

أثر استراتيجية إدارة المعرفة في استراتيجية إدارة التكاليف

أستاذ مشارك الدكتور كمال حسن جمعة الربيعي
جامعة الإسراء الخاصة

الخلاصة

تناول هذا البحث، موضوع تأثير استراتيجية إدارة المعرفة في استراتيجية إدارة التكاليف، وأوضح أن استراتيجية إدارة التكاليف، تتضمن الجهود الرامية إلى تخفيض التكاليف بشكل يراعي تعزيز وتقوية المركز التنافسي للشركة، وأن هذه الاستراتيجية تتأثر باستراتيجية الشركة في إدارة المعرفة من حيث أهمية وضرورة مهارات ومعارف الافراد العاملين، إضافة إلى المعارف المخزنة لدى الشركة بنتيجة خبراتها الماضية. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج، بينت أن استراتيجية إدارة التكاليف تشتمل على جهود تخفيض التكاليف وفق برامج وخطط متكاملة تهدف إلى تلبية احتياجات المستهلك وإرضاءه، وأن تطبيق هذه البرامج أو الخطط يتطلب الحصول على المعارف الضرورية في الجوانب الكفوية والعملية، وفق استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة. وفي ضوء ذلك، وضع الباحث عددا من التوصيات، تضمنت ضرورة وضع خطط وبرامج متكاملة لتخفيض التكاليف، والعناية بالافراد العاملين ذوي الخبرات والمهارات المحاسبية والفنية، إضافة إلى وضع نظام فعال يضمن الحصول على المعارف الخارجية، والعناية بأساليب جمع وتوثيق المعرفة بصدد تكاليف المنتج والعمليات و تخزينها وتسهيل استرجاعها واستخدامها، لضمان نجاح خطط وبرامج تخفيض التكاليف، في إطار العمليات الرامية إلى التحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، كلفة، معرفة

ABSTRACT

This research has discussed the impact of knowledge management strategy at the cost management strategy. And explained that cost management strategy includes the meant efforts in decreasing the costs in a way that may enhance and strengthen the competing centre of the company, that this strategy may be affected by the company's strategy in management and knowledge concerning the importance and necessity of knowledge and skills of the employees, in addition to the stored knowledge at the company as a result of its previous experiences. The researcher has reached to several results that revealed that the cost management strategy includes the concerned efforts in reducing the costs according to the comprehensive plans or programs aiming at fulfilling the consumer's need and satisfy him. Thus applying these programs or plans demands getting the necessary knowledge in the costing and technical aspects according to clear strategy of knowledge management. Therefore the researcher had set several recommendations that included the necessity of putting clear plans to reduce the costs, taking care of the employees who have technical and accounting skills. In addition to putting an effective system that may guarantee getting the external knowledge, caring for the methods concerned in collecting and documenting the knowledge concerning the production's costs, operations, storing and retrieving them to be able to use them in order to guarantee succeeding of the plans, reducing the cost within the framework of the operations able for the continuous improvement.

Key Words: strategy, Cost, Knowledge

الفصل التمهيدي

المقدمة:

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا مهما في تحديد المركز التنافسي للشركات الصناعية، وأهم هذه العوامل هي تكاليف منتجاتها، فكلما استطاعت الشركة أن تقدم منتجاتها بكلفة منخفضة- شرط عدم الاخلال بمتطلبات الجودة- كلما أدى ذلك إلى تعزيز مركزها التنافسي، ويلعب هذا العامل دورا ملموسا في الأسواق الخارجية حيث ينبغي عرض المنتجات بأسعار تنافسية ضمن واقع توافر العديد من البدائل التي تخدم الأغراض ذاتها. كما إن تخفيض التكاليف ليس بالمهمة السهلة و إنما هو عمل يستدعي تظافر الجهود على مستوى الشركة وفي جميع مجالات نشاطها وفي إطار تنسيق متكامل ومتفاعل يسمى " إدارة التكاليف " .

إن إدارة التكاليف، تشتمل على الجهود التي تبذلها الشركة للسيطرة على تكاليف إنتاجها والمحافظة على هذه التكاليف عند الحدود الدنيا الضرورية للإيفاء بمتطلبات هذا الإنتاج وفقا لمعايير الجودة المطلوبة. وهذه العملية لا تقتصر على دراسة تكلفة المنتج حاليا، وإنما على الشركة أن تراقب الأداء الكفوي لديها ولدى الشركات المنافسة أيضا، وبمراعاة المركز التنافسي لها، الأمر الذي يدخل هذه الجهود في إطار ما يسمى " الإدارة الاستراتيجية للتكاليف " . إن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف تتطلب وجود نظام متكامل لتجهيز المعلومات الضرورية الخاصة بتركيبية المنتج وتصميمه، وكذلك المنتجات البديلة أو المنافسة والمواد الخام وطرق الإنتاج والخبرات والمهارات اللازمة، وكذلك المعلومات الخاصة بأذواق المستهلكين. يحاول هذا البحث أن يبين، بأن توفير المعلومات المذكورة التي تشكل بعد تكيفها مكونا معرفيا مهما، يعتبر ضروريا لتحقيق الاهداف المتوخاة من برامج تخفيض التكاليف، لكي يمكن لهذه البرامج أن تتوافق مع تحول الاقتصاديات الصناعية لتشمل الأصول الفكرية في جزء كبير منها، الأمر الذي يحتم على إدارات الشركات الصناعية اعتبار المعرفة المتاحة في شركاتهم وكيفية استخدام هذه المعرفة، بحيث يكون من الممكن مع توافر شبكات أجهزة الكمبيوتر، تصنيف وتخزين وتوزيع أنواع معينة من المعرفة بسهولة أكبر وبكلفة أقل. ولأجل أن تحقق الإدارات الصناعية كفاءة عالية في تطبيق برامج تخفيض التكاليف، فإنه يقتضي الحصول على المعارف الضرورية الملائمة وفي الأوقات المناسبة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال اعتماد استراتيجية واضحة في إدارة المعرفة، تستطيع معها الإدارة أن تستخلص المنافع المرجوة من كل مجالات تحليل التكاليف.

مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة هذا البحث في الأسئلة التالية:

١. هل يمكن اعتماد استراتيجية ناجحة لإدارة التكاليف إذا لم تكن للشركة استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة ؟
٢. هل يمكن وضع وتنفيذ برامج ناجحة لتخفيض التكاليف، خارج إطار استراتيجية لإدارة التكاليف، تساعد على تخطيط وتنسيق الفعاليات المتعلقة بوضع وتنفيذ هذه البرامج، وتزاعي تعزيز المركز التنافسي للشركة ؟
٣. هل يمكن للأجهزة الفنية استيعاب واستخدام المعرفة في مجال التكاليف، بطريقة فعالة، إذا لم تكن للشركة استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة ؟

أهمية البحث

نستنتج أهمية هذا البحث، من ضرورة توجه الشركات، نحو تخفيض تكاليف نشاطها لتكون عند الحدود الدنيا الضرورية، وذلك وفقا لاستراتيجية لإدارة التكاليف، تشتمل على برامج محددة، تضمن نجاح الجهود الرامية نحو تحقيق هذا الهدف.

إن أحد العوامل المهمة في تعزيز المركز التنافسي للشركة، هو تلبية حاجة المستهلك إلى السلعة أو الخدمة بجودة عالية وبأقل كلفة، ولا يتحقق هذا ما لم تتخلص الشركة من جميع عوامل الهدر والاسراف والضياع، وتتمكن من استغلال طاقتها الإنتاجية المتاحة استغلالا اقتصاديا.

إن هذا الأمر يتطلب وجود استراتيجية لإدارة التكاليف معتمدة على معرفة وافية بطبيعة السلعة أو الخدمة المنتجة والمنتجات أو الخدمات البديلة، ومستلزمات الإنتاج وطرقه وأذواق المستهلكين ومدى الحاجة إلى التطوير والابتكار، إضافة إلى المعرفة بأداء الشركات المنافسة محليا وخارجيا.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث، إلى بيان أثر استراتيجية إدارة المعرفة، في نجاح برامج تخفيض التكاليف وتحقيق أهدافها، في إطار استراتيجية لإدارة التكاليف تراعي تعزيز المركز التنافسي للشركة. إن الجهود التي تبذلها أي شركة لتخفيض تكاليف أنشطتها، يفترض أن لا تؤثر سلبا في المركز التنافسي للشركة، وأن تأخذ بنظر الاعتبار تعزيز هذا المركز من خلال عمليات تحسين المنتج والخدمات المقدمة وتبسيط الاجراءات بالنسبة لزيائن الشركة والمتعاملين معها، الأمر الذي يتأثر بمدى وجود استراتيجية شاملة لإدارة المعرفة في الشركة. وعليه، فإن هذا البحث هو محاولة للكشف عن أثر استراتيجية إدارة المعرفة في نجاح برامج تخفيض التكاليف، وفيما إذا كانت هذه البرامج تنفذ في إطار استراتيجية لإدارة التكاليف، تراعي تعزيز المركز التنافسي للشركة، وكيفية الارتقاء بهذه البرامج من أجل تحقيق أهدافها المرجوة، والتوصل إلى النتائج التي يمكن تعميمها بهذا الصدد.

فروض البحث

تحقيقا لأهداف البحث ولإجابة على تساؤلاته تم صياغة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المعرفة على نجاح برامج تخفيض التكاليف في إطار استراتيجية تراعي تعزيز المركز التنافسي للشركة.

الفرضيات الفرعية

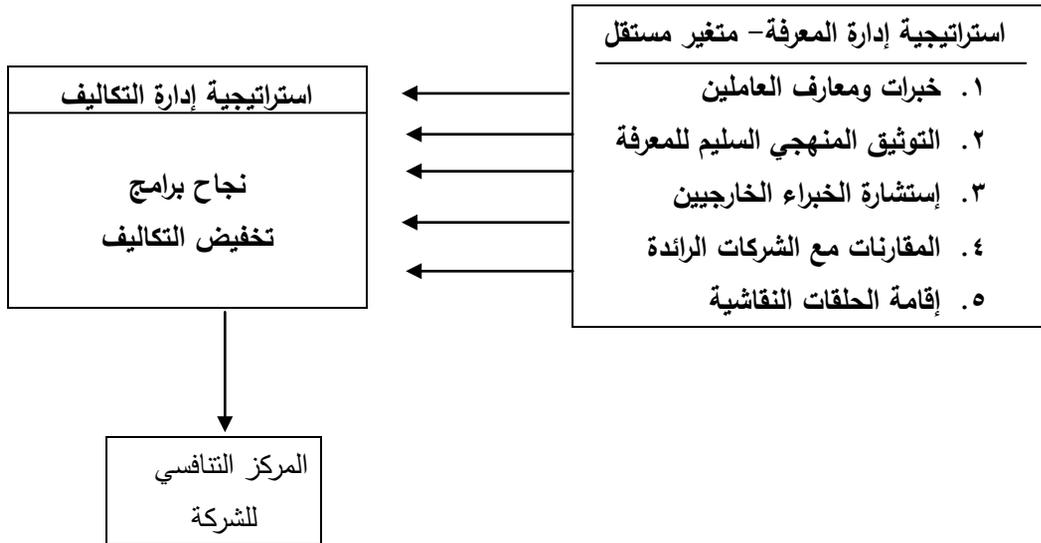
١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخبرات ومعارف العاملين على نجاح برامج تخفيض التكاليف.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوثيق المنهجي للسليم للمعرفة على نجاح برامج تخفيض التكاليف.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستشارة الخبراء الخارجيين على نجاح برامج تخفيض التكاليف.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنات مع الشركات الرائدة على نجاح برامج تخفيض التكاليف.
٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإقامة الحلقات النقاشية على نجاح برامج تخفيض التكاليف.
٦. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنجاح برامج تخفيض التكاليف على تعزيز المركز التنافسي للشركة.

متغيرات البحث

١. استراتيجية إدارة المعرفة – متغير مستقل رئيسي.
٢. نجاح برامج تخفيض التكاليف في إطار استراتيجية إدارة التكاليف – متغير تابع بعلاقته باستراتيجية إدارة المعرفة، ومتغير مستقل بعلاقته بالمركز التنافسي للشركة.
٣. المركز التنافسي للشركة – متغير تابع لنجاح برامج تخفيض التكاليف في إطار استراتيجية إدارة التكاليف.

نموذج البحث:



الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يستخدم مصطلح إدارة التكاليف لوصف الفعاليات الإدارية لإرضاء العملاء عندما تعمل الإدارة على تخفيض التكاليف والرقابة عليها بشكل يزيد القيمة بالنسبة للمستهلك أو العميل (Horngren,2006).

لقد أصبحت إدارة التكاليف مجموعة من مهارات شديدة الأهمية، تستدعيها ضرورات البقاء بالنسبة للشركات في ظل ظروف المنافسة الشديدة كونها ذات ارتباط وثيق بعملية تخطيط الإيرادات والأرباح، ولا ينبغي أن تفهم إدارة التكاليف على أنها تقتصر على جهود تخفيض التكاليف فحسب، وإنما يجب إدارة التكاليف استراتيجياً (مرسي، 1999)، بمعنى أن يتم تطبيق أساليب إدارة التكاليف بحيث تؤدي إلى تحسين الموقف الاستراتيجي للشركة.. أي أن ينجم عنها تخفيضات في الكلفة مصحوبة بتبسيط الإجراءات في مواجهة العميل وتقليل الجهد الذي يبذله للحصول على السلعة أو الخدمة التي تلبى حاجته بالجودة اللازمة وتوفر له في الوقت . (Andel, T., 1996) .

المبحث الأول: استراتيجية إدارة التكاليف

إن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف تطبق - كما هو الحال بالنسبة لمحاسبة التكاليف - في مختلف الأنشطة سواء كانت صناعية أو خدمية أو الأنشطة غير الهادفة للربح (مبارك، 1991)، وعمليات تخفيض التكاليف لا يمكن إجراؤها بمعزل عن العوامل الأخرى ذات الأثر في نتائج عمليات الشركة واستمراريتها فهي تخضع لقرارات التخطيط طويلة الأجل وقصيرة الأجل، كما تأتي جهود تخفيض التكاليف وفق خطة متكاملة تتضمن برامج تفصيلية لدراسة وتحليل مختلف جوانب النشاط من أجل تحديد أو تشخيص الأنشطة أو الفعاليات التي لا تضيف قيمة بالنسبة للمستهلك ومنذ عملية تصميم المنتج ولغاية التسليم للعميل (Majkowski, 1998)، ونستطلع في هذا المجال الأمور التالية:

أولاً: تصميم المنتج والعمليات

إن تصميم المنتج يجب أن يركز على تلبية حاجة المستهلك من دون أية إضافات زائدة لا تخدم الغرض المخصص له، بمعنى الاقتصاد على ما هو ضروري لتلبية رغبة المستهلك واشباع حاجته، وقد يتم عند الضرورة إجراء بعض التكييفات سواء كانت بسيطة أو معقدة في المنتج أو العمليات وينبغي - في هذه الحالة - التأكيد على استخدام الموارد والعمليات الضرورية لإنجاز العمل على المنتج أو الخدمة بطريقة تراعي مستوى الجودة اللازمة لإرضاء المستهلك أو العميل. ومن المهم لأجل تخفيض التكاليف، أن تركز الإدارة على مرحلة التصميم، وأن يتم تقييم تأثير كل تصميم مقترح أو تعديل في التصميم الحالي على مختلف عمليات المنشأة وعلى سلسلة القيمة، لكي يتم اختيار التصميم أو التعديل الذي يؤدي إلى أكبر قيمة ممكنة بالنسبة لعملاء الشركة مقارنة بالكلفة اللازم تحققها لإنتاج المنتج أو الخدمة بالموصفات المطلوبة.

إن تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis يستند إلى فهم عمق لكل الجوانب الفنية في تصميم المنتج والعمليات، ويمكن أن يستخدم في تقدير وفورات الكلفة الناجمة عن كل بديل من البدائل المقترحة.

ثانيا: التكاليف المستهدفة

يقصد بالكلفة المستهدفة، الكلفة المسموح حدوثها لإنتاج المنتج أو الخدمة، بحيث يمكن معها تحقيق معدل العائد المطلوب. وتعرف عملية إعداد الكلفة المستهدفة بأنها نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكاليف بالاعتماد على السعر كعنصر متحكم. ويركز النظام على العميل ويدور محوريا حول التصميم، كما يعتمد على تفعيل إدارة التكاليف في المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج (الحجي، 2008)، ويقوم هذا النظام على أساس فهم متطلبات المستهلك وتحليل منتجات المنافسين واختيار سعر مستهدف^(*).

إن الكلفة المستهدفة هي كلفة مقدرة للوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة للأجل الطويل، التي يمكن للشركة وفقها تحقيق ربح تشغيل مستهدف، وعند البيع بالسعر المستهدف فإن الكلفة المستهدفة للوحدة هي غالبا أقل من الكلفة الفعلية للوحدة من المنتج، ويمكن توضيح إحتساب الكلفة المستهدفة بالمثال التالي:

بافتراض ربح التشغيل المستهدف 15% على الإيرادات المستهدفة

وكانت الإيرادات المستهدفة 300000 وحدة من المنتج × 600 دينار سعر بيع الوحدة = 180000000 دينار، فإن ربح التشغيل المستهدف سيساوي:

$$180000000 \times 15\% = 27000000 \text{ دينار}$$

$$\text{ربح التشغيل للوحدة الواحدة} = 27000000 \div 300000 = 90 \text{ دينار}$$

$$\text{إذا الكلفة المستهدفة} = 600 - 90 = 540 \text{ دينار.}$$

إن الكلفة المستهدفة للوحدة، هي في الحقيقة، هدف، يجب أن تلتزم الشركة بتحقيقه (Horngren, 2006)، ومن الخطوات المهمة في هذا النظام، هو تحليل كلفة المنتج أو الخدمة بهدف تخفيض التكاليف، ومن ثم في خطوة تالية يتم إنجاز ما يعرف بهندسة القيمة Value Engineering^(**)، وتعتبر هذه خطوة لتقييم جميع مراحل سلسلة القيمة بهدف تخفيض التكاليف بشكل يصاحب عمليات تحسين النوعية والأداء لمواجهة إحتياجات العميل.

ثالثا: التكاليف المعيارية

يصعب كثيرا السيطرة على كميات المواد المستهلكة وساعات العمل، من دون نظام للتكاليف المعيارية، حيث يتم وفق هذا النظام التحديد المسبق للكميات الضرورية من المواد على وفق متطلبات المنتج أو الخدمة وحسب المواصفات الفنية، لكي يتم تلافي أية صرفيات غير مبررة للمواد والمستلزمات الأخرى وتشخيص مواطن الهدر والضياع بغرض معالجة الأخطاء وتجنبها. كما يتم أيضا تحليل العمليات الصناعية إلى عناصرها الأولية وقياس الزمن اللازم لأداء كل عملية بعد توفير الظروف القياسية والتنظيمية الضرورية لأدائها بالطريقة الصحيحة لتجنب الحركات أو الفعاليات الزائدة التي لا تخدم الغرض المطلوب، ويمكن بواسطة هذا النظام مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير المحددة مسبقا ودراسة الانحرافات الناتجة ومعالجتها (كحالة وحنان 2006) إن المعايير المحددة مسبقا، تحتاج باستمرار أن يعاد النظر فيها لبيان امكانيات تخفيض الهامش المتاح عن الضياعات الطبيعية المصاحبة لطبيعة العمليات الإنتاجية وذلك عن طريق زيادة كفاءة هذه العمليات بهدف تحقيق التحسين المستمر في أدائها.

(*) في ظل ظروف المنافسة يفرض السعر بفعل عوامل العرض والطلب.

(**) هندسة القيمة هي العمليات التي تؤدي إلى تمييز الفعاليات التي تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وهي تشمل على التحسينات في المنتج والعمليات.

رابعاً: نظام تكاليف الأنشطة

إن الكلف غير المباشرة توزع عادة على مختلف الأنشطة أو الأقسام في الشركة بناء على معدلات التحميل، وتحسب هذه المعدلات باختيار أسس معينة يطلق عليها "موجهات الكلفة Cost Drivers"، وهذه قد تكون كميات إنتاج أو ساعات عمل أو عدد مرات تكرار عمل أو نشاط معين، يرتبط بها تحقق الكلفة الصناعية غير المباشرة، ويتم اختيار هذه الموجهات بناء على دراسات مستفيضة بالنسبة لكل قسم أو نشاط في الشركة. ويحتمل أن تتعدد هذه الموجهات بحسب التبويبات الرئيسية للتكاليف الصناعية غير المباشرة، وكلما عملت الشركة على تخفيض مقدار أو كمية الموجهات كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكاليف.

ومن الأساليب المستخدمة أيضاً، موازنة كايزن Kaizen Budgeting، وتراعي هذه الموازنة التحسينات المستمرة في العمليات خلال فترة الموازنة وتعديل بموجها مبالغ أو قيم الموازنة، والشركات التي تركز على هدف تخفيض التكاليف وخاصة الشركات الكبيرة المعروفة مثل General Motors و Toyota، تعتمد موازنة كايزن لتخفيض التكاليف بصورة مستمرة (Horngren, 2006).

جميع هذه الوسائل تتطلب استخدام المعرفة التفصيلية المنظمة بجوانب العمل المختلفة (Housel, T. & Bell, H., 2001)، وتأخذ هذه المعرفة أبعاداً مهمة من الناحية الكفوية والعملياتية، كما تشمل على نوعين مهمين: الأول- المعرفة المخزنة في الشركة والتي تحصل عليها من خبراتها الماضية والمنظمة في مستندات وسجلات أو وسائط الكترونية، إضافة إلى المعارف التي تحصل عليها الشركة من الشركات الأخرى من خلال إجراء المقارنات (Phil, S. & Andrew, J., 2003)، وخاصة المنافسة. أما النوع الثاني- فيشمل المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون في المستويات المختلفة، وخاصة في مجال المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف (توفيق، 2007).

المبحث الثاني: استراتيجية إدارة المعرفة

من أجل استخدام المعرفة المتاحة في هذه المجالات بطريقة كفوءة وفعالة، ينبغي أن تكون لدى الشركة استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وهناك استراتيجيتان لإدارة المعرفة (Hansen, 1999)، فيندرج النوع الأول من المعارف تحت مسمى "الاستراتيجية التصنيفية أو الترميزية Codification Strategy"، وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس تطوير "أهداف معرفية Knowledge Objects"، عن طريق تحديد مقاطع رئيسية للمعرفة مثلاً، فيما يتعلق باستراتيجية إدارة التكاليف نعتمد على سبيل المثال وليس الحصر، على أهداف معرفية، كالمنتجات، عناصر التكاليف، مراكز الكلف، أهداف الكلفة، موجهات التكاليف، سلوك التكاليف، وتحليل كلف المنافسين.. الخ. وقد تخزن المعرفة في وثائق ومستندات ووسائط الكترونية. ويسمح المنهج التصنيفي أو الترميزي بالبحث عن المعرفة المصنفة واسترجاعها كما يسمح بإمكانية تحديد الأولويات في إعادة استخدامها، وتستفيد الشركة - في هذه الحالة- من اقتصاديات إعادة الاستخدام Economics Of Reuse، كما تستفيد من مزايا أخرى توفرها عن طريق استخدام قواعد البيانات. أما النوع الثاني من المعارف فيندرج تحت مسمى "الاستراتيجية الشخصية Personalization Strategy"، وترتبط المعرفة في هذه الحالة بالشخص الذي أوجدها أو حصل عليها أو امتلكها، ويتم تقاسمها من خلال الاتصالات الشخصية وجها لوجه أو من خلال الهاتف أو البريد الإلكتروني أو

المؤتمرات، ويشمل هذا المحاوره بين الموظفين في محاسبة التكاليف وفي الأقسام الفنية والإدارية عندما يتبادلون وجهات النظر المستندة إلى معارفهم ومنطلقاتهم النظرية والفكرية، بصدد أسئلة من مثل، كيف نخفض التكاليف؟، ومن أين نبدأ التحليل؟، وأي المجالات يمكن أن تؤدي إلى وفورات أكبر؟، وتعتبر الجلسات التي يطلق عليها " جلسات تفجير الطاقات العقلية Brain Storming Sessions"، من وسائل نقل المعرفة أو تكوينها Knowledge Creation.

أن الكثير من المعرفة الفنية في محاسبة التكاليف، هي معرفة ضمنية تنمو من خلال التعلم والخبرات الشخصية، وتحقق خبرات محاسب التكاليف نموا طبيعيا متوازنا، عندما تتعزز معارفه النظرية باستطلاع الجوانب التفصيلية للنواحي الميدانية العملية، وعلى الرغم من أن هذه المعرفة تشكل القاعدة الأساسية لأي تفكير خلاق في هذا المجال، إلا أن المعرفة المخزنة أو المصنفة، تعتبر كذلك مهمة وجوهريه لتلافي النقص المحتمل في القدرات الإنسانية وتعزيز هذه المعرفة وتدعيمها، ويمكن اعتماد تشكيل فرق العمل (H.M.B.Bird,2003) لتتدارس امكانية إجراء تخفيضات في الكلفة تؤدي إلى زيادة القيمة بالنسبة إلى المستهلك وتعزيز المركز التنافسي للشركة، ويتم أيضا التأكيد على دور الاستشاريين والخبراء الذين يقدمون الخبرة والمشورة بهذا الصدد، وينبني النموذج الاقتصادي لهذه الاستراتيجية على أساس اقتصاديات الخبرة Expert Economies.

وفي رأي الباحث، أن كلا الاستراتيجيتين ضروريتان لاستراتيجية إدارة التكاليف، وذلك في ضوء المعطيات المقدمة آنفا، حيث نجد أن توثيق المعارف التي يحصل عليها من المصادر المختلفة إضافة إلى معارف وخبرات ومؤهلات العاملين، كلاهما يتميز بالأهمية لإنجاز الفعاليات الضرورية لنجاح استراتيجية إدارة التكاليف في تحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة

قامت دراسة (Gavious,A.&Robinowitz,G,2003)، بعمل نموذج المصدر الخارجي للمعرفة المثلى، وتبين هذه الدراسة، بأن كل منظمة تراقب استثماراتها في تطوير وإدامة المعرفة الداخلية Internal Knowledge (IK)، في مقابل المصادر الخارجية للمعرفة External Knowledge (EK)، وتشير إلى أن هناك عدد من العوامل لاتخاذ هذا القرار، مثل منحنى تعلم المعرفة الداخلية IK Learning Curve، والتكاليف المرتبطة به. وتقترح الدراسة نموذجا رقابيا لاختبار خصائص هذه المشكلة، ومما توصلت إليه، أن كلفة المصدر الخارجي للمعرفة في ظل افتراضات معينة لن تزيد على نصف كلفة الاحتفاظ بالمعرفة الداخلية وإدامتها، وكلما كانت امكانيات تطوير المعرفة الداخلية ضعيفة كلما أصبحت المصادر الخارجية أكثر ملائمة.

وفي دراسة (Clark,P.&Noel,T,2002)، قدم الباحث المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، وتناولت دراسته، مهام جديدة للمحاسب الإداري بحيث يتحول إلى محاسب إداري استراتيجي يمكن أن يساعد في عملية وضع الاستراتيجية بخبرة ناجمة عن اختبار سلسلة القيمة Value Chain، لدى الشركة، وتبين هذه الدراسة، بأن الأهداف يجب أن ترتبط بعوامل نجاح حاسمة Critical Success Factors (CSFs)، مع مقاييس الأداء المرتبطة

بها. وتفسر الدراسة " عامل النجاح الحاسم باعتباره، منطقة أو مجال معين يراد أن يكون الأداء فيه عالياً. لذلك فالمجال المهم للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية - وفق هذه الدراسة - هو تعريف واستنباط مقاييس الأداء لعوامل النجاح الحاسمة هذه.

أمدارسة Cooper, R. & Slugmulder, R. (1998)، فقد تناولت الإدارة الاستراتيجية للكلفة، وركزت على بعض الأنشطة المتعلقة بدراسة التكاليف، أطلقوا عليها تسمية " التحليل الإضافي للكلف التنظيمية Extra-Organizational Cost Analysis"، بحيث لا تقتصر عناية الشركة في التحليل على هيكل التكاليف لديها وعلى سلسلة العرض Supply Chain الذي تعمل وفقه، وإنما عليها أيضاً أن تراقب أداء الكلفة Cost Performance، للشركات الأخرى خاصة الشركات المنافسة. وقد اشتملت هذه الدراسة على التفاصيل الخاصة بإجراء هذا التحليل وكيفية الاستفادة منه في هذا المجال. وتذكر الدراسة أربعة مجالات لهذا التحليل الإضافي، وهذه المجالات هي: تحليل المنتج، الموائد المستديرة، المقارنات الريادية، وتحليل كلف المنافسين، ويراد من هذه المجالات توفير المعارف الضرورية لإدارة استراتيجية للتكاليف.

وفي دراسة Martin Wong (1996)، طرح موضوع الإدارة الاستراتيجية للكلفة، وتبين هذه الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية للكلفة تستند إلى مفهومين مهمين هما: العمليات Processes، وموجهات الكلفة Cost Drivers، وتذكر الدراسة، بأنه على الرغم من قيام العديد من الشركات بتطبيق الأساليب المستندة إلى الأنشطة Activity-Based، إلا أن دور موجهات الكلفة لم يتم الاستفادة منه بشكل كامل، فمراجعة موجهات الكلفة عند أعلى مستويات النشاط تستطيع الإدارة أن تحقق فهماً أكثر غنى وعمقا لديناميات الكلفة وأن تحلل التضاد أو التضارب بين الاستراتيجية وبين الأهداف العملية. وقد اشتملت الدراسة على تفاصيل العمل مع إحدى الشركات لتطوير منهج يستند إلى الأنشطة لإدارة التكاليف مقتصرة في ذلك على كيفية معالجة مشكلة التضاد أو التعارض بين الاستراتيجية وبين الأهداف العملية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات السابقة، يعالج كل منها جانباً من الموضوع الذي يطرحه البحث الحالي، فالدراسة الأولى ناقشت موضوع استراتيجية إدارة المعرفة وتحديث الدراسة الثانية عن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بينما ناقشت دراسة Cooper, R. & Slugmulder, R. (1998)، ودراسة Martin Wong (1996) موضوع الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، أما بحثنا فيحاول أن يثبت تأثير استراتيجية إدارة المعرفة في استراتيجية إدارة التكاليف، وهو الأمر الذي لم تتطرق إليه الدراسات السابقة الأخرى التي تناولها الباحث في هذا البحث.

الفصل الثاني - منهجية البحث

مجتمع ومقياس البحث

يتكون مجتمع البحث من الشركات الصناعية الأردنية المسجلة لدى بورصة عمان للأوراق المالية والبالغ عددها وقت إجراء هذا البحث 93 شركة تزاوّل أنشطة صناعية مختلفة، وقد اختيرت مقياس الدراسة من بين هذه الشركات عشوائياً وفيما يلي توزيع مقياس الدراسة حسب كل من نشاط الشركة وسنوات الخبرة كما في الجدولين (1، 2):

الجدول (1) توزيع مقياس الدراسة حسب نشاط الشركة

مقياس البحث	مجتمع البحث	نشاط الشركات
6	16	الإنتاج الغذائي
2	3	التبغ والسجائر
7	15	الصناعات الاستخراجية والتعدينية
2	14	الإنتاج الكيميائي
3	12	الصناعات الهندسية
4	10	الصناعات النسيجية
3	6	الصناعات الكهربائية
1	5	صناعة الورق والكرتون
1	2	الطباعة والتغليف
1	3	الصناعات الخزفية والزجاجية
3	7	الأدوية الطبية
33	93	المجموع

الجدول (2) توزيع مقياس الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد الشركات	سنوات الخبرة
0	أقل من 2 سنة
14	من 3-5 سنوات
13	من 6-9
6	أكثر من 10
33	المجموع

أساليب جمع البيانات

إعتمد البحث في تغطية الجانب النظري على المصادر الثانوية للمعلومات كالكتب والدراسات والابحاث النظرية والعملية ذات الصلة بموضوع البحث. أما المصادر الأولية فقد اعتمد البحث على بيانات تم جمعها عن طريق استبانة عرضت على عدد من الاساتذة المختصين كما تم إخضاعها لاختبارات الثبات باستخدام معامل Alpha Granbach وقد بلغ (0.90) ، تم توزيعها على مدرء المالية في شركات المقياس. وقد اشتملت الاستبانة

على قسمين: الأول تضمن معلومات عامة عن الشركة، أما القسم الثاني فقد تضمن فقرات الاستبانة التي اشتملت على ستة أبعاد، تضمنت الأبعاد الخمسة الأولى الأسئلة المتعلقة باستراتيجية إدارة المعرفة، أما البعد السادس فقد تعلق بنجاح برامج تخفيض التكاليف وأثرها على المركز التنافسي للشركة.

المعالجة الإحصائية:

لاختبار فرضيات البحث استعان الباحث ببرنامج SPSS و استخدم الأساليب التالية :

١. ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من فقرات وأبعاد الدراسة .
٢. معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي للفقرات.
٣. معادلة ألفا كرونباخ لثبات الأداة.
٤. اختبار (ت) لفقرات المقياس.

اختبارات صدق وثبات مقياس البحث

في الآتي سيتم عرض اختبارات الصدق والثبات التي تم إجراؤها على مقياس الصدق والثبات:

1. الصدق التجريبي:

قام الباحث باختبار معامل الصدق التجريبي، وذلك عن طريق استخدام معادلة الارتباط بيرسون بين بعض فقرات المقياس ذات العلاقة، فتراوحت قيم معاملات الارتباط بينها ما بين (0 . 0.90)، ثم استخرجت معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس فيما بينها كمحكات (صدق المحك) فتراوحت قيم هذه المعاملات ما بين (0.20 . 0.85)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد خبرات ومعارف العاملين، وبعد تخفيض التكاليف (0.70)، وبلغ معامل الارتباط بين بعد التوثيق المنهجي السليم، وبعد تخفيض التكاليف قيمة (0.50)، أما معامل الارتباط بين بعد خبرات ومعارف العاملين، وبعد تخفيض التكاليف فكانت قيمة مرتفعة نسبياً (0.75)، والقيمة الأضعف هي قيمة معامل الارتباط بين بعد التوثيق المنهجي السليم، وبعد تخفيض التكاليف والتي بلغت (0.50). وبصفة عامة يمكن القول أن هناك ارتباطاً بين فقرات المقياس فيما بينها، وبين أبعاده.

ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والمقياس ككل (صدق التكوين) فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس

رقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط
1	بعد خبرات ومعارف العاملين	0.74
2	بعد التوثيق المنهجي السليم للمعرفة	0.65
3	بعد استشارة خبراء خارجيين	0.63
4	بعد مقارنات مع الشركات الرائدة	0.55
5	بعد اقامة الحلقات النقاشية	0.58
6	بعد تخفيض التكاليف	0.87

يتضح من الجدول رقم (3) أن هناك ارتباطاً إيجابياً يتراوح ما بين قوي إلى متوسط القوة بين الأبعاد والمقياس

ككل، مما يدل على صدق المقياس في قياس ما وضع لأجله.

2. طريقة التباين باستخدام معادلة الفا كرونباخ Cronbach Alpha :

تعتمد معادلة الفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على إنفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وبالرغم من أن الباحث استخدم البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الثبات، فإنه سيورد صيغة معادلة الفا كرونباخ للتوضيح:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{ن}{ن \cdot 1} (1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة})$$

تباين الدرجات الكلية

حيث أن

ن : عدد فقرات الاستبيان وهي 30 في هذا البحث.

والجدول الآتي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على إنفراد وللمقياس ككل:

جدول رقم (4) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس الرئيسية

الابعاد	عدد الفقرات لكل بعد	قيمة ألفا
بعد خبرات ومعارف العاملين	3	0.47
بعد التوثيق المنهجي للسليم للمعرفة	7	0.56
بعد استشارة خبراء خارجيين	2	0.30
بعد مقارنات مع الشركات الرائدة	2	0.30
بعد اقامة الحلقات النقاشية	2	0.27
بعد تخفيض التكاليف	13	0.84
الدرجة الكلية للمقياس	30	0.90

تشير البيانات في الجدول رقم (4) إلى قيم معامل الثبات لإجابات عينة الدراسة، وتظهر أنها أقل بكثير من معاملات الثبات التي تم حسابها سابقاً، وهذا يرجع إلى قلة عدد فقرات الاختبار في كل بعد، لأن زيادة عدد الفقرات يؤدي إلى شمول أكثر للمحتوى، وبالتالي صدق محتوى مرتفع، والدليل على ذلك قيمة ألفا للمقياس ككل = 0.90، حيث ارتفع عدد الفقرات من 2 إلى 13 فقرة، وهي دلالة جيدة على صدق وثبات المقياس. بناء على ما تقدم، يمكن تلخيص اختبارات الصدق والثبات التي أجريت على المقياس التي تم تطبيق مقياس الأبعاد عليها في الجدول الآتي:

جدول رقم (5) ملخص الاختبارات السيكومترية على مقياس الصدق والثبات

الاختبار	الدرجة	الدلالة
(2) الصدق التجريبي	0.74	جيدة جدا
(3) معامل الفا كرونباخ	0.90	ممتازة

يستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكومترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

الفصل الثالث - اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

اختبار الفرضيات الفرعية:

لإختبار فرضيات البحث الفرعية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات كل بعد على حدة وفيما يلي اختبار صحة الفرضيات الفرعية للبحث:

أولاً : اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخبرات ومعارف العاملين على نجاح برامج تخفيض التكاليف".

للتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة الاحصائية للفقرات التي تخص بُعد خبرات ومعارف العاملين لتحديد مدى الأثر الذي يتركه في تخفيض التكاليف والجدول (6) يبين هذه النتائج.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعد خبرات ومعارف العاملين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة
1	لدى الشركة كادر متخصص وكفاء في مجال محاسبة التكاليف قادر على المبادرة وطرح الأفكار الجيدة لإنجاح خطة ادارة التكاليف.	4.4545	1.17502	18.2	000.000
2	لدى الشركة كادر متخصص وكفاء في مجالات عملها قادر على تقديم أفكار ومقترحات جيدة بشأن إمكانيات تخفيض التكاليف.	3.0000	0.50000	87.9	
3	لدى الشركة كادر ذو خبرة وعلى معرفة ووعي بضرورة تخفيض التكاليف.	4.0000	0.000	100.0	

يتضح من الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعد خبرات ومعارف العاملين حيث جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " لدى الشركة كادر متخصص وكفاء في مجال محاسبة التكاليف قادر على المبادرة وطرح الأفكار الجيدة لإنجاح خطة ادارة التكاليف" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.5455) ، وانحراف معياري (1.17502) ونسبة مئوية (18.2 %) ، وجاءت الفقرة الثالثة والتي تنص على " لدى الشركة كادر ذو خبرة وعلى معرفة ووعي بضرورة تخفيض التكاليف " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.000) وانحراف معياري (000.000) ونسبة مئوية (100.00 %) ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الثانية والتي تنص على " لدى الشركة كادر متخصص وكفاء في مجالات عملها قادر على تقديم أفكار ومقترحات جيدة بشأن إمكانيات تخفيض التكاليف" بمتوسط حسابي (3.000) وانحراف معياري (0.5000) ونسبة مئوية (87.9 %) ، وكان مستوى الدلالة (000.0000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$) لذا نقبل الفرضية الصفرية ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخبرات ومعارف العاملين على نجاح

برامج تخفيض التكاليف" و نرفض الفرضية البديلة ونصها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخبرات ومعارف العاملين على نجاح برامج تخفيض التكاليف " بهذا تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث.

ثانيا : اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوثيق المنهجي السليم للمعرفة على نجاح برامج تخفيض التكاليف"

للتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة الاحصائية للفرقات التي تخص بُعد التوثيق المنهجي السليم للمعرفة لتحديد مدى الأثر الذي يتركه في تخفيض التكاليف والجدول (7) يبين هذه النتائج.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعده التوثيق المنهجي السليم للمعرفة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة
4	المعلومات المخزنة لدى الشركة مبوية على أساس أهداف معرفية معلومة ، كالمنتجات ، العمليات ، عناصر التكلفة ، موجهاً للتكلفة.....إلخ	3.3030	1.04537	75.8	000.000
5	الوسائل الملائمة لخرن المعلومات في الشركة على الأغلب هي الوثائق والمستندات.	1.3939	0.49620	60.6	
6	الوسائل الملائمة لخرن المعلومات في الشركة على الأغلب هي الوسائط الالكترونية.	4.1515	0.36411	84.8	
7	المعلومات المخزنة لدى الشركة منظمة ومبوية للإجابة على أية أسئلة بشأن امكانية تخفيض التكاليف.	3.3030	1.04537	75.8	
8	تشمل قاعدة بيانات الشركة على بيانات للبحث عن أشخاص قدموا خدمات استشارية مهمة في مجال عملها.	2.2424	0.75126	57.6	
9	يتم تداول المعلومات داخل الشركة بانسيابية على الأغلب بواسطة المحاوره وجها لوجه.	3.3030	1.04537	75.8	
10	يتم تداول المعلومات داخل الشركة بانسيابية على الأغلب بواسطة الهاتف.	3.5455	1.43812	66.7	
11	يتم تداول المعلومات داخل الشركة بانسيابية على الأغلب بواسطة أنظمة الكمبيوتر.	4.3333	0.95743	33.3	

يتضح من الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعد التوثيق المنهجي السليم للمعرفة حيث جاءت الفقرة الحادية عشر والتي تنص على " يتم تداول المعلومات داخل الشركة بانسيابية على الأغلب بواسطة أنظمة الكمبيوتر " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.3333) ، وانحراف معياري (0.95743) ونسبة مئوية (33.3%) ، وجاءت الفقرة السادسة في المرتبة الثانية والتي تنص على " الوسائل الملائمة لخرن المعلومات في الشركة على الأغلب هي الوسائط الالكترونية " بمتوسط حسابي (4.1515) ، وانحراف معياري (0.36411) ونسبة مئوية (84.8) ، وجاءت الفقرة العاشرة والتي تنص على " يتم تداول المعلومات داخل الشركة بانسيابية على الأغلب بواسطة الهاتف " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5455) وانحراف معياري (1.43812) ونسبة مئوية (66.7%) ، وجاءت كل من الفقرة الرابعة والسابعة و التاسعة في المرتبة الرابعة والتي تنص على التوالي على " المعلومات المخزنة لدى الشركة مبنية على أساس أهداف معرفية معلومة ، كالمنتجات ، العمليات ، عناصر التكلفة ، موجهاً التكلفة..... الخ " و المعلومات المخزنة لدى الشركة منظمة ومبنية للأجابة على أية أسئلة بشأن إمكانية تخفيض التكاليف " و " يتم تداول المعلومات داخل الشركة بانسيابية على الأغلب بواسطة المحاوره وجها لوجه " بمتوسط حسابي (3.3030) وانحراف معياري (1.04537) ونسبة مئوية (75.8%) ، وجاءت الفقرة الثامنة والتي تنص على " تشمل قاعدة بيانات الشركة على بيانات للبحث عن أشخاص قدموا خدمات استشارية مهمة في مجال عملها " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.2424) وانحراف معياري (0.75126) ونسبة مئوية (57.6%) ، أما في المرتبة الأخيرة فجاءت الفقرة الخامسة والتي تنص على " الوسائل الملائمة لخرن المعلومات في الشركة على الأغلب هي: - الوثائق والمستندات أو - الوسائط الالكترونية " بمتوسط حسابي (1.3939) وانحراف معياري (0.49620) ونسبة مئوية (60.6%) ، وكان مستوى الدلالة (000.0000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$) لذا نقبل الفرضية الصفرية ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوثيق المنهجي السليم للمعرفة على نجاح برامج تخفيض التكاليف " و نرفض الفرضية البديلة ونصها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوثيق المنهجي السليم للمعرفة على نجاح برامج تخفيض التكاليف " بهذا نثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للبحث.

ثالثاً : اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستشارة الخبراء الخارجيين على نجاح برامج تخفيض التكاليف "

للتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة الاحصائية لل فقرات التي تخص بُعد استشارة خبراء خارجيين لتحديد مدى الأثر الذي يتركه في تخفيض التكاليف والجدول (8) يبين هذه النتائج.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعء استشارة خبراء خارجيين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة
12	تعتمد الشركة على مصادر خارجية للمعلومات عند وضع وتنفيذ خطة إدارة التكاليف.	4.2424	0.43519	75.8	000.000
13	تستعين الشركة بأراء خبراء خارجيين بشأن امكانية تخفيض التكاليف.	1.0000	000.000	100.0	000.000

يتضح من الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعء استشارة خبراء خارجيين حيث جاءت الفقرة الثانية عشرة والتي تنص على "تعتمد الشركة على مصادر خارجية للمعلومات عند وضع وتنفيذ خطة إدارة التكاليف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.2424) وانحراف معياري (0.43519) ونسبة مئوية (75.8%) ، وجاءت الفقرة الثالثة عشرة والتي تنص على "تستعين الشركة بأراء خبراء خارجيين بشأن امكانية تخفيض التكاليف" في المرتبة الثانية والأخيرة وبمتوسط حسابي (1.000) ، وانحراف معياري (0.0000) ونسبة مئوية (100.00%) ، وكان مستوى الدلالة (000.0000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$) لذا نقبل الفرضية الصفرية ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستشارة الخبراء الخارجيين على نجاح برامج تخفيض التكاليف" و نرفض الفرضية البديلة ونصها "لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستشارة الخبراء الخارجيين على نجاح برامج تخفيض التكاليف" بهذا نثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للبحث.

رابعا : اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنات مع الشركات الرائدة على نجاح برامج تخفيض التكاليف"

للتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة الاحصائية لل فقرات التي تخص بُعد مقارنات مع الشركات الرائدة لتحديد مدى الأثر الذي يتركه في تخفيض التكاليف والجدول (9) يبين هذه النتائج

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعء مقارنات مع الشركات الرائدة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة
14	تقوم الشركة بإجراء مقارنات دورية منظمة مع نتائج شركات رائدة في مجال عملها.	3.2424	1.19975	84.8	000.000
15	تقوم الشركة بمقارنة تكاليف منتجاتها بتكاليف المنتجات البديلة أو المنافسة	3.0000	000.000	100.0	000.000

يتضح من الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعء مقارنات مع الشركات الرائدة حيث جاءت الفقرة الرابعة عشرة والتي تنص على "تقوم الشركة بإجراء مقارنات دورية منظمة

مع نتائج شركات رائدة في مجال عملها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.2424) وانحراف معياري (1.19975) ونسبة مئوية (84.8%) ، وجاءت الفقرة الخامسة عشرة والتي تنص على " تقوم الشركة بمقارنة تكاليف منتجاتها بتكاليف المنتجات البديلة أو المنافسة " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.0000) ، وانحراف معياري (000.000) ونسبة مئوية (100.00%) ، وكان مستوى الدلالة (000.0000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$) لذا نقبل الفرضية الصفرية ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنات مع الشركات الرائدة على نجاح برامج تخفيض التكاليف " و نرفض الفرضية البديلة ونصها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنات مع الشركات الرائدة على نجاح برامج تخفيض التكاليف " بهذا تثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة للبحث.

خامسا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاقامة الحلقات النقاشية على نجاح برامج تخفيض التكاليف "

للتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة الاحصائية لل فقرات التي تخص بُعد إقامة الحلقات النقاشية لتحديد مدى الأثر الذي يتركه في تخفيض التكاليف والجدول (10) يبين هذه النتائج.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعد إقامة الحلقات النقاشية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة
16	تنظم الشركة حلقات نقاشية دورية ومنظمة لمناقشة امكانية تخفيض التكاليف.	2.8485	1.00378	57.6	000.000
17	تطبق الشركة خطة لادارة التكاليف تشمل على تخطيط وتنسيق فعاليات الشركة لتخفيض التكاليف.	2.6667	0.47871	33.3	

يتضح من الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعد إقامة الحلقات النقاشية حيث جاءت الفقرة السادسة عشرة والتي تنص على " تنظم الشركة حلقات نقاشية دورية ومنظمة لمناقشة امكانية تخفيض التكاليف " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2.8485) ، وانحراف معياري (1.00378) ونسبة مئوية (57.6%) ، وجاءت الفقرة السابعة عشرة والتي تنص على " تطبق الشركة خطة لادارة التكاليف تشمل على تخطيط وتنسيق فعاليات الشركة لتخفيض التكاليف " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.6667) وانحراف معياري (0.47871) ونسبة مئوية (33.3%) ، وكان مستوى الدلالة (000.0000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$) لذا نقبل الفرضية الصفرية ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاقامة الحلقات النقاشية على نجاح برامج تخفيض التكاليف " و نرفض الفرضية البديلة ونصها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاقامة الحلقات النقاشية على نجاح برامج تخفيض التكاليف " بهذا تثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة للبحث.

سادسا: اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنجاح برامج تخفيض التكاليف على تعزيز المركز التنافسي للشركة "

للتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة الاحصائية للفقرات التي تخص بُعد تخفيض التكاليف لتحديد مدى الأثر الذي يتركه في استراتيجية تخفيض التكاليف والجدول (11) يبين هذه النتائج.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعد تخفيض التكاليف

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة
18	حققت الشركة بنتيجة تطبيق برامج تخفيض التكاليف تخفيضات مهمة في تكاليف المواد.	2.1515	1.00378	42.4	000.000
19	حققت الشركة بنتيجة تطبيق برامج تخفيض التكاليف تخفيضات مهمة في تكاليف العمل .	2.6667	0.47871	33.3	
20	حققت الشركة بنتيجة تطبيق برامج تخفيض التكاليف تخفيضات مهمة في تكاليف المصروفات الاخرى (عدا المواد والعمل).	3.7576	1.98479	81.8	
21	تركزت تخفيضات التكاليف في تكاليف الانتاج	4.2500	6.84388	96.9	
22	تركزت تخفيضات التكاليف في تكاليف البيع والتوزيع	3.3636	1.51695	69.7	
23	تركزت تخفيضات التكاليف في تكاليف الادارة	3.3939	1.41287	72.7	
24	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتحسين وتطوير المنتج	4.3636	5.68341	97.0	
25	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتخفيض السعر	4.0000	1.22474	57.6	
26	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بالتوسع في الأسواق الحالية	4.0303	1.13150	60.6	
27	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بإرتياد أسواق خارجية	4.0909	1.12815	57.6	
28	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة أو مبتكرة	3.2121	1.57634	69.7	
29	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتبسيط اجراءات حصول العميل على المنتج	2.1212	0.99240	97.0	
30	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتحسين وتطوير خدمات ما بعد البيع.	2.1818	0.98281	97.0	

يتضح من الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الدلالة لبعد تخفيض

التكاليف حيث جاءت الفقرة الرابعة والعشرين والتي تنص على " كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج

مهمة فيما يتعلق بتحسين وتطوير المنتج " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.3636) ، وانحراف معياري (5.68341) ونسبة مئوية (97.0%) ، وجاءت الفقرة الحادية والعشرون في المرتبة الثانية والتي تنص على " تركزت تخفيضات التكاليف في تكاليف الانتاج " بمتوسط حسابي (4.2500) وانحراف معياري (6.84388) ونسبة مئوية (96.9%) ، وجاءت الفقرة السابعة والعشرون والتي تنص على " كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بارتفاع أسواق خارجية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.0909) وانحراف معياري (1.12815) ونسبة مئوية (57.6%) ، وجاءت الفقرة السادسة والعشرون والتي تنص على " كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بالتوسع في الأسواق الحالية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.0303) وانحراف معياري (1.13150) ونسبة مئوية (60.6%) ، أما الفقرة الخامسة والعشرون والتي تنص على " كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتخفيض السعر " فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.0000) وانحراف معياري (1.22474) ونسبة مئوية (57.6%) ، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة العشرون والتي تنص على " حققت الشركة بنتيجة تطبيق برامج تخفيض التكاليف تخفيضات مهمة في تكاليف المصروفات الأخرى (عدا المواد والعمل) " بمتوسط حسابي (3.7576) وانحراف معياري (1.98479) ونسبة مئوية (81.8%) ، وجاءت الفقرة الثالثة والعشرون والتي تنص على " تركزت تخفيضات التكاليف في تكاليف الإدارة " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.3939) وانحراف معياري (1.41287) ونسبة مئوية (72.7%) ، أما المرتبة الثامنة فأخذتها الفقرة الثانية والعشرون والعشرون والتي تنص على " تركزت تخفيضات التكاليف في تكاليف البيع والتوزيع " بمتوسط حسابي (3.3636) وانحراف معياري (1.51695) ونسبة مئوية (69.7%) ، وجاءت الفقرة الثامنة والعشرون في المرتبة التاسعة والتي تنص على " كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة أو مبتكرة " بمتوسط حسابي (3.2121) ، وانحراف معياري (1.57634) ونسبة مئوية (69.7) ، وجاءت الفقرة التاسعة عشرة في المرتبة العاشرة والتي تنص على " حققت الشركة بنتيجة تطبيق برامج تخفيض التكاليف تخفيضات مهمة في تكاليف العمل " بمتوسط حسابي (2.6667) وانحراف معياري (0.47871) ونسبة مئوية (33.3%) ، وفي المرتبة الحادية عشرة جاءت الفقرة الثلاثون والتي تنص على " كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتحسين وتطوير خدمات ما بعد البيع " بمتوسط حسابي (2.1818) وانحراف معياري (0.98281) ونسبة مئوية (97.0%) ، وفي المرتبة الثانية عشرة عشرة جاءت الفقرة الثامنة عشرة والتي تنص على " حققت الشركة بنتيجة تطبيق برامج تخفيض التكاليف تخفيضات مهمة في تكاليف المواد " بمتوسط حسابي (2.1515) وانحراف معياري (1.00378) ونسبة مئوية (42.4%) ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التاسعة والعشرون والتي تنص على " كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتبسيط اجراءات حصول العميل على المنتج " بمتوسط حسابي (2.1212) وانحراف معياري (0.99240) ونسبة مئوية (97.0%) ، وكان مستوى الدلالة (000.0000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (α=0.05) لذا نقبل الفرضية الصفرية ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنجاح برامج تخفيض التكاليف على تعزيز المركز التنافسي للشركة " و نرفض الفرضية البديلة ونصها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنجاح برامج تخفيض التكاليف على تعزيز المركز التنافسي للشركة " بهذا تثبت صحة الفرضية الفرعية السادسة للبحث.

سابعاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المعرفة على نجاح برامج تخفيض التكاليف في إطار استراتيجية تراعي تعزيز المركز التنافسي للشركة"
 للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بالاطلاع على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية واستخراج اختبار (ت) ومستوى الدلالة ل فقرات المقياس مجتمعة والجدول (12) يبين نتائج اختبار هذه الفرضية .

الجدول (12) نتائج اختبار (ت)

رقم الفقرة	قيمة (ت) الجدولية	df	مستوى الدلالة	قيمة (ت) المحسوبة
1	4.45455	32	0.000	21.778
2	3.00000	32	0.000	34.467
3	3.30303	32	0.000	18.151
4	1.39394	32	0.000	16.138
5	4.15152	32	0.000	65.499
6	3.30303	32	0.000	18.151
7	2.24242	32	0.000	17.147
8	3.30303	32	0.000	13.746
9	3.54545	32	0.000	14.162
10	4.33333	32	0.000	26.000
11	4.24242	32	0.000	56.000
12	3.24242	32	0.000	15.525
13	2.84848	32	0.000	16.302
14	2.66667	32	0.000	32.000
15	2.15152	32	0.000	12.313
16	2.66667	32	0.000	32.000
17	3.75758	32	0.000	10.876
18	4.25000	31	0.001	3.513
19	3.36364	32	0.000	12.738
20	3.39394	32	0.000	13.799
21	4.36364	32	0.000	4.411
22	4.00000	32	0.000	18.762
23	4.03030	32	0.000	20.462
24	4.09091	32	0.000	20.831
25	3.21212	32	0.000	11.706
26	2.12121	32	0.000	12.279
27	2.18182	32	0.000	12.753
28	4.45455	32	0.000	21.778
29	3.00000	32	0.000	34.467
30	3.30303	32	0.000	18.151

يبين لنا الجدول (12) نتائج اختبار (ت) لفقرات المقياس حيث كانت قيم (ت) المحسوبة أكبر من قيم (ت) الجدولية ومستوى الدلالة لجميع الفقرات (00.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$) لذا نقبل الفرضية الصفرية ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المعرفة على نجاح برامج تخفيض التكاليف في إطار استراتيجية تراعي تعزيز المركز التنافسي للشركة " و نرفض الفرضية البديلة ونصها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المعرفة على نجاح برامج تخفيض التكاليف في إطار استراتيجية تراعي تعزيز المركز التنافسي للشركة " بهذا نثبت صحة الفرضية الرئيسية للبحث.

الاستنتاجات والتوصيات

توصل الباحث إلى الاستنتاجات والتوصيات التالية:

أ- الاستنتاجات

- 1- إن استراتيجية إدارة التكاليف لأي شركة، تشتمل على جهود الشركة لتخفيض التكاليف ضمن خطة متكاملة وبرامج تراعي المركز التنافسي للشركة في الأمدين القريب والبعيد.
- 2- إن تحقيق الكفاءة المطلوبة في تطبيق برامج تخفيض التكاليف يقتضي الحصول على المعارف الضرورية المتعلقة بطبيعة المنتج وهيكل التكلفة وكلف المنافسين، إضافة إلى معارف وخبرات الافراد في المجالات الفنية المحاسبية والعملياتية.
- 3- إن برامج تخفيض التكاليف يمكن أن تحقق أهدافها من خلال تطبيق الاساليب والنظم العلمية مثل نظام التكاليف المعيارية ونظام تكاليف الأنشطة ونظام التكاليف المستهدفة، ويمكن أن تعتمد الشركة هذه الأساليب بطريقة تكفل الاستفادة من ميزات كل منها.
- 4- إن برامج تخفيض التكاليف تطبق بدءاً من تصميم المنتج ولغاية تسليمه إلى العميل وخدمات ما بعد البيع، مع مراعاة الحفاظ على متطلبات الجودة.
- 5- إن عملية التحسين المستمر تشتمل على تقليص الهوامش المسموحة مقابل الضياعات في المواد المستخدمة وفي وقت العمل وفي الخدمات الأخرى التي تستدعيها عمليات الشركة، إضافة إلى استخدام التكنولوجيا والاساليب المتطورة في العمل.
- 6- إن وعي الافراد العاملين ومعارفهم تعتبر من الشروط المهمة لإنجاح برامج تخفيض التكاليف، وقد بينت معظم شركات العينة، أن لديها الكادر المتخصص والكفاء الواعي بأهمية تخفيض التكاليف.
- 7- يتطلب لضمان نجاح برامج تخفيض التكاليف، اعتماد أنظمة توثيق المعلومات والمعارف و تخزينها وتداولها، باستخدام الاساليب الملائمة والمتطورة، وقد بينت معظم شركات العينة، أنها تعتمد أنظمة الكمبيوتر في ذلك.
- 8- بينت اغلب شركات العينة، أن تخفيض التكاليف تحقق لديها في المرتبة الأولى، في تكاليف الخدمات الإنتاجية (المصروفات الأخرى عدا المواد والعمل)، ثم يلي ذلك في المرتبة الثانية، في تكاليف الإدارة، ومن ثم في المرتبة الثالثة في تكاليف البيع والتوزيع.
- 9- بينت اغلب شركات العينة، أن تخفيض التكاليف أثر في المرتبة الأولى في تحسين وتطوير المنتج، وفي المرتبة الثانية في ارتياد أسواق خارجية، وفي المرتبة الثالثة في التوسع في الأسواق الحالية، ويلي ذلك في المرتبة الرابعة في تخفيض السعر، وفي المرتبة الخامسة في تطوير منتجات جديدة أو مبتكرة، وفي المرتبة الأخيرة في تبسيط اجراءات حصول العميل على المنتج.

ب- التوصيات

- 1- ضرورة أن تكون جهود تخفيض التكاليف ضمن برنامج أو خطة متكاملة تراعي تعزيز المركز التنافسي للشركة في الآمدين القريب والبعيد، وفي إطار تعظيم القيمة بالنسبة للعميل، وذلك لضمان نجاح هذه الجهود في تحقيق أهدافها.
- 2- ضرورة الحصول على المعارف اللازمة المتعلقة بطبيعة المنتج وهيكل التكلفة وكلف المنافسين، إضافة إلى استخدام العاملين الأكفاء ذوي المعارف والخبرات الفنية في مجالات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية ومجال عمليات الشركة.
- 3- تطبيق الأساليب والطرق العلمية في محاسبة التكاليف، مثل التكاليف المعيارية، وتكاليف الأنشطة، والتكاليف المستهدفة، ويمكن للشركة، استخدام هذه الاساليب معا للاستفادة من المزايا التي تحققها كل منها، إضافة إلى تطبيق اسلوب هندسة القيمة، لتمييز العمليات التي تضيف قيمة عن العمليات التي لا تضيف قيمة.
- 4- إعادة النظر بصفة مستمرة في الهوامش المسموحة مقابل الضياعات في المواد وفي وقت العمل، في محاولة لتقليل هذه الهوامش عن طريق رفع كفاءة العمليات، الأمر الذي يسهم في تخفيض التكاليف وفي عملية التحسين المستمر.
- 5- العمل على توعية العاملين وتعريفهم بضرورة تخفيض التكاليف، والعمل على تشخيص مواطن الضعف والخلل، لمعالجتها وتلافي تكرارها، علاوة على تشجيعهم على تقديم المقترحات والعمل بروح الفريق الواحد.
- 6- العناية بالافراد العاملين ذوي التأهيل العلمي والمهارة المحاسبية والفنية، من حيث المكافآت والحوافز، وتشجيعهم على تقاسم المعرفة، والعمل على تطوير امكانياتهم، وذلك لتأثيرهم في إنجاح برامج تخفيض التكاليف من جهة، وصعوبة التعويض عنهم من جهة أخرى.
- 7- العناية بأساليب توثيق المعرفة في مجال تكاليف المنتج والعمليات، وتبويبها وفقا لأهداف معرفية معلومة وتسهيل استرجاعها واستخدامها من قبل المختصين المخولين في الشركة، واستخدام أنظمة الخزن والتداول الالكترونية.
- 8- دراسة كل مراحل العمليات الإنتاجية ضمن سلسلة القيمة، لأجل تخفيض التكاليف بطريقة فعالة بدءا من عملية التصميم وانتهاءً بعملية تسليم المنتج وخدمات ما بعد البيع، بحثا عن مواطن الهدر والضياع في عملية مستمرة للتحسين، مع مراعاة رضا العميل.
- 9- العمل على إقامة الحلقات النقاشية، وإشراك العاملين فيها، لأن ذلك من وسائل نقل المعرفة وتقاسمها، أو تكوينها، وقد يتوصل خلالها المتناقشون إلى تصورات وأفكار أكثر عمقا بالتركيز على موضوع تخفيض التكاليف.
- 10- وضع نظام فعال يضمن الحصول على الخبرات الخارجية (مصادر المعرفة الخارجية) عند الحاجة إليها، في مجال محاسبة التكاليف والمجالات الفنية الإنتاجية، ودقة اختيارها، مثل، مكاتب الاستشارات المتخصصة، ومكاتب مراقبي الحسابات وغيرهم.
- 11- الاهتمام بتحسين خدمات ما بعد البيع، وتبسيط الإجراءات في مواجهة العميل عندما يرغب الحصول على منتج الشركة، لما لذلك من أثر على رضا العملاء.

المصادر

العربية

- ١ - مرسي، نبيل محمد (1999) "تقييم الأداء الاستراتيجي المالي للشركات المساهمة السعودية"، مجلة البحوث المحاسبية، الجمعية السعودية للمحاسبة، المجلد الثالث، العدد الأول، أبريل، ص. 1-25.
- ٢ - مبارك، صلاح الدين عبد المنعم (1991) "قياس التكاليف في الوحدات الحكومية"، مجلة المحاسبة السعودية، العدد الرابع عشر، أغسطس، ص. 24-27.
- ٣ - الحجي، طایل وآخرون (1997) "المقدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها"، الجمعية العلمية الملكية، عمان - الأردن، المجلد الأول.
- ٤ - كحالة، جبرائيل جوزيف و حنان، رضوان حلوة (2006) "محاسبة التكاليف المعيارية - رقابة وثبات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ٥ - توفيق، عبد الرحمن (2007) "الإدارة بالمعرفة - تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.

الأجنبية

- 1- Horngren C. & Others (2006) "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Prentice-Hall, NJ07632.
- 2- Andel, T. (1996) "Cost Cutting Adds to Your Value", Integrated Warehousing & Distribution, April, pp.88-90.
- 3- Majkowski, Mark D. (1998) "Succeeding under Managed Care Using Strategic Cost Reduction", HFM Resource Guide, pp.9-13.
- 4- Housel, T. & Bell, H. (2001) "Measuring and Managing Knowledge", McGraw-Hill Co., N.Y.
- 5- Phil, S. & Andrew, J. (2003) "Pin Pointing Profit", Accountancy, Aug., pp. 56-57.
- 6- Hansen, T. & Others (1999) "What's Your Strategy for Managing Knowledge", Harvard Business Review, March-April, pp.106-116.
- 7- Gavius, A. & Robinowitz, G. (2003) "Optimal Knowledge Outsourcing Model", Omega, vol.31, No.6, Dec., pp.451-457.
- 8- Clark, P. & Noel, T. (2002) "Strategic Management Accounting", Management Accounting, Dec., pp.10-12.
- 9- Cooper, R. & Slagmulder, R. (1998) "Strategic Cost Management", Management Accounting, July, pp.14-16.
- 10- Martin Wong (1996) "Strategic Cost Management", Management Accounting, April, pp.30-31.

الملاحق

الاستبيان المستخدم في البحث

استبيان عن أثر استراتيجية ادارة المعرفة في استراتيجية ادارة التكاليف

يعد تأثيراستراتيجية ادارة المعرفة في عملية ادارة التكاليف وخاصة في المؤسسات والشركات الحل الأمثل للتخلص من عبء التكاليف ، وتحرص الشركات الأردنية من خلالها على تقديم الخدمات المتميزة والمناسبة للمستهلكين الذين يعتبر ارضائهم غاية العمليات الصناعية وغيرها من العمليات الأساسية في هذه المؤسسات والشركات.

هدف الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مدى تأثير استراتيجية ادارة المعرفة في استراتيجية ادارة التكاليف ، ومدى الفائدة التي تحصل عليها الشركات وكذلك المستهلك من استخدام المعرفة المناسبة في عمليات تخفيض التكاليف ، وتسجيل الآراء المختلفة والملاحظات حول هذه الاستراتيجيات ، مما يساعد المؤسسات والشركات الأردنية على تطوير امكانياتها وتحديثها وتوجيهها الوجهه الصحيحة من أجل توفير المنتجات والخدمات بأقل كلفة وبالشكل الذي يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي للشركة ، ويتكون الأستبيان من ثلاثة أقسام هي كالتالي:

القسم الأول: معلومات عامة عن الشركة

عزيزي السيد مدير المالية الرجاء اختيار إجابة واحدة: (**يتم تحديد الإجابة بوضع علامة بجانب العبارة المطلوبة**)
مع العلم أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

١. اسم الشركة :

٢. نشاط الشركة :

٣. الخبرة العملية للمدير المالي للشركة

أقل من 2 سنة من 3 - 5 سنوات من 9 - سنوات

أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

ت	الفقرة	موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
البعد الأول: خبرات ومعارف العاملين						
1	لدى الشركة كادر متخصص وكفاء في مجال محاسبة التكاليف قادر على المبادرة وطرح الأفكار الجيدة لإنجاح خطة ادارة التكاليف.					
2	لدى الشركة كادر متخصص وكفاء في مجالات عملها قادر على تقديم أفكار ومقترحات جيدة بشأن إمكانيات تخفيض التكاليف.					
3	لدى الشركة كادر ذو خبرة وعلى معرفة ووعي بضرورة تخفيض التكاليف.					
البعد الثاني: التوثيق المنهجي السليم للمعرفة						
4	المعلومات المخزنة لدى الشركة مبنية على أساس أهداف معرفية معلومة ، كالمنتجات ، العمليات ، عناصر التكلفة ، موجهاً التكلفة..... إلخ					
5	الوسائل الملائمة لخرن المعلومات في الشركة على الأغلب هي الوثائق والمستندات.					
6	الوسائل الملائمة لخرن المعلومات في الشركة على الأغلب هي الوسائط الالكترونية.					
7	المعلومات المخزنة لدى الشركة منظمة ومبنية للإجابة على أية أسئلة بشأن امكانية تخفيض التكاليف.					
8	تشمل قاعدة بيانات الشركة على بيانات للبحث عن أشخاص قدموا خدمات استشارية مهمة في مجال عملها.					
9	يتم تداول المعلومات داخل الشركة بانسيابية على الأغلب بواسطة المحاورة وجها لوجه.					
10	يتم تداول المعلومات داخل الشركة بانسيابية على الأغلب بواسطة الهاتف.					
11	يتم تداول المعلومات داخل الشركة بانسيابية على الأغلب بواسطة أنظمة الكمبيوتر.					
البعد الثالث: استشارة خبراء خارجيين						
12	تعتمد الشركة على مصادر خارجية للمعلومات عند وضع وتنفيذ خطة إدارة التكاليف.					
13	تستعين الشركة بأراء خبراء خارجيين بشأن امكانية تخفيض التكاليف.					
البعد الرابع: مقارنات مع الشركات الرائدة						
14	تقوم الشركة بإجراء مقارنات دورية منظمة مع نتائج شركات رائدة في مجال عملها.					
15	تقوم الشركة بمقارنة تكاليف منتجاتها بتكاليف المنتجات البديلة أو المنافسة					

البعد الخامس : اقامة الحلقات النقاشية						
					16	تنظم الشركة حلقات نقاشية دورية ومنظمة لمناقشة امكانية تخفيض التكاليف.
					17	تطبق الشركة خطة لادارة التكاليف تشمل علنخطيط وتنسيق فعاليات الشركة لتخفيض التكاليف.
البعد السادس : تخفيض التكاليف						
					18	حققت الشركة بنتيجة تطبيق برامج تخفيض التكاليف تخفيضات مهمة في تكاليف المواد.
					19	حققت الشركة بنتيجة تطبيق برامج تخفيض التكاليف تخفيضات مهمة في تكاليف العمل .
					20	حققت الشركة بنتيجة تطبيق برامج تخفيض التكاليف تخفيضات مهمة في تكاليف المصروفات الاخرى (عدا المواد والعمل).
					21	تركزت تخفيضات التكاليف في تكاليف الانتاج
					22	تركزت تخفيضات التكاليف في تكاليف البيع والتوزيع
					23	تركزت تخفيضات التكاليف في تكاليف الادارة
					24	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتحسين وتطوير المنتج
					25	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتخفيض السعر
					26	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بالتوسع في الأسواق الحالية
					27	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بإرتياد أسواق خارجية
					28	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة أو مبتكرة
					29	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتبسيط اجراءات حصول العميل على المنتج
					30	كانت برامج تخفيض التكاليف ناجحة ولها نتائج مهمة فيما يتعلق بتحسين وتطوير خدمات ما بعد البيع.