



## أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تحقيق الميزة

### التنافسية بالشركات الصناعية الليبية

(دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بمدينة طرابلس)

د. عبد الحميد إبراهيم معتوق

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة طرابلس

[brahimabdulhamed22@gmail.com](mailto:brahimabdulhamed22@gmail.com)

أ. عبد الناصر مسعود تنتوش

المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء

[Naser\\_mt70@yahoo.com](mailto:Naser_mt70@yahoo.com)

#### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، وعلى أسلوب التكاليف على أساس النشاط وعلاقته بخفض التكاليف، وعلى الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية، وعلى القوانين والتشريعات وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق هذا الأهداف تم تصميم قائمة استبيان وتوزيعها على المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام بشركات الصناعية العامة بمدينة طرابلس، وتم تجميع 62 من أصل 70 استبيانه، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم اجراء الاختبارات الاحصائية اللازمة. وتوصلت هذه الدراسة إلى اهم النتائج التالية: أنه يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية، وأنه تتوفر مقومات لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط، وأنه يوجد أداء وظيفي بالشركات الصناعية من شأنه تحسين فعالية الرقابة على تكاليف، إلا أن وجود القوانين والتشريعات الحالية والسياسات الإدارية التقليدية من شأنها اعاقه الميزة التنافسية. وتوصي الدراسة بالاتي: تشجيع الشركات الصناعية لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط، والعمل على تعديل القوانين والتشريعات الحالية والسياسات الإدارية التقليدية التي تعيق الميزة التنافسية بالشركات الصناعية.

**الكلمات الافتتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، أسلوب التكاليف على أساس النشاط.





## 1. الاطار العام للدراسة:

### 1.1 مقدمة:

أن التحدي الحقيقي لأي منشأة هو قدرتها على تقديم الخدمات، والإشباع المستمر لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة، والاهتمام بالجودة الشاملة وتحقيق خدمات ترضي وتلي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم. وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات، بما يحقق رضا جميع أصحاب المصلحة فيها. لذلك تسعى الشركات إلى الاهتمام بحاجات العملاء ورغباتهم، وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية، وهي الأبعاد التي تختارها الشركات وتركز عليها عند تقديم خدماتها وتلبية الطلبات في السوق ومن خلالها تحقق الشركات ميزة تنافسية وتتمثل في التكلفة، الجودة، الحصة السوقية، الإبداع والتميز، وإن الميزة التنافسية أصبحت غاية تسعى إلى تحقيقها الشركات الصناعية والخدمية، التي تعمل في بيئة تنافسية، حيث إن الوصول إلى هذه الغاية يعني زيادة الحصة السوقية، وهذا يعني تنافس قوى بين المنافسين في السوق، وهذا يعني أيضا تحقيق الهدف الأساسي للمنشأة وهو البقاء والنمو في السوق.

### 2.1 مشكلة الدراسة:

وجود العديد من المعوقات الناتجة عن عدم الدقة في احتساب التكاليف، وضعف في مستوى أداء الشركات الصناعية في ظل ظروف البيئة التنافسية الصناعية الحالية، لذلك اهتمت هذه الدراسة ببيان أهم الآثار المحاسبية الناتجة عن إدارة التكاليف لضمان تخفيض تكاليف الإنتاج، والحفاظ على مستوى متميز من الجودة، وتحقيق التميز في ظل التقنيات الحديثة، والاهتمام بمستوى جودة يضمن أداء محاسبي لدعم القدرة التنافسية بما يلي طموح الشركات في إدارة الجودة والتكلفة والأداء لمواجهة تحديات المنافسة. وكذلك لاحظنا من خلال مراجعة الدراسات السابقة، أن موضوع الدراسة لم يعط الاهتمام الكافي ولم يتم تناوله بشكل واسع في البيئة الليبية. عليه تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية بالشركات الصناعية؟

### 3.1 أهداف الدراسة.

- 1- التعرف على إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية.
- 2- التعرف على أسلوب التكاليف على أساس النشاط وعلاقته بخفض التكاليف.
- 3- التعرف على الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية.
- 4- التعرف على القوانين والتشريعات وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.





#### 4.1 أهمية الدراسة.

- بالنسبة للشركات الصناعية خفض التكاليف الصناعية وزيادة فرصة المنافسة.
- 1- بالنسبة للمجتمع الاستفادة من جودة السلع وبأسعار أقل.
  - 2- بالنسبة للعاملين بالشركات الصناعية ضمان الاستقرار الوظيفي.

#### 5.1 فروض الدراسة.

- 1- يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية.
- 2- هناك مقومات لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط.
- 3- يوجد أداء وظيفي بالشركة من شأنه تحسين فعالية الرقابة على تكاليف الجودة .
- 4- وجود القوانين والتشريعات الحالية وسياسات إدارية تقليدية من شأنها اعاققة الميزة التنافسية.

#### 6.1 مجتمع وعينة الدراسة.

يشمل مجتمع الدراسة الشركات الصناعية المتواجدة في مدينة طرابلس، وتشمل عينة الدراسة كل من المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمراقبين الماليين والمراجعين الداخليين والمحاسبين بهذه الشركات.

#### 7.1 الدراسات السابقة.

**1.7.1 دراسة محمد مسعود الثعلب (2005)،** بعنوان نظام التكاليف على أساس النشاط رؤية فلسفية مقارنة وتهدف هذه الدراسة إلى تتبع الأدب المحاسبي واعطاء صورة توضيحية حول الاطار النظري لنظام التكلفة على أساس النشاط، كما تهدف إلى معرفة جوهر وفلسفة نظام التكاليف على أساس النشاط من خلال تحليل أركانه ومقومات تطبيقه. وقد توصلت الدراسة إلى أن يؤدي استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط إلى تحديد تكلفة المنتج بصورة أكثر دقة من تلك التي تحددها الأنظمة التقليدية، وذلك من خلال استخدام العديد من مسببات التكاليف لتتبع الأنشطة المنجزة للمنتجات التي استهلكت الموارد المستخدمة في انجاز تلك الأنشطة، وأنه رغم أن الاطار النظري لنظام التكاليف على أساس النشاط سهل ومغر للدراسة إلا أن عملية تطبيقه تستنفذ الكثير من الوقت والجهد والمال.

**2.7.1 دراسة منال حامد فراج (2015)،** بعنوان أثر التكامل بين الإدارة الاستراتيجية للتكلفة وحوكمة الشركات على تحقيق المزايا التنافسية للمنشآت، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المصرية. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في تحقيق الميزة التنافسية والتعرف على حوكمة الشركات وانعكاس تطبيقها على تحقيق الميزة التنافسية والتعرف على أهمية تفعيل العلاقة بين أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة وتطبيق حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية. وكانت أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أنه تواجه الشركات اليوم تغيرات سريعة في بيئتها الداخلية والخارجية حيث تنشط في محيط اقتصادي يتميز بالتطور التكنولوجي السريع والمنافسة



أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية ....

عبد الحميد معتوق، جامعة طرابلس أ. عبد الناصر تنتوش المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء



الشديدة . وأن استخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة يؤدي إلى الإنتاج الفوري وضمان تخفيض التكاليف. وأن أهمية حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة تعاضمت لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية للمجتمعات.

**3.7.1 دراسة نادية مشاش (2018)، ABC** بعنوان أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة في دعم مراقبة التسيير ورفع أداء المؤسسة. وتهدف الدراسة إلى محاولة إلقاء الضوء على نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) Activity Based Costing كأحد أحدث التطورات المحاسبية المستخدمة في الكثير من المؤسسات العالمية القوية والذي يعمل على رفع القدرة التنافسية والكفاءة الانتاجية للمؤسسات. وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي: أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد على خفض مستويات التكاليف وتجنب نفاذ المواد المستخدمة في الإنتاج وبالتالي التحسين المستمر عن طريق تحليل العملية الإنتاجية. وأن استغلال المعلومات التي يقدمها نظام التكاليف على أساس الأنشطة يمكن للمؤسسة تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات التي من خلالها يتم الاستغناء عن تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة وذلك عن طريق إعادة تصميم هيكل العمل.

**4.7.1 دراسة منال جبار سرور (2020)،** بعنوان اساليب ادارة التكلفة الاستراتيجية ودورها بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة بيان أثر التكامل بين هذه التقنيات وترابطها في خدمة الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن إدارة التكلفة توفر المعلومات التي تحتاجها إدارة الشركة سواء كانت معلومات مالية او غير مالية من خلال مستجدات محاسبة التكاليف والمتمثلة بتقنيات إدارة التكلفة. وأن إدارة التكلفة ومن خلال التقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف تساعد في إظهار تكلفة المنتجات بدقة وراقبتها وقياس الأداء عن طريق متابعة الكلف من خلال استخدام العلاقات السببية بين الكلف والأنشطة بما يساعد مواصلة الاستراتيجيات التنظيمية.

**5.7.1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة،** في الوقت التي ركزت فيه الدراسات السابقة على أهمية نظام التكلفة على أساس النشاط ودعمه لمراقبة التسيير ورفع أداء المؤسسات، وتقديم مدخل متكامل لإدارة التكاليف الاستراتيجية في ظل المنافسة لتدعيم القدرة التنافسية للشركات الصناعية إقليمياً ودولياً وباستخدام المنهج التحليلي، ودور إدارة التكلفة الاستراتيجية في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة. فان هذه الدراسة ركزت على أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية بالشركات الصناعية الليبية.





## 2. الاطار النظري للدراسة:

### 1.2 مفهوم الميزة التنافسية إدارة الجودة الشاملة.

الميزة التنافسية هي مجموعة خصائص معينة تمتلكها الشركة وتميزها عن غيرها من الشركات. وفي النشاط الصناعي تعبر الميزة التنافسية على قدرة المصنع على تقديم منتجاته وخدماته والتأكيد وفق للمتطلبات التنظيمية والقانونية وتبعا لتغيرات في تقنيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. ولذلك لا مناص للشركات الصناعية التي تسعى إلى بناء ميزة تنافسية بالتعامل مع الجودة الشاملة من منظورها الواسع، وهي تحقيق أو تحسين (التركيز على العملاء، العمل بروح الفريق، دعم الإدارة العليا، البحث والتطوير، التدريب) وذلك على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الحصة السوقية، الإبداع والتميز) (منال حامد فراج ، 2015).

### 2.2 مفهوم أسلوب التكاليف على أساس النشاط .

أي مؤسسة ومهما كانت امكانياتها أو قدراتها فإنها لا تستطيع المحافظة على موقعها بنفس الأساليب التقليدية المتبعة وخاصة تلك المتعلقة بنظام محاسبة التكاليف الذي عرفت عناصره عدة تغيرات في الأهمية والشكل والهيكل والمكونات، والمتمثلة في نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في دعم مراقبة التسيير ورفع أداء الشركة. والذي اثبت العديد من الدراسات أنه في حال تبنيه يعمل على رفع القدرة التنافسية والكفاءة الانتاجية للشركات. بما يسمح لها بمواكبة متطلبات العصر الحالي والتغلب على المنافسة الحادة (نادية مشاش، 2018).

### 3.2 خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

يقوم تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC على ثلاثة خطوات أساسية حيث يتم تحديد وتحليل الأنشطة ومواردها كخطوة أولى، ليتم بعدها في الخطوة الثانية تحديد تكاليف الأنشطة وفي الخطوة الثالثة يتم تحديد تكاليف المنتجات ( Kaplan & Atkinson, 1998).

### 1.3.2 الخطوة الأولى: تحديد وتحليل الأنشطة ومواردها:

يبدأ نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC بتحليل الأنشطة اللازمة لإنتاج منتج أو أداء خدمة معينة. أي يتم التعرف على الأنشطة وتحديدتها، حيث يتم بعدها اعداد خريطة تدفق الأنشطة يبين فيها بالتفصيل كل خطوة في عملية التصنيع بدأ من استلام المواد الخام إلى غاية فحص وتسويق المنتج النهائي مع مراعاة تسجيل كل شيء على هذه الخريطة الخاصة وقت القيام بكل نشاط وذلك لأنه مؤشر جيد لقيمة الموارد التي يستهلكها المنتج. ومن ثم تصنف الأنشطة إلى مجموعتين الأولى تضم الأنشطة التي ضيف القيمة مثل نشاط استلام المواد الخام التي لا يمكن بدونها القيام بعملية الإنتاج، فالتخلي عن أي نشاط من أنشطة هذه المجموعة يؤدي على المدى البعيد إلى تخفيض المنفعة التي يحققها المنتج للمستهلك. أما المجموعة الثانية تضم الأنشطة التي لا تضيف قيمة حيث أن هذه الأنشطة



أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية ....

عبد الحميد معتوق، جامعة طرابلس أ. عبد الناصر تنتوش المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء



يمكن تخفيض تكلفتها دون تخفيض المنفعة التي يحققها المنتج للمستهلك. لذلك فمن مصلحة المؤسسة إلغاؤها وإعادة ترتيب العمليات بما يضمن تنفيذ الأنشطة بأقل وقت وأقل تكلفة وأعلى كفاءة ممكنة (صلاح مبارك، 1995).

### 2.3.2 الخطوة الثانية: تحديد تكاليف الأنشطة:

تتضمن تكاليف الأنشطة جميع العوامل الإنتاجية الموظفة لتنفيذ هذه الأنشطة حيث تتكون هذه العوامل الإنتاجية من أفراد، آلات، نظم الحاسب الآلي. وموارد أخرى يمكن استخدامها وتتبعها. وتحديد هذه التكاليف تمر بثلاثة مراحل انطلاقاً من تحديد العلاقة بين الأنشطة وتكاليف المواد وذلك من خلال فحص العلاقة السببية بين استخدام الموارد والمخرجات كل نشاط. والمحور الرئيسي لتحديد العلاقة السببية هو مقياس مسبب التكلفة والذي يكون مقياساً هاماً لكل مقدار يتم استخدامه من عوامل الإنتاج لكل وحدة مخرجات من النشاط. ثم تحديد مسبب تكاليف الموارد عن طريق توزيع تكاليف الموارد ليتم تحديد مقدار كل نشاط من هذه التكاليف (علي فهمي، 1996).

### 3.3.2 الخطوة الثالثة: تحديد تكاليف المنتجات:

ويتم تحديد هذه التكاليف من خلال تخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات انطلاقاً من تحديد العلاقة بين الأنشطة والمنتجات وتحديد مسبب الأنشطة بتوزيع تكاليف الأنشطة على المنتجات التي تستهلك هذه الأنشطة. وبعدها يحدد نصيب كل منتج من تكاليف الأنشطة حيث أن كلفة الوحدة الواحدة من مسبب الأنشطة تساوي إجمالي تكاليف الأنشطة مقسماً على إجمالي عدد وحدات مسببات الأنشطة، ونصيب كل منتج من تكاليف الأنشطة يساوي إلى كلفة الوحدة الواحدة من مسبب الأنشطة ضرب مجموع ما استهلكه المنتج (أحمد حسين، 1994).

أما كمرحلة أخيرة فيتم حساب تكلفة المنتجات حيث تعتبر هذه المرحلة الأخيرة في إجراءات تطبيق طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ويتم ذلك بجمع التكاليف المباشرة لكل منتج مع نصيب كل منتج من التكاليف ( Kaplan & Atkinson, 1998).

### 4.2 الأداء الوظيفي المتوازن (BSC):

في ظل المفهوم التقليدي للقياس المحاسبي كانت المنظمات تركز على النتائج المالية إلا إن الرؤيا الاستراتيجية أضافت بعداً جديداً في قياس الأداء تمثل باستخدام مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية، خاصة بعد تحول اتجاه اهتمام المنظمات نحو احتياجات العملاء من حيث الكلفة والنوعية بذلك فإن تلك الرؤيا استحدثت تقنية جديدة لقياس الأداء سميت بتقنية بطاقة الأداء المتوازنة (BSC).

فقد عرفت تقنية BSC : بأنها (مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة لخلق قيمة للمنظمة من خلال تكامل مكوناتها المتمثلة بالفرص الحالية والمستقبلية كما انها تركز على توجه المنظمة نحو الإبداع في مقاييس الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة). (مریم العنزي، 2016، ص 49).





وكذلك عرفت بأنها (قياس كفاءة أداء إدارة المنظمة وقدرتها على الأداء بالشكل الجيد الذي يحقق مصالح واهتمامات تلك الأطراف ذات المصالح المشتركة). (مكرم عبد المسيح باسيلي، 2001، 43)

وأيضاً عرفت تقنية BSC بأنها مجموعة من مقاييس الأداء التي توفر نظرة شاملة عن المنظمة من خلال التعرف على أهداف المساهمين ورضا الزبون، فهي أسلوب يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية من اجل إعطاء المدراء التقييم الشامل لأداء المنظمة وترابطها باستراتيجية المنظمة عن طريق أربعة مناظير أساسية هي " المالية، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو" (عماد محمد كندوري، 2006، 46).

## 5.2 عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

هناك عدة عوائق قد تحد من فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية على أرض الواقع وقد تنشأ هذه العوائق من داخل الشركات أو من خارجها نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الآتي:

### 1.5.2 العوائق الداخلية:

تحاول الشركات الرائدة الابتعاد قدر الامكان عن تأسيس الشركات العائلية ، فليس بالضرورة أن يكون مجلس الادارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة، أو ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمي الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي عوائق ثانوية أخرى من أهمها:

- 1- مجلس الادارة: عدم الفصل بين مهمة مجلس الادارة ومهمة الادارة التنفيذية ومسؤوليات ادارة الشركة ومستوى الرقابة وعدد اجتماعات المجلس.
- 2- أعضاء مجلس الادارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الادارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من احساسهم بالمسؤولية ومن خيرا تم وتفهيمهم لعمل الشركة.
- 3- لجان مجلس الادارة: وأهمها لجنة المراجعة واجنة المكافآت والترشيحات ومدى فاعليتها واستقلاليتها وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

### 2.5.2 العوائق الخارجية:

يتمثل في مدى امكانية الحكومة على الزام الشركات بتطبيق القوانين واللوائح والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي في الدولة وحيث قد يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية على أرض الواقع مجموعة من التحديات تلتخص في التالي:

- 1- الفساد: عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب وظيفة الرقابة وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة فانتشار الفساد الناتج عن غياب الرقابة يعمل على هروب الاستثمارات الخارجية إلى جانب ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، في زيادة تخصيص الموارد



أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية ....

عبد الحميد معتوق، جامعة طرابلس أ. عبد الناصر تنتوش المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء



والتحدي الأكبر الذي يواجه مطبق الرقابة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الاجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الاصلاحات التشريعية وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

2- الممارسة العملية للديمقراطية: تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة ودون أية ضغوطات قد تمارس عليها.

3- القوانين والتشريعات: منها قانون العزل السياسي في ليبيا بعد ثورة 17 فبراير 2011 الصادر سنة 2012 الذي خسرننا بسببه العديد من الكفاءات في جميع التخصصات بحجة لأهم محسوبين على النظام السابق.

4- الوساطة والمحسوبية: قد تفرض جهات خارجية تعيين أو تنصيب أشخاص غير مؤهلين ولا يملكون القدرة والكفاءة في تسيير عمل الشركة مما يترتب عليه آثار سلبية عكس ما إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.

### 3. الاطار العملي للدراسة:

#### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة الشركات الصناعية المتواجدة في مدينة طرابلس وعددهم (00) شركة، وتشمل عينة الدراسة كل من المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمراقبين الماليين والمراجعين الداخليين والمحاسبين بهذه الشركات وعددهم (62) موظف أجابوا على كل الأسئلة من أصل (70) وعدد الاستبانات غير المستلمة والمرفوضة (8) كما بالجدول رقم (2)

جدول رقم (2) مجتمع وعينة الدراسة

وعينة الدراسة		مجتمع الدراسة	
العدد	أفراد العينة	العدد	اسم الشركة
3	رئيس مجلس الادارة	1	الشركة العامة للمطاحن والاعلاف عين زارة
13	مدير ادارة	1	شركة افريقيا لتعبئة المشروبات طرابلس
9	رئيس قسم	1	الشركة العامة للحافلات والشاحنات تاجوراء
12	رئيس وحدة	1	الشركة الوطنية للمطاحن والاعلاف المساهمة مطحن قرجي للسميد.
25	مراجع داخلي / محاسب		
62	الإجمالي أفراد العينة	4	إجمالي عدد الشركات







## 2.2 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثان بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف مما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

2- المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد معدل استجابة أفراد عينة الدراسة.

3- الانحرافات المعيارية Standard Deviation لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

4- اختبار ت One Sample T-Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسطات الحسابية.

5- معامل ارتباط بيرسون Person Correlation.

6- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha لقياس درجة المصدقية والثبات في إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.

وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى  $\alpha = 0.05$  ، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

## 3.3 صدق وثبات الاستبانة.

### 1.3.3 ثبات الاستبانة.

أما فيما يتعلق بثبات (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة. ويوضح الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة.

جدول (3): قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة

ت	المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية	X01	12	89.2
2	مقومات لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط	X02	12	88.6
3	مدى وجود أداء وظيفي بالشركة من شأنه تحسين فعالية الرقابة على التكاليف	X03	12	89.2
4	مدى وجود القوانين والتشريعات الحالية وسياسات إدارية تقليدية من شأنها اعاقبة الميزة التنافسية	X04	12	89.1
	اجمالي الفقرات		48	93.0

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة. وكذلك قيمة ألفا لجميع الفقرات 93.0%، وهي قيم ثبات عالية جداً ومقبولة في العرف الإحصائي.



أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية ....

عبد الحميد معتوق، جامعة طرابلس، أ. عبد الناصر تنتوش المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء



### 2.3.3 التجزئة النصفية (Split Half):

أما فيما يتعلق بطريقة ثبات التجزئة النصفية لهذه الدراسة، يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (4) ان قيمة التباين للمجموعة الاولى لا تساوي قيمة التباين للمجموعة الثانية، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الاولى 89.31 والتباين المناظر له 99.265 والمتوسط الحسابي للمجموعة الثانية 88.00 وقيمة التباين المناظر له 94.557.

جدول رقم (4): يبين المتوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري لكل مجموعة

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
	المتوسط	التباين	الانحراف المعياري	العدد
<b>Part 1</b>	89.31	99.265	9.963	24
<b>Part 2</b>	88.00	94.557	9.724	24
<b>Both Parts</b>	177.31	376.544	19.405	48

كما يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (5) ان معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين 0.943 وان قيمة معامل الفا كرونباخ للمجموعة الاولى 0.872 لعدد 24 فقرة ومعامل الفا كرونباخ للمجموعة الثانية 0.852 لعدد 24 فقرة.

جدول رقم (5): يبين معامل ثبات التجزئة النصفية

Cronbach's Alpha معامل الفا كرونباخ	Part 1	Value	0.872
		N of Items	24
	Part 2	Value	0.852
		N of Items	24
Total N of Items			48
Correlation Between Forms معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين			0.943
Spearman-Brown Coefficient معامل سبيرمان براون	Equal Length		0.971
	Unequal Length		0.971
Guttman Split-Half Coefficient معامل ثبات جثمان			0.971





وبما أن قيمة التباين للمجموعة الاولى لا تساوي قيمة التباين للمجموعة الثانية بالتالي نستخدم معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل ارتباط بيرسون، من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5) نستنتج ان قيمة معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية يساوي 0.971 وتعتبر هذه القيمة عالية جداً ومقبولة احصائياً. بالنظر إلى المعاملات السابقة، يلاحظ أن جميع قيم الاختبار مرتفعة وهي تمثل مؤشرات جيدة ومطمئنة لأغراض الدراسة، ويمكن الوثوق بها وتدلل على ثبات أداة القياس بشكل جيد. وبذلك يكون الباحثان قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 4.3 التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة:

بعد الانتهاء من توزيع الاستبيانات على المشاركين في الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة، تم تفرغها باستخدام الحاسوب من اجل معالجتها حسب الأساليب الإحصائية المناسبة لتوجهات الدراسة، بقصد بلوغ النتائج واختبار الفرضيات التي تم صياغتها.

#### 1.4.3 وصف خصائص المشاركين في الدراسة:

القسم الأول من قائمة الاستبيان تم تخصيصه للأسئلة العامة، والتي تهدف إلى جمع بيانات التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبيائها كالتالي:

#### 1.1.4.3 المؤهل العلمي:

يعكس الجدول رقم (6) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي، وقد تم تقسيم مستويات المؤهل العلمي الى خمسة مستويات (دكتوراه، دبلوم دراسات عليا، بكالوريوس، مؤهل متوسط، اخرى)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن نسبة الذين يحملون درجة (بكالوريوس) وصلت الى 69% تقريباً وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (6): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	العدد	المؤهل العلمي
1.6	1	دكتوراه
11.3	7	دبلوم دراسات عليا
69.4	43	بكالوريوس
14.5	9	مؤهل متوسط
3.2	2	اخرى
100.0	62	الإجمالي



أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية ....

عبد الحميد معتوق، جامعة طرابلس أ. عبد الناصر تنتوش المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء



كما يلاحظ ان ما نسبته 15% تقريباً من المشاركين في الدراسة يحملون شهادة مؤهل متوسط، في حين 11% متحصل على دبلوم دراسات عليا.

### 2.1.4.3 التخصص.

يعكس الجدول رقم (7) توزيع المشاركين في الدراسة حسب التخصص، وقد تم تقسيم التخصص الى اربعة مستويات (محاسبة، إدارة، اقتصاد، اخرى)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن نسبة الذين تخصصهم (محاسبة) وصلت الى 69% تقريباً وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (7): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب التخصص

النسبة (%)	العدد	التخصص
69.4	43	محاسبة
25.8	16	ادارة
3.2	2	اقتصاد
1.6	1	اخرى
100.0	62	الإجمالي

كما يلاحظ ان ما نسبته 26% تقريباً من المشاركين في الدراسة تخصصهم ادارة، في حين 3% تخصصهم اقتصاد.

### 3.1.4.3 المركز الوظيفي.:

يعكس الجدول رقم (8) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المركز الوظيفي، وقد تم تقسيم المركز الوظيفي الى خمسة مستويات (رئيس مجلس الإدارة، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس وحدة، مراجع داخلي)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن نسبة (مراجع داخلي) وصلت الى 40% تقريباً وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (8): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة (%)	العدد	المركز الوظيفي
4.8	3	رئيس مجلس الادارة
21.0	13	مدير ادارة
14.5	9	رئيس قسم
19.4	12	رئيس وحدة
40.3	25	مراجع داخلي
100.0	62	الإجمالي

كما يلاحظ ان ما نسبته 21% تقريباً من المشاركين في الدراسة وظيفتهم مدير إدارة، في حين 19% وظيفتهم رئيس وحدة.





### 4.1.4.3 سنوات الخبرة:

يعكس الجدول رقم (9) توزيع المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة، وقد تم تقسيم فئات سنوات الخبرة إلى فئتين (اقل من 5 سنوات، من 5 إلى 9 سنوات، من 10 إلى 14 سنة، من 15 سنة فأكثر) يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن 36% تقريباً من المشاركين في الدراسة سنوات خبرتهم ضمن الفترة (من 10 إلى 14 سنة)، وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (9) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة (%)	العدد	
8.1	5	اقل من 5 سنوات
22.6	14	من 5 إلى 9 سنوات
35.5	22	من 10 إلى 14 سنة
33.9	21	من 15 سنة فأكثر
100.0	62	الإجمالي

يلاحظ ان نسبة 34% تقريباً من المشاركين في الدراسة خبرتهم (من 15 سنة فأكثر).

### 5.3 التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة

استخدم الباحثان اختبار T للعينه الواحدة One Sample T-Test، وذلك لاختبار فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات المحور والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية)، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من 3، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أصغر من 3، وتكون آراء أفراد عينة الدراسة محايد إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

### 1.5.3 المحور الاول: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد قام الباحثان بدراسة فقرات المحور كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (10) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات هذا المحور.





جدول رقم (10): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الاول

X01	الفقرة	المتوسط المرجح	انحراف معياري	إحصاءة الاختبار	*الدلالة الإحصائية	ترتيب الفقرات	الاتجاه السائد
1	إشراك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر ونشر ثقافته في الشركة.	4.05	0.756	10.92	0.000	4	موافق
2	العمل الجماعي كفريق متكامل مع الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين.	4.24	0.881	11.10	0.000	2	موافق
3	تنمية مهارات الموارد البشرية بالشركة	4.26	0.651	15.11	0.000	1	موافق
4	الاهتمام بمعلومات التغذية العكسية لمعالجة الانحرافات أو تعديل الأهداف.	3.68	0.672	7.94	0.000	12	موافق
5	دعم الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة.	3.82	0.820	7.90	0.000	9	موافق
6	إعداد تقارير دورية عن تكاليف الجودة الشاملة.	4.08	0.660	12.87	0.000	3	موافق
7	توجد إدارة للمعلومات والتوثيق وتقوم بتحليل المعلومات.	3.95	0.493	15.18	0.000	7	موافق
8	يوجد في الشركة نظام لتأكيد الجودة.	4.00	0.678	11.62	0.000	5	موافق
9	قياس أفضل أداء تنافسي بمستوياته المختلفة	3.98	0.614	12.62	0.000	6	موافق
10	أخذ رغبات العميل وقدراته الشرائية في الاعتبار.	3.92	0.911	7.95	0.000	8	موافق
11	ازداد اهتمام وتركيز الشركة على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	3.82	0.529	12.25	0.000	10	موافق
12	تتوفر نظم المعلومات المحاسبية لتقرير تكاليف الجودة.	3.82	0.779	8.31	0.000	11	موافق

\* دال إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

من خلال البيانات الواردة بالجدول (10) يتضح الآتي: أن جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الأول تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الاولى

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاءة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
قبول الفرضية	* 0.000	15.786	0.483	3.97

\* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05





كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة بالجدول (11) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح 3.97 بانحراف معياري مناظر له 0.483 وان قيمة إحصاءة الاختبار 15.786 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي أكبر من 3، وحيث ان اتجاه العبارات إيجابي، مما يدل على قبول هذه الفرضية، أي بمعنى "يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الليبية لتحقيق الميزة التنافسية".

### 2.5.3 المحور الثاني: مقومات تطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط

وقد قام الباحثان بدراسة فقرات المحور كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (12) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات هذا المحور.

جدول رقم (12): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثاني

الاتجاه السائد	ترتيب الفقرات	الدلالة الإحصائية	إحصاءة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X02
موافق	6	* 0.000	9.302	0.546	3.65	توافر البيانات التفصيلية عن الموارد وعن الأنشطة المستهلكة للموارد وعن كل مسبب من مسببات التكاليف	1
موافق	8	*0.000	5.212	0.804	3.53	يمكن استخدام أسس تخصيص التكاليف على الاقسام والمنتجات وعادة ما تكون مسببات التكلفة.	2
موافق	11	*0.003	3.091	0.781	3.31	امكانية استخدام مسبب للتكلفة لكل عمل من الناحية الاقتصادية أن يتم استخدام مسبب واحد لتتبع الموارد المستهلكة إلى المنتجات.	3
موافق	12	*0.009	2.687	0.898	3.31	أن تسلسل الأنشطة والسلوك المتوقع لكل من مسببات التكلفة معروفة.	4
موافق	10	*0.002	3.266	1.050	3.44	يمكن قياس تكلفة المنتج والربحية عند انتهاء دورة حياته	5
موافق	3	*0.000	7.873	0.807	3.81	يمكن تتبع التكاليف من الموارد إلى الأنشطة أولاً ثم من الأنشطة إلى المنتجات ثانياً.	6
موافق	4	*0.000	6.635	0.900	3.76	التكاليف الثابتة يمكن تتبعها.	7
موافق	7	*0.000	6.397	0.735	3.60	يمكن تقسيم التكاليف المتغيرة إلى قصيرة وطويلة الأجل.	8
موافق	9	*0.000	5.479	0.719	3.50	تتم الشركة بتعدد وتعقد المنتجات.	9
موافق	5	*0.000	6.463	0.825	3.68	يمكن تجميع الاعمال في صورة أنشطة.	10
موافق	1	*0.000	9.609	0.740	3.90	يمكن التقرير عن تكلفة الأنشطة.	11
موافق	2	*0.000	8.545	0.758	3.82	يمكن تحديد مراكز الأنشطة.	12
						* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05	



أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية ....

عبد الحميد معتوق، جامعة طرابلس أ. عبد الناصر تنتوش المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء



من خلال البيانات الواردة بالجدول (12) يتضح الآتي: أن جميع الفقرات المتعلقة بالمحور تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الثانية

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
قبول الفرضية	* 0.000	8.919	0.536	3.61

\* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة بالجدول (13) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح 3.61 بانحراف معياري مناظر له 0.536 وان قيمة إحصاء الاختبار 8.919 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي أكبر من 3، وحيث ان اتجاه العبارات إيجابي، مما يدل على قبول هذه الفرضية، أي بمعنى " أنه تتوفر في الشركات الصناعية الليبية مقومات لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط ".

### 3.5.3 المحور الثالث: مدى وجود أداء وظيفي بالشركة من شأنه تحسين فعالية الرقابة على تكاليف:

وقد قام الباحثان بدراسة فقرات المحور كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (14) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات هذا المحور.

جدول رقم (14): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثالث

X 03	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	ترتيب الفقرات	الاتجاه السائد
1	تطبق الشركة أفضل أداء تنافسي.	3.52	0.901	4.512	*0.000	9	موافق
2	تعزز الشركة قيم الإبداع والابتكار لدى الموظفين.	3.61	0.776	6.221	*0.000	7	موافق
3	وجود روح العمل الجماعي في أداء الشركة وتطبيق دوائر الجودة.	3.90	1.051	6.765	*0.000	4	موافق
4	تدني معدل دوران العمالة أي أن الشركة تحتفظ بموظفيها لأكثر مدة ممكنة.	3.45	1.051	3.384	*0.001	10	موافق
5	زيادة مصروفات الشركة المنفقة على تدريب العاملين.	3.29	0.797	2.867	*0.006	12	موافق
6	سرعة استجابة الشركة للمتغيرات السوقية.	3.40	0.896	3.545	*0.001	11	موافق
7	رضاء العميل عن الشركة وزيادة ولائه لها	4.00	0.941	8.369	*0.000	3	موافق
8	سعي الشركة للتحسين المستمر في منتجاتها وخدماتها.	4.02	0.878	9.117	*0.000	2	موافق







الاتجاه السائد	ترتيب الفقرات	الدلالة الإحصائية	إحصاءة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X 03
موافق	1	*0.000	11.233	0.724	4.03	زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد في الشركة.	9
موافق	5	*0.000	5.947	0.961	3.73	اهتمام الشركة بالاستثمار في مجال البحث والتطوير.	10
موافق	8	*0.000	5.008	0.862	3.55	تسعى الشركة جاهدة لتخفيض زمن أداء خدماتها.	11
موافق	6	*0.000	8.975	0.594	3.68	هناك تغير ملحوظ في زيادة صافي ربح الشركة.	12
						* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05	

من خلال البيانات الواردة بالجدول (15) يتضح الآتي: أن جميع الفقرات المتعلقة بالمحور تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الثالثة

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاءة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
قبول الفرضية	* 0.000	9.025	0.595	3.68

\* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة بالجدول (14) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح 3.68 بانحراف معياري مناظر له 0.595 وان قيمة إحصاءة الاختبار 9.025 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي أكبر من 3، وحيث ان اتجاه العبارات إيجابي، مما يدل على قبول هذه الفرضية، أي بمعنى " أنه يوجد أداء وظيفي بالشركة الصناعية الليبية من شأنه تحسين فعالية الرقابة على تكاليف "

#### 4.5.3 المحور الرابع: مدى وجود القوانين والتشريعات الحالية وسياسات إدارية تقليدية من شأنها اعاقاة الميزة التنافسية:

وقد قام الباحثان بدراسة فقرات المحور كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (16) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات هذا المحور.





جدول رقم (16): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الرابع

X 04	الفقرة	المتوسط المرجح	انحراف معيارى	إحصاءة الاختبار	* الدلالة الإحصائية	ترتيب الفقرات	الاتجاه السائد
1	عدم كفاية القوانين والاجراءات التي تنظم عمل الشركات المملوكة للدولة.	3.52	0.954	4.261	0.000	7	موافق
2	ضعف الاجراءات المفروضة من قبل الدولة على سياسة الشركات المملوكة لها	3.34	0.848	3.144	0.003	10	موافق
3	ضعف التركيز على تخصص محاسبة التكاليف	3.10	0.918	0.830	0.410	11	محايد
4	ضعف التركيز على تخصص المحاسبة الادارية.	3.35	0.907	3.080	0.003	9	موافق
5	التأثير السلبي لبعض العلاقات الاجتماعية في المجتمع على أداء الشركات المملوكة للدولة.	3.55	1.035	4.172	0.000	6	موافق
6	عدم الالتزام بالقوانين المعمول بها حالياً والتي تنظم عمل الشركات المملوكة للدولة.	3.08	1.076	0.590	0.557	12	محايد
7	قلة الموارد اللازمة والكافية لتشغيل الشركات المملوكة للدولة لتحقيق المنافسة الكاملة المحلية منها والدولية.	3.68	0.845	6.313	0.000	4	موافق
8	عدم وجود سياسة حكومية لتشجيع المنتجات المحلية.	3.74	0.991	5.897	0.000	3	موافق
9	قلة الدورات التدريبية للموظفين بالشركات المملوكة للدولة	3.82	0.878	7.375	0.000	2	موافق
10	عدم وجود ادراك لأهمية تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط بالشركات المملوكة للدولة.	3.60	0.819	5.737	0.000	5	موافق
11	الممانعة أو المماطلة في اتمام الاعتمادات المستندية لتوفير المواد الخام اللازمة للشركة.	3.92	0.911	7.948	0.000	1	موافق
12	عدم وجود معايير علمية لتعيين الموظفين بالشركات المملوكة للدولة.	3.52	0.971	4.186	0.000	8	موافق
	<b>* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05</b>						

من خلال البيانات الواردة بالجدول (16) يتضح الآتي: عشرة فقرات فقط من الفقرات المتعلقة بالمحور تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الرابعة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاءة اختبار T	الدلالة الإحصائية	النتيجة
3.52	0.629	6.479	3.52	عدم قبول الفرضية

\* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05





كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة بالجدول (17) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح 3.52 بانحراف معياري مناظر له 0.629 وان قيمة إحصاء الاختبار 6.479 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي أكبر من 3، وحيث ان اتجاه العبارات سلبي، مما يدل على قبول هذه الفرضية، أي بمعنى "أن وجود التشريعات الحالية والسياسات الإدارية التقليدية بالشركات من شأنها اعاقا الميزة التنافسية".

#### 4. النتائج والتوصيات:

##### 1.4 النتائج:

بناء على اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- أنه يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك لوجود: تنمية مهارات الموارد البشرية بالشركات، والعمل الجماعي كفريق متكامل مع الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين، وإعداد تقارير دورية عن تكاليف الجودة الشاملة، وإشراك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر ونشر ثقافته في الشركة، كما يوجد في الشركات نظام لتأكيد الجودة .
- 2- أنه تتوفر مقومات لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط من بينها: يمكن التقرير عن تكلفة الأنشطة، وتحديد مراكز الأنشطة، وتتبع التكاليف من الموارد إلى الأنشطة أولاً ثم من الأنشطة إلى المنتجات ثانياً، والتكاليف الثابتة يمكن تتبعها، ويمكن تجميع الاعمال في صورة أنشطة.
- 3- أن وجود الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية من شأنه تحسين فعالية الرقابة على تكاليف وذلك من خلال: زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد في الشركات، وسعي الشركات للتحسين المستمر في منتجاتها وخدماتها، ورضاء العميل عن الشركات وزيادة ولائه لها، ووجود روح العمل الجماعي في أداء الشركات وتطبيق دوائر الجودة، واهتمام الشركات بالاستثمار في مجال البحث والتطوير.
- 4- أن وجود القوانين والتشريعات الحالية والسياسات الإدارية التقليدية من شأنها اعاقا الميزة التنافسية من بينها: الممانعة أو المماطلة في اتمام الاعتمادات المستندية لتوفير المواد الخام اللازمة للشركات، وقلة الدورات التدريبية للموظفين بالشركات المملوكة للدولة، وعدم وجود سياسة حكومية لتشجيع المنتجات المحلية، وقلة الموارد اللازمة والكافية لتشغيل الشركات المملوكة للدولة لتحقيق المنافسة الكاملة المحلية منها والدولية، وعدم وجود إدراك لأهمية تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط بالشركات المملوكة للدولة.





## 2.5.2 التوصيات:

بناء على النتائج الدراسة فان الباحثين يقدمان توصيات قد تساعد في تحقيق الميزة التنافسية بالشركات الصناعية

الليبية والتي من شأنه رفع مستوى الاقتصاد الوطني، وهي:

- 1- تشجيع الشركات الصناعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية.
- 2- تشجيع الشركات الصناعية لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط.
- 3- العمل على استثمار الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية لتحسين فعالية الرقابة على تكاليف.
- 4- العمل على تعديل القوانين والتشريعات الحالية والسياسات الإدارية التقليدية التي تعيق الميزة التنافسية بالشركات الصناعية الليبية.
- 5- العمل على توعية المواطنين لاقتناء واستهلاك المنتجات المحلية.

## المراجع.

- 1- أحمد حسين علي حسين (1994) نظام تكاليف الأنشطة كأساس لتسعير المنتجات، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلد الثامن عشر ، العدد الأول.
- 2- علي محمود فهمي (1996) ترشيد قرارات التخطيط وقياس الأداء باستخدام محاسبة تكلفة النشاط، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- 3- عماد محمد كندوري(2006) دور ادارة الكلفة في تحسين قيم المنتج باستخدام اسلوب هندسة القيمة في تحديد ابعاد الجودة، رسالة ماجستير مجلة اكاديميا العربية.
- 4- محمد مسعود الثعلب (2005). "نظام التكاليف على أساس النشاط رؤية فلسفية مقارنة"، مجلة دراسات في المال والاعمال العدد 7 الخريف.
- 5- مريم العنزي ( 2016 ) أثر التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن في رفع كفاءة العمليات الداخلية رسالة ماجستير في المحاسبة كلية الاقتصاد جامعة دمشق
- 6- مكرم عبد المسيح باسيلي (2001) المحاسبة الادارية مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقوم الاداء المنصورة (مصر)المكتبة المصرية.
- 7- منال جبار سرور (2020). اساليب ادارة التكلفة الاستراتيجية ودورها بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة
- 8- منال حامد فراج (2015). أثر التكامل بين الإدارة الاستراتيجية للتكلفة وحوكمة الشركات على تحقيق المزايا التنافسية للمنشآت.
- 9- نادية مشاش (2018) أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في دعم مراقبة التسيير ورفع أداء المؤسسة.

11- Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A. (1998) Advanced Management Accounting Prentice-Hall, second edition.



**ABSTRACT**

This study aims to identify total quality management to achieve competitive advantage, the activity-based costing method and its relationship to cost reduction, job performance in industrial companies, laws and legislation and their relationship to achieving competitive advantage. To achieve these goals, a questionnaire was designed and distributed to executives and department heads in general industrial companies in the city of Tripoli, and 62 out of 70 questionnaires were collected, and the descriptive analytical approach was relied on as a method for the study. Necessary statistical tests. This study reached the following most important results: that total quality management can be applied in industrial companies to achieve competitive advantage, and that there are elements to apply the activity-based costing method, and that there is functional performance in industrial companies that will improve the effectiveness of cost control, but the existence of laws and legislation The current and traditional administrative policies will hinder the competitive advantage.

The study recommends the following: Encouraging industrial companies to apply the activity-based costing method, and work to amend the current laws and legislations and traditional administrative policies that impede the competitive advantage of industrial companies.

**Key Words:** total quality management, competitive advantage, (ABC)Costing.

