

دراسة ميدانية حول واقع تطبيق إدارة التكاليف من منظور إستراتيجي كمنهج متكامل ودورها في تعزيز القدرة التنافسية على مستوى "مجمع سيم"

## A field study on the reality of the application of cost management strategic perspective as an integrated approach and its role in enhancing competitiveness at the level of "Sim Complex"

طيب الزغيمي صورية<sup>1</sup>، ريم الزواوي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة علي لونيبي البلدية<sup>2</sup>، sorayamark@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة تونس، Rym.zouaoui@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/12/01

تاريخ القبول: 2019/11/15

تاريخ الاستلام: 2019/10/31

### ملخص

يتجلى جوهر الدراسة في واقع وأهمية تطبيق المدخل الإستراتيجي لإدارة التكاليف كمنهج متكامل في تطوير وتحسين أنشطة المؤسسة، بغرض تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات من أجل خلق الميزة التنافسية وصولاً إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة "مجمع Sim" في خضم المتغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال الحديثة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة عددها 84 إستبانة، تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية لجميع المؤسسات التابعة لمجمع Sim. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مصيرية بالنسبة للمؤسسة ذلك بأن الإدارة الإستراتيجية للتكلفة بأدواتها المتعددة تؤدي دوراً مهماً في توفير وتحسين جودة المعلومات اللازمة لتخفيض التكاليف، والتي تساعد في إتخاذ القرارات التنافسية في المؤسسات عينة الدراسة، وأن تطبيقها كمنهج متكامل إنطلاقاً من شأنه أن يدعم من قدراتها التنافسية، كما تم اقتراح نموذج لتفسير متغيرات الدراسة، لكن مؤسسات عينة الدراسة تطبق الأدوات والإستراتيجيات التنافسية من دون إدراك منها بالمفهوم الحقيقي لإدارة التكلفة الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** المنهج المتكامل، الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، القدرة التنافسية، الميزة التنافسية.

### Abstract

This study is reflected in the reality and importance of applying the strategic cost management as an integrated approach in the development and improvement of the activities of the organization, with the aim of reducing costs and improving the quality of products in order to create competitive advantage in order to enhance the competitiveness. To achieve the objectives of the study, a questionnaire of 84 questionnaires was designed and distributed to a random stratified sample of all organizations of the Sim Complex. The study has reached fateful results for the organization that the strategic management of cost with its various tools play an important role in providing and improving the quality of information needed to reduce costs, which helps in making competitive decisions in the organization of the study sample, and that its application as an integrated approach that would strengthen its competitiveness. A model was also proposed to explain the variables of the study, but the organizations apply competitive tools and strategies without being aware of the true concept of strategic cost management.

**Keywords:** integrated approach, strategic cost management, competitiveness, competitive advantage.

المؤلف المرسل: طيب الزغبى صورية، الإيميل: sorayamark@yahoo.fr

## I. مقدمة:

دفعت الظروف المتسارعة لبيئة الأعمال الحديثة على حتمية الإستغناء عن الأنظمة التقليدية لمعالجة ومتابعة التكاليف التي لم تعد تدعم متطلبات هذه البيئة الجديدة، وإنتهاج طرق وإستخدام أنظمة ذات فلسفة جديدة تكون أكثر دقة وفعالية، وهذا ما دفع بالمؤسسة إلى الإهتمام بالتكاليف ذات الأبعاد الإستراتيجية فظهرت العديد من المفاهيم التي سعت نحو التوأمة بين التطورات الحاصلة في مجال محاسبة التكاليف من جهة والإدارة الإستراتيجية من جهة أخرى ضمن ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية للتكلفة، والتي تسعى إلى تدعيم القدرة التنافسية من خلال تحقيق قيادة التكلفة وتحسين الجودة، من خلال أدواتها المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، التكاليف على أساس النشاط والإدارة بالأنشطة، التكلفة المستهدفة، التحسين المستمر، هندسة القيمة، القياس المقارن وبطاقة الأداء المتوازن، دورة حياة المنتج، تقنية سيجماستة إلى غيرها من الأدوات التي تهدف إلى توجيه نحو تتمين العملية الإستراتيجية بحيث لا ينظر إليها فقط من زاوية علاقات المؤسسة مع بيئتها الخارجية بل تتعداها إلى أنماط العلاقات الموجودة داخل المؤسسة نفسها.

**مشكلة الدراسة:** من خلال ما سبق؛ جاءت هذه الدراسة لتحلل واقع تطبيق منهج إدارة التكاليف الإستراتيجية على مستوى مجمع Sim والذي يمثل نموذجاً عن بعض مؤسسات القطاع الصناعي الخاص العاملة في الجزائر، وتبيان أهمية دور إدارة التكلفة الإستراتيجية كمنهج متكامل في تدعيم القدرة التنافسية. وبالتالي يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: هل يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية للتكلفة كمنهج متكامل في تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وصولاً إلى زيادة القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؟ بناء على ما تقدم؛ يمكن صياغة الفرضية الأساسية لتكون دليلاً يسترشد به للوصول إلى نتائج هذه الدراسة مفادها أن:

هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 =$  لتطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية على مستوى مؤسسات عينة الدراسة. وللتأكد من صحة الفرضية المطروحة والإجابة على الإشكالية، تم إتباع طريقة التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج المطلوبة، ويتضح ذلك من خلال الخطوات التالية.

**II. مقياس الدراسة:** يتناول هذا المحور كيفية إختيار مجتمع البحث وعينته، والأساليب الإحصائية المستخدمة ومنهجية تطوير النموذج ومقياسه، وإختبار النموذج الذي تبنته الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسات "Groupe Sim".

## II - 1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

يعد اختبار الفرضيات الإحصائية **Statistical Hypothesis Testing** أسلوباً لإيجاد القرار، وذلك بقبول أو رفض الصياغة المبدئية للفرضيات حول إحدى مؤشرات المجتمع المجهولة، وذلك بناءً على بيانات عينة عشوائية أُختيرت من المجتمع نفسه وللوصول إلى هذه القرارات الإحصائية نقوم بوضع فروض عن مؤشرات المجتمع، من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة لغرض تحليل واختبار فرضيات الدراسة، مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إلى غيرها من الأدوات الإحصائية.

## II-2 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة **Population Statistical** من جميع المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي الخاص في الجزائر، وقد كان سبب إختيار **مجمع سيم** كعينة للبحث **Sampling** نظراً لأنه يعد من أهم المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع الصناعي الخاص في الجزائر، وهو مجمع ذو طابع صناعي وتجاري، يتركز على عدة مؤسسات ويتوفر على بنية تنظيمية، ووسائل مادية ومالية وبشرية معتبرة تضمن له المحافظة على جودة منتجاته وتكامل خدماته وإنخفاض تكاليفه. أما عينة البحث فهي عينة طبقية **Stratified Random Sample**، والمتكوّنة من جميع المدراء ومعاونيهم الموجودين في الإدارة العليا، بالإضافة إلى مختلف المسؤولين العاملين في كل من الإدارة الوسطى والتنفيذية والذين تم إختيارهم بطريقة عشوائية من كل طبقة في جميع المؤسسات التابعة للمجمع سيم. وقد أبدوا استعدادهم من خلال الزيارة الميدانية للتجاوب معنا. لذا قمنا بتوزيع مجموعة من الإستمارات بواقع 150 إستبانة، استرد منها 114 إستبانة، وقد تمّ إستبعاد 40 إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، كما تمّ ملئ 10 إستبانات باستخدام أسلوب المقابلة مع المدراء الذين يشتغلون في الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية ليصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 84 إستبانة. ولتحقيق الهدف من الدراسة تمّ إستخدام مقياس ليكرت الخماسي **Echelle de likert** لقياس درجة توفر متغيرات نموذج الدراسة، بحيث تمّ اختيار الدرجة (1) للإجابة غير موافق جداً، والتي عادة ما يتم الترتيب وفق هذا المقياس في الدراسات لكي يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع الإجابة المرفوضة تماماً.

II - 3 إختبار ثبات نموذج الدراسة تمّ حساب معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة، وهذا بغرض التأكد من عدم حصول النموذج على بيانات خاطئة أو متضاربة، وبالتالي ضمان إعطائه لنفس النتائج فيما لو أعيد تطبيقه مرة أخرى، على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف التي طبق فيها لأول مرة، وفي هذه الحالة نقول أن الأداة تصلح لجمع البيانات، ونتائجها مستقرة بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الإختبار أو الذي يصمّمه. وقد تحقّقنا من ثبات إستبيان الدراسة باستعمال معامل ألفا. حيث أنّ كرونباخ **Cronbach's Reliability** أو تجانس **Homogeneity** المقياس وإتساقه الداخلي **Internal**

**Validity.** وقد إعتدنا في حساب معامل الثبات ألفا-كرونباخ بغية التأكد من ثبات المقاييس على برنامج (spss,v.20). وبناء على ذلك فإن قيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0-1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الإختبار عن (0.70) في حين أنّ النسبة المقبولة إحصائياً في الدراسات النظرية تبلغ (0.60). والجدول الموالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة:

الجدول 1: معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	الصدق	عدد العبارات
الإدارة الاستراتيجية للتكلفة	0.968	0.984	65
تحليل بيئة المؤسسة	0.888	0.942	7
توفر الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا	0.821	0.906	7
تطبيق المؤسسة لأدوات SCM	0.912	0.955	14
أهمية المعلومات التي تقدمها أدوات SCM	0.845	0.919	6
تحليل الموقف التنافسي والإستراتيجي	0.917	0.957	20
تحليل سلسلة القيمة	0.871	0.933	7
تحليل مسببات التكلفة	0.737	0.858	4
القدرة التنافسية	0.951	0.975	41
الإهتمام برأس المال البشري والفكري	0.862	0.928	10
الثقافة التنظيمية	0.896	0.946	6
التطور التكنولوجي	0.825	0.908	3
التركيز على العميل والإنطلاق منه	0.878	0.937	9
مصادر الميزة التنافسية	0.832	0.912	7
مؤشرات القدرة التنافسية	0.815	0.903	6
مجموع أسئلة الدراسة	0.978	0.989	106

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي الموجودة في الجدول أعلاه، أن قيم معامل الثبات لأبعاد تبني المنهج المتكامل SCM تراوحت بين (0.737 - 0.917)، ليأخذ معامل الثبات للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية للتكلفة) قيمة كلية قدرها (0.968). أما المتغيرات التابعة؛ فقد تراوحت قيم معامل الثبات فيها بين (0.815 - 0.896)، وكانت قيمة معامل الثبات لهذا المتغير التابع (القدرة التنافسية) ككل (0.951). أما بالنسبة لقيم الصدق فكانت مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.975-0.984) لكل محور من محاور

الإستبيان، كما كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبيان (0.989)، وهذا يعني أن معامل الثبات والصدق مرتفع. ومنه نستنتج؛ أن قيم معامل الثبات لجميع فقرات النموذج، أخذت قيمة (0.978) وتعتبر هذه القيمة مقبولة جداً. وبناءً على ذلك؛ يمكن القول أن جميع فقرات الدراسة قد حصلت على قيمة جيدة للثبات، ومقبولة لأغراض التحليل الإحصائي. وبالتالي فإن الإختبارات التي تم إعتماها توفر دلالات على الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، وهذا يدل على وجود ترابط واتساق عالي بين العبارات، والثبات لنموذج الدراسة مما يعني إمكانية إعتما نتائج الإستبانة والإطمئنان إلى مصداقيتها في إختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

### III- تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة

نقوم هنا بعرض الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لمتغيرات الدراسة، مع مناقشة أبرز النتائج .

#### III-1 الإحصاءات الوصفية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وأبعاد تدعيم القدرة التنافسية.

يبين الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من فقرات المتغير المستقل (إدارة التكاليف الإستراتيجية)، وأبعاد المتغير التابع (القدرة التنافسية). وقد تم ترتيب الفقرات ترتيباً تصاعدياً وفق أعلى متوسط حسابي.

الجدول 2: تحليل متغيرات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الترتيب	المتغير التابع	المتوسط الحسابي	العبارة
1	0.521	4.45	التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة
2	0.465	4.43	توفر الرؤية والإلتزام لدى الإدارة العليا
4	0.479	4.39	تطبيق المؤسسة لأدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية
7	0.506	4.37	أهمية المعلومات التي تقدمها أدوات SCM:
5	0.417	4.38	تحليل الموقف التنافسي والإستراتيجي
3	0.483	4.43	تحليل سلسلة القيمة
6	0.458	4.37	تحليل مسببات التكلفة
	0.476	4.39	المتغير المستقل: إدارة التكاليف الإستراتيجية
3	0.396	4.46	الإهتمام برأس المال البشري والفكري
5	0.495	4.43	الثقافة التنظيمية
2	0.517	4.47	التطور التكنولوجي
4	0.447	4.45	التركيز على العميل والإنطلاق منه
6	0.461	4.36	الميزة التنافسية

1	0.427	4.50	مؤشرات القدرة التنافسية
	0.459	4.445	المتغير التابع: القدرة التنافسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وفيما يلي تحليل ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه:  
 إن بُعد تحليل بيئة المؤسسة، والذي نقصد به التحليل الإستراتيجي. وهو أحد أبعاد الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، حيث أخذ المحور ككل درجة موافقة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي (4.45) وبانحراف معياري (0.521)، وقد جاءت جميع الإجابات منطقية تتوافق ومعطيات الدراسة. ومن خلال المقابلات الشخصية التي تم القيام بها مع عدد من مفردات العينة، داخل مختلف مؤسسات المجمع، فإن التحليل الإستراتيجي هو أهم عملية يتم التركيز عليها، ذلك لأن مؤسسات عينة الدراسة تمكنت فعلا من تحليل البيئة داخليا وخارجيا بسبب شدة المنافسة سواء كانت منافسة من القطاع العام أو الخاص، والتي دفعت بها إلى اليقظة والترصد المستمر لما يحدث في السوق، ولما يحدث من مستجدات سواء كانت تكنولوجيا، سياسية أو إقتصادية للتعرف عليها وتكييف إستراتيجياتها حسبها. حيث صرح المستقصى منهم أن مؤسساتهم كانت دوما تعتمد فرصة الدخول إلى أسواق غير مشبعة من قبل المنافسين، والأسواق التي تكون في بدايات نمو الصناعة مما يجعلها تكتسب ميزة تنافسية لإستحواذها على أكبر فئة من العملاء، وبالمثل، فقد إغتنم المنافسون فرصة عدم تغطية مؤسسات سيم لأسواق معينة ودخلوا بقوة إليها وتمكنوا من تلبية حاجات السوق. وعند تحليل البيئة الداخلية فقد إكتشفنا أنها لا تمتلك إدارة للتسويق وتعتمد على المكاتب الخارجية، وأسلوبها الترويجي الأساسي هو قوى البيع، لكن بالنظر في واقع الجهود الذي قدمته قوى البيع، فقد شكلت نقطة قوة كذلك، حيث تمكنت فعلا من تصريف تشكيلة واسعة من المنتجات سواء كانت منتجات جديدة أو موجودة أصلا، كما تمكنت من التعريف أكثر بعلامة سيم ومنتجاتها وفتح قنوات توزيعية إضافية. كما أسفر تحليل البيئة الداخلية على أن مؤسسات عينة الدراسة تعاني من عدم إمتلاكها لمساحات اللازمة للتخزين بكميات كبيرة وهو ما شكل لديها عائقا كبيرا بسبب عدم قدرتها على مواجهة الطلب في أوقات الذروة أو تلبية الطلبات غير المتوقعة.

ومن جهة أخرى، تؤكد مفردات العينة على أن إستراتيجيات مؤسساتهم لم تتحقق بعد، لدخولها أسواق جديدة تتميز بخصوصيات معينة، فتختلف فيها الثقافات وطبيعة الطلب والمؤهلات، فاستهداف المؤسسة سوق الخدمة الرياضية وضعها في مواجهة لطبيعة الثقافة لدى المجتمع الذي تنقص لديه الرغبة في هذا النوع من الخدمات، وبالتالي فهي لم تحقق بعد مكانتها التي تصبو إليها.

إن بعد توفر الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، وهو أحد أبعاد الإدارة الإستراتيجية للتكلفة جاءت درجات المحور الثاني ككل مرتفعة، حيث أخذت متوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (0.465)،

وهنا وحسب تصريح المسؤولين عند المقابلات الشخصية أنه على الرغم من إدراك مؤسسات عينة الدراسة بأهمية **SCM**، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى خطوات جريئة فيما يخص التطبيق والإلتزام بهذا المفهوم، ذلك لأنهم على الرغم من أن معظم تطبيقات هذا المنهج تنفذ ومعمول بها إلا أنها غير واضحة المعالم، ومعظم العاملين لا يدركون أن هذا المدخل يطبق فعلا داخل المؤسسات عينة الدراسة، وبالتالي ينقص توفر الرؤية من قبل الإدارة العليا للتركيز على هذا المنهج الحديث كذلك ضبط المصطلح للتعريف به والتركيز عليه..

أما بعد إمكانية تطبيق المؤسسة لأدوات **SCM** جاءت درجة الموافقة للمحور ككل مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي (4.39) وبانحراف معياري (0.479) حيث يعتبر هذا المحور المفسر والموضح لتطبيق أدوات المنظور الإستراتيجي لإدارة التكاليف، ومن الملاحظ هنا أن القياس المقارن من أهم الأدوات وأكثرها إستخداما في مؤسسات عينة الدراسة، ذلك لأنها تحرص دوما للتعرف على ما حققته المؤسسات المنافسة، وما تملكه من نقاط قوة خاصة فيما هو متعلق بالآلات الإنتاجية التي تعتمد عليها ودرجة تطورها، ونوعية اليد العاملة التي تمتلكها، وجودة المنتجات التي تقدمها، وطريقة عملية التغليف وكيفية التعريف بمنتجاتها ومن ثم مقارنتها مع ما هو موجود لديها. أما فيما يخص شهادة **ISO 9001**، يعتبر حصول المؤسسات عينة الدراسة على هذه الشهادة أنها ملتزمة إلى حد ما بمختلف المعايير الدولية لضمان جودة مختلف عملياتها ومنتجاتها لكن ليست جميع مؤسسات عينة الدراسة متحصلة على هذه الشهادة، فمنها ما هي في طريق الحصول عليها، ومنها ما لم يجدد صلاحية الشهادة، وهو أمر يدل على أن مؤسسات عينة الدراسة تهتم بمواكبة التطورات وتسعى إلى التحسين المستمر من جهة، وتركها وتسميها من جهة ثانية، وتفسير المسؤولين أن السبب راجع إلى التغيرات المستمرة في المناصب العليا الإدارية والتي تختلف طبيعة التسيير فيها من مسئول لآخر.

وقد صرح المستقصى منهم في هذا المجال، أنه خلال العمليات والفعاليات التي تخص الدورة الإنتاجية وجميع التصرفات والممارسات الإدارية، هذه الأدوات تطبق في المؤسسات عينة الدراسة، لكن معظم العاملين بها لا يدركون ماهية هذه الأدوات وما مضمونها، لكن بالمقابل يؤكد أفراد العينة أنه عند التطبيق والممارسات في أرض الواقع، هذه الأدوات خفضت التكاليف بصفة أكيدة وساهمت في إتخاذ قرارات مصيرية لصالح المؤسسات وتمكنت من تحقيق منتجات ذات جودة إنطلاقا من أولى مراحل التصميم وإضافة تحسينات مستمرة بهدف الوصول إلى رضا العملاء، كما أكد المستقصى منهم أن المؤسسات عينة الدراسة تقوم فعلا بعملية التحليل الإستراتيجي، فلولا ذلك لما كانت درجة المحور موافقة مرتفعة، ذلك لأن التكلفة المستهدفة تهدف إلى تحديد السعر، ومن ثم ضبط التكلفة إنطلاقا من معطيات السوق، فهي تستكشف ما هي الأسعار المفروضة في السوق وتدخل إلى مؤسسة لدراسة الأمر وهندسة المنتج من دون المساس برضاء العملاء أي تقديم منتجات بمواصفات تتوافق مع متطلباته. وليست كل المؤسسات التابعة لهم مع سيم متحصلة على هذه الشهادة، ولكن هذا لا ينفي أنها تولي أهمية للمحافظة على البيئة، حيث صرح مفردات العينة أن مؤسساتهم تتفاعل مع مختلف البرامج الدولية، وتجسد ذلك بانضمام مؤسسة أكواسيم إلى برنامج **MET7** الدولي حيث أختيرت المؤسسة من بين المؤسسات

التابعة للقطاع الصناعي لأجل ترشيد إستغلال الموارد الطبيعية والتي تعتبر من أهم مصادر المادة الأولية لهذه المؤسسة، وذلك بتخفيض تكاليف إستهلاك الكهرباء والحد من الفاقد من المياه. أما بعد جودة وأهمية المعلومات التي تقدمها أدوات **SCM**، تعتبر إجابات هذا المحور مكتملة لإجابات المحور السابق، ذلك لأنها تدل على أهمية وجودة المعلومات التي تقدمها أدوات **SCM**، وقد أخذت فقرات المحور ككل متوسط حسابي قدر بـ(4.37) وانحراف معياري (0.506)، أي بدرجة موافقة مرتفعة. وهنا يؤكد المسؤولون أن دقة البيانات والتقارير تسهم في إتخاذ قرارات إستراتيجية جد صائبة، وأن الجهد المبذول والمال المنفق على الدراسات والتحليل التي يقوم بها الإداريين لا تقارن بكمية النتائج المتحصل عليها. وحسب تصريح مفردات العينة خلال المقابلات الشخصية أن نتائج البيانات والمعلومات المتحصل عليها خلال دراسة التكاليف تسهم في تحديد دقيق لمواصفات المنتج الواجب تقديمه للعملاء من جهة، ومع ما يتناسب من إمكانيات المؤسسة من جهة ثانية.

في حين بعد تحليل الموقف التنافسي والإستراتيجي كأحد أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت فقرات المحور الخامس ككل ضمن درجة موافقة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.417)، إذ يركز هذا المحور على نموذج بورتر لتحليل قوى التنافس الخمس، فحسب تصريح المسؤولين عند المقابلات الشخصية، تعد حواجز الدخول إلى السوق والخروج منه، من العوامل المهمة لزيادة المنافسة بين المؤسسات القائمة في نفس قطاع النشاط، إذ تعتبر التكاليف الثابتة المرتفعة محددًا للقدرة على المنافسة، خاصة في الفترات التي يقل فيها الطلب باعتبار أن بعض منتجات المجمع خاضعة لتقيد المبيعات في الفترات الموسمية، مما يجعل التكاليف الثابتة عائق حقيقي يواجه المؤسسات عينة الدراسة، ذلك لأنها لا تستطيع تغطية تكاليفها الثابتة في فترات الركود. ولمواجهة هذا الخطر تلجأ هذه المؤسسات إلى التكامل فيما بينها لتحقيق الغرض والمتمثل في رفع كمية المبيعات، وذلك بفرض هذه المنتجات على العملاء عند إقتناءهم لمنتجات العجائن مثلاً، باعتبارها منتجات أقل حساسية لتذبذب الطلب عليها، أو عرض المنتج في المركز التجاري **Promosim** أو في المرفق الصحي أو التعليمي ليكون المنتج في متناول العملاء عند حصولهم على الخدمات المقدمة لهم. كما أكد المسؤولون على دور الحكومة كمحدد لدعم المؤسسات أو عائق لها من خلال القوانين التي تسنها، ففرض القانون بعدم تغيير العمال عند خصخصة مؤسسة أكواسيم شكل نقطة ضعف حقيقية لها، وذلك بوجود عمال غير مؤهلين، يرفضون التغيير أو حتى الإستجابة إلى قرارات الإدارة العليا بتبني المداخل الحديثة، على إعتبار أن الأنظمة التقليدية المعمول بها تحقق النتائج المرغوب فيها، ولا داعي لتغييرها. وقد أكد المستقصى منهم على أن الترقب للمنافسة لا يقتصر على المنافسين المباشرين والمعروفين لدى المؤسسات عينة الدراسة، بل حتى المنافسين الجدد فمن هو صغير اليوم يكون كبير غداً، على أساس أن البيئة التي ينشطون فيها الشيء الثابت فيها هو التغيير المستمر. أما فيما يخص غلة الحجم الذي تم إختياره كأحد أهم عوامل حواجز الدخول، فقد كانت الإجابات مدعمة لمعطيات الدراسة على إعتبار أن المؤسسات عينة الدراسة العاملة في القطاع الصناعي ومنتجة لمنتجات الإستهلاك الواسع، فإن الإنتاج



بكميات كبيرة هو من أهم الأسباب الرئيسية لنجاحها، فقد أكد المسؤلون أن الإنتاج في هذه الحالة بدينار واحد ربح يصنع الفارق. بالإضافة إلى أن عامل الخبرة يسهم كثيرا في تدارك الأخطاء الناجمة عن عدم تفهم العمليات في المراحل الأولى وبالتالي تخفيض الوقت والتكلفة هو شيء مؤكد. وهذا ما يشكل عائقا بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في الدخول إلى أسواق جديدة. وتشكل المنتجات البديلة خطرا بالنسبة لمنتجات عينة الدراسة، حيث يتدخل هنا عامل السعر للفصل في هذه الحالة، إذ ترتفع نسبة مبيعات مجمع سيم ويكثر الإقبال عليها عند إرتفاع المنتجات البديلة حسب تصريح المستقصى منهم. وأن نقطة الضعف الأساسية لديها كانت بسبب تعاملها مع عملاء محددين، مما أوقعها في مشاكل صعبة، ذلك لأن هؤلاء العملاء كانوا يفرضون عليها شروطاً مختلفة مثل تخفيض السعر بصفة مستمرة. كما صرح أفراد العينة أنه من الصعب جذب عميل جديد وكسب ثقته من دون السعي بكافة السبل لإقناعه، خصوصا إذا ما تعلق الأمر بالعملاء الأجنبيين وبيع المنتج في الأسواق العالمية، لذلك فالمؤسسات عينة الدراسة تسعى إلى تبني المناهج الحديثة وتطبيقها بنجاح وذلك من أجل التكيف مع البيئة الحالية وكسب رضاء وثقة العملاء. وأكد أفراد العينة أن للمورد دور رئيسي في مساعدة المؤسسات عينة الدراسة في تقديم منتجات جديدة وفي كثير من الأحيان ما يكون للمواد الموردة سببا في تقديم تحسينات إضافية للمنتجات، لذلك فالمؤسسات تعمل على بناء علاقات مستمرة مع جميع مورديها، بحيث ترى الإدارة العليا أن مورديها عبارة عن جزء لا يتجزأ من الهيكل الكلي لها، ولا تعتبرهم كأطراف خارجيين عنها.

لكن بالمقابل لا ينفى هذا وجود خطر يهدد المؤسسات عينة الدراسة، وهو أن المورد يملك قوة حقيقية لمساومة المؤسسات عينة الدراسة على قبولها مواد أولية مرتفعة الأسعار، أو أنها متدنية أو رديئة الجودة، أو توريدها في أوقات غير مناسبة، كما يفرضون عليهم قبول منتجات أخرى إضافية، فضلا على إمكانية عدم حصولهم على الكميات اللازمة للإنتاج مثل المواد اللازمة للتغليف، وذلك إما بسبب عدم قدرة المورد على تلبية الطلبات المفاجئة أو لإلزاماته مع عملاء آخرين. أو يرى المورد أن المواد التي يوفرها ذات جودة ومتجددة وبالتالي فهو يرفع الأسعار متى ما شاء في ذلك، وبالتالي تشكل قوة مساومة الموردين من بين أهم نقاط الضعف الأساسية التي كانت في المؤسسات عينة الدراسة، وما دفعها لمواجهة نقاط الضعف هذه إتباع إستراتيجية التكامل العمودي، حيث إستثمرت في العديد من خطوط الإنتاج، لتقوم بدورها بإنتاج المواد الأولية التي تشكل مصدرا أساسيا في مكونات منتجاتها مثل ما هو متعلق بالتعليب والتغليف وإنتاج غاز CO<sub>2</sub>. وقد جاءت هذه الإجابات حسب رأينا منسجمة مع إجابات البعد الأول أي التحليل الإستراتيجي للمؤسسة.

ومن جهة أخرى صرح المسؤلون أن المؤسسات عينة الدراسة لا تكتفي بإستراتيجية واحدة، على إعتبار أنها تقدم تشكيلة واسعة من المنتجات، وتستهدف أسواق مختلفة، كما أنها في حركة توسع مستمر وترغب في الدخول إلى أسواق أخرى، وبالتالي فإن الإستراتيجيات التسويقية المتبعة والمتمثلة في إستراتيجية التمييز والتركيز والتكلفة الأقل، تختلف حسب طبيعة كل منتج وخصوصية الفئات المستهدفة، ومن بين أهم الإستراتيجيات المتبعة وهي إستراتيجية التكلفة الأقل، حيث تسعى مؤسسات عينة الدراسة جاهدة لتقديم منتجات بتكلفة منخفضة حتى تستطيع التحكم

في الأسعار وفي المنافسة. فبالرغم من أن منتجات سيم منتجات ذات الإستهلاك الواسع، التي لا تتطلب إستراتيجيات تسويقية، وتنافسية عالية حسب المفاهيم التقليدية، لكن مع تغير المفاهيم وتسارع المتغيرات، مست حتى هذا النوع من المنتجات بتصريح من مسؤولي مؤسسات عينة الدراسة، والتي أصبحت المنافسة فيها جد شرسة. وقد جاءت هذه الإجابات حسب رأي الباحثة منسجمة مع إجابات البعد الثالث، أي إلتزام هذه المؤسسات بتطبيق الأدوات الحديثة **SCM** بغية ضبط وتخفيض التكاليف فلولا ذلك لما تمكنت من ضبط وتخفيض تكاليفها ومواجهة أسعار المنافسين بالإعتماد على هذه الإستراتيجية. تعتبر منتجات علامة سيم من بين أكثر المنتجات إستهلاكاً في السوق الجزائري، وهو ما تؤكد الحصة السوقية العالية لها والتي لازالت تحافظ عليها بالرغم من حدة المنافسة. إن إستراتيجية القائد هي الإستراتيجية التنافسية التي وصل إليها مجمع سيم بفضل مشواره التاريخي وجهوده المتواصلة من أجل تقديم منتجات بتكلفة منخفضة وبجودة عالية وبسعر منخفض، وهو ما يفسره كذلك رغبة المنافسين في تقليد منتجات سيم من حيث الجودة، السعر، الغلاف، الذوق، الخدمة، الآلات المستخدمة... إلى غيرها من العوامل.

إن بعد تحليل سلسلة القيمة، وهو أحد أبعاد المتغير المستقل (إدارة التكلفة الإستراتيجية)، حيث أخذت قيمة البعد ككل متوسط حسابي (4.43) وإنحراف معياري (0.483)، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، حيث صرح المستقصى منهم أن أسلوب تحليل سلسلة القيمة معتمد بصفة أكيدة في المؤسسات، وذلك لأهميته في تحديد الأنشطة الضرورية وغير الضرورية، وتحديد ما هو مضيف للقيمة بالنسبة للمنتجات وما هو من دون ذلك، وكله يساعد في تدارك الإنحرافات وتصحيحها، وبالتالي تقليل التكاليف إلى أقصى حد، وهنا يشير المستقصى منهم أن نشاط التخزين من أهم الأنشطة التي تحظى باهتمام ودراسة من أجل الوصول إلى حلول متعلقة بتقليل التكاليف الناجمة عنها، من كراء المساحات للتخزين والتخزين لفترات طويلة، فهي تسعى نحو التحكم والتسيير الجيد لهذا النشاط.

وبعد تحليل مسببات التكلفة، وهو آخر بعد في المتغير المستقل، حيث أخذت الفقرات ككل، درجة موافقة مرتفعة، من خلال متوسط حسابي (4.37) وإنحراف معياري (0.458). حيث أكد المسؤلون أن تحليل الأنشطة يساعد في تحديد التكاليف وضبطها، ولكن حسبهم فإن هذا الأسلوب شأنه شأن أدوات **SCM**، فهو أسلوب يطبق ميدانيا لكن من دون إدراك العاملين عن المفهوم الحقيقي له لكننا نؤكد على أن تحليل مسببات التكلفة يعتبر من المداخل الحديثة التي ينادي الباحثون بها، والتي طبقت في كبرى المؤسسات العالمية ونالت قدراً كبيراً من الأهمية لإسهامه بدرجة كبيرة في تخفيض التكاليف.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل، فقد جاء بدرجة موافقة مرتفعة، وذلك بقيمة (4.39) وإنحراف معياري (0.476). أي بدرجة قريبة جداً من أعلى درجة للمقياس.

إن بُعد بعد الإهتمام برأس المال البشري والفكري وهو أحد أبعاد المتغير التابع أي القدرة التنافسية، حيث أخذ البعد ككل درجة موافقة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.396). لقد أدلى المستقصى منهم عند المقابلات الشخصية، أن الإدارة العليا تمنح الصلاحية للعاملين لديها بالإستماع إليهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص المشاكل، ويمكنهم بذلك إيجاد الحلول لها على أساس أن العامل يكون في مواجهة مستمرة مع الأنشطة والعمليات، في حين يكون المسئول بعيد عما يحدث من ممارسات، وتعد هذه الإجابة دليل على أن المؤسسات عينة الدراسة تمتلك من المهارات والمؤهلات ما يكفي لأن تكون قادرة على التسيير والتطبيق الناجح لمختلف المناهج الحديثة.

ومنه، حسب رأينا أن هذا يزيدنا تأكيدا على درجة الإنسجام والتوافق بين فقرات الإستبيان، إذ يعد المورد البشري الفعال أحد أهم العوامل المحققة للقدرة التنافسية من خلال تطبيقها **SCM**، إذن المؤسسات عينة الدراسة مطالبة بأن توليه العناية الكاملة ويكون ذلك من خلال الإدارة الفعالة لما هو متعلق به، من مشاركة وتدريب وتحفيز وتشجيع، وعلاقات مستمرة والتي بدورها لها دور إيجابي في الوصول إلى قرارات صائبة من خلال ما يقدمه العمال من آراء ومقترحات، وهذا ما تقوم به هذه المؤسسات، وبالفعل نجد أنها تحرص على جلب الأفراد المبدعة ذات التفكير الإستراتيجي، والتي لها كفاءات علمية وعملية عالية. ولها مهارات في التعامل مع مختلف التطبيقات، وتبقى قضية إتخاذ القرار في يد المسئول المباشر بالتنسيق مع الإدارة العليا حسب تصريح مفردات العينة. وقد صرح المستقصى منهم أن البرامج التي تتبعها إدارة الموارد البشرية فيما يخص تدريب العاملين أبدت نجاحها، إذ أن الإدارة العليا تركز على تدريب جميع العاملين بصفة دورية، وكلما إستدعت الضرورة لذلك، وتعتمد في ذلك على خبراء وإخصائيين من داخل الوطن من خلال التعاقد مع مراكز التكوين، أو جلب مدربين من الخارج، وهم يتبعون في ذلك برامج تتم وفق نسق منظم، تتماشى مع مواقيت العمل، وحتى ولو كانت في أوقات ضغط العمل، فإن المسئولين أبدوا عدم قلقهم بشأن هذا الأمر، إذ أن الفوائد الناجمة عن التكوين والتربصات تبرر نفقاتها والوقت الضائع بسببها، والتي تتجلى في كفاءة، ومردودية العمل، تقليل الوقت الضائع، تقليل توقف أوقات العمل المتكررة، تخفيض حوادث العمل، أفراد قادرين على صيانة الآلات، لذا يتوجب على الإدارة العليا مواصلة وإستمرار سياستها المنتهجة، بل والتطوير فيها كفترات التدريب ونوعية المدربين المختصين. كذلك فإن أنظمة المكافآت والحوافز المادية والمعنوية حسب تصريح مفردات العينة، من شأنها أن ترفع أداء العاملين وتحسين جودة مردوديتهم، كما أن المسئولين يحرصون على الإلتفاتات المعنوية، ولو كانت بطريقة شفوية بثمين مجهودات العاملين لأن ذلك له أثر إيجابي على رفع معنوياتهم والذي من شأنه أن يخدم المصلحة العامة للمؤسسة. ومن جهة أخرى، فإن هذه الإجابات جاءت متوافقة مع ما تم التصريح به من قبل مفردات العينة فيما يخص البيانات التنظيمية، إذ أن نسبة عالية كانت ذات مؤهل

علمي، ولديها خبرة وظيفية ساعدت في إكتساب المؤهلات والكفاءات المطلوبة، فضلا على أن هذه الكفاءات مرتبطة بجنس الذكور والإناث على حد سواء، ولا يوجد فروق متعلقة بخصوصية العينة.

إن بُعد الثقافة التنظيمية، وهو أحد أبعاد تدعيم القدرة التنافسية، حيث بلغت قيمة البعد ككل، متوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.495)، أي بدرجة موافقة مرتفعة. إن الإلتزام ينبع من الإدارة العليا في غرس مضامين الثقافة التنظيمية، والتي تبدأ بالعلاقات المتكاملة بين جميع العاملين وعلى مختلف المستويات الإدارية، وذلك بإشراكهم جميعا، وتحفيزهم على خدمة العملاء وإرضائهم، وتدريبهم على كيفية الإهتمام بهم، وكذا تطوير أداء العاملين باستمرار وتفويضهم الصلاحيات، وغرس فيهم ثقافة العمل كفريق واحد يعمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة وملتزم بالخطط والبرامج، كل هذا من شأنه أن يولد روح المنافسة الإيجابية بين العاملين بما يخدم مصلحة الفريق ومصلحة المؤسسة. نجد أن مؤسسات عينة الدراسة تسعى إلى تغيير وتطوير ثقافتها التنظيمية، فهي تعمل على تضافر الجهود بين جميع إدارتها، وتستخدم كافة الأساليب والقدرات البشرية المتاحة متبعة في ذلك أحدث المناهج وتطبيقها بغية الوصول إلى رضاء العملاء وكسب ثقتهم. وكله بهدف تدعيم القدرة التنافسية.

إن بُعد التطور التكنولوجي، وهو أحد أبعاد تدعيم القدرة التنافسية، حيث أخذت قيمة البعد ككل، متوسط حسابي (4.43) وبنحراف معياري (0.517)، وهنا، تسعى إدارة المجمع إلى مواكبة التطورات التكنولوجية واستخدام الآلات ذات التقنيات العالية، لأن التكنولوجيا هي بين أهم التحديات التي تفرضها المنافسة، لذلك تحاول مؤسسات عينة الدراسة بصفة مستمرة مواكبة التطورات والمستجدات التي تمكنها من تلبية متطلبات العملاء وتدعيم من قدراتها التنافسية، لأنه حسب تصريح مفردات العينة فإن الواقع نفسه يفرض عليهم التكيف مع التكنولوجيا فهي تساعد فعلا في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة وبأيسر الطرق. والإجابات السابقة متوافقة مع هذا البعد وذلك لإمتلاكها الكفاءات القادرة على استخدام الوسائل التكنولوجية. كما أن المؤسسات عينة الدراسة لديها من القدرات المالية ما يكفي للتغيير والتجديد المستمرين لتجهيزاتها ومعداتها وآلاتها حسب ما هو متوفر في السوق من تكنولوجيا وهي في نفس الوقت لا تشغل مساحات كبيرة يمكن إستغلالها لنشاط التخزين.

إن بعد التركيز على العميل والإنطلاق منه كأحد أبعاد القدرة التنافسية، حيث بلغت قيمة البعد ككل، متوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.447)، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة. إذ يؤكد جميع المسؤولين العاملين في المؤسسات التابعة لمجمع سيم أنهم يركزون على توفير الإمكانيات والوسائل التي تساعد على حفظ بيانات العملاء الذين تتعامل معهم وبأنظمة جد مستحدثة. إن نجاح المؤسسات يتوقف على العملاء، فهو العامل الذي يمكنها من البقاء في السوق، ، ويزيدنا هذا يقينا على مدى

إطمئناننا لنتائج الدراسة ودليلا على مصداقيتها، حيث بالرغم من إختلاف ترتيب الفقرات في الإستبيان، إلا أن نتائج التحليل الإحصائي قدمت ترتيبا متتاليا للعبارات المتكاملة.

كما أن قيمة العملاء بالنسبة للعينة كبيرة، إذ تقدم لهم منتجات تتوافق مع متطلبات العملاء وإحتياجاتهم، من خلال الأخذ بآراء العملاء الداخليين والخارجيين، وتصميم منتجات بمواصفات محددة من قبلهم، وذلك بإجراء دراسات مسحية تستطلع فيها آرائهم وإقتراحاتهم، كما أنها تحث العاملين على أن يكونوا على إطلاع بما يحدث من ممارسات وما يُقدم من منتجات حتى يتمكن العملاء من الحصول على المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب، فإذا لم يتحقق ذلك قد يغير العميل رأيه وينصرف إلى منتج آخر، فتفقد بذلك المؤسسة أحد عملائها والذي يعد بدوره أكبر خسارة ممكن أن تحدث لها. كما أنه من بين سياسات مؤسسات عينة الدراسة إتجاه عملائها أن تكون على تواصل مستمر معهم حتى تعرف ما هو متوقع منهم، فضلا على أنها تقدم لهم مزايا تنافسية تتمثل في تخفيضات وتسهيلات النقل وهدايا ومساعدات تصل إلى حد المساعدات المالية. وهذه الإجابات منطقية لأنها مرتبطة ومكاملة لفقرات البعد الأول والثالث التابع للمتغير المستقل، والذي يفيد بأن مؤسسات عينة الدراسة تتبع الطرق وتستخدم الأدوات التي تدرس وتحلل ما يرغب فيه العملاء أولا، وبالتالي فإننا نلمس قناعة وإدراك الأفراد في كافة المستويات الإدارية بأهمية العميل، ودوره في بقاء المؤسسة.

إن بعد مصادر الميزة التنافسية كأحد أبعاد القدرة التنافسية، وقد أخذت القيمة الكلية للبعد متوسط حسابي (4.36) وبإنحراف معياري (0.461)، أي بدرجة موافقة مرتفعة، فمن بين أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية هي التكلفة المنخفضة والتي تعتبر بدورها من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية. وهو البعد الذي ركزنا عليه في دراستنا، وقد تحقق هدفنا إلى حد ما بإثبات أن ما تقوم به مؤسسات عينة الدراسة من تطبيقات ومناهج حديثة **SCM** يساعد في تخفيض التكلفة. أما المصادر الأخرى للميزة التنافسية فكلها جاءت بدرجات موافقة مرتفعة، وتمثلت في تمييز المنتج، دور الحكومة، وجودة المنتج. وفيما يخص دور الحكومة فقد أكد المستقصى منهم على أهمية هذا العامل في خلق الميزة التنافسية. فمن بين السياسات الإصلاحية التي إستفادت منها مؤسسات سيم، برنامج **ANDI** الذي أطلقته الحكومة لمساعدة المؤسسات التي ترغب في النشاط في مجالات جديدة، فتتال بذلك مزايا عديدة كتخفيض الضرائب وإلغاء الرسوم الجمركية، وهو ما أسهم في دخولها إلى أسواق جديدة ودعم موقفها التنافسي. كذلك فإن فرض رسوم جمركية على المواد الأولية المستوردة يستوجب على مؤسسات عينة الدراسة بيعه في السوق الأجنبي ويتعذر عليها بيعه في السوق الوطني لعدم تغطيته للتكاليف اللازمة.

إن بعد مؤشرات القدرة التنافسية كأحد أبعاد القدرة التنافسية، وقد أخذت القيمة الكلية للبعد متوسط حسابي قدره (4.50) وبإنحراف معياري (0.427)، أي بدرجة موافقة مرتفعة. إن إرتفاع المبيعات

وإرتفاع الأرباح وولاء العملاء، من المؤشرات التي تعبر على التحقيق الفعلي للقدرة التنافسية، وقد إنطبق ذلك تماما مع ما تم التوصل إليه في الدراسة النظرية، كذلك باقي المؤشرات المتمثلة في زيادة الحصة السوقية، ورضاء العملاء وإنخفاض التكلفة، جاءت بدرجات موافقة مرتفعة، إذ أن المبتغى الفعلي لأي مؤسسة هو الوصول إلى هذه المراحل المتقدمة من النجاح، وهو ما أكدته تصريحات مفردات العينة في أنها تمكنت فعلا من تحقيق قاعدة كبيرة من العملاء الأوفياء والراضين عن منتجاتها، لأنها توفر منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة، وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية ورفع كمية مبيعاتها، وزيادة مستوى الأرباح، وهو ما أكدته إجابات البعد الأخير من المتغير التابع.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع، فقد جاء بدرجة موافقة مرتفعة، بقيمة متوسط حسابي (4.445) وبانحراف معياري (0.459). وذلك بقيمة قريبة جدا من أعلى درجة لمقياس ليكرت.

## VI- إختبار الفرضية ومناقشة نتائجها

هدفنا الأساسي في هذه الخطوة، إختبار كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية مع مناقشة أبرز النتائج التي تم التوصل إليها. ونعتمد لإختبار فروض الدراسة على الفرضية الصفرية (العدمية) **The Null Hypothesis-H<sub>0</sub>**، وفرضية الدراسة أي الفرضية البديلة (الإثبات) **Alternative hypothesis**. لقد إستخدمنا لتحقيق هذا الغرض أسلوب تحليل الإنحدار **Regression**، والذي عادة ما يستخدم في الدراسات الإحصائية كطريقة أكثر تطورا من تحليل الإرتباط إذ يتم فيه دراسة علاقة السببية وحجمها ونوعها وليس الإرتباط المتبادل فقط. وبالتالي إعتدنا عليه لإختبار فروض الدراسة، وتحديد الدور النسبي لكل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع بالإضافة إلى معرفة النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع بسبب المتغير المستقل. وقد تمّ إستخدام إختبار تحليل الإنحدار عند مستوى معنوية (الدلالة) 5% أي ( = 0.05) **Level of Significance**، وذلك يعني أن درجة الثقة هي (95%) وبطريقة **Enter** لتحليل دور أبعاد الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية. (علاقة السببية). وقد تمّ إستخدام معامل إرتباط سبيرمان في الدراسة الميدانية، لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل "تطبيق منهج إدارة التكاليف الإستراتيجية" والمتغير التابع "تدعيم القدرة التنافسية"، وكذا قياس درجة الإرتباط بينهما.

## 1-VI دراسة الارتباط بين المتغير المستقل "الإدارة الإستراتيجية للتكلفة" والمتغير التابع "القدرة التنافسية"

كخطوة مسبقة لإختبار الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة، لا بد لنا أن نقيس درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور. ولتحقيق هذا الغرض فإن معامل سبيرمان يؤدي دور مزدوج، فهو يقيس درجة الارتباط بين المتغيرات، ويحدد مدى الإتساق بين محاور الاستبيان (أبعاده). قبل البدء في تحديد دور تطبيق الإدارة الإستراتيجية للتكلفة كمنهج متكامل في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، لا بد من معرفة العلاقة بين المتغير المستقل، والذي يمثل إدارة التكاليف الإستراتيجية بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع تدعيم القدرة التنافسية بأبعاده المختلفة.

الجدول 3: نتائج إختبار معامل الارتباط سبيرمان بين X و Y

الإدارة الإستراتيجية للتكلفة	المستقل X	التابع Y	تحليل التكلفة	تحليل سلسلة القيمة	تحليل الموقف التنافسي والإستراتيجي	أهمية المعلومات التي تقدمها أدوات E SCM	تطبيق أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة	توفر الرؤية والإلتزام لدى الإدارة العليا	تحليل الإستراتيجي
	الإهتمام برأس المال البشري والفكري	الثقافة التنظيمية	التطور التكنولوجي	التركيز على العميل والإنطلاق منه	مصادر الميزة التنافسية	مؤشرات القدرة التنافسية	تدابير التكلفة	تدابير سلسلة القيمة	تدابير الموقف التنافسي
	.438**	.348**	.570**	.451**	.563**	.504**	.464**	.484**	.558**
	.303**	.357**	.493**	.396**	.484**	.504**	.464**	.484**	.558**
	.303**	.437**	.533**	.370**	.479**	.558**	.435**	.479**	.558**
	.407**	.429**	.574**	.542**	.642**	.553**	.536**	.642**	.553**
	.585**	.522**	.744**	.457**	.596**	.509**	.638**	.596**	.509**
	.544**	.602**	.544**	.472**	.560**	.562**	.516**	.560**	.562**
	تدعيم القدرة التنافسية Y								
	.800**								

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

أسفرت نتائج الجدول أعلاه على البيانات التالية:

- توجد علاقة ارتباط طردية، إيجابية قوية عند مستوى الدلالة (0.00)، بين إدارة التكاليف الإستراتيجية والقدرة التنافسية ككل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.800).

- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية، ومتوسطة عند مستوى الدلالة (0.00) بين بعد الإهتمام برأس المال الفكري والبشري وكل من متغيرات، التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة، توفر الرؤية والالتزام في الإدارة العليا، تطبيق أدوات SCM، جودة المعلومات التي تقدمها SCM، تحليل الموقف التنافسي والإستراتيجي، تحليل سلسلة القيمة، تحليل مسببات التكلفة، حيث قدرت قيم معامل الارتباط (0.438)، (0.348)، (0.570) (0.451)، (0.563)، (0.547)، في حين هناك علاقة قوية إيجابية وطردية بين الإهتمام برأس المال الفكري والبشري وتحليل مسببات التكلفة وذلك بمعامل سبيرمان قدر ب (0.604).

- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية، ومتوسطة عند مستوى الدلالة (0.00) بين بعد التطور التكنولوجي وكل من متغيرات، التحليل الإستراتيجي، توفر الرؤية والالتزام في الإدارة العليا تطبيق أدوات SCM، جودة المعلومات التي تقدمها SCM، تحليل الموقف التنافسي والإستراتيجي، تحليل سلسلة القيمة، تحليل مسببات التكلفة، حيث قدرت قيم معامل الارتباط (0.303)، (0.357)، (0.493)، (0.396)، (0.484)، (0.464)، (0.504).

- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية، ومتوسطة بين بعد الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة (0.00) وكل من متغيرات، التحليل الإستراتيجي، توفر الرؤية والالتزام في الإدارة العليا، تطبيق أدوات SCM، جودة المعلومات التي تقدمها SCM، تحليل الموقف التنافسي والإستراتيجي، تحليل سلسلة القيمة تحليل مسببات التكلفة، حيث قدرت قيم معامل الارتباط (0.303)، (0.437)، (0.533)، (0.370)، (0.479)، (0.435)، (0.558).

- ثبوت علاقة ارتباط إيجابية طردية، ومتوسطة عند مستوى الدلالة (0.00) بين بعد التركيز على العميل والإنطلاق منه، وكل من متغيرات، التحليل الإستراتيجي، توفر الرؤية والالتزام في الإدارة العليا، تطبيق أدوات SCM، جودة المعلومات التي تقدمها SCM، تحليل سلسلة القيمة تحليل مسببات التكلفة، حيث قدرت قيم معامل الارتباط (0.407) (0.429) (0.574)، (0.542)، (0.536)، (0.553) على الترتيب. في حين أظهرت النتائج علاقة ارتباط قوية إيجابية وطردية بين التركيز على العميل والإنطلاق منه وتحليل الموقف التنافسي والإستراتيجي، والتي جاءت بمعامل ارتباط (0.642).



- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية، ومتوسطة بين بعد الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.00) وكل من متغيرات، التحليل الإستراتيجي، توفر الرؤية والإلتزام في الإدارة العليا جودة المعلومات التي تقدمها SCM، تحليل الموقف التنافسي والإستراتيجي، تحليل مسببات التكلفة، حيث قدرت قيم معامل الارتباط (0.585)، (0.522)، (0.457)، (0.596) (0.509) على التوالي. كما أسفرت النتائج على وجود علاقة قوية إيجابية وطردية، بين الميزة التنافسية وكل من تطبيق أدوات SCM وتحليل سلسلة القيمة. من خلال معامل الارتباط عند قيمة (0.744) و(0.638) على الترتيب.

- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية، ومتوسطة بين بعد مؤشرات القدرة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.00) وكل من متغيرات، التحليل الإستراتيجي، تطبيق أدوات SCM وجودة المعلومات التي تقدمها SCM، تحليل الموقف التنافسي والإستراتيجي، تحليل سلسلة القيمة تحليل مسببات التكلفة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.544)، (0.544) (0.472)، (0.560)، (0.516)، (0.562) على التوالي. وثبتت علاقة إيجابية طردية وقوية بين مؤشرات القدرة التنافسية وتوفر الرؤية والإلتزام في الإدارة العليا. حيث قدر معامل الارتباط (0.602). وبناء على نتائج التحليل الإحصائي، فإن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، هي علاقة قوية إلى حد ما، بحيث لم تثبت فيها علاقات ضعيفة أو منعدمة، وبالتالي يتأكد لنا أن الأبعاد التي تم إعتماؤها منطقية جدا.

## VI - 2- اختبار الفرضية

تفيد قاعدة القرار إلى أنه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم عندما تكون  $T$  المحسوبة أكبر  $T$  الجدولية (1.984) وبمستوى معنوية أقل من (0.05). وللإجابة على المشكلة المطروحة إنطلقت هذه الدراسة من الفرضية التالية:

هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 =$  لتطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية على مستوى مؤسسات عينة الدراسة.

أما فرضية العدم  $H_0$  تفيد بأنه لا يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 =$  لتطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية على مستوى مؤسسات عينة الدراسة.

## VI - 2- 1 اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية

لقد تمّ اختبار صلاحية النموذج لتفسير علاقة دور SCM كمنهج متكامل في تدعيم القدرة التنافسية، من خلال تحليل التباين بين هذه المتغيرات، كما هو موضح بالجدول الموالي:

الجدول 4: نتائج إختبار الفرضية حسب Model summaray and ANOVA<sup>b</sup>

النموذج	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية df
المتغير المستقل	0.800 <sup>a</sup>	0.640	0.636	0.218	145.767	.000 <sup>a</sup>	83

a. المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أسفرت نتائج الجدول، أنّ هذا النموذج Model يتمتع بالصلاحية في إختبار العلاقة المفسرة لدور الإدارة الإستراتيجية للتكاليف كمنهج متكامل في تدعيم القدرة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (145.767)، وبمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل الإرتباط R بين المتغير المستقل (إدارة التكلفة الإستراتيجية كمنهج متكامل بجميع أبعاده) والمتغير التابع (القدرة التنافسية) 0.800، وأن قيمة معامل التحديد (0.640)، وهذا يعني أن الإدارة الإستراتيجية للتكلفة يفسر ما مقداره (64%) من تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات عينة الدراسة، وهي قوة تفسيرية معتبرة تدل على دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة بجميع أبعادها (أي المنهج المتكامل) في دعم القدرة التنافسية وأن نسبة (36%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن ضمن موضوع الدراسة.

VI-2-2 نتائج تحليل الانحدار

نتائج تحليل الانحدار التالية تفسر العلاقة لدور تطبيق المنهج المتكامل لإدارة التكاليف الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات عينة الدراسة.

الجدول 5: معاملات الانحدار لدور إدارة التكلفة الإستراتيجية في دعم القدرة التنافسية

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
	معاملات B المتغيرات	Std. Error			
الثابت	1.066	.281		3.795	.000
X SCM	.767	.064	.800	12.073	.000 معنوي

a. Dependent Variable: Y القدرة التنافسية المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تُظهر نتائج الجدول أن  $T$  المحسوبة (12.073)، أكبر من  $T$  الجدولية (1.984) ومستوى المعنوية (0.00) أقل من (0.05)، وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية للتكلفة كمنهج متكامل ( $X$ )، لها دور إيجابي ومعنوي في تدعيم القدرة التنافسية ( $Y$ ) للمؤسسة الاقتصادية. وبالتالي بناء على نتائج التحليل الإحصائي يقتضي الأمر رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة.

إذاً يتم قبول الفرضية العامة: هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 =$  لتطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية على مستوى مؤسسات عينة الدراسة. وقد تم اقتراح النموذج التالي من خلال الدالة الإحصائية التي توضح العلاقة الكمية بين المتغيرين بين الإدارة الإستراتيجية للتكلفة والقدرة التنافسية:

$$Y = ax + b$$
$$Y = 1.066 + 0.767x$$

#### الخلاصة - V

بناء على ما سبق؛ وبعد الإتيان بنموذج للدراسة المفسر لطبيعة العلاقة الكمية بين دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وتطبيقها كمنهج متكامل في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية نستعرض فيما يلي أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

✓ تحقق الدور الإيجابي والمعنوي للإدارة الإستراتيجية للتكلفة كمنهج متكامل، بقدرة تفسيرية جاءت بنسبة (80%) في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وهذا ما تم إثباته من خلال الفرضية المطروحة.

وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية بجميع مبادئها هي الخطوة السابقة للوصول إلى الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، وهو ما عبر عنه في الدراسة بالمنهج المتكامل للإدارة الإستراتيجية للتكلفة. أسفرت نتائج الدراسة الإحصائية أن تطبيق إدارة التكاليف الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية (والذي تمثل في الدراسة بالمنهج المتكامل) في المؤسسات التابعة "لمجمع سيم"، جاءت بدلالات غير معنوية عند تحليل نتائج الإخدار بالتفصيل لنموذج الدراسة، وإن ما يمنع أو يعيق التطبيق كمنهج متكامل يعود إلى الأسباب التالية:

- عدم ظهور إدارة التكاليف الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمجمع، وهو ما يدل على أن ثقافة هذا المنهج لم تغرس جذورها بعد.

- اعتمادها على الأنظمة المحاسبية التقليدية وهو ما يفسره إنعدام استخدام محاسبة التكاليف التحليلية.
- إن نظام التكاليف المتبع لا يتلاءم مع متطلبات تطبيق أدوات **SCM**، وهو ما يؤكد عدم رغبة العاملين في التغيير، على أساس أن النظام المتبع يحقق فعلاً الهدف المنشود، وعجز النظام المحاسبي المستخدم عن تقديم بيانات تتعلق بأدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية.

– ما يُريك فعلا في تطبيق أدوات **SCM**، هو الممارسات العملية لهذه الأدوات من دون إدراك العاملين عن حقيقة أمرها.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نقدم بعض الإقتراحات التي ارتأينا أن لها دور في تفعيل أدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي الخاص العاملة في الجزائر، وهي كما يلي:

✓ نحث مدراء المؤسسات عينة الدراسة على إستخدام النماذج الإحصائية المتطورة لإسهامها في تقييم قدرة المؤسسة على الإستمرارية، إنطلاقا من المتغيرات التي فرضتها بيئة الأعمال الحديثة. وفي هذا الخصوص إقترحنا نموذج خطي بسيط مفسر لطبيعة العلاقة الكمية بين متغير المنهج المتكامل للإدارة الإستراتيجية ومتغير القدرة التنافسية:

$$Y=ax+b$$

$$Y= 0.767x +1.066 \checkmark$$

✓ وجوب تعزيز وإدراك المحاسبين الإداريين عن طريق وضع برامج تتعامل بعمق مع منهج الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، وإقناعهم بأهمية تطبيق أدواته وتعريفهم بمزايا ودور ذلك التطبيق في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة.

✓ إعادة النظر في الأنظمة القائمة المتبعة وضرورة إعطاء أهمية كبرى لدور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة لدى الجهات ذات العلاقة، أو من خلال تطوير علاقاتها مع المؤسسات المطبقة لهذا المنهج للإستفادة من خبرتهم في هذا المجال، وقد يكون القياس المقارن أفضل وسيلة للتحقيق ذلك.

✓ نوصي مدراء "مجمع سيم" أن تتبنى منهج إدارة التكاليف الإستراتيجية كمنهج متكامل وأن لا تهمل أي معيار من المعايير المكونة له، والتي تتمثل في جميع مبادئ الإدارة الإستراتيجية وبمختلف أبعادها، ومختلف الأدوات لإدارة التكاليف الإستراتيجية، لأن كلها جملة وتفصيلا هي التي تدعم وترفع من القدرة التنافسية لها ويتجسد ذلك في إنخفاض تكاليف المنتجات تحسین الجودة، زيادة الإنتاجية والربحية والتوسع في الحصة السوقية.

✓ ضرورة هئية الظروف لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول كيفية إستخدام وتطبيق أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف.

✓ نحثُ مدراء "مجمع سيم" بأهمية تبني مبادئ الإدارة الإستراتيجية خاصة الثقافة التنظيمية والإستثمار في المورد البشري باعتباره الثروة الحقيقية في الوقت الراهن، وبصفته مورد كثرة لا مورد قلة.

تعتبر هذه الدراسة بمثابة مساهمة لتحليل واقع تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية للتكلفة بصورة متكاملة في دعم وزيادة القدرة التنافسية لمؤسسات إقتصادية تنشط في الجزائر، ويمكن إعتبار هذه الدراسة بمثابة خطوة أولى للدراسات القادمة والممكنة في هذا المجال من خلال ما تم إقتراحه من نموذج، وبالتالي يمكن تقديم الأفاق البحثية

التالية التي تعتمد على متغيرات لم تستوف التحليل بقدر الإمكان، أو أنه قد تم الإشارة إليها في عرض الدراسة وكمعايير أثبتت أهميتها.

- دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية في ظل النظام العالمي الجديد -دراسة تجارب دولية-

- دور تطبيقات نظم المعلومات في تدعيم القدرة التنافسية؛

#### -IV

- 1- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي. (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. فلسطين: مطبعة بناء الجراح.
- 2- فضيل دليو. (ديسمبر, 2014). معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية. مجلة العلوم الاجتماعية.
- 3- غيث البحر ود معن التنجي. (2014). التحليل الاحصائي للاستبيانات برنامج *IBM SPSS*. تركيا: مركز سير للدراسات الاحصائية والسياسات العامة.