشركة لتسهيل عملية انجاز طلبات الشراء).

وبعد التدقيق في فحوى طلب الشراء والتأكد من عدم وجود المواد موضوع طلب الشراء بالمخازن التابعة للشركة عن طريقة قسم مراقبة المخزون، بعد ذلك تجرى عملية التوقيع من الأفراد المخولين بالتوقيع على طلب الشراء ، بعد ذلك يحال طلب الشراء إلى مراقبة المشتريات لإختيار قناة الشراء محليا أو خارجيا أي حسب توافر المواد فإن كانت المواد يمكن توفيرها محليا يحال إلى قسم المشتريات المحلية وان تعذر توفير المواد محليا يحال إلى قسم المشتريات الخارجية، في كلتا الحالتين شراء محلي أو خارجي يتم مخاطبة الموردين المعتمدين لدى الشركة وإخطارهم كتابيا عن طريق أما البريد الالكتروني أو الاتصال بهم شخصيا عن طريق الهاتف للدخول في تقديم عروضهم من اجل توفير المواد موضوع طلب الشراء مع تحديد المدة الزمنية لتنفيذ طلب الشراء .

ويتم دوريا تغذية منظومة المشتريات بالمعلومات المستجدة عن كل طلب شراء أولا بأول ، بعد استفاذ المدة الممنوحة للموردين يتم فتح المظاريف لغرض اجر عملية المفاضلة بين الموردين لتنفيذ طلب الشراء والتي يجب أن يراعى فيها المواصفات الفنية للمواد والسعر والمدة الزمنية لتنفيذ طلب الشراء ...الخ.

يتم إشراك طالب المواد واستشارته من حيث المواصفات الفنية المطلوبة فقط دون إشراكه في معرفة السعر .

بعد اختيار المورد المناسب يتم مخاطبة المورد المختار وإرسال أمر الشراء إليه لغرض التوقيع عليه والبدء في تنفيذ أمر الشراء ويشمل أمر الشراء كيفية عملية تنفيذ أمر الشراء من حيث المدة الزمنية وطريق الشحن وعملية الدفع والتأمين على المواد، بعد ذلك يتم استلام إخطار بإرسال المواد إما عن طريق البريد الالكتروني أو الفاكس مع إرسال المستندات الخاصة بالشحنات المرسله لغرض إتمام عملية الإفراج عنها من الحظائر الجمركية .

تجرى بعد ذلك عملية استخراج الشحنات من الحظائر الجمركية وإرسالها إلى مخزن الاستلام والشحن لغرض إجراء عملية الكشف المبدئي على المواد، ومن تم التقرير إن كانت المواد المستلمة موضوع أمر الشراء مطابقة لما هو مدون بأمر الشراء أم غير ذلك، فإن كانت مطابق يتم إرسالها إلى الجهة الطالبة، إن كان طلب الشراء مباشر وإن كان طلب الشراء لغرض تعويض المخزون يرسل إلى المخازن التي اصدرت طلب شراء المواد، ويتم قفل طلب الشراء إن توفرت جميع الشروط المطلوبة، وإن كان العكس أي في حالة النقص في الكمية أو المخالفة في احد بنود الاتفاق فيتم عند إذا مخاطبة المورد والتفاوض معه بالخصوص.

1- هل هناك صعوبات تواجهكم في تشغيل منظومة المشتريات التي تؤدي إلى خفض تكلفة الوقت ؟

نعم توجد حاليا عدة مشاكل نواجهها من المنظومة وهي كالتالي:

1- مازالت المنظومة غير مكتملة من ناحية الاتصال أي الربط بين مخازن الحقول والإدارة الرئيسية بطرابلس الأمر الذي يجعلنا نقوم بطباعة طلب الشراء مرتين مرة بمخازن الحقول والأخرة بالإدارة الرئيسية بطرابلس وهذا يترتب عليه التأخير في انجاز طلب الشراء، وهذا يدل على زيادة الوقت.

2- التوقف المفاجي للمنظومة بدون سابق انذار .

3- صعوبة استخراج بعض التقارير الدورية مثل التقرير الشهري والسنوي.

4- الصعوبة في إمكانية استخراج التقارير الاستثنائية مثل استخراج تقرير بقائمة الموردين المعتمدين لدى إدارة المواد والمشتريات.

5- أيضا بالمنظومة جزء خاص بالتعامل من خلال شبكة المعلومات الدولية من حيث التخابر مع الموردين عبر البريد الالكتروني وهذه الجزئية لم يتم التعامل بها حتى هذه اللحظة نظرا لعدم تفعيلها من طرف المهندسين المشرفين على تنفيذها.

6- بالإضافة إلى عدم إمكانية استخراج تقارير مجزأة مثل تقارير العجز والاحتياجات وكذلك تقارير المعدات المرسله لغرض الصيانة والإرجاع.

7- لوحظ وجود عدد من العمالة الأجنبية تعمل معكم ما تفسر ذلك؟

ج- نظراً لإفتقار معظم المستخدمين الوطنيين للغة الإنجليزية تم الاستعانة بهؤلاء (الفلبينيين) للمساعدة في تنفيذ طلبات وأوامر الشراء (الاتصال بالموردين من خارج اي الاجانب).

من خلال المقابلة الشخصية مع معظم مستخدمي إدارة المواد والمشتريات والذين لهم صلة وثيق باستخدام منظومة المواد والمخازن MMS والمعاينة الشخصية أي بالمشاركة في العمل على المنظومة المذكورة تبين التالي:

أ - القصور في استخراج التقرير الشهري في موعده .

ب- لم يتم ربط المنظومة بجميع مخازن الشركة كذلك مع إدارات الشركة وخاصة إدارة المواد والمشتريات.

النتائج: من خلال الملاحظة والمقابلة الشخصية توصلت الدراسة لعدد من النتائج نذكرها على النحو التالي:

1. كثرة اجراءات الموافقة على طلبات وأوامر الشراء واعتمادها تشكل مجالاً لهدر الوقت وزيادة التكاليف (الشكل رقم 1) .

2. لوحظ عدم إدخال البيانات عن طلبات وأوامر الشراء في الوقت المناسب الأمر الذي يزيد من وقت تنفيذ طلبات وأوامر الشراء (زمن ضائع) .

3. وجود عدد من العمالة الأجنبية (فلبينيين) يعملون بإدارة المواد والمخازن للمساعدة في تنفيذ طلبات وأوامر الشراء بسبب قلة توفر عناصر وطنية تجيد اللغة الإنجليزية (سبب القصور في تخطيط وتنمية القوى العاملة الوطنية).

4. في كثير من الأحيان يتم الطلب من الموردين شحن بعض المواد بصفة استعجالية للحاجة الماسة لهذه المواد وذلك بسبب التقصير في طلب المواد قبل الحاجة إليها بزمن كافٍ، الأمر الذي يترتب عليه زيادة في تكاليف الشحن خاصة عند ارسالها عن طريق النقل الجوي (حيث ان الشحن الجوي باهظ التكاليف) .

5. هناك عدد كبير من الموردين تتعامل معهم الشركة تزيد عن الحاجة، وهذا يزيد من التكلفة، حيث يتطلب الاتصال بكل أو معظم هؤلاء الموردين، مما يزيد من زمن تنفيذ الطلبات والزمن كما هو معروف يعتبر تكلفة.

التوصيات:

1. توصي الدراسة بالاكتماء بعدد مناسب من الموردين الكفاء والمؤهلين القادرين على تلبية متطلبات الشركة بكفاءة وفاعلية.

2. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر الوطني ومنحه دورات في اللغة الانجليزية لغرض الاستغناء عن العمالة الاجنبية والتقليل من تصدير العملة الصعبة للخارج.

3. إعداد دورات تدريبية للعنصر الوطني في مجال استخدام الحاسوب والمنظومات في تنفيذ طلبات وأوامر الشراء التي بدورها تلزم الشركة في خفض الوقت الضائع والاستفادة منه.

4. توصي الدراسة بالتقليل من اجراءات الموافقة على طلبات وأوامر الشراء واعتمادها في الوقت المناسب.

5. ضرورة الاهتمام بتطوير منظومة المشتريات MMS وتذليل كافة الصعوبات التي تمنع عملية الاتصال بين الشركة والمواقع التابعة لها.

وفي الختام يجب على الشركة محل الدراسة التركيز على عنصر الوقت لما له من دور في تخفيض التكاليف، وبضرورة الاهتمام بمنظومة إدارة المواد والمشتريات (MMS) والعمل على تطويرها، ووضع خطة تدريبية مدروسة للرفع من كفاءة مستخدمي الإدارة في مجال اللغة الانجليزية وتقنيات الحاسوب.

المراجع:

- 1- الحميدي، نجم عبدالله، وآخرون،(2004)، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، الاردن.
- 2- جوين ريتشارد، ترجمة عائشة حمدي،(2013)، إدارة المخازن، مجموعة النيل العربية، مصر.
- 3- الندوي، عبدالعزيز بدر،(2010)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- 4- الترتوري، محمد عوض، واغلدير عرفات جويجان،(2009) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 5- عبدالفتاح، محمد سعيد،(1988)، إدارة المشتريات والمخازن،المستقبل للنشر والتوزيع، مصر.
- 6- العبادي، سمير، غانم، جمال،(2013)،الإدارة الدولية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر.
- 7- الشماع، خليل، حمود، خضير كاظم،(2005)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.



أثر سياسات التخزين في تخفيض التكاليف

"دراسة تطبيقية على مصنع العصائر بشركة المزرعة للمواد الغذائية"

د- عيادة بلقاسم خضر

أستاذ مشارك بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية
-جامعة صبراتة

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر سياسات التخزين على تخفيض التكاليف ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع صحيفة الاستبانة على مجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين بإدارة المشتريات والمخازن بشركة المزرعة للمواد الغذائية والبالغ عددهم (22) مفردة، ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد قامت الباحثة باستخدام طريقة المسح الشامل وتم توزيع الاستبانة على جميع افراد المجتمع ،وبعد فحص كل الاستبانات تبين أن واحدة غير كاملة واستبعدت من التحليل ، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: تتبع الشركة سياسة مخزون التقلبات في تخفيض التكاليف وهي الأقرب في تخفيض تكاليفها يليها سياسة التوقع وهذا يمكن ترجيحه الى عدم استقرار السوق في تحديد الأسعار اما سياسة المخزون الثابت تعتبر هي الأقل ويرجح ذلك الى أن الشركة ليست الوحيدة في السوق لإنتاج العصائر بل هناك شركات وطنية أخرى مما يجعلها تتخوف من هذه السياسة مما يؤدي الى تكديس الإنتاج وهذا يسبب رفع التكاليف، وقد اوصت الباحثة ببعض التوصيات الخاصة بالتخزين منها العمل على الاهتمام بكل السياسات الخاصة بالتخزين ومنها سياسة مخزون الأمان حتى لا تواجه الشركة أي صعوبات في الإنتاج وتحقق أعلى ربح ممكن.

الكلمات الدالة: سياسات التخزين، تخفيض التكاليف.

المقدمة :-

يرتبط نجاح المنظمات خاصة الصناعية في تحقيق ما تصبو اليه من أهداف بعوامل كثيرة ومتنوعة ولعل من أهم هذه العوامل توفير ما تحتاج اليه من مستلزمات العمل الإنتاجي ومن ثم تحديد السياسات التخزينية الملائمة التي تساهم في تخزين هذه المستلزمات والمحافظة عليها من التقادم والتلف وتوفيرها للجهات ذات الحاجة إليها عند طلبها. ان تحديد السياسة الملائمة للمخزون تساهم وبشكل كبير في نجاح المشروعات اذ ان المخزون يمثل اكثر الاصول المتداولة قيمة الأمر الذي يعني ان الاخفاق في تحديد السياسة الملائمة قد ينتهي الى سلسلة من المشاكل وقد يؤدي الى فشل المشروع برمته خاصة في المشاريع الصناعية التي تعتمد نتائج اعمالها بشكل كبير على سياساتها التخزينية. ولهذا فإن فائض المخزون والزائد عن الحاجة يعتبر راس مال معطل والعجز في البعض الآخر من المخزون هو أشد الحاجة لسير العملية الإنتاجية واستمرارها.

مما سبق فإن الحفاظ على المخزون بشكل سليم وتوفيره في وقت الحاجة اليه وتحديد الكميات الملائمة ينعكس وبشكل كبير على تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وذلك من خلال اختيار السياسة التخزينية الملائمة مما يساهم في نجاح تلك المشروعات وبالتالي دعم وتعزيز الاقتصاد الوطني.

ولهذا فإن الباحثة ستقوم بدراسة السياسات التخزينية وعلاقتها بانخفاض التكاليف بالشركة محل الدراسة.

مشكلة الدراسة:-

لقد أدى التقدم الصناعي في اساليب الإنتاج الى زيادة الأهمية التي تعطيها المنظمات لتوفير مستلزماتها من المواد والمهمات والتجهيزات بأقل تكلفة وتحقيق اكبر ما يمكن من وفورات ، ولا يكتمل هذا الهدف الا بعد أن تحدد ادارة المخازن سياساتها

التخزينية المناسبة والتي تتمثل في تخزين مستلزمات الإنتاج والمحافظة عليها لحين الحاجة اليها وصرفها لطالبها بأقل تكلفة بحيث تقدم اضافات جديدة الى ارباح المنظمة.

ما أثر

ولهذا فان مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي الآتي:

السياسات التخزينية على تقليل التكاليف؟

أهمية الدراسة:-

تتصدر أهمية الدراسة في المحاور الآتية:

1- التأكيد على أهمية وحيوية الدور الذي تلعبه السياسات التخزينية في خفض التكاليف التي تعاني منها العديد من الشركات المحلية والتي تنعكس وبشكل كبير على الاقتصاد الوطني.

2- المساهمة في حل بعض المشكلات التي تواجه الشركات الصناعية المحلية وذلك من خلال عرض السياسات التخزينية واقتراح السياسة الملائمة بالشركة محل الدراسة.

3- تشجيع الصناعات المحلية (صنع في ليبيا) والعمل على تطوير سياساتها واقتراح الحلول الملائمة للمشكلات التخزينية ذات العلاقة مما يساهم في دعم وتعزيز الاقتصاد الوطني.

4- اختيار السياسة التخزينية المناسبة لما لها علاقة قوية بانخفاض التكاليف والهدف الذي تسعى اليه المنظمات العاملة خاصة في مجال الصناعة.

5- دراسة السياسة المتبعة في الشركة محل الدراسة وعلاقتها بانخفاض التكاليف.

أهداف الدراسة:-

تهدف الباحثة من خلال هذا البحث الى الأهداف الآتية:

1- التعرف على السياسات التخزينية التي تتبعها الشركة محل الدراسة.

2- معرفة خفض التكاليف من خلال السياسات المتبعة في الموضوع قيد الدراسة.

3- محاولة ابراز أثر السياسات التخزينية التي تتبعها الشركة وعلاقتها بانخفاض التكاليف بالشركة محل الدراسة.

4- قياس السياسات التخزينية والوصول الى نتائج ومقترحات قد تدعم ابراز الحلول ودعم الاقتصاد الوطني

الفرضيات:

تتمثل فرضيات البحث في الفرضية الرئيسية الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر السياسات التخزينية ودورها في خفض التكاليف .

ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

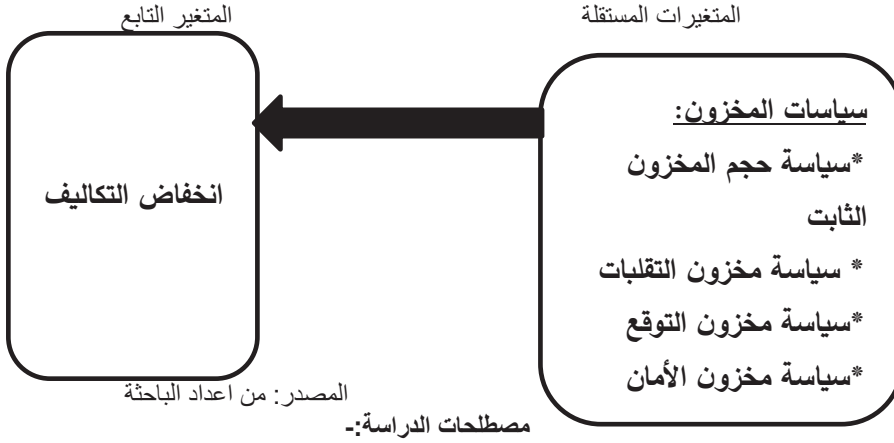
1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة حجم المخزون الثابت وخفض التكاليف.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة مخزون التقلبات وخفض التكاليف.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة مخزون التوقع وخفض التكاليف.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة مخزون الامان وخفض التكاليف.

انموذج الدراسة: -



- 1-المخزون: ويقصد به تلك الكميات المحفوظة داخل مخازن المنظمة من المواد الأولية ، الاجزاء التكميلية ، المواد الاحتياطية ، المنتجات المصنعة ، والمنتجات التامة الصنع.(ماضي،2000،ص206).
 - 2-المخزن: هو ذلك المكان الخاص باستلام وحفظ المواد والعمل على تداولها وصرفها والاحتفاظ بها ويشمل مختلف الاماكن المسقوفة والمكشوفة المستعملة لهذا الغرض.(العرفي،2010،ص343).
 - 3-سياسة المخزون: هي عبارة عن جميع الابعاد التي تمارسها ادارة المخزون في تحديد الكميات ومواقع المخزون من جميع المواد والاصول في الزمان والمكان المعنيين ، اي تحديد الكمية الضرورية في المكان المناسب والزمان المناسب.(العلي،2006،ص18).
 - 4-النقادم: يعني تلك العناصر من المخزون والتي لم تعد مطلوبة للعملية الإنتاجية ولا يمكن بيعها بحالتها الحالية بالسعر المخطط مقدماً من خلال مسالك البيع الحالية.(عبدالقادر،1992،ص662).
 - 5-التكاليف: هي تضحية مادية اختيارية بهدف الحصول على منفعة مادية في الحاضر او المستقبل.(دبيان، وآخرون،2020،ص49).
 - 6-التلف: يقصد به غالباً ، هو ذلك الصنف الذي ورد او صنف الى عهدة المخازن واستمر رصيده بالكامل ولم تصرف منه اي كمية خلال فترات زمنية معينة وكان مقدر له ان يصرف خلالها للإنتاج او الاستهلاك او الاستخدام.(البنداق،2003،ص49).
- الدراسات السابقة:-**
- 1-دراسة (محمد ، 2006) بعنوان مشاكل التخزين واثرا في كفاءة المواد التخزينية مع التطبيق على قطاع التشييد في الجزائر دراسة ميدانية.
- هدفت هذه الدراسة الى أهمية التخزين في جميع قطاعات التشييد والإنتاج ودراسة المشاكل التي تواجه عملية التخزين والتعرف على الوضع الراهن لإدارة وتنظيم المخازن في شركات التشييد.
- توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:
- إن اهم المشكلات التي تواجه عملية التخزين من خلال الدراسة الميدانية هي صغر مساحة المخازن مع المساحة الكلية للشركة.
 - عدم مراعاة الظروف الجوية وعدم وجود اماكن لتجمع المواد الناتجة عن سوء التخزين.

2-دراسة (رائد سليم اللافي ، 2008) بعنوان السيطرة على العوامل المؤثرة في زيادة نسبة الهدر والتلف للمواد الإنشائية بشركات المقاولات بالعراق.

هدفت الدراسة الى تصنيف انواع الهدر والتلف في المخزون ودراسة تأثيرات التخزين والتجهيز وكفاءة الإدارة داخل الموقع الإنشائي في الحد من زيادة نسبة الهدر والتلف في المخزون.

وتوصلت الدراسة على عدة نتائج منها:

-عدم مراعاة الظروف البيئية.

-عدم كفاية مساحه المخازن.

وأوصت الدراسة على استخدام الجداول والمعادلات المقترحة لغرض تقليل نسبة الهدر والتلف في المواد المخزنة.

ما يميز هذه الدراسة:-

تتميز الدراسة عن سابقتها من النواحي الآتية:

1-تعرض هذه الدراسة أنواع السياسات التخزينية وعلاقتها بانخفاض التكاليف حيث لم تتعرض الدراسات السابقة لهذا الموضوع.

2-تختلف هذا الدراسة عن سابقتها من حيث البيئة الدالية فالدراسات السابقة من العراق والجزائر اما هذه الدراسة في ليبيا.

حدود الدراسة:-

1- الحدود الموضوعية: يتناولها هذا البحث أثر السياسات التخزينية ودورها في تخفيض التكاليف.

2- الحدود الزمنية: وتتمثل في الفترة الزمنية من (2021-2022).

3- الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية على شركة المزرعة للصناعات الغذائية المساهمة.

الجزء النظري:

مفهوم التخزين:

التخزين من الوظائف المهمة بالمنظمات على اختلاف انواعها وذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على الاموال والعمليات وادارتها تعكس مدى الفاعلية في استخدام الاموال وهي ايضاً حلقة الوصل بين العمليات التشغيلية والتسويقية ، الأمر الذي يجعل من الضروري النهوض بها ، وتحسين عملياتها لكي تتناسب مع باقي الوظائف.

حيث تعرف وظيفة التخزين بأنها عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة وتحت التصنيع لفترة زمنية ، والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة مع أقل استثمار وبأقل تكلفة.(عقيلي،2004،ص252).

اما المخزون فهو تلك الأجزاء والمهمات والفضلات والنفايات والسلع الجاهزة التي تحتفظ بها المنظمة في المخازن والساحات.(الصيرفي،2010،ص343).

ويتكون المخزون من عدد عناصر متعددة منها ما يلي:

(المواد الأولية ، الأجزاء المصنعة ، الأجزاء المشتراة ، المعدات وقطع الغيار ، العدد ، المقاييس والموازين، المواد تحت التشغيل ، مواد التغليف ، النفايات والفضلات وغيرها من المفردات التي لا تدخل مباشرة في العمليات الصناعية).(الشرقاوي،1988،ص19).

ولهذا فالمخزون يمثل اموالاً مستثمرة وبالتالي فإن المخزون الزائد عن الحاجه يمثل راس مال معطل.(عبداللطيف،2017،ص233).

اسباب الاحتفاظ بالمخزون

يمكن تلخيص اهم اسباب الاحتفاظ بالمخزون فيما يلي:-

(ماضي،السيد،2000،ص213).

- 1- موسمية توافر المواد الخام او السلع ، فقد يكون انتاج المادة الخام موسمي بشكل يتعذر فيه الحصول على كل ما يلزم لجداول الإنتاج الزمنية بسعر مناسب.
 - 2- موسمية الطلب على السلعة، فالمشروبات مثلاً يزداد الطلب عليها في الصيف ويتم انتاجها على مدار العام.
 - 3- طبيعة العملية الانتاجية والصناعية ، تستلزم العملية التجارية عرض مجموعة من السلع امام المستهلك حتى يتسنى له اتخاذ قرار مناسب بمقارنة الشكل والجودة لكل هذه السلع مما يستلزم الاحتفاظ بما يسمى بالمخزون المعروض.
 - 4- الاستفادة بفروق الأسعار ، وإذا كان هناك توقع لارتفاع الاسعار وكانت السلعة قابلة للتخزين ، قد يكون ذلك سبباً في تخزينها لبيعها في حال ارتفاع السعر.
- الآثار المترتبة على عدم الاهتمام بوظيفة التخزين:**
- يترتب على عدم الاهتمام بوظيفة التخزين الآتي:-
- (عقيلي، آخرون، 2004، ص 254-255).

- 1- تلف الموجودات بالمخازن نتيجة عدم مراعاة اصول الحفاظ على المخزون مثل درجة الحرارة او الرطوبة الملائمة للمواد المخزنة وعزل بعض الاصناف عن بعضها لتأثرها بالروائح والابخرة أو غير ذلك.
- 2- نقص الموجودات نتيجة عدم احكام الرقابة على المخزون وتعرضها للسرقة.
- 3- النزول بأرصدة المخزون الى ما دون الحد المناسب مما يؤدي الى تعطيل المصنع او الفشل في تحقيق الاهداف ، مما يؤدي الى زياده التكلفة.

سياسات المخزون:

تعاني المنظمات من الكثير من مشاكل المتعلقة بسياسات مما يتوجب على هذه المنظمات وضع الأساليب الناتجة للسيطرة على المخزون واختياره وتحديد السياسات الملائمة لذلك يمكن التمييز بين أربع سياسات للاحتفاظ بالمخزون وهي كالآتي:- (الشرقاوي، 1995، ص 425-426).

- 1- سياسة حجم المخزون الثابت: ويشير هذا النوع الى المخزون الذي يتم تداوله بحجوم ثابتة فمثلاً من الطبيعي ان يتم شراء المواد الخام بكميات كبيرة حيث تتمتع المنظمة بحجم الكمية او للمحافظة على تكاليف الشحن والنقل عند حدها الأدنى، ولذلك يتم تخزين المواد بكميات كبيرة والاحتفاظ بها لتعزيز المخزون.
 - 2- سياسة مخزون التقلبات: ويعد لمواجهة التقلبات الغير منظورة في طلبات العملاء او المستهلكين ، ورغم ان هذا المخزون ليس ضرورياً ضرورة مطلقة ومن الممكن الاستغناء عنه اذا تمكنت المنظمة من اقناع المستهلكين او العملاء بالانتظار لحين طلب المواد وتوريدها.
 - 3- سياسة مخزون التوقع: تحتاج اليه عندما تكون البضائع او المواد الخام معدة للاستهلاك حسب التوقع والاحتمال رغم ان الطلب متغير خلال السنة ويستخدم هذا المخزون لكي يمتص بعض التغيرات عن طريق تراكم المخزون وتكوينه او استفادته بدلاً من تغيير معدلات الانتاج والمقترن بمتطلبات في العمالة واحتياجه لطاقة زائدة ولرأسمال.
 - 4- سياسة مخزون الأمان: يتحكم في مستوى المخزون الكثير من المتغيرات لعل اهمها معدلات الاستهلاك وفترة انتظار وصول الطلبية ومدى الاعتماد على الموردين وامكانيات المنظمة ومركزها الائتماني.
- ان هذه المتغيرات غير ثابتة ويؤدي التعرض لها لمخاطر نفاذ المخزون ، لذلك تظهر الحاجة الى الاحتفاظ بمخزون الامان والذي يترتب عليه زيادة الحد الأدنى لمستوى المخزون بمعدل اكبر من الصفر.

ثانياً: التكاليف

إن تطور المنظمات واستغلالها للموارد في العملية الإنتاجية بأقل التكاليف يؤثر ايجابياً على موارد المجتمعات وثرواتها وبالتالي ينعكس على رفاهية افرادها.

ويمكن تعريف التكاليف بانها استنفاد الموارد الاقتصادية المتاحة اختياريًا بهدف الحصول على موارد اقتصادية أخرى في الحاضر أو المستقبل. (تشارلز، وآخرون، 2013، ص68).

ويمكن تقسيم التكاليف كالآتي:-

1- التكاليف الثابتة: وهي التي تظل دون تغيير في اجماليها لفترة زمنية معينة بالرغم من التغيرات الواسعة في مستوى او حجم النشاط الاجمالي المرتبط بتلك التكلفة. (تشارلز، وآخرون، 2013، ص69).

2- التكاليف المتغيرة: وهي القيمة التي تتغير اجماليها بشكل نسبي مع التغيرات في مستوى او حجم النشاط الاجمالي المرتبط بتلك التكلفة. (دبيان، وآخرون، 2020، ص90).

3- التكاليف شبه الثابتة: وهي مجموعة عناصر التكاليف التي تظل ثابتة في حدود مدى انتاجي معين ثم تقفز مرة واحدة لمستوى اخر عند تتجاوز هذا المدى وتظل ثابتة في المدى الذي يليه. (دبيان، وآخرون، 2020، ص94).

4- التكاليف الشبه متغيرة: هي التي تتغير تبعاً للتغيرات في احجام الانتاج ولكن بنسبة مغايرة لنسبة التغير في الحجم الأمر الذي يترتب عليه تفاوت متوسط نصيب وحده المنتج او النشاط منها من حجم لآخر. (دبيان، وآخرون، 2020، ص35).

الهدف من احتساب التكاليف:

تحتاج ادارة اي منشأة الى اجراء مقارنات منظمة لمعلومات التكاليف بالإضافة الى تحليل هذه التكاليف والارباح حتى يمكن تسيير دفعه النشاط في المنشأة.

وتفيد هذه المعلومات في الآتي:- (مرعي، 2006، ص10).

- 1- وضع الاهداف الربحية للمنشأة بواسطة الإدارة العليا.
- 2- بناء اهداف قطاعات النشاط التي يمكن بواسطتها توجيه الإدارة الوسطى والدنيا نحو تحقيق الهدف الشامل للمنشأة.
- 3- قياس ورقابة اداء القطاعات الوظيفية بواسطة الموازنات التخطيطية والمعايير.
- 4- تحليل النتائج واتخاذ اجراءات التصحيح اللازمة وتحسين الاداء للحفاظ على حركة المنشأة في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق اهداف المنشأة في الربح والاهداف الأخرى.

5- تفيد المعلومات التكميلية الى قياس التكلفة لأغراض تحديد تكلفة الانتاج وتكلفة المخزون وتوفير المعلومات لأغراض تخطيط الانتاج واستغلال الموارد الإنتاجية المتاحة افضل استغلال ممكن ، وتوفير معلومات تفيد في فرض الرقابة على عناصر الاستخدامات المختلفة من مواد واجور وعناصر أخرى بغرض خفض التكلفة وبناء نظام عادل وفعال للحوافز والإنتاجية. (ماضي، السيد، 2000، ص214).

تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:

إذا كان الاحتفاظ بالمخزون يعتبر ضروري في العديد من الأنشطة فالسؤال الذي يتبادر الى الذهن.

لماذا لا يتم الاحتفاظ بأقصى قدر منه؟

إن الإجابة تكمن في وجود تكلفة اضافية يتحملها المشروع نتيجة للاحتفاظ بالمخزون.

وتتكون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من عدة مكونات كالآتي:- (العدوان، وآخرون، 2005، ص5).

1- تكلفة الاحتفاظ بالأموال المستثمرة في المخزون:

يمثل المخزون اموالاً وان المخزون الزائد يمثل اموالاً معطلة وتكلفة هذه الاموال لا تقل بأي حال عن تكلفة الفرصة البديلة المتمثلة في العائد الذي كان يمكن تحقيقه في حال استثمار هذه الاموال في مجال اخر .

2- تكلفة تخزين الوحدات:

يتضمن ذلك تكلفة المخازن والاماكن المخصصة لذلك اضافة الى تكلفة العمالة والطاقة وتكلفة الأجهزة اللازمة لتداول تلك الاصناف ، بالإضافة لتكلفه النظم الإدارية اللازمة لحفظ المخزون وتسجيله والرقابة عليه.

3-تكلفة هلاك المخزون:

المخزون قد يتعرض للتلف جراء طول التخزين او سوء التخزين وقد يصبح قديماً مما يجعله عديم الفائدة ، هذه التكلفة تسمى تكلفه المخاطر ، هذه التكلفة تكون عالية في بعض انواع المخزون مثل المواد الغذائية والمنتجات المرتبطة بالتطور التكنولوجي السريع والمنتجات المرتبطة بالتطور التكنولوجي والمنتجات المرتبطة بتغيير سريع الاذواق وكذلك التي لا تتحمل درجات الحرارة المرتفعة والمنخفضة والتقلبات المناخية المختلفة.(ماضي،1999،ص215).

4-تكلفة التلف والتقاعد والتأمين:-

- تعد تكلفة التلف مهمة بالنسبة للأصناف الغير قابلة للتخزين فترات طويلة مثل المواد الغذائية والأدوية واللحوم والخضروات والفواكه في ثلاجات تجارية كبيرة مخصصة لذلك وكذلك الحال عند الاحتفاظ بالحبوب في وسائل تكنولوجية معينة تجنباً للعمليات الإنتاجية ولا يمكن بيعها بحالتها الحالية بالسعر المخطط مقدماً من خلال مسالك البيع.

-اما التقادم ، فهو ينطوي على الاصول المتمثلة في شكل المخزون والتي لا يتوقع المشروع ان يحقق فيها ربحاً في الوقت الذي يدفع عنها ضرائب ومصارييف تخزينية وغير ذلك من النفقات.

-اما تكاليف التأمين المخزون عادة ما تكون نسبة مئوية من قيمة المخزون الذي يتم الاحتفاظ به ، ويغطي التأمين اخطاراً عديدة مثل الغرق اثناء النقل البحري والحريق او التلف او فقدان اثناء النقل البحري او الجوي والبري وكذلك السرقات او الضياع .

وكل ما زادت شبكات التوزيع وتعدد مراكز التخزين كلما ظهرت الحاجة اكبر الى وظيفة التأمين وبالتالي ارتفعت تكلفة هذا الجزء من المخزون.

5-تكلفة العجز في المخزون :-

ويمكن تقسيم تكلفة العجز والآثار المترتبة على عدم وجود مخزون الى الآتي:-

1-تكلفة توقف العملية الإنتاجية ويظهر ذلك عندما لا يكون هناك مخزون كافي من المادة الخام أو قطع الغيار اللازمة للآلات والعدد.

2-تكلفة عدم توفر السلعة للعملاء ،وتظهر هذه الحالة عندما لا يكفي المخزون من المنتج النهائي لطلبات مراكز التوزيع والعملاء وقد تخسر المنظمة الموزع او العميل مما يتسبب في خسارة هامش الربح الذي كان من الممكن تحقيقه ،إضافة الى تكلفة الغرامات التي تدفعها المنظمة في حالة الإنتاج التعاقدي كما هو الحال في صناعة الأثاث.

الجانب العملي: اجراءات الدراسة الميدانية:

منهجية الدراسة:

3.1مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإدارة المشتريات والمخازن بشركة المزرعة للمواد الغذائية، والبالغ عددهم (22) مفردة، ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد قامت الباحثة باستخدام طريقة المسح الشامل، وصممت الاستبانة بعد تحكيمها وتم توزيعها على المجتمع (22) استبانة على مجتمع الدراسة استرجعت كل الاستبانات منها (22) استبانة، وبعد فحص كل الاستبانات تبين ان استبانة واحدة غير كاملة واستبعدت من التحليل أي أصبح ما نسبته (95.45 %) صالحة لعملية التحليل الإحصائي. والجدول رقم (1) يوضح توزيع استبانات الدراسة.

جدول (1) الاستبانات الموزعة والصالحة لإجراء الدراسة

عدد الاستبانات الموزعة		عدد الاستبانات الغير صالحة		عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	
العدد	22	العدد	1	العدد	21
النسبة%	100%	النسبة%	4.54%	النسبة%	95.45%

IBM SPSS Statistics

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البرنامج الأخصائي

7.3 المعيار الإحصائي للدراسة: اعتمدت الباحثة المعيار الإحصائي لغرض تفسير إجابات أفراد المجتمع الجدول رقم (2)

درجة الحكم على إجابات مستجوبي الدراسة

المدى	درجة الموافقة	درجة الاستجابة
من 1.0 إلى أقل من 1.8	غير موافق مطلقاً	ضعيف جداً
1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق	ضعيف
من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	متوسط
من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق	مرتفع
من 4.2 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 24

7.4 ثبات وصدق أداة الدراسة: تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها النهائية بعرضها على عدد من المحكمين والمتخصصين، وإبداء الرأي نحو مدى وضوح، وصياغة كل عبارة من عبارات أداة البحث، ومدى ملائمة العبارات للقياس.

7.5 ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل كرو نباخ الفا (Cornbrash's alpha)، وذلك بالنسبة لكل بعد على حده وللاداة ككل وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها، كما مبينة بالجدول رقم (3).

الجدول (3) نتائج اختبار معامل كرو نباخ الفا (Cronbach Alpha)

ر.م	البعد أو المحور	عدد الفقرات	(Cronbach Alpha) قيمة (α) ألفا
المتغير المستقل: السياسات التخزينية			
0.917**			
X1.1-X1.4	سياسة حجوم المخزون الثابتة	04	0.710**
X2.5-X2.8	سياسة مخزون التقلبات	04	0.629**
X3.9-X3.12	سياسة مخزون الأمان	04	0.663**
X4.13-X3.16	سياسة مخزون التوقع		0.510
المتغير التابع: انخفاض التكاليف			
0.791**			
Y1.21-Y1.24	أقل تكلفة ممكنة	04	0.575**
معامل كرو نباخ الفا (Alpha Cronbach) للاستبانة			
			0.927**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 24

الجدول (3) يوضح معاملات الثبات لمحاو الاستبانة ويشير معامل الثبات (كرو نباخ الفا) الكلي إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات عالي جداً حيث بلغ معامل الثبات لأداة البحث (0.927) وهو معامل قوى جداً يجعل الأداة مناسبة لجميع البيانات المتعلقة.

7.6 خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول (4) يوضح توزيع خصائص مجتمع الدراسة للجنس

الجنس	توزيع الخصائص	
	ذكور	أنثى
	21	0
	21	0
المجموع	21	0
	100%	0%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي spss

الجدول (4) يوضح أن نسبة (100%) من إجمالي المجتمع هم من الذكور ويلاحظ بأن مجتمع الدراسة كلهم من الذكور.

الجدول (5) يوضح توزيع خصائص مجتمع الدراسة للعمر

النسبة المئوية	التكرار	خصائص مجتمع الدراسة	الفئة العمرية
42.9 %	9	أقل من 30 سنة	
28.6 %	6	من 30 سنة - أقل من 40 سنة	
23.8 %	5	من 40 سنة - أقل من 50 سنة	
4.8 %	1	50 سنة فأكثر	
100 %	21	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول (5) أن نسبة (11.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وما نسبته (42.9%) من مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وما نسبته (28.6%) من حجم مجتمع الدراسة من 40 سنة أقل من 50 سنة ونسبة (23.8%) من حجم مجتمع الدراسة، من 50 سنة فأكثر فكانت نسبته (4.8%).

الجدول (6) يوضح توزيع خصائص مجتمع الدراسة للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	خصائص مجتمع الدراسة	المؤهل العلمي
38.1 %	8	معهد متوسط	
38.0 %	7	الثانوية العامة	
23.8 %	5	جامعي	
4.8 %	1	ماجستير	
0 %	0	دكتوراه	
100 %	21	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي spss

- الجدول (6) يبين أن ما نسبته (38.1%) من إجمالي مجتمع الدراسة لديهم دبلوم متوسط، وما نسبته (38.0%) من إجمالي مجتمع الدراسة كانت مؤهلهم الثانوية العامة، وما نسبته (23.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة مؤهلهم جامعي، وما نسبته (4.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة كانت مؤهلاتهم ماجستير، وما نسبته (0.0%) من إجمالي مجتمع الدراسة مؤهلاتهم (دكتوراه)، وتلاحظ الباحثة أغلب نسبة كانت من حملة المؤهلات (معهد متوسط، والثانوية العامة وكانت النسب متقاربة جدا وهذا يفسر ان الشركة لا تبحث عن المؤهلات العليا.

الجدول (6) يوضح توزيع خصائص مجتمع الدراسة للخبرة

النسبة المئوية	التكرار	خصائص مجتمع الدراسة	الخبرة
28.6 %	6	أقل من 2 سنة	
33.3 %	7	من 2- 4 سنة	
33.3 %	7	4-6 سنة	
4.8 %	1	6 سنوات فأكثر	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي spss

- الجدول (6) يوضح الخبرة اي ما نسبته (28.6%) أقل من سنتين، وما نسبته (33.3%) من إجمالي مجتمع الدراسة كانت خبرتهم (2-4) و(4-6) على التوالي وما نسبته (4.8%) تمثلت في الفئة العمرية 50 سنة فأكثر من إجمالي مجتمع الدراسة حيث بلغت. ويلاحظ ان خبراتهم قليلة في مجال التخزين او يرجع الى سياسات الشركة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد المتغير المستقل (سياسات التخزين)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	درجة الاستجابة
--------	-----------------	-------------------	----------	---------	----------------

مرتفع	04	%85.15	.6762	3.718	المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة لبعد حجم المخزون الثابتة
مرتفع	2	%88.66	.7142	3.934	المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة لبعد سياسة مخزون التقلبات
مرتفع	1	%91.50	.7147	3.997	المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة لبعد سياسة مخزون التوقع
مرتفع	3	%77.44	.7647	3.813	المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة لبعد الأمان
مرتفع	05	%85.77	.6798	3.868	المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة لبعد انخفاض التكاليف

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 24

يوضح الجدول رقم (5) بأن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للفقرات التي تخص إجابات المبحوثين حول بعد سياسات التخزين واثراً في انخفاض التكاليف فكانت بمتوسط حسابي قدره (3.868)، والذي يقع في الفترة ما بين (3.43-4.23) وفقاً للمقياس المعتمد للدراسة، وبانحراف معياري (0.5296)، حيث إن أفراد مجتمع الدراسة موافقين على العبارات والفقرات الواردة في أبعاد سياسات التخزين، ويلاحظ بأن بعد "سياسات مخزون التوقع" تحصل على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.99)، وبانحراف معياري (0.779)، كما حصل بعد سياسة مخزون التقلبات" على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.7142)، وحصل بعد "سياسة مخزون الأمان" على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري (0.764) وجاء بعد "سياسة حجم المخزون الثابتة" على الترتيب الرابع، وبمتوسط حسابي (3.71)، وبانحراف معياري (0.6762).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد المتغير التابع (تخفيض التكاليف)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة الاستجابة
المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة لبعد أقل تخفيض التكاليف	3.967	.6716	%87.33	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 24

يتضح من بيانات الجدول رقم (6) بأن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للفقرات التي تخص إجابات المبحوثين حول بعد "تخفيض التكاليف" فكان بمتوسط حسابي قدره (3.967)، والذي يقع في الفترة ما بين (3.43-4.23) وفقاً للمقياس المعتمد للدراسة، وبانحراف معياري (0.6716)، وأن أفراد مجتمع الدراسة موافقين على العبارات والفقرات الواردة في أبعاد انخفاض التكاليف.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) سياسة حجم المخزون

الثابت بوصفه بعداً من أبعاد سياسات التخزين في انخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية

جدول (7) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	قيمة الارتباط r	معامل الارتباط R^2	قيمة F	درجات الحرية	معاملات الانحدار
				1	المستقلة
					Sig
					T
					B
					المستقلة
				20	
	0.574	59.2	320.440		
					0.000
					09.320
					5.037

			سياسة المخزون الثابت	21				
--	--	--	----------------------------	----	--	--	--	--

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي spss

يلاحظ من نتائج الجدول (7) أن قيمة ($r=0.574$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين "سياسة حجم المخزون الثابت" وانخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية حيث تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.592$)، وأن قيمة (T) المحسوبة تساوي ($t=09.320$) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.650)، وهذه تؤكد دلالة المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق ذكره، نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية العديمة (H_0) أي أن فرضية الوجود (H_1) التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر سياسة حجم المخزون الثابت باعتباره أحد أبعاد سياسات التخزين في انخفاض التكاليف في مصنع المزرعة لإنتاج العصائر والحليب/ بمدينة طرابلس الكبرى.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) "سياسة مخزون التقلبات" كأحد ابعاد سياسات التخزين في انخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية/بمدينة طرابلس الكبرى.

3. جدول (8) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	قيمة الارتباط r	معامل التجديد R^2	قيمة F	درجات الحرية	معاملات الانحدار
				1	Sig
تخفيض التكاليف	0.890	0.795	965.347	20	0.000
				21	
					T
					B
					المستقل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 24

نلاحظ من نتائج الجدول (8) أن قيمة ($R=0.890$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين "سياسة مخزون التقلبات" وانخفاض التكاليف في مصنع المزرعة للإنتاج العصائر حيث تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.795$)، وهذا يعني أن بعد (سياسة مخزون التقلبات) قد فسر ما نسبته (79.5 %) من التباين في انخفاض التكاليف لسياسات التخزين، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وأن قيمة (T) المحسوبة تساوي ($t=31.055$) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.650)، وهذه تؤكد دلالة المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، هذا ما تؤكد قيمة f والبالغة (965.347) وهي دالة إحصائية وبناء على ما سبق ذكره، نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية العديمة (H_0) أي أن فرضية الوجود (H_1) التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر "سياسة مخزون التقلبات" بوصفها أحد أبعاد سياسات التخزين في انخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية/ بمدينة طرابلس الكبرى.

4. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) الاحتفاظ بالزيتون كأحد ابعاد سياسات التخزين في انخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية/بمدينة طرابلس الكبرى.

جدول (9) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	قيمة الارتباط r	معامل التجديد R^2	قيمة F	درجات الحرية	معاملات الانحدار
				1	المستقل
تخفيض التكاليف	0.827	0.683	542.795	20	سياسة مخزون التوقع
				21	سياسة مخزون التوقع
					B
					T
					Sig
					0.000
					23.275
					0.772

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 24

تشير نتائج الجدول (9) أن قيمة ($R=0.827$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين "سياسة مخزون التوقع وانخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية حيث تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.683$)، وهذا يعني أن بعد (سياسة مخزون التوقع) قد فسر ما نسبته (68.30%) من التباين في انخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة وأن قيمة (T) المحسوبة تساوي ($t=23.275$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.650)، وهذه تؤكد دلالة المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق ذكره، نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية العديمة (H_0) أي أن فرضية الوجود (H_1) التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر "سياسة مخزون التوقع" وهو أحد أبعاد سياسات التخزين في انخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية/ بمدينة طرابلس الكبرى.

5. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) سياسات مخزون الامان كأحد أبعاد سياسات التخزين في انخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية/مدينة طرابلس الكبرى.

جدول (10) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	قيمة الارتباط r	معامل التجديد R^2	قيمة F	درجات الحرية	معاملات الانحدار
				1	المستقل
تخفيض التكاليف	0.511	0.6	667.433	20	سياسة مخزون الامان
				21	سياسة مخزون الامان
					B
					T
					Sig
					0.000
					25.817
					0.887

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics

تشير نتائج الجدول (10) أن قيمة ($R=0.511$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين "سياسات مخزون الامان الشرائية" وانخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية حيث تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.632$)، وهذا يعني أن بعد

(سياسات مخزون الامان) قد فسر ما نسبته (63.20%) من التباين في انخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. ، وأن قيمة (T) المحسوبة تساوي (t=25.817) عند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (15.650)، وهذه تؤكد دلالة المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق ذكره، نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية العديمة (H_0) أي أن فرضية الوجود (H_1) التي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر "سياسات مخزون الامان" وهي أحد أبعاد سياسات التخزين في انخفاض التكاليف في شركة المزرعة للمواد الغذائية/ بمدينة طرابلس الكبرى.

النتائج :

1. اوضحت النتائج ان أن نسبة (100 %) من إجمالي المجتمع هم من الذكور وترجح الباحثة طبيعة ومهام إدارة المشتريات والمخازن في الشركة تتوافق مع جنس الذكور . وقد يعتبر هذا احيانا خلل في استراتيجيات الشركة بعدم تعيين الاناث في إدارة المشتريات والمخازن. كما جاءت النسبة الأكبر في العمر (42.9%) من مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وهذا يدل على ان الشركة تسعى في التركيز على الفئة العمرية المتمثلة في الشباب القادر على العطاء
2. أظهرت الدراسة أن ما نسبته (38.1%) من إجمالي مجتمع الدراسة لديهم دبلوم متوسط، وما نسبته (38.0 %) من إجمالي مجتمع الدراسة كانت مؤهلهم الثانوية العامة. وهذا يرجح ان الشركة لا تشجع في تعيين المؤهلات الجامعية والعالية.
3. بينت الدراسة ان سياسة المصنع متقلبة من حيث الخبرة اي ما نسبته (28.6%) اقل من سنتين، وما نسبته (33.3) % من إجمالي مجتمع الدراسة كانت خبرتهم (2-4) و(4-6) على التوالي وان الافراد الذين يشتغلون في الإدارة لا تتوفر لديهم الخبرة الكافية.
4. وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل السياسات المذكورة ولكن جاءت سياسة التقلبات للمخزون في تخفيض التكاليف، كانت الأولى وهذا يدل ان الشركة تتبع هذه السياسة وهي الأقرب في تخفيض تكاليفها بينما تحصلت السياسة الثانية في تفسير الفرضية سياسة التوقع وهذا يمكن ان ترجحه الباحثة الى عدم استقرار السوق في تحديد الأسعار .
5. جاءت سياسة المخزون الثابت بعلاقة ارتباط ولكن تعتبر هي الأقل ويرجح الى ان الشركة ليست الوحيدة في السوق لإنتاج العصائر بل هناك شركات وطنية أخرى، مما يجعلها تتخوف من هذه السياسة وتكدس الإنتاج وهذا بسبب في رفع التكاليف.

التوصيات:

1. توصي الباحثة الى تغيير استراتيجياتها في التعيين مع التركيز في تعيين الجنس الاخر " الاناث" في ادارة المشتريات والمخازن لأنها قد تلعب دور في تخفيض التكاليف.
2. ترى الباحثة بضرورة توطيّن الخبرات في إدارة التخزين لإكسابهم الخبرات اللازمة حتى يستطيعوا التأقلم في دراسة السوق والتوقعات.
3. ضرورة التركيز على تعيين المؤهلات الجامعية والتي قد تتوفر لديهم الدراية الكاملة وخاصة في التخصص إدارة المشتريات والمخازن .
4. العمل على الاهتمام بكل السياسات الخاصة بالتخزين ومنها سياسة المخزون الثابت، وسياسة مخزون الأمان حتى لا تواجه الشركة أي صعوبات في الإنتاج وتحقيق أعلى ربح.
5. القيام بدراسات أخرى ومستقبلية تتعلق بسياسات التخزين والتي بدورها تعمل على تخفيض تكاليف الشركات الإنتاجية والمصنعة في ليبيا

المراجع:

- 1- ماضي، محمد توفيق ، السيد ، إسماعيل(2000) إدارة الموارد والإمداد، ط1، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر.
- 2- الصيرفي، محمد (2010) إدارة الموارد، الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 3- العلي، عبدالستار محمد(2006) الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات، ط2، إدارة سلسلة التوريد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 4- عبدالقادر ،محمد عبدالقادر(1992) أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط1، دار المريخ، الرياض.
- 5- ديبان، السيد المقصود، وآخرون(2020) مبادئ محاسبة التكاليف، ط1، دار فاروس العلمية، الإسكندرية ، مصر.
- 6- البنداق، فتحي الخضوري ، (2003)، إدارة المخزون وأثرها على فاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية على الشركة الوطنية لتمويل الحقول والموانئ النفطية، رسالة ماجستير غير منشورة، ليبيا.
- 7- عقيلي ، وصفي عمر، وآخرون(2004) إدارة الموارد والشراء والتخزين من منظور كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 9- علي الشرقاوي: إدارة المخازن، (الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ط2، 1988) ص19.
- 10- ناصر نور الدين عبد اللطيف: مبادئ محاسبة التكاليف، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ط1، 2017) ص233.
- 11- عمر وصفي عقيلي، وآخرون: إدارة الموارد والشراء والتخزين من منظور كمي، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2004) ص254، 255.
- 12- الشرقاوي ،علي (1995) المشتريات وإدارة المواد المخازن، ط1، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية.
- 13- هوريخن، تشارلز، وآخرون، ترجمة أحمد حامد بالحاج(2013) محاسبة التكاليف، مدخل اداري ،ط1، دار المريخ، الرياض.
- 14- مرعي ،عبدالحى عبدالحى ، هلال ، عبدالله العظيمة (2006) مقدمة في أساسيات محاسبة التكاليف، ط1، المكتب الجامعي، الاسكندرية.
- 15- العدوان ، محمد، وآخرون(2005) إدارة الشراء والتخزين، مدخل حديث لإدارة المواد، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 16 - محمد توفيق ماضي (1999) إدارة وضبط المخزون ، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية.



أهمية أسلوب المقارنة المرجعية ودورها في تخفيض التكاليف

الأستاذ الدكتور: زرزاز العياشي

الدكتورة: غيايد كريمة

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة الجزائر

الهاتف: 00213552034664

البريد الإلكتروني: zerzar_18@yahoo.fr

Almwakebasraj@gmail.com

المخلص:

تعد المقارنة المرجعية أداة جيدة لتحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص وكذلك وسيلة للتأكد من الأهداف المراد تحقيقها تتناسب مع احتياجات السوق إذ يتم وضع أهداف عامة يتم انشاءها على أساس مستوى الاداء الافضل المتحقق من أفضل المنافسين (قائد السوق) ومن ثم خلق طرائق جيدة يمكن استخدامها لاجراء التحسينات. واستنتج البحث أن منهج المقارنة المرجعية يمكن من الاستفادة من المعارف والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المنظمات المرجعية، و وضعها موضع التطبيق بهدف تقليص الفارق بين المنظمة والمنظمات المرجعية التي في الصدارة، حكيث أن الفشل في ذلك يؤدي الى هدر الوقت والأموال التي تحملتها المنظمة في الحصول على تلك المعلومات. الكلمات الدالة: المقارنة المرجعية، ادارة الجودة، التحسين، الابداع.

Abstract:

The comparison process consider a good tool for identifying shortcomings compared to others to work on completing the shortage as well as a way to make sure the goals to be achieved will commensurate with the needs of the market, we must put general objectives on the basis of performance level which achieved by the best competitors (market leader) and then create best methods can be used to make improvements .

It concluded Find benchmarking methodology can benefit from the knowledge and information that is obtained from the reference organizations, and put them into practice in order to reduce the difference between the organization of reference and organizations in the lead, Gat that failure to do so leads to the waste of time and money incurred by the organization to get on that information.

Key words: Benchmarking, quality management, improvement, innovation.

مقدمة

إن التطور التكنولوجي وظهور سوق المنافسة العالمية في العصر الحديث أدى الى ظهور اتجاهات جديدة لاهداف الوحدة الاقتصادية يأتي في مقدمتها رضا الزبون والذي أصبح نجاح واستمرار الوحدة الاقتصادية مرهون برضاه إذ أن رضا الزبون يتم من خلال تحقيق قيمة (منفعة) له وذلك من خلال تقديم خدمات بنوعية جيدة وبكلفة مخفضة قياسا بكلف خدمات المنافسين، لذلك يحتاج القائمون على ادارات المؤسسات الى ضمانات تؤكد لهم جودة العملية الانتاجية، وقد لاكتفي الجودة في العملية الانتاجية بل يبحثون عن التميز والابداع، لأن المطلوب للتنافس في مجال الأعمال يتجاوز مفهوم الجودة، ويصل الى مرحلة طلب التميز والابداع .

وبما أن عالم الأعمال يتصف اليوم بتمايز مؤسساته بين ضعيف وقوي، كبير ومتوسط أو صغير، ولكن لا يبقى القوي قويا أو الضعيف ضعيفا، ولهذا تجتهد المؤسسات القوية على الحفاظ على مكانتها وذلك بالبحث عن المزيد من عوامل القوة، بينما تتجه المؤسسات الضعيفة نحو تحسين أدائها وعملياتها للحصول على بعض المزايا من أجل الاستمرارية في صناعتها عبر التعلم أو جبر الفجوات لديها، حيث أن المتغيرات المستمرة التي تميز بيئة العمل كفيلة بإخراج أي مؤسسة في حال عدم مواكبتها سواء كانت كبيرة أو صغيرة، ولأجل تقادي ذلك سعت كثير من هذه المؤسسات لاتباع أدوات وأساليب إدارية حديثة، ولعل من أحدث هذه الأساليب ما يسمى بالمقارنة المرجعية والتي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المؤسسات وقيادتها نحو الأهداف المرجوة وسد الفجوات الحاصلة.

فالمقارنة المرجعية (Benchmarking) تشكل أسلوبا للبحث عن كل ما يؤدي الى الأفضل تقردا (أفضلية أو اختلافا) عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة لأداء المؤسسة داخليا وخارجيا، عن طريق الاجابة عن سؤالين رئيسيين الأول: كيف أصبح الآخرون أفضل؟ والثاني: كيف نكون أفضل؟

مشكلة الدراسة:

يتزايد الاهتمام بمضامين وتطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وزيادة الاستحواذ على حصة سوقية أكبر، لذا قامت هذه الدراسة بالتركيز على أهمية تطبيق أسلوب ال Benchmarking في المؤسسات الحديثة، بهدف الاستفادة مما وصلت إليه المؤسسات العالمية الرائدة، وهو ما يفرض إعادة بناء أسلوب الإدارة والانتاج على أسس ومعايير معرفية وعالمية، وفي هذا الإطار يبرز ال Benchmarking كأسلوب وازن في هذا المجال وله أثره في تحقيق التفوق التنافسي، كما انتقل الإهتمام من الأسلوب التقليدي القديم في حساب التكاليف وإضافة هامش ربح من أجل التسعير إلى أسلوب معاصر ألا وهو ما يسمى بالمقارنة المرجعية والتي يمكن تعريفها على أنها عبارة عن عملية مستمرة لقياس وحدة المنتج أو الخدمة أو الأنشطة عند أفضل مستوى من مستويات الأداء، سواء كانت تلك المستويات موجودة داخل أو خارج الشركة من أجل الاسترشاد بها، ومنه تبرز إشكالية البحث في الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن الاستفادة من أسلوب المقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف؟

فرضية الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة نفترض وجود دور فاعل لأسلوب المقارنة المرجعية في تطوير الأداء، فضلا عن حاجة المؤسسات الحديثة للمقارنة المرجعية من أجل تخفيض التكاليف.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في نشر الوعي لدى منظمات الأعمال بأهمية تطبيق تقنية المقارنة المرجعية ودورها في تحسين أداء المنظمة والتطوير في أعمالها المختلفة والتوسع في نظرتها حول نفسها وبمن حولها والرفع من مستوى الكفاءة والفاعلية لدى الإدارة والعاملين، بالإضافة إلى اعتبارها أحد الأساليب الناجعة لتحقيق التفوق التنافسي وتقليص التكاليف، وهذا من خلال إتباع منهجية معينة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- التعرف على عناصر هذا الفكر الإداري الحديث ومتطلباته.
- التعريف بأسلوب المقارنة المرجعية ودوره في تطوير أداء المؤسسات.
- بيان مدى حاجة المؤسسات الحديثة للمقارنة المرجعية.
- توضيح كيفية القيام بتقييم الأداء باستعمال أسلوب المقارنة المرجعية.

أسلوب الدراسة:

انسجماً مع أهداف البحث، يجري الاعتماد على الدراسة المكتبية باستثمار الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الأسس النظرية لموضوع البحث، وتأشير المظاهر المحتملة للمقارنة المرجعية على أداء المؤسسة بالاعتماد على الكتب والدوريات ومواقع الشبكة العنكبوتية مع دعم الأفكار النظرية بتجارب مؤسسات رائدة طبقت فعلاً بل نجحت في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

المبحث الثاني:

Benchmarking: النشأة، المفهوم، الأهداف والأنواع

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبياً في الدراسات الإدارية مما دفع الكثير منهم إلى تناوله بالدراسة والتحليل، يمثل الـ Benchmarking حجر الزاوية للمؤسسات التي تتعلم من غيرها أو المؤسسات المتلقية، ذلك أنه يشجع الأفراد على رؤية الآخرين، وهذه الأداة لا تعني فقط التعرف على أحسن التطبيقات وإنما تستوجب البحث والعمل الجاد والعميق من أجل قياس الأداء الخاص بالمؤسسة ثم قياس أداء المنافسين واستخدامها في المنظمة المتبنية للمقارنة المرجعية.

1- نشأة المقارنة المرجعية:

أشتق مصطلح المقارنة المرجعية Benchmarking من علم المساحة، إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة -Benchmarks- بعدها نقاطاً "مرجعية Reference" لمواضع محددة مسبقاً تقوم استناداً إليها النقاط الأخرى، كما أن استخدام المقارنة المرجعية في الأعمال ليس وليد الأمس بل تعود دلالاتها التاريخية إلى بداية القرن التاسع عشر (19) وبالتحديد عام 1810 عندما قام الصناعي الإنجليزي lawel francis بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين (الدقيق) البريطاني للوصول إلى أفضل التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وفي عام 1913 قام الصناعي Henry ford بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز وذلك من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه للخصوصيات اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات وهذا قبل ظهور مصطلح أو تسمية المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال.

وقد انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تعتبر شركة (Rank-Xerox) الرائدة العالمية في آلات التصوير والسحب هي المؤسسة التي قامت بتطبيق المقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي يعتمد على خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات وذلك في عام 1975 عندما شنت هجومات من قبل شركات يابانية مثل شركة shap, canon ricoh, minolta... إلخ، وذلك خلال فترة 1976 حتى 1982 حيث تراجع نصيب الشركة من 82 % إلى 41% (Jean ;2004 ;287)

أما في أوروبا، والتي تعتبر الأخيرة في هذا الميدان، فقد تطلعت لفائدة مصطلح المقارنة المرجعية أو Benchmarking والذي طبقته بطريقة منظمة ابتداء من مطلع التسعينات، فاللجنة الأوروبية يبدو بأنها دعمت الحركة وذلك بإنشائها نادي (The European Best Paractises, Network) منه فإن فرنسا، هي الأخرى قد أنشأت Benchmarking عن طريق نادي باريس، فالعملية انطلقت عام 1979 مع فرعها المشترك مع شركة fuji وهي fuji-Xerox والتي كان يهدف منها جلب الأحسن من المؤسسات اليابانية هو التبادل حول أحسن الممارسات، والذي كان بين المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة والتي تنتمي إلى نفس « Keiretsu » وعليه فقد قررت شركة (Rank-Xerox) للمقارنة مع أحسن المؤسسات في مختلف الوظائف أو الحرف فقد قامت بعملية المقارنة المرجعية، وعموماً فحتى عام 1985 لم يكن هناك أية أنشطة تتعلق بالمقارنة المرجعية بين الشركات داخل مجموعة Fortune 500، لكن بحلول عام 1990 فإن نصف هذه القائمة اعتمدت هذا الأسلوب، وفي الوقت الحاضر فإن كل الشركات الصغيرة والكبيرة تجد في المقارنة المرجعية عنصراً فاعلاً باتجاه تحقيق أهداف الجودة الشاملة، ولعل أسماء مثل: Kodak, IBM, Ford, DuPont, AT& T Xerox, Motorola خير مثال على ذلك.

لقد مهدت أربعة تحولات لظهور وشيوع المقارنة المرجعية وهي:

1. ابتكار المنتج Product Innovation
2. تطوير المنتج Product Development
3. ابتكار العملية Process Innovation
4. حياة التكنولوجيا Technology Acquisition

2- مفهوم المقارنة المرجعية:

هي العملية التي تسمح بالتعرف، التحليل والتبني من طرف المكيف (مسير المؤسسة) للتطبيقات والممارسات المتعلقة بالمؤسسات الأكثر نجاعة في العالم، وذلك بنظرة تحسينية للأداء في مؤسسته الخاصة، فيعتبر أداة من أدوات المراقبة للقيادة (Garibaldi,1994)

هذا المصطلح يمكن ترجمته بالفرنسية إلى Recherche De Reference أي البحث عن المراجع وتعني إنشاء لوحات قيادة مقارنة Tableaux De Bord Comparatifs حول مجموعة من المعايير غير مالية الممثلة لنظام صناعي مسير بطريقة تسمح لكفاءة و نجاعة المؤسسة من مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى أو المؤسسات الرائدة (Jean ;2004 ;110) كما تجدر الإشارة أنه يستوجب وبصفة حتمية على المؤسسة المتبناة لل Benchmarking التطبيق الجيد والفعال للجودة الشاملة وإعادة الهندسة.

إن المقارنة المرجعية هي المنهجية التي تمكن في البحث بصفة دائمة عن أحسن الطرق الممارسة أو الممارسات حتى يمكن تبني، أو تكيف أبعادها الإيجابية ووضعها للتنفيذ من أجل أن تصبح الأحسن فالمقارنة المرجعية هي نقطة مرجعية انطلاقاً من أننا نحدد الأهداف، فهي بالتعبير الجاري هي:

- سيرورة تحديد الأهداف.

- وسيلة تعريف، انجاز والوصول إلى معايير سامية.

- سيرورة مستمرة لتقسيم الخدمات، المنتجات والطرق بالنسبة لأحسن المتعارف عليها في أنواعها المقارنة المرجعية هي "أحد الأساليب التي تساعد على تطوير الأداء من خلال العمل على مقارنة مستوى أداء المنشأة مع منشأة أخرى أو مع أفضل الممارسات العالمية".

ويعرفها Annevans على أنها "أداة يمكن استخدامها لمساعدتك في تحسين أعمالك، وأن أي عمل مهما كان نوعه يمكن أن يخضع للمقارنة لمرجعية بمعنى أن هذه العملية ليست حكراً على نوع معين من الأعمال دون الآخر".

يعرف Harrington المقارنة المرجعية على أنها "عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال حيث تتضمن الآتي (رعد، 2008: 222)

- مقارنة المنشأة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المنشأة بغض النظر عن نوع الدولة.

- مقارنة أداء العمليات المختلفة للمنشأة مع العمليات المتميزة في المنشآت الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة.

- مقارنة مراحل منتج / خدمة المقدمة من المنشأة بالمنتج/ الخدمة التي يقدمها أفضل المنافسين.

- مقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذو القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق وفقاً لظروف كل منشأة على حدى.

- تحديد أو تعريف أفضل بالصناعة بشكل تطبيقي.

- تحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل والمبادرة للاستجابة والتكيف مع هذه الاتجاهات.

- مقابلة احتياجات العميل بشكل يفوت توقعاته.

وقد عرفها (spenley) بأنها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس نسبية الأداء تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديد للتحسين. أما (wild)، فيرى بأنها الأسلوب الذي يمكن المنظمة من مقارنة أدائها بمعايير مناسب أعلى تساعد على ضمان التحسين المستمر، في حين يرى كل من (Krojeuski et Ritzman) بأنها تسعى للفهم الأفضل لكيفية انجاز المنظمات الرائد لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة.

يعرفها كل من (Goetsch et Davis) على أنها عملية مقارنة وقياس نشاطات المنظمة أو عملياتها الداخلية مع المنظمات ذات الأداء العالي من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المقارنة المرجعية هي عبارة عن مقارنة أداء المنظمة مع أحسن المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس مجال نشاطها (نفس الفرع أو القطاع) أو بالنسبة للقطاعات الأخرى بالنسبة لوظائفها ومحاولة الأخذ بالحسن بما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مستقبلا " www.quality- horizons-com).

يقدم الجدول رقم (1) مقارنة بين أساليب ثلاثة هي: بحوث التسويق، التحليل التنافسي والمقارنة المرجعية. ففي الوقت الذي تقدم فيه بحوث التسويق معرفة حول متطلبات السوق المخدومة، يظهر التحليل التنافسي أين تقف المؤسسة في سوق محددة مقارنة مع أفضل منافسيها، بينما تستهدف المقارنة المرجعية تحسين الموضع التنافسي للمنظمة عبر البحث عن أفضل الممارسات وأن تواجهوا في أسواق وصناعات مختلفة. وهكذا تنصب بحوث التسويق على الزبون لتحديد متطلباته المتغيرة، ويتوجه التحليل التنافسي صوب المنافس لتحديد الموضع التنافسي، في حين تستهدف المقارنة المرجعية أبعد من ذلك عبر تحليل الممارسات الفاعلة للقادة داخل الصناعة أو خارجها من أجل تحسين الموضع التنافسي (Goetsch & Davis ;1997 ;434)

الجدول رقم (1): مقارنة بين: بحوث السوق، التحليل التنافسي والمقارنة المرجعية

وجه المقارنة	بحوث السوق	التحليل التنافسي	المقارنة المرجعية
المدخل	تحليل قطاعات الصناعة أو مجموعات الزبائن	تحليل استراتيجيات وقدرات المنافسين	تحليل استراتيجيات وتكتيكات قادة الصناعة
التركيز	متطلبات السوق وحاجات الزبائن	استراتيجية المنافسين وموضع المنظمة في السوق	ممارسات الأعمال الفاعلة
التطبيق	المنتجات	عروض المنافسين وحصتهم السوقية	ممارسات الأعمال، كذلك المنتجات
الحدود	اتجاهات السوق السابقة والحالية	الحصة السوقية الحالية	الاتجاهات المبتكرة الحالية منها والسابقة
مصادر المعلومات	الزبائن	الزبائن، المنافسون، المعارض التجارية والمنشورات	الخبرة المباشرة من قادة الصناعة ذوي النجاح المبرهن

SOURCE: Hardsky (1995), Total Quality Management Handbook, Mc Graw Hill ,New Yourk ;647.

3- أهمية المقارنة المرجعية في بيئة الأعمال الحالية:

إن الوحدات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب آخر تحقيق التميز والابداع والذي يعد سر نجاحها، عليها أن تعمل دائما على تحسين اداءها قياسا باداء المنافسين وباستمرار حتى وإن كانت هي الأحسن في القطاع، ولكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأوحده الذي يساعد الوحدة على معرفة مستوى اداءها قياسا باداء المنافسين ولكونها أسلوب للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس ومن خلال متابعة من

منافع، حيث تبين التجارب الناجحة في تطبيق المقارنة المرجعية التغيرات الجوهرية التي تحدثها للمنظمة، والجدول المالي يقدم صورة واضحة وملخصة عن أهمية المقارنة المرجعية:

الجدول رقم (2): مقارنة قبل وبعد المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
تطبيق أفكار جديدة	لا يوجد إبداع
خيارات متعددة	حل واحد للمشكلة
تركيزات خارجية	تركيزات داخلية
أهداف تستند الى الأداء الأفضل	أهداف تستند الى التاريخ
مستوى فهم عال للسوق	مستوى فهم منخفض للسوق
أولويات زبون	أولويات داخلية
تحسينات سباق	تحسينات مستجيبة
تركيز على الفرص	تركيز على المشاكل
سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة	السيطرة الفردية
الاتجاه صوب القيمة الأفضل	الاتجاه نحو المقاومة الأقل
نحتاج لأن نكون أفضل	نحن جيّدون
ادارة بواسطة الحقائق	ادارة بواسطة الخبرة
قادة صناعة	تابعون صناعيا

SOURCE: Horngren C.T(200)., Foster G. and Dater , S.M, Cost accounting: managerial Emphasis,10 ed, Prentice –Hall, 28.

يتضح مما سبق، أن استخدام المقارنة المرجعية يحقق عدة أهداف:

- 1- تساعد الوحدة في التحديد الدقيق للفجوة بين ادائها واداء الوحدات الرائدة.
 - 2- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
 - 3- تساعد على تحديد العمليات الحرجة واعطائها الاهتمام اللازم والاولوية في التنفيذ.
 - 4- تسهم بشكل فاعل في تطوير الابداع الفردي والجماعي.
 - 5- تزود الوحدة بالوسائل التي تمكنها من ان تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.
 - 6- تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع اضافية للوحدة.
 - 7- ان التركيز الخارجي لاسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي
 - 6- بالضرورة الى زيادة كفاية وفعالية مقاييس جودة الاداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية
- وفي هذا السياق يقارن الجدول رقم (3) حالة المنظمة دون ومع استخدام أسلوب المقارنة المرجعية، مظهرًا أهمية المقارنة المرجعية في التوجه صوب التركيز الخارجي على المنافسة وقبول الأفكار الجديدة، فضلاً عن الاتجاه نحو التحسين المستمر ورفض القبول بالوضع الراهن أو الرجوع الى نجاح سابق.

الجدول رقم (3): أسباب المقارنة المرجعية

وجه المقارنة	بدون مقارنة مرجعية	مع مقارنة مرجعية
المدخل التنافسي	- تركيز داخلي - تغيير بطيء - التزام منخفض	- تركيز خارجي على المنافسة - قبول الأفكار والطرائق الجديدة - حماس والتزام عاليين
تكييف الممارسات الأفضل	- لا توجد اختراعات - رؤية قصيرة النظر - محددات مفروضة ذاتيا	- أفكار جديدة - توسع أفقي داخل صناعات أخرى - امكانيات معجلة
معرفة متطلبات الزبون	- استنادا الى التاريخ أو البديهية - عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة	- استنادا الى حقائق السوق - بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة
تأسيس أهداف وغايات واضحة	- استجابة لمعايير تاريخية - استهداف البقاء في الصناعة	- بهدف الوصول الى تحسين كبير - استهداف قيادة الصناعة
تحسين الانتاجية	- القبول بالوضع الراهن - تقبل واطى للمبادرات الجديدة	- الاتجاه نحو التحسين المستمر - عدم التقبل الرجوع الى نجاح سابق

SOURCE: Hardsky (1995) Total Quality Management Handbook, Mc Graw Hill, New Yourk ;648.

4- أهداف الـ Benchmarking :

يهدف Benchmarking إلى تحسين وظيفة أو مهمة أو عملية ما بطريقة ذلت فعالية، وتسمح بـ:

- وضع أهداف طموحة،
 - تسريع و تغيير إيقاع التغيير ،
 - تجاوز NIH أو Note Inventor Here والتي تعني لا يمكن الاختراع في هذا العالم،
 - التعرف على العمليات التي تسمح باختراعها،
 - الزيادة في إشباع حاجات الزبائن،
 - المعرفة الجيدة لنقاط القوة والضعف وذلك بالتقييم الذاتي الجيد،
 - زيادة الكفاءة في اتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل التسيير الجيد،
- ما يمكن قوله أن الـ Benchmarking يخلق القيمة (3 ; 2003 ; Humbert)

المبحث الثالث:

أنواع ومراحل تطبيق المقارنة المرجعية

ان الوصول الى أفضل الممارسات تكون من داخل القطاع أو من خارجه، وأحد الوسائل أمام الوحدات هو أن تضمن نظام الرقابة لعملية المقارنة المرجعية عن طريق ربط المؤسسة مع قاعدة بيانات من وحدات أخرى للتعلم من أساليبها، وتنطبق فيما يلي الى أنواع ومراحل تطبيق المقارنة المرجعية.

1- أنواع المقارنة المرجعية:

عموما يمكن تقسيم ال Benchmarking إلى الأنواع التالية:

أ- ال Benchmarking الداخلي: ويكون داخل المؤسسة بمقارنة عملياتها بعمليات أخرى مشابهة في نفس المؤسسة (بين الفروع، المواقع أو الأقسام...)

من الناحية النظرية فكل المؤسسات يجب أن تطبق هذا النوع، لكن في الواقع فانه يخلق مشاكل نفسية كبيرة، لذلك من الأحسن استخدام هذه المنهجية بطريقة ايجابية كأن يطلب مثلا من كل موقع أو فرع بذكر نقاط القوة التي يتمتع بها، وبذلك يصبح كل فرع رائدا في المجال الذي ينشط به ويؤدي إلى المساهمة في التطوير المشترك (David 2010: 49; Francis).

هذا النوع من المقارنة يمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات تاريخية لا تقدم معرفة على مدى تطور المنافسين، الا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية.

ب- ال Benchmarking المقارن: ويعني المقارنة النوعية بين المنافسين حول الإنتاج، الطرق أو العمليات. وهذا ليس المراد به الجوسسة الصناعية، فهو يعمل على الانفتاح والانغلاق على طرفين، وهو لا يعني إظهار الأسرار المتعلقة بأنظمة البيع مثلا أو المنتجات الجديدة، وإنما تتعلق مثلا بتسيير الموارد البشرية أو التنافسية العامة، وحين تبني هذا النوع لا بد من الحذر من الوقوع في مشاكل قانونية أو تشريعية أو تحت وطأة تهمة التواطؤ.

ج- ال Benchmarking الوظيفي: هو عبارة عن مقارنات بين مؤسسات غير متنافسة من نفس قطاع النشاط وذلك من أجل الكشف عن التقنيات الجديدة.

ويمكن القول أن أي مؤسسة يمكن أن تمارس نشاطات مشابهة لأخرى من دون منافسة، فيمكن أن تركز وقت طويل وذكاء كبير من أجل الوصول إلى نجاعة العمليات التي تعتبر أساسية في مجال نشاطها.

د- ال Benchmarking المعمم: تكون بين مؤسسات من قطاعات مختلفة حول صيرورة أو طرق العمل، وهي الطريقة الأكثر إنتاجية.

فبما أنها غير متنافسة فبإمكانها الذهاب وملاحظة العمليات المشابهة للمؤسسات التي تعتبر الأفضل والرائدة في العالم، ويتعلق هذا النوع بالمؤسسات التي تمارس عمليات كثيرة مشتركة، مثل عمليات تسليم الطلبات، تلقي المكالمات والعمليات المحاسبية.

2- مراحل المقارنة المرجعية:

تعتمد المقارنة المرجعية على تبني منهجية علمية محددة تتمثل في الخطوات التالية (Humbert ;2003;40)

أ- الإعداد والتخطيط:

وتشمل مرحلة الإعداد والتخطيط النشاطات التالية:

✓ تحديد هدف المقارنة المرجعية ونطاقها.

✓ تحديد عناصر المقارنة المرجعية التي سيتم دراستها.

- ✓ تحديد النشاطات التي ستشملها المقارنة المرجعية.
- ✓ تحديد المنشآت التي ستشارك في المقارنة المرجعية.
- ✓ تحديد أفضل الممارسات العالمية التي سيتم مقارنتها.
- ✓ إعداد خطة تنفيذ المقارنة المرجعية.

ب- تصميم أدوات جمع البيانات: وتشمل مرحلة تصميم أدوات جمع البيانات على النشاطات التالية:

- ✓ تحضير مفصل (طبيعة المعلومات المراد جمعها والمتغيرات التي تشملها المقارنة المرجعية وطريقة قياس كل منها).
- ✓ تقييم وتطوير الاستبيانات ونماذج جمع البيانات.

ج- جمع المعلومات: يقوم فريق العمل بجمع بيانات الدراسة وذلك من خلال الأساليب والطرق المختلفة لجمع البيانات مثل ورش العمل والمقابلات الشخصية، وتوزيع الاستبيانات على هيئة التدريس، جمع الوثائق والمعلومات.

د- تحليل البيانات: تنتهي مرحلة جمع البيانات بكم كبير ومتنوع من البيانات تشمل نصوص المقابلات، الملاحظة الميدانية، الوثائق المتنوعة، البيانات الكمية، وتحليل البيانات هي العملية المنظمة لبحث في نصوص المقابلات، الملاحظات، الميدانية والمواد الأخرى التي جمعت من خلالها البيانات وتنظيمها وترتيبها وتقسيمها إلى وحدات يمكن من خلالها التعامل معها وتركيبها بحثاً عن أنماط وأنساق واكتشاف ما هو المهم وما يمكن أن يستفاد من تلك البيانات من خلال المقارنة بين النتائج.

هـ- تقييم النتائج: وتشمل مرحلة تقييم النتائج النشاطات التالية (www.quality-horizons-com)

- ✓ تحليل النتائج لكل جامعة ومقارنتها مع نتائج المنشآت المشاركة وأفضل الممارسات.
- ✓ تطوير الخطط لمعادلة أو التفوق على التطبيقات الأكثر تقدماً أو تعزيز مكان المنشأة المتقدمة من خلال توصيات محددة وواضحة وقابلة للتطبيق.
- ✓ الحصول على الالتزام من كافة المستويات الإدارية والموظفين في المنشأة لتنفيذ التحويل المخطط له، وتستخدم طريقة المقارنة المرجعية الجدية كعنصر أساسي في إتباع مستويات إدارية مختلفة.
- ✓ تطبيق الخطة وتقديم النتائج.

و- صياغة النتائج وإعداد التقرير النهائي: يتم صياغة نتائج التحليل بما تم قياسه من أداء المؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات ذات الأداء الأفضل، تحديد نقاط القوة والضعف في كل عنصر لكل مؤسسة ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى وبأفضل الممارسات العالمية.

3- قواعد وأخطاء المقارنة المرجعية

أ- قواعد المقارنة المرجعية: هناك عدة قواعد يجب معرفتها نلخصها في:

- يجب على المؤسسة التي تريد إجراء المقارنة المرجعية أن لا تطلب أبداً من الشريك المرجعي معلومات هي لا تريد أن تبديها عن نفسها.
- في حالة الشك في مستوى السرية في الإجابة المنتظرة من قبل الشريك على المؤسسة تجنب الإفصاح عما يخصها حتى تمضي مع الشريك المرجعي عقد سرية.

أهمية أسلوب المقارنة المرجعية ودورها في تخفيض التكاليف. العياشي، كريمة

- المقارنة المرجعية تدار بشكل جيد يسمح بتقسيم المعلومات ذات المنفعة المتبادلة.
- الاتصال الأولي مع الشريك الملائجي يجب أن يتم على شكل علاقة صداقة دائمة.
- ضرورة احترام المؤسسة لكل الالتزامات السابقة مع الشريك المرجعي.
- يجب إدارة كل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية
- ب- أخطاء المقارنة المرجعية:** هناك عدة أخطاء يجب تجنبها وهي:
- القيام بالمقارنة المرجعية لمجرد الاستمتاع.
- الشروع في المقارنة المرجعية دون دعم من الإدارة العليا.
- الشروع في المقارنة المرجعية لعملية غير واضحة.
- الخلط بين مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية.
- الرغبة في الحصول على معلومات دون تقديم ما يقابلها للشريك المرجعي.
- إهمال المعلومات المتوفرة مسبقاً لدى عامة المؤسسات.
- إعداد التقرير الخاص بزيارة الشريك المرجعي بعد أكثر من 3 أيام.
- إهمال التنفيذ.

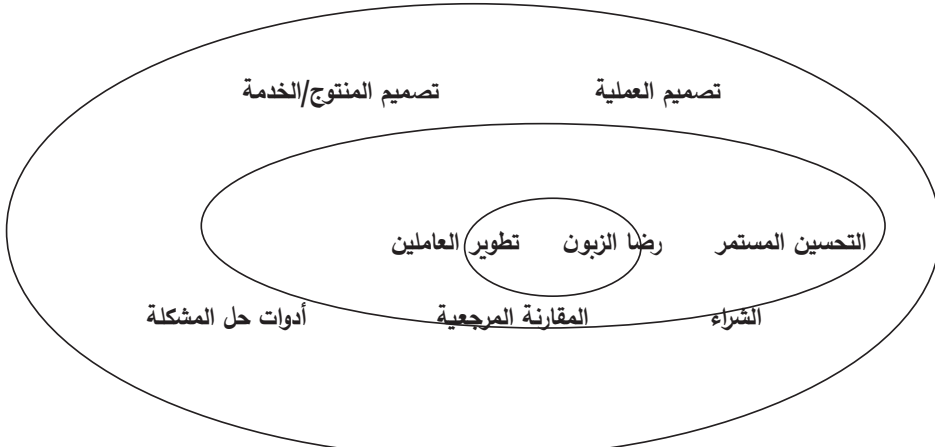
- اعتبار المقارنة المرجعية استثمار غير محدد وأنها مجازفة ومن الصعب إثبات ربحيتها.
- القياس بالمقارنة المرجعية دون امتلاك المعارف الأساسية والضرورية.
- إهمال تدريب فريق العمل من أجل القيام بالمقارنة المرجعية.
- الاتصال السيئ بين مختلف أطراف المقارنة المرجعية "
- 4 - علاقة المقارنة المرجعية باتجاهات الإدارة الحديثة:**

تبرز العلاقة بين المقارنة المرجعية والاتجاهات الحديثة للإدارة في الجوانب التالية:

- **العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة:** تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على إن تحقيق رضا الزبون يتم من خلال التزام المؤسسة بالجودة الشاملة في منتجاتها وعملياتها وأساليبها إذ ينظر للنوعية على أنها إمداد للمستهلك بما يحتاج إليه من خدمات ذات سمات وخصائص تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يلائمه وهي تبني في المنتج من خلال أنشطة متداخلة ومتكاملة ويشارك في تقديمها وبناءها جميع العاملين في كافة المستويات ويبرز الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة في كونها تعزز قدرة المؤسسة لكسب الميزة التنافسية إذ تعد الأداة الأكثر فائدة في تحقيق إستراتيجيات قيادة الكلفة والتمايز والتركيز وذلك لكونها تمثل الطريق الأفضل للتحسين المستمر وخفض الكلف وبما يساعد في إن تكون المؤسسة رائدة في عملها.

فالعلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة تكمن في أن كليهما يهدفان إلى تحديد نواحي القصور والضعف في المؤسسة بغية معالجتها، كما أنهما يهدفان إلى التحسين المستمر (علاء، 2009: 133) وسوف نلخص هذه العلاقة في الشكل التالي:

شكل رقم (1): يوضح عجلة إدارة الجودة الشاملة وموقع المقارنة المرجعية منها



Source: Jean Brilman, les meilleures pratiques de management , cinquième édition, France,2004, p: 28

- **العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر:** يمثل التحسين المستمر أحد الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبة المدراء والعاملون ببرامج التحسين المستمر في النوعية والكلفة والوقت، فالعلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر متمثلة في إنهما يسعيان إلى التحسين المستمر .

- **العلاقة بين المقارنة المرجعية والمواصفات القياسية الدولية ISO 9000:** بموجب نظام الجودة المطابق للمواصفات القياسية على الإدارة إن تتأكد من إن جميع الفعاليات المتعلقة بالجودة مفهومة لدى الجميع وإنها تطبق بشكل دقيق وفي هذا النظام أيضا هناك تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات لدى جميع من يؤثر عملهم في الجودة (الشبراوي، 1995: 76)

وبما إن عملية المقارنة المرجعية هي مقارنة ما يجري في الوحدة بما يجري في وحدة أخرى ناجحة في المجال موضوع المقارنة وعلى هذا الأساس فإن مفهوم المقارنة المرجعية يتفق مع مفهوم ISO 9000 في هذا الجانب عند تطبيق نظام الجودة وفقا لمتطلبات المواصفات القياسية تجري المقارنة بين ماهر موجود فعلا وما يجب إن يكون طبقا لما نصت عليه المواصفات، وإن الفرق بين الاثنين إذ إن المقارنة في حالة المقارنة المرجعية تتم مع الآخرين في حين يكون المرجع في حالة ISO 9000 هو المواصفات نفسها.

- **العلاقة بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية:** يمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح الوحدة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية، إن سرعة التطوير أصبحت بعدا أساسيات تنافس من خلاله المؤسسات وهو أكثر الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز والابداع إذ إن الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد أسلوب التطوير المتسارع يساعد الوحدة كثيرا في بناء الميزة التنافسية من خلال واحد أو أكثر من إبعاد التنافس الأربعة (الكلفة، الجودة، الوقت والمرونة).

5- العلاقة بين المقارنة المرجعية والتكاليف

إن التغيرات في البيئة وخاصة التحديات التي تواجه الشركات أوجبت على الشركة إن تخلق حالة من التفاعل بين البيئة والشركة حيث يؤثر ويتأثر أحدهما بالآخر، حيث أصبح على المنظمات أن تشخص نقاط القوة والضعف في نشاطها لمعرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وهذا ما أدخل المحاسبة في عمليات تطوير مستمر واستجابة لكافة متغيرات البيئة الخارجية وذلك عن طريق استحداث معايير أداء خارجية إلى جانب معايير الأداء الداخلية وتتمثل تلك المعايير المستخدمة نظرة خارجية تتركز على التحدي والتطوير المستمر في السوق التنافسي وهو ما يسمى بالمقارنة المرجعية، وتقوم على أساس إيجاد مستويات أداء أفضل داخل الشركة، هذا بالنسبة للمقارنة الداخلية، أو مستويات مقارنة خارجية مع شركات منافسة أو عاملة ضمن نفس القطاع والتي عنها يتحقق الإنفتاح إلى تجارب ونجاحات الآخرين.

تتكامل التكاليف مع المقارنة المرجعية من اشتراكهما بهدف التحسين المستمر التدريجي غير المتسارع بهدف تحسين الإنتاجية والجودة وتخفيض التكاليف وتلبية حاجات الزبائن ورغبتهم بالحصول على منتج ذو قيمة تفوق السعر الذي يرغب بدفعه الزبون، إلى جانب إمكانية استخدام لتقنية المقارنة المرجعية في مرحلة تصميم المنتج وتطويره.

لما كان التكامل بين تقنيات إدارة التكلفة واضحاً فإن أثر ذلك التكامل على الشركات أوضح متمثلاً بالأهداف المشتركة بين تلك التقنيات أو المكملة لبعضها أو الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تتحقق من خلال أهداف تلك التقنيات والمتقنة مع أهداف إدارة التكلفة، من مراحل تنفيذ المقارنة المرجعية ومزاياها يتضح أنها تستخدم في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، كما أن استخدامها يتناسب في أغلب الأحيان مع جميع تقنيات إدارة التكلفة خاصة عندما يتطلب جزء من عمل هذه التقنيات تحديد أداء الشركات أو الأنشطة المماثلة داخل الشركة وأخذة كنموذج للتحسين في مختلف عوامل النجاح الأساسية.

تبرز أهمية المقارنة المرجعية في تطبيق تقنيات إدارة التكلفة ومن بينها تقنية الكلفة المستهدفة، إذ يتوجب على الشركة القيام بالمقارنة المرجعية لكل العوامل اللازمة لتحقيق هذه التقنية وفي مقدمتها تحديد سعر البيع المستهدف وما يرتبط به من حجم المبيعات وهامش الربح المستهدف فضلاً عن عمل المقارنة المرجعية حول الكيفية التي يتم فيها تطوير العلاقات اللازمة مع المجهزين والتي تكون حاسمة في نجاح تحديد الكلفة المستهدفة إلى جانب عمل مقارنة مرجعية لمواصفات المنتجات المنافسة وكيفية استخدام الشركات المنافس لهندسة القيمة والتحليل المفكك لبلوغ الكلفة المستهدفة، كما وأن الوقت وأي خطأ أو عطب يعتبر تكلفة ينبغي تجنبها.

الخاتمة:

تعد المقارنة المرجعية أداة جيدة لتحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص وكذلك وسيلة للتأكد من الأهداف المراد تحقيقها تتناسب مع احتياجات السوق إذ يتم وضع أهداف عامة يتم انشاءها على أساس مستوى الأداء الأفضل المتحقق من أفضل المنافسين (قائد السوق) ومن ثم خلق طرائق جيدة يمكن استخدامها لاجراء التحسينات. واستكمالاً للجوانب التحليلية للبحث نعرض في أدناه أهم النتائج على النحو الآتي:

1- تبين أن أهم جزء في منهج المقارنة المرجعية هو عملية الاستفادة من المعارف والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المنظمات المرجعية، و وضعها موضع التطبيق بهدف تقليص الفارق بين المنظمة والمنظمات المرجعية التي في الصدارة، بحيث أن الفشل في ذلك يؤدي الى هدر الوقت والأموال التي تحملتها المنظمة في الحصول على تلك المعلومات.

- 2- إن استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقييم أداء المنشآت يعمل على تشخيص نقاط الخلل والقوة الموجودة في أداء تلك المنشآت وعند معالجة الخلل وتعزيز نقاط القوة من خلال تحسين جودة الخدمة وخفض تكلفتها سيؤدي إلى زيادة ربحية الوحدة الاقتصادية وتعزيز موقعها التنافسي.
 - 3- أن نجاح عملية المقارنة المرجعية يعتمد على الالتزام التام بها يؤديه شركاء المقارنة المرجعية، فالمقارنة المرجعية الفاعلة تتطلب بناء جو من الثقة بين شركاء المقارنة من خلال التعاون والتعلم فيما بينهم وهذا يتطلب ما يلي:
 - لا ينبغي سؤال الشريك عن بيانات لا ترغب المنظمة الساعية للتحسين أن تعطيها له.
 - ينبغي عدم عرض البيانات خارج شركاء المقارنة إلا بأذن وترخيص من الشريك المقارن وبالإستعانة بطرف ثالث محايد وذلك من أجل الحفاظ على الثقة والأمانة بين الشركاء.
 - أضف إلى ذلك فإنه لا بد من العمل من خلال اتفاق متبادل على جدولة الاجتماعات وترتيبها وإجراء زيارات مباشرة ومقابلات مع الشركة الشريكة والتحدث بلغة مفهومة دون إستخدام مصطلحات أو تعابير غير مفهومة، مع ضرورة تنظيم زيارات متبادلة ضمن مواعيد محددة مسبقاً.
 - تقديم الشكر إلى شريك المقارنة المرجعية على المشاركة والوقت الذي أنفقه معك في هذه العملية.
 - 4- إن الالتزام الكلي بالنزاهة والتعامل ينطلق من فهم حقيقي لمعاني وأبعاد وحيثيات أسلوب المقارنة المرجعية بمعنى آخر تجنب الفهم الخاطئ عن المقارنة المرجعية، فهي ليست "الخداع" ولا "عدم الشرعية"، ولا "اللاأخلاقية" فهذه المفاهيم قد تعطي تصوراً بأن المقارنة المرجعية هي الانفعال غير المشروع من منافس غافل وذلك باستسار وتقليد منتجاته أو خدماته من دون علم منه أن هذا ليس مقارنة مرجعية، فالمقارنة المرجعية تشتمل على شركتان تتفان مسبقاً على الاشتراك بالمعلومات بخصوص العمليات أو المعالجات التي تتم فيها، وكلتا الشركتان تتوقعان مسبقاً حصولهما على منافع من هذا التبادل بالمعلومات، وأي منهما لها الحق في الاحتفاظ بالمعلومات التي تعتبرها خاصة.
 - 5- الاستقامة ونزاهة القصد والتقيّد بأخلاقيات المقارنة المرجعية هي شروط ضرورية تحتم على فريق العمل الالتزام بها عند إجراء العملية.
 - 6- توافر رغبة في تقبل الحقائق غير الجيدة عن أداء الشركة عند تشخيص مقدار الفجوة التي تتخلف بها قياساً بالشركة النموذجية التي تقارن شركتك بها.
- التوصيات:** على ضوء ما جاء في البحث وفي ظل الاستنتاجات، نسجل النتائج الآتية:
- 1- ينبغي أن تحظى تقنية المقارنة المرجعية بالقبول والتبني من قبل الإدارة العليا للمنظمة، لأنه أحد أساليب التحسين والتطوير المستمر وتقييم الأداء بصورة متجاوبة مع البيئة المحيطة.
 - 2- يفضل اتباع المقارنة المرجعية بالخطوات المذكورة في متن هذا البحث من أجل تحسين مختلف العمليات الإنتاجية والرقابية بما يمكن من مواجهة المنافسة.
 - 3- استخدام المقارنة المرجعية في تقييم أداء المنشآت لما لها من دور في تحسين جودة الخدمة وخفض التكاليف كلما أمكن إجرائها، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في المؤسسات والاقتداء بما هو أفضل.
 - 4- ضرورة تدريب الكوادر الإدارية في الوحدات الاقتصادية على تطبيق تقنية المقارنة المرجعية وإلمامهم بفوائدها.

- 5- العمل الجاد على إشاعة تطبيق تقنية المقارنة المرجعية أسوة بالمراكز المتخصصة العالمية يتولى تقديم المساعدة الفنية والمشورة والمعلومات الضرورية للمنظمات الجزائرية من أجل تطبيق تقنية المقارنة المرجعية بنجاح، فالتطور واختصار الفجوة الأدائية تحتم تجنب البدء من الصفر بل البدء مما انتهى إليه العالم المتقدم اليوم.
- 6- أهمية التزود بالمعرفة الداخلية عبر مقارنة مرجعية داخلية تستهدف تحليل الممارسات المستخدمة. ثم إجراء مقارنة مرجعية خارجية تنافسية لمعرفة المنافس تمهيداً للحكم على أداء المنظمة، يعقبها السعي لمعرفة ذوي المرتبة الأفضل قياساً بالشركة المحلية سواء في صناعاتها أو خارجها وفي مناطق وظيفية محددة. وذلك عبر عملية مستمرة للتعلم من الآخرين.

قائمة المراجع والمصادر:

- 1- الشبراوي، عادل، " الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 والمقارنة المرجعية"، الشركة العربية للإعلام العلمي القاهرة ، 1995.
- 2- ايتار عبد الهادي، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية- العراق، العدد51، 2005.
- 3- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 4- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5-David Francis, (2010) , "The Benchmarking Process And Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry", University Of Bradford, UK.
- 6-Hardsky (1995), Total Quality Management Handbook,Mc Graw Hill ,New Yourk.
- 7- G.Garibaldi, stratégie concurrentielle : choisir et gagner, édition d'organisation, France,1994
- 8- Humbert Lesca, la veille stratégique : la méthode L.E Scanning, éd EMS, 2003.
- 9- Jean Brilman,«les meilleures pratiques de management », cinquième édition,éditions d'organisation,France,2004.
- 9- Ronald E.M., (2002) "Benchmarking business-to-business electronic commerce", enchmarking: An International Journal, Vol. 9 Iss: 5, pp.471 – 484.
- 10- Shafer, S.M. & Meredith, J.R. (1998). "Operations Management: Aprocess Approach with Spread Sheets". John Wiley & Sons, New York.
- 11Humbert Lesca, la veille stratégique : la méthode L.E Scanning, éd EMS, 2003.
- 12 - [http:// www.quality-horizons-com/ar/docs/ Benchmarking/concept-asp](http://www.quality-horizons-com/ar/docs/Benchmarking/concept-asp) ،1-9-20،1214:35.
- 12- <http://www.quality-horizons-com> .



أثر الاعلان الممول على تخفيض تكلفة المزيج التسويقي
دراسة تطبيقية على متاجر الملابس النسائية -طرابلس- موقع الفيس بوك
د. مسعود بلقاسم ابراهيم الغول.
محاضر بقسم الادارة والتنظيم كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة.
البريد الإلكتروني: msalgoul@yahoo.com

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الاعلان الممول على تخفيض تكلفة المزيج التسويقي، دراسة تطبيقية على متاجر الملابس النسائية -طرابلس- موقع الفيس بوك، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتضمن مجتمع الدراسة المتاجر الالكترونية على الفيس بوك، وشملت عينة الدراسة (48) متجر إلكتروني، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاعلان الممول على الفيس بوك وبين تخفيض التكاليف للمنتجات النسائية لأصحاب المتاجر الالكترونية في ليبيا وذلك نتيجة لانخفاض التكاليف الناتجة عن النقل والتكاليف الأخرى.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل نحو التحول الى المتاجر الالكترونية في المستقبل، لما له دور في تخفيض التكاليف وتحقيق عوائد ربحية جيدة.

1.1 المقدمة:

ساهمت مواقع التواصل الاجتماعي في فرض نفسها في مجال الإعلان الممول وهو ما جعلها محط اهتمام المتاجر والمؤسسات الراغبة في عرض منتجاتها وخدماتها لشرائح اجتماعية مستهدفة وواسعة، وبما أن الإعلان عن طريق منصات التواصل الاجتماعي أصبح أمراً في غاية الأهمية تسعى اليه معظم المتاجر بتصميم إعلاناتهم بأنفسهم ونشرها من خلال مواقع التواصل الاجتماعي وخاصة موقع الفيس بوك ولعل أبرزها وأكثرها انتشاراً، لذي فإن أهم ما يركز عليه المسوق أو التاجر خلال هذه الاعلانات هي التكاليف التسويقية والسعي الى اتباع كل الطرق التي تؤدي الى تخفيضها وهو هدف ترنو اليه كل المنظمات الانتاجية ليس فقط الانتاج بل لتسويق منتجاتها بأقل تكلفة.

1-1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في ان اغلب المتاجر الالكترونية على منصات التواصل الاجتماعي تكون أقرب الى الفرد في تسويق المنتجات وهذا بطبيعته يؤدي الى خفض التكاليف من حيث السعر والوقت ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

- ما أثر الاعلان الممول على موقع الفيس بوك في تخفيض تكاليف المزيج التسويقي؟

ويمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

ما أثر الاعلان الممول على تخفيض تكلفة السعر في موقع الفيس بوك؟

ما أثر الاعلان الممول على تخفيض تكلفة التوزيع في موقع الفيس بوك؟

ما أثر الاعلان الممول على تخفيض تكلفة الترويج في موقع الفيس بوك؟

1-2 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تناولها الباحث كونها تسعى الى ابراز طبيعة وجوهر العلاقة فيما بين متغيري الدراسة الرئيسيين وهما الإعلان الممول وتكاليف المزيج التسويقي والسعي الى تحقيق الترابط والنماذج الفكري والتطبيقي فيما بينهما وبيان أثر كل منهما على الآخر.

1-3. اهداف الدراسة:

تسعي الدراسة الى:

- التعرف على الإعلان الممول في تخفيض التكاليف على منصات التواصل الاجتماعي.
- التعرف على الإعلان الممول ومساهمته في تسعير وتوزيع الملابس النسائية في بلدية طرابلس.
- قياس أثر المتاجر الالكترونية في تخفيض التكاليف على منصات التواصل الاجتماعي.

1-4. فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضية الدراسة في الاتي:

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين الاعلان الممول وتخفيض التكاليف على منتجات الملابس النسائية على موقع الفيس بوك.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

- توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإعلان الممول وتخفيض أسعار الملابس النسائية على موقع الفيس بوك.
- توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإعلان الممول وتخفيض تكاليف التوزيع للملابس النسائية على موقع الفيس بوك.
- توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاعلان الممول وتخفيض تكاليف الترويج للمنتجات النسائية على موقع الفيس بوك.

1-5. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:

اذ تم اختيار عدد من متاجر الملابس النسائية داخل نطاق العاصمة طرابلس من قبل الباحث كونها الأنسب والأقرب لتحقيق هدف الدراسة وفرضياته الرئيسية.

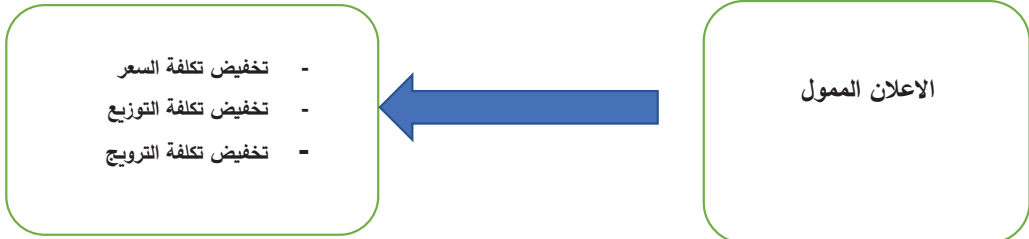
- الحدود الزمانية:

امتدت المدة الزمنية للدراسة بدءا بتحديد موضوعاتها وتوجهاتها وانتهاء بإنجاز اهدافها 15-1-2023 الي 3-8-2023.

1-6. نموذج الدراسة:

المتغيرات المستقلة
الاعلان الممول

المتغير التابع
تخفيض تكاليف المزيج التسويقي



المصدر: من اعداد الباحث

1-7. مصطلحات الدراسة:

- الإعلان الممول: يقصد به الإعلان الذي يتم انشائه على منصات التواصل الاجتماعي بهدف الوصول الى الجمهور المستهدف.

- تخفيض تكاليف المزيج التسويقي: يقصد بها احدى الاستراتيجيات التقليدية التي تهدف الى تخفيض سعر المنتج أو الخدمة.

1-8. الدراسات السابقة:

دراسة (بن حمودة، 2022) بعنوان: التسويق الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي - تصميم وتحليل لإعلان ممول على الفيس

هدفت هذه الدراسة الى تحليل وتقييم أداء الإعلان الممول على منصة فيسبوك وذلك لفائدة مخبر الدراسات الاقتصادية في المناطق الصناعة والدور الجديد للجامعة حيث تم تصميم إعلانات ممولة لفائدة صفحة المخبر وخلصت هذه الدراسة الى ان المنصة توفر أدوات إحصائية ونتائج دقيقة يمر بتقييم الاعلان الممول وقياس مردود الإعلان لتحسين الحملات الترويجية. دراسة (خنفر، 2022)، بعنوان: التسويق الإلكتروني والإعلانات الممولة بواسطة شبكة التواصل الاجتماعي وأثرها على القطاع السياحي في الأردن.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام التسويق الإلكتروني والإعلانات الممولة على شبكة التواصل الاجتماعي، وبالإضافة معرفة مستوى استخدام التسويق الإلكتروني والإعلانات الممولة على شبكة التواصل الاجتماعي في القطاع السياحي الأردني. تم تطبيق هذه الدراسة على وكالات السياحة في العاصمة عمان فقط، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد طورت هذه الدراسة أداة الاستبيان من اجل جمع البيانات من العينة (123) من أصحاب وكالات السفر والتي تم جمعها بشكل عشوائي من خلال إرسال استبيان إلكتروني لأصحاب وكالات السياحة من اجل تحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة من اجل إظهار النتائج وهي أن مستوى استخدام التسويق الإلكتروني والإعلانات الممولة على شبكة التواصل الاجتماعي في القطاع السياحي الأردني في عمان جاء متوسط. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الإلكتروني وللإعلان الممول من خلال شبة التواصل الاجتماعي في القطاع السياحي الأردني، حيث بلغ معامل الأثر نسبته 63.4% وهي نسبة مرتفعة. وقد أوصت الدراسة عدة توصيات أهمها العمل على دراسات مستقبلية لمعرفة أثر التسويق الإلكتروني والممول من خلال وسائل التواصل الاجتماعي على قطاعات أخرى تخص المعالم الثرية في الأردن.

1-9. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى على حد علم الباحث لأنها تناولت الإعلان الممول في البيئة الليبية على الملابس النسائية في تخفيض التكاليف في المتاجر الالكترونية بينما تشابهت مع دراسة (بن حمودة، 2022)، تحليل الإعلان الممول في التسويق الإلكتروني واختلفت معه في المتغير المستقل واختلفت في البيئة المطبقة، اما دراسة (خنفر، 2022) تناولت المتغير المستقل التسويق الإلكتروني والاعلان الممول وهنا اختلفت مع الدراسة الحالية واختلفت في بيئة التطبيق.

المفاهيم النظرية للدراسة:

1-2. الاعلان الممول:

1-1-2. مفهوم الإعلان الممول:

تعتبر الإعلانات الممولة من الوسائل الحديثة العصرية التي يستخدمها جميع المسوقين سواء على صعيد الأفراد أو على صعيد الشركات ومن أمثلتها (الفيس بوك، تويتر، وسناب شات، وغيرها من مواقع التواصل الاجتماعي)، وللإعلان الممول مجموعة من التعاريف يمكن تلخيص أهمها بالآتي:

عرفه (زكي، 2001، ص335) بأنه إتصال غير شخصي وغير مباشر لنقل المعلومات إلى المستهلك أو المستعمل عن طريق وسائل مملوكة للغير مقابل أجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن. وأشار اليه (عطية، 2001، ص87) بأنه الرسالة الدعائية الأكثر إقناعا والموجهة إلى العميل الأكثر احتمالا سواء لمنتج أو لخدمة، وبالتكلفة الأقل.

وبستخلص من هذه التعاريف (خالد، 2022) بأن الاعلان الممول هو الذي يتم إنشائه داخل موقع من مواقع التواصل الاجتماعي بهدف الوصول الي جمهور مستهدف بموضوع ما يسوق له صاحب الحساب أو متجر ما بهدف بيع المنتج له وتحقيق ربح مادي من هذه العملية.

2-1-2. أهمية الإعلان الممول (عبدالحسين، 2015، ص 16، 15):

للإعلان الممول أهمية بالغة في إقناع الجمهور بالإقبال علي شراء السلع والخدمات وحثه علي التمييز بين سلعة معلن عنها وسلع شبيهة، وبالتالي يعتبر الإعلان وسيلة للقضاء علي المنافسة في الإقبال علي سلعة دون غيرها ومع تطور وسائل الاتصال محليا وعالميا ازدادت أهمية الإعلان وخاصة لمواكبة تطورات وسائل و أدوات الإعلان، فحيث أن عرض السلع والخدمات لم يعد مقصورا علي اللوحات المعلقة أمام المارة وفي الصحف والمجلات والراديو والتلفزيون بل تعدتها الي الشبكة العنكبوتية العالمية (الانترنت) التي لم تعد مقتصرة علي أجهزة الكمبيوتر التقليدية بل انتقلت لتصبح عبر الهواتف المحمولة وما تحتويها من تطبيقات كتطبيق الفيس بوك، وبهذا أصبح الوسيلة الأسرع للبيع والتسويق والترويج عن السلع والخدمات. كما ان الإعلان الممول (عابد، 2014، ص 30) ييسر على الافراد الحياة فتصبح أسهل في الحصول على السلع والخدمات بأيسر الطرق وأقل تكلفة.

2-1-3. وظائف الإعلان الممول:

للإعلان الممول عدة اهداف ولعل أهمها (عابد، 2014، ص 39-40):

- تخفيض كلفة الإنتاج عن طريق زيادة المبيعات وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من السلع.
- تعريف المستهلك بأماكن تواجد السلع وبأسعار أقل.
- تخفيف أعباء وجهود رجال البيع في منافذ التوزيع.

2-1-4. مزايا الإعلان الممول (الهالي، 2013، ص 78):

- يمكن مشاهدة الإعلان يوميا خلال 24 ساعة.
- تكلفة الإنتاج والحملات الاعلانية اقل من الوسائل الاعلانية الأخرى.
- تحديث وتغيير الإعلان في أي وقت وبسهولة.
- سهولة البحث وبمرونة وتفاعلية.

2-1-5. الإعلان الممول عبر فيس بوك (الهالي، 2013، ص 90):

ان الإعلان الالكتروني الممول من خلال فيس بوك كوم هو السلاح الذي يمكن استخدامه للحصول علي حصة من سوق الإعلان عبر الانترنت عن طريق توسيع المشاركة في الموقع وحجم المستخدمين له بأسعار مخفضة، لذلك تسعى معظم المنظمات والمؤسسات الخدمية والإنتاجية للإعلان عن منتجاتها عبر هذا الموقع للتقليل من التكلفة وتقليل تكلفة الدعاية والترويج عن السلع والخدمات.

2-2. المزيج التسويقي:

عرف المزيج التسويقي (Heerde&Ailawadivan, Datta, 2017, p1-20) على أنه مجموعة من أنشطة تسويقية تتكامل وترتبط مع بعضها البعض لأداء وظيفة التسويق على أكمل وجه، لذا فإن المزيج التسويقي يعد من أهم العناصر الاستراتيجية التسويقية للمنظمة.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بأن المزيج التسويقي يشمل كلا من المنتج، والسعر والترويج، والتوزيع وكل هذه العناصر تساعد في صنع القرارات التسويقية وتخفيض التكاليف، وفيما يلي نستعرض اهم أبعاد المزيج التسويقي:

2-1-2. السعر:

عرفه (الطائي العلق، 2009 ص 113) بأنه " القيمة النقدية للمنتج أو الخدمة التي يدفعها المستهلك، وبمعنى أوضح فإن السعر يمثل مجموع قيم التبادل التي يحصل عليها المستهلك، ومعنى أوضح فإن السعر يمثل مجموع قيم التبادل التي يحصل عليها المستهلك كحيازته أو امتلاكه أو استعماله للمنتج أو الخدمة. وأشار اليه (سويدان، 2010) على أنه عنصر في اتخاذ القرار التسويقي في الشركات التي تتعامل بطرق وضع قيمة تبادلية بحيث تكون مربحة للشركة ومعقولة للمستهلك.

2-2-2. أهمية التسعير:

- تظهر أهمية التسعير فيما يلي (العسكري، 2000، ص 170):
- للسعر دور حيوي في تأثيره على كل من الإيرادات والأرباح.
- تعد الأسعار في المؤسسة الأكثر تأثيراً بالأنظمة والقوانين التي تصدرها الدولة من أي عنصر من عناصر مزيج التسويق.
- يلعب السعر دوراً كبيراً في إعطاء صورة عن جودة السلعة إذ يعتقد البعض إن انخفاض السعر إنما يكون على حساب الجودة.
- يعد السعر الخاصية الوحيدة للسلعة التي يسهل على أساسها مقارنة هذه السلعة مع غيرها من السلع.

2-3-2. التوزيع:

عرفه (سعيد، مالك، 2015، ص 3) على أنه عبارة عن جمع النشاطات التي تمارسها المؤسسة من أجل إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المطلوبة وبأقل التكاليف لتحقيق درجة فعالية من الرضا والولاء لدى المستهلكين المستهدفين. وبالتالي يمكن القول (البكري، 2008، ص 3) إن التوزيع هو عبارة عن مختلف النشاطات التي تقوم بها الشركات لجعل خدماته سهلة المنال مكانياً، سريعاً، زمانياً ومعلوماتياً.

أهداف التوزيع:

- هناك عدة أهداف للتوزيع يمكن إيجازها بما يلي (الصمدي، يوسف، 2001، ص 185):
- توفير السلع والخدمات حين حدوث الطلب عليها بالسعر والجودة المطلوبة.
- تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية وذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين.
- تقليل التكاليف التسويقية مما يساعد على خفض الأسعار وزيادة المبيعات.
- خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلك وإدامة الصلة المؤسسة وذلك من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات (سلع، خدمات).

- الاحتفاظ بمستوى تخزين جيد وذلك لمجاراة التغيرات في الطلب.

- المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة في كل الظروف.

- الصمود أمام المنافسة.

2-4-2. الترويج:

وعرف (الضمور وعائش، 2005) الترويج بأنه نشاط تسويقي ينطوي على عملية اتصال إقناعي يتم من خلال التعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة أو مكان مخصص أو شخص أو نمط سلوكي معين بهدف التأثير على أذهان جمهور معين استمالة لاستجاباتهم السلوكية، ويعرفه أيضاً (الصعدي ويوسف، 2010) الترويج على أنه "الجهود المبذولة من قبل البائعين، بهدف

إقناع المشتريين الحاليين والمحتملين بقبول معلومات معينة عن السلع أو الخدمات، وحفظها في ذهنهم بشكل يمكنهم من استرجاعها.

أهمية وأهداف الترويج:

يعتبر الترويج من أهم وظائف التسويق، ولا تقتصر وظيفة الترويج على ترويج السلع أو الخدمات فقط، وإنما تمتد إلى ترويج المعتقدات و الأفكار، و ذلك من خلال عناصر المزيج الترويجي وهي الإعلان و البيع الشخصي و تنشيط المبيعات والدعاية و النشر، هذا و تتبع أهمية المزيج الترويجي (العازي، أدريس، 2009، ص195) من خلال: إقناع المستهلك بالمنتج و مزاياه النفعية المحققة، و قناعه ا بشراء الكماليات بعد إشباع الضروريات، و بصفة خاصة في البلدان المتقدمة، وفي حالة الاحتكار أو المنافسة الاحتكارية تظهر أهميته طالما أن المنتجات متشابهة، كما تظهر أهمية الترويج أيضا مع زيادة حدة المنافسة الصناعية بين مختلف المنتجين لنفس السلع و الخدمات أو لسلع و خدمات بديلة.

أما الأهداف التي تسعى لها المتاجر من وراء قيامها بعملية الترويج فهي (البكري، 2006، ص153):

إمداد الجمهور الحالي و المرتقب بكل ما هو جديد و مفيد لهم من معلومات عن منتجاتها ولفت انتباههم لها و التفكير بتجربتها، ومواجهة المنافسة القائمة في السوق والسعي للحصول على حصة سوقية أفضل، إضافة إلى تصحيح الأخطاء الحاصلة في إدراك المستهلكون عن المنتجات المقدمة لهم وما ترتب من مواقف عن تجربتهم السابقة لها و التذكير المستمر بالمنتج، و الترويج أيضا يهدف إلى بناء صورة عن الشركة ومنتجاتها لدى المستهلكون وزيادة ولائهم لمنتجاتها و العلامة التي تحملها و توثيق صيغ العلاقة و والاتصال مع الوسطاء و تحفيز الطلب لديهم.

الجانب التطبيقي للدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة الي تحليل بيانات مجتمع الدراسة واختبار الفرضيات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاعلان الممول في تخفيض تكاليف المزيج التسويقي، ولتحقيق الهدف كان لابد من القيام بالتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي لاختبار الفرضية ومن ثم التوصل الي النتائج والتوصيات، وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث لتحقيق الأهداف التي نسعى للوصول إليها.

3-1. ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، قام الباحث باستخدام معادلة (كروناخ ألفا) (Cronbach Alpha)، وذلك لحساب معاملات الثبات لمتغيرات الأداة (قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)، وبلغ معامل الثبات للأداة الكلية (0.81)، كما هو موضح بالجدول رقم (1) الآتي:

الجدول (1) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	كروناخ ألفا
الاعلان الممول	-	4	87.3%
المزيج التسويقي	تخفيض تكاليف السعر	4	375%
	تخفيض تكاليف التوزيع	4	54.9%
	تخفيض تكاليف الترويج	4	90.2%
	الأداة الكلية	16	81%

3-2. الوصف الإحصائي لنتائج متغيرات الدراسة للعوامل الشخصية:

بعد تحديد وحدة المعاينة النهائية للدراسة والبالغة (48) مفردة، تم توزيع أفرادها حسب الخصائص الشخصية. والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول (2) وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة (N=48)

ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	42	87.5%
		أنثى	6	12.5%
2	العمر	25-18	16	33.3%
		30-25	18	37.5%
		30 سنة فأكثر	14	29.1%
3	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	16	33.3%
		من 5 الى 10 سنوات	12	25%
		من 10 فأكثر	20	41.6%
4	المؤهل العلمي	تحت الجامعي	18	37%
		جامعي	26	38%
		فوق الجامعي	12	25%

يتضح من معطيات الجدول رقم (4) السابق، ما يأتي:

فيما يتعلق بخاصية (النوع الاجتماعي)، فقد بلغ عدد الذكور (21) ونسبة بلغت (87.5%) من مجموع أفراد وحدة المعاينة، في حين بلغ عدد الإناث (3) ونسبة بلغت (12.5%). وهذا يعني إن مجتمع الدراسة يعد مجتمعاً ذكورياً. أما بالنسبة لخاصية (العمر)، فقد حصلت الفئة العمرية (25-30) سنة على أعلى نسبة حيث بلغت (37.3%) من مجموع أفراد وحدة المعاينة، وتلتها الفئة العمرية (18 - 25) سنة، بنسبة بلغت (33.3%)، وجاءت الفئة العمرية (30 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة ونسبة بلغت (29.1%)، أما في سنوات الخبرة فكانت كالاتي 41% لديهم خبرات أكثر من 10 سنوات يليهم 33.3% خبرتهم اقل من 5 سنوات أخيراً من 5 الى 10 سنوات هم الاقل خبره بالمتاجر الالكترونية. اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي يتضح ان اغلب اصحاب المتاجر الالكترونية من احاي الشهادات الجامعية بنسبة 38 % يلهم تخت الجامعي 37 % واخيرا فوق الجامعي بنسبة 25% يلاحظ ان النسب متقاربة وهوما يشير الى ميل الجميع لامتلاك المتاجر الالكترونية في ليبيا بغض انظر عن مؤهلاتهم العلمية.

4-4 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة استخدم الباحثون الانحدار الخطي البسيط (Simple Regressions Mode) ، وهو نموذج يعبر عن العلاقة بين متغير تابع واحد وبين متغير مستقل أو أكثر من متغيرات الدراسة. كما يستخدم لدراسة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهدف التنبؤ بدرجات المتغير التابع من خلال درجات المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى دراسة العلاقات من حيث القوة والاتجاه بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الفرضية الأولى H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاعلان الممول على الفيس بوك وتخفيض اسعار المنتجات النسائية.

كشفت الدراسة على وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) بين متغيرات الدراسة، حيث كان معامل التحديد يساوي (604)، وهي تدل على قدرة النموذج للتنبؤ وذلك لأن النسبة الفائية أقل من ألفا 05. وهذا يوضح أنه كلما كانت النسبة الفائية أقل من ألفا فهذا دليل على قدرة المتغير المستقل بالتنبؤ بالمتغير التابع. أما فيما يتعلق بمساهمة كل تنبؤ في النموذج فقد أشار إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الاعلان الممول وتخفيض اسعار المنتجات النسائية لأصحاب المتاجر الالكترونية موضوع الدراسة حيث أظهرت العلاقة أن (بيتا = 402، ومستوي معنوية = 0.001) مما يدل على إن يوجد اثر الاعلان الممول وتخفيض اسعار المنتجات النسائية.

جدول رقم (3) يوضح ملخص تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الأولى

العلاقة بين	معامل التحديد R ²	معامل التحديد بيتا	ANOVA تحليل التباين			
			اختبار F للنموذج		اختبار t للنموذج	
			معامل F	مستوي معنوية	معامل t	مستوي معنوية
الاعلان الممول وتخفيض اسعار المنتجات النسائية	604.	774،	39.023	0.001	8.342	0.000

يتضح من جدول رقم (3)، والذي يظهر تحليل التباين أن قيمة (ف=39.023)، دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى دلالة أثر بين الاعلان الممول وتخفيض اسعار المنتجات النسائية، حيث تبين أن قيمة t تساوي (8.342)، عند مستوي دالة (0.001). كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد يساوي (604)، مما يعني تفسر 60.4% من تباين المتغير التابع، ومعامل التحديد المعدل يساوي (774)، وبناء على نتائج الفرضية كما هو موضح في الجدول رقم (9) فان، وفقا للنموذج وجود علاقة دالة إحصائيا، وبناءاً عليه يتم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعلان الممول على الفيس بوك وتخفيض تكاليف التوزيع للمنتجات النسائية

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة الفرضية الثانية، وكذلك لمعرفة الأهمية النسبية لأثر الاعلان الممول في تخفيض تكاليف التوزيع، كما هو موضح في جدول رقم (10)، والذي يمثل ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار هذا الفرض إلى أن معامل التحديد R² يساوي (445)، مما يدل على وجود علاقة موجبة قوية، وذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.001) وهي تدل على قدرة النموذج للتنبؤ وذلك لأن النسبة الفائية أقل من ألفا 005. وهذا يوضح أنه كلما كانت النسبة الفائية أقل من ألفا فهذا دليل على قدرة المتغير المستقل بالتنبؤ بالمتغير التابع. أما فيما يتعلق بمساهمة كل تنبؤ في النموذج فقد أشار إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الاعلان الممول وتخفيض تكاليف التوزيع، حيث أظهرت العلاقة أن (بيتا = 670، ومستوي معنوية = 0.005). لذا فانه يتم قبول الفرضية ووجود علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرين التابع والمستقل.

جدول رقم (4) يوضح ملخص تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية:

العلاقة بين	معامل التحديد R ²	معامل التحديد بيتا	ANOVA تحليل التباين			
			اختبار F للنموذج		اختبار t للنموذج	
			معامل F	مستوي معنوية	معامل t	مستوي معنوية

الإعلان الممول وتخفيض تكاليف	0.445	0.760	31.821	0.001	5.641	0.000
التوزيع المنتجات النسائية						

يتضح من جدول رقم (4)، من جانب تحليل التباين أن قيمة (ف= 31.821)، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة (ت= 5.641)، عند مستوي دالة (0.001)، مما يشير إلى دلالة أثر واضح بين الاعلان الممول وتخفيض تكاليف التوزيع. كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R Square تساوي (0.445)، مما يعني تفسير 45 % من تباين للمتغير التابع، ومعامل التحديد المعدل R Square Adjusted يساوي (0.435) وبهذا فإن النموذج ذو دلالة إحصائية، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعلان الممول على الفيس بوك وتخفيض تكاليف الترويج للمنتجات النسائية.

كشفت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) بين متغيرات الدراسة، حيث كان معامل التحديد يساوي (0.308)، وهي تدل على قدرة النموذج للتنبؤ وذلك لأن النسبة الفائية أقل من ألفا 0.05. وهذا يوضح أنه كلما كانت النسبة الفائية أقل من ألفا فهذا دليل على قدرة المتغير المستقل بالتنبؤ بالمتغير التابع. أما فيما يتعلق بمساهمة كل تنبؤ في النموذج فقد أشار إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الاعلان الممول وتخفيض تكاليف الترويج للمنتجات النسائية لأصحاب المتاجر الالكترونية موضوع الدراسة حيث أظهرت العلاقة أن (بيتا = 0.902، ومستوي معنوية = 0.001). مما يدل على إن يوجد أثر الاعلان الممول وتخفيض تكاليف الاعلان للمنتجات النسائية.

جدول رقم (5) يوضح ملخص تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الثالثة

العلاقة بين	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	بيتا	ANOVA تحليل التباين			
				اختبار F للنموذج		اختبار t للنموذج	
				معامل F	مستوي المعنوية	معامل t	مستوي المعنوية
الاعلان الممول وتخفيض تكاليف الترويج	0.308	0.674	0.902	38.011	0.001	9.252	0.000

يتضح من جدول رقم (5)، والذي يظهر تحليل التباين أن قيمة (ف= 38.011)، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى دلالة أثر بين الاعلان الممول وتخفيض اسعار المنتجات النسائية، حيث تبين أن قيمة t تساوي (9.252)، عند مستوي دالة (0.001)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.308)، مما يعني تفسير 30% من تباين المتغير التابع، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.674)، وبناءً على نتائج الفرضية كما هو موضح في الجدول رقم (9) فإن، وفقاً للنموذج وجود علاقة دالة إحصائية، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الثالثة.

النتائج .

1- اثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاعلان الممول على الفيس بوك وتخفيض تكاليف اسعار المنتجات النسائية لأصحاب المتاجر الالكترونية في ليبيا وذلك نتيجة لانخفاض التكاليف الناتجة عن النقل والتكاليف الاخرى.

- 2- وجدت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاعلان الممول على الفيس بوك وتخفيض تكاليف التوزيع للمنتجات النسائية لأصحاب المتاجر الالكترونية في ليبيا وذلك من خلال خدمات التوصيل وتوفير المزيد من التكاليف مثل ايجار مقر للتوزيع والكهرباء وغيرها من التكاليف الاخرى.
- 3- اثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاعلان الممول على الفيس بوك وتخفيض تكاليف الاعلانات للمنتجات النسائية لأصحاب المتاجر الالكترونية في ليبيا وذلك نتيجة لانخفاض تكلفته إذا ما تم مقارنته بوسائل الاعلانات الاخرى.
- 4- وجدت الدراسة أن أغلب أصحاب المتاجر الإلكترونية هم من فئة الذكور وهذا الامر يحتاج الى مزيد من الدراسة ومعرفة الاسباب لابتعاد الاناث عن هذا المجال.
- 5- وجدت الدراسة أن الاعلان الممول على الفيس بوك يصل الى شريحة كبيرة من العملاء الأمر الذي يجعله الوسيلة المفضلة لأصحاب المتاجر الالكترونية.
- 6- وجدت الدراسة ان الفئة العمرية من 25-30 هي الاكثر امتلاك المتاجر الالكترونية أي أن غالبيتهم من فئة الشباب.

التوصيات:

توصى الدارسة بالآتي:

- 1- العمل على التحول نحو المتاجر الالكترونية مستقبلا لما له دور في تخفيض التكاليف وتحقيق عوائد ربحية جيدة.
- 2- التوجه للمتاجر الإلكترونية والتركيز على التسويق الإلكتروني والتجارة الالكترونية لخلق فرص عمل جديدة.
- 3- دعم اصحاب المتاجر الالكترونية من خلال برامج التدريب والتطوير لتحسين العمل في هذا المجال.
- 4- دعم فئات النساء للتوجه للعمل في المتاجر الالكترونية خصوصا لمنتجات النساء لأنهن الاكثر فهما متطلبات الاناث في ها المجال.

المراجع:

- 1- أحمد شاكر العسكري، (2000) التسويق، (دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 2- الصميدعي محمود، ردينه عثمان يوسف، (2001) الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- الهاللي، جاسم رمضان، (2013)، الدعاية والاعلان في العلاقات العامة، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن.
- 4- بoudine، سعيد، وجعدي، مالك، (2015) استراتيجية التوزيع ودورها في تنمية المبيعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، الجزائر.
- 5- بن حمودة، زكريا، (2022)، التسويق الالكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي - تصميم وتحليل لإعلان ممول على الفيس، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريرج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

<https://dspace.univ-bba.dz/handle/123456789/1981?show=full>

17.09.2023,time 11:12.

- 6- بشير عباس العلاق وحמיד عبد النبي الطائي، (2009) مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- ثامر البكري، (2006) التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8- ثامر البكري، ياسر، (2008) استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية، عمان.

- 9- عابد، زهير عبداللطيف، (2014)، مبادئ الإعلان، دار اليازوني العلمية، الأردن.
 - 10- خليل، المساعد زكي، (2001)، التسوق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
 - 11- سويدان، (2010) نظام التسويق المعاصر: بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 و2007، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
 - 12- طاهر، مرسى عطية، (2001) فن الإعلان والترويج، دار النهضة العربية، القاهرة.
 - 13- محمد العزازي، احمد إدريس، (2009) أصول التسويق المعاصر للبيئة العربية، مكتبة الجامعة الحديثة الزقازيق، مصر.
 - 14- محمد عبدالحسين، (2015)، الإعلان التجاري المفاهيم والأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - 15- هاني الضمور، هدي عايش، (2005) أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمس نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، مجلد1، الأردن.
- مراجع باللغة الإنجليزية:

1- Datta, H., Ailawadi, K. L., & van Heerde, H. J, How Well Does Consumer-Based Brand Equity Align with Sales-Based Brand Equity and Marketing-Mix Response?.(JOURNAL OF MARKETING,2017).



دور المدير المالي في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية علي الشركة الليبية للأعلاف والمطاحن. سارة السيفوا امحمد حفيانة طالبة دراسات عليا - تخطيط مالي - جامعة طرابلس/ قاطع ب

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلي توضيح الدور الذي يلعبه المدير المالي في خفض التكاليف من خلال قيامه بوظائفه الإدارية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع صحيفة الاستبانة علي مجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين بالإدارة المالية بشركة الأعلاف والمطاحن والبالغ عددهم (23) مفردة ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد قامت الباحثة باستخدام طريقة المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع ، وبعد فحص كل الاستبانات تبين أن (2) منهم غير كاملة لبيانات واستبعدت من التحليل بحيث أصبح مجمع العينة (21) مفردة ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي كالآتي : قلة مشاركة المتخصصين في وضع الخطط المالية بالشركة وعدم التنسيق ما بين الإدارات والأقسام ، عند وضع الخطط المالية وقلة مشاركة العاملين في اعطاء آرائهم ووضع الخطط مما قد يساهم في زيادة التكاليف بالشركة وتوصي الدراسة الاستعانة بالمتخصصين وزيادة التنسيق ما بين الإدارات والأقسام ومشاركة العاملين عند وضع الخطط المالية ومتابعة تطبيقها وتصحيح الانحراف أول بأول مما يساهم في خفض التكاليف وزيادة الأرباح بالشركة.

الكلمات الدالة: المدير المالي، التكاليف، شركة الاعلاف والمطاحن

الاطار التمهيدي للدراسة

المقدمة

تسعى المنظمات خاصة الصناعية إلى تخفيض التكاليف والتي بدورها تنعكس علي زيادة وتعظيم الأرباح حيث يلعب المدير المالي دورا كبيرا في هذه العملية وذلك من خلال ممارسته للوظائف الإدارية في المنظمة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ساعيا في ذلك تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمات للوصول إليها. ولهذا فإن البحث يركز على دور المدير المالي في الوصول إلى هدف المنظمة وذلك من خلال تخفيض التكاليف مما يساهم في تعزيز ودعم الاقتصاد الوطني.

أولاً: مشكلة الدراسة:-

تهدف المنظمات الي تخفيض تكاليف الإنتاج والمحافظة علي مواردها المالية ،وذلك من خلال قيام المدير المالي بعدة وظائف حيث تلعب الإدارة المالية دور كبير ومهم في ذلك ، ولهذا يقع عليه عبئ كبير من خلال قيامه بالعملية الإدارية . ولهذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الاتي :-

ما دور المدير المالي في خفض التكاليف؟

ثانياً :اهداف الدراسة:-

- 1- التعرف على الوظائف الإدارية للمدير المالي.
- 2 - تزويد المدير المالي بالمعرفة والمهارات اللازمة لإدارة الموارد المالية بالشركة بشكل فعال.
- 3- تحديد أوجه القصور في العملية الإدارية ومحاولة وضع بعض الحلول الملائمة لذلك .

4- تنمية المهارات الادارية للمدراء الماليين من خلال اقتراح بعض الحلول الملائمة التي تساهم في توجيه المدير بالشركة حيث تساهم في تخفيض التكاليف، محل الدراسة .

ثالثا: أهمية الدراسة:-

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :-

1- تساهم هذه الدراسة في تحديد أوجه القصور للوظائف الادارية للمدير المالي بالشركة محل الدراسة.

2- اقتراح بعض الحلول الملائمة التي تساهم في تخفيض التكاليف بالشركة محل الدراسة.

3- تحديد أثر الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير المالي علي خفض التكاليف.

رابعا: فرضيات الدراسة:-

تتمثل فرضية الدراسة من خلال الفرضية الرئيسية الآتية :-

(لا يوجد أثر لدور المدير المالي على تخفيض التكاليف).

ومنها تتفرع الفرضيات الرئيسية الآتية:-

-لا يوجد أثر بين وظيفة التخطيط وبين تخفيض التكاليف.

-لا يوجد أثر بين وظيفة التنظيم وبين تخفيض التكاليف.

-لا يوجد أثر بين وظيفة التوجيه وبين تخفيض التكاليف.

-لا يوجد أثر بين وظيفة الرقابة وبين تخفيض التكاليف.

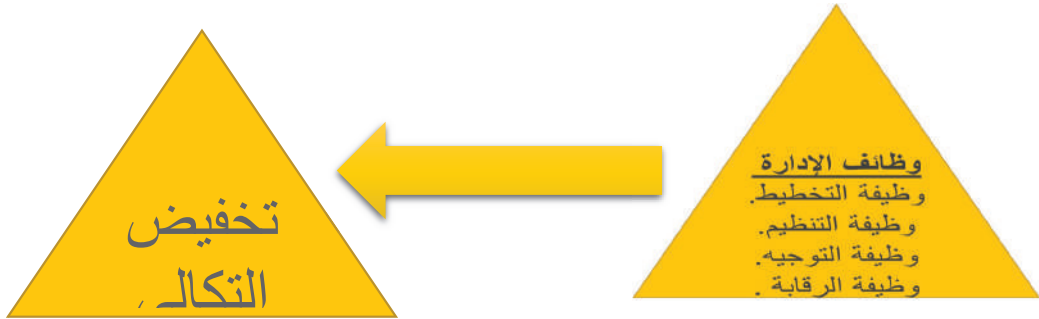
خامسا: نموذج الدراسة :-

تفترض الدراسة النموذج الآتي:-

المتغير

المتغير المستقل

التابع



المصدر : الباحثة.

مصطلحات الدراسة: -

المدير المالي: هو الشخص المكلف بالتخطيط للأعمال المالية والتغييرات العملية، وأهم شريك استراتيجي للمدير التنفيذي). رشيد، 1969، القاهرة).

التخطيط: هو مجموعة من التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العلمية وذلك من خلال اختيار بين البدائل النماذج المتاحة واستغلال البديل الأفضل لتحقيق الأهداف. (الهواري، بيروت، 1965).

التنظيم : عرف سايمون التنظيم بأنه عملية إدارية تعمل على الاهتمام بالعديد من الأنشطة والمهام التي يجب تحقيقها في الوظائف، كما أنه يقوم على تحديد الصلاحيات والسلطات، والتنسيق ما بين الأقسام والأنشطة لتحقيق الأهداف بكفاءة تامة (خليل، 1950، القاهرة ص).

كما عرف شيستر برنارد التنظيم بأنه نظام من عدد من النشاطات التعاونية التي تتم عن وعي وقصد عن طريق شخص واحد أو أكثر، ويتطلب هذا الأمر وجود اتصال بين تلك النشاطات، حيث يساعد التنظيم على إبراز المساهمة الفعلية للفرد في عمله .

التوجيه :هو تحليل الاتجاهات والدوافع التي تحكم سلوك العاملين بما يمكن معه تفسير هذا السلوك وضبطه والتنبؤ به ومن ثم القدرة علي توجيهه باستخدام أسلوب القيادة الامثل عن طريق افضل اساليب الاتصال. (دسوقي ، 1961 ، القاهرة).

الرقابة : تتمثل في متابعة أداء و أنشطة المنظمة للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة و اتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات ذات دلالة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب و القيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات.(ابو زيد ، 1959).

التكاليف : تعرف بانها ثمن ما تتحمله المنشأة او الشركة من المواد واجور العمال والنفقات الاخرى في انتاج السلع والخدمات وذلك باقل تكلفة ممكنة (ابوالعينين ،2011، ص149).

مفهوم المدير المالي

يعتبر المدير المالي المسؤول الرئيسي والمباشر عن إدارة وتنظيم الجوانب المالية والمحاسبية داخل المنظمة من خلال المهام والاعمال المكلف بها وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة المالية والاقتصادية من خلال التخطيط والتنظيم والتفويض والرقابة على الأنشطة الإدارية والمالية.

ويمكن تعريف المدير المالي

يعتبر الشخص المسؤول عن إدارة ورقابة الجوانب المالية في المنظمة حيث يقوم بمجموعة متنوعة من المهام التي تتعلق بالتخطيط المالي والتحليل والتوجيه الاستراتيجي من الناحية المالية. (الشربيني ،الهلالي2018 ص50)

ويمكن تعريفه ايضا

هو الشخص المسؤول عن اعداد وتنفيذ خطط الميزانية والتنبؤات المالية وتقدير التكاليف وتقييم الاستثمارات المحتملة والقيام بإدارة السيولة النقدية للشركة وتحليل البيانات المالية لتقديم تقارير مفصلة للإدارة العليا والمساهمين. (علوان ، محسن 2009 ، ص33).

المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المدير المالي

يحتاج المدير المالي إلى مجموعة متنوعة من المهارات الأساسية ليكون فعالاً وهذه المهارات كالاتي:

- 1- **الرؤية الاستراتيجية:** يجب ان يكون لدى المدير المالي فهم العميق للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والقدرة على ربط الأهداف المالية بتلك الأهداف وتحقيقها.
- 2- **الاتصال الفعال:** يجب أن يكون المدير المالي متمكناً في التواصل مع فريقه ومع الجهات الأخرى في المؤسسة. يجب أن يتمتع بمهارات الاستماع الجيدة والقدرة على توجيه و توجيه الفريق المالي بشكل واضح وفعال.
- 3- **القيادية والتوجيه :** يجب أن يكون المدير المالي قائداً قوياً وقادراً على توجيه الفريق وإلهامه، يجب أن يكون قادراً على تحفيز الفريق و تعزيز التعاون وبناء بيئة عمل إيجابية .
- 4- **التحليل واتخاذ القرارات :** يجب أن يكون المدير المالي متمكناً في تحليل البيانات المالية والاقتصادية وفهماها. يجب أن يكون قادراً استخلاص النتائج الرئيسية واتخاذ قرارات مالية استراتيجية بناءً على تلك البيانات.
- 5- **القدرة على التخطيط و التنظيم :** يجب أن يكون المدير المالي متمكناً في إدارة الوقت والموارد المالية و أن يكون قادراً على وضع الخطط مالية فعالة وتنظيم الأنشطة المالية بطريقة منظمة لتحقيق الاهداف المحددة .

- 6- **المرونة و التكيف** : يجب أن يكون المدير المالي قادرًا على التكيف مع التغييرات والتحديات المالية المتغيرة . يجب أن يكون قادرًا على اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة للتكيف مع التحويلات الاقتصادية والسوقية.
- 7- **النزاهة والأخلاق** : يجب أن يكون المدير المالي قدوة في ممارسة الأعمال المالية بنزاهة أخلاقية يجب أن يتمتع بقدرة على التعامل مع الضغوط المالية واتخاذ القرارات الصعبة بنزاهة و شفافية . هذه بعض المهارات القيادية الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المدير المالي هناك مهارات أخرى مهمة مثل الإبداع والقدرة على العمل ضمن فريق وتحقيق التميز في أداء العمل ويجب الاستمرار في تطوير وتحسين المهارات القيادية بشكل مستمر لتلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق النجاح المالي .
- الاجراءات التي يقوم بها المدير المالي في تخفيض التكاليف**
يقوم المدير المالي بالعديد من الاعمال لتخفيض التكاليف في إطار إدارة الموارد المالية للشركة.
فيما يلي بعض الإجراءات التي قد يتخذها المدير المالي: - (مقران ، فريد2003، ص3)
 - 1- تحليل التكاليف :يقوم المدير المالي بتحليل التكاليف المختلفة في الشركة لفهم مصادر النفقات وتوجيه الجهود نحو تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة.
 - 2- مراجعة العمليات التشغيلية: يقوم المدير المالي بمراجعة العمليات التشغيلية لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتحقيق توفير في التكاليف. قد يكون ذلك من خلال تبسيط العمليات ، أو تحسين كفاءة استخدام المواد ، أو تقليل الهدر و الفاقد.
 - 3- تقييم الموردين : يقوم المدير المالي بتقييم الموردين للتأكد من أن الشركة تحصل على أفضل قيمة مقابل المال المدفوع. يمكنه المفاوضة مع الموردين للحصول على تخفيضات في الأسعار أو شروط دفع أفضل.
 - 4- مراجعة التكاليف العامة: يراجع المدير المالي التكاليف العامة للشركة مثل تكاليف الإدارة والتسويق والتشغيل. ويعمل على تحديد المجالات التي يمكن تقليل التكاليف فيها وتحسين الكفاءة.
 - 5- إعادة التفكير في بنية التكاليف: يمكن للمدير المالي إعادة التفكير في بنية الشركة من خلال تحديد الأنشطة غير الضرورية أو الزائدة وتقليلها، وتحديد التكاليف الأساسية وتحسين إدارتها.
 - 6- استخدام التكنولوجيا: يمكن للمدير المالي استخدام التكنولوجيا لتحقيق توفير في تكاليف. على سبيل المثال، يمكن استخدام أنظمة المعلومات المحاسبية المتقدمة لتبسيط العمليات وتقليل الاعتماد على الأوراق والمستندات.
 - 7- التفاوض والمفاوضة : يجب على المدير المالي أن يكون قادرًا على المفاوضة مع مختلف الأطراف المعنية، سواء كان ذلك الموردين أو العملاء أو البنوك، للحصول على شروط أفضل و تخفيض.هذه بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها المدير المالي لتخفيض التكاليف في الشركة، يجب أن يتم تنفيذ هذه الإجراءات بعناية لضمان على الجودة المنتجات أو خدمات الشركة و يجب أيضًا أن يتم مراعاة القوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالتكاليف و المالية عند تنفيذ هذه الإجراءات.

وظائف المدير المالي

للمدير المالي عدة وظائف إدارية وهي كالآتي:- (الهادي، محمد ،2021ص24).

التخطيط.

تشمل عملية التخطيط على وضع الأهداف وتحديد كافة الإجراءات والاستراتيجيات التي تستخدم لتحقيق الأهداف المحددة ويتضمن التخطيط تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف للشركة وتحديد الموارد المطلوبة وتحديد الجدول الزمني والمعايير والتخطيط للمستقبل يجعل

المنظمة في موقع أفضل وأكثر مرونة وذلك من أجل المساهمة من رفع كفاءة الشركة ونجاحها.
التنظيم.

يعتبر التنظيم اساس نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات فهو العمود الفقري للمنظمة ان التنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للأعمال وارتباطها ببعضها البعض و الذي بدوره يستطيع ان يوصل المنظمة نحو تحقيق اهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الادارية .
التوجيه .

تكمّن اهمية التوجيه في إنجاح العملية الإدارية من خلال توجيه وتحفيز الموظفين داخل المنظمة ودعمهم من خلال بث روح التعاون والاتصال المباشر بينهم، ويتضمن وظيفة التوجيه تحديد سير العمليات اليومية وتعزيز التواصل بين كافة الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم ورفع من مستوى الأداء من أجل تحقيق نتائج ممتازة .
الرقابة

فالرقابة مهمة لكل مدير اداري حيث تتعلق وظيفة الرقابة بمراقبة و متابعة وتقييم مآثم أداءه من قبل الموظفين ومقارنته بالخطط والمعايير الموضوعية واتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة من قبل المسؤولين وتصحيح الانحرافات في حالة وجودها، ويتضمن الرقابة تحديد كافة البيانات والمعلومات والمالية وتحليلها لتحسين والتطوير من أجل الوصول الي الاهداف المحددة .

اهداف المدير المالي

- للمدير المالي عدة أهداف يسعى لتحقيقها وتتمثل في الآتي:- (الشربيني ، 1998، ص31)
- 1- تحليل وتقييم هيكل التكاليف الحالي للشركة، ويحدد التكاليف الأساسية والتكاليف المتغيرة ويحلل الأنشطة والعمليات لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتحقيق توفير في التكاليف.
 - 2- وضع استراتيجيات وخطط لتحقيق توفير التكاليف وتحديد التكاليف غير الضرورية وتحديد الأولويات في تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة.
 - 3- يلعب المدير المالي دوراً مهماً في إدارة سلسلة التوريد وتحسين كفاءتها للحد من التكاليف. يعمل على تحديد موردي الشركة وعلاقاتها ويبحث عن فرص للتحسين المستمر .
 - 4- استخدام التكنولوجيا المعلوماتية والتكنولوجيا الحديثة لتحقيق توفير التكاليف على سبيل المثال، يمكن استخدام نظم إدارة الموارد المؤسسية لتحسين كفاءة إدارة الموارد وتقليل الهدر والتكاليف الإدارية.
 - 5- مراجعة العقود الحالية للشركة والمصادر المستخدمة والبحث عن فرص للتفاوض على شروط أفضل وتحقيق توفير في التكاليف.
 - 6- تبني المفهوم العام للتحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة وتحفيز الموظفين على تحسين العمليات وتقليل الهدر والتكاليف في جميع جوانب العمل.

أهمية المدير المالي

يساهم المدير المالي من خلال وظيفته الإدارية في خفض التكاليف وذلك من خلال العديد من الأعمال التي يقوم بها خلال دوره الحيوي داخل المنظمة حيث يساهم في وصول المنظمة لأهدافها بأقل التكاليف ولهذا يتمتع المدير المالي بأهمية كبيرة تتمثل في الآتي:-

1 -وضع خطط مالية استراتيجية للمؤسسة بناء على اهدافها ورؤيتها وتحقيقها من خلال تحليل البيانات المالية وتوجيه القرارات المالية الصائبة.

2- يتولى المدير المالي ادارة راس المال والاستثمارات في المؤسسة ويحدد كيفية توزيع الاموال واستخدامها بطريقة تحقق اعلى عائد ممكن للمستثمرين وتعزيز نمو الشركة .

3-يقوم المدير المالي بتحليل البيانات المالية واعداد التقارير المالية للمؤسسة ،يستخدم هذه التحليلات لتقييم اداء الشركة وتحديد القواعد والمعايير المالية المناسبة للمؤسسة .

4- يعتبر المدير المالي مستشارا ماليا للمدير التنفيذي وفرق الادارة العليا يقدم نصائح وتوجيهات مالية استراتيجية لأخذ قرارات مالية مهمة بشأن الاستثمارات والتمويل والشراء والبيع والاندماج والاستحواذ.

5-يساعد المدير المالي في تحليل وادارة المخاطر المالية التي تواجه الشركة، ويعمل على تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المالية وتقليلها وحماية الشركة من التبعات السلبية للمخاطر المحتملة.

6- يلعب المدير المالي دورا هاما في ضمان الامتثال المالي للشركة، حيث يعمل علي الامتثال للقوانين واللوائح المالية المعمول بها ويتحمل المسؤولية عن تقديم التقارير المالية الصحيحة والموثوقة

الجانب العلمي.

يتناول هذا الجانب التحليلي الوصفي لعينة الدراسة بالاعتماد علي التكرار والنسب المئوية وكانت النتائج وفقا للاتي : -

اولا: العوامل الشخصية

1- الجنس.

جدول رقم (1) يبين توزيع خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس .

الجنس	العدد	النسبة
اناث	6	29%
ذكور	15	71%
المجموع	21	100%

من خلال الجدول رقم (1) يتبين ان النسبة الأعلى جنس (الذكور) البالغة نسبته 71% مما يستوجب اشتراك العنصر النسائي بشكل اكبر للمساهمة في أداء الوظائف الإدارية .

2- العمر.

جدول رقم (2) يبين توزيع خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر .

العمر	العدد	النسبة
30-20	4	19%
40-31	9	43%
41 فما فوق	8	38%
المجموع	21	100%

من خلال الجدول رقم (2) يبين ان نسبة العمرية الأكبر في الشركة من الفئة بين (31-40) مما يدل علي ان الشركة توظف فئة الشباب وذلك مما يستوجب توفير فرص العمل للفئات الأخرى .

3- الوظيفة

جدول رقم (3) يبين توزيع خصائص مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.

الصفة	العدد	النسبة
-------	-------	--------

مدير	1	5%
رؤساء الأقسام	3	14%
الموظفين	17	81%
المجموع	21	100%

من خلال الجدول رقم (3) تبين أن حسب الوظيفة الأعلى نسبة هي الموظفون بنسبة 81% وأقل نسبة هي فئة المدير حيث بلغت 5% أما رؤساء الأقسام بنسبة 14%.

4- المؤهل العلمي

جدول رقم (4) بين توزيع خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
الشهادة ثانوية	11	52%
البكالوريوس	8	38%
ماجستير	2	10%
الدكتوراه	0	0%
المجموع	21	100%

من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كانت للشهادة الثانوية بنسبة 52% يليها البكالوريوس كانت 38% أما الماجستير فكانت بنسبة 10% والدكتوراه كانت 0% نظرا لعدم وجود حملة دكتوراه بالإدارة المالية بالشركة .

5- الخبرة.

جدول رقم (5) بين توزيع خصائص مجتمع الدراسة حسب الخبرة .

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 10	4	19%
11-20	9	43%
أكثر من 21	8	38%
المجموع	21	100%

من خلال الجدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة وكانت النتائج كالآتي حيث بلغت أعلى نسبة لفئة السنوات ما بين (11-20) سنة وكانت بنسبة 43% ويلها أكثر من 21 سنة حيث كانت بنسبة 38% أما الأقل فئة من ناحية سنوات الخبرة فكانت أقل من 10 سنوات حيث بلغت 19% .

ثانيا: المحور الخاص بوظائف المدير المالي

جدول رقم (6) يبين آراء المبحوثين حول وظيفة التخطيط.

التخطيط	موافق	النسبة	غير موافق	النسبة	المجموع
يقوم المدير المالي بالتخطيط للموارد المالية بالشركة.	15	71%	6	29%	21
يقوم المدير المالي بمشاركة المتخصصين في وضع الخطة.	2	10%	19	90%	21
تتم دراسة الخطة المالية بشكل مفصل.	18	86%	3	14%	21
توضع خطة مالية شاملة من قبل متخصصين بالشركة.	17	81%	4	19%	21

يبين الجدول رقم (6) آراء المبحوثين حول وظيفة التخطيط حيث كانت الأعلى نسبة وهي تم دراسة الخطة المالية بشكل مفصل بنسبة 86% يليها توضع خطة مالية شاملة من قبل المتخصصين بالشركة بنسبة 81%، يليها يقوم المدير المالي بالتخطيط للموارد المالية بالشركة وكانت بنسبة 71% أما أقل نسبة فكانت 10% . وهي يقوم المدير المالي بمشاركة المتخصصين في وضع الخطة مما يتطلب زيادة الاهتمام بعملية مشاركة متخصصين في وضع الخطط المالية .

جدول رقم (7) يبين آراء المبحوثين حول وظيفة التنظيم.

التنظيم	موافق	النسبة	غير موافق	النسبة	المجموع
يتم تقييم الخطة المالية بطريقة دقيقة	15	71%	6	29%	21
يتم التنسيق بين الأقسام والإدارات عند وضع الخطة	2	10%	19	90%	21
تتم الاستعانة بمتخصصين في المجال المالي عند وضع الخطة	18	86%	3	14%	21
يهتم المدير المالي بتخفيض التكاليف المالية بالشركة	17	81%	4	19%	21

يبين الجدول رقم (7) آراء المبحوثين حول وظيفة التنظيم حيث كانت الأعلى نسبة 86% وهي يهتم المدير المالي بتخفيض التكاليف المالية بالشركة يليها نسبة 71% وهي تتم الاستعانة بمتخصصين في المجال المالي عند الخطة اما المرتبة الثالثة فكانت يتم تقييم الخطة المالية بطريقة دقيقة وكانت بنسبة 67% اما أقل نسبة فكانت آراء المبحوثين حول يتم التنسيق بين الأقسام والإدارات عند وضع الخطة وكانت بنسبة 38% مما يتطلب من المدير المالي زيادة الاهتمام بعملية التنسيق بين الأقسام والإدارات للمشاركة بأرائهم عند وضع الخطة .

جدول رقم (8) يبين آراء المبحوثين حول وظيفة التوجيه.

التوجيه	موافق	النسبة	غير موافق	النسبة	المجموع
يعمل المدير المالي على توجيه العاملين بالمنظمة للعمل حسب الخطة الموضوعة	15	71%	6	29%	21
تتم عملية الاتصال والتشاور حول الية تخفيض التكاليف بالشركة	11	52%	10	48%	21
يعمل المدير المالي علي اتخاذ القرار الملائم الذي يساهم في تخفيض التكاليف.	16	76%	5	24%	21
يقوم المدير المالي بمشاركة العاملين في وضع الخطة المالية والتشجيع علي تطبيقها.	8	38%	13	62%	21

يبين الجدول رقم (8) آراء المبحوثين حول وظيفة التوجيه حيث جاءت الأعلى نسبة 76% وهي يعمل المدير المالي علي اتخاذ القرار الملائم الذي يساهم في خفض التكاليف يليها يعمل المدير المالي علي توجيه العاملين بالشركة للعمل حسب الخطة الموضوعة بنسبة 71% اما المرتبة التي يليها فهي يتم عملية الاتصال والتشاور حول الية تخفيض التكاليف بالشركة وكانت بنسبة 52% اما أقل نسبة فكانت 38% حول آراء المبحوثين يقوم المدير المالي بمشاركة العاملين في وضع الخطة المالية والتشجيع علي تطبيقها مما يستوجب الاهتمام بمشاركة العاملين وأخذ آراءهم حول وضع الخطة المالية والتشجيع علي تطبيقها .

جدول رقم (9) يبين آراء المبحوثين حول وظيفة الرقابة .

الرقابة	موافق	النسبة	غير موافق	النسبة	المجموع
تتم المراقبة بصورة دورية ومستمرة على التكاليف	17	81%	4	19%	21
تتم معالجة الأخطاء المالية اول بأول	12	57%	9	43%	21

21	%14	3	%86	18	تتم مراجعة كافة العروض والمفاضلة فيما بينهم بناء على السعر الأقل
21	%24	5	%76	16	يقوم المدير المالي بتشجيع باقي الإدارات الأخرى علي خفض التكاليف

يبين جدول رقم (9) آراء المبحوثين حول وظيفة الرقابة وكانت أعلى نسبة للمبحوثين 86% وهي تم مراجعة كافة العروض والمفاضلة بينها بناء على السعر الأقل أما المرتبة التي تليها كانت بنسبة 81% حول آراء المبحوثين عن تتم المراقبة بصورة دورية ومستمرة علي التكاليف يلي ذلك بنسبة 76% وكانت حول آراء المبحوثين حول يقوم المدير المالي بتشجيع باقي الإدارات الأخرى علي خفض التكاليف أما في المرتبة الأخيرة فكانت حول آراء المبحوثين تتم معالجة الأخطاء أول بأول وكانت بنسبة 57%.

مما يتطلب من المدير المالي معالجة الأخطاء أول بأول والاهتمام بعملية الرقابة بشكل دقيق وأفضل.

النتائج: -

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج وهي كالآتي: -

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التخطيط المالية التي يؤديها المدير المالي وبين عملية تخفيض التكاليف.
 - 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التنظيم التي يؤديها المدير المالي وبين عملية تخفيض التكاليف.
 - 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التنظيم التي يؤديها المدير المالي وبين عملية تخفيض التكاليف.
 - 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التوجيه التي يؤديها المدير المالي وبين عملية تخفيض التكاليف.
 - 4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة الرقابة التي يؤديها المدير المالي وبين عملية تخفيض التكاليف.
- من خلال ذلك يبيّن للباحث أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير المالي في تخفيض التكاليف.

التوصيات: -

توصلت الباحثة الى مجموعة من التوصيات وهي كالآتي:- لبيان

- 1- التركيز علي وظيفة التخطيط المالي من خلال المساهمة الفعالة في وضع الخطط المالية تشجيع المدراء الماليين علي تنمية مهارتهم التنظيمية والتوجيهية باستمرار.
- 2- لتأكد الدائم علي أهمية التنظيم والتنسيق بين الأقسام والإدارات الأخرى والإدارة المالية في المنظمة
- 3- توصي الباحثة بضرورة القيام بدورات تدريبية مستمرة للمدراء الماليين والموظفين عموماً وذلك لدعم العناصر البشرية وتميئتها .
- 4- العمل على معالجة الأخطاء ووضع الحلول المناسبة للصعوبات والمشاكل المالية التي تواجه الشركة مما يساهم في خفض التكاليف.

المراجع :

- 1- عباس ، ابراهيم ، وآخرون (1985) ، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة ، الطهران .
- 2- درويش إبراهيم : (1988) الوسيط في الإدارة العامة النظرية والممارسة ، ط1، دار النهضة ، بيروت
- 3 شيحا ، إبراهيم : (1994) الإدارة العامة ، ط1، منشورات الدار الجامعية، بيروت .
- 4- بعيرة ، أبوبكر: (1988) مبادئ الإدارة ، ط1، أفريقيا للنشر، بنغازي .
- 5- التويرقي، بشير (1990) مبادئ الادارة وتطبيقاتها الفعالة ، ط1 ، دار عمر المختار للطباعة ، زليتين.
- 6- ديسلر، جاري (1992) الادارة والمبادئ التطبيقات الحديثة ، ط1، دار المريخ للنشر ، الرياض.
- 7- توفيق ، جميل (1986) ادارة الاعمال ، ط1، دار النهضة العربية ،بيروت.



المشروعات الصغرى والمتوسطة ودورها في دعم الصناعة وخفض التكاليف

بلقاسم عبدالسلام عقوف

المقدمة: تحتل قضية المشروعات الصغرى والمتوسطة أهمية كبرى لدى صناع القرار الاقتصادي في الدول النامية ، وفي الدول العربية خاصة ، لما لهذه المشروعات من دور محوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول ونجحت العديد من الدول في الاستفادة من مزايا المشروعات الصغرى والمتوسطة حيث اسهمت في احداث التنمية الاقتصادية . وتتجسد أهمية المشروعات الصغرى والمتوسطة بدرجة أساسية في قدرتها على توليد الوظائف بمعدلات كبيرة وتكلفة رأسمالية قليلة ، وبالتالي المساهمة في معالجة مشكلة البطالة التي تعانيها غالبية الدول العربية . وتتمتع المشروعات الصغرى والمتوسطة بروابط خلفية وأمامية قوية مع المشروعات الكبيرة وتساهم في زيادة الدخل وتنويعه، وتخفيض تكاليف الانتاج وزيادة القيمة المضافة المحلية، كما انها تتمتاز بكفاءة استخدام رأس المال على قلته نظرا للارتباط المباشر لمملكية المشروع بإدارته، وحرص المالك على نجاح مشروعه وإدارته بالطريقة المثلى

وبالرغم من أن المشروعات الصغرى والمتوسطة تحظى باهتمام و رعاية الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فإن منطلق الاهتمام وسببه يختلفان في الدول المتقدمة عنهما في الدول النامية ، فالدول المتقدمة أدركت أهمية المشروعات الصغرى والمتوسطة من جهة أنها تغذي المشروعات الكبرى بالمنتجات الوسيطة ، أما في الدول النامية فكان اهتمامها بالمشروعات الصغرى والمتوسطة منطلقاً من إجراءات الإصلاح الاقتصادي، وتقلص دور الدولة في الاستثمار ، وتزايد الفجوة بين الأغنياء والفقراء ، وضعف قدرة الدولة على إيجاد فرص عمل للأعداد المتزايدة من الوافدين إلى سوق العمل

إن من اهم اسباب نجاح برامج وسياسات دعم تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة هو دراسة تجارب الدول الأخرى وبالتالي وضع إطار عمل مبني على أسس علمية وعملية .

وقد اثبتت التجارب أن هذه المشروعات تتسم بطابع ابتكاري تتميز فيها باستخدام منتجات وعمليات جديدة ومن ثم الرفع من قيمة الاقتصاد وتحقيق أفضل معدلات للإنتاج

وفي هذه الورقة العلمية يقوم الباحث بتقديم بعض المفاهيم الأساسية للمشروعات الصغرى والمتوسطة ودورها في دعم الصناعة وخفض التكاليف وكذلك مناقشة الخصائص التي تتمتع بها هذه المشروعات والتسويق بينها وبين المشروعات الكبرى في توفير المنتجات والخدمات لتقليل تكاليف الانتاج والوقوف على التحديات والمعوقات التي تواجه المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا وطرق علاجها .

مشكلة الدراسة: على الرغم من الاهتمام المتزايد بالمشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا، والتمثل في اصدار القرارات والتشريعات التي تساعد على تنمية وتطوير هذه المشروعات وكذلك انعقاد الندوات والمؤتمرات فإننا نجد هذا القطاع مازال لا يحقق الإسهامات المتوقعة منه كقطاع فعال وعنصر محفز لدفع عجلة التنمية في ليبيا حيث تتعرض هذه المشاريع لبعض المشاكل والصعوبات المتمثلة في ضمور دور الجهات المعنية بتنمية وتطوير هذا القطاع سواء كانت حكومية او غيرها لذا بات من الضروري دراسة هذا الموضوع للتعرف على طبيعة هذه المشاكل وتحديد الآليات التي تساعد على تنمية وتطوير هذا القطاع وتأسيساً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الاجابة على التساؤل التالي:

كيف ساهمت المشروعات الصغرى والمتوسطة في دعم الصناعة وخفض التكاليف

اهداف الدراسة:

ان اهداف الدراسات والابحاث تختلف من دراسة لأخرى ومن بحث لأخر فمنها ما يهدف إلى وصف الحقائق ومنها ما يسعى للحصول على حقائق لتدعيم البناء النظري وتهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- دراسة واقع المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا وبيان خصائصها وتشخيص وتحديد الصعوبات التي تؤثر على تنمية وتطوير هذه المشروعات.
- 2- اقتراح الآليات المناسبة وصيغ العمل الذي يساعد في تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة مسترشدة ببعض التجارب العربية الناجحة والخروج بمقترحات وصيغ موضوعية قابلة للتطبيق.
- 3- التعريف بالمشروعات الصغرى والمتوسطة وأهم الخدمات التي تقدمها واهميتها ومدى حاجة ليبيا لها
- 4- وضع المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تعمل على تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة ودورها في دعم الصناعة وخفض التكاليف.

فرضيات الدراسة:

الفرضية بطبيعتها هي عبارة عن اجابة مؤقتة حول تساؤل الدراسة ويمكن صياغة فروض الدراسة كما يلي:

- 1- يوجد أهمية للمشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا
- 2- توجد خدمات تقدمها المشروعات الصغرى والمتوسطة لدعم الصناعة في ليبيا.
- 3- توجد مشاكل تواجه المشروعات الصغرى والمتوسطة وتحد من عملية نموها وتطورها.
- 4- يوجد دور كبير للمشروعات الصغرى والمتوسطة في خفض التكاليف.

أهمية الدراسة:

1- بالنسبة للمجتمع:

يأمل الباحث أن تعالج هذه الدراسة المشاكل التي تعاني منها المشروعات الصغرى والمتوسطة وأسباب القصور في نمو وتطوير هذه المشروعات وكذلك الدور الذي يمكن أن تلعبه في دعم الصناعة وخفض التكاليف وتنمية وتطوير هذه المشروعات واقتراح الحلول المناسبة لتستفيد منها الجهات ذات العلاقة.

2- بالنسبة للعلم:

يأمل الباحث أن تضيف هذه الدراسة إلى الجهود العلمية في مجال المشروعات الصغرى والمتوسطة بشكل عام ودعم الصناعة وخفض التكاليف بشكل خاص، أملين في التحفيز على زيادة الاهتمام بتنمية هذا القطاع وتطويره كما يأمل الباحث أن تفتح هذه الدراسة أفقاً جديدة في هذا المجال.

3- بالنسبة للباحث:

تسهم هذه الدراسة في صقل مهارات الباحث ومعارفه بأصول البحث العلمي ومنهجيته السليمة.

حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا اما الحدود الزمنية : تتمثل في الفترة من ((2005 الى 2021)).

مببرات اختيار الفترة كأساس للدراسة: لقد شهدت هذه الفترة اهتماماً متزايداً بالمشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا حيث اتسمت هذه الفترة بنمو نشاط المشروعات وزيادة حجمها واهتمام الدول بها سواء أكان من الناحية التنظيمية أم التمويلية أم القانونية أم الإدارية.

ففي مجال التمويل: فقد أصدرت اللجنة الشعبية العامة عدة قرارات تنظم المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا منها قرار رقم (8) لسنة 2004 بشأن إعفاء البضائع الموردة في إطار القروض الممنوحة للتحويل للإنتاج من الضرائب الجمركية وغيرها من الرسوم. والقرار رقم (46) لسنة 2006 بشأن تقرير التسهيلات للراغبين للتحويل للإنتاج وإعفاء الآلات والمعدات والأجهزة اللازمة من جميع الرسوم الجمركية. كما صدر القرار رقم (109) لسنة 2006 الخاص بإنشاء صندوق التشغيل لإقراض المشروعات الصغرى والمتوسطة وتقديم التسهيلات المصرفية لتشغيل هذه المشروعات وتقديم المشورة الفنية والقانونية والإدارية والمالية لمؤسسي هذه المشروعات. وكذلك صدرت عدت قرارات من المجلس الانتقالي وحكومة الوحدة الوطنية وغيرها وتم انشاء البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة.

اما في مجال التنظيم: صدر قرار اللجنة الشعبية العامة لسنة 2006 يقضي بإنشاء حاضنات الاعمال لغرض توفير فرص عمل وتنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة من خلال ما تقدمه هذه الحاضنات من دعم لهذه المشروعات وتنظيمها ودعم المبادرين.

صدور قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (845) لسنة 2007 بشأن انشاء البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة والتابع للمجلس الوطني للتطوير الاقتصادي ومن أهم اهدافه تعزيز برامج التنمية الاقتصادية والبشرية وبناء المهارات والقدرات لدعم الاقتصاد الوطني من خلال رعاية المشروعات الصغرى والمتوسطة. صدور قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (846) لسنة 2007 بشأن اعتماد النظام الأساسي للمراكز الحاضنة للأعمال والابتكار التقني.

اما الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على معرفة دور المشروعات الصغرى والمتوسطة ودورها في دعم الصناعة وخفض التكاليف.

مجتمع وعينة الدراسة:

1 - مجتمع الدراسة للمشروعات الصغرى والمتوسطة ودورها بدعم الصناعة وخفض التكاليف داخل ليبيا:

2- أسلوب جمع البيانات:

البيانات الثانوية تم الحصول عليها من مصادر المعلومات المختلفة من الكتب والرسائل - الدوريات والندوات المؤتمرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة كذلك الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

مصطلحات الدراسة:

- (1) المشروعات الصغرى: هي المشروعات التي لا تزيد عدد العاملين فيها عن (25) عنصر ولا تتجاوز قيمة رأس المال التأسيسي الذي يمنح لها عن (2.5) مليون دينار ليبي
- (2) المشروعات المتوسطة: هي المشروعات التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن (50) عنصر ولا تتجاوز قيمة رأس المال التأسيسي الذي يمنح لها عن (5) مليون دينار ليبي.

3) حاضنات الأعمال: الحاضنة هي منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل في مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع وتنميته وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة معينة متخصصة تقدم جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسبة نجاح المشاريع الصغرى وتقدم الحاضنة الدعم المالي والفني والإداري للمشروعات والذي يمكن إضافته هو أن أسلوب الحاضنات يساعد الكثير من المشروعات الصغرى في التغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها. أو هي مؤسسات تنموية واقتصادية تهدف إلى دعم ورعاية المبدعين لإقامة مشروعات اقتصادية.

الدراسات السابقة:

يقوم الباحث باستعراض بعض الدراسات التي تناولت المشروعات الصغرى والمتوسطة بشكل عام ودعم الصناعة وخفض التكاليف وفق ما أتيح للباحث من هذه الدراسات نظراً لقلة الدراسات التي تناولت الموضوع وفيما يلي تستعرض بعضاً من هذه الدراسات.

دراسة ياسين الجفري - كلية الاقتصاد والتجارة - جامعة الملك عبدالعزيز السعودية - دراسة منشورة مجلة البحوث التجارية - المجلد الخامس - السنة الخامسة - العدد الثاني - 1991 ⁽¹⁾ بعنوان (حاضنات الأعمال ومستقبل الأعمال الصغيرة) حيث استهدفت هذه الدراسة إلى إيضاح الدور الذي تقدمه حاضنات الأعمال في تقديم الخدمات وتنمية المنشآت الصغيرة وكذلك تحديد الجهات التي يمكن أن تقوم بدور الحاضنة والخدمات المختلفة لتنمية منشآت الأعمال الصغيرة. كذلك أهمية الحاضنات في تنمية وتطوير الوضع الحالي للمنشآت الصغيرة في السعودية.

دراسة عبدالسلام أبوقحف - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية (1997) بعنوان (حاضنات الأعمال كآلية لدعم الأعمال والصناعات الصغيرة في مصر) حيث استهدفت الدراسة التعرف على اتجاهات مديري وملوك المنشآت الصغيرة نحو فكرة إنشاء حاضنات الأعمال كآلية جديدة لتفعيل الدور الذي تقوم به في دعم الاقتصاد الوطني، وقد توصلت الدراسة إلى تأييد وحماس من قبل ملاك ومديري المؤسسات الصغيرة بمصر بفكرة إنشاء حاضنات الاعمال ، كما أشارت إلى أهمية وجدوى كل أنواع الخدمات والمساعدات التي تقدمها الحاضنات لهذه المنشآت. **دراسة مفتاح نصر أشقاق - أكاديمية الدراسات العليا - طرابلس - رسالة ماجستير غير منشورة - ربيع 2004** بعنوان (الصعوبات التمويلية التي تواجه المشروعات الصغيرة وآفاق حلولها) حيث أكدت الدراسات على أهمية المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الوطني وإن هذه المشروعات لها دور في توفير فرص العمل وأن مشكلة التمويل هي أكبر مشكلة ، التمويل هي أكبر المشاكل التي تواجه هذه المشروعات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- إنشاء مؤسسة مسؤولة عن المشروعات الصغيرة تتولى عملية الربط بين كافة المؤسسات التي تخدم المشروعات الصغيرة والتنسيق بينهم.

2- وضع استراتيجية متكاملة للنهوض بهذه المشروعات وتقديم المزايا والاعفاءات الجمركية وصياغة قوانين وتشريعات منظمة لها.

دراسة عبد الرزاق الحليم - أكاديمية الدراسات العليا - طرابلس - رسالة ماجستير غير منشورة خريف 2005 - 2006 بعنوان (المشروعات الصغيرة في ليبيا - الواقع - الفرص - التحديات) حيث تناولت هذه الدراسة المشروعات الصغيرة في ليبيا والفرص المتاحة لها واهم الصعوبات التي تواجهها.

1- ان معظم المشروعات الصغيرة قيد الدراسة تؤكد على عدم وجود أي جهة راعية أو حاضنة للمشروعات الصغيرة تتولى المساندة والدعم بكافة أشكاله قبل تأسيس المشروع وعند التشغيل وبعد قيام المشروع بعملياته المختلفة.

2- ان معظم المشروعات الصغيرة لا تستخدم تقنية معلومات لأسباب منها: عدم معرفة اصحاب هذه المشروعات باستخدام التقنية وخوف بعضهم من ذلك.

دراسة - فواد على بركة - أكاديمية الدراسات العليا - طرابلس رسالة ماجستير غير منشور - خريف 2007 بعنوان (معوقات تنمية الصناعات الصغيرة في الدول النامية) استهدفت هذه الدراسة التعرف على المشاكل والمعوقات التي تواجه الصناعات الصغيرة في الدول النامية مع إشارة خاصة للصناعات الصغيرة في ليبيا وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- ان معظم المشروعات الصغيرة في ليبيا لا توجد لها جهة راعية أو حاضنة حيث تتولى مساندتها ودعمها بكافة الاشكال قبل تأسيس المشروعات وعند التشغيل وبعد قيام المشروع بالعملية الإنتاجية.

2- إن مصرف التنمية يقتصر دوره على العملية التمويلية فقط دون مراجعة ومتابعة المشروعات الممولة، مما يؤثر سلبا على نجاح هذه المشروعات التي تحتاج إلى رعاية والاهتمام وخاصة في مراحلها الأولى.

3- يقتصر دور المصرف الريفي على التمويل فقط للمشروعات الصغيرة وبقروض صغيرة جدا في معظمها حتى بالحاجات الأساسية لهذه المشروعات.

دراسة أحمد رمضان نوبه - أكاديمية الدراسات العليا - طرابلس - رسالة ماجستير غير منشورة (2009) بعنوان (أثر غياب حاضنات الاعمال على نمو وتطور المشروعات الصغرى) حيث استهدفت الدراسة التعرف على آراء ملاك المؤسسات الصغيرة نحو إنشاء حاضنات الاعمال في ليبيا وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :-

1- غالبية أصحاب المشروعات الصغيرة قيد الدراسة يوافقون على إنشاء حاضنات الأعمال في ليبيا ودفع رسوم مقابل العضوية في هذه الحاضنات.

2- غالبية أصحاب المشروعات الصغيرة لم يكن لديهم علم ودراية بطبيعة حاضنات الأعمال.

3- غالبية المشروعات الصغيرة قيد الدراسة تعاني من مشاكل عديدة أهمها في التمويل والادارة والتسويق.

4- غالبية أصحاب المشروعات الصغيرة يؤكدون على قلة اهتمام الدولة بدعم مشروعاتهم.

مما سبق نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة في ليبيا تناولت المشروعات الصغرى والمتوسطة من ناحية التمويل بينما ركز البعض الآخر للمشاكل التي تواجه المشروعات الصغرى والمتوسطة وقد تبني الباحث فكرة إجراء دراسة على المشروعات الصغرى والمتوسطة ودورها في دعم الصناعة وخفض التكاليف وفي تنمية المشروعات الصغرى والمتوسطة وتطويرها للتعريف بها وتفعيل دورها في دعم الاقتصاد الوطني نظراً لعدم شمولية الدراسات السابقة لموضوع حاضنات الأعمال.

تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا

بموجب قرار اللجنة الشعبية العامة للقوى العاملة والتدريب والتشغيل رقم (321) لسنة 2004 تم تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا: " بأنها مؤسسات أهلية إنتاجية وخدمية، وأداة للتنمية الاقتصادية

والاجتماعية تستوعب القوى الشابة وتوفّر فيها المواصفات الفنية والإدارية والتقنية الملائمة لتشغيلها بكفاءة⁽¹⁾، "ولا يزيد عدد العاملين بالمشروعات الصغيرة على 25 عاملاً ولا يتجاوز رأسمالها التأسيسي مبلغ 2.5 مليون دينار كحد أقصى، أما المتوسطة لا يزيد عدد العاملين بها عن 50 عاملاً ولا يتجاوز رأسمالها التأسيسي 5 مليون دينار كحد أقصى".⁽²⁾

كما أن قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) بشأن إنشاء صندوق التشغيل رقم (109)، لسنة 2006 فقد عرّف المشروعات الصغيرة في ليبيا بأنها "المشروعات التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 25 عنصراً ولا تتجاوز قيمة الإقراض الرأسمالي التأسيسي الذي منح لها 2.5 مليون دينار ليبي كحد أقصى"، وعرف المشروعات المتوسطة بأنها؛ "المشروعات التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 50 عنصراً ولا تتجاوز قيمة الإقراض لرأس المال التأسيسي الذي يمنح لها 5 مليون دينار ليبي كحد أقصى، وأتاح هذا القرار للقطاعات المتخصصة أن تضع تصنيفات مغايرة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب الجدوى الاقتصادية لهذه المشروعات".⁽³⁾

والملاحظ أن التعريفات السابقة اتخذت اتجاهين في تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فالأول أخذ بعين الاعتبار حجم المشروع، وموجوداته وعدد العاملين فيه ومبيعاته السنوية، والثاني اعتمد على معيار أكثر تعقيداً يستند إلى المستوى الإداري للمشروع وملكيته وأهميته في توفير حاجات المجتمع، والمستوى التكنولوجي المستخدم في عمليات الإنتاج وغيرها.⁽⁴⁾

تجربة ليبيا في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة

لقد وضعت ليبيا من ضمن أهدافها الاقتصادية والاجتماعية توفير مصادر دخل بديلة عن النفط، ولذلك شرعت منذ بداية السبعينيات من القرن الماضي في استثمار عائدات النفط في تنفيذ مشروعات ضخمة في المجالات الصناعية، والزراعية، والبنية التحتية في مختلف مناطق ليبيا، بهدف تأسيس قاعدة زراعية وصناعية وبنية تحتية كبرى وقوى بشرية عاملة لائقة صحياً ومتعلمة، يعتمد عليها الاقتصاد في خلق مصادر دخل بديلة عن النفط.

وانطلاقاً لجهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف المجالات تولت القطاعات العامة للأجهزة التنفيذية المختلفة، وضع الخطط والبرامج واستحداث المؤسسات المالية المتخصصة لمنح القروض في إطار البرنامج الوطني.

عملت قطاعات الدولة التنفيذية علي تركيز اهتمامها وجهودها علي الدعم والمحافظة علي شركات القطاع العام الإنتاجية والخدمية، التي كانت تمثل أساساً للاقتصاد الوطني، الأمر الذي أثر سلباً علي برنامج تنمية القطاع الأهلي (الخاص)، وبهذا مرت تجربة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بليبيا بمرحلتين هما:

¹ (صالح يوسف، " دور اتحاد عام غرف التجارة والصناعات في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، أبراج ذات العماد، طرابلس، ليبيا، عن الفترة من 25-27/6/2005م، ص3.

² (عبد اللطيف عيسى اطلوبة، " الصعوبات التي تواجه مشروعات الإنتاج الحيواني الصغرى"، ندوة حول تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، بنغازي، 2006م، ص5.

³ (سالم محمد بن غريبة، أسامة الجيلان علي، مرجع سبق ذكره، ص2.

⁴ (نور الدين أبو الرب، وآخرون، "الهيكل التمويلي للمشاريع الصغيرة في المنظمة العربية"، مجلة العلوم الادارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، المجلد (31)، العدد(2)، 2004، ص312.

المرحلة الأولى من 1980م - 2000م :

خلال هذه المدة تم منح العديد من القروض في مختلف المجالات والأنشطة الإنتاجية والخدمية وخاصة من مصرف التنمية، حيث بلغت قيمة القروض الممنوحة منه 320,168,633 ديناراً، استناد منها عدد 5230 مواطناً، كما تم خلالها تملك العديد من الوحدات الإنتاجية للعاملين بها مثل (مصانع البذل العربية، مواد البناء، حضائر تربية الدواجن والأبقار، مزارع المشاريع الزراعية، جرافات وقوارب الصيد البحري).

ولكن هذه المشروعات تأثرت أكثر من غيرها بإجراءات الحصار الذي فرض علي ليبيا في تسعينيات القرن الماضي، مما تسبب في ارتفاع تكاليف الآلات والمعدات ومستلزمات الإنتاج وقطع الغيار وصعوبة الحصول عليها أحياناً، وتكريس الأجهزة التنفيذية اهتمامها بشركات القطاع العام لمواجهة آثار الحصار.⁽⁵⁾

المرحلة الثانية 2001م وما بعدها :

منذ بداية 2001م صدرت مجموعة من التشريعات هدفت إلى تصحيح وملء بعض الثغرات والتناقضات في البيئة القانونية القائمة، وتشجيع برامج إعادة الهيكلة، ودفع القطاع الخاص بزيادة مشاركته في الاقتصاد الوطني، وهدفت مجموعة أخرى بشكل أكثر تحديداً إلى اجتذاب رأس المال الأجنبي وتحقيق أهداف المجتمع الاقتصادية في النمو والاستقرار الاقتصادي، ومن أهم هذه القوانين والقرارات: القانون رقم (5) لسنة 1997م بشأن تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية، الذي تم تعديله عام 2006م، والقانون رقم (9) لسنة 2001م بتنظيم تجارة العبور والمناطق الحرة، والقانون رقم (8) لسنة 2001م بتعديل بعض مواد القانون رقم (9) لسنة 1992م بشأن مزاولة الأنشطة الاقتصادية، ثم القانون رقم (21) لسنة 2001م بقرار بعض الأحكام في شأن مزاولة الأنشطة الاقتصادية، والقانون رقم (1) لسنة 2004م بإضافة وتعديل بعض المواد القانون رقم (21) لسنة 2001م بشأن تنظيم مزاولة الأنشطة الاقتصادية، والقانون رقم (3) لسنة 2004م بشأن تعديل بعض الأحكام الخاصة بالملكية العقارية، والقانون رقم (6) لسنة 2004م بشأن تنظيم أعمال الوكالات التجارية، والقانون رقم (11)، ورقم (12) لسنة 2004م بشأن ضريبة الدخل وضريبة الدمغة، ثم مجموعة قرارات منها قرار مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي رقم (7) لسنة 2002م بتعديل وتوحيد سعر صرف الدينار الليبي، وقرار اللجنة الشعبية العامة للاقتصاد والتجارة رقم (70) لسنة 2002م بقرار بعض الأحكام بشأن الاستيراد، وقرار اللجنة الشعبية العامة رقم (70) لسنة 2002م بشأن الملكيات الخاصة، وقرار اللجنة الشعبية العامة رقم (109) لسنة 2006م بإنشاء صندوق التشغيل، وقرار اللجنة الشعبية العامة رقم (134) لسنة 2006م بإنشاء سوق الأوراق المالية.⁽⁶⁾ هذه التشريعات بنصوصها ولوائحها التنفيذية، وزخمها الشديد، مهدت الأرضية القانونية لبدء برامج إعادة هيكلة حقيقية، ووفرت إطاراً للقطاع الخاص لكي يتحرك وينضج ليتمكن من المشاركة الحقيقية في العملية الاقتصادية التنموية بكامل أبعادها.⁽⁷⁾

الجهات الممولة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا

عملياً؛ تخضع عملية النمو الاقتصادي أو إطلاق أي برنامج اقتصادي لدعم المشاريع للعديد من التأثيرات أهمها: النظام المصرفي القائم، والسياسات الحكومية الصارمة في التحكم بمعدلات الفائدة، وضعف المنافسة

⁵ ((المهدي مسعود المغيربي، "تنظيم القوانين والتشريعات وأثرها علي توسيع قاعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2008م، ص ص 102 - 103 .

(6) عبدالله امحمد شامية، "السياسات الاقتصادية لمرحلة إعادة الهيكلة"، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر الوطني الأول للسياسات العامة في ليبيا، مركز البحوث والاستشارات، جامعة قاريونس، بنغازي، 2007، <http://www.libya-alyoum.info>

(7) عبدالله امحمد شامية، "السياسات الاقتصادية لمرحلة إعادة الهيكلة"، مرجع سبق ذكره، <http://www.libya-alyoum.info>

ومحدوديتها في النظام المصرفي التجاري، وهذه من صفات الاقتصاديات في الدول النامية، حيث يسيطر في الغالب المصرف المركزي التابع للدولة على هذا النظام.⁽⁸⁾

" فالمصرف المركزي سلطات في مجال السيطرة أو توجيه أو تحديد حجم الائتمان الذي تقدمه المصارف في الدولة من خلال:

1 - سياسة سعر الخصم أو سعر الاقتراض من المصرف المركزي.

2 - سياسة السوق المفتوحة.

3 - سياسة نسبة الاحتياطي النقدي القانوني.

4 - تحديد أسعار الفائدة للاقتراض من المصارف.

5 - تحديد حدود قصوى لتوظيف أموال وموارد المصرف".⁽⁹⁾

وتم تحديد مصادر التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا وحصرها في : المصارف التجارية والمصرف الريفي والمصرف الزراعي ومصرف التنمية وصندوق التحوّل الى الإنتاج⁽¹⁰⁾ وصندوق التشغيل.

تجارب بعض الدول العربية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة

نجحت العديد من الدول في الاستفادة من مزايا المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث أسهمت في إحداث التنمية الاقتصادية⁽¹¹⁾ والاجتماعية، وفيما يلي تجارب بعض الدول العربية في تمويل تلك المشروعات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها التجربة الأردنية والتجربة السعودية والتجربة المصرية والتجربة المغربية والتجربة التونسية والتجربة الجزائرية وذلك لمدى قرب الأوضاع في هذه الدول من الوضع في ليبيا.

التجربة السعودية

إن الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بدأ منذ الخطة الخماسية الرابعة، وتجلّى هذا الاهتمام في الخطة الخماسية الخامسة والسادسة، وقامت صناديق التمويل الحكومية المتخصصة بتوفير التمويل لبعض المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أما النواحي النظامية والإجرائية فنقتصر على ثلاث جهات رئيسية، هي البلديات، وزارة الصناعة والكهرباء، ووزارة التجارة، حيث تتولى البلديات وزارة الصناعة والكهرباء الترخيص ومتابعة المشروعات الصغيرة التي لا يقل رأسمالها عن مليون ريال (باستثناء قيمة الأرض والمباني)، أما وزارة التجارة فهي تلزم جميع المنشآت بنظام السجل التجاري، وتعفى المنشآت التي لا يزيد رأسمالها عن 100 ألف ريال⁽¹²⁾. "وشجعت السعودية المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يصل عدد العاملين فيها إلى 40 عاملاً، حيث تشكل هذه المشاريع حوالي 72% من إجمالي المشروعات الاقتصادية السعودية عام

(8) فاطمة حسن احمد عاشور، مرجع سبق ذكره، ص4.

(9) عبد الله هدية عبد الله ناجي، مرجع سبق ذكره، ص58.

(10) مجلس التخطيط الوطني، " الإطار العام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا وملاحق تجربة المصرف الزراعي في تمويل المشروعات المستهدفة"، الحلقة الدراسية وورشة العمل حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة، خلال الفترة من 30/28 ناصر 2007م، ص7.

(11) حاتم عبد الكريم زغيل، "أهمية تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في رفع مستوى الإنتاج"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2007م، ص34.

(12) بلقاسم عمر الطبوني، أميمه نجيب الشخي، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الدور والمعوقات"، ندوة حول تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، بنغازي، 7 - 8 / 6 / 2006م، ص11.

1991م، كما بلغت نسبة هذه المشاريع حوالي 62% في قطاع المناجم والبتترول 67% في الصناعات التحويلية".⁽¹³⁾

وفي هذا الإطار تعد التجربة السعودية رائدة من حيث عملها على إدماج الدراسات والأبحاث الأكاديمية، والسعي لدعم وتنمية دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالاقتصاد السعودي عن طريق الدراسات التي تعدها مراكز البحوث والأقسام المتخصصة بالجامعات؛ إذ تعتبر الغرف التجارية الصناعية الكيان المؤسسي لمشروعات القطاع الخاص الذي يهدف إلى خدمة وتعزيز تطويره، ونظراً لأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل الشريحة الكبرى من إجمالي المشروعات المنتسبة إليها، أولت الغرف التجارية الصناعية ومجلسها اهتماماً بالغاً بتنمية دور هذه المشروعات، وتحسين واقعها ومعالجة المشاكل التي تعانيها، خصوصاً مع تقديرها التام لحال هذه المشروعات وحاجتها الماسة والدائمة للمساندة ولدعم.

بعض المبادرات والمقترحات المقدمة خلال الفترة السابقة:

1. مشروع دمج القوى المساندة / لجنة 410 رئاسة الأركان.
وضع دراسة ضمن الخطة الوطنية لدمج القوى المساندة بوزارة الدفاع بالنسبة للمستهدفين (لعدد 850 والقيم المالية والنسبية) مبادرة التمكين
الاقتصادي لخريجي الكليات والمعاهد الزراعية
قدمت مسودة مبادرة بعنوان التمكين الاقتصادي للخريجين من الكليات والمعاهد الزراعية
مشروع خطة مشتركة
لتمويل المشروعات الصغرى والمتوسطة والمتناهية الصغر
الركائز الأساسية للخطة المشتركة للتمويل ومتمثلة في المؤسسات التالية
البرنامج الوطني
للمشروعات الصغرى والمتوسطة
صندوق ضمان
الائتمان
المصارف التجارية
الخطة الوطنية لتمويل
المشروعات الصغرى والمتوسطة
دعم وتمويل
المشروعات الصغرى والمتوسطة
مشاريع متناهية
الصغر لعدد 25000 مشروع
بورصة المشروعات
الصغرى والمتوسطة (سوق الأوراق المالية)
منظومة دعم وامناد
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

SMEs Ecosystem المشروعات الصغرى والمتوسطة

⁽¹³⁾ أمينة زكي، "أهمية تكامل الصناعات الصغيرة مع الصناعات الكبيرة"، آفاق اقتصادية، اتحاد غرف التجارة والصناعة، دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلد (22)، العدد (85)، 2011م، ص46.

- تصميم منظومة دعم المشروعات الصغرى والمتوسطة
- ربط أصحاب المصلحة في منظومة واحدة
- فتح باب الخدمات الإلكترونية للمستفيدين عبر الانترنت
- 6. مشروع توقيع مذكرة تفاهم لتوطين عدد من المشروعات الصغرى والمتوسطة بالمنطقة الجنوبية
- 7. مبادرة تمكين الاقتصادي للشباب لعدد 2500 شاب
- 8. مقترح لتمويل المشروعات الصغرى والمتوسطة مقدم للبنك الدولي
- 9. المبادرة الوطنية لدعم مشروعات المرأة
- 10. مبادرة السياسة الوطنية للمشروعات الصغرى والمتوسطة
- 11. مبادرة وطنية لتمويل المشروعات الصغرى والمتوسطة بقيمة 1 مليار دينار مقدم للمجلس الرئاسي
- 12. التمكين الاقتصادي للشباب لعدد 10000 شاب وتوفير فرصة عمل لعدد 50 ألف فرصة عمل مباشرة
- 13. مشروع عندك فرصة لأطلاق مشروعات صغرى ومتوسطة للشباب الليبي
- 14. اتفاقية تعاون مع وزارة الحكم المحلي حول تأسيس حاضنات أعمال صغرى بالبلديات بتقديم الدعم الفني وتدريب الكادر البشري
- 15. مشروع انشاء مشروعات صغرى ومتوسطة للشباب بالمناطق المجاورة للحقول والموانئ النفطية بالتعاون الفني مع المؤسسة
- 16. تنفيذ برنامج ترابط بالشراكة مع الاكاديمية الوطنية للشباب والمرأة
- 17. مشروع نماء لتمويل المشروعات المتناهية الصغر - مصرف السراي
- 18. تنفيذ مشروع البرنامج التدريبي للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة برعاية البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة
- 19. تنفيذ مشروع دعم الشباب في مجال صيانة الهاتف النقال وتقديم ورش عمل متنقلة لهم
- 20. تنفيذ مشروع (استراتيجية تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا) بالتعاون مع منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD
- 21. المشاركة في تنفيذ مشروع (الاستراتيجية الوطنية لتعزيز الصادرات بليبيا) ممول من المؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة تحت إشراف منظمة الأمم المتحدة للتنمية AFTIAS في إطار برنامج المعونة من أجل التجارة العربية ITFC التجارة الصناعية UNIDO
- 22. المشاركة بتنفيذ مبادرة تعاون مع المنظمة الألمانية للتعاون الدولي بشأن تنفيذ برنامج الاقتصاديات القائمة على الكفاءة عبر CEFE إنشاء المشروعات
- المسابقات و ورش العمل والملقيات التي تم تنفيذها
- أولاً: أهم المسابقات التخصصية
- الجائزة الوطنية الأولى
- لجودة زيت الزيتون في ليبيا للموسم 2022م-2023م
- مسابقة أفضل تطبيق
- هاتف لسنة 2018م

- مسابقة أفضل مشروع
"تكنولوجي" تكنو ليبيا 2022
- مسابقة أفضل فكرة
مشروع (كرونا كوفيد-19) 2020م
- مسابقة أفضل فكرة
مشروع لسنة 2017م
- مسابقة جامعة طرابلس
الأولى لأفضل مشروع 2018م
- مسابقة جامعة طرابلس
الثانية لأفضل مشروع 2018م
- مسابقة "خوذي خطوة"
لسنة 2018م
- مسابقة "خوذ خطوة"
لسنة 2018م

ثانياً: أهم ورش العمل والملتقيات

- إطلاق وتنظيم الملتقي السنوي الأول - لرواد الاعمال 2022م
- تنفيذ ورشة عمل حول تمويل المشروعات الصغرى والمتوسطة بعنوان "التكافل والطموح لدعم الاقتصاد الوطني"
- تنفيذ ورشة عمل حول الوضع الراهن للاقتصادي الليبي وسبل الخروج من الأزمة الحالية تحت شعار "الظروف الاقتصادية الاستثنائية وسبل معالجتها"
- تنظيم ورشة عمل حول دور المصارف التجارية في دعم المشاريع الصغرى والمتوسطة
- تنظيم عدد اثنان ورشة عمل حول مسودة مشروع قانون المشروعات الصغرى والمتوسطة
- تنفيذ البرنامج الوطني بمناشط دورية سنوية بفعاليات الأسبوع العالمي لريادة الاعمال من مخيمات ومحاضرات وتقديم الاستشارات وغيرها.

ثالثاً: أهم المشاركات الدولية

- المشاركة في عدة اجتماعات مع منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD)
- المشاركة في عدة دورات للبنك الإسلامي للتنمية
- المشاركة في اجتماعات مبادرة تعاون مع المنظمة الألمانية للتعاون الدولي
- المشاركة في صالون المؤسسات الريادية بصفاقس 2022 "Enterpris Salon"
- المشاركة في ملتقى بناء الدولي الثالث لريادة الاعمال بتركيا 2021م
- المشاركة في القمة العالمية لريادة الأعمال في تونس 2021م
- المشاركة في معرض سيليكون فالي السنوي Fintech الولايات المتحدة الأمريكية 2015م

العراقيل والصعوبات:

تتمثل العراقيل والصعوبات التي تؤثر بشكل سلبي على عمل البرنامج الوطني في التالي:

- ضعف بيئة عمل المشروعات الصغيرة بما فيها التشريعات المحفزة لبعث المشاريع، وذلك لعدم وجود قانون للمشروعات الصغرى والمتوسطة، وفي هذا الصدد عمل البرنامج الوطني مع منظمات دولية ومحلية على تقديم مسودة قانون
- ضعف الميزانية الممنوحة للبرنامج الوطني حيث عانت دائماً من قصور في الباب الثاني والخاص بالنفقات التشغيلية من خدمات وتجهيزات وأنشطة والتي يعتمد عليها البرنامج في كافة النشاطات التي يقدمها.
- عدم تخصيص ميزانية الباب الثالث الخاص بالمشروعات والتنمية إلا مرة واحدة طوال السنوات الأخيرة، مما أثر سلباً على تقديم المنح الانطلاقية لأفكار المشاريع المحتضنة في حاضنات الأعمال التي تحتاج لمبالغ مالية تأسيسية لتحويل أفكارها إلى مشاريع.
- عدم توفر مقرات ممنوحة من الدولة لمراكز وحاضنات الاعمال التابعة للبرنامج الوطني حيث تم الاقتصار على تأجير هذه المقرات وبالتالي عانت من تغيير مكانها وعدم وملاءمتها للعمل وارتفاع تكاليف الإيجارات.
- لا يوجد تحديث للبيانات والمعلومات الإحصائية فيما يتعلق بالإحصائيات السكانية وإحصائيات الواردات السنوية من المواد والسلع المختلفة يعتمد عليها في إعداد الدراسات التسويقية والتنبؤ بالطلب وتقدير معدلات الاستهلاك وغيرها.
- النقص في الكوادر الوظيفية المتخصصة بالإدارات الفنية
- عدم موجود مناطق صناعية مهيأة لاقامة المشروعات مما سبب عزوف عن التمويل لدى المصارف.
- توقف التسجيل العقاري عرقل إمكانية ضمان التمويل لطالب التمويل تسبب في عدم وجود مناطق صناعية كبديل لضمان استرداد التمويل.

التوصيات والتطلعات:

- اعتماد خطة التمويل منتهي الصغر المقدمة من البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة والتي تشمل تمويل مشاريع الشباب الحرفية والتخصصية الصغرى والتي تتميز بانخفاض مبلغ التمويل وقصر المدى وعموم الفائدة.
- تفعيل المناطق الصناعية في ليبيا كأحد أهم الإجراءات لتوطيد المشروعات.
- تفعيل صندوق ضمان الائتمان باعتماد لوائحه ورفع المخصصات المالية له كذراع مالي مكمل للبرنامج الوطني في عمله الفني الداعم.
- اعتماد الخطة الوطنية للمشروعات الصغرى والمتوسطة المقدمة من البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة، والبدء في تطبيقها بتعاون كافة القطاعات.
- انشاء بورصة المشروعات الصغرى والمتوسطة كأحد أدوات التمويل الغير مصرفية لتساهم في تمويل المشروعات.
- اعتماد المقترحات المقدمة من هيئة سوق المال بإنشاء صندوق راس مال المخاطر بالشراكة مع القطاع المصرفي لتمويل المشاريع الريادية والابتكارية.
- تفعيل التامين الائتماني لضمان تمويل المشروعات الصغرى والمتوسطة، كأداة هامة تساهم في ضمان تمويل المشروعات في ليبيا.
- ادراج وتفعيل التصنيف الائتماني كأحد الطرق ضمان مصداقية باعث المشروع لدى المصارف.

- اعتماد وتعميم قانون للمشروعات الصغرى والمتوسطة واللوائح التنفيذية له.
- العمل على توفير ميزانية خاصة للبرنامج الوطني لتنفيذ المهام المناطة به وللرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها لأصحاب المصلحة بشراء الخدمات الاستشارية الخارجية محليا ودوليا.
- توفير مخصصات مالية لتدريب الكوادر العاملة بالمراكز وحاضنات الأعمال وإمدادهم بأهم وأحدث الدورات التخصصية التي تساعد على انجاز أعمالهم بكفاءة وفق أحدث الممارسات المعمول بها في المجال.
- اعتماد برمجية الكومفار في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.
- تفعيل عمل الصناديق الانطلاقية والتي تحتاج إلى تخصيص رأس مال مبدئي لتمارس مهامها المناطة بها على أكمل وجه.
- تخصيص مبلغ مالي لتأسيس بورصة للمشروعات الصغرى والمتوسطة كأداة إضافية غير تقليدية لتمويل المشروعات.
- تفعيل نظام الحوافز وأهميته لموظفي البرنامج الوطني حتى يمكنهم من القيام بالأعمال الضرورية في كافة الظروف بكل مناطق ليبيا.
- التغطية المالية الكافية لإطلاق حملات ترويجية لنشر ثقافة ريادة الأعمال بالمجتمع الليبي.
- توفير وسائل نقل مناسبة لتنسيق العمل بين المراكز وحاضنات الأعمال لتكامل الخدمات فيما بينها نظرا لانتشارها

ملخص عن أنشطة واعمال البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة.
عن سنوات 2013-2023م

اعداد دراسات الجدوى الاقتصادية

تم اعداد عدد 831 دراسة جدوى اقتصادية خلال الفترة من سنة 2009 الى 2022 م وقد تم تصنيف اجمالي الدراسات الجدوى الاقتصادية التي عدت بالبرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة حسب تصنيف المشروعات وفق القرار رقم 472 لسنة 2009

نوع المشروع	العدد المشاريع	عدد العمالة	حجم الاستثمار	قيمة القرض	المساهمة	نسبة المساهمة
مشاريع متناهية الصغر (قيمة الاستثمار اقل من 100000 دينار ليبي) مشاريع صغيرة	166	851	10,739,855	10,211,229	528626	4.922%
(قيمة الاستثمار من مئة الف دينار الى مليون دينار ليبي) مشاريع متوسطة	492	4078	189,359,277	171342732	18,016,545	9.514%
(قيمة الاستثمار من مليون دينار الى 5 مليون دينار ليبي) الإجمالي	173	3531	426,153,438	386304194	39,849,244	9.351%
	831	8460	626,252,570	567,858,155	58,394,415	9.324%

ادارة التطوير والتخطيط الاستراتيجي

قسم الدراسات والبحوث.

الجغرافي الواسع داخل الأراضي الليبية.

- زيارة البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى و المتوسطة بتاريخ : 2023/10/15 م .

النتائج والتوصيات

النتائج:

- 1- لا يوجد اهتمام من قبل المسؤولين في الدولة بأهمية المشروعات الصغرى والمتوسطة ودورها في دعم الصناعة وخفض التكاليف وهذا يدل على عدم دراية البعض بطبيعة عملها.

2- صعوبة حصول المشروعات الصغرى والمتوسطة على موقع مناسب للمشروع وارتفاع اسعار العقارات سواء شراء أو ايجار .

3- البطئ والتعقيد في إجراءات منح التراخيص.

4- عدم قدرة المشروعات الصغرى والمتوسطة على تقديم ضمانات للمصارف وارتفاع الفوائد على القروض.

5- عدم الثبات في القوانين والقرارات والتغيرات المفاجئة في السياسات الاقتصادية.

6- ان المشروعات الصغرى والمتوسطة لها دور كبير في تنمية ودعم الصناعة وخفض التكاليف من خلال ما تقدمه من خدمات حيث تعتبر آلية من اليات النمو الاقتصادي وخاصة في مجال (الالبان ومشتقاتها / الصناعات الجلدية / الصناعات الغذائية / والاعمال الحرفية).

التوصيات:

1- وضع خطة قومية شاملة وطويلة الاجل لتنمية المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا بما يحقق تكاملها وتحقيق الترابط بينها وبين المشروعات الكبرى.

2- يجب توفير التمويل للمشروعات الصغرى والمتوسطة سواء بضمانها لدى البنوك أو بتقديم اعانات مالية مباشرة أو بالمشاركة في راس مالها أو الاقراض بدون فائدة.

3- انشاء وزارة جديدة (وزارة المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا) تتولى شؤونها وتعالج تحدياتها كما فعلت الجزائر البلد العربي الوحيد الذي أنجز هذه الخطوة.

4- حث المصارف التجارية أن تكون أكثر جرأة في تمويل المشروعات الجديدة المبتكرة والريادية.

5- انشاء قاعدة بيانات للمشروعات الصغرى والمتوسطة وحاضنات الاعمال بحيث تساعد هذه القاعدة المعلوماتية في التخطيط والتنسيق والمتابعة وعلاقتها بالاقتصاد والعمل.

6- احداث ثورة في نظم التعليم والتدريب وليس مجرد اصلاح وتثبيت القوانين والقرارات لخلق استقرار اقتصادي.

7- تهيئة مناخ العمل المناسب للمشروعات الصغرى والمتوسطة وحاضنات الاعمال وتطوير فكرة المجمعات والمدن الصناعية والتي لا توجد في ليبيا.

8- الاستفادة من التجارب الناجحة في المشروعات الصغرى والمتوسطة وحاضنات الاعمال والطرق العلمية والعملية لدعم الصناعة وخفض التكاليف سواء كانت العربية أو العالمية وتجنب السلبيات.



دور اسلوب سلسلة القيمة كأحد الاساليب المحاسبية الادارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف (دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين بمصانع المياه بمنطقة الجبل الغربي)

أ. عبد الواحد على احمد

استاذ مساعد - المعهد العالي للعلوم والتقنية الاصابة

البريد الإلكتروني: elbsheeri@gmail.com

المخلص : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وبيان دور اسلوب سلسلة القيمة كأحد الاساليب المحاسبية الادارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف واعتمد الباحث في تحقيق هدف الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل إجابات المشاركين في الدراسة من فئة العاملين بمصانع المياه في منطقة الجبل الغربي ، وقد خلصت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة إلى أن هناك دور فعال وإيجابي لأسلوب سلسلة القيمة كأحد الاساليب المحاسبية الادارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف . وخلصت الدراسة إلى تقديم عدد من الاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق اسلوب سلسلة القيمة لتخفيض التكاليف بما يسهم في تنمية الحصيلة الإيرادية وتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية : سلسلة القيمة ، تخفيض التكاليف .

1- المقدمة:-

مع زيادة حدة المنافسة الشديدة بين المؤسسات الاقتصادية والتطورات السريعة الهائلة في التكنولوجيا وتغير متطلبات احتياجات الزبائن ورغبة المؤسسات الصناعية الاقتصادية في البقاء في السوق، وبالتالي لم يعد دور اساليب المحاسبة الإدارية قاصر على تقديم المعلومات لاتخاذ القرارات الداخلية والقيام بالوظائف الإدارية فقط بل تعدى ذلك إلى اتخاذ القرارات الإدارية لاستراتيجية، ونتيجة لذلك تواجه المؤسسات المحلية العديد من الضغوطات نتيجة استخدامها أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية التي لم تواكب هذا التطور في بيئة الاعمال الحديثة حيث لم تعد وحدها كافية في تلبية احتياجات المؤسسات بسبب تقديمها أساليب تقليدية ، ومعلومات مستمدة من داخل المنشأة مفترضة ثبات العوامل الخارجية، ومتجاهلة تطورات البيئة الخارجية مما يؤدي إلى مخاوف لدى المؤسسات المحلية من عدم المقدرة على المنافسة والاستمرار، ونتيجة لهذه التطورات لابد من ضرورة تطوير أساليب المحاسبة الإدارية لتوفير المعلومات الملائمة، حيث لابد علي الادارة من التغيير من الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة التكاليف إلى أساليب ادارية استراتيجية حديثة لتواكب التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال، وخاصة الأعمال التي تحقق أهداف المنشأة الاستراتيجية، وكانت الحاجة الماسة إلى اعتماد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحديثة، التي من شأنها مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل صراعات المنافسة، وجودة المنتجات وتخفيض التكاليف، والتسليم في الوقت المناسب، مستخدمة أحد أساليب التقنيات الحديثة المستخدمة في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية المتمثل بأسلوب سلسلة القيمة حيث تركز تقنية سلسلة القيمة على تحليل الوظائف الاساسية للأنشطة التي يتم من خلالها اضافة قيمة للمنتجات من البداية عندما كانت مجرد افكار الي النهاية عندما تستهلك من العميل مروراً بالتصميم والانتاج والتسويق .

وفي ليبيا يمكن اعتبار أن استخدام اساليب المحاسبة الادارية الاستراتيجية الحديثة في مراحلها الأولى، إذا ما قارناها بالدول المتقدمة كأمريكا واليابان وغيرها، ومع ذلك يجب ان تبدأ المؤسسات الصناعية بتطبيق وادخال هذه الاساليب الحديثة، بما يتماشى مع التطورات في الاسواق العالمية.

2- الدراسات السابقة :

فيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت موضوع "دور أسلوب سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف"

1- دراسة (صارة وآخرون، 2018) : بعنوان نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان المفاهيم المرتبطة بسلسلة القيمة وتكاليف الجودة، باعتبار سلسلة القيمة تعمل على تحليل العوامل المسببة للتكلفة، فتكاليف الجودة تمثل جزءاً مهماً من إجمالي تكاليف المنتج، فمعظم المؤسسات لا تحقق أهدافها بمجرد الانتاج فقط، بل من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة، وحتى تتمكن المؤسسة من ادارة هذه التكاليف فعليها استخدام تحليل سلسلة القيمة لتحسين مستوى ادائها .

2- دراسة (علون ، 2022) : بعنوان دور تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية البليدة .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف، ومحاولة إسقاط ذلك خلال إجراء دراسة استطلاعية استبائية لـ 120 موظف (إداريين وتقنيين) بعينة من المؤسسات الصناعية بولاية البليدة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت هذه الورقة البحثية إلى أن الأسلوبين محل الدراسة يساهما في تخفيض التكاليف من ثلاث زوايا وهي توفير التكلفة في مرحلة تخطيط وتصميم المنتج ومن ثم تجنب تكلفة إضافية في مرحلة تنفيذ المنتج وأخيراً تحقيق توفير غير مباشر في التكلفة من خلال استغلال الطاقة التي تم توفيرها عند التخلص من الفاقد، كما يساهما في تعظيم الربحية، وتدعيم المنافسة، وتعظيم قيمة المنتجات من وجهة نظر الزبون.

3- دراسة (سلوى وآخرون، 2019) : بعنوان التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة استخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعد تقنية تحليل سلسلة القيمة من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي إذ يتم من خلالها الكشف عن العناصر الداخلية في بيئة المؤسسة المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية من خلال كشفها عن نقاط القوة والضعف، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأداة المناسبة لدراسة الظاهرة، وقد تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات موزعة على عينة تتكون من 98 عاملاً بالملينة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تقنية تحليل سلسلة القيمة تساهم في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

4- دراسة (صالح وآخرون، 2022) بعنوان واقع استخدام سلسلة القيمة كأداة لتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية ولاية الوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي لسلسلة القيمة كأداة لتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، وكذلك إظهار مدى فعاليته في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التي تستخدمها، في الجانب التطبيقي فقد تم إسقاط المعارف النظرية على الواقع العملي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم التوصل إلى أن هناك درجة عالية من الوعي بأهمية تبني سلسلة القيمة كما يوجد توجه بدرجة عالية نحو تعزيز أداة لإنشاء قيمة لوظائفها ومنتجاتها وتخفيض التكاليف، كما تواجه هذه المؤسسات جملة من التحديات ضمن ممارسات استخدامها لسلسلة القيمة.

3- مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الكثير من التحديات المتمثلة في التطور السريع وتعدد وتشعب أنشطتها وأعمالها، فضلا عن زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الصناعية بالإضافة إلى زيادة الوعي والإدراك لدى الإدارات العليا بأهمية التكاليف وخفضها كذلك زيادة وعي المستهلك وطلبه مستوى جودة معيناً، يدفع المنظمات الصناعية إلى اتباع أساليب إدارية استراتيجية حديثة لخفض التكاليف وتقديم منتجات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، ومن هذه الأساليب الإدارية الاستراتيجية هو أسلوب سلسلة القيمة. وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :

هل هناك دور لأسلوب تحليل سلسلة القيمة كأحد الأساليب المحاسبية الإدارية الاستراتيجية في تخفيض التكاليف ؟
4-فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

هناك دور لأسلوب تحليل سلسلة القيمة كأحد الأساليب المحاسبية الإدارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف.

5- أهداف الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة فإنه يمكن صياغة أهداف الدراسة كما يلي:

1. التعرف علي أسلوب سلسلة القيمة .

2. التعرف علي دور أسلوب سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف .

3. الخروج بمجموعة من النتائج، وتقديم مجموعة من التوصيات، تساهم في تطبيق اساليب المحاسبة الادارية الاستراتيجية الحديثة. في تخفيض التكاليف.

6-أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العناصر التالية:

1. أهمية موضوع تخفيض التكاليف في المؤسسات الصناعية.

2. تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بموضوع بحثي حديث وفتح آفاق لبحوث ودراسات أخرى.

3- تسهم الدراسة في معرفة دور أسلوب سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف.

7-متغيرات الدراسة:-

لتحقيق اهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث علي نموذج خاص به للتعرف اذا كان هناك تأثير في النتائج بين المتغير المستقل والمتابع المتغير المستقل



8-منهجية الدراسة :

لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع الى الكتب والدوريات العلمية والرسائل والاطروحات الجامعية كمصادر ثانوية للبيانات، اما المصادر الاولية فتمثلت في الاجراءات الميدانية التي اعتمدت على استمارة الاستبيان التي صممت لهذا الغرض، واستخدم البرنامج الاحصائي SPSS في تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية متمثلة في معامل الفا كرونباخ لقياس صدق فقرات الاستبيان، التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية لوصف البيانات، المتوسط الحسابي لمعرفة او تحديد مستوى استجابة الافراد المشاركين في الدراسة، الانحراف المعياري لمعرفة مستوى تشتت الاجابات، اختبار T لمعرفة الدلالة الاحصائية للمتوسط الحسابي.

9- الجانب النظري :

مفهوم سلسلة القيمة :

تعد سلسلة القيمة من أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من خلال اعتمادها على معلومات المحاسبة الإدارية، التي تمكن المنشأة من تحقيق استراتيجية تنافسية على المستوى المحلي والعالمي، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على مواجهة المنتجات البديلة للشركات المنافسة المحلية أو العالمية، وتضمن استمرارية بيع منتجات المنشأة في الأسواق المحلية والعالمية، لذا فإن أسلوب سلسلة القيمة يعمل على دعم المنشأة في تحليل احتياجات السوق من خلال خطوات متعاقبة في عملية الإنتاج، ومتابعتها حتى تصل إلى المستهلكين النهائيين بأفضل جودة وأقل تكلفة. لذا فإن على مصمم الاستراتيجية أن يقوم بتحليل المنشأة وتقييمها بدءاً من البيئة الداخلية للمنشأة بهدف التعرف إلى أوجه القوة والضعف في إمكانيات المنشأة وقدراتها وصولاً إلى استغلال الفرص، وحماية المنشأة من تهديدات البيئة التنافسية إضافة إلى التنبؤ بالمخاطر، والتحوط لها من أجل الوصول بالمنشأة إلى بر الأمان على المدى الطويل، لذلك فإن اتباع أسلوب سلسلة القيمة يقوم بالنظر إلى المنشأة كنظام كلي يتكون من مجموعة من النظم لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وللتعامل مع المدخلات يوجد نظام مستقل يطلق عليه نظام المورد في حين يوجد في الجهة المقابلة نظام آخر مستقل للتعامل مع المخرجات، والمستهلكين يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة. (العتيبي، 2009)

تعريف سلسلة القيمة :

قام كثير من المؤلفين والكتاب بتعريف سلسلة القيمة وفيما يلي نستعرض عدداً منها على النحو التالي: □
إن أول من وضع تعريف مصطلح سلسلة القيمة هو (Porter، 2001) حيث عرفها بأنها " إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها الملائمة استراتيجياً بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوك التكاليف، والمصادر الكامنة للتمييز .
ويعرف (Horngern، 2006) سلسلة القيمة بأنها تلك الأنشطة المتتابعة، والمتتالية في منظمات الأعمال التي يمكنها إضافة قيمة للمنتج (سلعة أو خدمة) المقدمة للعملاء، حيث تمثل سلسلة القيمة أداة فعالة للاستخدام الأمثل للموارد المحددة، وتشمل هذه السلسلة الأنشطة من بداية الحصول على المستلزمات من الموردين حتى الاستخدام النهائي للمنتج من جانب العميل والتخلص منه.

ويرى (Dekker، 2003) أن سلسلة القيمة على أنها أداة تسهل تكامل الأنشطة وتتسقها التي تعتمد على بعضها البعض والتي قد تعبر الحدود التنظيمية، بمعنى أن سلسلة القيمة موجهة للأنشطة داخل المنشأة، وموجهة خارجياً أيضاً لا أنشطة تطبيقات الأعمال .

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها تقوم على تحليل المنشأة إلى عدة أنشطة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد، ومعرفة مساهمة كل نشاط في بناء قيمة المنتج للحصول على منتج بأقل التكاليف وذو جودة عالية، ويمكن من الوصول إلى ميزة تنافسية تمكن المنشأة من مواجهة منتجات المنافسين.

أهداف سلسلة القيمة :

تعد الخطوة الأولى في تحقيق أهداف سلسلة القيمة فهم نظم الإنتاج، وهيكليات العمليات الإنتاجية في المنشأة، فمن خلال تحليل سلسلة القيمة يمكن للمنشأة فهم هيكل عملياتها الإنتاجية. ويمكن تلخيص أهداف سلسلة القيمة من الناحية الاستراتيجية كما يأتي: (الغنام، 2002)

- 1- دعم المركز الاستراتيجي لتكاليف المنشأة أي قدرة المنشأة على إنتاج المنتجات والخدمات بتكاليف تقل عن تكلفة المنافسين في السوق، وهذه القدرة لا تتحقق من خلال النظر إلى جميع الأنشطة الأساسية كوحدة واحدة، ولكن تتحقق من خلال التحليل المستقل لكل نشاط من أنشطة القيمة. ومحاولة تخفيض تكلفة كل نشاط، والقدرة على التحكم في التكلفة، والتقليل منها إلى الحد الذي يضمن دعم المركز الاستراتيجي للتكلفة.

2- دعم القدرة الاستراتيجية للتكاليف لتحقيق القيادة التكاليفية أي القدرة على تخفيض التكاليف عند حدود نقل عن متوسط تكلفة الوحدة من هذا المنتج في المنشأة ذات المركز الاستراتيجي للتكاليف، مما يعطي الدقة في قياس تكلفة المنتج، وزيادة فاعلية الرقابة على عناصر التكاليف، وبالتالي توفير منتجات بأقل التكاليف.

مما سبق يمكن القول أن أهم أهداف سلسلة القيمة هو دورها كعنصر أساسي في رسم استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال قيادة التكاليف، وتدعيم المركز الاستراتيجي للتكاليف وصولاً إلى أقل تكلفة ممكنة للمنتج، والمحافظة على مستوى جودة يرضي الزبائن، وفي الوقت المحدد.

العلاقة بين سلسلة القيمة والمحاسبة الإدارية: (باسيلي، 2022)

يقصد بسلسلة القيمة تسلسل وظائف الأعمال وفقاً للمنافع التي تضاف إلى المنتجات أو الخدمات في كل نشاط من أنشطة المنشأة، فضلاً عن بيان دور الموردين والعملاء في سلسلة القيمة الممتدة من طرفي السلسلة .

و يركز مفهوم سلسلة القيمة على محورين رئيسيين هما:

1- تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة

2- تحديد التكاليف التي تضيف قيمة

ويقصد بالأنشطة التي تضيف قيمة، تلك الأنشطة التي يفتتح المستهلكون أنها تضيف منفعة أو قيمة للمنتج، وتستخدم المؤسسات هذا المفهوم للفصل بين الأنشطة التي تضيف قيمة، والأنشطة التي لا تضيف قيمة فتعمل على الإبقاء على المجموعة الأولى، وتتخلص تدريجياً من المجموعة الثانية من الأنشطة، وكل تلك الأنشطة الغير مضافة للقيمة تولد تكاليف غير مضافة للقيمة متمثلة بتكاليف الفشل الداخلي والخارجي والتي تزيد من تكاليف الإنتاج وتقلل من الربحية ومن الحصول علي ميزة تنافسية، لذا على الشركات السعي لاستبعادها، والتركيز على الأنشطة المضافة للقيمة وتعزيزها. وتمثل الأنشطة التي لا تضيف قيمة ويجب التخلص منها في:

أ - الانتظار: يؤدي إلى تعطيل العاملين، وخسارة الشركة لزيائنها.

ب - التخزين: الاحتفاظ بمواد أكثر مما هو مطلوب حالياً.

ج- معالجة العيوب: تتطلب إعادة العمل لتصليح الأخطاء وإعادة الفحص.

أنشطة سلسلة القيمة :

يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، ووفقاً لذلك يمكن تحليل أنشطة المنشأة بشكل تفصيلي وشامل، مما يمكن من معرفة تلك الأنشطة ودراساتها وتحليلها بالشكل الذي يساعد على استبعاد أي نشاط لا يضيف قيمة إلى المنشأة، أو العمل على حد سواء، وبالتالي يمكن التحكم بكافة أنواع التكاليف بدقة، وتحديد تكلفة المنتج أو الخدمة بتكلفة عادلة ترضي العميل، وقد صنف (Porter, 2001) أنشطة سلسلة القيمة إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: الأنشطة الأساسية وهي تلك الأنشطة التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج، أو الخدمة التي تقدمها المنشأة، وتسويقها وتسليمها للمشتري، وكذلك خدمات ما بعد البيع التي تتكون من خمسة أنشطة رئيسية وهي :

أنشطة الإمداد الداخلي ، أنشطة العمليات أو التشغيل ، أنشطة الإمداد الخارجي ، أنشطة التسويق والبيع ،أنشطة خدمات ما بعد البيع.

أولاً: أنشطة الإمداد الداخلي: هي تلك الأنشطة المتعلقة بالإعداد، والتجهيز للإنتاج متمثلة في أنشطة مرتبطة بالاستلام، تخزين المدخلات اللازمة للمنتج وتوصيلها وتشمل: تسليم المواد، والمخازن، والرقابة على المخزون، وجدولة النقل، والمردودات إلى الموردين.

ثانياً: أنشطة العمليات أو التشغيل هي تلك الأنشطة التي تضمن تحويل المدخلات إلى منتجات تامة، وتشمل تشغيل الآلات، والتجميع، والتعبئة، وصيانة الآلات، والاختبار، والتسهيلات المتعلقة بعمليات التركيب.

ثالثاً: أنشطة الإمداد الخارجي: هي أنشطة مرتبطة بالتوزيع المادي للمنتج إلى الزبائن، وتشمل تخزين المنتجات التامة، والعمليات الخاصة بنقل المنتجات وتسليمها، وتنفيذ الطلبات وجدولتها .

رابعاً: أنشطة التسويق والبيع: هي أنشطة مرتبطة بتوفير وسائل تحفز الزبون على اقتناء المنتج، وتزيد من ثقته به، وتشمل الإعلان، والترويج، واختيار منافذ التوزيع، والعلاقات مع الموزعين.

خامساً: أنشطة خدمات ما بعد البيع: هي تلك الأنشطة الخاصة بتقديم الخدمة لتعزيز قيمة المنتج وتدعيمها وتشمل التركيب، والإصلاح، وخدمات خاصة بطريقة استعمال المنتج، وتوفير قطع الغيار الخاصة بالمنتج، وتعديل المنتج.

وبالتالي أن دراسة هذه الأنشطة وتقييمها يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتصميم هذه الأنشطة يساهم في إعداد الاستراتيجيات الفرعية لتتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنشأة، ووضع أسس لتنفيذ هذه الاستراتيجيات والتركيز على الأنشطة التشغيلية في مجال خفض التكاليف. وإذا أمعنا النظر في هذه الأنشطة نجد أن التكاليف تشكل عنصراً أساسياً في عملها واستراتيجيتها حيث أن مستوى التكلفة، ودراسة مسبباتها، ومحركاتها تعد أساساً لصياغة الاستراتيجية.

المجموعة الثانية: الأنشطة الداعمة هي الأنشطة التي تساعد في تحسين كفاءة الأنشطة الأساسية وفعاليتها، ويمكن تقسيم هذه الأنشطة الي: (Johnson,et.al,2005).

1- الشراء: تشير إلى المراحل اللازمة للحصول على المصادر المتنوعة لإدخالها للأنشطة الأساسية، وتتضمن أجزاء عديدة من المنظمة.

2- التطوير التكنولوجي: إن كافة أنشطة القيمة تتضمن استخدام وسائل تكنولوجية وهذه التكنولوجيا قد تتعامل مع المنتج مثل تصميم المنتج، والبحث التطوير، وقد تتعامل مع العمليات التشغيلية مثل تطوير العمليات، وقد ترتبط مع المواد الأولية مثل تطوير المواد الأولية، وهذه المجموعة هي أساس الطاقة الإنتاجية للمنظمة.

3- إدارة الموارد البشرية: وتهتم هذه المجموعة بأنشطة الاستقطاب، وإدارة العاملين في المنظمة وتطويرهم ومكافأتهم .

4- البنية التحتية: تتضمن هذه المجموعة إدارات التخطيط، والرقابة المالية، والنوعية وإدارة المعلومات وغيرها وهي مهمة لأداء الأنشطة الأساسية في المنظمة.

ويرى Porter أن التحليل الموضوعي للنموذج يظهر النقاط الآتية:

1- إن الأنشطة الداعمة هي أنشطة سابقة، وأحياناً مرافقة للأنشطة الأساسية، قسم منها طويل الأمد كالبنية التحتية، والتطوير التكنولوجي، والقسم الآخر قد يكون قصير الأمد أو طويل الأمد كإدارة الموارد البشرية فلها تأثير مشترك.

2- إن نشاط الشراء ليس من الأنشطة الداعمة، وإنما هو أحد أنشطة التسويق الداخلية.

3- إن الأنشطة الأساسية تبدأ بالأنشطة التسويقية الداخلية، وأحياناً ترافق أنشطة تحويل المدخلات، وبمجرد انتهاء نشاط عمليات التحويل تبدأ الأنشطة التسويقية الخارجية ثم البيع والتسويق .

4- إن أنشطة الخدمات لا تبدأ بعد أنشطة البيع، والتسويق، وإنما تكون مرافقة لكافة الأنشطة الأساسية.

دور أسلوب تحليل سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف : إن تحليل أنشطة سلسلة القيمة تساهم في خفض التكلفة من خلال الأبعاد الأساسية التالية:

- التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.
 - فعالية استخدام مسببات التكلفة في الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج.
 - تحليل القيمة والتي تعد خطوة إضافية أخرى لتحليل أنشطة سلسلة القيمة.
- توفر سلسلة القيمة نظرة عن نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحليل سلسلة القيمة ونظام الأعمال به يمكن مؤسسة الأعمال من تحديد نقاط قوتها وضعفها الرئيسية بالمقارنة مع المنافسين إضافة إلى ذلك فإن تلك الأدوات التحليلية ذات فائدة متساوية للمؤسسات التي تحاول أن تصبح من الداخلين الجدد لصناعة غير مألوفة لديها، فتحليل سلسلة القيمة يمكن الداخل المحتمل الجديد تحديد فيما كان يمتلك نقاط القوة الضرورية لتوفير قيمة متميزة للعملاء في الصناعة أم لا، فعندما تتمكن المؤسسة من تحديد هذه الأنشطة يمكنها أن تؤدي بشكل جيد مقارنة بمنافسيها كما يمكنها المساهمة في المصدر المتميز للقيمة، فالأنشطة التي تنجزها المؤسسات فردياً وبشكل خاص هي التي تصنع الأساس لبناء مصادر للمزايا التنافسية صعبة التقليد، فالتكلفة المنخفضة تأتي على إنجاز نشاطات أرخص من المنافسين أو بفاعلية وكفاءة أفضل من المنافسين من خلال تحقيق مزايا كثيرة للعملاء بنفس المواد، يمكن للمؤسسة من تخفيض تكاليف منتجاتها ومن ثم بناء ميزة تنافسية عندما تستخدم نقاط قوتها في نشاط بطريقة تضيف قيمة أكثر تميزاً من الطرق المستخدمة من قبل المنافسين في نفس النشاط وهذا التميز يشكل أساس القدرة أو الكفاءة المتميزة. (علون، 2022)

10- الدراسة الميدانية وتحليل البيانات:

تهدف الدراسة الميدانية إلى معرفة دور أسلوب تحليل سلسلة القيمة كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف. وبالنظر إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها فإن الباحث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي إذ قام بالاطلاع على الدراسات المختلفة في مجال أسلوب سلسلة القيمة ودوره في تخفيض التكاليف، كما استخدم المنهج التحليلي في تحليل الاستبيان الذي جرى تصميمه كجانب من الدراسة الميدانية حيث تم التعرف على دور أسلوب تحليل سلسلة القيمة كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف.

مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين بمصانع المياه بمنطقة الجبل الغربي وقد تم توزيع 45 استبانة على مجتمع الدراسة بالكامل إلا إن الباحث استلم 40 استبانة قابلة للتحليل أي ما نسبته 89% من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمستلمة والخاضعة للتحليل

الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة على العينة	الاستبيانات المستلمة والخاضعة للتحليل
العدد	45	40

النسبة المئوية	%100	%89
----------------	------	-----

كما تم تحديد المتوسط الحسابي المرجح بأوزان حددت اعتماداً على (Five Point Liker) مقياس ليكرت
 ذي الأبعاد الخمس لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند على النحو التالي:

جدول (2) المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت

درجات الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	5	4	3	2	1
الوزن النسبي	100%	80%	60%	40%	20%

- صدق وثبات أداة القياس:

تم اختبار درجة المصداقية Reliability Test من خلال استخدام اختبار كرو نباخ ألفا Alpha Cranach من أجل الحكم على صدق وثبات أداة القياس (استمارة الاستبيان) المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال قياس درجة الاعتمادية على أسئلة الاستبانة حيث بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب معيار كرو نباخ ألفا (69%) وهي نسبة جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة

لغرض تحليل البيانات وصفيًا تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات Frequency والتكرارات النسبية Percent للتعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث عدد المشاركين والمؤهل العلمي والمهني، والخبرة العملية، أما بالنسبة للتكرارات النسبية فتم استخدامها لبيان أهمية النسبة المئوية لكل فئة من الفئات إلى المجموع الكلي.

2- الوسط الحسابي Mean، وتم استخدامه للتعرف على أهمية كل بند من بنود المتغيرات بالنسبة للوسط الفرضي (3) وذلك عن طريق مقارنته مع الوسط الحسابي للإجابات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

3- الانحراف المعياري Standard Deviation، وتم استخدامه من أجل التعرف على مقدار التشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي.

4- اختبار (T) لعينة واحدة One Sample T-Test:

لاختبار صحة فرضية البحث، بحيث يقبل الفرضية البديل إذا كانت قيمة المحسوبة T أكبر من قيمه الجدولية T والتي تساوي (2,024) عند مستوي معنوية 0.05 ودرجة حرية 38، أو عندما يكون مستوي المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي للتطبيق أكبر من 60%، في حالة عكس ما سبق يقبل الفرضية العدم.

خصائص المشاركين في الدراسة:

اشتمل القسم الأول من الاستبيان على مجموعة الأسئلة التي تهدف إلى تجميع بعض المعلومات الشخصية عن المشاركين البالغ عددهم (40). فيما يلي تحليل لإجابات المشاركين في هذا الخصوص.

1. توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (3)

توزيع المشاركين وفقا للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
60%	25	دبلوم عالي
40%	15	بكالوريوس
0 %	0	ماجستير
0 %	0	دكتوراه
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (3) توزيع المشاركين حسب المؤهلات التي يحملونها، أن ما نسبته 40 % من المشاركين يحملون الشهادة الجامعية (البكالوريوس)، بينما يشكل حملة الشهادات العليا نسبة 0%، وأن 60% من المشاركين يحملون دبلوم عالي، وهذه النتيجة تفيد بأن الغالبية العظمى من المشاركين هم من حملة الدبلوم العالي فما فوق. وهذه المؤشرات تدل على توفر التأهيل العلمي المناسب.

2. توزيع المشاركين حسب التخصصات العلمية:

جدول رقم (4)

توزيع المشاركين وفقا للتخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
35%	14	المحاسبة
28%	11	إدارة أعمال
0%	0	اقتصاد
37%	15	أخرى
100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (4) توزيع

المشاركين حسب التخصصات العلمية، حيث أن نسبة حملة المؤهلات المحاسبية تمثل 14% من مجموع المشاركين، كما يلاحظ توفر نسبة جيدة من حملة التخصصات الأخرى بنسبة 37% والنسبة الباقية من المشاركين لديهم تخصص ادارة الاعمال،

3. توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (5)

توزيع المشاركين وفقا لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
15%	6	اقل من 5 سنوات
25%	10	من 5-10 سنوات
50%	20	من 10-15 سنة
10%	4	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (5) توزيع المشاركين حسب سنوات خبرتهم في هذا المجال حيث أن 25% من المشاركين لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات، في حين بلغت نسبة من لديهم سنوات خبرة أكثر من عشر سنوات 50%، ونسبة 10% من المشاركين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، وتدل هذه النسب بأن المشاركين لديهم خبرة جيدة في مجال عملهم مما يمكنهم من حسن أداء مهامهم كما يعزز نتائج الدراسة لأن المشاركين من ذوي الخبرات الجيدة.

3. توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6)

توزيع المشاركين وفقاً للمستوى الوظيفي

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
محاسب اداري	3	8%
محاسب تكاليف	5	12%
مدير مالي	27	68%
اخرى	5	12%
المجموع	40	100%

(6) توزيع المسمى الوظيفي

يوضح الجدول رقم المشاركين حسب

فقد تبين أن (27) مستهدف ما نسبته (68%) كانوا مدراء ماليين و(5) مستهدفين ما نسبته (12%) كانوا محاسبين تكاليف و(3) مستهدفين ما نسبته (8%) كانوا محاسبين إداريين.

تحليل البيانات واختبار فرضية الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل ودراسة إجابات المشاركين في القسم الثاني من قائمة الاستبيان، فرضية العدم: H_0 " هناك دور لأسلوب تحليل سلسلة القيمة كأحد الأساليب المحاسبية الإدارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف."

الفرضية البديلة: H_1

" لا يوجد دور لأسلوب تحليل سلسلة القيمة كأحد الأساليب المحاسبية الإدارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف."

جدول رقم (7) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات دور أسلوب سلسلة القيمة كأحد الأساليب المحاسبية الإدارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف.

ر. م	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	اتجاه العينة
1	يعد مفهوم سلسلة القيمة من الأساليب المحاسبية الإدارية الاستراتيجية الحديثة المعروفة في المؤسسات الصناعية.	2.88	0.37	57.50	محايد
2	يوجد لدى المؤسسة خطة واضحة لتخفيض التكاليف.	4.38	0.24	87.50	موافق بشدة
3	تطبق المؤسسة التقنيات والأدوات المحاسبية التي تعنى بتخفيض التكاليف	3.50	0.26	70.00	موافق

4	يعتبر اسلوب سلسلة القيمة منهجا حديثا في الحصول علي الارباح وبالتالي تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية	4.25	0.19	85.00	موافق
5	يساعد اسلوب سلسلة القيمة في تحديد تكلفة المنتج والسعر المناسب والمرضى الذي يقبله العميل .	4.50	0.26	90.00	موافق بشدة
6	يساعد استخدام التقنيات الحديثة لأنظمة التكاليف في تطبيق اسلوب سلسلة القيمة.	4.13	0.11	82.50	موافق
7	يساعد اسلوب سلسلة القيمة علي تحسين الانشطة التي تخفض التكاليف.	4.18	0.15	83.50	موافق
8	يساعد استخدام اسلوب سلسلة القيمة في ادارة التكلفة الاستراتيجية.	4.70	0.22	94.00	موافق بشدة
9	يساعد اسلوب سلسلة القيمة علي توفير معلومات مالية وغير مالية تساعد في قياس تكلفة الموارد المستخدمة في اداء انشطتها .	4.33	0.22	86.50	موافق بشدة
10	يساعد أسلوب سلسلة القيمة على توفير معلومات دقيقة عن الأنشطة التي تضيف قيمة الي المنتج والأنشطة التي لا تضيف قيمة .	4.30	0.22	86.00	موافق بشدة
11	يساعد أسلوب سلسلة القيمة على تنمية روح الفريق حيث لا يمكن تبنيه إلا من خلال تعاون جميع العاملين .	4.25	0.19	85.00	موافق بشدة
12	تساعد اسلوب سلسلة القيمة في تبسيط الإجراءات وتحسين عمليات تصنيع المنتج، وبالتالي يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج .	4.38	0.24	87.50	موافق بشدة
13	يساعد اسلوب سلسلة القيمة في استخدام مواد ومكونات تخدم أكثر من وظيفة، وبالتالي تخفيض التكاليف.	4.48	0.26	89.50	موافق
14	يساعد اسلوب سلسلة القيمة في تخفيض وقت التصميم، وخاصة فيما يتعلق بالوقت الخاص بتصميم المكونات والعمليات التي تم حذفها بعد التحليل الوظيفي.	4.13	0.11	82.50	موافق
15	يساعد اسلوب سلسلة القيمة علي تقليل تكاليف التخزين.	3.50	0.26	70.00	موافق
16	يعمل اسلوب سلسلة القيمة علي رقابة عناصر التكاليف بصورة عالية.	4.13	0.11	82.50	موافق
17	تعمل المؤسسة علي الغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.	4.00	0.51	80.00	موافق

18	يساعد إتباع أسلوب سلسلة القيمة لتخفيض التكاليف إلى تقديم منتجات أو خدمات يمكن من خلالها منافسة المنتجات البديلة.	4.28	0.20	85.50	موافق بشدة
19	إدارة أنشطة سلسلة القيمة بكفاءة يساعد المنشأة في تخفيض تكاليفها .	4.18	0.15	83.50	موافق بشدة
20	إن استخدام أسلوب سلسلة القيمة في المنشأة يوفر قاعدة بيانات عن أنشطة التكاليف.	4.40	0.25	88.00	موافق
المجموع		4.15	0.225	82.82	

عند تناول نتائج أسئلة هذا القسم مجتمعة -الأسئلة التي تهدف إلى التعرف علي دور أسلوب سلسلة القيمة كأحد الأساليب المحاسبية الإدارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف -نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين تراوحت بين (2.88-4.70). وكل العبارات قد كانت قيم الوسط الحسابي لها أكبر من الوسط الفرضي المعتمد في الدراسة عدا العبارة الأولى، وعموما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لكافة العبارات مجتمعة (4.15)، وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3)، كما بلغ الانحراف المعياري لكافة العبارات مجتمعة (0.225) وهذا يدل على وجود نوع من الانسجام في إجابات المشاركين عن أسئلة الاستبيان كما بلغت النسبة المئوية للأسئلة مجتمعة (82.82%)، وهي اعلي من النسبة المعتمدة في هذه الدراسة (60%)، وهذا يدل على أن هناك دور لأسلوب تحليل سلسلة القيمة كأحد اساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف.

وقد تم اختبار فرضية الدراسة باستخدام اختبار One Sample T-test وكانت الإختبار كما في الجدول رقم (8)

جدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية

T المحسوبة	T الجدولية	SigS	نتيجة الفرضية العدمية
16.08	2.024	صفر	رفض

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن قيمة T المحسوبة = 16.08 أكبر من قيمتها الجدولية وبما إن قاعدة القرار هي العدم إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية ورفض الفرضية العدم إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فإننا نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة عند مستوي دلالة 5%. مما يعني هناك دور لأسلوب تحليل سلسلة القيمة كأحد اساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحديثة في تخفيض التكاليف .

11-النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة العملية والنظرية التي قام بها الباحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- عدم وجود فهم كافي لأسلوب سلسلة القيمة كأحد اساليب ادارة التكلفة .
- 2- يساعد اسلوب سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة واستبعادها وبالتالي تخفيض التكاليف .
- 3- استخدام اسلوب سلسلة القيمة يؤدي الي زيادة الربحية مع خفض التكاليف والمحافظة علي الجودة.
- 4-إن استخدام أسلوب سلسلة القيمة في المنشأة يوفر قاعدة بيانات عن أنشطة التكاليف .
- 5- الادارة الجيدة لأنشطة سلسلة القيمة تساعد في تخفيض التكاليف .

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- 1- التركيز علي استخدام اساليب المحاسبة الادارية الاستراتيجية الحديثة لتخفيض التكاليف والتي تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات الصناعية.
 - 2- ضرورة التركيز علي فصل الانشطة الرئيسية والفرعية للتعرف علي الانشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة والذي من شأنه المساعدة في تخفيض التكاليف .
 - 3- ضرورة العمل علي مشاركة جميع العاملين مع الادارة في عملية اتخاذ القرارات وخاصة فيما يتعلق بتخفيض التكاليف .
 - 4- العمل علي عقد المؤتمرات والدورات التدريبية للتعريف بأساليب المحاسبة الادارية الاستراتيجية الحديثة.
- 12- قائمة المصادر والمراجع:**

اولا : الكتب :

- 1- زياد محمد الشрман، الاتجاهات الحديثة في الادارة المالية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
 - 2- مكرم باسيلي، سمير ابو الفتوح صالح، المحاسبة الادارية، جامعة المنصورة 2022.
- ثانيا: المجلات العلمية:
- 1- المهدي هجالة صارة، درحمون هلال، نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة، مجلة الابحاث الاقتصادية، جامعة البليدة الجزائر، العدد 18، 2018.
 - 2- حسام احمد محمد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، بغداد ، العراق، العدد 37، 2016.
 - 3- صابر حسن الغنام، استخدام نموذج سلسلة القيمة في تحليل تكاليف ميناء بورسعيد القديم بغرض اكسابه ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببها ،السنة الثانية والعشرون، العدد الثاني، 2002 .
 - 4- محمد لمين علون، دور تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف، دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية البليدة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، جامعة علي لونسي، البليدة الجزائر ،المجلد 11، العدد 02، 2022.
- ثالثا :الرسائل الجامعية :
- 1- حسين عيسي ابو حمام، اساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية المطبقة من قبل الشركات المرجة في بورصة فلسطين وتأثيرها علي الهيكل التمويلي في الشركات ، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، 2013 .
 - 2- حنان بوصبيح صالح، مسارة مايك، واقع استخدام سلسلة القيمة كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية ولاية الوادي، 2022.
 - 3- رزان حسين كمال شهيد، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007.
- شلاباب عبيدة، سلسلة القيمة ودورها في تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة شركة المراعي



التطبيقات المصرفية وأثرها في تخفيض كلفة الوقت الضائع

دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مصرف الوحدة الرئيسي

د. عزالدين علي سويسي * د. محمد أبوبكر بوكري ** د. احمد الصادق معتوق

*أستاذ مشارك بقسم الإدارة/ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة الزيتونة

**أستاذ مساعد بقسم الإدارة/ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة الزيتونة

***أستاذ مساعد بقسم الإدارة/ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة الزيتونة

هدفت الدراسة الى قياس اثر استخدام التطبيقات المصرفية في مصرف الوحدة الفرع الرئيسي في تخفيض تكلفة الوقت الضائع. ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعداد استبانة أعدت بالخصوص. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين استخدام التطبيقات المصرفية وسرعة انجاز المعاملات المصرفية، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين استخدام التطبيقات المصرفية وتبسيط الإجراءات المصرفية، كما اثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين التطبيقات المصرفية وتحسين الأنشطة والعمليات المصرفية وتخفيض تكلفة الوقت الضائع. وتوصى الدراسة بضرورة التركيز على تبسيط العمليات المصرفية بالشكل الذي يساهم تطوير التطبيقات المقدمة. وتفعيل دور التطبيقات المصرفية بشكل يعزز السرعة والمرونة في انجاز العمليات المصرفية من خلال تحديث المنظومة بشكل مستمر و العمل على تحسين الخدمات المصرفية الذكية والمحافظة على الوقت لكسب العملاء وولائهم للمصرف وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

الكلمات الدالة: التطبيقات المصرفية، مصرف الوحدة. تحسين العمليات

Abstract

The study aimed to measure the effect of using banking applications in Al-Wahda Bank, the main branch, in reducing the cost of wasted time. In order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach used by questionnaire method. The study found that positive correlation between the use of banking applications on the speed of approval of banking transactions "in reducing the cost of wasted time, as well as the presence of a positive correlation between the use of banking applications and simplifying procedures" in reducing the cost of wasted time. Moreover, the study approve that a positive correlation between presented and its role in activating banking applications well. And enhancing speed and flexibility in completing banking operations through modernizing applications Banking and improving banking activities and operations in reducing the cost of wasted time. The study recommends the need to focus on designing "simplification of banking operations in a way that contributes to building a positive mental idea on the applications the system Continuously and working on using a system that is easy to update, as well as working on improving smart banking services and preserving time to win customers and their loyalty to the bank and achieving competitive advantage in the banking sector.

Keywords: banking applications, Wahda Bank. Process optimization

1- الإطار التمهيدي للدراسة

تشهد المؤسسات اليوم العديد من التطورات السريعة والمتلاحقة في شتي المجالات، الأمر الذي ترتب عليه ظهور تحديات كبيرة أمام جميع القطاعات الانتاجية والخدمية والصناعية وذلك فيما يتعلق باختيار نظام التكلفة الذي يعمل علي تحديد تكلفة المنتج والذي يعد من القرارات الاستراتيجية الهامة أمام الإدارة لما له من تأثير علي استمرارية المؤسسة. ولعل من أهم اهداف أي مؤسسة هو تحقيق مركز تنافسي بالمقارنة بمثيلاتها من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، وفي الوقت نفسه الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمالية وتقليل وقت الإنتاج وخروج المنتج بجودة عالية مما يؤدي إلى رضا المستهلك.

إن تخفيض التكاليف من أكثر المواضيع المثيرة للجدل التي تستحوذ على فكر الباحثين والمختصين في طرق معالجة خفض التكاليف وفي الوقت ذاته تحقيق رضا المستهلك، ويرجع ذلك إلى محاولة تطبيق الانظمة الحديثة للإنتاج والتي من أهمها نظام الإنتاج في الوقت المناسب والمخطط له وتقليل التالف والمعيب من الإنتاج وتقليل الوقت والجهد المرتبط بالعملية الإنتاجية والأداء.

ان التعامل مع عالم التكنولوجيا أصبح ضرورة لا مفر منها وكننتاج للتطور البشرى وخصوصا خلال السنوات الماضية كانت سمة التغير والبحث عن الأفضل والأجود هو ديدن منظمات الأعمال لضمان المنافسة والتفوق والتميز في مجال التطبيقات على وجه الخصوص.

إن التحول الكبير من نظم الاتصال البسيط إلى النظم الذكية احدث أيضا نقلة نوعية والتي انعكست بدورها على قطاع التطبيقات. فظهور الأجهزة الذكية فتح المجال للشركات المختلفة لتقديم برامج الكترونية وتطبيقات شملت كل المجالات العامة والخاصة على حد سواء. حيث أصبحت المنافسة في خلق مساحة جديدة يمكن استثمارها في التسويق لبعض السلع أو التطبيقات المختلفة وهذا أدى إلى ظهور سوق إلكتروني وخصوصا في مجال الاستثمار والتسويق عبر الوسائط الذكية وتقديم التطبيقات بسرعة ومرونة. ولأشك أن التطبيقات المصرفية هي واحدة من تلك البرامج حيث أن العديد من الدول والشركات استخدمت التطبيقات المصرفية بعد ظهور الأجهزة الذكية إلا أن الشركات الليبية استخدمت هذه التطبيقات متأخرة قليلة ألا ان هذه التطبيقات وخصوصا المصرفية كان لها دورا هاما في معالجة الكثير من المشاكل وخصوصا خلال الأزمات التي مرت به ليبيا خلال العشر أعوام الماضية والتي يعرفها الجميع.

اولا: مشكلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

ما اثر استخدام التطبيقات المصرفية على تخفيض تكلفة الوقت الضائع؟

وينبثق من هذه التساؤل التساؤلات التالية:-

- ما اثر استخدام التطبيقات المصرفية على سرعة الانجاز وتقليل الوقت الضائع؟
- ما اثر استخدام التطبيقات المصرفية على تبسيط الإجراءات المصرفية؟
- ما اثر استخدام التطبيقات المصرفية على تحسين الأنشطة والعمليات المصرفية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام التطبيقات المصرفية على سرعة الانجاز وتقليل الوقت الضائع
2. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام التطبيقات المصرفية وتبسيط الإجراءات المصرفية
3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام التطبيقات المصرفية وتحسين الأنشطة والعمليات المصرفية

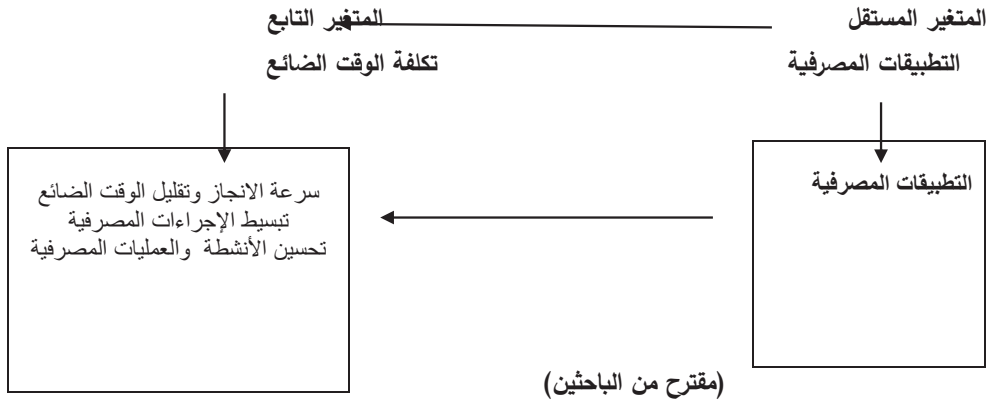
ثالثا: اهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استخدام التطبيقات المصرفية على سرعة الانجاز المعاملات بالمصرف الدراسة أيضا في تبسيط الإجراءات والمعاملات المصرفية وانعكاس ذلك على تخفيض تكلفة الوقت الضائع كذلك الوصول إلى نتائج يمكن أن تستفيد منها بقية العاملين في القطاع المصرفي.

رابعا: أهمية الدراسة

أن أهمية الدراسة تكمن في المزايا التي تحققها التطبيقات المصرفية من خلال سهولة التعامل مع العمليات المصرفية المعقدة واختصار وقت العملاء والموظفين على حد سواء وإتمام الإجراءات المصرفية بسهولة ويسر وبدون التعقيدات الإدارية الروتينية.

خامسا: نموذج الدراسة:



سادسا : حدود الدراسة :

الحدود المكانية مصرف الوحدة الفرع الرئيسي، أما الحدود الزمنية كانت فترة إعداد الدراسة 2023م.

سابعاً : مصطلحات الدراسة:

- تبسيط الإجراءات: هي "الحصول على أسهل وأسرع وأخص الطرق لإنجاز العمل. (الوهبي، 1992)
- سرعة الانجاز : هو الشعور بالارتياح من مقابلة الخدمة والسلعة مع توقعات العميل.
- التطبيقات المصرفية : هي عبارة عن برامج تصممها الشركات المصنعة للهواتف الذكية أو شركات أخرى متخصصة في صناعة التطبيقات ويقوم المشترك بتنزيلها على هاتفه من متاجر شركات الهواتف العالمية على حسب نوع نظام تشغيل الهاتف وتقدم هذه التطبيقات خدماتها الإخبارية ، كالتطبيقات الرياضية ، والتي تعيده في حياته اليومية في شتى المجالات ، للمشارك ، سياحية ، تعليمية ، علمية ، دينية ، أو تطبيقات ترفيهية وغيرها (الغيصاني، 2015، 43)
- إدارة الوقت : هو وحدة قياس الإدارة، وهو مورد اساسي من الموارد، ويتطلب استغلاله بشكل جيد لتحقيق منفعة المؤسسات والمجتمع(الرشيد، 2003، ص16)

2-الاطار النظري للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة

1- مفهوم التطبيقات المصرفية وأهميتها

تعتبر الدراسات والادبيات التي تناولت هذا المجال من قليلة الى حد ما ولعلنا نسرِد بعض المفاهيم والدراسات بالخصوص. التطبيقات المصرفية هي الانتقال الشركات إلى طريقة عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والتطبيقات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها (حمدي، 2018 ، 415). كما عرفها (حبيب ، 2015، 235) بأنها إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتقدير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التي تركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتشير بعض الدراسات علي أهمية استخدام التطبيقات المصرفية في مجال الأعمال والتسويق التي لاقت نجاح منقطع النظير من خلال استخدام هذه التطبيقات المصرفية في التسويق والترويج وخصوصا لبيع الكتب عن طريق لتطبيقات والمزايا والمهام التي تؤديها تلك التطبيقات في خدمة صناعة النشر وتخفيض الوقت واعتبرت هذه الدراسات التطبيقات الالكترونية أداة تسويقية فعالة يجب الاهتمام بها في الدراسات المستقبلية. (كامل، 2015، 24) وأكدت دراسة(رضوان، 2016: 55) إلي أهمية دور التطبيقات الالكترونية والمتمثلة في استمرار الدعم القيادي والإداري لدعم التحول اتجاه التطبيقات الالكترونية والتركيز علي البعد التكنولوجي الحاصل في مجال المالي و تغيير الثقافة التنظيمية السائدة و نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت، في ظل المنافسة وركزت وأشارت إلى الفوائد الناتجة

عن استخدام التطبيقات المصرفية وهي توفير التكلفة والجهد و تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على التطبيقات المقدمة للمستفيدين كذلك خلق فرص متميزة في مجال المنافسة خصوصا في القطاعات المالية والمصرفية وإلغاء دور المعاملات التقليدية (رضوان، 2016: 102)

و تناولت دراسة (يس، 2015: 10) أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية وأهميتها في تطوير وتحسين أداء المؤسسات لجامعية وتوصلت إلي نتائج هامة منها ان التطبيقات الرقمية تسهم بشكل ملحوظ في تطور مستوي التطبيقات الجامعية في المجتمع وأكدت الدراسة علي ضرورته التحول الرقمي في القطاع الجامعي مستقبلا.

أشارت دراسة (بوكر واخرون 2017) والتي هدفت الدراسة إلى قياس أثر استخدام التطبيقات الذكية الرقمية في مصرف الأمان علي تبسيط الإجراءات المصرفية ورضا العملاء عن الخدمة المصرفية وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها وجود أثر مهم لاستخدام التطبيقات الذكية في تبسيط الإجراءات المصرفية في مصرف الأمان وأكدت الدراسة إن استخدام التطبيقات الذكية في مصرف الأمان له اثر إيجابي علي رضا العملاء عن التطبيقات المقدمة من المصرف.

ويمكن استخلاص تعريف عام للتطبيقات المصرفية بانها استخدام البرامج الرقمية المعقدة في المصارف لأجل تسهيل العمليات المصرفية وتبسيط الاجراءات للعملاء والموظفين لغرض تخفيض تكاليف الوقت الضائع.

2- إدارة الوقت وتبسيط الإجراءات

فيما يخص إدارة الوقت فقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وقد أصبح ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث، حيث تم دمج كلمتي الإدارة والوقت في مصطلح إداري واحد وسمي بإدارة الوقت من أجل تحقيق الأهداف المخططة من قبل المنظمة وهذا لأهميتها في نجاحها، كما أنه لا يمكن لأي منظمة تحقيق النجاح دون مراعاة لعنصر الوقت، والذي بدوره يحتاج إلى إدارة لئتم استثماره بالطريقة المثلى، وتعرف كلمة الإدارة كمصطلح مصطلح إدارة "Administration" من أصل لاتيني، وتتكون من جزئين: الجزء الأول (ad) وتعني لك والجزء الثاني (ministration)، تعني الخدمة؛ أن المصطلح بشكل عام يعني تقديم خدمة (حنان شكري، 2010، ص 10). وتعني كلمة إدارة في بعض الأحيان "Management" وأحيانا أخرى تعني "Administration"، أي أن الكلمتين تستخدمان للإشارة إلى الإدارة، (المساعد، 2013، 26).

ويعرف الوقت من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس حيث عرفه كلاً من: بنيامين فرانكلين بأنه: "المادة التي صنعت منها الحياة، والنشاط الفردي (الكسواني، 2018، 247). أما فرانسيس بيكون فيعرفه " الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع" (الرشيد، 2003، ص16). كما يمكن القول أن الوقت هو وحدة قياس الإدارة، وهو مورد اساسي من الموارد، ويتطلب استغلاله بشكل جيد لتحقيق منفعة المؤسسات والمجتمع .

لوقت وإدارته أهمية كبيرة في المؤسسات المصرفية وفق ما يراه (السعيد، 2020، ص24) حيث ان التحديد الجيد والفعال للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم . وتحقيق الكفاءة والانتاجية: يعتبر الوقت عاملاً رئيسياً في تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية في المنظمات. عندما تدير المنظمة وقتها بشكل جيد، فإنها تستطيع تحقيق المهام والمشروعات في الوقت المحدد. كذلك الاستجابة السريعة للفرص والتحديات : يمنح الوقت المنظمة القدرة على الاستجابة السريعة للفرص الجديدة والتحديات، عندما تتمكن من تخصيص الوقت والموارد بشكل صحيح ، يصبح بإمكانها الاستفادة من الفرص التجارية المتاحة والتكيف مع المتغيرات في السوق بشكل فعال. وأخيرا تقليل التكاليف والهدر: يساعد الوقت في تقليل التكاليف والهدر في المنظمات عندما تدير الوقت بشكل جيد، حيث يمكن تحقيق التكلفة المثلى في تنفيذ المشروعات وإدارة الموارد. ويرى (الرحيمي ، واخرون 2014، 237) ان الوقت يمر بمراحل متعددة وهي:-

• تخطيط الوقت :

التخطيط هو نقطة البداية بالنسبة لكل عمل، وعلية يتم تركيز جميع الجهود والامكانيات التي تلزم لتحقيق الأهداف المرسومة، كما يعد أيضاً نقطة النهاية حيث على أساسه يتم تقييم ما أنجز من الأهداف (رضوان، 2014، 14).
فإعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعى فيها التسلسل الزمني لكل مرحلة من مراحل العملية الإدارية، لكي تكون الخطة ناجحة لابد من أن تكون الأهداف تتميز بالوضوح الكمي والزمني.

• تنظيم الوقت:

التنظيم هو العنصر الثاني في العملية الإدارية ويتضمن تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف العمل والتنسيق بينها مع تخصيص أفراد للقيام بهذه الواجبات وتقويضهم السلطة اللازمة (رضوان، 2013، 16). فالتنظيم يمثل حلقة الوصل بين وظيفة التنفيذ وعلى ذلك فإن أي خلل في التنظيم ينتج عنه هدر وإضاعة للوقت وتأخير في التنفيذ، أما التنظيم الجيد فإنه يقلص من الزمن المطلوب للإنتاج (الرحيمي ، وآخرون، 2014، 237)

• التوجيه في إدارة الوقت :

يعبر التوجيه عن الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وتحفيزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم، وبشكل عام يستغرق التوجيه جزء كبير من وقت الإداري بحيث يجب على الموجه أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه، وبنفسيه العاملين وبظروف المنظمة (محمد، 2009، 242).

• الرقابة وتخفيض الوقت:

الرقابة هي العملية التي تم من خلالها التأكيد من ان نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية في الخطة، والرقابة تعبر عن مدى الالتزام بالخطة التي وضعت من قبل، وتظهر أهمية الوقت في الرقابة من خلال الكشف عن الأخطاء أو منع وقوع حدوثها في الوقت المناسب، وبطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها صارمة أو تم تنفيذها من خلال التهديد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف

(الغامدي، 2018، 54).

ويرى دراسة الجهوري، (2023)، أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت بجميع أبعادها (الإدارة بالتقويض، الإدارة بالأهداف، الإدارة الذاتية) والإبداع الإداري لدى مدرء المدارس بساحل حضرموت. وبشكل عام نجد أن تأثير أساليب إدارة الوقت في مهارات الإبداع الإداري وقد أوصت دراسته بتوظيف توافر أساليب إدارة الوقت بشكل أفضل مما هو عليه بما يسهم في رفع الإبداع الإداري. ويرى دراسة، مومو، (2022)، أن هناك علاقة عكسية بين إدارة الوقت وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، وتوصلت الدراسة كذلك أنه ال يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الوقت على متغير تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بأبعاده. وخلصت الدراسة إلى اقتراح نموذج لإدارة الوقت على تخطيط

كما ان دراسة (الصاريرة، 2010، ص 132) وجدت ان هناك صعوبات التي تواجه إدارة الوقت اهمها عدم إدراك البعض لأهمية إدارة الوقت، إذ أن بعض الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة ليس لديهم قناعة بأهمية إدارة الوقت، مما يعيق أي توجه لتحسين أو تطوير لإدارة الوقت في المنظمة. وعدم التزام بعض العاملين بساعات العمل الرسمي، وهذا يدل على عدم وجود أجهزة رقابة ذات كفاءة.

كذلك عدم إدراك بعض العاملين للمهام والواجبات الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى عشوائية وتداخل المهام، وبالتالي عدم مراعاة الأولويات التي تؤدي إليها. كما يرى ايضا ان لإدارة الوقت علاقة مع تبسيط الإجراءات هو عملية تحليل وتبسيط العمليات والإجراءات المعقدة والمتشعبة لتجعلها أكثر سهولة وفعالية، يهدف التبسيط إلى تقليل التعقيدات والعناصر الزائدة والتكرارية في العمليات، وتحسين التدفق والكفاءة، وتقليل الوقت والموارد المستهلكة .

وعند ملاحظة وجود أعراض تعقيد إجراءات العمل، يصبح من المفروض البدء بعمل دراسة تحليلية لإجراءات عمل المنظمة، لكي يتم تسهيل الأعمال واختصار الوقت والحفاظ على جهود العاملين والمستفيدين (الشميري وآخرون، 2019، 102). ومن أجل تبسيط الإجراءات، يتم تحليل كل خطوة وعنصر في العملية لتحديد الخطوات غير الضرورية أو المعقدة أو المكررة، وإعادة معالجة العملية لتحقيق أقصى قدر من البساطة والفعالية، مع تحديد الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتبسيط العمل.

ويشير (ادريس، 2021، 88) إلى أن تبسيط الإجراءات تسهم في تخفيض التكلفة وتقدير الأوقات المطلوبة للإنجاز نتيجة الحد من الإجراءات غير الضرورية والاكتفاء بما هو ضروري. والتخلص من الحركات غير الضرورية، والحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل وانسيابه كذلك تحسين وتطوير العمل نتيجة زيادة فعالية الإجراءات.

كذلك تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستهلك والإسراع في إنجاز المعاملات. مؤشرات تعقيد الإجراءات (ادريس، 2021، 103).

ومن خلال اطلاعنا على المزايا المتوفرة في تطبيق الوحدة موبايل والتي تشمل الاتي :-

- الوصول للحساب المصرفي بكل سهولة وأمان، والذي يوفر إمكان
- رسائل تنبيه عند حدوث تغيير من خصم وإيداع.
- معرفة رصيد الحساب بكل سهولة.
- طلب كشف حساب مع اختيار نوع الحركات والتاريخ، كذلك يمكنك الحصول عليه عبر البريد الإلكتروني مختوم ببياناته التفصيلية.
- يمكنك شراء بطاقات الدفع المسبق (ليبانا - المدار - ليبيا للاتصالات والتقنية - شركة العنكبوت الليبي - ليبيا كونكت) بفئاتها المختلفة.
- الحصول على كشف للأرقام السرية لبطاقات الدفع المسبق التي تم شرائها.
- تحويل مبالغ مالية عالية من حساب إلى حسابات أخرى من نفس المصرف.
- طلب كشف حساب لعمليات التحويل وكشف البريد الإلكتروني الصادرة من خلال التطبيق.
- إصدار دفتر شيكات وشيك مصدق.
- إنشاء أكثر من حساب لاستخدام التطبيق.
- تغيير الرقم السري والبريد الإلكتروني المستخدم للتطبيق

إعادة تفعيل التطبيق

الوحدة موبايل

الرقم السري * 70 إلى 16016

مصرف ليبيا

Facebook.com/masarat.ly

WWW.MASARAT.LY

0990300900

0990300900

MTF

3-الدراسة الميدانية

3.1 إجراءات الدراسة الميدانية:

3.1-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف الوند فقد قام الباحثين اختيار المجتمع كامل بطريقة الحصر الشامل وقاموا بتوزيع (74) استبانة على موظفي مصرف الوحدة الرئيسي استرجع منها (71) استبانة واستبعد (3) استبانات أي أن ما نسبته (95.94 %) صالحة لعملية التحليل الإحصائي. أما فيما يخص وحدة التحليل والمعاينة تمثلت في موظفي مصرف الوحدة ، والتي أبدت موافقتها على التعاون مع الباحثين والإجابة على أداة الدراسة التي تم تصميمها وتطويرها لغايات جمع البيانات والجدول رقم (1) يوضع توزيع استبانات الدراسة.

جدول (1) الاستبانات الموزعة والصالحة لإجراء الدراسة

عدد الاستبانات الموزعة		عدد الاستبانات المفقودة		عدد الاستبانات المسترجعة		عدد الاستبانات المستبعدة		عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
74	100%	3	4.05%	71	83.33%	2	2.70%	69	93.24%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي

المعيار الإحصائي للدراسة: اعتمد الباحثين المعيار الإحصائي لغرض تفسير إجابات أفراد المجتمع

الجدول رقم (2) درجة الحكم على إجابات مستجوبي الدراسة

المدى	درجة الموافقة
من 1.0 إلى أقل من 1.8	غير موافق مطلقاً
1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق
من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد
من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق
من 4.2 إلى أقل من 5	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي

ثبات وصدق أداة الدراسة: تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها النهائية بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، من في علم الإدارة والاحصاء حول مدى وضوح، وصياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ومدى ملائمة العبارات للقياس ولما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارة للبعد التي تنتمي إليه.

ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرو نباخ الفا (Cornbrash's alpha)، وذلك بالنسبة لكل بعد على حده وللأداة ككل وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها، كما مبينة بالجدول رقم (3).

الجدول (3) نتائج اختبار معامل كرو نباخ الفا

ر.م	البعد أو المحور	عدد الفقرات	(Cronbach Alpha) قيمة (α) ألفا
0.939** المتغير المستقل: التطبيقات المصرفية			
Q01-Q09	تحسين العمليات المصرفية	04	0.712**
Q10-Q15	تبسيط الإجراءات	04	0.831**
Q15-Q22	سرعة الإنجاز والمحافظة على الوقت	04	0.924**
0.973** المتغير التابع: تكلفة الوقت الضائع			
معامل كرو نباخ ألفا (Alpha Cronbach) للاستبانة			
			0.977**

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البرنامج الأخصائي

SPSS

الجدول (3) يوضح معاملات الثبات لمحاو الاستبانة وكذلك المحاور مجتمعة فكانت مقبولة إحصائياً، ويشير معامل الثبات (كرو نباخ الفا) الكلي إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات عالي جداً حيث بلغ معامل الثبات لأداة الدراسة (0.977) وهو معامل قوى جداً يجعل الأداة مناسبة لجميع البيانات المتعلقة بالدراسة.

3. 2- خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول (4) يوضح توزيع خصائص مجتمع الدراسة

خصائص مجتمع الدراسة		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	58	84.19 %
	أنثى	11	15.81 %
المجموع		69	100 %
العمر	أقل من 25 سنة	4	5.76
	من 25 سنة – أقل من 30 سنة	35	50.40
	من 30 سنة – أقل من 35 سنة	21	30.24
	35 سنة فأكثر	9	13.00
المجموع		69	100 %
المؤهل العلمي	ثانوية عامة او ما يعادلها	3	4.34 %
	دبلوم عالي	10	14.50 %
	جامعية (بكالوريوس/ليسانس)	51	73.92 %
	ماجستير	3	4.34 %
	دكتوراه	2	2.90 %
	المجموع	69	100 %

SPSS المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البرنامج الأخصائي

- الجدول (4) يوضح أن نسبة (84.19 %) من إجمالي مجتمع الدراسة هم من الذكور بينما نسبة (15.81 %) من إجمالي مجتمع الدراسة من الإناث ويلاحظ بأن مجتمع الدراسة تمثله النسبة الأكثر من الذكور ويرجع السبب ان العمل المصرفي يميلون اليه الذكور أكثر من النساء ويرجع الى الثقافة المجتمعية السائدة بطبيعة العمل.
- يبين الجدول (4) أن نسبة (5.76 %) من إجمالي مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة وما نسبته (50.40 %) من مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة، حيث جاءت النسبة الأكبر وهذا يدل على ان ما نسبته (30.24 %) من حجم مجتمع الدراسة من 35 سنة أقل من 40 سنة وما نسبته (13.00 %) من حجم مجتمع الدراسة، من 40 سنة فأكثر .

الجدول (4) يبين أن ما نسبته (4.3 %) من إجمالي مجتمع الدراسة لديهم دبلوم متوسط، وما نسبته (14.5 %) من إجمالي مجتمع الدراسة كانت مؤهلهم دبلوم عالي، وما نسبته (73.92 %) من إجمالي مجتمع الدراسة مؤهلهم جامعية، وما نسبته (4.34 %) من إجمالي مجتمع الدراسة كانت مؤهلاتهم الاجازة العالية (الماجستير)، وما نسبته (2.90 %) من إجمالي مجتمع الدراسة مؤهلاتهم الاجازة الدقيقة (الدكتوراه)، حيث يلاحظ ان اغلب مجتمع الدراسة من حملة المؤهلات العليا. حيث جاءت النسبة الأعلى والاكبر من حملة الشهادات الجامعية (البكالوريوس / والليسانس) وهذا يمكن تفسيره ان المصرف يسعى الى تعيين المؤهلات العليا من الشباب

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد المتغير المستقل (التطبيقات المصرفية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة لبعد تحسين العمليات المصرفية	3.814	.786	مرتفع
المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة لبعد تبسيط عمليات الشراء	3.903	.799	مرتفع
المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة لبعد سرعة الإنجاز والحفاظ على الوقت	3.971	.824	مرتفع
المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة لأثر التطبيقات المصرفية	3.896	.679	مرتفع
المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة تخفيض تكلفة الوقت الضائع	3.923	.717	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم(5) بأن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للفقرات التي تخص إجابات المبحوثين حول بعد اثر التطبيقات المصرفية في تكلفة الوقت الضائع فكانت بمتوسط حسابي قدره (3.896)، والذي يقع في الفترة ما بين (3.43-4.23) وفقاً للمقياس المعتمد للدراسة، وانحراف معياري (0.679)، حيث ان أفراد مجتمع الدراسة موافقين على العبارات والفقرات الواردة في أبعاد التطبيقات المصرفية، ويلاحظ بأن بعد "سرعة الإنجاز في الحفاظ على الوقت" تحصل على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.903)، وانحراف معياري (0.824)، كما حصل بعد تبسيط الاجراءات" على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.833) وانحراف معياري (0.799)، وحصل بعد "تبسيط وتحسين العمليات" على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.814)، وانحراف معياري (0.786) حيث ان معظم المحاور جاءت مرتفعة. بينما المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة لأثر التطبيقات المصرفية جاء بمتوسط (3.896) وانحراف معياري وقدره (0.717)، في حين كان المتوسط الكلي لإجابات مجتمع الدراسة تخفيض تكلفة الوقت الضائع بمتوسط حسابي (3.923) وانحراف معياري (0.717)، وجاء المتغيرات المستقلة والمتغير التابع جاءت مرتفعة

2. 3- اختبار فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين استخدام التطبيقات المصرفية على سرعة انجاز وتقليل الوقت الضائع.

جدول (7) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA
	R^2 قابل التفسير	F المحسوبة
استخدام التطبيقات المصرفية على سرعة انجاز وتقليل الوقت الضائع	0.748	341.16 3
	0.658	68-1
		0.000

SPSS المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي

تبين نتائج الجدول (7) أن قيمة ($R=0.748$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استخدام التطبيقات المصرفية على سرعة اجاز المعاملات حيث تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.658$)، وهذا يعني أن بعد (استخدام التطبيقات) قد فسر ما مقداره ما نسبته (65.8 %) من التباين في سرعة اجاز المعاملات. ، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين من الجدول (7) بأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (341.163) عند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وهي أكبر من

قيم (F) الجدولية والبالغة (332.112) وهذا يؤكد دلالة الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبناء على ما سبق ذكره، نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العديمة (H_0) أي أن فرضية الوجود (H_1) التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استخدام التطبيقات المصرفية على سرعة الانجاز

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط دلالة إحصائية عند مستوي معنوي ($\alpha \leq 0.05$) "بين يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام التطبيقات المصرفية و تبسيط الإجراءات المصرفية

جدول (7) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA		
	معامل الارتباط (R^2)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig F*
استخدام التطبيقات المصرفية و تبسيط الإجراءات المصرفية	0.872	0.761	948.560	68-1	0.000

SPSS المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي

تشير نتائج الجدول (7) أن قيمة ($R=0.872$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استخدام التطبيقات المصرفية و تبسيط الإجراءات المصرفية حيث تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.761$)، وهذا يعني أن بعد (استخدام التطبيقات المصرفية) قد فسر ما مقداره ما نسبته (86.50 %) من التباين في تبسيط الإجراءات المصرفية ، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما تبين من الجدول (7) بأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (948.560) عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.000$)، وهي أكبر من قيم (F) الجدولية والبالغة (3 348) وهذا يؤكد دلالة الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبناء على ما سبق ذكره، نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية العديمة (H_0) أي أن فرضية الوجود (H_1) التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) استخدام التطبيقات المصرفية و تبسيط الإجراءات

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي ($\alpha \leq 0.05$) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام التطبيقات المصرفية وتحسين الأنشطة والعمليات المصرفية

جدول (8) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA		
	معامل الارتباط (R^2)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig F*
استخدام التطبيقات المصرفية وتحسين الأنشطة والعمليات المصرفية	0.766	0.654	288.760	68-1	0.000

SPSS المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي

تبين نتائج الجدول (8) أن قيمة ($R=0.766$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استخدام التطبيقات المصرفية وتحسين الأنشطة والعمليات المصرفية والحفاظ على الوقت حيث تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.654$)، وهذا يعني أن بعد (استخدام التطبيقات المصرفية) قد فسر ما مقداره ما نسبته (65.40%) من التباين في وتحسين الأنشطة والعمليات المصرفية، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما تبين من الجدول (8) علماً بأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (288.760) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$)، وهي أكبر من قيم (F) الجدولية والبالغة (3873) وهذا يؤكد دلالة الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبناء على ما سبق ذكره، نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية العديمة (H_0) أي أن فرضية الوجود (H_1) التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استخدام التطبيقات المصرفية وتحسين الأنشطة والعمليات المصرفية" الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) التطبيقات المصرفية وتخفيض تكلفة الوقت الضائع.

جدول (9) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع		ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA	
وقت الضائع.	تخفيض كلفة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المحسوبة F	حرية DF لدرجة ال
		0.798	0.699	397.493	68-1
					0.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول (9) أن قيمة ($R=0.798$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين "التطبيقات المصرفية" تخفيض كلفة الوقت الضائع بأبعاده المختلفة حيث تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.699$)، وهذا يعني أن بعد (التطبيقات المصرفية) قد فسر ما مقداره ما نسبته (69.90%) من التباين في تكلفة الوقت الضائع، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما تبين من الجدول (9) بأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (397.493) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$)، وهي، وبناء على ما سبق ذكره، نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية العديمة (H_0) أي أن فرضية الوجود (H_1) التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر "التطبيقات المصرفية على تخفيض كلفة الوقت الضائع.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. أن نسبة (84.19%) من إجمالي مجتمع الدراسة هم من الذكور بينما نسبة (15.81%) من إجمالي مجتمع الدراسة من الإناث ويلاحظ بأن مجتمع الدراسة تمثله النسبة الأكثر من الذكور ويرجع السبب ان العمل المصرفي يميلون اليه الذكور أكثر من النساء ويرجع الى الثقافة المجتمعية السائدة بطبيعة العمل. وما نسبته (50.40%) من مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة، حيث جاءت النسبة الأكبر، وهذا يدل على ان المصرف يسعى الى تعيين الشباب الذين أعمارهم تستطيع تقديم أكثر عطاء وحيوية. وما نسبته (73.92%) من إجمالي مجتمع الدراسة مؤهلهم جامعية وهذا يدل على ان المصرف يسعى الى تعيين المؤهلات العلمية الجامعية.

2. وجود علاقة ارتباط موجبة بين استخدام التطبيقات المصرفية على سرعة انجاز وتقليل الوقت الضائع حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ($R=0.0748$) وقد بلغت قوة العلاقة (74.8%) بينما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.658$) وهذا يعني أن (65.58%) من التغيرات الحاصلة في سرعة الانجاز و تخفيض تكلفة الوقت الضائع تعود الى استخدام التطبيقات المصرفية.
3. وجود علاقة ارتباط موجبة بين استخدام التطبيقات المصرفية و تبسيط الإجراءات المصرفية " حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ($R=0.702$) وقد بلغت قوة العلاقة (70.2%) بينما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.865$) وهذا يعني أن (86.5%) من التغيرات الحاصلة في تبسيط الاجراءات المصرفية تعود الى استخدام التطبيقات المصرفية.
4. وجود علاقة ارتباط موجبة بين التطبيقات المصرفية وتحسين الأنشطة والعمليات المصرفية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ($R=0.654$) وقد بلغت قوة العلاقة (65.4%) بينما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.572$)، وهذا يعني أن (57.2%) من التغيرات الحاصلة في وتحسين الأنشطة والعمليات المصرفية تعود الى استخدام التطبيقات المصرفية.
5. وجود علاقة ارتباط موجبة بين التطبيقات المصرفية في تخفيض تكلفة الوقت الضائع حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ($R=0.798$) وقد بلغت قوة العلاقة (79.8%) بينما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.580$)، وهذا يعني أن (58%) من التغيرات الحاصلة في تخفيض تكلفة الوقت الضائع تعود الى دور التطبيقات المصرفية المقدمة للزبائن.

ثانياً: التوصيات:

1. العمل على تعزيز دور التطبيقات المصرفية واعتماده بشكل أوسع وأكثر فعالية من قبل قطاع المصارف لما له من أثر على تحسين العمليات التي يقدمها المصرف.
2. التركيز على تصميم "تبسيط عمليات المصرفية بالشكل الذي يساهم في بناء الفكرة الذهنية الإيجابية على التطبيقات المقدمة ودورها في تفعيل التطبيقات المصرفية بشكل جيد.
3. ضرورة تعزيز السرعة والمرونة في انجاز العمليات المصرفية من خلال تحديث المنظومة بشكل مستمر والعمل على استخدام منظومة يسهل تحديثها.
4. العمل على تحسين الخدمات المصرفية الذكية والمحافظة على الوقت لكسب العملاء وولائهم للمصرف وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.
5. ضرورة إعطاء دورات على تحسين التطبيقات المصرفية داخل وخارج المصرف من أجل المنافسة في السوق الليبي.

المراجع

1. أحمد سعد، محمد بوك، مصباح سالم أحمد حمودة، التطبيقات الذكية وأثرها في تبسيط الإجراءات ورضا العملاء عن الخدمة المصرفية مصرف الأمان، المؤتمر الأول لتقنية، طرابلس، ليبيا، 2017.
2. جعفر عبدالله موسى ، أصول التنظيم وأساليب العمل، دار خوارزم للنشر والتوزيع، السعودية، 2021.
3. جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
4. حبيب محمود، الحارث أسعد، دراسة واقع التطبيقات المصرفية الإلكترونية المقدمة في المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 6، 2015.

5. حرفوش سعيدة ، التكنولوجيا المالية صناعة واعدة في الوطن العربي، مجلة أفاق علمي، 03،-، 11، 744-724، الجزائر، 2019.
6. حنان شكري شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات العامة في قطاع غزة، ماجستير غير منشورة، 2010.
7. حورية لبشري رميني، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجزائر، 2015.
8. الرحيمي سالم، المارديني توفيق، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد الثلاثون.
9. رضوان. أ. ص. م، تأثير التحول الرقمي للمعرفة على الثقافة المعلوماتية للمتخصصين في مجال الآداب والعلوم الإنسانية، البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، ع 43، 2016.
10. الزهراء، حمد يزين بقاسم، مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا المالية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 01، 08، الجزائر، 2018.
11. سعيد بركة، واقع عمليات الصيرفة الإلكترونية وفاق تطورها في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2011.
12. الشميمري أحمد بن عبد الرحمن ، عبدالرحمن هيجان، بشرى بنت بدير، مبادئ إدارة الاعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2019.
13. الصايرة خالد أحمد ، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، دار جليس للنشر، مصر، 2010.
14. صالح العلي الصالح، وأمانة الشيخ سليمان الأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية 1981.
15. علاء فرحان، أمير طالب، إدارة المعرفة بمعرفة الزبون، دار الصفاء، عمان ،الأردن، 2009.
16. الغامدي محمد فوزي بن محمد ، إدارة الوقت، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2018.
17. كامل، محمد استخدام تطبيقات الهواتف الذكية في التسويق للكتب المعروضة للبيع.(دراسة استطلاعية لأطروحة دكتوراه)، جامعة المنوفية، مصر، 2015.
18. ماجد عبد المهدي المساعد، مبادي علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013.
19. محمد خليل الكسواني، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر. 2018.
20. محمد علي غباش، استخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل الإدارية، مجلة الاقتصاد الخليجي، مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، العدد 17، 2009.
21. محمود عبدالفتاح رضوان، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
22. مشري السعيد، إدارة الوقت ودورها في تحقيق جودة العمل بالمنشأة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، قسم الادارة، الجزائر، 2020.
23. مومو، جمعة، مهارة إدارة الوقت ودورها في التخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دراية بأدرار، الجزائر، 2022.
24. هبة العيساوي ، واستخدام التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الشمول المالي، تقرير اقتصادي مجلة الغد مايو 5، 2020.
25. يس، ن. أ.، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، دار النخلة للنشر، ليبيا، 2015 .



واقع تنافسية الاقتصاد الليبي واستراتيجيات تطويرها

The reality of the competitiveness of the Libyan economy and its development strategies

أ. اسويسي عبدالله محمد

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – صرمان

iswesiabdalah85@gmail.com

ملخص :

يهدف هذا البحث الى دراسة القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي ، ومدى القدرة على النهوض بالنشاط الاقتصادي الليبي ككل للبرقي به من خلال دراسة أهم المؤشرات التنافسية حيث تناولت هذه الدراسة مؤشر الاقتصاد الكلي كمعدل النمو ومعدلات البطالة والتضخم وكيفيه الحد منها ، والمالية الحكومية ومعدلات الإيرادات للدولة الليبية ، وجاذبية الاستثمار من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتحسين البنى التحتية .

Abstract:

This research aims to study the competitiveness of the Libyan economy, ability to advance the Libyan economic activity as a whole to advance it by studying the most important competitive indicators This study dealt with the macroeconomic indicator such as growth rate, unemployment and inflation rates, and how to reduce them And government finances and revenue rates for the Libyan state, and the attractiveness of investment by providing a suitable work environment and improving the infrastructure.

مقدمة الدراسة :

يعتبر تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي من أهم الأولويات في سبيل الوصول إلى مكانة لائقة ومميزة بين اقتصاديات دول العالم المتنافسة والصاعدة باستمرار ، وأصبح مفهوم التنافسية مفهوما استراتيجيا بمعنى الكلمة. حيث أصبحت للتنافسية منتديات وإدارات اقليمية ودولية لكل منها مؤشرات لقياس القدرة التنافسية للدول، من خلال تقارير ودوريات تبين مدى ترتيب كل دولة من حيث قدرتها التنافسية. وكثيرا ما تربط الدول المتقدمة ما بين قدرتها التنافسية وأمنها القومي، إذ كثيرا ما تتم المقارنة بين انخفاض القدرة التنافسية للاقتصاد والمساس بالأمن القومي، ولا تقتصر التنافسية على المؤسسات والافراد لرفع جودة منتجاتهم وزيادة القدرة التنافسية لشركاتهم، بل لحاجة الدولة الملحة لتحقيق التنمية المستدامة ورفع مستويات المعيشة لمواطني تلك الدولة.

إن تطوير القدرة التنافسية للدولة تعني زيادة مستويات إنتاجية الدولة ووعيها للتحديات والقيود التي تفرض على منتجاتها وخدماتها من المنافسة العالمية. وهو ما يدعو الى سعيها لتطوير وتحسين إنتاجيتها في جميع القطاعات الاقتصادية لمواجهة الحواجز التي تعرقل تنافسيتها، وتسويق منتجاتها في الاسواق المحلية والدولية وتنمية اقتصادها من أجل مزيد من الرفاه الاقتصادي.

مشكلة الدراسة :

إن عدم مقدرة المنتجات المحلية من السلع و الخدمات على المنافسة داخليا وخارجيا ليس له معنى الا ضعف تنافسية الاقتصاد المحلي، وبالتالي فان مشكلة هذه الدراسة تتلخص في سؤال رئيسي يقول:

س/ ما هو واقع تنافسية الاقتصاد الليبي؟

هذا السؤال يتفرع إلى الاسئلة الآتية:

س 1/ ما هو واقع التنافسية للاقتصاد الليبي وفقا لمؤشرات التنافسية العربية؟

س 2/ ماهي استراتيجيات تطوير تنافسية الاقتصاد الليبي؟

فرضيات الدراسة :

إن هذه الدراسة تستند للفرضيات الآتية:

-إن تطوير تنافسية الاقتصاد الليبي لها دورا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات المنتجة محليا في السوق المحلي والدولي.

-إن الاقتصاد الليبي يحتاج إلى العديد من الإصلاحات لتحسين تصنيفه وترتيبه في مؤشرات التنافسية الدولية .

- تطوير تنافسية الاقتصاد الليبي تستدعي القيام بمجموعة من السياسات والاستراتيجيات المتناسقة اقتصاديا.

اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على واقع تنافسية الاقتصاد الليبي وفقا لمؤشرات التنافسية العربية .

- طرح ومناقشة الاستراتيجيات التي تمكن الاقتصاد الليبي من تطوير تنافسيته.

أهمية الدراسة :

إن تزايد الاهتمام بموضوع التنافسية على مستوى دول العالم من أجل المساهمة والتطوير من مستوى تنافسياتها بهدف تحقيق تنميتها وتقديمها، هو ما يضفي صفة الاهمية لهذه الدراسة.

الدراسات السابقة :

1- د. يوسف الاصفر ، د. طارق سليمان (تحرير القطاع المصرفي كألية لزيادة القدرة التنافسية للمصارف في دعم النمو الاقتصادي) ، 2019 . حيث توصلت هذه الدراسة الى جملة من الاستنتاجات ومن أهمها :

أ- يبقى تحرير القطاع المصرفي في الاقتصاد الليبي ضعيفاً ويعيق الية عمل المصارف في المنافسة والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال دور أكبر لعملية التمويل المصرفي للنشاط الاقتصادي تضمن المساهمة في التنمية وتحقيق المردود المالي للمصارف . كما لازالت الدولة تهيم من خلال القطاع العام على عملية التنمية الاقتصادية وهو ماساهم في ضعف المصارف التجارية في عملية تمويل التنمية وفتح باب على مصرعيه للفساد المالي . و ان التركيز على تمويل الجانب الاستيرادي الاستهلاكي قلل من أهمية دور المصارف في تحقيق النمو الاقتصادي في القطاعات الغير نفطية .

2- خالد المحجوبي ، (تطور القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي واستراتيجيات تدعيمها) ، 2014 . و من أهم ما توصلت له هذه الدراسة هو :

ان الاقتصاد الليبي يعاني من ضعف قدرته التنافسية حيث جاء ترتيب ليبيا وفق تقرير التنافسية العالمي 108 من بين 148 دولة في العام 2013-2014 . كذلك من ضعف مؤسساته بسبب عدم توفر الحماية الكافية للملكية بشتى انواعها ، وهدر الاموال العامة عن طريق الفساد المؤسسات المالية والادارية وانتشار الرشوة والمحسوبية . كما يعاني الاقتصاد الليبي من العديد من المشاكل الهيكلية في سوق العمل تتمثل في عدم كفاءتها ومرونتها في تحديد الاجور و مشاكل التوظيف وتدني الانتاجية . كما ان الاقتصاد الليبي يعاني من ضعف البنية التحتية من طرقات وعدم وجود سكة حديدية وضعف البنية التحتية للموانئ والنقل الجوي ومحطات الكهرباء .

3- أ. مخضار سليم ، (تحليل تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر دراسة مقارنة مع دول المغرب العربي) .

تبين من خلال هذه الدراسة ان مختلف المؤشرات القدرة التنافسية للصناعات التحويلية في الجزائر ضعيف جداً مقارنة بدول المغرب وتونس والتي تمتلكان قدرات تصنيعية كبيرة ، حيث سجلت الجزائر مستويات متدنية من نسب مساهمة قطاع الصناعي في الصادرات الكلية حيث تراوحت بين (1.2%) و(3.22%) خلال الفترة 2002-2010 وبناءً على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الاوروبي سيكون لهذا الاتفاق نتائج سلبية على النسيج الصناعي الجزائري لعدم قدرته على منافسة الواردات الأوروبية نتيجة للتفكيك الجمركي .

منهجية الدراسة :

إن هذه الدراسة ستستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله سيتم محاولة الاجابة على أهم التساؤلات الواردة بمشكلة الدراسة ، وذلك من خلال البحث في العناصر الاتية:

أولاً / مفهوم التنافسية وأنواعها

ثانياً / واقع تنافسية الاقتصاد الليبي وفقاً لمؤشرات التنافسية العربية .

ثالثاً / استراتيجيات تحسين وتدعيم القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي.

رابعاً / النتائج والتوصيات.

أولاً : مفهوم التنافسية الاقتصادية ومحدداتها :

أصبحت التنافسية ضرورية لضمان استمرارية التنمية الاقتصادية وتحسين مستويات المعيشة لأفراد المجتمع. إن مفهوم التنافسية مازال غير معروف تعريفاً دقيقاً ، ويتعلق بقدرة وأداء الشركات والدولة على بيع وتوريد السلع والخدمات التي ينتجها بجودة ويقدمها بالأسعار التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية . كما يختلف مفهوم التنافسية على مستوى الاداء الاقتصاد الكلي على مستوى الاقتصاد الجزئي ، ويعتبر التعريف على مستوى الاقتصاد الكلي أكثر شمولية وبالتالي يمكن التمييز بين مجموعتين من المفاهيم :

1- مفهوم التنافسية على مستوى المنشأة¹ :

هو قدرة المنشأة على انتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وبكلفة اقل مقارنة بمنافسيها المحليين والدوليين أي تسمح لها بدخول في الاسواق الدولية .

2- مفهوم التنافسية على مستوى الدول²:

"هو قدرة الدول على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ، ومكافحة البطالة وتحسين مستويات المعيشة ومكافحة الفقر واستقطاب الاستثمارات الأجنبية لخلق نمو مستدام ودفع عجلة التنمية " .

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي العربي والتنمية (OECD)³ :

كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي العربي والتنمية التنافسية على انها قدرة الدولة على زيادة حصتها في الاسواق العالمية من السلع التي تنتجها بكفاءة عالية ، والخدمات التي تقدمها في ظل المنافسة العالمية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية ورفع مستوى دخل الفرد الحقيقي .

- تعريف صندوق النقد العربي⁴:

"هو قدرة وإداء الشركات والدولة على بيع وتوريد السلع والخدمات التي ينتجها بجودة ويقدمها بالأسعار التنافسية في الاسواق المحلية والدولية " .

¹ - وديع محمد عدنان ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الاسواق الدولية بحوث ومناقشات ورشة عمل ، تونس ، 19-21 يونيو 2001 ، ص22.

² - صندوق النقد العربي ، تقرير التنافسية الاقتصادية العربية ، يناير 2016 ، ص8 .

³ - حيان احمد سلمان ، "جدلية التنافسية الصناعية وجوها ومؤشرها في الاقتصاد السوري" ، الاقتصادية ، العدد 320 .

⁴ - صندوق النقد العربي ، تقرير التنافسية الاقتصادية العربية ، يناير 2016 ، ص8 .

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) ⁵:

قدم المنتدى الاقتصادي العالمي تعريفاً في تقريره التنافسية العالمي لعام 2007-2008 على ان التنافسية هي مجموعة من المؤسسات والسياسات والعوامل التي تؤثر على مستوى الانتاجية في الاقتصاد الذي بدوره يحدد معدل الرفاهية التي يمكن ان تحقق من ارتفاع معدلات العائد على الاستثمار في الاقتصاد وبالتالي تحقيق نمو مستدام واعلى من المدى المتوسط والطويل .

- تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية (2002) :

يعرف المعهد الدولي للتنمية الإدارية بان التنافسية الدولية بانها قدرة الدولة على خلق قيمة مضافة تزيد من الثروة القومية . ومن خلال هذا التعريف يمكن للدولة ان تحقق تنافسيته عن طريق ادارة الاصول والعمليات ، بمعنى الاعتماد على الاصول التي يمتلكها من الموارد الطبيعية ، والعمالة ، او خلق موارد إنتاج اذا كانت الدولة تفتقر الى هذه الاصول . كما يمكنها ان تحقق تنافسيته وفقاً لهذا المفهوم من خلال الجذب والهجوم ، بمعنى انتهاز سياسات تستهدف اختراق الاسواق الخارجية وتشجيع الصادرات ، او السعي نحو جذب الاستثمار الاجنبي المباشر .

- وفقاً لتقارير اللجنة الأوروبية :

تعرف التنافسية بانها قدرة الدولة على التوفيق بين النمو والتشغيل الكامل للموارد في ظل التوازن الخارجي . كما تعيد هذه التقارير بان الدولة تحقق التنافسية اذا ارتفعت انتاجيتها بمعدل مماثل لمعدل منافسيها او بمعدل اعلى ، بالإضافة الى تحقيق معدل مقارب في النمو مع المحافظة على التوازن الخارجي وعلى مستوى مرتفع من التشغيل.

المناهج المستخدمة لقياس التنافسية :

كما تعددت التعريفات التنافسية تعددت ايضاً المؤشرات والمناهج المستخدمة في قياسها. فبينما تقيس المؤشرات التنافسية على مستوى الجزئي تقيس المناهج التنافسية على مستوى الدولة .

صدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تقرير عن التنافسية في العالم تحت عنوان (تقرير التنافسية العالمي 1997) حيث تم فيه ترتيب دول العالم وفقاً لقدرتها التنافسية التي تم التعبير عنها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لهذه الدول ويستند هذا التقرير الى تمانيه مؤشرات للحكم على تنافسية الدول . علماً بان هذه المؤشرات تتفق تماماً مع مؤشرات المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD) والذي بدوره يصدر الكتاب السنوي للتنافسية في العالم ، ويمكن تلخيص هذه المؤشرات في الاتي ⁶:

- حزمة الاقتصاد المحلي : وتشمل الناتج المحلي الاجمالي ، الاستثمارات ، المدخرات ، الاستهلاك ، الانتاج ، التكاليف المعيشية ، مؤشرات التنبؤات المستقبلية .

- حزمة العولمة والانفتاح الاقتصادي : يقيس هذا المؤشر درجة الانفتاح على الاقتصاد العالمي والاندماج فيه ويضم : الميزان التجاري ، الصادرات ، الواردات ، اسعار الصرف ، السياسات الحمائية ، ودرجة الانفتاح الاقتصادي .

- الدور الاقتصادي للدولة : ويتناول السياسات الحكومية واترها على تنافسية الاقتصاد الوطني ويضم : الديون ، السياسات المالية ، اداء مؤسسات الدولة ، كفاءة اجهزة العدل ، بالإضافة للاستقرار الامني .

- عناصر التمويل : ويقيس هذا المؤشر أداء اسواق راس المال ونوعية الخدمات المالية ويضم : توافر راس المال وتكلفته ، حركة الاسواق المالية ، كفاءة القطاع المصرفي.

- عناصر البيئة الاساسية : ويقيس هذا المؤشر مدى أهلية النظم والموارد في خدمة المتطلبات الاساسية للنشاط الاقتصادي وتضم : البيانات الاساسية و التقنية ، الاكتفاء الذاتي من الطاقة ، الاعتبارات البيئية .

⁵ - المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة الازهر ، العدد السادس عشر ، 1999 ، ص308.

⁶ - المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ، التنافسية الدولية ، 1997 ، ص2.

- عناصر الادارة : ويعني هذا المؤشر لقياس درجة كفاءة تدار بها المؤسسات والاعمال ومدى صياغتها وتنفيذها للاستراتيجيات التنافسية وتشمل : الانتاجية ، تكلفة العمالة ، وسلامة النظم الإدارية .
 - عناصر التكنولوجيا : وقياس هذا المؤشر مستوى التقدم التكنولوجي وكثافة عمليات البحث والتطوير ورصيد المعرفة ويضم : مصادر البحوث وتطوير ، إدارة التقنية والبيئة العلمية السائدة .
 - عناصر القوى البشرية : ويعني هذ المؤشر بقياس مدى توفر القوى العاملة ومؤهلاتها وتضم: خصائص السكان والقوى العاملة ، البطالة ، التعليم .
- المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية :**

في ضوء تعدد مفاهيم القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها ، جاءت الادبيات والدراسات التطبيقية لتشمل عدداً كبيراً من محددات القدرة التنافسية والتي اختلفت من دراسة الى اخرى وفقاً لمفهوم التنافسية التي تبنته كل دراسة ومحددات القياس التي استندت اليها . وقد ارتبطت المحددات بصفة اساسية في أغلب الدراسات بمنهج ميكيل بورتر (Michael Porter) حيث ظهر منهج Porter في منتصف ثمانينات القرن الماضي ، وعلى الرغم من ان Porter يعتبر من مدرسة ادارة الاعمال ، الا انه اذا ما نظرنا الى المحددات التي استخدمها نجد انها ظهرت بدرجات متفاوتة في العديد من النظريات التجارة الدولية وكذلك على المستوى الجزئي (مستوى المنشأة) .

من أهم هذه المحددات ما يلي ⁷:

- 1- عوامل الانتاج .
 - 2- الطلب المحلي .
 - 3- الصناعات المكملية (المرتبطة) و المغذية .
 - 4- استراتيجية وهيكل المنشأة ودرجة المنافسة المحلية .
 - 5- دور العوامل غير المتوقعة (الصدفة) .
 - 6- دور سياسات الحكومة .
- كما قدم Lall عام 1999 نموذجاً ثلاثياً لمحددات القدرة التنافسية ركز في هذا النموذج شانه شان Porter على التطور والابتكار كأساس لخلق القدرة التنافسية في ظل بيئة عالمية تشهد العديد من المتغيرات ، وبناءً عليه باتت القدرة التنافسية المستندة الى عوامل الانتاج تفقد قيمتها وتراجع بما يؤكد طبيعة الديناميكية للقدرة التنافسية .
- لا يختلف نموذج Lall عن نموذج بورتر Porter الا ان صيغتها لمحددات القدرة التنافسية في شكلها الثلاثي اكثر وضوحاً في التعبير عن أثر البيئة المحيطة بالمنشأة في دعم قدرتها التنافسية.

كما جاءت محددات التنافسية في التقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة 2002 (IMD) تتشابه مع نموذجي Porter و Lall وان تم عرضها بشكل مختلف ، واشتمل على اربعة محددات رئيسية هي : الكفاءة الاداء الاقتصادي والتي تدور حول أهمية توافر المنافسة المحلية والعالمية كإحدى مقومات الاساسية لتحقيق التنافسية وكفاءة الحكومة ، وهو ما يتطلب الحد من تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ، فضلاً عن تحقيق الاستقرار الاقتصادي في السياسات الاقتصادية ، والاستجابة للمتغيرات الدولية ، وكفاءة بيئة الاعمال التي تقوم على توفير قطاع مالي متكامل ومتطور بالإضافة الى توفير العمالة الماهرة ذات الانتاجية العالية .

ام عن تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) 1999 في ضوء تعريفه للتنافسية بالقدرة على تحقيق معدلات نمو سريعة ، وبالإبتعاد عن نظرية النمو والتطورات الحديثة وتحديد محددات النمو في المدى الطويل التي تنعكس بدورها على

⁷ - منى الجوف ، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها ، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية ، القاهرة ، 2002 ، ص30.

محددات القدرة التنافسية، حيث تضمنت هذه المحددات كل من الاندماج في السوق العالمي ، كفاءة التدخل الحكومي ، وكفاءة النظم المالية ، وتوافر عوامل الانتاج الاكثر تقدماً ، ومرونة اسواق العمل وتوفر البنية الاساسية بالإضافة الى المؤسسات القادرة على دعم الاقتصاد التنافسي ، وهو بذلك جاء ليمتثل مع محددات التي صاغها تقرير (IMD) .

تانياً : واقع التنافسية للاقتصاد الليبي وفقاً لمؤشرات التنافسية العربية :

تعتمد المؤسسات المالية والاقليمية على البيانات الكمية للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والمالية لقياس مستويات التنافسية الاقتصادية ، كما تعتمد بعض المؤسسات المالية الدولية والاقليمية على مسوحات ميدانية تجريها في الدول المعنية بالتعاون مع السلطات المعنية في تلك الدول ⁸ .

المنهجية المعيارية (Standardization (z-score) :

" تُقدر مؤشرات القطاعات باعتماد طريقة المنهجية المعيارية، وذلك بطرح قيمة المتغير من المتوسط الحسابي لمجمل الدول المدرجة في التقرير و قسمتها على الانحراف المعياري . بحيث يساوي متوسط المؤشر صفر وقيمته المعيارية واحد. يقدر المؤشر كما يلي :

$$I_{qc}^t = \frac{x_{qc}^t - x_q^{-t}}{\delta_q^t}$$

تشير " I_{qc}^t " الى قيمة المؤشر بالنسبة للمتغير "q" للدولة "c" خلال الفترة "t" ، بينما تشير " x_{qc}^t " الى المتغير "q" للدولة "c" خلال الفترة "t" ، وتدل " x_q^{-t} " على المتوسط الحسابي للمتغير للدولة المدرجة خلال الفترة . اما " δ_q^t " فتشير الى الانحراف المعياري لقيم المتغير "q" خلال الفترة "t" . في حالة بعض المتغيرات كالتضخم والبطالة التي يعد ارتفاعها ليس في صالح الدول ، فان المؤشر يقاس كما يلي⁹:

$$I_{qc}^t = \frac{x_q^{-t} - x_{qc}^t}{\delta_q^t}$$

أهم مؤشرات التنافسية :

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس التنافسية الدولية ، ومن أهم هذه المؤشرات تطور الدخل الحقيقي حسب الفرد او الانتاجية ، او على النتائج التجارية الدولية . وكذلك مؤشر الاقتصاد الكلي الذي يعكس مدى قدرة الحكومات على تحقيق الاستقرار الاقتصادي الداعمة للإنتاجية والتنافسية ، اما مؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار فهو يعكس مدى توفر المناخ المناسب لجذب للاستثمارات الاجنبية والمحلية .

1- مؤشر الاقتصاد الكلي :

هناك عدة مؤشرات وركائز لمؤشر الاقتصاد الكلي وهي :

أ- مؤشر القطاع الحقيقي :

وينقسم مؤشر القطاع الحقيقي الى أربع مؤشرات كمية وهي :

- معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي بالأسعار الثابتة :

وفقاً للبيانات الواردة في الجدول رقم (1) بلغ نمو الحقيقي في ليبيا خلال متوسط الفترة (2012-2015) بقيمة معيارية (3.853-) نقطة ، في حين أنكمش نمو الناتج المحلي الاجمالي في ليبيا خلال متوسط الفترة (2017-2020) بقيمة معيارية (3.90-) نقطة وسبب في ذلك يعود الى جائحة كوفيد-19 ، كما انخفض ترتيب ليبيا عربياً من 22 الى 26 خلال فترتي الدراسة .

⁸ - صندوق النقد العربي ، تقرير التنافسية الاقتصادية العربية ، العدد الخامس 2022 ، ص 8 .

⁹ - صندوق النقد العربي ، تقرير التنافسية الاقتصادية العربية ، العدد الخامس ، 2022 ، ص 6.

- مؤشر متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي :

كان نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي في ليبيا خلال الفترة (2012-2015) بقيمة معيارية هي (-0.585) نقطة ، وبلغ متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي وبقيمة معيارية (-0.51) نقطة خلال الفترة (2017-2020) أي كان هناك شبه استقرار في متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي .

- مؤشر معدل التضخم :

كانت القيمة المعيارية لمعدل التضخم خلال الفترة (2012-2015) هو (-0.168) نقطة . فقد كان معدل التضخم خلال الفترة (2017-2020) في ليبيا وبقيمة معيارية (-0.423) نقطة ، حيث ارتفع معدل التضخم حسب ترتيب ليبيا عربياً من 14 الى 22.

- مؤشر معدل البطالة :

كانت القيمة المعيارية لمعدلات البطالة في ليبيا خلال الفترة (2012-2015) بلغت (-1.109) نقطة . كما اعتلت ليبيا اعلى معدلات البطالة عربياً خلال الفترة (2017-2020) بقيمة المعيارية (-1.334) نقطة أي بمعدل (19.0%) من القوى العاملة خلال هذه الفترة ، وسبب في ذلك ضعف النشاط الاستثماري ، ولعدم وجود سياسة اقتصادية حقيقية لكبح معدلات البطالة، رغم زيادة الخريجين في الجامعات والمعاهد العليا ما يزيد من حدة الازمة البطالة في ليبيا .

الجدول رقم (1) تطور مؤشر القطاع الحقيقي خلال الفترة (2012-2015) و(2017-2020)

المؤشر	الفترة (2012-2015)	الترتيب	الفترة (2017-2020)	الترتيب
معدل النمو الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي بالأسعار الثابتة %	-3.853	22	-3.897	26
نصيب الفرد من الناتج المحلي (الاجمالي) بالأسعار الثابتة) بالدولار الامريكي	-0.585	14	0.51	15
معدل التضخم	-0.168	14	-0.423	22
معدل البطالة	-1.109	20	-1.334	24

المصدر : من أعداد الباحثين اعتماداً على البيانات : صندوق النقد العربي (تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية) العدد الثاني، 2017 ، ص53، العدد الخامس، 2020 ، ص45 .

ب- مؤشر قطاع مالية الحكومة :

ولهذا المؤشر ثلاث متغيرات كمية وهي :

- 1- معدل النمو الإيرادات العامة .
- 2- الإيرادات الضريبية كنسبة من اجمالي الإيرادات العامة .
- 3- الفائض/العجز المالي الى الناتج المحلي الاجمالي .

1- معدل نمو الإيرادات العامة بدون المنح :

من خلال الدول رقم (2) نتيجة لانخفاض اسعار النفط في الاسواق العالمية حيث بلغ متوسط الإيرادات العامة خلال الفترة (2012-2015) بقيمة معيارية (-0.256) نقطة وكان ترتيبها عربياً (13) ، حيث بلغ خلال عام (2015) (12.31) مليار دولار . كما انخفضت الإيرادات العامة خلال الفترة (2017-2020) بقيمة معيارية (-1.553) نقطة وكان ترتيبها عربياً (24) ، وكان الانخفاض بسبب الاغلاق التام والجزئي بسبب جائحة كوفيد-19 .

2- الإيرادات الضريبية كنسبة من اجمالي الإيرادات العامة :

تدنت الإيرادات الضريبية في ليبيا حيث كانت القيمة المعيارية خلال الفترة (2012-2015) (-0.909) نقطة وكان ترتيب ليبيا عربياً (16) ، واستمر الإيرادات الضريبية كنسبة من إجمالي الإيرادات العامة في الانخفاض حيث بلغ القيمة المعيارية خلال الفترة (2017-2020) (-1.731) نقطة وكان أدنى ترتيب عربياً حيث بلغ ترتيب ليبيا (26) .

الجدول رقم (2) القيم المعيارية لمؤشر قطاع المالية الحكومية

المصدر: من أعداد الباحثين اعتماداً على البيانات : صندوق النقد العربي (تقرير تنافسية

المؤشر	الفترة (2012-2015)	ترتيب عربياً	الفترة (2017-2020)	ترتيب عربياً
العجز/الفائض المالي كنسبة من الناتج المحلي %	-0.044	17	-0.444	18
معدل نمو الإيرادات العامة (بدون منح) %	-0.570	13	-1.553	24
نسبة الإيرادات الضريبية من إجمالي الإيرادات %	-0.909	16	-1.731	26

الاقتصاديات العربية) العدد الثاني ، 2017 ، ص 53، العدد الخامس ، 2020 ، ص 45 .

3- مؤشر العجز/الفائض المالي :

بلغت القيمة المعيارية للعجز المالي خلال الفترة (2012-2015) (-0.044) نقطة ، وكان ذلك بسبب اغلاق لبعض الموائى النفطية وانخفاض الصادرات النفطية ، وكان ترتيب ليبيا عربياً (17). واستمر قيمة العجز في التزايد حيث بلغت القيمة المعيارية للفترة (2017-2020) (-0.444) نقطة وترتيبها عربياً وفقاً لهذا المؤشر (18) . وذلك بسبب انخفاض سعر النفط في السوق العالمي وتقشي جائحة كوفيد-19.

ج- مؤشر القطاع النقدي والمالي :

يعاني النظام المصرفي في ليبيا من أزمة توفر السيولة على الرغم من زيادة المعروض النقدي فقد قفز المعروض النقدي من قرابة (43) مليار في عام (2015) ، الا انه تجاوز (61) مليار في عام (2018) ، أي كانت القيمة المعيارية لمؤشر قطاع النقدي والمصرفي (-0.4089) نقطة خلال الفترة (2012-2015) كما هو مبين في الجدول (3) ، حيث بلغت القيمة المعيارية (-0.2421) نقطة خلال الفترة (2017-2020) .

ومن ضمن مؤشرات القطاع النقدي والمالي وهي :

- مؤشر معدل نمو صافي الاصول الاجنبية :

بلغ معدل نمو صافي الاصول الاجنبية في ليبيا خلال الفترة (2012-2015) بقيمة معيارية (-0.352) نقطة في الجدول (3) ، وان الانخفاض قيمة معدل نمو صافي الاصول الاجنبية خلال فترة (2014-2015) يعود الى اغلاق الموائى النفطية والهلال النفطي ، والاغلاق المتكرر لبعض الحقول النفطية . اما خلال الفترة (2017-2020) فقد بلغ معدل نمو صافي الاصول الاجنبية وبقيمة معيارية (-0.158) نقطة وسبب يعود الى انخفاض اسعار النفط في السوق العالمي .

- مؤشر حجم الائتمان المحلي الممنوح للقطاع الخاص :

تطور حجم الائتمان الممنوح للقطاع الخاص خلال الفترة (2012-2015) حيث بلغت القيمة المعيارية (0.581) نقطة كما هو موضح في الجدول (3) ، وكان ترتيبها عربياً (20) . في حين بلغت القيمة المعيارية لحجم الائتمان المحلي الممنوح للقطاع الخاص خلال الفترة (2017-2020) (-0.562) نقطة ، الا ان كان هناك استقرار في حجم الائتمان المحلي الممنوح للقطاع الخاص خلال السنوات الاخيرة من الدراسة قد انخفض ترتيب ليبيا عربياً الى (22) .

الجدول (3) القيم المعيارية للمؤشر القطاع النقدي والمالي

المؤشر	الفترة (2015-2012)	الفترة (2020-2017)
مؤشر معدل نمو صافي الاصول الاجنبية	-0.352	-0.1581
مؤشر حجم الائتمان المحلي الممنوح للقطاع الخاص	-0.581	-0.5621
مؤشر قطاع النقدي المصرفي	-0.4089	0.2421
الترتيب	17	19

المصدر: من أعداد الباحثين اعتماداً على البيانات : صندوق النقد العربي (تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية) العدد الثاني ، 2017 ، ص 31،53، العدد الخامس ،2020، ص 20 .

2- مؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار :

ان زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي تتطلب الاهتمام بالاستثمار والبنية التحتية ، و من أهم العوامل الاساسية لجذب الاستثمار هو البنية التحتية ، والتي تساهم بشكل كبير في زيادة حجم الاستثمار سواء الاستثمار الاجنبي المباشر او الاستثمار المحلي ، وتوفير البنية الخاصة للاستثمار مثل (الموانئ ، الكهرباء ، ومطارات مؤهلة ، المياه والخ...).

ويتكون مؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار من ثلاث مؤشرات فرعية وهي :

أ- مؤشر بيئة الاعمال .

ب- مؤشر البنية التحتية .

ج- مؤشر المؤسسات والحكومات الرشيدة .

أ- مؤشر بيئة الاعمال :

وفقاً للتقارير التي يصدرها البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية هناك مؤشرات تعكس بيئة الاعمال في هذه الدول وزيادة مستويات تنافسيتها لجذب الاستثمارات الاجنبية .وفي الجدول (4) نلاحظ تدني مؤشر بيئة الاعمال في ليبيا خلال الفترة (2015-2012) حيث بلغت القيمة المعيارية (1.655-) نقطة وهذا الانخفاض يعود الى انخفاض مؤشراته الفرعية وهي متدنية مقارنة بباقي دول الجوار والدول العربية ، كما ان ليبيا تقوم بتصدير المفرط للموارد الطبيعية وعدم تصديرها للسلع بشكلها النهائي ومثال على ذلك النفط تقوم بتصديره كمادة خام وليس كمنتج نهائي ، علماً بان ليبيا تقوم باستيراد المشتقات النفطية بدلاً من تكريره بالداخل ، اما خلال الفترة (2020-2017) فقد بلغت القيمة المعيارية (1.784-) نقطة وهو ادنى تصنيف عربي من حيث بيئة الاعمال .

ب- مؤشر البنية التحتية :

رغم انخفاض مؤشر البنية التحتية خلال فترة الدراسة (2015-2012) حيث كانت القيمة المعيارية لمؤشر البنية التحتية (0.078-) نقطة ، الان ان هذا المؤشر استمر في الانخفاض حيث بلغت القيمة المعيارية خلال الفترة (2020-2017) (0.575-) نقطة و ترتيباً عربياً (25) وهو ادنى ترتيب من حيث هذا المؤشر . وهذا يعود الى عدم اهتمام الدولة بمشاريع البنية التحتية وصيانتها .

ج- مؤشر المؤسسات والحكومات الرشيدة :

يعكس هذا المؤشر على مدى فاعلية وسيادة القانون ومدى نقشي ظاهرة الفساد الاداري ، حيث كان مؤشر المؤسسات والحكومة الرشيدة متدني حيث بلغت القيمة المعيارية (1.6591-) نقطة خلال الفترة (2015-2012) وكان ترتيبها عربياً (22) ، وبلغ مؤشر المؤسسات والحكومة الرشيدة (1.8039-) نقطة خلال الفترة (2020-2017) حيث زاد تدني ترتيب ليبيا عربياً حيث كان ترتيبها (25) .

الجدول رقم (4) القيم المعيارية لمؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار

مؤشرات	الفترة (2015-2012)	الترتيب	الفترة (2020-2017)	الترتيب
--------	--------------------	---------	--------------------	---------

مؤشر بيئة الاعمال	-1.655	17	-1.784	17
مؤشر البنية التحتية	-0.078	7	-0.575	15
مؤشر المؤسسات والحكومة الرشيدة	-1.6591	17	-1.8039	16

المصدر: من أعداد الباحثين اعتماداً على البيانات : صندوق النقد العربي (تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية) العدد الثاني، 2017 ، ص36-38 ، العدد الخامس، 2020 ص 26،28،31.

ثالثاً: استراتيجيات تدعيم القدرة التنافسية في الاقتصاد الليبي :

ان الاقتصاد الليبي وتدعيم قدرته التنافسية تحتاج الى استراتيجيات وسياسات تهدف الى احداث تغيير في بعض مؤشراتته الاقتصادية ولا سيم في المؤشرات الرئيسية للقدرة التنافسية حسب المؤشرات العربية والدولية ليستطيع الدخول في السوق العالمي بتنافسات الجديدة .

ولكي تتمكن من اتباع استراتيجية تدعيم القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي لابد من تحديد المشاكل والعراقيل التي تعيق الاقتصاد الليبي من زيادة قدرته التنافسية .

ونظراً لعدم توفر بيانات للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) عن القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي للسنوات الاخيرة . بذلك تم الاعتماد على تقارير التنافسية الاقتصادية العربية لصندوق النقد العربي . ومن خلال هذه التقارير فأنا سوف نتطرق الى أهم الاستراتيجيات التي يجب العمل عليها لتحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي . ووفقاً لهذه الدراسة فإن استراتيجية التدعيم للاقتصاد الليبي تتركز على الآتي :

- استراتيجيات تدعيم القدرة التنافسية في الاقتصاد الليبي على مستوى الاقتصاد الكلي .
- استراتيجيات تدعيم القدرة التنافسية في الاقتصاد الليبي على قطاع مالية الحكومية .
- استراتيجيات تدعيم القدرة التنافسية في الاقتصاد الليبي على بيئة جاذبية الاستثمار .

1- استراتيجيات تدعيم القدرة التنافسية في الاقتصاد الليبي على مستوى الاقتصاد الكلي :

من ضمن مؤشرات القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي على مستوى الاقتصاد الكلي والذي يبين معدل النمو الحقيقي للاقتصاد الليبي ، ومن المعلوم ان الاقتصاد الليبي يعتمد على حوالي (90%) من دخله على قطاع النفط ما يجعله اقتصاد هش يتأثر بأسعار السوق العالمي للنفط ، فلابد من العمل على خلق مصادر دخل مختلفة ، واتباع استراتيجية دعم القطاعات الاقتصادية الاخرى كالصناعة والزراعة والتجارة وجعلها رافداً من الروافد التي يعتمد عليها الاقتصاد الليبي والتي من شأنها تزيد من معدل النمو الاقتصادي الليبي وتزيد من قدرته التنافسية ، وهذا بدوره يعمل على كبح معدلات البطالة وزيادة نصيب الفرد من الناتج القومي الاجمالي .

ان هذا الامر يتطلب وضع استراتيجيات وسياسات اصلاح اقتصادية واجتماعية من شأنها تحسين كفاءة الاقتصاد الليبي ومكافحة الفساد المالي والإداري ومكافحة الإرهاب وتفعيل القانون والجهات الضبطية والتي من شأنها رفع مؤشر الاقتصاد الكلي وهذا يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية على مراحل بشفافية ونزاهة :

- تفعيل الجهات الرقابية كرقابة الإدارية والمالية وتفعيل النظام القضائي ، وتفعيل الجهات الضبطية .
- نبد الفرقة والانقسام وتوحيد المؤسسات و توجه نحو اللامركزية و تيسير الاجراءات الحكومية .
- تفعيل الحوكمة وتطبيق حوكمة الشركات والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين .

2- استراتيجيات تدعيم القدرة التنافسية في الاقتصاد الليبي على مستوى المالية الحكومية :

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (2) ان هناك عجز في الإيرادات وذلك يعود الى عدة اسباب ومن أهمها هو اقبال الحقول النفطية وانخفاض معدل الصادرات النفطية علماً بان الإيرادات الليبية تعتمد اعتماد كلي على الصادرات

النفطية في الميزانية الليبية حيث تمثل الصادرات النفطية حوالي (90%) من الإيرادات الليبية ، وهذا بدوره يؤدي الى حدوث عجز في الميزانية وتمويل الميزانية بالعجز أي دين عام داخلي ما ترتب على ذلك من تراكم الدين العام الداخلي على الحكومة بسبب تدني إيرادات الدولة والاقتراض الداخلي لسد العجز في الميزانية ويتلخص تدعيم القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي على مستوى المالية الحكومية في التالي:

- العمل على تنوع مصادر الدخل والحد من الاعتماد الكلي على الإيرادات النفطية .
 - دعم القطاع الصناعي والاهتمام بالصناعات الصغيرة والمتوسطة .
 - تحفيز قطاع السياحي من خلال الاهتمام بالمعالم السياحية وتوفير فنادق والنقل الجوي ووسائل النقل الحديثة .
 - تشجيع القطاع الزراعي والعمل على تحقيق الأمن الغذائي في ليبيا وتحقيق الاستقرار في اسعار السلع الغذائية .
- 3- استراتيجيات تدعيم القدرة التنافسية في الاقتصاد الليبي على مستوى جاذبية الاستثمار :**
- من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (4) انه لم يكن هناك اهتمام حقيقي لجذب الاستثمار الاجنبي ولم تقم المؤسسات المنوطة بهذا العمل بدورها على الوجه الصحيح كهيئة تشجيع الاستثمار ، ولكي يتم استقطاب الاستثمار الاجنبي المباشر فإن ذلك يتطلب :

- توفر الأمن والاستقرار السياسي .
- توفير المناخ المناسب لجذب الاستثمار الاجنبي المباشر .
- توفر البنى التحتية كالموانئ والمطارات والطرق وغيرها من البنية التحتية التي بدورها تساعد على جذب الاستثمار الاجنبي.
- استقرار اسعار الصرف لان ذلك يعمل على طمئنت المستثمر الاجنبي .

رابعاً : النتائج والتوصيات :

1- النتائج :

- أ- يعاني الاقتصاد الليبي من ضعف القدرة التنافسية وذلك وفق التقارير للصندوق النقد العربي حيث كان ترتيبها ما بين (17-26) خلال متوسط فترتي الدراسة .
- ب- تدني معدل النمو الحقيقي خلال فترتي الدراسة حيث كان خلال متوسط الفترة (2012-2015) (22) وزاد في الانخفاض حيث أصبح (26) خلال متوسط الفترة (2017-2020).
- ج- ارتفاع معدلات البطالة ويعود ذلك الى الاعتماد على التوظيف في القطاع العام وعدم دعم القطاع الخاص واشراكه في التخفيف من حدة معدلات البطالة .
- د- كما يعاني الاقتصاد الليبي من ارتفاع معدلات التضخم ، وعدم قدرة السياسات الاقتصادية على تحقيق الاستقرار الاقتصادي ، وفقدان المؤسسات المصرفية ثقة الزبون بها في توفير العملة المحلية ، وعدم قدرة المصرف المركزي من تحقيق الاستقرار في اسعار الصرف .
- هـ- تدني الإيرادات العامة في ليبيا يعود الى عدة اسباب من أهمها اغلاق الموانئ والحقول النفطية ، وتدني سعر النفط في السوق العالمي ، وكذلك جائحة كورونا .
- و- يعود انخفاض الإيرادات الضريبية الى التهرب الضريبي والجمركي والفساد المالي والاداري في ليبيا .
- ز- ضعف المؤسسات المصرفية في تقديم الدعم وصعوبة في منح القروض للقطاع الخاص .
- ح- يعاني الاقتصاد الليبي من ضعف المؤسسات التي تنظم سوق العمل وتحديد قيمة الاجور وساعات العمل ما يترتب على ذلك من تدني معدلات الانتاج والقدرة التنافسية للاقتصاد الليبي .
- ط- تحتاج ليبيا الى تركيز على الصناعة الداخلية وعدم التركيز والافراط في تصدير الموارد الطبيعية .
- ك- ان الاقتصاد الليبي يعاني من ضعف واهتراء البنية التحتية كالطرق والموانئ والنقل الجوي والكهرباء وغيرها .

ل- ضعف المؤسسات الحكومية والهيئات القضائية والجهات الضبطية في الحد من تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري ، وانتشار المحسوبية ، وانتشار الارهاب ، وارتفاع معدلات الجريمة .

2- التوصيات :

أ- دعم الصناعات المحلية وتشجيع على الاستثمار وتحسين من جودة الانتاج لزيادة القدرة التنافسية للصناعات الليبية وتقليل من الاحتكار .

ب- التنسيق المستمر ما بين السياسات الاقتصادية في ليبيا لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والذي بدوره يقودنا الى زيادة معدل النمو الحقيقي و تحقيق الرفاهية الاقتصادية.

ج- تشجيع القطاع الخاص وتقديم الدعم له والتوسع في الاستثمار الذي بدوره يساهم في تقليل من معدلات البطالة .

د- اتباع سياسات اقتصادية التي من شأنها الحد من معدلات التضخم في سوق السلع والخدمات بما يتلّام مع طبيعة النشاط الاقتصادي في ليبيا وتفعيل مؤسسات حماية المستهلك وحماية الانتاج المحلي .

هـ- تحقيق الاستقرار السياسي والامني والذي سيققق الاستقرار الاقتصادي وزيادة الإيرادات العامة وتحقيق الاستقرار في اسعار الصرف .

و- تفعيل الحقيقي لدور الجهات الرقابية في ليبيا لمنع التهرب الضريبي ومكافحة الفساد المالي والاداري .

ز- العمل على تفعيل الحقيقي لهيئة تشجيع الاستثمار، وذلك لجذب الاستثمار الاجنبي المباشر .

ح- الاهتمام ومراقبة اجور العمال لضمان حق العمال وتحسن جودة الانتاج ما يجعل سوق العمل اكثر مرونة .

ط- الحد من تصدير الموارد الطبيعية وذلك من خلال تشجيع على الصناعات المحلّة وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

ك- تنمية البنية التحتية الذي تعتبر من الروافد الاساسية لجذب الاستثمار .

ل- تفعيل الهيئات القضائية والجهات الضبطية للحد من الفساد المالي والاداري و الافلات من العقاب ، وتوفير الامن للحد من زعزعة امن واستقرار داخل الدولة الليبية .

المراجع والتقارير :

1- وديع محمد عدنان ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الاسواق الدولية بحوث ومناقشات ورشة عمل ، تونس، 19-21 يونيو 2001 .

2- حيان احمد سلمان ، "جدلية التنافسية الصناعية وجوهرها ومؤشرها في الاقتصاد السوري" ، الاقتصادية ، العدد 320.

3- المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة الازهر ، العدد السادس عشر ، 1999ف.

4- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ، التنافسية الدولية ، 1997 ف.

5- محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة دورية للتنمية الاقطار العربية ، العدد 24 ، ديسمبر 2003 ف .

6- منى الجوف ، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها ، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية ، القاهرة ، 2002ف.

7- صندوق النقد العربي ، <https://www.amf.org.ae> تقرير التنافسية الاقتصادية العربية ، ابوظبي ، يناير 2016ف.

8- صندوق النقد العربي ، <https://www.amf.org.ae> (تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية) ، ابوظبي ، العدد الثاني، 2017ف.

9- صندوق النقد العربي ، <https://www.amf.org.ae> (تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية) ، ابوظبي ، العدد الخامس، 2020 ف.



دور أسلوب هسة القيمة والتحسين المستمر على خفض التكاليف في الشركات الصناعية دراسة ميدانية على شركة السهل الأخضر المطاحن والأعلاف - طرابلس أ. آمال محمد المعيوف جامعة الجفارة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية _ قسم المحاسبة

الملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور أسلوب هسة القيمة والتحسين المستمر على خفض التكاليف في الشركات الصناعية، تحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام استبيان لمعرفة آراء المحاسبين والمدراء ومهندسي الانتاج والعاملين في شركة السهل الأخضر للمطاحن والأعلاف، وتم توزيع (50) ورقة استبيان على عينة عشوائية وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها يوجد لدى شركة السهل الأخضر توجه عام نحو تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة، الأمر الذي يساهم في خفض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية للشركة وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها دعم تطبيق الأساليب الحديثة لخفض التكلفة من قبل الإدارة العليا بشكل فعال وتوفير الموارد اللازمة لنجاحها بما في ذلك الموظفين ذوي الخبرة والتدريب والأدوات والتقنيات اللازمة.

الكلمات المفتاحية: هندسة القيمة، التحسين المستمر، كايزن، خفض التكلفة، الميزة التنافسية

Abstract:

The study aimed to identify the role of value engineering and continuous improvement methods in reducing costs in industrial companies. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used to find out the opinions of accountants, managers, production engineers and workers at the Green Sahel Mills and Feed Company. (50) Questionnaire sheets were distributed to a random sample and then followed. Descriptive analytical method, the study reached a set of results, the most important of which is that Al-Sahel Al-Akhdar Company has a general trend towards applying modern methods of cost management, which contributes to reducing costs and achieving a competitive advantage for the company. The study concluded with a set of recommendations, including supporting the application of modern methods of cost reduction by senior management effectively. Providing the necessary resources for its success, including experienced personnel, training, and the necessary tools and techniques.

Keywords: value engineering, continuous improvement, kaizen, cost reduction, competitive advantage

1. المقدمة:

تواجه أغلب المنشآت الصناعية في بيئة الأعمال الحديثة اليوم مشكلة ارتفاع تكاليف الإنتاج، وتقديم منتجاتها بجودة منخفضة، مما أدى إلى تدهور مركزها التنافسي وانخفاض قيمتها السوقية، وما زاد المشكلة تعقيداً، خاصة في بعض البلدان العربية، هو اعتمادها على نظم التكاليف التقليدية بالرغم من بدء تراجع فاعليتها وقصورها الواضح في توفير معلومات دقيقة عن تكاليف الإنتاج من جهة، أو عن توفير البدائل المتاحة لخفض هذه التكاليف من جهة أخرى. ولعل السبب هو تركيزها على النتائج المالية وليس الأنشطة الفعلية، واعتمادها بشكل كبير في تخصيص التكاليف على أسس تحميل ترتبط بحجم الإنتاج دون اعتبار لاختلاف المنتجات من حيث حجم استهلاكها للموارد أو درجة تقنية صنعها. مما أدى إلى تحديد تكاليف الإنتاج بشكل غير دقيق، والذي أثر سلباً على أهداف الإدارة وكفاءة قراراتها الإدارية خاصة فيما يتعلق بتحسين المنتجات وتحديد أسعار البيع المنافسة، وأفقدتها الفرصة لتطوير أنشطتها وتحسين كفاءتها.

لذلك نرى اليوم الكثير من المنشآت قد اتجهت إلى استخدام نظم إنتاج وتكاليف بديلة لها القدرة على خفض التكاليف، وتحقيق أعلى جودة ممكنة لضمان استمراريته ومركزها التنافسي، ولعل أسلوب هندسة القيمة (Value Engineering) والتحسين المستمر (kaizen) بعضاً من تلك النظم البديلة التي اتجهت إليها الأنظار مؤخراً في العديد من القطاعات التي قامت بتطبيقها، والذي كان من أبرزها شركة جنرال إلكتريك (General Electric) الأمريكية الرائدة في تطبيق هندسة القيمة والشركات اليابانية التي تميزت باستخدام أسلوب كايزن. إن ما يميز أسلوب هندسة القيمة هو أنها أحد الأنظمة المرنة القابلة للتطبيق في كافة المشاريع والقطاعات وفي جميع المراحل الإنتاجية، وتعمل على تعظيم قيمة المنتجات والمشاريع وتحسين جودتها وأدائها الوظيفي، مع التركيز في الوقت ذاته على خفض التكاليف، أما أسلوب كايزن فالهدف منه هو الوصول إلى الاتقان الكامل من خلال استمرار التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية بغية تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف وتحقيق الجودة وارضاء الزبون. كما إن تطبيق هذين الأسلوبين في شركة المطاحن والأعلاف بمنطقة جنزور يمكن أن يكون نقطة انطلاقاً للشركة محل الدراسة نحو مواكبة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية بما تتضمنه من مزايا تمكنها من خفض التكاليف وزيادة مستويات الجودة ورفع لقدراتها التنافسية.

2. مشكلة الدراسة:

إن اختيار موضوع الدراسة هو ما لمسته من المشاكل المزمنة التي تعاني منها المنشآت الصناعية في بعض البلاد العربية بصفة عامة وفي ليبيا بصفة خاصة، نتيجة المنافسة الكبيرة الذي يشهدها السوق المحلي بسبب كثرة المنتجات الأجنبية في السوق الليبي، الأمر الذي فرض على الشركات الصناعية الليبية طرح منتجات غير قادرة على المنافسة من حيث السعر والجودة مما يؤثر على بقاءها في السوق، ويأتي على رأس هذه المشاكل مشكلة ارتفاع تكاليف الإنتاج، التي كانت السبب الرئيس في تدني أرباح هذه المنشآت، والعامل المؤثر في عدم تحقق خططها وأهدافها، وإضعاف قدرتها على المنافسة محلياً وليس دولياً. وما زاد في تفاقم أثر هذه المشكلة هو الاستمرار في استخدام النظم التقليدية لتحصيل التكاليف بالرغم من الانتقادات الموجهة لدور وفاعلية تلك الأساليب، ولمعالجة هذا القصور أصبحت الشركات ملزمة بالتخلي عن تلك الأنظمة التقليدية لمعالجة التكاليف، وتبني نظم وأساليب حديثة لها القدرة على تحقيق توازن بين التكلفة والسعر بما يضمن لها القدرة على المنافسة، ويعتبر أسلوب هندسة القيمة وكايزن من الأساليب الهامة في إدارة الشركات الصناعية، حيث تهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف. وفي إطار تلك التحديات جاءت هذه الدراسة للبحث عن أثر تطبيق أسلوب هندسة القيمة وكايزن على تخفيض التكاليف وخلق ميزة تنافسية لشركة السهل الأخضر للأعلاف بمنطقة طرابلس وعليه يمكن صياغة اشكالية الدراسة في التساؤل الآتي :

ما مدى أن يساهم تطبيق أسلوب هندسة القيمة وكايزن في تخفيض الإنتاج في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس بما يحقق الميزة التنافسية لها؟

3. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى الآتي:

1. إلقاء الضوء على منهج أسلوب هندسة القيمة وكايزن وأهم المفاهيم المرتبطة بها ودورها في خفض التكاليف.
2. التعرف على مدى تطبيق أسلوب هندسة القيمة وأسلوب كايزن في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس
3. التعرف على مساهمة أسلوب هندسة القيمة وكايزن في خفض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية للشركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس.

4. أهمية الدراسة :

تكم أهمية الدراسة في أنها تتناول أحد أهم الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة، حيث دفعت بيئة المنافسة الشركات الصناعية الي تطبيق تلك الأساليب للقضاء على الهدر والضياع للموارد المتاحة، نتيجة لدورها الفاعل اذا ما تم استخدامها بكفاءة في

تخفيض التكاليف بما يضمن لها زيادة قدرتها التنافسية من خلال خفض التكاليف وزيادة كفاءة الأنشطة وتعظيم الأرباح وتحسين الأداء.

5. فرضيات الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب هندسة القيمة وكايزن على خفض التكاليف في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس؟
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب هندسة القيمة على خفض التكاليف في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس؟
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب كايزن على خفض التكاليف في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس؟

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب هندسة القيمة وكايزن على خفض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس؟

6. الدراسات السابقة :

(1) دراسة (المصرياتي، 2010) بعنوان دور استخدام التكاليف الحديثة في تخفيض تكاليف الانتاج في المنشآت الصناعية الليبية، هدفت الدراسة الى حث المنشآت الصناعية الليبية على ضرورة التغيير في سبل استقارها ونموها وبناء قدرتها على المنافسة محليا ودوليا من خلال استخدام نظم الانتاج والتكاليف الحديثة التي لها القدرة على توفير معلومات تساعد في تطوير المنتج وتحديد التكاليف بدقة، وتمثلت مشكلة الدراسة في ارتفاع تكاليف الانتاج والتي تعد أعقد المشاكل التي تواجهها المنشآت الليبية وبالتالي هل بالإمكان تطبيق لانظم الحديثة في المنشآت الصناعية الليبية؟ وتم اتباع المنهج الاستنباطي والوصفي والاستقرائي والتاريخي لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان نظام التكلفة المستهدفة يعتبر مدخلا فعالا في خفض التكاليف وتطوير المنتجات، كما يساهم في تعظيم الانتاج وبناء قدرات تنافسية عالية وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظم التكاليف الحديثة كالتكلفة المستهدفة ومفهوم الجودة الشاملة لتفادي تكاليف الجودة الرديئة وانتاج منتجات ذات جودة عالية تفي باحتياجات المستهلكين

(2) دراسة (الكبيجي، 2014) بعنوان مدي تطبيق التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كمدخل لتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توافر مقومات تطبيق مدخل هندسة القيمة والتكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية وتوضيح أثر استخدام مدخل القيمة على تخفيض تكلفة المنتجات وبالتالي الوصول الى التكلفة المستهدفة، وتم تحقيق هدف الدراسة من خلال توزيع قائمة استبيان على 11 شركة، واستخدم حزمة التحليل الاحصائي spss وتوصلت الى أنه يتوافر لدى الشركات الصناعية الفلسطينية مقومات استخدام مدخل القيمة لتخفيض التكاليف للوصول الى التكلفة المستهدفة، كما أن هذه الشركات تدرك أهمية هذه الأدوات للتحكم في التكاليف.

(3) دراسة (Ho , lin.2019) بعنوان Critical Success Factors of Value Engineering in

Construction, Industry: A Case Study of Japanese Company

العوامل التي تحكم نجاح مدخل هندسة القيمة من وجهة نظر إدارة الشركة، حيث تم إجراء دراسة استطلاعية على 7 فروع لشركة يابانية رائدة دوليا في تطبيق هندسة القيمة، وتوصلت الدراسة الي ثلاث عوامل أساسية تحكم

نجاح تطبيق هندسة القيمة أولها توقيت اجراء الدراسة ومن تم العامل الفني و أهم عناصره الموارد المادية والتكنولوجية التي تسهل تطبيق هندسة القيمة كفاءة قائد فريق العمل والابداع والابتكار ، وأخرها الجانب الاداري الذي يتكون من ثقافة التغيير وتحديث الأساليب الادارية وإدارك أهمية هندسة القيمة.

9. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: ان أسلوب هندسة القيمة وكايزن أسلوب حديث في البيئة الصناعية الليبية، فقد تم دراسة أثر تطبيق هذان الأسلوبان في شركة السهل الأخضر للمطاحن والأعلاف بطرابلس، كذلك ان هذه الدراسة تناولت أسلوبية هندسة القيمة والتحسين المستمر معا كمدخل لخفض التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمنشآت الصناعية، بينما الدراسات السابقة تناولت أسلوبية هندسة القيمة والتحسين المستمر كلا على حدى أو ربطه أحدهم بأسلوب إداري آخر.

الاطار النظري للدراسة

تخفيض التكاليف:

يعد خفض التكاليف هدفاً استراتيجياً ضرورياً للشركات لمواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال التنافسية حيث يؤثر بشكل مباشر على الربحية والقدرة على البقاء في السوق، ولاشك أن هناك تعاريف متعددة لتخفيض التكاليف تناولتها الدراسات المحاسبية. نورد منها ما يلي:

عرف معهد محاسبي التكاليف مفهوم خفض التكلفة بأنه تحقيق وفورات حقيقية ومستمرة في كلفة الوحدة من البضاعة المصنعة أو الخدمة المقدمة دون التأثير على ملائمتها للاستخدام المطلوب (الزويني، 2007، ص 17) وعرفها آخر بأنها (عملية تخفيض التكاليف بالمعنى المطلق تعني خفض الرقم الاجمالي للنقود وهذا النوع قد يتم بدون تخطيط أو جهود إدارية مثل أن يكون سبب الانخفاض هو التخفيض في كمية الانتاج وبالتالي تكون النتيجة الفعلية هو ارتفاع التكلفة وليس انخفاضها وهذا ليس المطلوب وإنما المطلوب هو تخفيض مجالات الاسراف والضياح والتخلص من الأنشطة التي لاتضيف قيمة (الجبر، 1997، ص 187) وفي السياق ذاته عرفها (السباعي، 1996، ص 87) بأنها: تحقيق الخفض الحقيقي والدائم في تكلفة الأنشطة التي تزاولها المؤسسة أو تكلفة الوحدة المنتجة دون التأثير على جودة المنتج او وظائفه، أما (براهيمية، 2011، ص 105) فعرفها بشي من التفصيل على انها (تخفيضات حقيقية ودائمة في تكلفة الوحدة من الانتاج أو الخدمة بدون التأثير على ملائمتها للاستخدام، ومن ثم البحث عن تدنية التكاليف المرتبطة بها، وبذلك فيها تدل على الانتقال من مستوى تكاليف إلى مستوى أقل منه ويتطلب ذلك تغيير الظروف التي تحسب على اساسها التكلفة بحيث تتمكن الوحدة الاقتصادية من انتاج نفس المنتج بأقل تكلفة ممكنة عن طريق تحسين الإنتاجية وتحسين استخدام الموارد.

وتعرف الباحثة خفض التكاليف على انها العملية التي تهدف إلى تحقيق وفورات حقيقية ومستدامة في تكلفة الوحدة للسلع المصنعة أو الخدمات المقدمة، دون المساس بجودتها أو ملائمتها للاستخدام المطلوب، من خلال التحليل الشامل للعمليات والأنشطة داخل المنظمة لتحديد فرص خفض التكلفة من خلال تحسين الإنتاجية واستخدام الموارد وتقليل النفقات وتنظيم العمليات، بهدف زيادة الكفاءة والربحية والقدرة التنافسية مع تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

أسباب ارتفاع التكاليف:

أشار (كاظم ، 2010) بأن من أهم اسباب ارتفاع التكاليف هو عدم حرص الادارة على استخدام الموارد بشكل أمثل وعدم تضمين تخفيض التكاليف في استراتيجيات التطوير، استخدام أساليب تكاليفية تقليدية لا تلائم الواقع الحالي وضعف البحث والتطوير في منتجات وعمليات المؤسسة، وجود أنشطة غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها، واستخدام تكنولوجيا قديمة في تسير العمليات.

أهمية تخفيض التكاليف : تكمن أهمية تخفيض التكاليف في الآتي: (حسين، أحمد، 2020، 597):

1. الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من قبل الشركة بالشكل الذي يحقق الوفورات المالية في الوقت المناسب

2. تحفيز المستويات الادارية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للشركة، من خلال اتباع معايير التحسين والتطوير
3. المساعدة في التحكم والرقابة على التكاليف في جميع أنشطة الشركة
4. الاستخدام الأمثل للطاقات الانتاجية المتاحة للشركة
5. التخفيض في قيمة المنتجات عن طريق التخلص من الأنشطة التي لاتضيف قيمة
6. تحقيق الكفاءة والفاعلية الانتاجية من خلال الحرص على استخدام عناصر الانتاج المثلى
7. تحقيق الميزة التنافسية أو المحافظة على المركز التنافسي للشركة.

مدخل الى هندسة القيمة

يتضح دور هندسة القيمة باعتباره منهج إداري حديث في خفض التكاليف مع ضمان تحسين الجودة والأداء من خلال تحليل وظائف المشروع، ومن ثم طرح بدائل تلبي رغبات العملاء بتكلفة أقل، ويتم ذلك عن طريق تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية واستمرارية اجراء التحسينات على المنتج، مما يخلق لها ميزة مقارنة بالأساليب الأخرى المستخدمة في خفض التكلفة، والتي تعمل على تجزئة المنتج، وإلغاء بعض الأجزاء المكونة له (الهيئة السعودية، 2017، ص8) وتعتبر هندسة القيمة تنظيم جماعي تعمل من خلاله مجموعة من الوسائل والأساليب الادارية (تخطيط ورقابة) بهدف ضمان الوصول الى منتجات أكثر فعالية وأقل تكلفة مجموعة من الوسائل والاساليب الادارية (Cooper, et.al, 1996: pp88-89) وقد وردت عدة تعريفات لهندسة القيمة لعل أبرزها التعريف المقدم من الجمعية الأمريكية لمهندسي القيمة SAVE على أنها " نظام ومنهج منسق لتطوير المنتجات العمليات التصميم والمشاريع الإنشائية، من خلال تحقيق التوازن الأمثل بين الوظيفة الأداء احتياطات السلامة والتكلفة، ومن خلال الموازنة بين هذه العناصر نحصل على أكبر قيمة ممكنة للمشروع (Save interactional, 2007, p4) ويرى (باسيلي، 2007، ص124) أن هندسة القيمة هي نشاط تصميم المنتج من زوايا مختلفة بأدنى تكلفة ممكنة، من خلال إعادة النظر في الوظائف أو المنافع التي يحتاجها العملاء، وبناء على ذلك نجد أن هندسة القيمة تتكون من ثلاث محاور هي الوظيفة والتكلفة والجودة، حيث يعتمد هذا الأسلوب في تطوير الأداء والإنتاجية على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة، سواء كانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات، وبين تحقيق توفير في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها العملاء والمنتجون، فعند تحقيق أحسن أداء وظيفي عند أدنى تكلفة نحصل على أعلى قيمة ممكنة مع الحفاظ على الجودة المطلوبة) (Kent, 1986, p1)

مراحل عمل هندسة القيمة

- عند دراسة أى مشروع هندسى أو إدارى أو منتج بغرض تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة، لا بد من إتباع ما يسمى بخطة عمل دراسة القيمة (Job Plan) وهى عادة ما تتكون من عدة خطوات أو مراحل منطقية تسلسلية كالتالى (خليل، العمائدة، ص503-503) : سنة النشر اذا كان ممكن
- مرحلة تحديد الأهداف : وتتبع أهمية تحديد الأهداف من حقيقة الرغبة في التحسين والتطوير لذلك يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة ومعروفة للجميع
 - مرحلة جمع المعلومات: تتطلب هذه المرحلة التعاون بين فريق العمل الهندسي وإدارة التكاليف لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المنتج والتكلفة المقدرة لكل وظيفة ، مثل معايير تصميم المنتج والمتطلبات التشغيلية والبيئية للمنتج.
 - مرحلة التحليل الوظيفي: تتميز تقنية هندسة القيمة عن باقي أساليب حل المشكلات بهذه المرحلة فهي تعد "لب القيمة" حيث يقوم المهندسون بإعداد تصميم للمنتج يعتمد على احتياجات ومتطلبات العملاء

- مرحلة الإبداع وطرح الأفكار: في هذه المرحلة تطرح الأفكار والأساليب والطرق التي تؤدي الى تحقيق الوظائف الرئيسية للمنتج حسب احتياجات العملاء، ومن ثم تقييم تلك الأفكار ودراسة امكانية تطبيق كل فكرة او تطويرها مع الحفاظ على الأداء الوظيفي للمنتج وكيف ستساهم في تخفيض التكلفة بما يتماشى مع الأهداف المحددة مسبقا.
- مرحلة العرض والمتابعة: تعتبر هذه المرحلة مهمة لإزالة أي التباس أو غموض لدى الإدارة وبناء على موافقتها يتم وضع خطة هندسة القيمة في مرحلة التنفيذ ومتابعتها وتقويم الانتائج حسب الخطة المعدة مسبقا.

فعالية أسلوب هندسة القيمة في خفض التكلفة

إن هندسة القيمة غالباً ما تعمل على تخفيض القيمة وذلك من خلال التخلص من الأعمال الغير ضرورية أو التخلص من التبذير أثناء الإنتاج، ويحدث هذا في عدة مجالات منها:

1. استبدال المواد: في بعض الأحيان يتم استبدال المدخلات الغالية وغير الضرورية بمواد أرخص تؤدي نفس الوظيفة.
2. كفاءة وإنتاجية العملية: يعاد تصميم المنتج وفق هذه المرحلة لكي يكون أسهل في انتاجه والعمل على تخفيض الأجزاء الغير ضرورية في العمليات الانتاجية يؤدي الى تخفيض التكاليف ويزيد من الانتاجية وتحقيق الارباح.
3. التحويل والتغيير: يتم فيها تصميم وتطوير العمليات الفرعية وإعادة الاستخدام للعديد من المنتجات التي كانت ضعيفة لغرض تخفيض تكلفة الهندسة والتصميم.
4. تحسينات المنتج الموجه في السوق: تحدد هندسة القيمة كيفية تقديم المنتجات بالدقة المطلوبة من خلال المشاهدة والملاحظة لرغبات القسم الأكبر من السوق من خلال امتلاك مميزات أكثر.
5. كفاءة الطاقة: القيمة التي يمكن خلقها من خلال صنع منتج أو عملية ذات طاقة كفوءة من جهة الاستخدام، خصوصاً في الصناعات التي تستهلك طاقة أكثر.

أسلوب التحسين المستمر (كايزن) Kaizen Costing (التكلفة المطورة)

تعد تقنية التحسين المستمر أو كما يطلق عليها اليابانيون (Kaizen) إحدى أهم التقنيات الحديثة التي تعمل على إجراء تحسينات بصورة تدريجية ومنتالية على المنتج، بما يساهم في خفض التكلفة وتحسين جودة المنتج. كما أن هذه التقنية تعتبر بمثابة الأساس التي تعتمد عليها الإدارة في الوحدات الصناعية لحل المشاكل التي تحدث أثناء العملية الانتاجية، ويشير (Kurbran) الى أن كلمة (Kaizen) هي كلمة يابانية الأصل تتكون من مقطعين هما (Kai) تعني التغيير وكلمة (Zen) وتعني نحو الأحسن. (kurbran,2003: 2)

وتعرف تقنية التحسين المستمر بأنها " السعي الدؤوب نحو تطوير الأداء وتحسين الجودة، بهدف تعظيم المنفعة التي يحصل عليها المستهلك، وتخفيض التكاليف، إلى أدنى حد ممكنة دون المساس بالجودة وذلك في الأجل القصير من أجل تلبية رغبات المستهلكين، وتحقيق ميزة تنافسية للشركة، (باسيلي، 2020 ، ص109)

دور أسلوب التحسين المستمر في خفض التكاليف

يعد أسلوب التحسين المستمر من الأساليب المهمة التي يمكن استخدامها لخفض التكاليف في الشركات الصناعية. وذلك من خلال عدة طرق منها: (Kim, Lee. 2019, p; 39)

1. التركيز على إزالة الهدر: يمكن ان يكون الهدر في المواد الخام الزائدة، وقت الانتاج غير الضروري والعمالة الزائدة، النفائات وغير ذلك ويمكن لأسلوب التحسين المستمر إزالة الهدر من جميع العمليات سواء كانت انتاجية او إدارية أو تسويقية، مما يؤدي الي تحسين الكفاءة وخفض التكاليف. (Samadov, 2003, p291)

2. تحسين العمليات : يمكن أن يساعد أسلوب كايزن في تحسين العمليات من خلال إعادة تصميمها أو تغييرها لجعلها أكثر فعالية، من خلال تبسيط العمليات وتحسين تدفق العمل واستخدام تقنيات حديثة مما يؤدي إلى تحسين العمليات وبالتالي تقليل الوقت والجهد والتكلفة (الفضل وآخرون، 2007، ص 38-39)
 3. المشاركة مع الموظفين: يعتمد أسلوب كايزن على مشاركة جميع الموظفين في تحسين عمليات الشركة، يمكن أن يساعد ذلك في ضمان أن التحسينات تتماشى مع الاحتياجات الفعلية للعمليات وزيادة الالتزام بالتحسين المستمر (Kaplan & Atkinson, 1998: 229)
 4. زيادة الكفاءة: يتيح التحسين المستمر تحليل العمليات والعمل على تبسيطها وزيادة كفاءتها، هذا يقلل من الهدر والفاقد ويؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية.
 5. زيادة جودة المنتج: التحسين المستمر يساعد على تحسين جودة المنتج أو الخدمة، مما يقلل من التكاليف المتعلقة بالمرتجات والإعادة العمل
 6. زيادة الإنتاجية: من خلال تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية، يمكن للشركة تحقيق اقتصاديات الحجم التي تقلل من تكاليف الوحدة (Evan , 1997 : 112)
 7. زيادة رضا العملاء: تحسين الجودة وتقديم منتجات أفضل يزيد من رضا العملاء ويسهم في الولاء، مما يعزز الموقف التنافسي
 8. مرونة التكلفة: تطبيق أسلوب التحسين المستمر يمكن الشركة من التكيف مع التغييرات في البيئة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة
 9. الاستدامة: التحسين المستمر يساعد على الحفاظ على استدامة الشركة عبر تقليل الفاقد وتحسين استخدام الموارد
- أهمية تكامل أسلوب هندسة القيمة والتحسين المستمر في تخفيض التكاليف:**
- ان استخدام هذين الأسلوبين بشكل متزامن من شأنه أن يعمل على تحقيق توازن بين الجودة والتكاليف وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للشركات في السوق، وذلك من خلال الآتي:
1. **هندسة القيمة (Value Engineering)** تسعى إلى تحسين المنتج أو الخدمة من خلال تحليل عمليات الإنتاج والتصميم بحيث يتم الحفاظ على الجودة والأداء الممتازين مع تخفيض التكاليف. تساهم في تحديد العناصر غير الضرورية والتي يمكن تقليلها دون التأثير على الجودة، ويقع نطاق عملها في المدى القصير.
 2. **كايزن (Kaizen)** يركز على التحسين المستمر للمنتج والعملية ويقع نطاق عمله في المدى الطويل، ويعمل على زيادة الكفاءة من خلال تطبيق تحسينات صغيرة ومتكررة في العمليات. مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية
 3. **تحسين الجودة والإنتاجية** :هندسة القيمة تركز على تحسين تصميم المنتج وتحسين تكاليف الإنتاج ، بينما كايزن يهدف إلى تحسين كل جانب من جوانب العمليات والإنتاج. هذا يقلل من الفاقد والتكاليف الإضافية.
 4. **تحسين التخطيط والإدارة** :العمليات المستمرة لكاييزن تؤدي إلى تحسين تخطيط وإدارة المشروعات والعمليات، مما يزيد من كفاءة العمليات ويقلل من الأخطاء والتكاليف
 5. **تحقيق ميزة تنافسية** :باستمرارية التحسين والتكاليف المنخفضة، يمكن للشركات الاستفادة من تحسين تكلفة الإنتاج وزيادة تنافسيتها في السوق
- الجانب العملي:**
- مجتمع وعينة الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من المحاسبين والإداريين ومهندسين الإنتاج والتقنيين والعاملين بشركة السهل الأخضر للمطاحن والأعلاف بطرابلس.

عينة الدراسة : تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وبلغت عدد الاستبانة الموزعة 50 استبانة ، وتم استرداد 45 استبانة صالحة أي ما نسبته 90%
أداة الدراسة : صممت الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي كما يبينه الجدول التالي :

الجدول (1) أوزان الاختبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاختبار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
القيمة	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

اعداد الباحثة

قسمت الاستبانة الى قسمين : القسم الأول معلومات عامة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فيتعلق بمحاور الدراسة حيث يدرس المحور الأول تطبيق هندسة القيمة ويحتوي 13 عبارة والمحور الثاني يتعلق بأسلوب التحسين المستمر ويحتوي 12 عبارة، بالإضافة الى اجراء بعض المقابلات كمصدر ثاني في فهم وتفسير النتائج.

صدق وثبات أداة الدراسة: للتأكد من صدق وثبات الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات، تم استخدام معامل ألف كرونباخ، حيث يوضح الجدول التالي قيم ألفا كرونباخ المتحصل عليها

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل بعد وللاستبيان ككل

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الجزر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ(الصدق)
المحور الأول	13	0.875	0.940
المحور الثاني	12	0.792	0.890
المجموع	25	0.907	0.950

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ ان جميع معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة والأداة ككل تفوق المعدل المقبول وهو 0.60 بمعدل ثبات وصدق للإجمالي 0.907، 0.950 على التوالي، ويدل ذلك على مستوى عال من ثبات وصدق أداة الدراسة، وهو ما يعكس امكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان، في تحقيق أهداف الدراسة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة: بعد استرجاع الاستبانة تم إفراغها في البرنامج الاحصائي **Spss26** وإجراء الاختبارات الاحصائية المناسبة، وقد تم التوصل الى النتائج التالية الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين، ومتغيرات الدراسة تحليل بيانات المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة: تم الاعتماد على المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والوظيفة والدورات التدريبية) وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي البيانات التالية:

جدول (3) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	الاجمالي
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	4	8.9	45
	بكالوريوس	30	66.6	
	ماجستير	7	15.6	
	دكتوراه	4	8.9	
التخصص	محاسبة	16	35.6	45
	اقتصاد	6	13.3	
	إدارة	7	15.5	

	17.8	8	هندسة عمليات	
	17.8	8	أخرى	
45	35.6	16	من 5- أقل من 10 سنوات	الخبرة
	33.3	15	من 10- أقل من 15 سنة	
	20.0	9	من 15- أقل من 20 سنة	
	11.1	5	أكثر من 20	
45	2.2	1	مدير عام	الوظيفة
	2.2	1	مدير مالي	
	4.4	2	مدير انتاجي	
	6.7	3	مدير حسابات	
	4.4	2	مدير مبيعات	
	8.9	4	مراجع داخلي	
	35.5	16	محاسب	
	13.3	6	مهندس عمليات	
	22.2	10	تقني	
45	60	27	لم تحصل على دورة	دورات التدريبية
	20	9	دورة واحدة	
	15.6	7	دورتان	
	4.4	2	ثلاث فما فوق	

المصدر : اعداد الباحث بلاعتماد على مخرجات برنامج Spss26

من الجدول (3) اعلاه نجد أن:

المؤهل العلمي والتخصص العلمي: أن جل أفراد العينة حاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (66.6%) ما يعطي الانطباع الجيد بأن أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية البكالوريوس وأغلبهم مختصين في مجال المحاسبة بنسبة (35.6%) مما يشير الى أنهم قد درسوا مفاهيم وأساليب وطرق محاسبة التكاليف الحديثة مما يزيد من ادراكهم لأهمية موضوع الدراسة ويجعل إجاباتهم أكثر دقة وواقعية

الخبرة: كانت نسبة الخبرة من 5 الى 10 سنوات هي الأكبر حيث بلغت (35.6%) وهذا يتناسب مع موضوع الدراسة لحدائته ومدى المام المستجوبين لمعلومات الدراسة.

الوظيفة : بلغت نسبة المحاسبين 35.6% ما يعطي اجابات واقعية لمعرفة بمفاهيم محاور الدراسة

الدورات التدريبية: كانت النسبة الأعلى هي عدم حصول المستجوبين لدورات تدريبية

اختبار الفرضيات : من أجل التحقق من صحة الفرضية قمنا باختبار T-Test

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب هندسة القيمة على خفض التكاليف في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس

جدول رقم (4)

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هندسة القيمة	40.265	44	0.000	3.872	3.68	4.07

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة t المحسوبة (t=40.265) أكبر من قيمة t الجدولية، وقيمة sig=0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب هندسة القيمة على خفض التكاليف في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس ، ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب هندسة القيمة على خفض التكاليف في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس؟

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب كايزن على خفض التكاليف في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس؟

جدول رقم (5)

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
كايزن	39.913	44	0.000	3.868	3.67	4.06

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة t المحسوبة (t=39.913) أكبر من قيمة t الجدولية، وقيمة sig=0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب التحسين المستمر على خفض التكاليف في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس، ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أسلوب التحسين المستمر على خفض التكاليف في شركة السهل الأخضر للأعلاف بطرابلس؟

النتائج:

استنادا الي نتائج الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحث الي النتائج الآتية:

1. يوجد لدى شركة السهل الأخضر توجه عام نحو تطبيق الاساليب الحديثة لإدارة التكلفة، الأمر الذي يساهم في خفض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية للشركة
2. بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية وجد ان شركة محل الدراسة تمتلك مقومات تطبيق أسلوب هندسة القيمة والتحسين المستمر مما يجعلها قادرة على خفض تكاليفها بصورة تدريجية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها داخل البلاد وخارجها.

3. من خلال الدراسة الميدانية واستقراء نتائج التحليل الإحصائي تبين وجود أثر إيجابي لتطبيق أسلوب هندسة القيمة واسلوب التحسين المستمر في خفض التكاليف وتحسين الميزة التنافسية

التوصيات

بناءً على هذه النتائج، يمكننا تقديم التوصيات الآتية:

1. دعم تطبيق الأساليب الحديثة لخفض التكلفة من قبل الإدارة العليا بشكل فعال وتوفير الموارد اللازمة لنجاحها بما في ذلك الموظفين ذوي الخبرة والتدريب والأدوات والتقنيات اللازمة.
2. تشجيع المشاركة من جميع أصحاب المصلحة، من خلال التواصل الفعال وبناء الثقة مع العملاء والموظفين والمديرين.
3. تدريب العاملين والمحاسبين على كيفية تطبيق الأساليب الحديثة لخفض التكلفة
4. على الشركات الصناعية أن تولي إتمام أكبر في عملية تحليل المنافسين، لما في ذلك أثر في الحفاظ على حصتها السوقية في المستقبل

المراجع:

المراجع العربية

- الجبر، نبيه بن عبدالرحمن. (1997). نحو منهج مقترح لتخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية السعودية، دراسة ميدانية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثالث، سبتمبر، ص 31-41.
- الزويني، خديجة. (2007). دور التجارة الالكترونية في خفض التكاليف دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات مصر. مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 77، ص 50-67.
- السباعي، إبراهيم. (1996). تشخيص مجالات خفض التكلفة، طرق التشخيص ووسائل التطبيق. مجلة المحاسبة، العدد التاسع، مايو، ص 103-119
- الفضل، مؤيد محمد، نور عبدالناصر ابراهيم، الراوي، عبدالخالق مطلق، المحاسبة الادارية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007
- الكبيجي، مجدي وائل. (2014). مدى تطبيق التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كمداخل لتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة الفلسطينية. مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 2، ص 123-145.
- المصري، علي عاشور. (2010). استخدام نظم التكاليف الحديثة في تخفيض تكلفة الانتاج في المنشآت الصناعية. رسالة دكتوراه في التكاليف غير منشورة، جامعة النيلين.
- براهمية، إبراهيم. (2004). تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد الأول، العدد 5، ص 103-119.
- باسيلي، مكرم عبدالمسيح. (2007). إدارة التكلفة الاستراتيجية، مدخل معاصر. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- حسين، أمين حسين، ومقداد، محمد أحمد. (2020). تبني خارطة تدفق التكاليف وأثرها في تخفيض التكاليف. مجلة العلوم الانسانية، المجلد 8، العدد 4، ص 213-228.
- حاتم، كاظم. (2010). دور هندسة القيمة في تخفيض وتطوير المنتجات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، كلية الاقتصاد والادارة

المراجع الأجنبية:

- Cooper, R. (1996). Control to tomorrow's costs through today's designs. Harvard Business Review, 74(6), 158-165.
- Ho, P., & Lin, P.-Y. (2019). Critical Success Factors of Value Engineering in Construction Industry. The Thirty-First KKHTCNN Symposium on Civil Engineering, November 22-24, 2018, Kyoto, Japan.
- Kaplan, Robert & Atkinson, Antony, Advanced Management Accounting, 3rd ed., Prentice Hall Inc., 1998.
- Kim, S., & Lee, J. (2019). The impact of Kaizen on cost reduction in the construction industry. International Journal of Construction Management, 19(1), 29-39.
- Kubran, Maria, Management, Gehrman's Kaizen, WWW. Kaizen-Institute, Germany, 2003.
- Samadov, Maksym (2003). Quality Control Assignment implementation of

TQM: CROSS-Cultural Standpoint: Ball State University

- Save International. (2007). value standard and body of knowledge. The value society, USA.



أهمية تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية من وجهة نظر الأكاديميين والمهنيين

د. عمران عامر البتي¹

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى بيان مدى أهمية تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية في ظل متغيرات بيئة التصنيع الحديثة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتوزيع استبيان لهذا الغرض على فئة من الأكاديميين وفئة من المهنيين لاستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم حول تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: أن الاستراتيجيات التقليدية لم تعد ذات جدوى في بيئة التصنيع الحديثة، وأن تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية تركز على أربع أبعاد هي: الجودة والتكاليف والوقت والعمليات، وأن تطبيق تلك التقنيات له أهمية لما يحققه من مزايا مهمة، كما أنه يتوفر لدى الشركات الصناعية الليبية امكانية التطبيق بالرغم من وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق تلك الأدوات أو التقنيات فيها، وقد قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات منها: أن واقع الشركات الصناعية الليبية يتطلب إعادة هيكلة نظمها المحاسبية التقليدية، وذلك من خلال تحديث نظم محاسبة التكاليف المطبقة فيها بما يتماشى ويتواءم مع تغيرات بيئة التصنيع الحديثة، وكذلك تعزيز التعاون والاتصال بين الجامعات والمؤسسات التعليمية والشركات الصناعية الليبية لتلبية احتياجات سوق العمل من الكوادر البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى تقوية وتعزيز مهارات العاملين في الشركات الصناعية الليبية من خلال تقديم الدورات العلمية والمهنية المتخصصة للمحاسبين والإداريين من قبل خبراء من ذوي الاختصاص في المحاسبة والإدارة وغيرها، والعمل على تذليل الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية والاستفادة من أصحاب الخبرة والتخصص في هذا المجال والاستمرار في ذلك حتى وأن لم تتمكن الشركات من تطبيقه في الوقت الحالي.

الكلمات الدالة: تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية.

Abstract of the study

The study aimed to show the importance of applying strategic cost management techniques in Libyan industrial companies in light of the variables of the modern manufacturing environment, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire form was designed and distributed for this purpose to a category of academics and a category of professionals to poll their opinions and views on the application of the strategic cost management approach, and the study reached the most important results: that traditional strategies are no longer feasible in the modern manufacturing environment, and that strategic cost management techniques are based on four dimensions: Quality, costs, time and operations, and that the application of these technologies is important because of its important advantages, and that Libyan industrial companies have the possibility of application despite the presence of some difficulties and obstacles that prevent the application of these tools or techniques in them.

Key words: strategic cost management techniques.

المقدمة:

إن التحديات التي تفرضها البيئة العالمية وانعكاساتها على المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية... الخ، تدفع منظمات الأعمال إلى إيجاد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعد على تجديد نشاطها والاستفادة من طاقاتها وصولاً إلى تحقيق الازدهار والتقدم والمحافظة عليه، هذا ما يجعل من الإبداع والتميز أمراً في غاية الأهمية لأن الأساليب والعمليات التقليدية قد لا تكون ملائمة ومواكبة لدعم متطلبات هذه البيئة الجديدة، حيث أصبحت السرعة والتدفق والسلاسة والتلقائية من مقومات النجاح.

تأثرت بيئة الأعمال الحديثة بالطفرة النوعية في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية خاصة في العقدين الأخيرين، الأمر الذي انعكس على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاجها الإدارة وتستخدمها في التوجيه والرقابة والتخطيط واتخاذ القرارات، ساعدت

¹ - أستاذ مشارك بقسم المحاسبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس

كل هذه الظروف على حتمية الاستغناء عن الأنظمة التقليدية لمعالجة ومتابعة التكاليف وانتهاج طرق واستخدام أنظمة ذات فلسفة جديدة تكون أكثر دقة وسرعة ومرونة، حيث تزايد الاهتمام بالتكاليف باعتبارها أحد أهم عوامل النجاح في منظمة الأعمال، هذا ما أعطاهما بعدا استراتيجيا في إدارتها وتحويل وظيفة محاسبة التكاليف من إطارها التقليدي إلى دورها الاستراتيجي، وفي هذا الإطار ظهرت العديد من محاولات لتطوير إدارة التكاليف لتتلاءم مع الاحتياجات الجديدة للإدارة، كان أبرزها محاولات الربط بين التطورات الحاصلة في مجال محاسبة التكاليف من جهة والإدارة الاستراتيجية من جهة أخرى في إطار ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للتكاليف والتي تعتبر من أحدث المداخل الناتجة عن تكامل محاسبة التكاليف والإدارة الاستراتيجية.

توجهت الشركات في ظل زيادة حدة المنافسة والتطورات الهائلة في التكنولوجيا نحو التركيز على التكلفة ومحاولة تخفيضها لمواكبة بيئة التصنيع الحديثة لتحقيق الدعم الاستراتيجي لمنتجاتها، إذ يعد تخفيض التكاليف أحد أهم اهتمامات إدارة التكلفة الاستراتيجية والتي تسعى لتحقيقها من خلال مجموعة من الأساليب والطرق الحديثة في مجال محاسبة التكاليف والإدارة وكذلك فإن التكامل بين تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية يدعم عملية خفض التكلفة وتحسين العمليات الانتاجية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في حاجة الشركات الى تطبيق الطرق الجديدة بشكل يتناسب مع بيئة أعمال اليوم التي شهدت الانفتاح الكبير على السوق الخارجي وتغير متطلبات الزبائن وشدة المنافسة بين الشركات لضمان البقاء في السوق وتكييفها مع التغيرات التي طرأت على بيئة التصنيع الحديثة، وتعاني الشركات في عدم قدرتها على المنافسة أمام المنتجات المستوردة لعدم أخذ متطلبات الزبون بنظر الاعتبار في ظل ارتفاع تكاليف منتجاتها نتيجة عدم استخدامها التقنيات الحديثة في مجال تخفيض التكاليف.

ويمكن صياغة ثلاثة عناصر للمشكلة تتمثل في:

- 1- ما أهمية تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية؟
- 2- ما إمكانية تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية؟
- 3- ما هي الصعوبات والمعوقات التي من شأنها أن تحول دون تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية ؟

أهمية الدراسة:

يكتسب هذا البحث أهميته على المستوى الأكاديمي من حيث تناوله لتقنيات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف كمطلق لتخفيض التكاليف والتحسين المستمر للأرباح ودعم القدرة التنافسية للشركات في ظل المتغيرات التي أفرزتها بيئة التصنيع الحديثة وبعد أن أصبحت الإيرادات تتحدد وفقا لسعر السوق في ظل هذه المنافسة المتزايدة، مما جعل الإيرادات خارجة عن تحكم الشركة إلى حد كبير، كما يبين أهمية اللجوء إلى تقنيات حديثة مثل الإدارة الاستراتيجية للتكلفة كأداة لتحقيق لمواكبة بيئة التصنيع الحديثة وما أفرزته من تحديات.

كما تمتد أهمية هذه الدراسة إلى الجانب العملي وذلك بسعيه إلى محاولة إبراز أهمية تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية من وجهة نظر الأكاديميين والمهنيين هذا من جهة، ومن جهة أخرى دراسة إمكانية تطبيق هذه التقنيات الحديثة في الشركات الصناعية الليبية، وأية معوقات قد تحد من تطبيقها.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية وذلك لبيان:

- 1-أهمية تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.
- 2- مدى إمكانية تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.

3- الصعوبات والمعوقات التي من شأنها أن تحول دون تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.

فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد أهمية من تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.
- 2- لا توجد إمكانية لتطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.
- 3- لا توجد معوقات تحد من إمكانية تطبيق تقنيات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في الشركات الصناعية الليبية.

منهجية البحث وأساليب جمع البيانات:

لأجل تحقيق أهداف البحث سيتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث سيتم الاعتماد على مصادر ومراجع مختلفة تشمل منشورات من مقالات وغيرها باللغة العربية والأجنبية للإمام بالجانب النظري للموضوع، كما سيتم تجميع البيانات من أفراد عينة الدراسة بتوزيع استبيان عليهم ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية للتكاليف من زوايا مختلفة، لا يسعنا ذكرها كلها، حيث تم الاعتماد على ما توفر منها لدينا وخاصة الأصلية منها كمراجع في الجانب النظري لهذه الدراسة، وسنكتفي هنا بعرض عينة منها فقط على سبيل المثال وليس الحصر.

1- دراسة (عيسى، سيروان، ومحسن، محمد، 2020)²، بعنوان: "منظومة تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الفكر الإداري والمحاسبي: دليل التطبيق"، هدفت الدراسة إلى طرح منظورات فلسفية معرفية لموضوع تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية وذلك من خلال الاطلاع على أبرز الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة والتعرف على مضامينها الفكرية واستخلاص المؤشرات لبناء إطار نظري مفاهيمي لفكرة منظومة تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية من خلال التطرق إلى الأبعاد والنظم التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في تلك الجهات التي تنوي التطبيق السليم لتقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية، خلصت الدراسة إلى أن التكامل بين العلوم من شأنه أن يساهم في تكوين نظام معرفي سليم، فالوحدات الاقتصادية التي تلتزم وتؤمن بالنظرة التكاملية والتداخلية بين الإدارة والمحاسبة سيكون بمثابة دليل للتطبيق السليم الذي سينعكس إيجاباً على استمرار الوحدة الاقتصادية.

2- دراسة (الفطيسي، عبد الغني، وحيدر، عادل، 2017)³، بعنوان: "تطبيقات محاسبة التكاليف في ليبيا الواقع والافاق الدراسات المستقبلية دراسة استكشافية على الشركات الصناعية الليبية"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع نظم التكاليف في الشركات الصناعية الليبية، ومدى تطورها، ومعرفة أغراض استخدام بيانات التكاليف، وكذلك العوامل المؤثرة في مستوى استخدام نظام التكاليف بالشركات الصناعية، ومحاولة فتح آفاق للدراسات المستقبلية في هذا المجال في البيئة الليبية، ولتحقيق ذلك تم تصميم وتوزيع استبيان على الشركات الصناعية في المنطقتين الغربية والشرقية، وتوصلت الدراسة إلى أنظمة التكاليف المطبقة بتلك الشركات تحتاج إلى تطوير بدرجات متفاوتة، وأن استخدام معلومات نظام التكاليف يقتصر على تحديد تكلفة

²- عيسى، سيروان، ومحسن، محمد، (2020): "منظومة تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الفكر الإداري والمحاسبي: دليل التطبيق"، مجلة قهلاى زانست العلمية مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية، أربيل كردستان، العراق، المجلد (5)، العدد(2).

³- دراسة (الفطيسي، عبد الغني، وحيدر، عادل، 2017): "تطبيقات محاسبة التكاليف في ليبيا الواقع والافاق الدراسات المستقبلية دراسة استكشافية على الشركات الصناعية الليبية"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الاسمرية الاسلامية، العدد التاسع.

المنتج وبالتالي سعر البيع، كما أن الأدوات الحديثة للتكلفة معروفة لدى معظم الشركات، كما أظهرت الدراسة أن تتعدد المنتجات ودرجة المنافسة وملكية الشركة والاستراتيجية التنافسية تؤثر بدرجة كبيرة على استخدام نظام التكاليف.

3- دراسة (البشتاوي وجريه، 2015)⁴، بعنوان: "أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، هدفت إلى بيان أهمية تطبيق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، خاصة في ظل المتغيرات التي أفرزتها البيئة الاقتصادية الجديدة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دوراً مهماً في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الاستراتيجية التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وأن هذه الشركات تطبق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات الميزة التنافسية بنسب متفاوتة ما بين متوسطة وضعيفة، وأن هناك إمكانية لتطبيق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية في هذه الشركات لتوفر المقومات الأساسية لذلك مثل: توافر المعلومات الأساسية لاستخدام تقنيات إدارة التكاليف.

4- دراسة (El-Hwaity, 2013)⁵، بعنوان: Strategic Cost Management To Maximize The Value Of The Organization And Its Competitive Advantage, (Applied Study at Industrial Companies at Gaza strip)، هدفت إلى التعرف على أهمية الترابط بين أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية وبيان أهمية التكامل بين أدوات واساليب التكلفة الاستراتيجية لتعزيز قيمة للمنظمة وتعزيز الميزة التنافسية لها في الشركات الصناعية في قطاع غزة، حيث وضحت انتقال إدارة التكاليف من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي والتركيز على شكل واسع بسبب التراجع المستمر للتكاليف في تحقيق القيمة والإيرادات ونجاح الشركات. وقد استنتجت الدراسة عدم وجود نظام تكاليفي فعال في الشركات في غزة تطبيق اساليب التكلفة الاستراتيجية، وقد أوصت بضرورة بذل الجهود لاعادة النظر في انظمة التكاليف المطبقة في بعض الشركات الفلسطينية وتطويرها بما يواكب متطلبات ومتغيرات البيئة الاقتصادية والصناعية لترشيد القرارات الادارية والاستفادة من مزايا استخدام اساليب وادوات التكاليف الاستراتيجية في ادارة وتخفيض التكاليف.

5- دراسة (العفيري، 2010)⁶، بعنوان: مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية، هدفت الدراسة إلى تقديم مدخل متكامل لإدارة التكاليف الاستراتيجية لتدعيم القدرة التنافسية للشركات الصناعية السعودية إقليمياً ودولياً، ووضحت الدراسة أهمية الجمع بين أدوات إدارة التكاليف ممثلة بالإنتاج المرن لتحقيق جودة عالية والبحث عن الزبون وضمان تخفيض التكاليف وتحقيق عائد من خلال تكامل التكلفة المؤجلة والعائد المحاسبي، إضافة إلى تكامل التكاليف المستهدفة وتكاليف الأنشطة لتخطيط وتصميم المنتجات وتحليل الأنشطة لضمان إعادة هندسة القيمة وتطوير التكاليف وتحليلها وتقييمها ومقارنتها مع المنافسين في ظل بطاقة الأداء المتوازن والأداء المقارن للوصول إلى تكامل التكلفة المؤجلة والعائد المحاسبي، إضافة إلى تكامل التكاليف المستهدفة وتكاليف الأنشطة لتخطيط وتصميم المنتجات وتحليل الأنشطة لضمان إعادة هندسة القيمة وتطوير التكاليف وتحليلها وتقييمها ومقارنتها مع المنافسين في ظل بطاقة الأداء المتوازن والأداء المقارن للوصول إلى استراتيجية إدارة التكلفة والتميز التي تحدد سلسلة قيمة المنتجات التي يرضى عنها العميل والبحث عنه مستقبلاً، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث التكامل بين أدوات إدارة التكاليف لتوفير متطلبات الإنتاج وتخطيط وتصميم

⁴ البشتاوي، حسين، وجريه، طلال، (2015): أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1.

⁵ - El-Hwaity, A., (2013): Strategic Cost Management To Maximize The Value Of The Organization And Its Competitive Advantage, (Applied Study at Industrial Companies at Gaza strip), Master Thesis in Accounting and Finance, Islamic University, Gaza.

⁶ - العفيري، فؤاد، (2010): "مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية"، مؤتمر سبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، كلية التجارة، جامعة الملك سعود.

المنتجات وتخفيض التكاليف وتقييم المنتجات ومقارنتها بالمنافسين للوصول إلى استراتيجيات التكلفة والتميز التي تحدد سلسلة قيمة العميل والبحث عنه مستقبلاً. إدارة التكلفة والتميز التي تحدد سلسلة قيمة المنتجات التي يرضى عنها العميل والبحث عنه مستقبلاً، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث التكاليف بين أدوات إدارة التكاليف لتوفير متطلبات الإنتاج وتخطيط وتصميم المنتجات وتخفيض التكاليف وتقييم المنتجات ومقارنتها بالمنافسين للوصول إلى استراتيجيات التكلفة والتميز التي تحدد سلسلة قيمة العميل والبحث عنه مستقبلاً.

6- دراسة الشعباني، صالح (2010)⁷، بعنوان: "التغير في استراتيجيات خفض الكلف وآثارها"، بينت هذه الدراسة من الناحية النظرية أن هدف تخفيض التكلفة يعد واحداً من أهم الأهداف الاستراتيجية لإدارة الشركة، فمن خلال خفض التكاليف يمكن المحافظة على المكانة السوقية للشركة وضمان ديمومة بقائها، وأوضحت الدراسة أن على الإدارة أن تعتمد استراتيجيات معينة لخفض التكاليف كل منها يتواءم مع طبيعة العملية الإنتاجية في الشركة وحالة السوق من حيث المنافسة وبالشكل الذي يعمل على تعزيز مكانة الشركة، وأن الأنظمة الإنتاجية الحديثة التي تعتمد الأتمتة بدرجة عالية والتي تدار عملياتها الانتاجية حاسوبياً، لم يعد للعمل اليدوي مكانة تذكر، ومن ثم لم تعد الاستراتيجيات التقليدية، لخفض التكاليف تواكب هذا التغير في الأنظمة الانتاجية، مما دعت الحاجة إلى تبني استراتيجيات حديثة تتواءم مع البيئة الانتاجية الحديثة.

7- دراسة (El Kelety, 2006)⁸، بعنوان: "Towards A Conceptual Framework For Strategic Cost Management : The Concept, Objectives And Instruments"، بينت أن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف لازالت في مراحل البحث وأن الدراسات لا تزال في مرحلة مبكرة. وقد هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار مفاهيمي شامل للإدارة الاستراتيجية للتكاليف، حيث أجرت تحليلاً لآثار التغيرات في بيئة الأعمال الاقتصادية على أنظمة إدارة التكاليف. وأظهرت أن الاتجاهات والتغيرات في بيئة الأعمال تؤثر في هيكل التكاليف ودورة حياتها، وبالتالي ينبغي تكييف نظم إدارة التكاليف لتلبية احتياجات بيئة الأعمال. إضافة إلى ذلك، قيمت الدراسة نظم إدارة التكاليف التقليدية في ضوء الاتجاهات والتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال، وقدمت بعض الأمثلة التي تؤكد أن إدارة التكاليف التقليدية ينبغي أن تتحرك باتجاه الإدارة الاستراتيجية للتكاليف. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من البحوث لتعزيز الإطار المقترح للإدارة الاستراتيجية للتكاليف في المستقبل، واستكشاف القضايا التنظيمية اللازمة لها وتفعيلها في المستقبل للمساهمة في وضع نظرية متماسكة لها.

8- دراسة (المحمود ورزق، 2005)⁹، بعنوان: "مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات المساهمة السعودية في ظل متغيرات النظام العالمي الجديد" تناولت الدراسة إدارة التكاليف الاستراتيجية من الناحية النظرية، حيث تناولت المتغيرات التي فرضتها البيئة الاقتصادية في ظل النظام العالمي الجديد، تقييم الأساليب الحالية لمحاكاة التكاليف لأغراض الرقابة في ظل هذه البيئة، وإبراز أهمية إدارة التكلفة من منظور استراتيجي كمنطلق للتحسين المستمر للميزة التنافسية لدعم القدرة التنافسية للشركات عامة ولشركات المساهمة السعودية بصفة خاصة في ظل بيئة النظام العالمي الجديد. ومن الناحية التطبيقية تم إجراء استطلاع على بعض شركات المساهمة السعودية لبيان الدور الذي يمكن أن يلعبه مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية في دعم المركز التنافسي لتلك الشركات في السوق العالمية، واستطلاع مدى تطابق أو اختلاف آراء المسؤولين في هذه الشركات من حيث العوامل المؤثرة في درجة المنافسة وفي المركز التنافسي

⁷ - الشعباني، صالح، (2010): "التغير في استراتيجيات خفض الكلف وآثارها"، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32 العدد 98.
⁸ - El Kelety, Ibrahim Abd El Mageed., (2006): Towards a conceptual framework for strategic cost management the concept, objectives, and instruments, Von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz.

⁹ - المحمود، صالح، محمود رزق، (2005): مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة السعودية في ظل متغيرا ت النظام العالمي الجديد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد السادس، العدد الثاني.

للشركة والدور الحكومي الذي يمكن أن يدعم هذا المركز . وقد انتهت الدراسة التطبيقية إلى أن هناك اتفاق بين آراء المسؤولين في شركات المساهمة السعودية فيما يخص: المتطلبات التي تدعم المركز التنافسي للشركة وزيادة صا ا رتها، والمظاهر التنافسية لشركة المساهمة. في حين تباينت آراءهم فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في درجة المنافسة، العوامل المؤثرة في المركز التنافسي للشركة، الدور الحكومي الذي يمكن أن يدعم المركز التنافسي للشركة وزيادة صادراتها، الطرق التي يمكن أن تدعم القدرة التنافسية للشركة، وأثر المنافسة على محاسبة التكاليف.

الدراسة العملية للدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من فئتين (أكاديميين ومهنيين) من ذوي الاختصاص في المحاسبة والاختصاصات القريبة بمهنة المحاسبة، حيث تم اختيار العينة بطريقة عمدية أو قصدية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من فئتين: فئة الأكاديميين المتمثلة في عينة من الأساتذة الجامعيين في الجامعات الليبية. فئة المهنيين وتشمل عينة من المحاسبين ومديري الدوائر المالية والانتاج والمبيعات العاملين في الشركات الصناعية الليبية. وبناء على ذلك تم توزيع (55) استمارة استبيان على عينة الدراسة شملت الفئة المعنية لأخذ رأيهم حول موضوع الدراسة، وتم استرداد (47) استمارة صالحة للتحليل بعد استبعاد (8) استمارات منها (5) غير مستردة و(3) غير صالحة للتحليل. وبهدف التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة استعملنا مقياس ليكارت الثلاثي لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) مقياس ليكارت الثلاثي

الرأي	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3

عرض نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS من أجل الحصول على النتائج نشرع في عرض النتائج المتحصل عليها والخاصة بعينة الدراسة.

أ)- تحليل وصفي لملاحج وخصائص المشاركين في الدراسة: نتناول في هذا الجانب المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة، المهنة، الخبرة المهنية، التخصص العلمي، المؤهل العلمي والجدول رقم (2) يبين النتائج الوصفية لخصائص وسمات افراد العينة:

جدول (2)

الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب: نوع الوظيفة، المهنة، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات

الخبرة.

المتغير	العدد	النسبة
نوع الوظيفة		
أكاديمي	21	44.7%
مهني	26	55.3%
المهنة		
أستاذ	2	4.2%
أستاذ مشارك	4	8.5%
أستاذ مساعد	3	6.4%
محاضر	7	14.9%
محاضر مساعد	5	10.6%
أستاذ جامعي		

محاسب بالشركة	8	17%
مدير مالي	6	12.8%
مدير انتاج	6	12.8%
مدير مبيعات	6	12.8%
المؤهل العلمي		
دكتوراه	9	19.1%
ماجستير	13	27.7%
بكالوريوس	18	38.3%
دبلوم	7	14.9%
التخصص العلمي		
محاسبة	30	63.8%
تمويل ومصارف	3	6.4%
إدارة	9	19.2%
اقتصاد	5	10.6%
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	8	17%
من 5- 10 سنوات	12	25.5%
أكثر من 10 سنوات	27	57.5%

المصدر: من اعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (2) المتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ما يلي:

1- فيما يخص توزيع العينة حسب الوظيفة نجد أن أكبر نسبة استحوذت عليها كانت فئة المهنيين البالغ عددها 26 فردا أي بنسبة 55.3% وهي فئة جد هامة باعتبارها ملازمة لأرض الواقع، بينما فئة الأكاديميين كانت في المرتبة الثانية وكان عددها 21 فردا أي بنسبة 44.7%.

2- فيما يخص توزيع العينة حسب المهنة نجد أن أكبر نسبة استحوذت عليها كانت لفئة الأستاذ الجامعي بدرجاتها العلمية المختلفة حيث بلغت مجتمعة 44.6%، يليها مهنة محاسب بالشركة بنسبة 17% ومن ثم مدير مالي ومدير الانتاج ومدير المبيعات بنسبة 12.8%.

3- فيما يخص توزيع العينة وفق المؤهل العلمي بلغ 38.3% لحاملي مؤهل البكالوريوس وهي الأكثر تكررا ضمن عينة الدراسة، تليها عدد الأفراد الحاملين لمؤهل الماجستير حيث بلغت نسبتهم 27.7%، ثم يأتي بعد ذلك حاملي مؤهل الدكتوراه بنسبة 19.1%، وأخيرا حملة الدبلوم بنسبة 14.9%، وهذا دليل على أن العدد الأكبر من العاملين بالشركات الصناعية من محاسبين ومديرين هم من حملة مؤهل البكالوريوس، وفي العموم يعد هذا مؤشر إيجابي يدل على أن عينة الدراسة من ذوي الكفاءة والمستوى الأكاديمي العالي مما يضيفي على إجابات العينة مصداقية ودقة جيدة.

4- فيما يخص توزيع العينة وفق التخصص العلمي نجد أن أعلى نسبة جاءت من فئة تخصص المحاسبة حيث بلغت 63.8%، وهذا مؤشر على قدرة المجيبين على فهم أسئلة الاستبانة وموضوع الدراسة تليها نسبة الافراد من ذوي اختصاص الإدارة البالغة 19.2% ومن ثم نسبة الافراد من ذوي اختصاص الاقتصاد البالغة 10.6%، وأخيرا اختصاص التمويل والمصارف بنسبة 6.4%.

5- فيما يخص توزيع العينة حسب سنوات الخبرة نجد أن النسبة الأكبر من الافراد هم من ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات حيث بلغت 57.5% تلاها الافراد الذين لديهم خبرة تتراوح من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة الطويلة نسبيا والمتوسطة، بينما جاءت فئة الافراد من ذوي الخبرة الأقل في المرتبة الاخيرة حيث بلغت 17%.

(ب)- تحليل وصفي لنتائج إجابات عينة الدراسة عن أسئلة استمارة الاستبيان:

1- التحليل الإحصائي لفقرات المحور الأول: يتضمن هذا المحور الأسئلة المرتبطة بقبول أو رفض الفرضية الأولى والتي صياغتها كالتالي:

H0: لا توجد أهمية من تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية

H1: توجد أهمية من تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.

والجدول رقم (3) يوضح مدى أهمية تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية من وجهة نظر عينة الدراسة.

(جدول 3)

نتائج إجابات عينة الدراسة حول أهمية تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
1	تركز تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية على أربع أبعاد هي: الجودة والتكاليف والوقت والعمليات مما يساعد على خلق مميزات تنافسية والمحافظة عليها.	2.36	0.645	33.27	موافق
2	التكاليف الاستراتيجية دور في توفير المعلومات اللازمة لتحسين الانتاجية ومضاعفتها الامر الذي يؤدي الى زيادة الربحية والحصة السوقية.	2.49	0.626	25.14	موافق
3	توفر التكاليف الاستراتيجية معلومات مالية وغير مالية تساعد الشركات الصناعية في قياس تكلفة الموارد المستنفذة في أداء الأنشطة المهمة لديها.	2.42	0.723	29.88	موافق
4	توفر التكاليف الاستراتيجية معلومات مالية وغير مالية تساعد الشركات الصناعية في تحديد وتقدير الأنشطة الجديدة التي تكمن الشركة من تحسين أدائها المستقبلي.	2.36	0.679	28.77	موافق
5	توفر التكاليف الاستراتيجية معلومات مالية وغير مالية تساعد الشركات الصناعية في التحسين المستمر لإدارة مواردها الاقتصادية.	2.42	0.583	24.09	موافق
6	توفر التكاليف الاستراتيجية معلومات مالية وغير مالية تساعد الشركات الصناعية في التحسين المستمر لإدارة مواردها البشرية.	2.73	0.495	18.13	موافق
7	يؤدي تطبيق الشركة لنظام <i>التكلفة على أساس الأنشطة Activity based costing</i> كأحد مفاهيم إدارة التكاليف الاستراتيجية الى تقدير أكثر دقة لتكلفة المنتجات.	2.42	0.583	24.09	موافق
8	يساعد تطبيق الشركة لمدخل الإدارة على أساس الأنشطة <i>Activity Based Management</i> كأحد مفاهيم إدارة التكلفة الاستراتيجية إلى تصنيف أنشطتها إلى أنشطة تضيف قيمة للمنتج واخرى لا تضيف قيمة للمنتج تستبعد مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.	2.47	0.661	26.76	موافق
9	يساعد تطبيق الشركة لمدخل الموازنة على أساس الأنشطة <i>Activity Based Budgeting</i> كأحد مفاهيم إدارة التكلفة الاستراتيجية إلى ربط الاستراتيجية بالموازنة من خلال تحديد احتياجات العمل وتحليل الاستراتيجيات التنافسية ووضع الاهداف الاستراتيجية وتحديد سعر الخدمات المسموح بها بواسطة السوق.	2.36	0.645	27.33	موافق
10	يعتبر تطبيق الشركة لمدخل <i>التكلفة على أساس المواصفات</i> تطويراً لنظام <i>Attributes Based Costing</i> الذي يوفر نوعية جديدة وملامنة من المعلومات الداعمة للقرارات الإدارية وتحسين فعالية الأداء وتحقيق كفاءة استخدام الموارد بغرض تعظيم قيمة الشركة وقيمة الزبائن.	2.35	0.325	14.43	موافق
11	يؤدي تطبيق الشركة لنظام <i>الانتاج في الوقت المحدد Just in Time</i> كأحد مفاهيم إدارة التكاليف الاستراتيجية إلى تخفيض تكلفة المخزون.	2.49	0.549	22.05	موافق

12	يؤدي تطبيق الشركة لمدخل التكلفة المستهدفة <i>Target Costing</i> كأحد مفاهيم إدارة التكاليف الاستراتيجية إلى تخفيض التكلفة في مرحلة تصميم المنتج.	2.49	0.549	22.05	موافق
13	يؤدي تطبيق الشركة لمدخل نظرية القيود <i>Theory of Constraints</i> كأحد مفاهيم إدارة التكاليف الاستراتيجية إلى تحقيق توازن خطوط الإنتاج بالمصنع.	2.38	0.614	25.80	موافق
14	يؤدي تطبيق الشركة لمدخل هندسة القيمة <i>Value Engineering</i> كأحد التكاليف الاستراتيجية إلى تحقيق مستوى معين من خفض التكاليف وتلبية احتياجات الزبائن.	2.49	0.661	26.55	موافق
15	يؤدي تطبيق الشركة لنظام التصنيع المرن <i>Flexible Manufacturing</i> كأحد مفاهيم إدارة التكاليف الاستراتيجية إلى تحقيق مرونة في تحديد التكلفة.	2.36	0.383	16.23	موافق
16	يساعد تطبيق الشركة لمدخل القياس المرجعي أو القياس المقارن <i>Benchmarking</i> كأحد مفاهيم إدارة التكاليف الاستراتيجية في تقييم مواطن الضعف والقوة لأداء الشركة.	2.42	0.583	24.09	موافق
17	يسهم تطبيق الشركة لمدخل التحسين المستمر <i>Kaizen</i> كأحد مفاهيم التكلفة الاستراتيجية في تحسينات اضافية لعمليات الإنتاج	2.36	0.679	28.77	موافق
18	يؤدي تطبيق الشركة لمدخل تكاليف الجودة <i>Quality Cost</i> كأحد مفاهيم التكلفة الاستراتيجية إلى تحسين جودة المنتج.	2.42	0.723	29.88	موافق
19	يؤدي تطبيق الشركة لمدخل بطاقة الأداء المتوازن <i>Balances scorecard</i> إلى خلق علاقة توازنه بين الاداء المالي وغير المالي.	2.38	0.614	25.80	موافق
20	يوفر تطبيق الشركة لمدخل المحاسبة عن الانجاز <i>Throughput Accounting</i> كأحد مفاهيم إدارة التكلفة الاستراتيجية المعلومات اللازمة لتخطيط وتنفيذ برامج التحسين المستمر.	2.49	0.377	15.14	موافق
21	يساعد تطبيق الشركة لمدخل تحليل سلسلة القيمة <i>Value Chain Analysis</i> إلى تقوية مركزها التنافسي.	2.44	0.725	29.71	موافق
22	يؤدي تكامل وترابط أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف فيما بينها إلى تحقيق الجودة والنهوض الشامل بالشركة ككل وقياس مدى قدرتها على الأداء بالشكل الذي يحقق أهدافها.	2.62	0.576	21.98	موافق
	أهمية تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.	2.44	0.591	24.27	موافق

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة كان نحو الموافقة حيث كان المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور يبلغ 2.44 بانحراف معياري مناظر له بلغ 0.591، ونسبة معامل الاختلاف التي بلغت 24.27 % وهذا يدل على تجانس آراء أفراد العينة واتفاقهم حول أهمية تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية. وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء عينة الدراسة أكبر من 2.33، فإن ذلك يشير إلى رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يدل قبول الفرض القائل بـ "أهمية تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية".

2- التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني: يتضمن هذا المحور الأسئلة المرتبطة بقبول أو رفض الفرضية الثانية والتي صياغتها كالتالي:

H_0 : لا توجد امكانية من تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.

H_1 : توجد امكانية من تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.

والجدول رقم (4) يوضح مدى امكانية تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول (4)

نتائج إجابات عينة الدراسة حول امكانية تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
1	تعتمد إدارة الشركات الصناعية بشكل جوهري على البيانات التكاليفية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	2.53	0.625	27.90	موافق
2	هناك إلمام ومعرفة لدى الشركات الصناعية بأهمية ومزايا تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية.	2.49	0.549	22.05	موافق
3	تتوافر لدى الشركات الصناعية المهارات الكافية لتطبيق تقنيات متقدمة كتقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية.	2.24	0.645	28.79	محايد
4	إن النظام المحاسبي المستخدم في الشركات الصناعية يلبي متطلبات تقديم البيانات التي تتعلق بتقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية.	1.38	0.650	47.10	غير موافق
5	لدى الشركات الصناعية الإمكانيات المادية والتقنية التي تسمح باستخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج والأتمتة والتطور التقني.	2.60	0.734	21.44	موافق
6	يتوفر لدى الشركات الصناعية التعاون بين الإدارات والأقسام في الشركة لتطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية فيها.	2.38	0.614	25.80	موافق
7	هناك وضوح لدى الشركات الصناعية للإجراءات التطبيقية والخطوات العملية لاستخدام تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية.	2.13	0.757	35.54	محايد
8	يتطلب تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية لتكلفة عالية لإعداد المحاسبين والإداريين.	2.73	0.495	18.13	موافق
9	يتوفر لدى الشركات الصناعية المقدرة المالية وغير المالية لإحلال آلات أكثر حداثة تواكب التطور التقني في الإنتاج.	2.83	0.437	16.17	موافق
10	تعمل الشركات الصناعية على تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات لديها.	2.42	0.583	24.09	موافق
11	يوجد لدى الشركات الصناعية المقدرة على تحليل عمليات التشغيل الداخلية لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة للمنتج.	2.74	0.627	18.34	موافق
12	لدى إدارة الشركات الصناعية المقدرة على العمل على دمج مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمساعدة في تطوير الأداء وتحسينه في الأجل الطويل.	2.27	0.688	30.31	محايد
13	تسعى إدارة الشركات الصناعية إلى رضا زبائنها بمختلف أنواعهم وتلبية احتياجاتهم.	2.47	0.661	26.76	موافق
14	لدى الشركات الصناعية المقدرة من خلال أنظمتها الإدارية والمحاسبية في توفير معلومات دقيقة وشاملة سواء كانت مالية أو غير مالية.	2.13	0.757	35.54	محايد
15	تسعى إدارة الشركات الصناعية إلى التطوير والتحسين في أساليب وطرق أداء عمليات التصنيع من خلال فرض مفاهيم إدارة التكاليف الاستراتيجية.	2.12	0.2693	12.70	محايد
16	يوجد لدى الشركات الصناعية المقدرة على أن تختار بين تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية بتطبيق إحداها أو مزيج من هذه التقنيات بشكل يتناسب مع إمكانياتها ويحقق لها أهدافها.	2.88	0.328	15.44	موافق
	امكانية تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية	2.39	0.595	25.63	موافق

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة كان نحو الموافقة حيث كان المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور 2.39، بانحراف معياري مناظر له بلغ 0.595، ونسبة معامل الاختلاف التي بلغت 25.63 % وهذا يدل على تجانس آراء أفراد العينة واتفاقهم حول امكانية تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.

وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء عينة الدراسة أكبر من 2.33، فإن ذلك يشير إلى رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يدل قبول الفرض القائل بـ "إمكانية تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية".

3- التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثالث: يتضمن هذا المحور الأسئلة المرتبطة بقبول أو رفض الفرضية الثالثة والتي صياغتها كالتالي:

H_0 : لا توجد معوقات تحول دون تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.

H_1 : توجد معوقات تحول دون تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.

والجدول رقم (5) يوضح المعوقات التي تعيق تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول (5)

نتائج الدراسة حول معوقات تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
1	ليس لدى إدارة الشركة الوعي بأهمية تطبيق تقنيات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف وما تحققه من مزايا.	1.27	0.495	38.98	غير موافق
2	ليس لدى الشركة قابلية واستعداد للتغيير من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة.	2.62	0.576	21.98	موافق
3	ليس لدى الشركة الكفاءات اللازمة لتطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية.	2.44	0.725	29.71	موافق
4	ليس لدى الشركة الإمكانيات المادية والتقنية التي تسمح باستخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج والأتمتة والتطور التقني.	2.53	0.625	27.90	موافق
5	عدم رغبة الإدارة في تغيير الأنظمة القائمة لديها لقناعتها بما تقدمه لها من معلومات.	2.67	0.674	25.24	موافق
6	أن البيئة التي تنشط فيها الشركة لا تستدعي الانتقال إلى تطبيق تقنيات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.	2.58	0.583	20.85	موافق
7	يؤدي استخدام الأساليب والأنظمة الحديثة إلى حدوث الفوضى داخل الشركة نتيجة لمقاومة التغيير من قبل العاملين	2.24	0.645	28.79	محايد
8	يؤدي استخدام تقنيات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف إلى تحميل الشركة بتكاليف مالية هي في غنى عنها.	2.36	0.383	16.23	موافق
9	تعتقد الإدارة أن تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية لا يحسن من نوعية المنتجات.	2.31	0.701	30.35	محايد
10	يرجع عدم تطبيق الشركة تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية لعدم قيام مثيلاتها في البيئة التي تعمل فيها بتطبيقها .	2.49	0.677	25.10	موافق
11	إن النظام المحاسبي المستخدم في الشركة لا يلبي متطلبات تقديم البيانات والمعلومات التي تتعلق بتطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية.	2.36	0.645	27.35	موافق
12	عدم توفر العدد الكافي من الكوادر المؤهلة بحول دون تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية.	2.42	0.723	29.66	موافق
13	تعتقد الإدارة أن تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية لا يزيد من الانتاجية.	2.18	0.777	35.64	محايد
14	البيئة التي تعمل فيها الشركة لا تعتبر بيئة تنافسية.	2.35	0.325	14.43	موافق
15	قلة اهتمام الإدارة بعقد الدورات التدريبية لرفع مستوى عاملها وحول ما يستجد من أساليب وتقنيات حديثة.	2.73	0.495	18.13	موافق
16	عدم اهتمام واقتناع الإدارة بضرورة تبني الأساليب والنظم الحديثة لمحاسبة التكاليف والإدارية ومواكبة التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال الحديثة.	2.27	0.688	30.31	محايد
17	إن تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركة يتطلب تكلفة عالية لإعداد المحاسبين والإداريين.	2.49	0.549	22.05	موافق
18	الظروف السياسية والاقتصادية والأمنية السائدة في ليبيا تشكل عائقاً أمام تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية.	2.38	0.612	25.82	موافق

معوقات تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية.	2.37	0.605	26.03	موافق
--	------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة كان نحو الموافقة حيث كان المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور 2.37 بانحراف معياري مناظر له بلغ 0.605، ونسبة معامل الاختلاف التي بلغت 26.03 % وهذا يدل على تجانس آراء أفراد العينة واتفاقهم حول وجود معوقات تعيق تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء عينة الدراسة أكبر من 2.33، فإن ذلك يشير إلى رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يدل قبول الفرض القائل بـ "وجود معوقات تحول دون تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية".

النتائج والتوصيات:

أولاً- النتائج:

- 1- أدى التغير في تركيبة الانتاج بشكل عام وتركيبه التكاليف بشكل خاص إلى الانتقال من أنظمة التكاليف التقليدية إلى أنظمة التكاليف الحديثة، هذا التحول صاحبه تغير في الاستراتيجيات المعتمدة من الإدارة في خفض التكاليف وإدارة الجودة الشاملة، إذ لم تعد الاستراتيجيات التقليدية ذات جدوى في بيئة التصنيع الحديثة.
- 2- أوضحت الدراسة أن تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية ترتكز على أربع أبعاد هي: الجودة والتكاليف والوقت والعمليات مما يساعد على خلق مميزات تنافسية والمحافظة عليها.
- 3- أوضحت الدراسة أن هناك أهمية من تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية لما يوفره من بيانات ومعلومات لازمة للإدارة سواء أكانت تلك البيانات والمعلومات مالية أو غير مالية وكذلك من إمكانية تصنيف أنشطتها إلى أنشطة تصنيف قيمة للمنتج وأنشطة لا تصنف قيمة للمنتج، مما يساهم في خفض التكاليف، وزيادة الانتاجية، وزيادة الربحية، وزيادة الحصة السوقية، ورفع كفاءة أداء الموارد الاقتصادية والبشرية، وضبط الجودة الشاملة، وهذا ما تم اثباته من خلال الفرضية الأولى وعبر عنه ارتفاع الوسط الحسابي الاجمالي.
- 4- بينت النتائج أن هناك إمكانية لتطبيق أدوات أو تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الليبية لإمام ومعرفة الإدارة في الشركات الصناعية بأهمية ومزايا تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية، بالإضافة إلى مقدرة الشركات الصناعية المالية وغير المالية لإحلال آلات أكثر حداثة تواكب التطور التقني في الانتاج، وهذا ما تم اثباته من خلال الفرضية الثانية وعبر عنه ارتفاع الوسط الحسابي الاجمالي بالرغم من توفر مستوى منخفض يتعلق باعتماد الشركات على استخدام نظام محاسبي لا يلبي متطلبات تقديم البيانات التي تتعلق بتقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية، مع توفر مستوى متوسط يتعلق بالفقرات التالية:

- المهارات اللازمة لتطبيق تقنيات متقدمة كتقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية.
- وضوح الإجراءات التطبيقية والخطوات العملية لاستخدام تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية.
- مقدرة إدارة الشركات الصناعية على العمل على دمج مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمساعدة في تطوير الأداء وتحسينه في الأجل الطويل.
- مقدرة الشركات الصناعية من خلال أنظمتها الإدارية والمحاسبية في توفير معلومات دقيقة وشاملة سواء كانت مالية أو غير مالية.
- سعي إدارة الشركات الصناعية إلى التطوير والتحسين في أساليب وطرق أداء عمليات التصنيع من خلال فرض مفاهيم إدارة التكاليف الاستراتيجية.
- 5- بينت الدراسة أن هنالك بعض الصعوبات والمعوقات تحول دون تطبيق أدوات أو تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية، وهذا ما تم اثباته من خلال الفرضية الثالثة وعبر عنه ارتفاع الوسط الحسابي الاجمالي، ونذكر من هذه المعوقات الآتي:
- عدم رغبة الإدارة في تغيير الأنظمة القائمة لديها لقناعتها بما تقدمه لها من معلومات.

- عجز النظام المحاسبي المستخدم عن تقديم بيانات تتعلق بأدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية. - عدم توفر العدد الكافي من الكوادر المؤهلة لتطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية.
- ارتفاع التكلفة لإعداد وتأهيل المحاسبين الإداريين.
- قلة اهتمام الإدارة بعقد الدورات التدريبية لرفع مستوى عاملها وحول ما يستجد من أساليب وتقنيات حديثة.

ثانياً- التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بالتوصيات الآتية :

- 1- ان واقع الشركات الصناعية الليبية يتطلب إعادة هيكلة نظمها المحاسبية التقليدية، وذلك من خلال تحديث نظم التكاليف المطبقة فيها بما يتماشى ويتواءم مع تغيرات بيئة التصنيع الحديثة.
- 2- على إدارات الشركات الصناعية الليبية أن تتبنى تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية بهدف الحصول على معلومات دقيقة عن عمليات الإنتاج والتصنيع والمنافسة، يمكن الاستفادة منها في تقييم الأداء الفعلي للشركة.
- 3- ضرورة السعي لربط أدوات أو تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية بأهداف الشركة الاستراتيجية لتعظيم قيمة الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية.
- 4- نشر الوعي التكاليفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الليبية من خلال تقديم الدورات العلمية والمهنية المتخصصة للمحاسبين والإداريين من قبل خبراء من ذوي الاختصاص في المحاسبة والإدارة وغيرها، حول تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية خاصة أن هذه التقنيات ستعتمد في المستقبل لدورها في تطوير أداء المنتج وتخفيض التكاليف.
- 5- على الشركات الصناعية التي لا تطبق منهج إدارة التكاليف الاستراتيجية بتطوير علاقات مع الشركات المطبقة لهذا المنهج للاستفادة من خبراتهم في مجال التطبيق، وكذلك عقد الدورات التدريبية بالتعاون مع هذه الشركات للإدارات والعاملين فيها لمعرفة جميع جوانب هذا المنهج وخصوصاً الناحية التطبيقية منه.
- 6- ضرورة الاتصال والتعاون بين الجامعات والمؤسسات التعليمية والشركات الصناعية الليبية لتلبية احتياجات سوق العمل من الكوادر البشرية المؤهلة.
- 7- توفير قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن التكاليف لإعطاء صورة واضحة لمتخذي القرارات في الشركة لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة التصنيع الحديثة.
- 8- على الشركات الصناعية التي تريد اعتماد تقنية معينة من تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية الحديثة أن تقوم بالمفاضلة فيما بين التقنيات المتاحة للتطبيق وانتخاب ما يلائم طبيعة نشاطها والمسارات التقنية لديها وعمل مقارنة لتلك التقنية الجديدة المنتخبة مع ما يطبق لديها حالياً كمرحلة أولى ومن ثم البحث في الكيفية التي من خلالها يمكن تحقيق التكامل بين هذه التقنيات والأنظمة في مرحلة لاحقة والتي تمكنها من تحقيق الموازنة فيما بين تحسين الجودة من جهة وخفض التكلفة من جهة أخرى، مع الأخذ بنظر الاعتبار دائماً مفهوم أو مبدأ التكلفة - المنفعة. 9- العمل على تذليل الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تطبيق تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية والاستفادة من أصحاب الخبرة والتخصص في هذا المجال والاستمرار في ذلك حتى وأن لم تتمكن الشركات من تطبيقه في الوقت الحالي.
- 10- ضرورة الاهتمام بالبحوث من خلال إجراء المزيد من الدراسات حول هذا المنهج وإمكانات تطبيقه على قطاعات أخرى أو القطاع نفسه.



دور المشاريع المتوسطة والصغرى في تخفيض معدل البطالة "دراسة ميدانية حول المشاريع المتوسطة والصغرى في منطقة وادي الشاطئ. ليبيا"

د. ميلاد صالح خليفة عبدالرحمن

عضو هيئة تدريس بقسم التخطيط الاقتصادي

كلية التجارة والعلوم السياسية - جامعة سبها

Email: milad1417@yahoo.com

ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتعرف على أوضاع المشاريع المتوسطة والصغرى في ليبيا وخصوصاً بمنطقة وادي الشاطئ. فهذه الدراسة تهتم بدراسة أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه المشاريع من حيث تخفيض تكاليف منتجاتها وتوفير فرص عمل لتقليص معدل البطالة. تعتبر مشكلة البطالة من أهم المشاكل المنتشرة في معظم دول العالم وهي من المؤشرات المهمة بالنسبة للاقتصاد الدولي. فعند النظر للموازنة الحكومية التي تقوم بتقديم الدعم والانفاق على البطالة فإن الاقتصاد يخسر أنتاج هؤلاء الافراد مما يخفض من الناتج المحلي الاجمالي الذي يبعد الاقتصاد المحلي من الاستغلال الأمثل لموارده. ومن جهة أخرى فإن معظم المشاريع تقوم بدفع ضرائب للدولة التي بدورها تمول بها إعانات البطالة مما يساهم في ارتفاع تكاليف الانتاج بالنسبة للمشاريع. فالدول المتقدمة تعمل بشكل جدي على تهئية الظروف المناسبة وتوفير فرص عمل لاستغلال كافة مواردها لتقليل معدل الاعانات الذي تراه سبباً في زيادة التكاليف لمنتجاتها. لهذا يمكن القول أن ارتفاع معدل البطالة قد يكون له تأثير سلبي على الاعمال التجارية وزيادة معدل تكاليف الانتاج، وهذا ما سيتم دراسته في هذا الورقة البحثية.

الكلمات الدالة: المشاريع ، التكاليف، البطالة، الاقتصاد الليبي، المشاريع المتوسطة والصغرى.

Abstract:

This study seeks to identify the conditions of medium and small projects in Libya, especially in Wadi Al-Shati. Also, this study is concerned with most important problems and difficulties which facing projects in terms of reducing the costs of their products and providing job opportunities to reduce the unemployment rate. The unemployment considered as one of the most important problems in almost countries of the world, and it is important indicators for the international economy. On other hand, if we look at the government budget that provides support and spending on unemployment, where the economy loses product of these individuals, which reduces the gross domestic product, and keeps the local economy away from optimal utilization of its resources. Also, most of the projects pay taxes to the country, which is turn finances to unemployment benefits, which leads to increase the production costs for the projects. Developed countries are working seriously to create appropriate conditions and provide job opportunities to exploit all their resources to reduce the rate of subsidies, which be considered as a reason for increasing the costs of their products. Therefore, it can be said that the high rate of unemployment may have a negative impact on commercial business and and leads to increase the rate of production costs and this is what will be studied in this research paper.

Keywords: projects, costs, unemployment, the Libyan economy, medium and small projects.

المقدمة:

يعتبر مفهوم المشاريع من المفاهيم التي تثير جدلاً واسعاً بين الخبراء الاقتصاديين، لان الحكم على المشروع سواء أن كانت كبيرة أو صغيرة لابد أن يأخذ في الاعتبار الجانب الاقتصادي اضافة الى ذلك مدى وفرة أو الندرة النسبية لعناصر الانتاج المختلفة التي تملكها الدولة والمشاكل التي تواجهها وما مدى ارتباط المجتمع بتقاليد معينة ربما تكون عائق في اقامة بعض أنواع المشاريع. وكذلك الاختلاف في القدرة الاستيعابية لبعض أنواع المشاريع وكيفية تمويلة من قبل الدولة. أختلاف تكاليف الانشاء للمشروع سواء أن كان متوسط أو صغير قد يكون عائق أمام بعض الدول، فبعض المشاريع قد تراه الدول المتقدمة

مشروعاً صغيراً قد يكون من المشاريع المتوسطة أو الكبيرة في بعض الدول النامية. لهذا يمكن القول ان أن هناك معايير عدة تناولت تحديد مفهوم المشاريع ولعل هذه المعايير يختلف الأخذ بها في الدول المتقدمة والنامية، وبالتالي اختلاف تعريف المشاريع من بلد لآخر وكذلك أسباب اقامة هذه المشاريع. حيث أن أهم الأسباب الانشاء معظم المشاريع هو تحسين الوضع الاقتصادي والمالي للدولة إضافة الى ذلك أن إقامة مشاريع سواء كانت متوسطة أو صغيرة فإن هذه يساعد على توفير السلع المحلية مما يساهم في تخفيض التكاليف أو بعبارة أخرى الزيادة في المعروض من العمل عن المطلوب منه. ومن جهة أخرى فأنها تعمل على توفير فرص عمل مما يساعد على التخلص أو تقليل معدل البطالة، حيث تعرف البطالة على أنها مجموعة الأفراد الذين لا يعملون و لديهم الرغبة في العمل عند مستوى الأجر السائد في السوق. ويعبر عن البطالة كنسبة مئوية من القوى العاملة بمعدل البطالة والذي يعد احد المقاييس الرئيسية لأداء اقتصاد ما.

المشكلة الدراسية:

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في مدى مساهمة المشاريع المتوسطة والصغرى في خفض معدل التكاليف لمنتجاتها ومدى تأثيره على معدل البطالة. وبمعنى آخر هذه الدراسة تهتم بالعلاقة بين معدل البطالة ومستوى خفض التكاليف المنتجات للمشروعات المتوسطة والصغرى في منطقة وادي الشاطي، ويمكن تلخيص المشكلة الدراسية في مايلي:

1. ما مدى تأثير المشاريع المتوسطة والصغرى في خفض معدل البطالة؟
2. ماهي الوسائل التي تساعد في تمويل المشاريع المتوسطة والصغرى مما يساهم في خفض تكاليفها ويضمن استمرارها؟
3. ماهي العلاقة بين المشروعات المتوسطة والصغرى ومستوى البطالة؟
4. ماهو دور المشاريع المتوسطة والصغرى في التأثير على معدل البطالة بمنطقة وادي الشاطي؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر المشاريع المتوسطة والصغرى في خفض معدل البطالة.
2. دراسة الوسائل التي تساعد في تمويل المشاريع المتوسطة والصغرى مما يساهم في خفض تكاليف إنتاجها ويضمن استمرارها.
3. دراسة العلاقة بين للمشروعات المتوسطة والصغرى ومعدل البطالة.
4. التعرف على دور المشاريع المتوسطة والصغرى في التأثير على معدل البطالة بمنطقة وادي الشاطي عينة الدراسة.

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر المصادر الأولية في المشاريع المتوسطة والصغرى وحل مشكلة البطالة .
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر العمالة في المشاريع المتوسطة والصغرى وحل مشكلة البطالة.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر الطاقة والوقود في المشاريع المتوسطة والصغرى وحل مشكلة البطالة.
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة السوق في المشاريع المتوسطة والصغرى وحل مشكلة البطالة.

أهمية الدراسة:

تتمكن أهمية هذه الدراسة في التعرف على مدى استجابة المشاريع المتوسطة والصغرى في خفض تكاليف الانتاج وماهو تاثير على معدل البطالة، أيضاً تهتم هذه الدراسة بالتعرف على أهم الوسائل والدعم المقدم من الدولة مما تساعد في انشاء المشروعات المتوسطة والصغرى وكذلك علاقته بمعدل البطالة بمنطقة وادي الشاطي عينة الدراسة، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في ما يلي:

1. التعرف على المشاريع المتوسطة والصغرى ودورها في معدل خفض البطالة.

2. التعرف على الوسائل تمويل المشاريع المتوسطة والصغرى مما يساهم في العمل على خفض تكاليف منتجات هذه المشاريع وما يضمن استمرارها في الانتاج.

3. التعرف على دور المشاريع المتوسطة والصغرى في التأثير على معدل البطالة بمنطقة وادي الشاطئ عينة الدراسة.

منهجية الدراسة :

في هذه البحث تم الاعتماد على نوعين من الدراسة:

1- **الدراسة النظرية:** هنا الباحث اعتمد على المراجع العلمية المتوفرة والمجلات العلمية والتقارير والبحوث والدورات والدراسات السابقة التي لها علاقة بهذه الدراسة.

2- **الدراسة الميدانية:** اعتمدت على جمع البيانات والمعلومات الأولية التي لها علاقة بموضوع الدراسة وربط الاطار النظري لواقع العملي وتطبيقه.

إدعاء جمع البيانات:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال استبيان وذلك للحصول على المعلومات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة.

معالجة الاحصائية :

تم تحليل البيانات عن طريق التحليل الاحصائي (spss).

مجتمع وعينة الدراسة:

عينة عرضيه عددها 160 من العاملين في المشاريع المتوسطة والصغرى في منطقة وادي الشاطئ حيث وزع الاستبيان على عدد من أصحاب والعاملين بالمشروعات المتوسطة والصغرى للحصول على المعلومات الكافية المتعلقة بموضوع الدراسة.

1- **حدود مكانية:** خاصة بالمالك والعاملين في المشروعات المتوسطة والصغرى بمنطقة وادي الشاطئ عينة الدراسة..

2- **حدود زمنية:** 2022 - 2023.

الدراسات السابقة:

تُعتبر الدراسات السابقة منطلقاً علمياً لمختلف التصورات العلمية والبحثية في هذا المجال ولما تقدمه الدراسات السابقة من عطاء فكري وما تتضمنه من نتائج وفرضيات ومنهجية للدراسة لما توفر من قيمة علمية للباحث ومن الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة هي مايلي.

دراسة (ميساء راجحان، 2002) هذه الدراسة والتي هي بعنوان (دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات-دراسة ميدانية على المشروعات المتوسطة والصغرى بمدينة جدة) وقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب قوائم الاستقصاء وأسلوب المقابلة الشخصية والمحادثات الهاتفية، وقد تناولت الباحثة في الفصل الأول الإطار النظري للتكاليف المستهدفة متضمناً أسباب ظهور التكاليف المستهدفة ومفهومها وخصائصها كما تضمن طريقة تطبيقه وأهم التجارب اليابانية التي تمت عليه، وقد تم التوصل منه إلى أن أهم أسباب ظهور التكاليف المستهدفة هو الحد من التضخم وتخفيض التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق المنافسة القوية للمشروعات التي تستخدمه، كما تم التوصل إلى أنه يمكن تعريف التكاليف المستهدفة على أنها " أحد أهم أنظمة التكاليف الفعالة والشاملة، ايضاً توصلت الدراسة إلى أن تخفيض التكاليف هو "تقليل النفقات بم يحقق الوفورات في التكاليف أو الزيادة في الأرباح عن السابق أو حتى التوقف عن حدوث الخسائر، ويمكن تحقيقه عن طريق التخطيط والتنظيم الجيدين لأقسام المشروع ومراحل الإنتاج، وعن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمشروع، بالإضافة إلى البحث الدائم عن مظاهر الإسراف والأنشطة التي لا تضيف قيمة والتخلص منها"، كما تم التوصل إلى أن عملية تخفيض التكاليف يجب أن تبدأ مع بداية مرحلة التخطيط والتصميم وعلى ضوء تكلفة مستهدفة. وكذلك تم

التوصل إلى مفهوم عملية التطوير في المنتجات على أنها "عملية إدخال التحسينات على خصائص ووظائف المنتج الملموسة وغير الملموسة، بالإضافة إلى الخدمات المصاحبة له، بحيث يصبح ذلك المنتج في صورة أفضل مما كان عليه سابقاً من وجهة نظر العميل".

دراسة { على أحمد الورفلي ، 2006 } بعنوان "معرفة دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتوفير فرص العمل للباحثين وأثره على معدل البطالة" حاولت الدراسة لقاء الضوء على واقع حال المشاريع المتوسطة والصغرى في ليبيا حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و توصل الى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الممكن ان تلعب دوراً مهماً في التشغيل وخلق فرص العمل وتقليل من مستوى البطالة إذا تم التنسيق بشكل جيد لزيادة الفرص في مجال تنمية وتنويع القاعدة الانتاجية لهذه المشروعات. كما توصلت هذه الدراسة الى ان هذا النمط من المشروعات تعترضه العديد من الصعوبات في ليبيا سواء أكانت تنظيمية أو إدارية أو تلك التي متعلقة بالقدرة التنافسية، كما بينت الدراسة ان اغلب الذين يعملون في هذه المشروعات هم من العمالة المحلية ونادراً ما يكون هناك تواجد للعمالة الغير محلية في مثل هذه المشروعات.

دراسة {عزت صبري 2008} بعنوان "واقع الفرص التجارية وأثره على التكاليف المتاحة في السوق المصري " حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى إسهام مبدأ تكافؤ الفرص في تدوير الفوارق بين الطبقات الاجتماعية في المجتمع المصري وما مدى تأثره بمعدل التكاليف للمنتجات في السوق المصري. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد فيه على الاستبانة كأداة للدراسة وتوصل الى أن تكافؤ الفرص التجارية وأثره على التكاليف بالنسبة لآبناء فئات المهن المختلفة لم يزل في حاجة الى المزيد من الاهتمام ويحتاج الى دعم من الدولة المصرية لتحقيق مبداء تكافؤ الفرص بالنسبة للمنتج والمستهلك كما توصلت الدراسة الى أن تفاوت الفرص التجارية المقدمة داخل المجتمع يؤكد ان هناك فئات لم تتح لهم الفرصة بالقدر المناسب لممارسة نشاطهم التجاري. كما توصلت الدراسة الى أن المستوى المالي للتاجر دوراً كبيراً في التوجه نحو مبدأ تكافؤ الفرص التجارية ترتفع نسب تكافؤ الفرص كلما ارتفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

دراسة { عبدالعاطي الأسرج، 2016 } بعنوان " بيئة أعمال المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية وعلاقته بمعدل البطالة" لتوضيح وبيان الوضع الراهن والتحديات التي تواجه هذا النمط من المشروعات واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي اضافة الى استخدام الاستبيان كأداة للوصول الى نتائج التي منها مالي: من أبرز التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي عدم توفر أو ضعف التشريعات الداعمة لها، مما يؤدي الى صعوبة وارتفاع تكلفة تأسيس وممارسة العمل وصعوبة توفير فرص عمل للمساعدة في خفض معد البطالة. كذلك صعوبة الحصول على تمويل اللازم لإقامة هذا النمط من المشاريع لعدة اسباب منها: ارتفاع كلفة مخاطر التمويل كنتيجة لعدم توفر المعلومات الكافية حول المقترضين و عدم وجود الضمانات الكافية لديها مما يؤدي الى صعوبة تنفيذها.

التعليق على الدراسات السابقة وما مدى علاقتها بهذه الدراسة فمعظم الدراسات السابقة استهدفت دراسة المشروعات المتوسطة والصغرى من جوانب عدة وهذه الدراسة تتشابه في مضمونها مع الدراسات السابقة وتختلف في جوهرها من حيث الزمان والمكان. حيث اعتمدت هذه الدراسة على المراجع العلمية المتوفرة والمجلات العلمية والتقارير والبحوث والدورات والدراسات السابقة التي لها علاقه بهذه الدراسة. كما اعتمدت ايضاً على جمع البيانات من خلال استبيان وذلك للحصول على المعلومات التي لها علاقه بموضوع هذه الدراسة، وتوصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير المواد الأولية في المشروعات المتوسطة والصغيرة ومعدل البطالة. كل الدراسات السابقة التي أُستند عليها الباحث والمتعلقة بموضوع الدراسة تمت دراستها دون التطرق بشكل خاص للعلاقة المباشرة بين المشروعات المتوسطة والصغرى ومعدل البطالة، هنا ظهرت للباحث فكرة دراسة العلاقة بين معدل البطالة والمشاريع المتوسطة والصغرى في منطقة وادي الشاطي. لهذا يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه في مضمونها مع الدراسات السابقة ولكن تختلف عليهم من حيث المكان والزمان والظروف السياسية في بلد الدراسة.

الفصل الاول: الاطار النظري

المشاريع المتوسطة والصغرى:

يعتبر مفهوم المشاريع مازال يثير جدلاً كبيراً بين الاقتصاديين ولم يحسم حتى الآن، لان الحكم على المشاريع بكونها كبيرة أو صغيرة لابد أن يأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية أو الموقع الذي تعمل فيها هذه المشاريع ومرحلة التطور التي يمر بها المجتمع، وكذلك مدى الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج المختلفة التي تتمتع بها كل دولة، وكذلك المشكلات التي تواجهها، ومدى ارتباط المجتمع بتقاليد معينة. كما أن هناك مشاريع بمفهومها الحديث وهي ما تسمى حالياً بنظام المشاريع المتوسطة والصغيرة¹.

أن الهدف الاساسي من تنمية وتطوير معظم المشاريع المتوسطة منها والصغيرة ليس هو توفير فرص عمل فقط أو تحقيق الاكتفاء الذاتي للسلع المستهلكة ولكنه يرمي ايضا الى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية عموماً. ومن جانبها تهدف تنمية المشاريع اجتماعياً الى نشر نوع من الوعي الصناعي والتحرر من اساليب الانتاج التقليدية التي لازمت المجتمعات وخاصة الريفية منها لفترات طويلة، فالمشاريع المتوسطة والصغيرة بطبيعتها تنتشر في ارجاء البلاد، وبالتالي يمكن ان تؤثر في سلوك الفرد وتفكيرهم وعاداتهم، كما يمكن الاستفادة من خصائص العمل بصورة دائمة وكذلك الاستفادة من وقت الفراغ الضائع والذي يترتب عليه نقشي الظواهر السيئة في المجتمع وانتشار انماط السلوك الاجتماعي غير السوي أو مايعرف بالبطالة².

المشاريع الصغرى:

تتمثل أهمية المشروعات الصغرى في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعد المشروعات الصغرى من أهم أدوات التنمية المستدامة و تتميز المشروعات الصغيرة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من أنواع المشروعات، ومن أهم هذه الخصائص ما يأتي³ :

- 1-إنخفاض قيمة رأس المال المطلوبة لمباشرتها وحجم القروض اللازمة والمخاطر المنطوية عليها ، إضافة الى ذلك سهولة وحرية الدخول والخروج من وإلى السوق. كذلك وجود سوق محدود وعدد صغير من المستهلكين مما يسمح بتغطية سريعة للسوق والتعرف بعادات الشراء وأنماط الاستهلاك.
- 2-نقص حجم القوى اللازمة للعمل وإمكانية تحقيق روح الفريق الواحد، أضف الى ذلك إنخفاض تكلفة العمل نسبياً وعدم تعقيد التكنولوجيا المستخدمة وبساطة العمل فيه .
- 3- التنظيم المستخدم بسيط وسهولة الإعتماد على مستشارين وخبرات جديدة ، مع وجود سياسات مرنة وإجراءات عمل مبسطة وخطط واضحة وسهلة الاتباع .
- 4-القدرة على تغيير تركيب القوى العاملة أو سياسات الإنتاج أو التسويق أو التمويل ومواجهة التغيير بسرعة وبدون تردد مما يساعد على التغلب على العقبات في الحالة أو غيرها ، بمعنى آخر السرعة والدقة في اتخاذ القرارات بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة.

¹ محمود حسن حسني، مدي واقعة الآمال المعقودة على المشروعات الصغيرة في حل مشكلة البطالة في مصر ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر للاقتصاديين القاهرة ، نوفمبر 1989 ، ص30.

² حسين الجمال، تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة – المناخ والمعوقات، ورقة بحثية مقدمة لندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، طرابلس ، ليبيا، 2005، ص25.

³ عبد المطلب الأسرج حسين ، المشروعات الصغيرة ودورها التتوي في مصر ، 2007 ، ص9

المشاريع المتوسطة:

تتسم المشاريع المتوسطة بتشابه مع المشروعات الصغيرة سواء كان ذلك في البلدان المتقدمة أو النامية حيث تتميز المشروعات المتوسطة بعدة خصائص ومنها مايلي¹:

- 1- قدرتها على تشغيل قوى عاملة بأعداد أكبر مقارنة باحتياجات المشروعات الصغرى. ولكنها تتشابه مع المشروعات الصغرى بأنها لا تحتاج الى مهارات عالية.
- 2- تحتاج الى رأس مال أكبر مما تحتاج إليه المشروعات الصغرى كما أنها تحتاج الى تقنيات التي تساعد في تطوير الالدي العاملة حتى تتمكن من توظيف العاملين في أماكن أبقامتهم الاصلية وبتكلفة منخفضة.
- 3- بساطة المستوى التكنولوجي المستخدم في العملية الانتاجية فهي تتميز بمحدودية التكنولوجيا والنظام الفني المتبع مقارنة بالمشاريع الكبرى. كما تعتبر التقنيات المستخدمة في الانتاج قليلة التكلفة لانها تعتمد أعماد شبه كلى على مهارة اليد العاملة.

4- تتميز المشروعات المتوسطة بمرونة الاستجابة لمتطلبات السوق، لهذا يمكنها التحول من نمط انتاجي الى نمط آخر حسب متطلبات السوق، أضافة الى ذلك يمكن لها الانتقال من مكان الى آخر بأقل تكلفة نظراً لبساطه هيكلها التنظيمي.

المشروعات المتوسطة والصغرى وعلاقتها بمفهوم التكاليف:

يعتبر نظام التكاليف في المشروعات من افضل نظم إدارة التكاليف المبتكرة التي يكون فيه العمل على تخفيض التكاليف وتطوير منتجاتها دون الحاجة لمساس بنوعية وجودة المنتج. أيضاً بعد خفض التكاليف سيحقق اعلى نسبة ممكنة من المبيعات والارباح كما يتحقق فيه إرضاء للزبون بسبب الاسعار المناسبة. ويبدأ نظام التكاليف من المراحل الاولى للانتاج حيث يكون في مرحلة التخطيط والتصميم وكذلك عن طريق دراسة السوق ومتطلبات العرض والطلب ومعرفة نوع المنتج الذي يرغبه العملاء حسب المواصفات والاسعار المناسبة لهم. حيث تم أبتكار نظام التكاليف من قبل المشروعات المتوسطة والصغرى المتطورة التي دخلت السوق مما جعل الاهتمام بنظام التكاليف من أولى اهتماماتها، ويمكن تلخيصها في مايلي:

- 1- ازدياد المنافسة بين المشروعات المتوسطة والصغرى مما دفع أصحابها ومد رائها الى البحث عن أسلوب جديد يمكنها من البقاء والاستمرار أطول فترة ممكنة في الأسواق، عن طريق تقديم منتجات أقل تكلفة وأفضل جودة وتكنولوجيا².
- 2- أصبحت المشروعات المتوسطة والصغرى لا تصمم المنتجات بغرض تحقيق أعلى تكنولوجيا، إنما اتجهت إلى تصميم المنتجات التي تحقق التكنولوجيا المطلوبة.
- 3- صعوبة اتخاذ قرارات التسعير للمنتجات الجديدة نتيجة لظروف عدم التأكد والغموض المحيطة ببيئة القرار، دفعت المشروعات إلى البحث عن نظام يدرس البيئة الداخلية والخارجية للمنتج بصورة جيدة و باستمرار³.

¹ كنجو عبود كنجو ، إستراتيجية الاستثمار و التمويل في المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في مدينة حلب، 2007، ص20

² زينات محمد محرم، استخدام مدخل التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة تسعير المنتجات الجديدة في ظروف البيئة الديناميكية المعاصرة، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، كلية التجارة- جامعة عين الشمس ع . 639: (1995)،

³ . حسين عمر : موسوعة المصطلحات الاقتصادية جدة ، المملكة العربية السعودية ،دار الشروق، ط3، 1979، ص53

أهم خصائص التكاليف المتعلقة بالمشروعات المتوسطة والصغرى:

في الوقت الذي ترتفع فيه الأسعار بسبب ظروف العرض والطلب، ظهر نظام التكاليف في المشروعات المتوسطة والصغرى ، لالذي سيعمل على حد هذه الزيادة عن طريق حصر تكاليف الإنتاج في حدود معينة وكذلك تجنب جميع نواحي الإسراف والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج. حيث يعتبر نظام التكاليف في المشروعات المتوسطة والصغرى

هي أحد أهم نظم إدارة التكاليف التي تنظم جميع وظائف المشروع من تخطيط وتصميم وإنتاج ورقابة لتكسبه المنافسة القوية والمكانة السوقية المهمة. حيث يتميز نظام التكاليف في المشروعات المتوسطة والصغرى بالعديد من الخصائص ومنها ما يلي¹:

- 1- يعتبر نظام التكاليف في المشروعات المتوسطة والصغرى نظام مفتوح لأنه يهتم بالتفاعل القائم بين المشروع وبيئته الخارجية، عن طريق معرفة رغبات العملاء بصفة مستمرة ومن ثم تهيئة جميع الظروف والإمكانات لتحقيقها.
- 2- نظام التكاليف في المشروعات المتوسطة والصغرى يعمل على تشجيع و تشغيل المراحل الإنتاجية بصورة متوازنة، أي يقصد به العمل على إنتاج أجزاء عديدة من المنتج في وقت واحد بدلاً من إنتاجها بصورة متتابعة، مما يساعد ذلك كثيراً على تقليل الزمن المخصص للتصنيع، وبالتالي تخفيض التكلفة الناتجة عن ذلك.
- 3- يشرح نظام التكاليف في المشروعات المتوسطة والصغرى هيكل أو خطة التطوير المنتج مع الأخذ في الاعتبار ديناميكية التسعير وتعدد مكونات المنتج والعلاقة مع الموردين إضافة الى ذلك يقوم بتحليل عناصر التكاليف ويدرس تأثير كل عنصر على ربحية المنتج، مما يساعد على تنمية روح التعاون والابتكار لدى القائمين في المشروع لتحقيق هدف موحد وهو العمل على إخراج المنتج بالصورة المطلوبة².
- 4- يستخدم نظام التكاليف في المشروعات الصناعية والمشروعات الخدمية سواء كانت مشروعات متوسطة أو مشروعات صغيرة على حد سواء مع وجود بعض الاختلاف في الطريقة المتبعة لتحديد تكلفة المنتج في كلا المشروعين عن بعضهما البعض، بحيث يتم تحديد تكلفة المنتج في المشروعات المتوسطة والصغرى على أساس أن المنتج لا يزال تحت الدراسة أو مواد خام أو أجزاء تجميعية، أما في المشروعات الخدمية فيعتبر المنتج جاهز صناعياً ويتم الاستعداد لشرائه وترويجه وبيعه.
- 5- يعتبر نظام التكاليف المشروعات المتوسطة والصغرى بمثابة الوسيلة للتعرف على أي المنتجات تحقق الأرباح الكافية والمطلوب. حيث يساعد على صنع القرارات الاستثمارية حول الاستمرار في صنع أحد المنتجات أو التوقف عنه³.

-
- 1 ضوء محمد سالم ، الصناعة في بلدية بنغازي ، دراسة في الهيكل والتوطن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بنغازي ، 1990 ، ص20.
 - 2 فلاح خلف على الربيعي ، دراسة تحليلية لمصادر تمويل المنشآت الصغيرة، ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، بنغازي، 2006، ص5
 - 3 الامين منفور على، المشروعات الصغيرة و أهميتها في الاقتصاديات النامية، ندوة تنمية و تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ،بحوث العلوم الاقتصادية ، بنغازي، 2006، ص4-5.

مفهوم البطالة:

يعتبر مفهوم البطالة من المفاهيم الشائعة عالمياً فهي تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه دول العالم وخاصة الدول النامية حيث يتفاوت حجمها من بلد الى آخر كما تتفاوت درجة المعاملة الانسانية التي يتلقاها الفرد العاطل من مجتمعه، ونسبة العاطلين في أي مجتمع تعتبر مقياس هام لمستوى الصحة النفسية التي يعيشها السكان. الجدير بالذكر ان البطالة أصبحت تعد من أخطر المشكلات التي تواجه مجتمعنا اليوم لكونها تشكل إهدار لعنصر العامل البشري مع ما يتبع ذلك من آثار اقتصادية واجتماعية وخيمة كما تشكل بيئة خصبة لنمو الجريمة والتطرف وأعمال العنف وسببا رئيسيا في انخفاض مستوى معيشة الغالبية العظمى من المواطنين وفي تزايد أعداد من يقعون تحت خطر الفقر المطلق، فالبطالة مشكلة اقتصادية، كما هي مشكلة نفسية، واجتماعية، وأمنية، وسياسية¹.

ترجع أسباب مشكلة البطالة في الجزء الأكبر منها إلى أسباب هيكلية تعود إلى طبيعة نمو الاقتصاد كالاقتصاد النامي يعاني من اختلالات هيكلية داخلية وخارجية تتمثل في الاختلال في ميزان المدفوعات والاختلال في الموازنة العامة للدولة، إلى جانب وجود فجوة كبيرة بين كل من الادخار والاستثمار وبالتالي الإنتاج والاستهلاك. ومن هذه الأسباب ما يلي²:

- 1- أدت ندرة الموارد الاقتصادية إلى عدم وجود فرص وظيفية للعاطلين عن العمل خاصة مع التحويلات والتغيرات الكبيرة التي يمر بها الاقتصاد العالمي الذي ظهرت انعكاساته على الاقتصاد الوطني، وهو الأمر الذي يشكل عبئاً إضافياً على الدولة في تمويل عمليات التنمية والزيادة في تكاليف انشاء مشروعات جديدة.
- 2- عجز سوق العمل عن استيعاب الخريجين وحاملين المؤهلات العلمية فهناك أعداد هائلة التي يعجز سوق العمل عن استيعابهم فزيادة اليد العاملة تعني زيادة في الاجور الذي بدوره يعد سبباً في ارتفاع تكاليف الانتاج.
- 3- عدم تحديث وتطوير اساليب وطرق العمل، وعدم التوسع في اماكن الانتاج أو تنفيذ مشروعات جديدة، يحول دون وضع برامج للتدريب والتكوين طبقاً لما يتطلبه سوق العمل المتجدد والمتغير باستمرار في ظل الطفرة التكنولوجية³.

الاثار الاقتصادية الناتجة على البطالة:

تعتبر البطالة من أهم العوامل التي تؤثر على النمو الاقتصادي وبالتالي فإن تباطؤ النمو الاقتصادي يعني ارتفاعاً في معدلات البطالة، مما يقود الدولة الى الافتقار لعمليات التنمية وأنشاء مشروعات المتوسطة والصغرى تساعد على توفير فرص عمل، لهذا تعتبر البطالة من أهم المشاكل التي يجب على دولة مواجهتها لتحسين مستوى المعيشة ومواجهة ارتفاع التكاليف. فالبطالة المرتبطة بهيكل الاقتصاد وهي ناتجة عن تغير في هيكل الطلب على المنتجات أو التقدم التكنولوجي، أو انتقال الصناعات إلى بلدان أخرى بحثاً عن شروط استغلال أفضل ومن أجل ربح أعلى.

-
- 1 عباس صالح : العولمة واثارها في البطالة والفقر التكنولوجي في العالم الثالث ، الاسكندرية ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، دط ، 2004 ، ص 90.
 - 2 عاطف عوجة: البطالة في العالم العربي وعلاقتها بالجريمة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1406هـ، 1985، ص 20
 - 3 الاشوح زينب صالح ، الاطراد والبيئة ومداداة البطالة، القاهرة ، مصر ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 77

تعتبر البطالة ناجمة عن عدم التوافق بين الطلب في سوق العمل وبين مهارات العمال الباحثين عن عمل. تهدف سياسة الاقتصاد للدول بشكل عام إلى الحد من البطالة غير المقصودة. وصف "كينز" أي وظائف من شأنها أن تنشأ عن زيادة في السلع الأجرية (أي انخفاض في الأجور الحقيقية) بأنها بطالة لا إرادية. حيث يعتبر الرجال عاطلين عن العمل بشكل لا إرادي إذا، في حالة ارتفاع طفيف في أسعار السلع الأجرية نسبياً مقابل الأجر الاسمي نتيجة لزيادة تكاليف الانتاج ، فإن كل من العرض الكلي لليد العاملة الراغبة في العمل مقابل الأجر الاسمي الحالي، والطلب الكلي عليه في ذلك الوقت، سيكونان أكبر من حجم التوظيف الحالي¹.

أن زيادة الاستثمارات تدفع إلى حل مشكلة البطالة التي يمكن أن تزيد من فرص العمل ولاشك إن وجود عمالة متعلمة يعد مفتاحاً للمساهمة في عالم يتسم بالعولمة، فخلق وظائف هي أولوية لا تسبقها أولوية ومن اجل توسيع الفرص لابد من خلق المناخ الذي يتمكن فيه القطاع الخاص من انشاء مشروعات صناعية يمكن لها ان تساهم في الحد من البطالة وتوفير فرص عمل الذي بدوره يساهم في خفض تكاليف الانتاج نظراً لتوفير احتياجات السوق ودخول المنافسه فيه². ومن هنا يمكن القول أن من الاسباب التي تؤدي الى زيادة معدلات البطالة هو عدم توفير فرص عمل مناسبة للعاملين والخريجين الحاصلين على مؤهلات علمية تمكنهم من العمل في مجال تخصصهم بحرفيه عالية مما يساهم في تحسين

مستوى الانتاج للمشاريع وكذلك تحسين جودة انتاجهم. أن غياب المشروعات المتوسطة والصغيرة يجعل معدل البطالة في تزايد مستمر مما ينتج عنه ارتفاع في اسعار السلع الذي يقود الى ارتفاع في معدل التكاليف بالنسبة للمنتج والمستهلك. لهذا فان هذه الدراسة تهتم بالعلاقة بين المشروعات الصناعية والمتوسطة والصغرى وما هو دورها في خفض التكاليف والمساهمة في الحد من معدل البطالة.

- 1 محمد دمان ذبيح: الآليات الشرعية لعلاج مشكلة البطالة ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص 47
- 2 الاشوح زينب صالح ، الاطراد والبيئة ومداواة البطالة، القاهرة ، مصر ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 58

الفصل الثاني: الجانب العملي

منهجية الدراسة:

أعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحليل وتوصيف متغيرات موضوع الدراسة من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة).

مجتمع وعينة الدراسة:

استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومصادر البيانات كانت الاستبانة كمصدر رئيسي للبيانات، والمسح المكتبي (الكتب، والدراسات السابقة) كمصدر ثانوي للبيانات، وقد تم استهداف مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المشروعات الصناعية المتوسطة والصغرى في منطقة وادي الشاطي - ليبيا، في حين أن قام الباحث باتباع أسلوب العينة العشوائية في الحصول على ردود للاستبانة.

إداة الدراسة:

للحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلب الأمر تصميم استبيان خصباً لهذا الغرض وذلك بناءً على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابعة (البطالة) والمستقلة (المشاريع المتوسطة و الصغرى) وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء تتمثل:

- **الجزء الأول:** يتضمن هذا الجزء المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المشروع).
 - **الجزء الثاني:** ويتضمن المتغير المستقل وهو المشاريع المتوسطة والصغرى ، وقد تم تقسيمه إلى (توفر مصادر أولية، توفر عمالة، توفر الطاقة والوقود، دراسة السوق).
 - **الجزء الثالث:** احتوى على المتغير التابع وهو حل مشكلة البطالة.
- وقد تم تقسيم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكارث الخماسي. (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) وذلك لغايات التحليل الإحصائي، وتم تقسيمها وفقاً للآتي: -

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: إعداد الباحث

ثبات أداة الدراسة:

تكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60% ومقبول إذا كانت القيمة بين الفقرة (من 60 إلى أقل من 70) % وجيدة إذا كانت بين (من 70 إلى أقل من 80) اما إذا كانت القيمة تساوي أو أكبر من 80 % تكون ذات ثبات ممتاز، وبعد استبعاد الأسئلة غير المطابقة وأثرت بشكل سلبي على معامل ألفا كرونباخ، بلغت قيمة

معامل الثبات الداخلي لإجمالي الاستبيان 0.735 مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1) يبين ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات
توفر مصادر أولية	5	0.819
توفر العمالة	2	0.521
توفر الطاقة والوقود	5	0.827
دراسة السوق	5	0.577
حل مشكلة البطالة	10	0.667
الإستبانة ككل	27	0.735

المصدر: إعداد الباحث

عرض النتائج والمناقشة:

تم توزيع 160 استبيان على أفراد عينة الدراسة في الجنوب الليبي، وقد تم استرداد 99 استبانة وتعتبر كلها صالحة للتحليل، والجدول التالي يوضح نسب هذه الاستبانات:

جدول (2) يبين نسب هذه الاستبانات

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات القابلة للتحليل
160	99	99
%100	%61.8	%61.8

تكرارات أفراد عينة الدراسة: -

الجدول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية المختلفة:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	69.7	69.7
	انثى	30.3	
	Total	100.0	100.0

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق الخاص بالبيانات الديموغرافية لمتغير الجنس ان عدد الذكور قد بلغ 69 ذكر ومثله نسبتهم المئوية 69.7% من إجمالي عدد ردود الاستبانة في حين ان بلغ عدد الاناث 30 انثى ومثلت نسبتهم المئوية من إجمالي ردود العينة 30.3%.

توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	34.3	34.3
	من 26 إلى 45 سنة	44.4	78.7
	من 46 إلى 65 سنة	15.2	93.9
	أكثر من 65 سنة	6.1	

	Total	99	100.0	100.0
--	-------	----	-------	-------

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق الخاص بالفئات العمرية لعينة الدراسة ان عدد الافراد الذين اعمارهم أقل من 25 سنة قد بلغوا 34 ومثلت نسبتهم المئوية 34.3% في حين ان عدد الافراد الذين تتراوح اعمارهم ما بين 26 سنة و 45 سنة قد بلغ عددهم 44 ومثلت نسبتهم المئوية 44.4% وقد بلغ عدد الافراد الذين تتراوح اعمارهم ما بين 46 الى 65 سنة 15 فردا فمثلا نسبتهم المئوية 15.2% في حين ان من كانت اعمارهم أكثر من 65 سنة قد بلغ عددهم ستة ومثلت نسبتهم المئوية 6.1%.

- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير متعلم	2	2.0	2.0
	ابتدائي	8	8.1	10.1
	متوسط	33	33.3	43.4
	جامعي	56	56.6	
	Total	99	100.0	100.0

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق الخاص بمتغير المستوى التعليمي ان عدد الافراد الغير متعلمين بلغ اثنين ومثلت نسبتهم 2% في حين ان عدد الافراد الذين لديهم مستوى تعليم ابتدائي بلغ عددهم 8 افراد وبلغت نسبتهم 8.1% وقد بلغ عدد افراد من كان مستواهم التعليمي متوسط 33 فردا وحيث بلغت نسبتهم 33.3% في حين ان من كان مستواهم التعليمي جامعي بلغ عددهم 56 فردا ومثلت نسبتهم مئوية 56.6%.

طبيعة المشروع:

جدول (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المشروع

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	زراعي	12	12.1	12.1
	تجاري	48	48.5	60.6
	حرفي	20	20.2	80.8
	خدمات	19	19.2	
	Total	99	100.0	100.0

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق الخاص بمتغير طبيعة المشروع أن عدد الافراد الذين يمتلكون مشاريع زراعية بلغ عددهم 12 فردا حيث مثلت النسبة 12.1% في حين ان من كان لهم مشروع تجاري بلغ عددهم 48 فردا وبلغت نسبتهم 48.5% أما الافراد الذين مشاريعهم حرفيه بلغ عددهم 20 فردا ومثلت نسبتهم المئوية 20.2% واخيراً من كانت طبيعة مشاريعهم خدميه بلغ عددهم 19 فردا ومثلت نسبتهم المئوية 19.2%.

الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية: —

أولاً: محور المشروعات المتوسطة والصغرى:

الجدول رقم (6) يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمحور المشروعات المتوسطة

والصغرى

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات محور المشروعات المتوسطة والصغرى	
توفر المصادر الأولية									
16	1.156	1.97	48	24	10	16	1	العدد	أستطيع الحصول على ترخيص لبداية المشروع بسهولة
			48.5	24.2	10.1	16.2	1.0	النسبة	
5	1.396	2.64	24	35	6	21	13	العدد	يتوفر تمويل من الدولة للمشاريع المتوسطة و الصغيرة
			24.2	35.4	6.1	21.2	13.1	النسبة	
7	1.146	2.47	16	50	9	18	6	العدد	تتوفر المعدات واللوازم في منطقة عينة الدراسة (وادي الشاطى) لبداية المشروع
			16.2	50.5	9.1	18.2	6.1	النسبة	
8	1.109	2.46	18	42	19	15	5	العدد	يتوفر مهندسين وفنيين للاستشارة في منطقة عينة الدراسة (وادي الشاطى) قبل البدء في تنفيذ المشروع
			18.2	42.4	19.2	15.2	5.1	النسبة	
15	.851	2.03	28	46	19	6	0	العدد	تغطي أرباح المشروع صافي التكاليف التي تم اتفاقها على المشروع
			28.3	46.5	19.2	6.1	0.00	النسبة	
توفر العمالة									
14	.952	2.03	33	39	19	7	1	العدد	تتوفر في الأيادي العاملة الموجودة في مشروعي المواصلات المطلوبة
			33.3	39.4	19.2	7.1	1.0	النسبة	
13	1.160	2.04	44	25	14	14	2	العدد	يتوفر تدريب للعاملين قبل مباشرتهم بالإنتاج الفعلي
			44.4	25.3	14.1	14.1	2.0	النسبة	
توفر الطاقة والوقود									
4	1.171	2.66	14	39	22	15	9	العدد	تتوفر تقارير دورية حول استهلاك المشروع للطاقة والوقود
			14.1	39.4	22.2	15.2	9.1	النسبة	
9	1.187	2.42	22	40	18	11	8	العدد	تتوفر صيانة دورية للآلات والمعدات في المشروع
			22.2	40.4	18.2	11.1	8.1	النسبة	
	1.438	3.05	18	23	16	20	22	العدد	

2			18.2	23.2	16.2	20.2	22.2	النسبة	تتوفر الطاقة الكهربائية بشكل مستمر في منطقة عينة الدراسة (وادي الشاطئ) لاستمرار عملية التشغيل في المشروع
1	1.438	3.21	14	24	15	19	27	العدد	يتوفر الوقود بشكل مستمر في منطقة عينة الدراسة (وادي الشاطئ) لاستمرار عملية التشغيل في المشروع
			14.1	24.2	15.2	19.2	27.3	النسبة	
3	1.198	2.75	16	28	30	15	10	العدد	يتم افاء الآلات والمعدات غير المستعملة في المشروع والزائدة عن الحاجة
			16.2	28.3	30.3	15.2	10.1	النسبة	
دراسة السوق									
17	.965	1.92	37	43	12	4	3	العدد	يوجد طلب على السلع والخدمات التي تقدمها المشاريع بمنطقة عينة الدراسة (وادي الشاطئ)
			37.4	43.4	12.1	4.0	3.0	النسبة	
10	1.073	2.36	24	34	24	15	2	العدد	يغطي العرض من المنتجات التي يقدمها المشروع حاجات الزبائن
			24.2	34.3	24.2	15.2	2.0	النسبة	
12	1.090	2.07	33	42	14	4	6	العدد	يوجد في السوق منافسين بنفس مجال المشروع
			33.3	42.4	14.1	4.0	6.1	النسبة	
11	1.091	2.35	20	46	16	12	5	العدد	موقع السوق الذي أعرض فيه منتجاتي يعتبر جيد
			20.2	46.5	16.2	12.1	5.1	النسبة	
6	1.296	2.47	25	36	15	12	11	العدد	استغلال فرصة عدم وجود منافسين للمشروع المقام يعتبر لصالح المشروع
			25.3	36.4	15.2	12.1	11.1	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (6) الخاص بالانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية الخاصة بمحور المشروعات المتوسطة والصغيرة بجميع محاوره انها تتراوح المتوسطات الحسابية الخاص بهذا المحور ما بين 3.21 و 1.92. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي في عبارة يتوفر الوقود بشكل مستمر في منطقة عينة الدراسة (وادي الشاطئ) لاستمرار عملية التشغيل في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذه العبارة 3.21 وانحرافها المعياري 1.438، وقد كان أقل متوسط حسابي في عبارة يوجد طلب على السلع والخدمات التي تقدمها المشاريع بمنطقة عينة الدراسة (وادي الشاطئ) حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.92 وانحرافها المعياري 0.96.

ثانياً: محور البطالة:- الجدول (7) يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمحور معدل البطالة

عبارات محور حل معدل البطالة			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
10	1.034	1.75	العدد	3	5	10	27	54	1.75	1.034
			النسبة	3.0	5.1	10.1	27.3	54.5		
9	.906	1.93	العدد	1	5	16	41	36	1.93	.906
			النسبة	1.0	5.1	16.2	41.4	36.4		
2	1.213	2.72	العدد	7	24	19	32	17	2.72	1.213
			النسبة	7.1	24.2	19.2	32.3	17.2		
1	1.125	2.98	العدد	8	26	32	22	11	2.98	1.125
			النسبة	8.1	26.3	32.3	22.2	11.1		
7	1.132	2.06	العدد	6	5	15	36	37	2.06	1.132
			النسبة	37.4	36.4	15.2	5.1	6.1		
8	1.034	1.95	العدد	2	9	11	37	40	1.95	1.034
			النسبة	2.0	9.1	11.1	37.4	40.4		

المشاريع المتوسطة والصغيرة هو نوع من أنواع البطالة في منطقة وادي الشاطي								
3	.993	2.46	16	39	28	14	2	العدد
			16.2	39.4	28.3	14.1	2.0	النسبة
6	1.036	2.22	28	36	21	13	1	العدد
			28.3	36.4	21.2	13.1	1.0	النسبة
5	1.153	2.24	32	30	23	9	5	العدد
			32.3	30.3	23.2	9.1	5.1	النسبة
4	1.375	2.38	37	21	17	14	10	العدد
			37.4	21.2	17.2	14.1	10.1	النسبة

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (7) الخاص بمحور البطالة ان المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين 2.98 و1.75، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي في عبارة ارى ان نسبة البطالة بدأت في الانحسار في السنوات الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.98 وانحراف معياري 1.125 و لقد حصلت عبارة البطالة مشكلة حقيقية في منطقة عينة الدراسة (وادي الشاطئ) على أقل متوسط حسابي وقد بلغ 1.75 انحراف معياري 1.034.

أختبار الفرضيات:

الجدول رقم (8) يوضح نتيجة أختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة

المتغير التابع	توفر المصادر الأولية		توفر العمالة		توفر الطاقة والوقود		دراسة السوق	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	الدلالة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	الدلالة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	الدلالة الاحتمالية (sig)
حل مشكلة البطالة	-0.24	0.01	-0.07	0.48	-0.17	0.08	0.39	0.00

المصدر: إعداد الباحث

- (1) توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين توفر المصادر الأولية في المشاريع المتوسطة والصغيرة وحل مشكلة البطالة.
يتضح من النتائج في الجدول السابق أن العلاقة بين توفر المصادر الأولية وحل مشكلة البطالة ترتبط ارتباطاً عكسياً ضعيف نسبياً، أي كلما توفرت مصادر أولية في المشروعات سواء كانت مشاريع متوسطة او صغيرة قلت نسبة البطالة في منطقة وادي الشاطئ عينة الدراسة، وقد بلغت القيمة الاحتمالية 0.01 حيث تعتبر أقل من مستوى الدلالة 0.05%، أي يمكن القول بأنه تحققت الفرضية المذكورة في وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مصادر أولية وحل مشكلة البطالة.
- (2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر العمالة في المشاريع المتوسطة والصغرى وحل مشكلة البطالة.
يتضح من النتائج في الجدول السابق أن العلاقة بين توفر العمالة وحل مشكلة البطالة ترتبط ارتباطاً عكسياً ضعيفاً جداً، أي كلما توفرت العمالة في المشروعات المتوسطة والصغيرة قلت نسبة البطالة في منطقة عينة الدراسة (وادي الشاطئ) ، وقد بلغت القيمة الاحتمالية 0.48 حيث تعتبر أعلى من مستوى الدلالة 0.05%، أي يمكن القول بأنه تم تحقيق الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر العمالة وحل مشكلة البطالة.
- (3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الطاقة والوقود في المشاريع المتوسطة والصغيرة وحل مشكلة البطالة.
يتضح من النتائج في الجدول السابق أن العلاقة بين توفر الطاقة والوقود وحل مشكلة البطالة ترتبط ارتباطاً عكسياً ضعيفاً، أي كلما توفرت الطاقة والوقود في المشروعات المتوسطة والصغيرة قلت نسبة البطالة في منطقة عينة الدراسة (وادي الشاطئ)، وقد بلغت القيمة الاحتمالية 0.08 حيث تعتبر أقل من مستوى الدلالة 0.05%، أي يمكن القول بأنه تحققت الفرضية المذكورة التي تنص على وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الطاقة والوقود وحل مشكلة البطالة.
- (4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة السوق في المشاريع المتوسطة والصغيرة وحل مشكلة البطالة.
يتضح من النتائج في الجدول السابق أن العلاقة بين دراسة السوق وحل مشكلة البطالة ترتبط ارتباطاً طردياً ضعيف نسبياً، أي كلما تم دراسة السوق واحتياجاته بشكل مفصل كلما زادت نسبة البطالة في منطقة وادي الشاطئ، وقد بلغت القيمة

الاحتمالية 0.00 حيث تعتبر أقل من مستوى الدلالة 0.05%، أي يمكن القول بأنه تحققت الفرضية المذكورة في وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة السوق في المشاريع المتوسطة والصغيرة وحل مشكلة البطالة.

النتائج:

1. معظم مفردات العينة كانت من الجنسية الليبية وذلك بسبب عدم إجابة بعض مفردات العينة على السؤال الخاص بجنسيتهم لهذا تم استبعاد هذا السؤال، ولكن بناءً على ملاحظة الباحث عند توزيع نماذج الاستبانة نستطيع القول أن الأغلبية من مفردات العينة كانت للبيبة.
2. انقسم المحور الخاص بالمشروعات المتوسطة والصغيرة إلى أربعة أقسام وهي (توفر المواد الأولية، توفر العمالة، توفر الطاقة والوقود، دراسة السوق) وقد تم استبعاد عدة أسئلة من محور العمالة لعدم مطابقتها لمعامل ألفا كرونباخ.
3. يتضح من الجدول الخاص بمحور البطالة أن نسبة الفرق بين أعلى معدل للمتوسطات الحسابية وأقلها كان 1.23 بينما بلغ معدل الفرق في الانحراف المعياري إلى 0.341.
4. وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مصادر أولية وحل مشكلة البطالة.
5. عدم وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر العمالة وحل مشكلة البطالة.
6. وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الطاقة والوقود وحل مشكلة البطالة.
7. وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة السوق في المشاريع المتوسطة والصغيرة وحل مشكلة البطالة.

التوصيات:

1. ضرورة توضيح أهمية تمويل المشروعات المتوسطة و الصغيرة من قبل الدولة الليبية، باعتبارها مشروعات تنهض بالاقتصاد الوطني.
2. العمل على إيجاد مصادر للطاقة الكهربائية والوقود لتتوفر باستمرار لتشغيل المشروعات المتوسطة والصغيرة في منطقة وادي الشاطئ عينة الدراسة.
3. توضيح مفهوم المنافسة المشروعة لأصحاب المشاريع المتوسطة و الصغيرة، والعمل على استغلالها.
4. تعزيز مفهوم العمل في القطاعات الخاصة وبالأخص فيما يتعلق بالريادة والمشروعات المتوسطة و الصغيرة، وما لها من دور في النهوض بمنطقة وادي الشاطئ على الوجه الخاص، والدولة الليبية على الوجه العام.

المراجع:

1. أبييه ، عصام ضو فرج ، إ محمد حسم علي معتوق (2015) إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، القاهرة، الطبعة الأولى (ص74).
2. ابو النور بن ميلود (2012) ، " استراتيجية النهوض بالصناعات الصغيرة في مصر " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة القاهرة ، العدد الاول.
3. الاشوح زينب صالح، (2003) الاطراد والبيئة ومداداة البطالة، القاهرة ، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
4. الامين منفور على(2006) المشروعات الصغيرة و أهميتها في الاقتصاديات النامية، ندوة تنمية و تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ،بحوث العلوم الاقتصادية ، بنغازي، ص4-5.
5. السباعي، إبراهيم (2012) تشخيص مجالات خفض التكلفة ووسائل التطبيق، مجلة المحاسبة ، ع 9 الرياض- الجمعية السعودية للمحاسبة. 42، (مايو): 37
6. السنفي، عبد الله (2009) بعض الأساليب الفنية الحديثة لتحسين الكفاءة الإنتاجية في المشروعات الصناعية، مجلة الإداري، ع 64 ، سلطنة عمان-معهد الإدارة العامة، (مارس): 14

7. حسين عمر (1979) موسوعة المصطلحات الاقتصادية جدة ،المملكة العربية السعودية ،دار الشروق ، ط3.
8. خميس، أحمد ضياء (2014) دور نظام التكاليف المستهدفة والأنظمة المعاونة في تخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ع 2، بنها -كلية التجارة، 339
9. زينات محمد محرم(1995) استخدام مدخل التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة تسعير المنتجات الجديدة في ظروف البيئة الديناميكية المعاصرة، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، كلية التجارة- جامعة عين الشمس ع 639.
10. شهرزاد (2012) إشكاليات استغلال الموارد مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القاهرة ، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. الطبعة 4 ص (127).
11. ضوء محمد سالم(1990)الصناعة في بلدية بنغازي ، دراسة في الهيكل والتوطن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بنغازي ،ص20.
12. عاطف عجو(1985) البطالة في العالم العربي وعلاقتها بالجريمة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ،الرياض، الطبعة الاولى، ص 20
13. عباس صالح(2005) العولمة واثارها في البطالة والفقر التكنولوجي في العالم الثالث ، الاسكندرية ،مصر ،مؤسسة شباب الجامعة ،ط 2.
14. فكري احمد نعمان : (2009) النظرية الاقتصادية في الاسلام ، دبي ، الامارات العربية المتحدة ، دار القلم ، ط1.
15. فلاح خلف على الربيعي(2006)دراسة تحليلية لمصادر تمويل المنشآت الصغيرة، ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، بنغازي، ص5.
16. كنجو عبود كنجو (2007) إستراتيجية الاستثمار و التمويل في المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في مدينة حلب، ص20.
17. محمد دمان ذبيح(2007-2008) الآليات الشرعية لعلاج مشكلة البطالة ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، الطبعة 3 ص 47.
18. مريم حمودان (2012). "أهمية البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماستر ، كمية العموم الاقتصادية والعلوم، العدد الثالث.



إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تخفيض التكاليف

"دراسة ميدانية على شركة الزاوية لتكرير النفط"

د. مصطفى احمد العموري	أستاذ مساعد	كلية الاقتصاد جامعة صبراتة
د. يوسف خليفة المبروك	أستاذ مساعد	كلية الاقتصاد جامعة الزاوية
أ. ايثار حامد صالح	محاضر مساعد	معهد صرح العلم العالي بالزاوية

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تخفيض التكاليف بشركة الزاوية لتكرير النفط (إدارة الجودة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإدارة الجودة والبالغ عددهم (65) مفردة تقريباً وباستخدام طريق المسح الشامل عن طريق استمارة الاستبيان تم توزيع الاستبانة على جميع افراد العينة وبعد استرجاعها وفحصها تم الحصول على (34) استمارة صالحة للتحليل وهي تمثل نسبة 52% تقريباً من حجم المجتمع، وتعتبر نسبة كافية لتعميم النتائج، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي ((SPSS، وتوصلت الدراسة الى نتائج عدة اهمها: اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الرئيسية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تخفيض التكاليف، واثبتت نتائج الدراسة أن 54% من التباين في تخفيض التكاليف يمكن تفسيره لتطبيق الشركة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، واتضح من الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين العمليات، والتفكير الاستراتيجي للجودة، وتشجيع المشاركة، والتحسن المستمر، وإقامة شراكات مع الموردين، يؤثر بشكل إيجابي على خفض التكاليف والتحسين في الأداء العام والربحية. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث يجب أن يكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة متكاملًا وشاملاً في جميع الجوانب وجميع الإدارات، تحسين وتطوير أنظمة الجودة والعمليات واستراتيجيات الجودة لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة وتحقيق تخفيضات في التكاليف، توعية وتدريب جميع أفراد المنظمة بأهمية إدارة الجودة الشاملة وفهم كيفية تطبيقها في جميع الجوانب العملية، وتوفير التدريب المناسب للموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تحسينات الجودة، ضرورة أن يتم تقييم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التكاليف بشكل دوري واستمرار تحسين العملية لضمان استمرارية النتائج الإيجابية المحققة، تعزيز المشاركة واستخدام آليات لجمع اقتراحات الموظفين وتنفيذ التحسينات المستمرة على مستوى الشركة ككل.

المقدمة:

ان تبني وتطبيق المنظمة الاقتصادية الحديثة لاستراتيجية نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر احد الخيارات الاستراتيجية التي تساعدها على ايجاد الاليات التي تمكنها من تطوير ادائها، وذلك من خلال اخذ السباق التنافسي في خدمة الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم على نحو يضمن ربط علاقات طويلة الاجل معهم من شانها خلق ولاء لعلامة المنظمة ولمنتجاتها، وذلك باعتبار ان الزبون هو محور جميع استراتيجيات المنظمة، الا ان ادارة الجودة الشاملة لا تهدف فقط الى ارضاء الزبون والتحسين المستمر للخدمة او السلعة، بل ايضاً تساهم بشكل كبير في تخفيض تكاليف المنتج، ولقد أصبح خيار المنافسة وتحسين جودة المنتجات وتخفيض أسعارها ليس خياراً ترفيهياً بل هو ضرورة بقاء واستمرار وحياة للمنظمة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة المواءمة بين مبدئي الجودة والتكاليف.

الدراسات السابقة:

دراسة ابرار (2022) بعنوان التكامل بين منهج ادارة الجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن كمدخل لترشيد التكاليف بالمستشفيات الحكومية الكويتية، هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة ومحددات تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الحكومية الكويتية على ترشيد التكاليف، وتوصلت الدراسة الى ان كل زيادة في درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة قدرها (0.686) تؤدي الى زيادة في ترشيد التكاليف بمقدار واحد صحيح، كما توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وترشيد التكاليف.

دراسة حسين (2019) اثر ادارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة في شركة اتصالات الكويت، هدفت الدراسة الى تحديد الاثر من تطبيق اسلوب الادارة الشاملة على التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين متغيرات البحث في الشركة.

دراسة الاسمري(2014) بعنوان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات السعودية بالرياض، هدفت الدراسة الى معرفة واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في جميع الادارات التابعة للشركة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وظهرت النتائج وجود وحدة لإدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للشركة، وظهرت النتائج وجود ضعف في مشاركة العاملين في عملية صنع القرار .

دراسة الجاسمي(2007) بعنوان مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الاسبقيات التنافسية- دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية، هدفت الدراسة الى استعراض مفهوم ادارة الجودة الشاملة كمدخل اداري معاصر ومدى تبني المنظمات العراقية لها، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الاقسام، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها عدم قدرة المصنع على تبني القيم الثقافية الجديدة ومواكبة التطورات في المفاهيم الادارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال تحليل الدراسات السابقة اتضح للباحثين ما يلي:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة ابرار (2019) حيث توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وترشيد التكاليف.

تختلف هذه الدراسة من حيث المتغير التابع مع كلاً من دراسة حسين(2019)، ودراسة الاسمري(2014)، ودراسة الجاسمي(2007).

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية المواءمة بين مبدئي الجودة والتكاليف، حيث ان تخفيض التكاليف قد يكون على حساب مبدأ الجودة، فالجودة تتأتى من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على كل مراحل بناء المنظمة من اختيار الموقع وآلات ومعدات الإنتاج والتعيين والاختيار للإداريين وشاغلي الوظائف والعاملين كلاً وفق وصف وتوصيف دقيق للوظائف، والتطوير والتحسين المستمر للمنتج الأمر الذي قد يوحي بان تطبيق كل هذه المبادئ سوف يعمل على زيادة التكاليف في المدى القصير لكنه في المدى البعيد سوف يعمل على تخفيض التكاليف من خلال زيادة الربحية المتأتية من خلال زيادة جودة المنتج. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تخفيض تكاليف المنتج؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور ادارة الجودة الشاملة في تخفيض تكاليف المنتج.
2. توطین ثقافة الجودة في المنظمات سواء كانت تلك المنظمات خدمية أو إنتاجية لما لها من اثر كبير على تحسين جودة المنتج وكذلك على تخفيض التكاليف.
3. تقديم عدد من التوصيات والاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة تساهم في توضيح اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تخفيض التكاليف.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من خلال تسليطها الضوء على موضوع مهم وحديث حيث إن الجودة أصبحت مطلباً ضرورياً لحياة المنظمة وبقائها واستمرارها في أداء أعمالها على أكمل وجه، وقد يتبادر للذهن إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يكون مكلفاً للوهلة الأولى إلا أنه في المدى البعيد سوف يعمل على تخفيض التكاليف وتحقيق الربحية المستدامة وذلك لأنه باتباع أساليب الجودة الشاملة سوف يخفض لنا تكاليف الخطأ إلى أقل ما يمكن وهنا تكمن أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة والخاصة.

2. الأهمية العملية:

إن العائد المالي والاقتصادي المتوقع من تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيساهم بدرجة كبيرة في تحسين اقتصاديات الشركة، وكذلك تمكن إدارة الشركة من التنافس بنجاح في أكثر من اسبقية تنافسية وهما الجودة والتكلفة.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف.

انموذج الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة تطبيق

المدى البعيد

المدى القصير

تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية
زيادة جودة المنتج

زيادة الربحية
تخفيض التكاليف

زيادة التكاليف

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تمثلت في إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تخفيض التكاليف.

لحدود المكانية: شركة الزاوية لتكرير النفط.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الربع الأخير من سنة 2023م.

تعريف الجودة

هي انتاج المنظمة لسلعة او تقديم خدمة على مستوى عال من التميز بحيث يكون بمقدورها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بشكل يتفق مع توقعاتهم ويحقق الرضا والسعادة عندهم من خلال مقاييس تكون قد وضعت سلفا سواء للإنتاج او لتقديم خدمة تتصف بالتميز (ابراهيم، 2011).

هي الدقة والالتقان عبر الالتزام بتطبيق المعايير القياسية (المركز الوطني 2016).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة بانها الطريقة او الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على ايجاد قيمة مضافة لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين (حمود 2016).

وهي تفاعل المدخلات وهي الافراد والاساليب والاجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات (العلي 2010).

وهي الفلسفة الادارية والتنظيمية والاطر العملية التي تسعى الى خلق تكامل الجهود المادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة في المؤسسة وذلك من خلال اشراك العاملين كل من موقعه والتطوير والتحسين المستمر بغية تحقيق رضا المستفيد النهائي. (موسى اللوزي، 1999).

وتعتبر ادارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التطبيق، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ التي تؤدي الى أفضل اداء ممكن وقد انتشر تطبيق هذا المفهوم في امريكا وبريطانيا واليابان منذ الثمانينيات في مختلف المؤسسات.

وهي تمثل التطوير والمحافظة على امكانيات المؤسسة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والوفاء بمتطلبات المستفيد وكذلك البحث عن متطلبات الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بداية من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة.

ادارة الجودة الشاملة كنظام اداري

ان ادارة الجودة الشاملة تعتبر نظاما اداريا متكاملًا يتمثل البعد الرئيسي له في تحقيق رضا المستفيد سواء كان المستفيد الحالي او المرتقب والاحتفاظ بالحصص والمكانة السوقية الملائمة وتطويرها وتحسينها بشكل مستمر ودائم بهدف الوصول الى الميزة التنافسية.

ويعتبر العالم جوران من اهم رواد ادارة الجودة الشاملة في العصر الحديث فقد قدم طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة وتتكون من ثلاث عمليات وهي: (مامون الداركة، وآخرون، 2001)

1. التخطيط للجودة:

وهذه العملية تعتبر نقطة البداية التي تشمل تصميم وإنشاء العمليات التي تستطيع ان تحقق الاهداف المرغوب تحقيقها ثم تأتي بعد ذلك عملية التنفيذ الفعلي والذي يهتم بتشغيل العملية بأفضل قدر ممكن من الكفاءة والفعالية حسب المقاييس المحددة.

2. الرقابة على الجودة:

وهي العملية التي تقوم بوضع المعايير والمقاييس التي تقيم العملية بها خلال عملية التنفيذ.

3. عملية تحسين الجودة:

وهي عبارة عن مجموعة من الخطوات والاجراءات المتبعة واللازمة حتى تحقق عملية التغيير والتحسين المطلوبة في مستوى الاداء عن طريق مجموعة من الاجراءات التي تقوم بها القيادات الادارية لتقديم اساليب ونظم حديثة جديدة بحيث يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة.

مفهوم فلسفة تخفيض التكاليف:

هي العملية التي تقوم على استراتيجيات معينة بهدف تخفيض الرقم الإجمالي للتكلفة بمقياس العملة او النقد المستخدم، والغرض من ذلك هو خفض التكلفة النسبية، أي بالنسبة للإنتاج ضمن مستوى معين ومحدد كماً ونوعاً. عرفها احمد حجاج بانها عملية تحقيق الوفورات في تكاليف الأنشطة من خلال تخفيض الوقت والجهد اللازم لإتمامها، او من خلال استبعاد بعض الأنشطة المتداخلة والتي لا تضيف أي قيمة للمنتجات بشرط ان يكون استبعاده غير مؤثر على جودة وخصائص المنتج (احمد حجاج، 2001).

منهجية لدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وباعتماد على صحيفة الاستبيان للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها. **مجتمع وعينة الدراسة:**

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في ادارة الجودة بالشركة قيد الدراسة والبالغ عددهم تقريباً (65) مفردة، وبما ان مجتمع الدراسة محدود وللباحثين القدرة للوصول الى جميع مفرداته، تم استخدام اسلوب المسح الشامل لكل مفردات المجتمع من خلال استمارة الاستبيان المعدة لغرض جمع المعلومات والبيانات وبعد توزيع الاستبانة تم الحصول على 34 استبانة صالحة للتحليل وهي تمثل نسبة 52% تقريباً من حجم المجتمع، وتعتبر نسبة كافية لتعميم النتائج.

الأساليب الاحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science الإصدار 25 لمعالجة بيانات الدراسة احصائياً، من خلال عدد من الأساليب الاحصائية منها: التحليل الوصفي: التكرارات، والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية مثل المتوسطات الحسابية ((Means، ومقاييس التشتت مثل الانحرافات المعيارية. (Standard Deviation) لوصف البيانات الديمغرافية لأفراد العينة. الأساليب الإحصائية: تم استخدام اختبار T واختبار ولكوكسن وتحليل الانحدار الخطي عند مستوى الدلالة 5% .

عرض وتحليل البيانات

تصميم أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة باستبانة قام بإعدادها الباحث بهدف قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تخفيض التكاليف وشملت:

القسم الأول: يشمل مقدمة الاستبانة التي تضمنت تحديد هدف الاستبانة، والحث على التعاون مع الباحث، وبيان آلية الإجابة عنها، والتأكيد على سرية المعلومات التي يعطيها المجيب، وتدوين البيانات الشخصية للمجيب، وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، مدة الخبرة.

القسم الثاني: ويتضمن أسئلة الاستبانة التي تألفت من (27) عبارة موزعة على محورين هما:

جدول رقم(1) محاور الاستبانة وعدد متغيرات كل محور

المحور	وصف المحور	عدد المتغيرات المتشعبة به
الأول	يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	20
الثاني	يتعلق بتخفيض التكاليف	7
الإجمالي		27

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

بعد تجميع استمارات الاستبانة استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي :

جدول رقم(2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

من خلال الجدول رقم (2) يكون متوسط درجة الموافقة (3). فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الرضا. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الرضا، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا يختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الرضا متوسطة، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الرضا تختلف معنوياً عن (3) أم لا. وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات و إدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) تم تحليل البيانات كما يلي:

أولاً: - اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

للتأكد من ثبات وصدق " أداة الدراسة " قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach ومعامل الصدق الذاتي عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور استبانة الاستبيان ولجميع المحاور. فكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

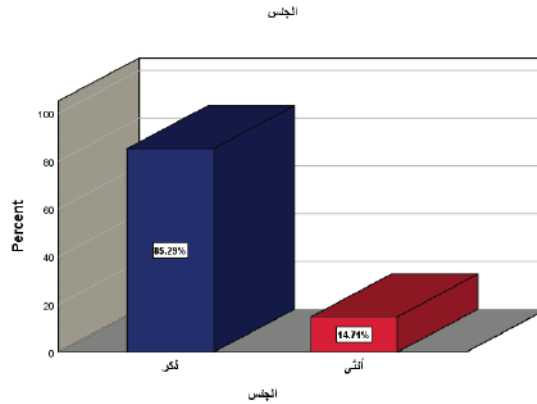
جدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات والصدق

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	20	.955	0.977
2	يتعلق بتخفيض التكاليف	7	.693	0.832
	كل المحاور	27	.948	0.974

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لكل محور من محاور استبانة الاستبيان ولجميع المحاور تتراوح بين (0.693) إلى (0.948) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.832) إلى (0.977) وهي قيم كبيرة وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثانياً: - خصائص مفردات عينة الدراسة

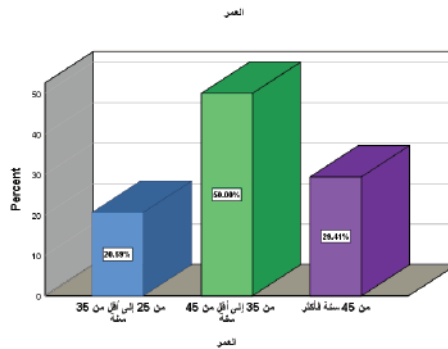
1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس



شكل رقم (1) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

من خلال الشكل رقم (1) يتضح لنا أن أغلب مفردات العينة هي من الذكور حيث بلغت نسبتهم (85.29%) من كامل أفراد العينة والباقي إناث بنسبة (14.71%).

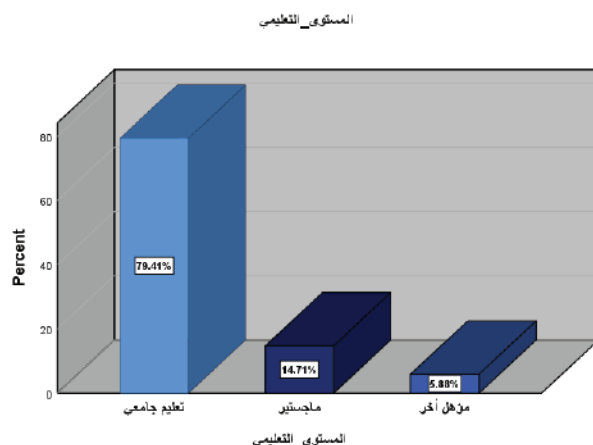
2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر



شكل رقم (2) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

من خلال الشكل رقم (2) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين (35 إلى أقل من 45 سنة) ويمثلون نسبة (50%) من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليهم ممن أعمارهم بين (من 45 سنة فأكثر) ويمثلون نسبة (23.41%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي ممن أعمارهم تتراوح بين (25 سنة وأقل من 35 سنة) ويمثلون نسبة (20.59%) من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة عامة نلاحظ أن معظم مفردات العينة ممن أعمارهم كبيرة وبالتالي يكون لديهم القدرة على تفهم مشكلة الدراسة.

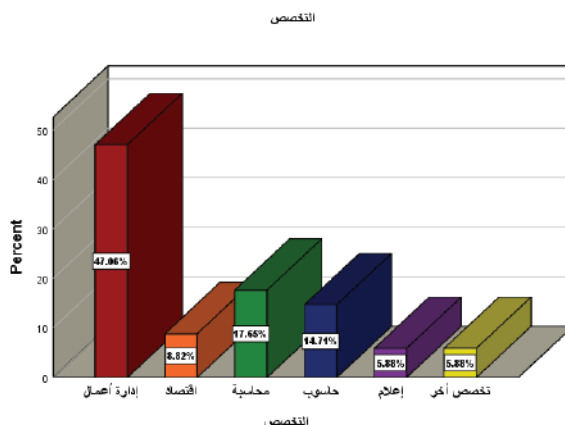
3. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



شكل رقم (3) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

من خلال الشكل رقم (3) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية جامعية ويمثلون نسبة (79.41%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، يليهم ممن مؤهلاتهم العلمية ماجستير ويمثلون نسبة (14.71%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي هم ممن مؤهلاتهم علمية أخرى (لم تذكر في إجابة الاستبيان) ويمثلون نسبة (5.88%) من جميع مفردات عينة الدراسة . وبصورة عامة نلاحظ أن معظم مفردات العينة مؤهلاتهم العلمية جامعي فما فوق مما يدل على أن مفردات العينة مؤهلة بشكل كافٍ للتفاعل مع موضوع الدراسة مما يجعل آراءهم قابلة للاعتماد عليها لكونها نابعة من وعيهم وإدراكهم الناتج من مستواهم التعليمي.

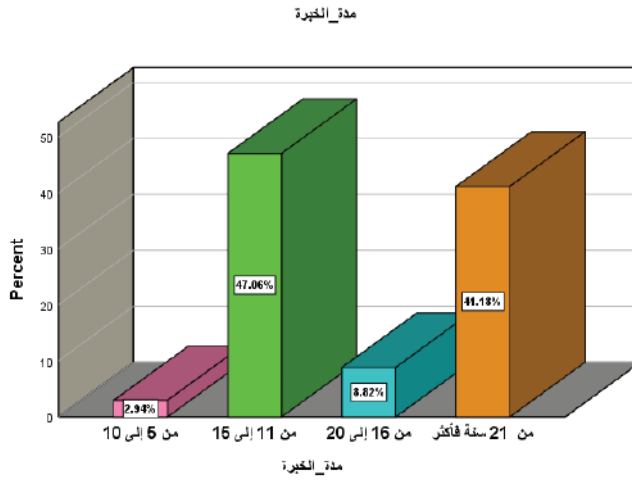
4. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



شكل رقم (4) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

من خلال الشكل رقم (4) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة تخصصهم إدارة أعمال ويمثلون نسبة (47.06%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن تخصصهم محاسبة ويمثلون نسبة (17.65 %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن تخصصهم حاسوب ويمثلون نسبة (14.71 %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن تخصصهم اقتصاد ويمثلون نسبة (8.82%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي ممن تخصصهم إعلام وتخصص آخر لم يذكر ويمثلون نسبة (5.88 %) (لكل تخصص) من جميع مفردات عينة الدراسة.

5. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



شكل رقم (5) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

من خلال الشكل رقم (5) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح بين (11 إلى 15 سنة) ويمثلون نسبة (47.06%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 21 سنة فأكثر ويمثلون نسبة (41.18%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم تتراوح بين (16 إلى 20 سنة) ويمثلون نسبة (8.82%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي ممن سنوات خبرتهم تتراوح بين (5 و 10 سنوات) ويمثلون نسبة (2.94%) من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة عامة نلاحظ أن معظم مفردات العينة لهم خبرة كبيرة مما يجعلهم يدركون استمارة الاستبيان بشكل صحيح والإسهام بشكل فعال في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

ثالثاً:- اختبار فرضيات الدراسة

1. المحور الأول: يتعلق بتطبيق إدارة الجودة.

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي ونتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة ودرجات الموافقة عليها

م	العبارة	غير موا فق بشدة	غير موا فق	محا يد	موا فق	موا فق بشد ة	المتو سط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	درجة الموافقة
1	تعمل إدارة الشركة على تقييم الجودة بشكل مستمر كأحد أولوياتها .	ك	2	2	6	18	3.71	1.031	- 3.17 b-8	001.	عالية
		%	5.9	5.9	17.6	52.9					
2	تحرص إدارة الشركة على اختيار المختصين في تقديم الخدمات للحفاظ على مستوى الجودة.	ك	3	4	2	17	3.32	1.065	- 1.61 c-6	106.	عالية
		%	8.8	11.8	5.9	50.0					
3	تهتم إدارة الشركة بشكل مباشر بالمستحقات الحديثة التي تختص بتحسين الجودة.	ك	3	4	3	14	3.29	1.088	- 1.43 b-3	152.	عالية
		%	8.8	11.8	8.8	41.2					

4	تعتبر إدارة الشركة الجودة شعارا لجميع العاملين .	ك	2	2	9	17	4	3.56	0.991	- 2.77 b-5	006.	عالية
	%	5.9	5.9	26.5	50.0	118.						
5	تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع الاقسام والمستويات الادارية.	ك	0	4	8	19	3	3.62	817.	- 3.54 b-1	000.	عالية
	%	0	11.8	23.5	55.9	8.8						
6	تعمل إدارة الشركة على تطوير وتحديث الانظمة باستمرار	ك	2	8	11	10	3	3.12	1.066	- 646. b-	518.	متوسطة
	%	5.9	23.5	32.4	29.4	8.8						
7	تشجع إدارة الشركة العاملين باستخدام أساليب متعددة من أجل تحسين أداء العمل	ك	3	13	4	12	2	2.91	1.164	- 454. c-	650.	منخفضة
	%	8.8	38.2	11.8	35.3	5.9						

											بشكل دائم.	
منخفضة	315.	- 1.00 c-6	1.23 2	2.76	4	5	9	11	5	ك	تحرص إدارة الشركة على متابعة المستجدات الحديثة لتحسين الخدمات.	8
					11 8.	14. 7	26. 5	32. 4	14. 7	%		
عالية	465.	- 730. b-	1.07 7	3.15	2	13	10	6	3	ك	تعمل إدارة الشركة على مراجعة السياسات بشكل دائم من أجل ضمان التحسين المستمر.	9
					5. 9	38. 2	29. 4	17. 6	8.8	%		
متوسطة	653.	- 449. c-	1.16 4	2.91	3	8	10	9	4	ك	تحرص إدارة الشركة دائما على وجود بيئة عمل تدعم التحسين والتطوير المستمر.	10
					8. 8	23. 5	29. 4	26. 5	11. 8	%		

عالية	018.	- 2.35 b-8	1.25 6	3.62	8	15	5	2	4	ك	تحرص إدارة الشركة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين .	1 1
					23 5.	44. 1	14. 7	5.9	11. 8	%		
عالية	020.	- 2.32 b-5	1.28 0	3.62							تحرص إدارة الشركة دائما على توفير الموارد المالية والبشرية للدورات التدريبية .	1 2
					26 5.	38. 2	17. 6	5.9	11. 8	%		
غالية	239.	- 1.17 b-7	1.07 5	3.24							تحرص إدارة الشركة على تقديم نتائج الدورات التدريبية .	1 3
					5. 9	44. 1	26. 5	14. 7	8.8	%		
عالية	027.	- 2.20 b-6	1.05 0	3.44							تحدد إدارة الشركة أوقات الدورات التدريبية بما	1 4
					11 8.	44. 1	26. 5	11. 8	5.9	%		

										يتلاءم مع طبيعة عمل العاملين .	
15	يتم اختيار المدربين ذو الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة										
					118.	55.9	11.8	11.8	8.8	%	
16	تحرص إدارة الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم .										
					5.9	2.9	29.4	38.2	23.5	%	
17	تحرص إدارة الشركة على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم بصراحة										
					5.9	2.9	17.6	44.1	29.4	%	
18	تشجع إدارة الشركة										

					11 8.	32. 4	26. 5	17. 6	11. 8	%	العاملين على المشاركة في انجاز المهام الصعبة.
1 9	تعمل إدارة الشركة										
	على انجاز العاملين لمهامهم بمشارك تهم في فرق عمل.				11 8.	35. 3	26. 5	8.8	17. 6	%	
2 0	تشجع إدارة الشركة										
	العاملين على المشاركة في جلسات معيّنة من أجل توليد أفكار جديدة.				8. 8	20 6.	26 5.	23 5.	20 6.	%	
		3.15	1.28 2	- 431. b-	666.	عالية					
		2.74	1.26 3	- 1.25 c-3	210.	متوس طة					

من خلال الجدول (4) يلاحظ أن:

1. درجات الموافقة عالية على العبارات رقم (1،2،3،4،5،9،11،12،13،14،15،18،19).
2. درجات الموافقة متوسطة على العبارات رقم (6،10،20).
3. درجات الموافقة منخفضة على العبارات رقم (7،8،16،17).

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة تم استخدام اختبار ولوكوسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (4)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية:** متوسط درجة الرضا على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).
- مقابل الفرضية البديلة:** متوسط درجة الرضا على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).

حيث تبين أن :

أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات رقم (1،4،5،11،12،14،15)، لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

ب- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوي المعنوية (0.05) للعبارات رقم (2،3،6،7،8،9،10،13،18،19،20). لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة

ت- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارات رقم (16،17) ، لذلك نرفض الفرضيات الصفرية ونقبل الفرضيات البديلة لها وهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

1. المحور الثاني: يتعلق بتخفيض التكاليف

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي ونتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتخفيض التكاليف ودرجات الموافقة عليها

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	متوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	درجة الرضا
1	تبحث الشركة على نواحي الاسراف والتخلص منها	4	8	7	12	3.06	1.205	-	820.	عالية
		11.8	23.5	20.6	35.3	8.8		228. b-		
2	تتفاوض الشركة مع الموردين بخصوص أسعار المواد المشتراة منهم	0	0	7	17	4.09	712.	-	000.	عالية
		0	0	20.6	50.0	29.4		4.71 b-0		

3	تعمل الشركة على تقادي الأخطاء والعيوب وصيانة الآلات قبل الان تاج	ك	3	6	9	13	3	3.21	1.12	- 996. b-	319.	عالية
		%	8.8	17.6	26.5	38.2	8.8					
4	تعمل الشركة على تخفيض التكاليف من خلال أحداث التوازن بين الخامات اللازمة وعدد المنتجات المطلوبة.	ك	0	11	15	7	1	2.94	814.	- 426. c-	670.	متوسطة
		%	0	32.4	44.1	20.6	2.9					
5	تعمل الشركة على الاستفادة من مخلفات المواد بإعادة تصنيعها أو بيعها	ك	3	6	10	15	0	3.09	996.	- 467. b-	641.	عالية
		%	8.8	17.6	29.4	44.1	0					
6	تعمل الشركة على تخفيض التكاليف من خلال أحداث	ك	4	8	16	5	1	2.74	963.	- 1.57 c-6	115.	متوسطة
		%	11.8	23.5	47.1	14.7	2.9					

7	تعمل الشركة على تخفيض التكاليف من خلال التخزين بالقدر المناسب والتسليم في الوقت المناسب.	ك	1	7	14	12	0	3.09	830.	- 626. b-	532.	متوس طة
		%	2.	20.	41.	35.	0					
			9	6	2	3						

من خلال الجدول رقم (5) يلاحظ أن:

أ- درجات الموافقة عالية على العبارات رقم (1،2،3،5).

ب- درجات الموافقة متوسطة على العبارات رقم (4،6،7).

ويلاحظ أن:

أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارة رقم (2). لذلك نرفض الفرضيات الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارة.

ب- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات رقم (1،3،4،5،6،7). لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة.

ولاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل المحاور تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع عبارات كل محور المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (6)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي: **الفرضية الصفرية:** المتوسط العام لدرجة الرضا على العبارات المتعلقة بكل محور لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الرضا على العبارات المتعلقة بكل محور يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).
الجدول رقم (6) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بكل

محور من محاور الاستبانة

ر	البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات حرية	الدالة المحسوبة
1	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.1603	82589.	1.132	33	0260.
2	تخفيض التكاليف	3.1723	57119.	1.759	33	0480.

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن الدلالة المحسوبة للمحورين أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يشير إلى أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بالمحورين يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3). وحيث أن المتوسط العام لكلا المحورين أكبر من متوسط المقياس فهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على عبارات المحورين.

رابعاً :- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

1. اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة باثر تطبيق إدارة الجودة في تخفيض التكاليف تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بتخفيض التكاليف فكانت النتائج كما في الجدول رقم (7) حيث كانت: الفرضية الصفرية :- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف. مقابل الفرضية البديلة :- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف.

جدول رقم (7) نتائج اختبار معامل الارتباط على متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر %
1	اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف	0.568	0.000	0.839

من خلال الجدول رقم (7) يلاحظ أن

1. قيمة معامل الارتباط لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف (0.568) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر إيجابي معتدلة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تخفيض التكاليف. وحيث أن نسبة الأثر (0.839%) يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحسن نسبة التخفيض في التكاليف بنسبة تقدر بحوالي 83.9% مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قوي وملحوظ على تخفيض التكاليف. ولتحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تخفيض التكاليف تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع عبارات المحورين.

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تخفيض التكاليف

	$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$			
B	1.931			
T	3.902			
Sig	0.000			
R	0.735			
² R	0.540			
F	15.228	Sig	0.000	
N	34			

من الجدول رقم (7) السابق يلاحظ ما يلي :-

1. نموذج الانحدار الخطي يكون كما يلي:

$$Y=01X$$

حيث

$$Y=1.93+0.39X$$

Y يمثل مستوى تخفيض التكاليف، X يمثل مستوى تطبيق الجودة الشاملة.

2. بلغت قيمة المعلمة الانحدارية لأثر تطبيق الجودة الشاملة على تخفيض التكاليف (0.393) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 هذا يدل على معنوية أثر تطبيق الجودة الشاملة على تخفيض التكاليف، حيث إن زيادة تطبيق الجودة الشاملة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تخفيض التكاليف بمقدار 39% من الوحدة.
3. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.540) مما يعني أن (54%) من التباين في البيانات يمكن تفسيره بواسطة النموذج الإحصائي المستخدم. والباقي (46%) من التباين غير مفسر بواسطة النموذج ويرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي وتكنولوجيا الإنتاج وتكاليف المواد الخام وحجم الإنتاج وغيرها فنلاحظ أن النموذج المستخدم يفسر بعض التباين في المتغير التابع لأن قيمة معامل التحديد تعتبر مقبولة.
4. قيمة (F) معنوية حيث الدلالة المعنوية المحسوبة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.
5. يشير هذا النموذج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية معتدلة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين تخفيض التكاليف.

وهذا يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل معتدل من خلال المعلومات المتحصل عليها من العينة المدروسة.

نتائج الدراسة:

لقد تمكنت هذه الدراسة بالخروج بالنتائج التالية:

1. بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين تخفيض التكاليف.
2. يوجد ارتباط معتدلاً ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف.
3. بينت نتائج التحليل أن 54% من التباين في تخفيض التكاليف يمكن تفسيره بواسطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. يتضح من الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين العمليات، والتفكير الاستراتيجي للجودة، وتشجيع المشاركة، والتحسين المستمر، وإقامة شراكات مع الموردين، يؤثر بشكل إيجابي على خفض التكاليف والتحسين في الأداء العام والربحية.

التوصيات:

بناءً على النتائج والتحليلات السابقة توصي الدراسة بالآتي:

1. تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث يجب أن يكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة متكاملًا وشاملاً في جميع الجوانب.
2. تحسين وتطوير أنظمة الجودة والعمليات واستراتيجيات الجودة لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة وتحقيق تخفيضات في التكاليف.
3. توعية وتدريب جميع أفراد المنظمة بأهمية إدارة الجودة الشاملة وفهم كيفية تطبيقها في جميع الجوانب العملية، وتوفير التدريب المناسب للموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تحسينات الجودة.
4. ضرورة أن يتم تقييم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التكاليف بشكل دوري واستمرار تحسين العملية لضمان استمرارية النتائج الإيجابية المحققة.

5. يجب تحفيز المشاركة واستخدام آليات لجمع اقتراحات الموظفين وتنفيذ التحسينات المستمرة على مستوى الشركة.
6. توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية على أهمية استخدام اساليب ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات العامة والخاصة.

المراجع:

1. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999م.
2. مأمون الدراكعة واخرون، ادارة الجودة الشاملة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001م.
3. احمد حجاج، مكرم باسيلي، المحاسبة الإدارية - التخطيط والرقابة، المكتبة العصرية 2001م.
4. ابرار محمد ضحي، التكامل بين منهج إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن كمدخل لترشيد التكاليف، جامعة مدينة السادات، 2022م.
5. العلي، عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة. للنشر والتوزيع 2010م.
6. حمود، خضير، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2016م.
7. إبراهيم، لينا، الجودة الشاملة في التعليم، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2011م.
8. المركز الوطني لضمان جودة واعتماد، المؤسسات التعليمية، 2016م.



مجلة العلوم الشاملة

Journal of Total Science

*Higher Institute of Science & Technology
Raqdalen, Libya*

Biannual, Peer-Reviewed International Scientific Periodical Issued by:

المعهد العالي للعلوم والتقنية - رقدالين، ليبيا

Higher Institute of Science & Technology, Raqdalen, Libya