

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

اثر نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية على نجاح المشاريع الإنشائية:

دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية

السعودية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن علاوي العقيدي 233000308

رامي عبدالوهاب اليوبي 233001031

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إهداء

إلى أسرتي الحبيبة،

وإلى كل من ساهم في رحلتي الأكاديمية بدعمهم وتشجيعهم الدائم،
أهدي هذا البحث كتعبير عن شكري وامتناني العميق.

لقد كنتم دعمًا لا يضاهى في كل خطوة من رحلتي،
وبفضلكم تمكنت من تحقيق هذا الإنجاز الذي أفخر به.

لكم مني كل الحب والامتنان.

شكر ونفاس

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فائز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) على نجاح المشاريع الإنشائية بالتطبيق على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية، ويتمثل مجتمع الدراسة في مديري مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) على نجاح المشاريع الإنشائية بالتطبيق على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق زيادة مستوى وعي إدارات المشاريع في المملكة العربية السعودية على تطبيق نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية، والعمل على توفير البيئة التحتية لتي تساهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بالمشاريع الانشائية.

الكلمات المفتاحية : نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية - نجاح المشاريع الإنشائية - مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	إهداء.....
ج	شكر وتقدير.....
ج	المستخلص.....
د	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	مقدمة.....
3	1.1 مشكلة الدراسة:.....
4	2.1 أهمية الدراسة:.....
4	2 أهمية العلمية:.....
5	2 أهمية العملية:.....
6	3.1 أهداف الدراسة:.....
6	4.1 تساؤلات الدراسة.....
7	5.1 فروض الدراسة:.....
8	6.1 نموذج الدراسة.....
9	7.1 الدراسات السابقة:.....
9	أولاً: الدراسات العربية.....
21	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....

24	8.1 الفجوة البحثية:
25	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
25	10.1 المنهجية وطرق البحث:
26	11.1 مصادر جمع البيانات:
26	12.1 أدوات الدراسة :
27	13.1 حدود الدراسة :
28	الفصل الثاني: الإطار النظري
28	المبحث الأول: نشأة وتطور التكاليف الإستراتيجية
28	1.1.2 نشأة وتطور التكاليف الإستراتيجية
28	2.1.2 مفهوم التكلفة:
30	3.1.2 مفهوم الإستراتيجية
32	4.1.2 مفهوم محاسبة التكاليف الإستراتيجية
37	5.1.2 أهداف التكلفة الإستراتيجية
39	6.1.2 العوامل التي أدت إلى ظهور التكلفة الإستراتيجية:
42	7.1.2 أوجه الشبه بين محاسبة التكلفة الإستراتيجية والمحاسبة الإدارية:
45	8.1.2 الإطار العام لمحاسبة التكاليف الإستراتيجية:
45	9.1.2 التحليل الإستراتيجي للتكلفة:
56	10.1.2 تكامل أساليب وأدوات التكلفة الإستراتيجية لتحقيق الإستراتيجية التنافسية:
58	المبحث الثاني: إدارة المشاريع
58	مقدمة

58	1.2.2 مفهوم المشروع.....
59	2.2.2 مفهوم إدارة المشاريع.....
60	3.2.2 قيود المشروع.....
61	4.2.2 دورة حياة المشروع.....
61	5.2.2 مرحلة التقديم والتعريف (Conceptualization Stage).....
61	6.2.2 مرحلة التخطيط والتصميم (Planning & Design Stage).....
62	7.2.2 مرحلة التنفيذ (Implementation Stage).....
62	8.2.2 مرحلة إنهاء المشروع.....
63	9.2.2 المشاريع الإنشائية وإدارة المشاريع الإنشائية.....
64	10.2.2 التخطيط للمشروع.....
64	11.2.2 مفهوم تخطيط المشروع.....
64	12.2.2 أهداف التخطيط.....
65	13.2.2 مزايا التخطيط الجيد للمشروع.....
66	14.2.2 عوائق تخطيط المشروع.....
66	15.2.2 تخطيط المشاريع الإنشائية.....
67	16.2.2 تطوير دراسة الجدوى (Business case).....
68	17.2.2 تخطيط النطاق (Scope planning).....
68	18.2.2 تطوير خطة الأساس (Baseline plan).....
69	19.2.2 تخطيط المخاطر (Risk planning).....
70	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....

70	مقدمة.....
70	1.3 منهجية البحث:.....
70	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
71	3.3 مصادر البيانات:.....
71	4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
72	5.3 أداة الدراسة.....
73	6.3 صدق أداة الدراسة.....
73	1.6.3 المحور الأول: نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية.....
75	2.6.3 المحور الثاني: نجاح المشاريع الانشائية.....
76	7.3 ثبات أداة الدراسة:.....
77	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة.....
77	مقدمة.....
77	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....
78	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان.....
78	1.2.4 المحور الأول: نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية.....
80	2.2.4 المحور الثاني: نجاح المشاريع الانشائية.....
82	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
88	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
88	مقدمة.....
88	1.5 نتائج الدراسة.....

90	2.5 التوصيات
90	3.5 المقترحات
91	Abstract
92	المراجع
92	أولاً: المراجع العربية
95	ثانياً: المراجع الأجنبية
96	الملاحق
97	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
72	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت	(1)
73	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات محور نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية	(2)
75	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات محور نجاح المشاريع الانشائية	(3)
76	جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	(4)
77	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(5)
78	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محور نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية	(6)
80	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محور نجاح المشاريع الانشائية	(7)
82	جدول (8) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية على نجاح المشاريع الإنشائية	(8)
84	جدول (9) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أسلوب التكلفة المستهدفة على نجاح المشاريع الإنشائية	(9)
85	جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أسلوب القياس المقارن على نجاح المشاريع الإنشائية	(10)
86	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أسلوب التكلفة على أساس النشاط على نجاح المشاريع الإنشائية	(11)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

في بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة، تُعتبر نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية أداة حيوية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. هذه النظم تمثل مجموعة متكاملة من الأساليب والأدوات التي تساعد المنظمات على فهم وإدارة تكاليفها بطريقة استراتيجية وشاملة، بعيداً عن النهج التقليدي الذي يركز فقط على خفض التكاليف قصيرة المدى. في الماضي، كانت إدارة التكاليف تُنظر إليها كوظيفة محاسبية روتينية، مع التركيز على تتبع ورقابة النفقات. ولكن مع التطور المتسارع في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة، أصبح من الضروري اعتماد نهج أكثر استراتيجية في إدارة التكاليف. وهذا ما تسعى نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية إلى تحقيقه. (Abdul Baqi, 2023).

هذه النظم تساعد المنظمات على تحديد مصادر الميزة التنافسية لديها من خلال فهم هيكل تكاليفها مقارنة بالمنافسين. كما تُمكن المديرين من اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن التسعير والموازنات والاستثمارات، والتي تؤثر على الأداء طويل الأجل للمنظمة. وبالتالي، فإن نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية تُعد أداة أساسية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتحليل المالي للمنظمة. من أبرز المكونات الرئيسية لهذه النظم نجد: تحليل سلسلة القيمة، تحليل دورة حياة المنتج، التكاليف المستهدفة، ومحاسبة الأنشطة. وتعمل هذه الأدوات بشكل متكامل لتوفير رؤية عميقة حول هيكل التكاليف وكيفية إدارتها بطريقة استراتيجية، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل. (علاونة، 2022).

يُعتبر التخطيط المحكم للمشروع من أهم العوامل المؤثرة على نجاحه. هذا يشمل وضع أهداف واضحة، إجراء دراسات الجدوى، تحديد الميزانية والموارد اللازمة، وإعداد خطط العمل المفصلة. كلما كان التخطيط أكثر شمولاً وواقعية، كلما زادت فرص تنفيذ المشروع بنجاح. إن المشاريع الإنشائية تنطوي على العديد من المخاطر المحتملة، كالتأخيرات، زيادة التكاليف، تغييرات التصميم، وظروف الموقع غير المتوقعة.

لذا، فإن وضع خطط إدارة المخاطر وتطبيقها بفعالية يُعد أمرًا حاسمًا لمواجهة هذه التحديات بشكل استباقي والحد من آثارها السلبية. (Kimouche, 2021).

يلعب المدراء والقادة دورًا محوريًا في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية. فهم مسؤولون عن توجيه الفريق، تنسيق الأنشطة، اتخاذ القرارات الحاسمة، وضمان الالتزام بالجودة والمواعيد النهائية. القيادة القوية والإشراف الفعال يُسهمان بشكل كبير في إنجاز المشروع بنجاح. إن نجاح المشاريع الإنشائية يتطلب تعاونًا وتنسيقًا وثيقًا بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المالك، المقاول، المهندسين، الموردين، وغيرهم. فالتواصل المستمر وتبادل المعلومات بين هذه الأطراف يساعد على معالجة المشكلات بسرعة وكفاءة، ويضمن تحقيق الأهداف المشتركة للمشروع. (Kimouche, 2021)

يجب على المنفذين الالتزام بمعايير الجودة العالية والممارسات الآمنة طوال مراحل تنفيذ المشروع. فالجودة العالية للمنتج النهائي والالتزام بإجراءات السلامة يُعد أمرًا حيويًا لنجاح المشروع وتحقيق رضا العملاء. فإن تطبيق هذه العوامل الأساسية بصورة متكاملة يُسهم بشكل كبير في تعزيز فرص نجاح المشاريع الإنشائية وتحقيق أهدافها المنشودة.

إدارة التكاليف الاستراتيجية تُعد أحد أهم الركائز الرئيسية لنجاح المشاريع الإنشائية. هذه النظم توفر إطارًا شاملاً لتخطيط وتنفيذ وإدارة التكاليف على مدار دورة حياة المشروع، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. من خلال نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية، يتم تحديد التكاليف المتوقعة للمشروع في مرحلة التخطيط والتصميم، ووضع خطط للسيطرة على تلك التكاليف خلال مراحل التنفيذ. هذا يسمح بالتنبؤ بالتكاليف بدقة أكبر، والحد من المفاجآت والانحرافات السلبية أثناء التنفيذ. كما أنه يُمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة بشأن تصميم المشروع وخيارات التنفيذ. (ماخوس، 2021)

علاوة على ذلك، تساعد نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية في تحليل وفهم العوامل المؤثرة على التكاليف، ووضع خطط فعالة للحد منها. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام أساليب كالتحليل الوظيفي للتكلفة وهندسة القيمة لتحديد وإزالة العناصر غير الضرورية أو المفرطة في التكاليف، مما يؤدي إلى

تحسين الربحية والقيمة المقدمة للعملاء. من ناحية أخرى، فإن استخدام مقاييس الأداء المالي المناسبة ضمن نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية يُمكن من تقييم أداء المشروع بشكل مستمر والاتخاذ التصحيحات اللازمة. هذا من شأنه أن يعزز الرقابة على التكاليف ويحسن من إمكانية تحقيق الأهداف المالية للمشروع. تؤكد الأبحاث والممارسات العملية على أن نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في نجاح المشاريع الإنشائية. فهي توفر الأساس لاتخاذ قرارات مستنيرة وإدارة التكاليف بكفاءة، مما يُسهم في تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة. (Abdul Baqi, 2023).

1.1 مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في اعتماد المشاريع الإنشائية على نظم إدارة التكلفة التقليدية وقد يترتب على ذلك عدم المقدرة في نجاح مثل هذه المشاريع لذا جاءت هذه الدراسة لهدف بيان أثر تأثير نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

تنبع هذه المشكلة البحثية من عدة اعتبارات. أولاً، تتمتع مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بأهمية بالغة لدورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومع ذلك، غالباً ما تواجه هذه المشاريع تحديات في السيطرة على التكاليف وتحقيق أهداف المشروع. ثانياً، هناك حاجة إلى فهم دور نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية في تعزيز نجاح هذه المشاريع الإنشائية الحيوية. حيث يُفترض أن هذه النظم قد تساهم في التخطيط والرقابة على التكاليف بشكل أكثر فعالية. ثالثاً، توجد حاجة إلى دراسة تطبيقية لتقييم مدى تطبيق نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية في مشاريع البنية التحتية بالمملكة، وقياس أثرها على النتائج المالية والتشغيلية لهذه المشاريع. من خلال دراسة هذه المشكلة البحثية، سيتمكن الباحثون من تقديم توصيات عملية لتعزيز استخدام نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية في مشاريع البنية التحتية، مما قد يسهم في تحسين نسب النجاح لهذه المشاريع الحيوية.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد كيفية تأثير نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

2.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين كما يلي:

• الأهمية العلمية:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث تعتبر إدارة تكاليف الاستراتيجية ونجاح المشاريع الإنشائية متغيراتها ذات أهمية بالغة، لاسيما في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. فإدارة التكاليف الاستراتيجية والحفاظ على نجاح تنفيذ المشاريع الإنشائية من المواضيع المهمة والحديثة والتي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة المنظمات المنفذة لمشاريع البنية التحتية على تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. يعد مفهوم إدارة التكاليف الاستراتيجية بأبعاده المختلفة كالتهيئة الاستراتيجية للتكاليف، وتحليل سلسلة القيمة، وإدارة التكاليف المستهدفة من المواضيع الإدارية التي ظهرت حديثاً في مجال تنفيذ المشاريع الإنشائية، والتي يتوجب على الباحثين الاهتمام بها لدورها في تعزيز فاعلية وكفاءة المشاريع الإنشائية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورؤيتها ورسالتها.

لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة قلة الأبحاث والدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة، فالدراسات في هذا المجال لا تزال قليلة - في حدود علم الباحث - خاصة في البيئة السعودية. ومع ذلك، هناك القليل من الأدلة التجريبية في الأدب الإداري على وجود علاقة بين إدارة التكاليف الاستراتيجية ونجاح المشاريع الإنشائية، ولا تزال هناك بعض الفجوات النظرية في الأدبيات الموجودة.

أولاً: ظهرت إدارة التكاليف الاستراتيجية كمفهوم معاصر في حقل إدارة المشاريع الإنشائية مختلفة عن غيرها من مفاهيم إدارة التكاليف التقليدية نتيجة لاختلاف الطرق والممارسات المتبعة لإنجاز أعمال

المشاريع. وبالتالي، ظهرت مسميات متنوعة لهذا المفهوم منها على سبيل المثال إدارة التكاليف المستهدفة، تحليل سلسلة القيمة، والتخطيط الاستراتيجي للتكاليف وغيرها من المسميات المختلفة. واقتصر تعريفها من خلال الجوانب المالية والتكليفية ولم تتطرق للجوانب التكنولوجية والتنظيمية.

فيما يتعلق بالخصائص والأبعاد للمنظمات الذكية، قد تشمل خصائص المنظمات الذكية في مجال المشاريع الإنشائية القدرة على التكيف والمرونة، وتحليل البيانات الضخمة، وتطوير الحلول الإبداعية لتحديات التكاليف. كما قد تؤثر أبعاد مثل الثقافة التنظيمية، القيادة الفعالة، والتكنولوجيا المتطورة على قدرة المنظمات على إدارة تكاليف المشاريع بشكل استراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك، كما أشر سابقاً، هناك محدودية في البحوث النظرية والتطبيقية حول إدارة التكاليف الاستراتيجية للمشاريع الإنشائية في البيئة السعودية. هذا يشير إلى الحاجة إلى المزيد من الدراسات لاستكشاف العلاقات بين متغيرات المنظمات الذكية وإدارة تكاليف المشاريع في السعودية. في سياق التطبيق على مشاريع البنية التحتية، يمكن دراسة كيفية تطبيق خصائص المنظمات الذكية على إدارة تكاليف هذه المشاريع في السعودية. هذا قد يساعد في تحديد أفضل الممارسات لتقليل التكاليف وتعزيز نجاح هذه المشاريع الحيوية.

● الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة القيادات الإدارية في قطاع المقاولات والبناء في المملكة العربية السعودية من النتائج التي سيتم التوصل إليها. وذلك فيما يتعلق بتطبيق مفاهيم المنظمة الذكية والابتكار التكنولوجي على إدارة تكاليف الاستراتيجية وتأثيرها على نجاح المشاريع الإنشائية، وبخاصة مشاريع البنية التحتية في السعودية. من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية التركيز على الابتكار التكنولوجي في مجال إدارة تكاليف المشاريع الإنشائية، وتطوير القدرات المؤسسية في هذا الجانب. كما ستساعد في تعزيز الريادة الرقمية وتبني مفهوم المنظمة الذكية في قطاع المقاولات، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتقليل تكاليفها الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، ستقدم هذه الدراسة مقترحات وتوصيات عملية من شأنها المساعدة على تعزيز تبني مفهوم المنظمة الذكية والريادة الرقمية في قطاع البناء والإنشاءات في السعودية. وهذا بدوره سيسهم في تفعيل الابتكار التكنولوجي وتحسين إدارة التكاليف الاستراتيجية للمشاريع الإنشائية، وبخاصة مشاريع البنية التحتية الحيوية.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على اثر أسلوب التكلفة المستهدفة على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على اثر أسلوب القياس المقارن على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على اثر نظم أسلوب التكلفة على أساس النشاط على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو تأثير نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر أسلوب التكلفة المستهدفة على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة

تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير أسلوب القياس المقارن على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة

تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر نظم أسلوب التكلفة على أساس النشاط على نجاح المشاريع

الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية ؟

5.1 فروض الدراسة:

بناءا على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة

من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم

إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على

أساس النشاط) على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة

العربية السعودية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— الفرضية الفرعية الاولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب

التكلفة على أساس النشاط على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية

في المملكة العربية السعودية

— الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب

القياس المقارن على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة

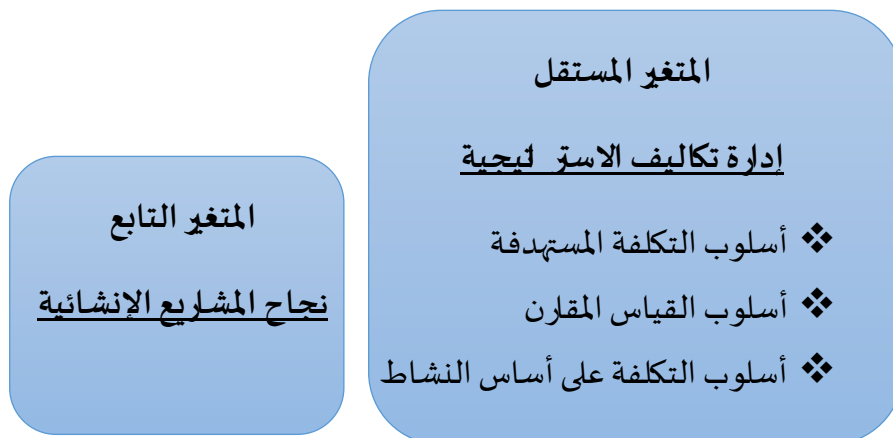
العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم أسلوب التكلفة على أساس النشاط على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية

6.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على اثر نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط).
 - المتغير التابع: نجاح المشاريع الإنشائية.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة راجح (2019) بعنوان: إمكانية استخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في إدارة

التكاليف البيئية: دراسة نظرية.

الهدف: هدفت الدراسة إلى تحديد إمكانية استخدام الأساليب الاستراتيجية للتكلفة لتوفير

المعلومات اللازمة لإدارة التكاليف البيئية.

■ المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للتكلفة.

■ المتغير التابع: إدارة التكاليف البيئية.

المنهج: ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الاستقرائي من خلال الأسلوب الوصفي والتحليلي

في وصف وتحليل أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، مثل أسلوب تحليل سلسلة القيمة، وأسلوب تحليل

مسببات التكلفة، وأسلوب تحليل الموقف الاستراتيجي.

النتائج: خلصت الدراسة، إلى أن مدخل الإدارة الاستراتيجية للتكلفة يشكل إطاراً لإدارة التكلفة

البيئية من منظور استراتيجي، ويعكس هذا الإطار التوجه الاستراتيجي لمحاسبة التكاليف البيئية بالتوجه

للسوق. ويهدف بذلك إلى توفير المعلومات المالية وغير المالية عن البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، والتي

يمكن استخدامها من قبل الإدارة في كافة المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية، حيث تساهم هذه

المعلومات في إعداد وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المنشأة، وبما يحقق الوصول إلى

أفضل الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

2. دراسة محمد (2019) بعنوان: نظم التكاليف الاستراتيجية ودورها في إدارة التكاليف لمواكبة

نظم التصنيع المتطورة تكنولوجياً

الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم التكاليف الاستراتيجية في إدارة التكاليف لمواكبة نظم التصنيع المتطورة تكنولوجياً، وذلك من خلال دراسة وتحليل أدوات نظم التكاليف الاستراتيجية وآثارها على تحقيق التميز التنافسي لمنشآت الأعمال في ظل بيئة التصنيع المتطورة تكنولوجياً. ولتحقيق هدف الدراسة وأهميتها قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث رئيسية.

■ المتغيرات: المتغير المستقل: التكاليف الاستراتيجية.

■ المتغير التابع: إدارة التكاليف.

المنهج : انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج : خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها إن منهج إدارة التكلفة الاستراتيجية بإطاره التشغيلي يمثل المدخل التشغيلي الملائم لأداء نظم التكاليف في ظل ما تواجهه منشآت الأعمال المعاصرة من مستجدات بيئية حديثة تشمل المنافسة العالمية، والتقدم التكنولوجي، والتغير السريع في رغبات ومواصفات العملاء.

التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحليل التكاليف من منظور استراتيجي لإحكام الرقابة على عناصر التكلفة، لتحسين وتطوير أداء منشآت الأعمال المعاصرة، وتطوير نظم إدارة التكلفة.

3. دراسة السيد (2021) بعنوان: إطار مقترح لإدارة التكاليف للزجة لتدعيم استراتيجية ريادة

التكلفة مع دراسة حالة في البيئة المصرية

الهدف : استهدف هذا البحث التعرف على أثر التكاليف للزجة على نجاح تطبيق استراتيجية الريادة التكاليفية في بيئة الأعمال الحديثة، حيث أصبح الاهتمام موجهاً نحو إدارة التكلفة إلا أن المشكلة تكمن في وجود عناصر تكاليف تحتاج إدارة خاصة حتى تتمكن من تطبيق استراتيجية الرياد التكاليفية

وذلك مع دراسة حالة في بيئة الأعمال المصرية. وعليه تم تقسيم البحث إلى جزئين: الجزء الأول: الدراسة النظرية ويتكون من تقييم الاستراتيجيات التنافسية في ظل متطلبات بيئة الأعمال الحديثة ودور ظاهرة التكاليف اللزجة في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة وإيضاح ذلك من خلال العلاقة بين ظاهرة التكاليف اللزجة واستراتيجية ريادة التكلفة، الجزء الثاني: دراسة حالة في بيئة الاعمال الحديثة وذلك لتحديد إمكانية تطبيق الإطار النظري واختبار فروض الدراسة.

■ المتغيرات : إدارة التكاليف اللزجة

■ المتغير التابع: استراتيجية ريادة التكلفة

المنهج: تم تصميم قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من عدد (133) مفردة، وتمثل هدف البحث في اقتراح إطار لإدارة دار التكاليف اللزجة لتحقيق استراتيجية الريادة التكاليفية وذلك لأهمية الدور التي تقوم به محاسبة التكاليف كأحد العوامل المؤثرة في قرارات الإدارة العليا.

النتائج: توصلت نتائج البحث إلى أن دقة قياس وتبويب انحرافات التكاليف مع زيادة دقة قياس سلوك التكاليف اللزجة، يؤدي تجاهل سلوك التكاليف اللزجة إلى زيادة فجوة التوقعات في الأرباح، حيث يؤدي سلوك التكلفة اللزجة الصاعد سلبي على ارباح الفترة الحالية وايجابا على ارباح فترة الانتعاش والعكس صحيح، أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتوفير معلومات عن التكاليف اللزجة على تطبيق استراتيجية الرياد التكاليفية، كما أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتوفير معلومات عن التكاليف اللزجة المتمثلة في (المصروفات- الفوائد) على تطبيق استراتيجية الريادة التكاليفية، وكذلك يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتوفير معلومات عن التكاليف اللزجة المتمثلة في الأعباء والخسائر المالية المتنوعة على تطبيق استراتيجية الرياد التكاليفية.

4. دراسة محمود (2022) بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في بيئة الحوسبة السحابية: دراسة

استكشافية في البيئة المصرية

الهدف: هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل الآثار المحتملة للحوسبة السحابية على ممارسات

الإدارة الاستراتيجية للتكلفة بصورة متكاملة.

■ المتغيرات : المتغير المستقل: الحوسبة السحابية

■ المتغير التابع: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة.

المنهج: تم إجراء دراسة استكشافية للوصول إلى بعض الأفكار الأولية حول كيفية تأثير الحوسبة

السحابية على ممارسات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، حيث تم استقصاء آراء مجموعة من المشاركين من

أصحاب المصالح ذوي الاهتمام بموضوع هذه الدراسة، وهم المحاسبون الإداريون والمديرون الماليون

والأكاديميون.

النتائج : وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية أن تبني الحوسبة السحابية لن يحدث تغييرا

جوهريا في طبيعة التكلفة وإن أدى إلى ظهور تكاليف جديدة، بالإضافة إلى أنه يمكن استخدام أسلوب

التكلفة الإجمالية للحوسبة السحابية لإدارة التكاليف المرتبطة بالحوسبة السحابية. وتتمثل أهم المنافع

المرتتبة على استخدام الحوسبة السحابية في ممارسات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في مرونة تبني

واستخدام التطبيقات الجديدة الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للتكلفة بسرعة، وسرعة اتخاذ القرار وزيادة

الفعالية حيث يمكن الوصول إلى التطبيقات الجديدة الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للتكلفة في أي وقت

ومن أي مكان. بينما يمثل زيادة مخاطر أمن البيانات أهم المخاطر المرتتبة على استخدام الحوسبة السحابية

في ممارسات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة نظرا لأن البيانات لم تعد داخلية. ومن ناحية أخرى، فإن تبني

الحوسبة السحابية في ممارسات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة يكون مناسباً للعديد من الأعمال التجارية

حيث لا يرتبط قرار التبني بحجم رأس المال، أو مستوى البنية التحتية، أو طبيعة المنتجات، أو شدة

المنافسة في السوق. وأخيرا، فإنه يمكن استخدام مسببات التكلفة الهيكلية عند اختيار المورد الخاص

بخدمة الحوسبة السحابية وتصميم العلاقة معه، وكذلك يمكن استخدام مسببات التكلفة التنفيذية عند

تقييم أداء المورد الخاص بخدمة الحوسبة السحابية، وعند اتخاذ قرار مدى استمرارية الاعتماد على المورد الخاص بخدمة الحوسبة السحابية في المستقبل.

5. دراسة محمد (2020) بعنوان: قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء: دراسة

تحليلية ميدانية على قطاع الاتصالات

الهدف: هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب على ربحية العملاء في قطاع الاتصالات بالتطبيق على البيئة المصرية.

المنهج: اعتمد الباحث على تقييم وقياس تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على مجموعة من المتغيرات والأبعاد من خلال (تكاليف الجودة/ التحسين المستمر/ دورة حياة الخدمة) كمؤشرات لتكاليف الاحتفاظ وقياس ارتباط هذه الأبعاد بربحية العملاء، وبالمثل عند قياس تكاليف الاكتساب على مجموعة من المتغيرات والأبعاد من خلال (سلسلة القيمة/ استراتيجية الموازنة التسويقية/ النشاط الموجه بالوقت) كمؤشرات لقياس ارتباط هذه الأبعاد بربحية العملاء كمتغير مستقل، وذلك عن طريق استبيان تم توزيعه على فئات الدراسة: (مديري إدارة التكلفة/ إدارة الجودة/ إدارة التسويق/ التطوير والتحسين المستمر/ محاسبي التكاليف).

النتائج: توصل الباحث من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة إلى وجود اتفاق بين فئات الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تكاليف الاحتفاظ وربحية العملاء، كذلك توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تكاليف الاكتساب وربحية العملاء.

6. دراسة خطاب (2019) بعنوان: الرؤية المستقبلية لدور التكلفة الاستراتيجية في إدارة التكلفة

بالمنشآت الصناعية

الهدف: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إلقاء الضوء حول أسباب توجه المنشآت الصناعية نحو تبني التكلفة الاستراتيجية وأثرها في تشكيل ملامح إدارة التكلفة بالمنشآت الصناعية والرؤية المستقبلية والدور المنتظر من التكلفة الاستراتيجية. وتوصل الباحث إلى أن هناك بعدين أساسيين سوف يؤثران في

مفهوم التكلفة الاستراتيجية هما: التطورات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال وعوامل ومتغيرات النظرية الشرطية التي سيكون لها تأثير على أدوات وأساليب التكاليف والمحاسبة الإدارية، والتغيرات المتوقعة من التوسع في الاهتمام بالبعد الاستراتيجي للاستدامة Sustainability وتأثيره الكبير في الأدوات والأساليب المحاسبية للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، مما يتطلب الأمر إعادة النظر في إدارة التكلفة استراتيجيا ويعزز من قدرة إدارة المنشأة الصناعية على إدارة تكلفتها بكفاءة أعلى تزيد من قدرتها التنافسية.

■ المتغيرات: المتغير المستقل: دور التكلفة الاستراتيجية

■ المتغير التابع: إدارة التكلفة

المنهج : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

النتائج: توصل الباحث إلى أن تبني المنشآت الصناعية للتكلفة الاستراتيجية سيتطلب إعادة النظر في مفهوم موضوع القياس التكاليفي Cost Object الذي لم يعد يقتصر على المنتجات أو الأقسام أو الأنشطة أو العمليات بل يمتد كذلك إلى الموردين Suppliers والعملاء Customers، مما سيرز أهمية ودور مفهوم تكلفة الملكية الكلية Total Cost of Ownership (TCO) الذي سيركز على تكاليف الاقتناء الحالية واللازمة لتشغيل الأصل في المستقبل، على أساس أن النظر للتكاليف لم يعد كما في السابق هو إدارة وخفض التكلفة داخل مرحلة التصنيع فحسب والتي تبناها نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) في الجيل الأول منه، بل أصبح التوجه الحديث والمتوقع في المستقبل أن تمتد إدارة التكلفة إلى خارج جدران المصنع للنظر إلى التكاليف القبلية Costs Upstream التي تحدث قبل مرحلة الإنتاج (تكاليف البحوث والتطوير وتكاليف التصميم وتكاليف تدير الاحتياجات)، والتكاليف البعدية Downstream Costs التي تحدث بعد مرحلة الإنتاج (تكاليف البيع والتوزيع وتكاليف خدمات ما بعد البيع)، بل تعدي ذلك بأن يجب لتحقيق استفادة أكبر للمنشآت الصناعية من التكلفة الاستراتيجية في إدارة التكلفة أن تهتم إدارة المنشأة بتكاليف أنشطة سلسلة القيمة الإجمالية والتأثير على التكاليف خارج حدود المنشأة مما يظهر أهمية مفهوم المؤسسة الممتدة Extended Enterprise وبالتالي مفهوم إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية-Inter

organizational Cost Management (IOCM) لإدارة سلسلة التوريد بشكل أفضل، كما توصل الباحث إلى ضرورة التكيف مع الاستراتيجية العامة للمنشأة والاستعداد لتطوير مفهوم التكلفة الاستراتيجية وأدوات إدارة التكلفة حتى تتلاءم مع التطورات التي تحدث في الاستراتيجية، مع زيادة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي للتكاليف الذي يمثل الأساس في تتبع تكاليف الأنشطة بدقة أكبر داخل سلسلة القيمة الإجمالية وتحديد المزيج الأمثل لتشكيلة الاستراتيجيات الممكن استخدامها لتعزيز القدرة التنافسية والاهتمام بتحليل مسببات التكاليف لتحسين ذلك التتبع.

7. دراسة علاونة (2022) بعنوان: أثر تطبيق أساليب إدارة التكاليف الاستراتيجية على هيكلية المنتجات في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.

الهدف: هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر تطبيق أساليب ادارة التكاليف الاستراتيجية على هيكلية المنتجات في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.

المنهج : واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك عن طريق أخذ آراء عينة الدراسة من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية والبالغ عددها لعام 2022 (56) شركة حسب النشرة الاحصائية الشهرية لبورصة عمان ومركز ايداع الأوراق المالية، تم اختيار عينة مكونة من (39) شركة بشكل عشوائي وتم توزيع الاستبانة على المدير المالي، مدير الانتاج، مدير المبيعات، ومحاسبين لكل شركة. وقد بلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل الاحصائي (135) استبانة تشكل ما نسبته (87) من عدد الاستبانات الموزعة.

النتائج: وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين مداخل التكاليف الاستراتيجية وهيكلية المنتجات في الشركات الصناعية الأردنية، كانت اعلاها بين التكلفة المستهدفة وجودة المنتجات، فيما كانت ادناها بين مدخل التكلفة على اساس النشاط وتطوير المنتجات، كما اظهرت الدراسة ان مدخل التكلفة المستهدفة يسهم في زيادة حجم المبيعات عن طريق آلية التسعير التي تدرس الاسعار في السوق، وتصميم منتجات جديدة بأقل وقت ممكن. كما بينت الدراسة أن مدخل تكاليف الجودة له تأثير على هيكلية المنتجات عن طريق تقدير تكلفة المواد المهذرة والتحكم في النفقات وهو ما يؤدي الى كسب الشركة ثقة العملاء ويعمل

على رفع المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح، ومن ناحية أخرى أظهرت الدراسة أهمية مدخل بطاقة الاداء المتوازن في الشركات الصناعية في تحسين الموقع التنافسي للشركة، وكذلك اظهرت نتائج الدراسة أن مدخل التكلفة على أساس النشاط يسهم في تحديد الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة للشركة.

التوصيات: أخيراً أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بإدارة التكاليف الاستراتيجية الحديثة في تحديد وإدارة التكاليف في الشركات ذات العلاقة لما لها من أهمية في خفض التكاليف والمحافظة على جودة المنتج في الوقت نفسه، كما أوصت بضرورة تحديد سياسات جمع البيانات عن السوق والمنافسين باستخدام المداخل المدروسة فيها بطريقة ممنهجة وعملية. ومن توصيات الرسالة أيضاً زيادة الوعي بأهمية مداخل إدارة التكاليف الاستراتيجية في هذه الدراسة التكلفة المستهدفة، تكاليف الجودة، بطاقة الاداء المتوازن والتكلفة على أساس النشاط) وإدراجها ضمن الخطط الاستراتيجية للشركة لتكون داعماً لها في مواجهة التحديات والمنافسة في السوق.

8. دراسة سواالم (2021) بعنوان: أهمية تطبيق إدارة التكاليف الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمطاحن بالغيث الكبرى-سوق أهراس.

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية وأهميته في إرساء ميزة تنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- المتغيرات: المتغير المستقل: إدارة التكاليف الإستراتيجية
- المتغير التابع: الميزة التنافسية

المنهج: دراسة ميدانية بمطاحن بالغيث الكبرى بولاية سوق اهراس، وهذا من خلال تقسيمها إلى قسمين قسم نظري تم التطرق فيه إلى مفهومي إدارة التكاليف الاستراتيجية والميزة التنافسية، وآخر ميداني تمت من خلاله دراسة العلاقة بين إدارة التكاليف الاستراتيجية والميزة تنافسية وذلك بتوزيع استبيان على عينة من إطارات المؤسسة محل الدراسة، وباستعمال مختلف الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات.

النتائج: توصلت الدراسة وبصورة أساسية إلى أن تطبيق أساليب وتقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية يعد أحد المداخل الاستراتيجية لتوليد واكتساب مزايا تنافسية.

9. دراسة ماخوس (2021) بعنوان: دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة: دراسة ميدانية على المنشآت الغذائية في محافظة اللاذقية

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الابتكار التكنولوجي بأبعاده (الابتكار في المنتج، الابتكار في العمليات، الابتكار في البحوث والتطوير) في تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة.

■ المتغيرات: المتغير المستقل: الابتكار التكنولوجي

■ المتغير التابع: تعزيز الميزة التنافسية

المنهج: تمثل مجتمع البحث المستهدف بجميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في المشاريع الصغيرة المنتجة للسلع الغذائية في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم 2312 عاملاً حيث حصل الباحث على هذا العدد من خلال السجلات الخاصة بالعاملين في الشؤون الإدارية، وذلك لمعرفة دور الابتكار التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إطار بيان دور أبعاد الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية، وتمت صياغة فرضية رئيسية تضمنت ثلاث فرضيات فرعية، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات التي تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (spss 20) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها وجود ارتباط مقبول وطردى بين الابتكار التكنولوجي بأبعاده (الابتكار في المنتج، الابتكار في العمليات، الابتكار في البحوث والتطوير) وتعزيز الميزة التنافسية، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التكنولوجي وتعزيز الميزة التنافسية.

توصيات: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني الميزة التنافسية في المشروع من خلال زيادة الثقة المتبادلة بين المنظمة والعملاء، وامتلاك المنظمات عدد كبير من الابتكارات التكنولوجية لتحقيق رضا العملاء.

10. دراسة القديمات (2023) بعنوان: أثر إدارة التكلفة الاستراتيجية على جودة الربحية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان.

الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد تأثير إدارة التكلفة الاستراتيجية في جودة الربحية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان.

- المتغيرات: أدوار المعلم.
- المتغير التابع: تعزيز الابتكار التكنولوجي.

المنهج: لتحقيق ذلك تم قياس أثر المتغير المستقل إدارة التكلفة الاستراتيجية في المتغير التابع جودة الربحية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل القوائم المالية لقياس الربحية، وأنموذج الانحدار الخطى البسيط لاختبار فرضيات الدراسة. وشملت عينة الدراسة (52) شركة صناعية من الشركات المدرجة في سوق عمان البالغ عددها (70) شركة والتي لها تداول مستمر خلال الفترة (2017-2021).

النتائج: وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك دال إحصائياً لإدارة التكلفة الاستراتيجية في جودة الربحية متمثلة بأبعادها معدل العائد على الأصول، ونسبة الربح التشغيلي، ونسبة صافي الربح.

توصيات: وبناء على نتائج الدراسة فإن الباحث أوصى بضرورة إعادة هيكلة الشركات الصناعية الأردنية لأنظمتها المحاسبية التقليدية لتحقيق حالة من التعاون بين الأقسام الإدارية والمحاسبية لتتماشى مع تبني المنظور الاستراتيجي الإدارة التكلفة.

11. دراسة المعادلات (2021) بعنوان: تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور

المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية.

الهدف: هدفت الدراسة إلى بحث مستوى تخطيط المشروع والمخاطر وقياس نجاح مشاريع الإنشاءات في الأردن من وجهة نظر مديري المشاريع، كما هدفت الدراسة إلى بحث أثر تخطيط المشروع في نجاح المشاريع والدور المعدل لمستوى المخاطرة في العلاقة بين تخطيط ونجاح المشاريع. ولتحقيق أهداف الدراسة.

■ المتغيرات: تخطيط المشروع.

■ المتغير التابع: نجاح المشاريع الإنشائية.

المنهج: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية والتي تكونت من (58) فقرة لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من كافة مديري المشاريع الإنشائية لدى شركات المقاولات الأردنية، وتم توزيع الاستبانة على عينة غير احتمالية ممثلة في العينة الهادفة. تم استرداد (303) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لوصف خصائص أفراد العينة ومتغيرات وأبعاد الدراسة ممثلة في الإحصاء الوصفي، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وهي الانحدار المتعدد والانحدار التفاعلي.

النتائج: وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع تطوير دراسات الجدوى، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية. و أن مستوى المخاطرة لا يعدل العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشاريع الإنشائية.

توصيات: وبناء على نتائج الدراسة فإن الباحث أوصى بضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المشروع، وإجراء دراسات الجدوى لتحديد إمكانية نجاح المشروع، وتفعيل إدارة المخاطر للسيطرة على التحديات والتغيرات المفاجئة.

12. دراسة العريفي (2019) بعنوان: أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.

الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.

■ المتغيرات: المعايير الدولية لتقييم المشاريع.

■ المتغير التابع: نجاح المشاريع.

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (52) سؤال لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الإنشائية الهندسية في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (173) شركة من الفئة الأولى بالاعتماد على دليل نقابة مقاولي الإنشاءات الأردنيين، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على (70) شركة في العاصمة عمان، وتم اختيار العينة عشوائياً، حيث وتم توزيع (250) استبانة على العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية في هذه الشركات، وتم استرداد (239) استبانة منها، وبعد التدقيق قام الباحث باستبعاد (12) استبانة، وبذلك كان عدد الاستبانات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (227) استبانة شكلت ما نسبته (90.8%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

النتائج: وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.

توصيات: من أبرز التوصيات التي تقدم بها الباحث للشركات الإنشائية الهندسية الأردنية على وجه الخصوص وباقي الشركات الأخرى بشكل عام، بضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز نجاح المشاريع في هذه الشركات، لما لها من آثار واضحة على تحقيق نجاح المشاريع في

الشركات، وكذلك بضرورة تدريب الأيدي العاملة لديها بعد إكسابها العلم والمعرفة النظرية والمهنية، وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مجال أعمالهم، واستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في البناء، لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة في المشاريع مما يسهم في تعزيز نجاح المشاريع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Al-Tibi, 2020 بعنوان :

Evaluation of Contractor Joint Ventures Success in Construction Projects in the Gaza Strip

هدف تحقيق الأهداف والمتطلبات التي تواجهها هذه الشركات، وعلى الرغم من ذلك لا تخفى حقيقة أن معدلات الفشل لمثل هذه الائتلافات دقت ناقوس الخطر في عديد الدول، فظهرت العديد من المشاكل في هذه المشاريع، كحدوث التأخير والاضطرابات على تنفيذ الأنشطة، وكذلك سوء إدارة الموقع. وبالتالي فإن هذه الدراسة تهدف إلى تقييم نجاح ائتلاف شركات المقاولات في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة. و التحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة من خلال التعمق في الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع واعتماد توصيات مجموعة مميزة من الخبراء بعد عرضها عليهم لتحكيمها، تم بعد ذلك توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بالكامل والذي يتكون من 34 شركة مقاولات شاركت في مشاريع ائتلافية إنشائية سابقة في قطاع غزة، تم جمع 32 استبانة منها في النهاية، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل النجاح الأساسية لائتلافات شركات المقاولات الإنشائية في قطاع غزة تم تطبيقها بالمجمل بدرجة عالية، وهذا مؤشر على نجاح هذه الائتلافات. كما أظهرت الدراسة أن مؤشرات الأداء المفتاحية لمشاريع الائتلاف الإنشائية في قطاع غزة كانت أعلى أو مساوية للتقديرات الأولية، وهذا أيضاً مؤشر على نجاح هذه المشاريع. بخصوص مؤشرات الأداء المتعلقة بالمشروع، أظهرت النتائج أن مشاريع الائتلاف الإنشائية في قطاع غزة تعاني من بعض الأمور ، مثل حدوث التأخير وتجاوز الموازنة

المعتمدة للمشروع وزيادة عدد وتكلفة الأوامر التغييرية. علاوة على ذلك، أظهر تحليل وجهة نظر المستطلعين أن العلاقة بين درجة تطبيق عوامل النجاح الأساسية ومؤشرات الأداء في مشاريع الائتلاف الإنشائية في قطاع غزة مهمة وقوية.

2. دراسة (Kimouche, 2021) بعنوان :

The Effect of Debts Structure and Capital Cost of Algerian Companies on Earnings Management

هدفت هذه الدراسة هو استكشاف أثر بعض الخصائص المالية (الديون طويلة الأجل، الديون قصيرة الأجل، تكلفة التمويل) في إدارة الأرباح. ومن أجل ذلك تم استخدام 193 مشاهدة تخص 25 شركة جزائرية خلال الفترة 2007-2019، بالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد. حسب النتائج فإن نسبة الديون طويلة الأجل ونسبة الديون قصيرة الأجل لا تؤثر في إدارة الأرباح في الشركات الجزائرية. ويمكن تفسير ذلك بصعوبة تشتيت انتباه مستخدمي القوائم المالية من خلال إدارة الأرباح، بطريقة تغطي عن حقيقة الهيكل المالي للشركة، وغياب علاقة مباشرة بين الهيكل المالي والأرباح. أوضحت النتائج أيضا أن تكلفة التمويل تؤثر بشكل موجب في إدارة الأرباح، ويرجع ذلك لأهميتها كمعيار لاتخاذ القرارات المالية والاستثمارية، ووجود علاقة مباشرة بين تكلفة التمويل والأرباح.

3. دراسة Zebeir, 2020 بعنوان :

The Impact of Competitive Strategies and Customer Orientation on Marketing Performance: A Field Study of a Sample of Medicine Producing Companies in Algiers

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه نحو الزبون على الأداء التسويقي بالمؤسسات المنتجة للدواء في الجزائر من وجهة نظر عينة من مسؤولي التسويق بالمؤسسات، فقد تم وضع نموذج للدراسة يأخذ بعين الاعتبار العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) والتوجه نحو

الزبون، والمتغير التابع المتمثل في الأداء التسويقي والذي يشمل مختلف الأبعاد (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون)، وتم وضع فرضيتين رئيسيتين، والتي تم اختبارهما باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز) على الأداء التسويقي للمؤسسات قيد الدراسة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه نحو الزبون على الأداء التسويقي، وبالإضافة إلى استنتاجات مهمة واقتراح مجموعة من التوصيات الرامية إلى تعزيز دور الاستراتيجيات التنافسية في الأداء التسويقي بالمؤسسات الدوائية بالجزائر.

4. دراسة (Abdul Baqi, 2023) بعنوان :

The Application of the Quick Response Manufacturing System "QRM" in Sudanese Industrial Companies and its Impact on Reducing Costs and Achieving Competitive Advantage "for the Period 2017-2022": Analytical Study

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إمكانية تطبيق نظام التصنيع بالاستجابة السريعة في الشركات في الصناعة السودانية وتأثيره على خفض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليص في المهل الزمنية وحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة وما يترتب على ذلك من تخفيض التكلفة والسرعة في إنجاز العمليات الإنتاجية وأوامر العمل بشكل عام مما يؤدي إلى كسب ثقة العملاء في سعر وجودة المنتجات وبالتالي زيادة الميزة التنافسية. هدف البحث إلى التعرف على الأساليب والعناصر لنظام التصنيع بالاستجابة السريعة. التي تُستخدم للتأثير على خفض التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية في الشركات الصناعية السودانية. استخدم الباحث المنهج الاستنباطي عند اختيار مشكلة الدراسة ووضع الفرضيات العلمية بالإضافة إلى التحليل الإحصائي الذي تم الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية. تمثل مجتمع وعينة الدراسة مجموعة من المحاسبين ومدراء إنتاج ومهندسين وتقنيين. ومن أهم النتائج ومن أهم النتائج انه باختبار فرضيات الدراسة تبين أن قيمة اختبار (t) هي 23.847 بدرجة حرية 102 ومستوى معنوية 0.000 مما دل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات سودانية لنظام التصنيع بالاستجابة السريعة وبين خفض

التكلفة وزيادة الميزة التنافسية بنسبة 95%. يعنى ذلك أن الشركات الصناعية السودانية التي طبقت هذا النظام خلال فترة الدراسة حققت خفض في التكلفة وأن سرعة استجابتها بزيادة حصتها السوقية من المنتجات يؤدي إلى جذب عملاء جدد مما يحقق لها ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. أوصت الدراسة إلى أن تتبنى الشركات الصناعية السودانية نظام التصنيع بالاستجابة السريعة باعتباره استراتيجية تطبيقية شاملة تتضمن نزعة فكرية تسعى إلى خفض الشدود والمستمر للمهل الزمنية في الإنتاج وأن تطور الكفاءة العلمية والمهارات من خلال حث مدراء الشركات الصناعية ومدراء الإنتاج على المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تعقدها الجهات المهنية ذات العلاقة بنظام التصنيع بالاستجابة السريعة.

8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده مجتمعة: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده مجتمعة.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد نجاح المشاريع الإنشائية وتأثيرها مجتمعة بنظم إدارة تكاليف الاستراتيجية.
- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم تأثير نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده مجتمعة: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (Strategic Cost Management Systems): نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية هي مجموعة من العمليات والأدوات والتقنيات التي يتم استخدامها لتحديد وتحليل وإدارة التكاليف الاستراتيجية للمنظمة. وتشمل هذه النظم المسائل المتعلقة بتخطيط التكاليف الاستراتيجية، وترشيدها، وتقييمها، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما تساعد هذه النظم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- المشاريع الإنشائية (Construction Projects): المشاريع الإنشائية هي مجموعة من الأنشطة المنسقة والمتراكبة التي تهدف إلى إنشاء، تجديد، تحسين أو إصلاح مباني أو هياكل أخرى. وتتضمن هذه المشاريع تخطيط وتصميم وبناء وتركيب وتشغيل وصيانة المرافق والبنية التحتية مثل المباني السكنية والتجارية والصناعية والطرق والجسور والمرافق العامة. وتتميز هذه المشاريع بطبيعتها المعقدة وتعدد الأطراف المشاركة فيها.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن

التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

11.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة :

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرَت الدراسة على التعرف على اثر نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده مجتمعة: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على مديري مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: نشأة وتطور التكاليف الإستراتيجية

1.1.2 نشأة وتطور التكاليف الإستراتيجية

يتطلب معرفة مفهوم التكلفة الإستراتيجية، التعرض لبعض المفاهيم الأساسية المتمثلة في مفهوم الإستراتيجية، ومفهوم التكلفة ومن ثم الانتقال إلى مفهوم التكلفة الإستراتيجية وذلك على النحو التالي :
(عباز، 2018)

2.1.2 مفهوم التكلفة:

إن التكلفة لفظ لها العديد من المعاني ويختلف مضمونها طبقاً للعديد من الإعتبارات وتطور هذا المفهوم مع تطور احتياجات المحاسبين والاقتصاديين، وأصبح معناها يعطي معناً يختلف باختلاف الغرض الذي تستخدم من أجله، وتكتسب التكلفة من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على القرارات المختلفة :

مفهوم التكلفة في اللغة العربية تعرف التكلفة في اللغة العربية، بأنها مفردة تكاليف وهي المشقة وايضاً يطلق عليها الكلفة أمراً أو جبة عليه أو فرض عليه أمراً ذا مشقه، ويقال كلفة الأمر كذا من الجهد أو المال استلزم منه، وكذلك يقال كلف الأمر أو الشي كذا من الجهد والمال: أنفقه في سبيله. مفهوم التكلفة في القرآن الكريم يحتوي القرآن الكريم على معاني تشير إلى التكاليف، حيث ترتبط التكاليف بالأمر الواجب القيام به، وذلك في قوله تعالى : (لا يكلف الله نفساً إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت). أشارت الآية الكريمة إلى التكليف، حيث أنه الأمر الشاق والمشقة، والوسع: بمعنى الطاقة، ويتضح من ذلك أن الله سبحانه وتعالى لم يكلف نفساً إلا ما تستطيع فعله وذلك رحمة بعباده وإشفافاً عليهم .(العراكزة، 2020)

مفهوم التكلفة في الفكر الاقتصادي يختلف مفهوم التكلفة في الفكر الإقتصادي عنه في الفكر المحاسبي، وذلك أن التكلفة يكون لها معنى خاص لدى الاقتصاديين سواء كان ذلك بنظرية المنشأة أو سلوك

المستهلك، وتعني التكلفة في المفهوم الإقتصادي شيئاً واحداً وهو تكلفة الفرصة البديلة (Opportunity Cost). (قواقزة، 2015)

مفهوم التكلفة في الإصطلاح المحاسبي يستخدم مفهوم التكلفة في الاصطلاح المحاسبي للدلالة على عدة معاني ولعل لا يوجد مصطلح في المحاسبة أكثر إستخداماً منه، بالرغم من ذلك لم يتفق محاسبي التكاليف حتى الآن فيما بينهم على تحديد معنى موحد لمفهوم ويعزي ذلك لإختلاف الرأي ووجهات النظر المتبعة. (نزال، 2016)

تعرف التكلفة بأنها الإنفاق على المصادر الضرورية لإنتاج المنتج أو الخدمة أو العملية، وهي عبارة عن مجموعة العمل والخدمات والصيانة، والتكاليف غير المباشرة المطلوبة لإنتاج المنتج والمحافظة عليه على مدى عمره الافتراضي وبعبارة أخرى على مدى دورة حياة التكاليف للمنتج أو الخدمة ولابد من تحديد التكلفة بحرص شديد. (العراكزة، 2020)

تعرف التكلفة أنها تضحية بموارد إقتصادية للحصول على سلعة أو خدمة بهدف إنتاج سلعة أو خدمة أخرى.

أيضاً عرفت بأنها تضحية اختيارية بأشياء أو ممتلكات أو حقوق مادية أو معنوية يتحتم أن تكون ذات قيمة في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية على أن لا تقل في قيمتها وقت إتمام التضحية في سبيلها عن وقت التضحية. مما سبق يلاحظ أن التكلفة هي مبلغ من المال يدفعه الشخص من أجل الحصول على منفعة.

أيضاً عرفت بأنها قياس التضحية بالموارد من أجل الحصول على منفعة، والتي تؤثر بالنقصان على الموجودات عند إكتساب المنفعة مستقبلاً. (قواقزة، 2015)

مما سبق يرى الباحث أن التكلفة هي تضحية اختيارية بالموارد الاقتصادية المتاحة بغرض الحصول على منافع مادية.

أيضاً عرفت بأنها استنفاد الموارد الاقتصادية المتاحة إختياراً بهدف الحصول على موارد اقتصادية أخرى في الحاضر والمستقبل.

مما سبق يرى الباحث أن التكلفة هي المنافع المرجوة من هذه التضحية وتكون مستمرة لفترات محاسبية مستقبلية أو تقتصر على فترات محاسبية واحدة في الحاضر والمستقبل. أيضاً عرفت بأنها مجموع تلك الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو منتج معين أو خدمة معينة قبل الوصول إلى المرحلة النهائية . (نزال، 2016)

مما سبق يرى الباحث أن التكلفة هي مجموعة خسائر تتحملها المنشأة في إنتاج منتج معين في فترة معينة دون التأكد من نسبة الربح أو الخسارة. (عباز، 2018)

أيضاً عرفت بأنها مقدار التضحية بالموارد. مما سبق يرى الباحث من التعريف السابق أن التكلفة هي التضحية بالمنتجات دون ذكر المنافع.

3.1.2 مفهوم الإستراتيجية

يعود مصطلح إستراتيجية إلى جذور عسكرية بدأت منذ عهد الحضارة اليونانية القديمة وترجع أصل كلمة إستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Straegos) والتي استخدمت أثناء الحرب بين الأغريق والفرس، ليعبر عن قيادة الجيوش، أو الكيفية التي يكون فيه المرء قائداً عاماً . (العراكة، 2020)

كما ذكر أحد الكتاب أن كلمة إستراتيجية (Straegos) هو علم الجنرال أو علم الحرب ولها ثلاث الأبعاد تتمثل في : أن الجنرال هو الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة، أو هو الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس وحده الذي يفكر ويخطط لتحقيق أهدافه، أو هو الشخص الذي يملك حساً عميقاً بالزمن ومتى يجب أن يتصرف . (نزال، 2016)

لكن عند إستخدامها في مجال المنظمات الحديثة لا يوجد لها تعريف محدد متفق عليه لإختلاف وجهات النظر والزوايا التي يتم النظر من خلالها. حيث عرفها البعض بأنها تتعلق بالصورة الأكبر أو بالأمور الهامة مقارنة بالخطط قصيرة الأجل التي يتعلق بتحقيق الإستراتيجية . (قواقزة، 2015)

مما سبق يلاحظ الباحث أن الإستراتيجية تهتم بالأشياء الجوهرية والطويلة الأجل.

أيضاً عرفت بأنها خطة منفردة وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها من خلال التنفيذ الصحيح لها.

مما سبق يستنتج الباحث أن الإستراتيجية هي مجموعة من الخطط والبرامج مترابطة مع بعضها البعض تستخدمها المنظمة لمواجهة التحديات التي تحيط بالمنظمة لتحقيق أهدافها وبلوغ أقصى غاياتها . (العراكزة، 2020)

أيضاً تعرف بأنها عملية تحليل لكل البدائل من أجل إختيار البديل الأفضل من قبل الجهود التنظيمية المتوافرة وفي ضوء قدرات المنظمة الداخلية والخارجية من أجل بلوغ الأهداف المستقبلية المرسومة. (عباز، 2018)

مما سبق يلاحظ الباحث أن الإستراتيجية هي تحقيق أهداف المنشأة الإستراتيجية طويلة المدى من خلال إستغلال الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة.

أيضاً عرفت بأنها مجموعة من الممارسات المتكاملة التي تمارسها الشركة والتي تصف كيفية توافق قدرات الشركة مع الفرص المتاحة في السوق، مما يساعد على تحقيق أهداف الشركة.

مما سبق يرى الباحث أن الإستراتيجية تعني تحقيق أهداف الشركة من خلال استغلال إمكانياتها المتاحة وقدرتها التنافسية في السوق.

أيضاً عرفت بأنها الإطار العام للتفكير والتصرف الذي تتخذه المنشأة ويكون مستمداً من أهدافها، ليصبح بعد ذلك وسيلة لتحقيق هذه الأهداف واتخاذ القرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها الإدارة

العليا في إتجاه التطوير المستمر لموقفها التنافسي وتعزيز قوتها التنافسية وذلك من خلال التكييف مع البيئة من أجل تحقيق رسالتها المنشودة. (قوافزة، 2015)

مما سبق يستنتج الباحث أن الهدف من الإستراتيجية هو تعظيم المزايا التنافسية من خلال الربط بين البيانات التكاليفية وأهداف المنشأة الإستراتيجية لإتخاذ القرارات الإستثمارية طويلة المدى.

مما سبق يعرف الباحث الإستراتيجية بأنها خطة شاملة ومتكاملة تشمل جميع البدائل من أجل إختيار أفضلها للتوصل إلى أهداف المنظمة وبناء إستراتيجية تنافسية قوية. ثانياً:

4.1.2 مفهوم محاسبة التكاليف الإستراتيجية

إن مفهوم التكاليف الإستراتيجية إنتشرت بشدة بظهور بيئة التشغيل الحديثة، ومع إزدياد حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي زاد الاهتمام بمفهوم التكلفة الإستراتيجية وأصبح من أهم وظائف الإدارة، إدارة التكلفة الإستراتيجية وكذلك التخطيط الإستراتيجي، الذي يسبب ما يعرف بإستراتيجيات التنافس كانت بداية الثمانيات فترة أساسية في تحول الفكر نحو الإدارة الإستراتيجية والمحاسبة الإدارية الإستراتيجية حيث وجد الفكر الإستراتيجي إهتماماً كبيراً من قبل المديرين والمستشارين والباحثين وذلك بسبب المنافسة على الأسواق المحلية والأجنبية وظهور العولمة كل ذلك أدى إلى قبول الفكر الإستراتيجي في المحاسبة الإدارية وذلك بغرض كسب الميزة التنافسية والتي تحددها عوامل المنافسة الخارجية الموضحة في نموذج بورتر والذي يعرف بإستراتيجيات المنافسة الشاملة، حيث ركز نموذج بورتر على خمسة عوامل أساسية منها التغيرات في البيئة الإقتصادية . (عباز، 2018)

المنتبع للكتابات المتعلقة بمحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية يلاحظ أنه لا يوجد تعريف متفق عليه المصطلح إدارة التكلفة الإستراتيجية (SCM)، ففي البداية تم استخدام مصطلح تحليل التكلفة (Cost Analysis) والذي يعبر عن عملية تقييم الأثر المالي للقرارات الإدارية البديلة، ثم تطور إلى مصطلح إدارة التكلفة الإستراتيجية والذي يعبر عن تحليل التكلفة بمعناه الواسع بحيث تصبح العناصر

الإستراتيجية أكثر إدراكاً ويتم التعبير عنها بشكل واضح ومريح وبالتالي يعبر مصطلح (SCM) عن الفهم الكامل المتعمق لهيكل التكاليف بالمنظمة. (العراكة، 2020)

ترجع فكرة المحاسبة الإدارية الإستراتيجية إلى سيموندز (1981م) والذي عرفها بأنها تحليل بيانات المحاسبة الإدارية عن عمل المنشأة ومناقشتها واستخدامها في تطوير ومراقبة إستراتيجية المنشأة فهي تتميز بتركيزها على تقديم المعلومات المناسبة لتقييم وضع المنشأة التنافسي في السوق وذلك من خلال التركيز على العملاء والمنافسين بالإضافة إلى ذلك فإن بعض الباحثين في مجال المحاسبة الإدارية يؤكدون الرابط بين المحاسبة الإدارية والتسويق في حين أن آخرين يركزون على ربطها مع الإدارة الإستراتيجية، لذلك لا يوجد إجماع أو قبول عام على تعريف المحاسبة الإدارية الإستراتيجية من قبل الباحثين. ولذلك مازال هناك جدل حول ماهية التكاليف الإستراتيجية فالبعض يضمها ثلاثة عناصر وهي تخطيط التكاليف، وتخفيض التكاليف، والرقابة على التكاليف والبعض الآخر يضمها عنصرين فقط تخفيض رقابة التكاليف. (قواقرة، 2015)

ذكر أحد الكتاب في العصر الحالي ومع زيادة حدة المنافسة زاد إهتمام نظم الإدارة في جميع أنحاء العالم بتحليل سلسلة القيمة وتحليل التكلفة والعائد، والتكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة وذكر الكاتب أن هذه الأساليب الحديثة التي تمثل أدوات التكلفة الإستراتيجية وهي تساعد في تقديم معلومات تمكن الإدارة من إتخاذ القرارات في الوقت المناسب. (نزال، 2016)

مما سبق يلاحظ الباحث أن العصر الحديث أدى إلى زيادة الإهتمام بأساليب وأدوات التكلفة الإستراتيجية التي يمكن إستخدامها في عملية إتخاذ القرارات الإدارية من خلال المعلومات الدقيقة التي تقدمها في الوقت المناسب.

مما سبق يرى الباحث أن مفهوم التكلفة الإستراتيجية أو التكلفة من منظور إستراتيجي هو عبارة عن مفهوم أو توجه إداري حيث يستخدم لخفض التكاليف لتحقيق المزايا التنافسية للشركات واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في الوقت المناسب.

حيث يذكر أحد الكتاب أن الهدف الأساسي لخفض التكلفة هو تحقيق الإستخدام الإقتصادي الأمثل للموارد المتاحة مما يقلل من مجالات الإسراف وسوء الإستخدام ويوجه التكلفة إلى الأنشطة الضرورية التي تضيف قيمة إلى المنتج. كما أن الهدف الأكثر ضرورة هو تحقيق رضا المستهلك من خلال تقديم المنتج بالجودة والمواصفات المطلوبة وبأقل سعر ممكن. فالأمر لا يتعلق بتحديد مستوى معين منخفض من التكلفة كما هو الحال في أنظمة الرقابة التقليدية حيث تمثل المعايير الحد المستهدف من التكلفة وإنما المطلوب هو التخفيض المستمر للتكلفة بما أن هنالك فرصة لذلك التخفيض. (عباز، 2018)

يرى أحد الكتاب أن التكلفة الإستراتيجية هي توجه محاسبي يساعد الشركات في توفير المعلومات الخاصة بالتكاليف والتي تساعد الإدارة في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى مساهمتها في وضع وتطوير الإستراتيجيات الكفيلة بتحقيق المزايا التنافسية للمنشأة في الأجل القصير والطويل. (العراكزة، 2020)

مما سبق يستنتج الباحث أن التكلفة الإستراتيجية هي التي تساعد في تحقيق أحد أهداف محاسبة التكاليف وهو توفير معلومات خاصة بالتكاليف الإدارة المنشأة لمساعدتها في إتخاذ القرارات بالإضافة لذلك تعمل على مساعدة الإدارة في وضع وتطوير الإستراتيجيات والتي بدورها في تساعد في تحقيق المزايا التنافسية.

مصطلح التكلفة الإستراتيجية هو الفهم الكامل والعميق لهيكل التكاليف بالمنشأة واستخدام بيانات التكاليف بما يمكن الشركات من السير بخطوات كبيرة نحو تعزيز الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة التي قام بها معهد المحاسبين الإداريين بالولايات المتحدة الأمريكية وشركة Emst and young والمحاسبية إلى أن التكلفة الإستراتيجية تساعد بصورة رئيسية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتوصلت نتيجة الدراسة إلى أن 80% من عينة الدراسة تؤكد أهمية إدارة التكلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات، كما أكد أن 75% من عينة الدراسة أن السبب لزيادة الطلب على التكلفة الإستراتيجية هو التغيرات الاقتصادية وشدة المنافسة. (نزال، 2016)

من خلال الدراسة التي قام بها معهد المحاسبين الإداريين بالولايات المتحدة الأمريكية توصل الباحث إلى أن للتكلفة الإستراتيجية أهمية خاصة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وأن حدة المنافسة العالمية بين الشركات من أهم الأسباب وراء ظهور التكلفة الإستراتيجية. (قواقزة، 2015)

يرى أحد الكتاب أن هدف التكلفة الإستراتيجية بشكل عام يوضح أساسيات المحاسبة الإدارية وكذلك يوضح مفاهيم وأدوات المحاسبة الإدارية، دور معلومات التكاليف في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء وإتخاذ القرارات، دور معلومات التكاليف في دعم وتحسين القدرة التنافسية للمنشأة، الآثار السلوكية لإدارة المعلومات المحاسبية. (العراكزة، 2020)

مما سبق يصل الباحث إلى أن هدف التكلفة الإستراتيجية مشتق من أساليب المحاسبة الإدارية وهذا يوضح أن التكلفة الإستراتيجية هي نظام معلومات فرعي من نظام المحاسبة الإدارية.

التكلفة الإستراتيجية هي إستخدام إداري لمعلومات التكاليف الموجهة نحو مراحل دورات الإدارة الإستراتيجية الأربعة والمكونة من مرحلة صياغة وتكوين الإستراتيجيات، ومرحلة توصيل الإستراتيجيات إلى المستويات الإدارية المختلفة، ومرحلة تنفيذ الإستراتيجيات، ومرحلة تصميم وتنفيذ نظام الرقابة على خطوات تنفيذ الإستراتيجية بهدف مساعدة الإدارة في إتخاذ القرارات. (عباز، 2018)

مما سبق يلاحظ الباحث أن التكلفة الإستراتيجية لا تخرج من كونها ربط أو دمج الإستراتيجيات المنشأة ومعلومات التكاليف للمساعدة في إتخاذ القرارات الإدارية. (عباز، 2018)

كما عرفت أيضاً بأنها إستخدام بيانات التكاليف ومزجها بالأهداف الإستراتيجية للمنشأة لتعظيم المزايا التنافسية.

مما سبق توصل الباحث أن الهدف الأساسي من التكلفة الإستراتيجية هو تعظيم المزايا التنافسية من خلال الربط بين البيانات التكاليفية وأهداف المنشأة الإستراتيجية.

كما عرفت أيضاً بأنها عملية تحليل هيكل التكاليف في ضوء إستراتيجيات المنشأة بهدف مساعدة الإدارة في إتخاذ القرارات .

مما سبق يستنتج الباحث أن التكلفة الإستراتيجية يتم من خلالها تحليل هيكل التكاليف بناء على إستراتيجيات المنشأة لمساعدة الإدارة في إتخاذ قراراتها . (العراكة، 2020)

كما عرفت أيضاً بأنها وصف لإدارة التكلفة بالتركيز على القضايا الإستراتيجية.

مما سبق يتضح للباحث أن التكلفة الإستراتيجية هي مزيج بين إدارة التكلفة والأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

كما عرفت التكلفة الإستراتيجية بأنها وصف القرارات الموردين لإرضاء المستهلكين بالعمل باستمرار لتخفيض ورقابة التكاليف.

مما سبق يستخلص الباحث أن التكلفة الإستراتيجية هي التي تعمل على وصف القرارات الإدارية الموجهة نحو تخفيض ورقابة التكاليف بهدف إرضاء العملاء والمستهلكين . (عباز، 2018)

كما عرفت التكلفة الإستراتيجية بأنها عملية التحكم في رقابة التكلفة من منظور إداري وسلوكي بهدف تقديم منتجات بمواصفات وخصائص وجودة تلي احتياجات العملاء والأذواق المتجددة لهم بأقل تكلفة إعتماًداً على أساليب وأدوات فنية لتحليل وإدارة العلاقة بين القيمة وتحقيق تكلفة هذه القيمة . (نزال، 2016)

كما عرفت أيضاً بأنها نظام معلومات متكامل بهدف توفير المعلومات لتحقيق الأهداف المختلفة من خلال الأخذ بمفهوم تحليل سلسلة القيمة بهدف تحليل وإدارة التكلفة على إمتداد سلسلة القيمة للمنشأة . (قواقرة، 2015)

كما عرفت التكلفة الإستراتيجية بأنها قدرة الشركة على إنتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل من متوسط تكلفة المنافسين في الصناعة.

مما سبق يرى الباحث أن التكلفة الإستراتيجية هي التي تجعل المنشأة قادرة على مواجهة المنافسة في السوق مما سبق يستنتج الباحث أن التكلفة الإستراتيجية هي إطار معلومات إدارية فعالة وتعمل هذه المعلومات على نظام معلومات المحاسبة الإدارية يهدف إلى تطوير هذه المعلومات الإدارية الموجه نحو تخفيض التكاليف من خلال ربط معلومات التكاليف بالأهداف الإستراتيجية للمنشأة بهدف إنتاج معلومات ترضي أذواق المستهلكين بجودة عالية وبأقل تكلفة في أسلوب تحليل سلسلة القيمة. بهدف تحقيق المزايا التنافسية التي تساعد المنشأة في الصناعة وتساعد الإدارة في إتخاذ القرارات الرشيدة. مما سبق توصل الباحث إلى أن التكلفة الإستراتيجية هي نظام معلومات متكامل يعمل ويمثل جزء من نظام معلومات المحاسبة الإدارية يهدف إلى تحسين وتطوير القرار الإداري الموجه نحو تخفيض التكاليف من خلال ربط معلومات التكاليف بالأهداف الإستراتيجية للمنشأة بهدف إنتاج منتجات ترضي أذواق المستهلكين من حيث قلة التكاليف والجودة العالية اعتماداً على أسلوب تحليل سلسلة القيمة بهدف تحقيق المزايا التنافسية التي تساعد المنشأة على الإستمرار في الصناعة وتساعد الإدارة على إتخاذ القرارات الرشيدة. (قواقزة، 2015)

5.1.2 أهداف التكلفة الإستراتيجية

حدد أحد الكتاب أهداف التكلفة الإستراتيجية في الآتي: (نزال، 2016)

1. النطاق: إن نطاق التكلفة الإستراتيجية أوسع من نطاق إهتمام محاسبة التكاليف التقليدية، حيث أن التكلفة الإستراتيجية تركز على الإستجابة لرغبات العملاء وتهديدات المنافسين.
2. لأبعاد: للتكلفة الإستراتيجية أبعاد أعمق من أبعاد محاسبة التكاليف التقليدية، حيث تركز أبعاد التكلفة الإستراتيجية على مفهوم تحليل سلسلة القيمة بينما تركز أبعاد محاسبة التكاليف التقليدية على مفهوم القيمة المضافة.
3. تحليل التكلفة : يركز تحليل التكلفة في ظل التكلفة الإستراتيجية على الأمور الإستراتيجية ليصبح أكثر فاعلية، بينما يركز تحليل التكلفة في نظام إدارة التكلفة التقليدي على قياس التأثير المالي على

مختلف القرارات الإدارية ويعتمد على نظام التكاليف المعيارية كأداة أساسية للتحليل. كما حدد آخر أهداف التكلفة الإستراتيجية في الآتي:

4. قياس كل من الرؤية الداخلية والخارجية للتكاليف وبدون هذا الهدف لا يتحقق المنظور الإستراتيجي للتكاليف فقياس رؤية واحدة فقط دون الأخرى يجعل هذا الإطار غير متكامل وبالتالي يعتبر هذا الهدف هو أحد أهم الأهداف الأساسية لجمع المعلومات التي تم عليها بناء بقية الأهداف.
5. قياس المركز الإستراتيجي للمنشأة وهو ما يؤدي إلى التقييم المستمر لمركز المنشأة الإستراتيجي.
6. تحديد الإستراتيجيات التنافسية التي تسمح للمنشأة بتحقيق مركز إستراتيجي في المجال الذي تنتمي إليه المنشأة.
7. تحليل كل من الرؤية الداخلية والخارجية للتكاليف ويتم ذلك التحليل بإستخدام أدوات وأساليب التكلفة المختلفة وبما يكفل توفير المعلومات اللازمة لدعم إدارة المنشأة لإتخاذ القرارات المناسبة.
8. الإرتقاء بمستوى الرؤية الداخلية إلى مستوى الرؤية الخارجية للتكاليف وهذا الهدف يعنى بمحاولة المنشأة استخدام أساليب خفض التكلفة من تخفيض التكاليف الداخلية لتصبح في مستوى الرؤية الخارجية للتكاليف وبالتالي تحقيق مركز إستراتيجي للمنشأة.

مما سبق يرى الباحث أن التكلفة الإستراتيجية تلبى رغبات العملاء وتهديدات منافسها، وتمثل أبعادها في تحليل سلسلة القيمة، وتحليل التكلفة فيها يركز على مفهوم الفاعلية من خلال التركيز على الأهداف الإستراتيجية، واعتمدت على مفاهيم التسويق والإقتصاد لتحليل وتوفير إحتياجات العملاء في السوق وتحقيق مزايا تنافسية واهتمت بإدارة التكلفة وتحسين الإنتاجية وزيادة وتلبية رغبات العملاء، وتمثل التكلفة الإستراتيجية المحور الأساسي للإدارة والمحاسبين في الدور القيادي والعمل على روح الفريق الواحد. (عباز، 2018)

6.1.2 العوامل التي أدت إلى ظهور التكلفة الإستراتيجية:

ذكر أحد الكتاب أن هناك عوامل محددة أدت إلى الإهتمام بالتكلفة الإستراتيجية، تتمثل هذه

العوامل في الاتي : (العراكة، 2020)

1. إزدياد المنافسة العالمية بين الشركات تتسم بيئة الأعمال السائدة في عالم اليوم بزيادة حدة المنافسة محلياً وعالمياً وبزيادة متطلبات الجودة واستخدام نظم صناعية وتكنولوجية متطورة تميزت درجة الآلية الموجهة إلكترونياً وبزيادة درجة المرونة الصناعية وتنظيم المصانع في صورة خطوط إنتاج أو مجموعات تكنولوجية، كل هذه التغيرات أدت لضرورة إعادة النظر في محورين يساهم كل منهما في إيجاد مزايا تنافسية هما: المحور الأول: يتناول دعم كل ما يضمن إنتاج معلومات دقيقة عن تكلفة المنتجات بما يفي بضمان إتخاذ قرارات إستراتيجية المحور الثاني: يتناول دعم درجة التوافق مع البيئة الخارجية خاصة الموردين والمستهلكين، وفي هذا الصدد يتم إستخدام تحليل سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة. (قواقزة، 2015)

مما سبق يلاحظ الباحث أن التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة قادت إلى ظهور أساليب حديثة للتكلفة الإستراتيجية أهمها التكلفة المستهدفة وتحليل سلسلة القيمة والتكلفة على أساس النشاط، هذه الأساليب تساعد في إنتاج معلومات دقيقة مرتبطة بجودة المنتجات تساعد الإدارة في الحفاظ على ميزتها التنافسية واتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

2. نمو صناعة الخدمات في الوقت الحاضر تضاءلت أهمية الصناعات التقليدية وازدادت أهمية صناعة الخدمات في النظام الإقتصادي، فقطاع الخدمات الآن بشكل ما يقرب من ثلاثة أرباع الإقتصاد الأمريكي، ويتوقع الخبراء أن يستمر قطاع الخدمات في التوسع والزيادة في الحجم والأهمية وذلك بسبب نمو الإنتاجية في ذلك القطاع، ولقد زاد من شدة المنافسة في قطاع الخدمات حالياً تحرر العديد من الخدمات من القيود الجمركية، فالعديد من الشركات الخدمية تتصارع من أجل البقاء الأمر الذي وعي مديري تلك الشركات بالإعتماد على معلومات تكاليفية دقيقة التخطيط الإستراتيجي والتطوير المستمر واتخاذ القرارات. (العراكة، 2020)

3. تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يمر العالم اليوم بتغيرات سريعة في جميع المجالات ولا يمكن لمنشأة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات فالمطلوب هو إستيعاب هذه التطورات الحديثة في مجال الإدارة والتأكد من الحاجة إلى تطبيق هذه التطورات الحديثة، لأن العالم يشهد تحولاً سريعاً في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي، وهذا التطور ينعكس بصورة مباشرة على حياة الأفراد والمنظمات . (عباز، 2018)

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها مجموعة التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يتم توصليه من خلال عملية الإتصال الشخصي أو التعليمي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المصورة أو المسموعة أو المرئية أو المرسومة أو المطبوعة أو الرقمية أو من خلال الحاسبات الإلكترونية يتم تخزين البيانات والمعلومات ثم إسترجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه الرسائل أو المضامين المسموعة أو المرئية أو المطبوعة أو الرقمية أو نقلها من مكان إلى آخر، ومبادئها وقد تكون تلك التقنية يدوية أو آلية أو إلكترونية أو كهربائية حسب التطور التاريخي لوسائل الإتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور . (نزال، 2016)

مما سبق يلاحظ الباحث أن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات يتطلب من الشركات الإهتمام بهذه التكنولوجيا واستخدامها من أجل إنتاج معلومات تكاليفية دقيقة تساعد في إتخاذ القرارات الإدارية.

4. التطور في بيئة التصنيع: شهدت بيئة التصنيع في الفترة الأخيرة من القرن العشرين تطورات وتغيرات شملت كل المفاهيم والأساليب الإنتاجية والتي فرضت على المنشآت ضغوطاً متزايدة نحو التطور والتغيير وإزدياد حدة المنافسة العالمية، ومن أبرز تلك التطورات تطور أسلوب الجودة والذي لم يعد مجرد تطابق إنتاج المنتجات للمواصفات المحددة وإنما أصبحت تعني تضافر جميع الجهود بالمنشأة من أفراد وموارد وسياسات بهدف تحقيق ميزة تنافسية تتمثل في إنتاج منتجات خالية من العيوب وتحقيق رضا العميل، كما ظهر أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد والذي يسعى إلى إزالة جوانب الفاقد واستغلال الموارد المتاحة بصورة أفضل، كما شملت تلك التطورات الأساليب والطرق الفنية في الإنتاج، فأصبح هناك إزدياد في إستخدام الكمبيوتر في العملية الإنتاجية في مراحل تصميم وهندسة

وتصنيع المنتج وهو ما يعرف بنظم التصنيع المتكاملة، كما ظهرت نظم الإنتاج المرنة والتي يمكن من خلالها تخفيض تكاليف الانتقال من منتج لآخر. (قواقزة، 2015)

5. تلبية رغبات العملاء والإتجاه نحو دراسة السوق: لقد بدأت منشآت الأعمال في تبني مفهوم التوجه بالسوق بدلاً من التوجه بالتسويق لضمان التعاون المستمر بين الإدارات المختلفة لتقديم خدمة أفضل للعميل مقارنة بالمنافسين، ويعتمد مفهوم الإتجاه نحو السوق أو التوجه بالسوق على تجميع معلومات عن السوق خاصة تلك المعلومات المتعلقة بمفاضلة العملاء الحالية والمحتملة وتصرفات المنافسين والتوجهات والقوانين الحكومية، ونشر وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المنشأة، بحيث تسعى المنشأة بتبنيها لمفهوم التوجه بالسوق إلى دعم القدرة التنافسية في السوق من خلال تحقيقها قيمة أفضل للعميل. (العراكرة، 2020)

مما سبق يلاحظ الباحث أن مفهوم التوجه بالسوق مفهوم حديث يعمل على دراسة البيئة الخارجية لتلبية رغبات العملاء ودراسة تصرفات وتوجهات المنافسين هذا الأمر يتطلب من المحاسبة الإدارية بصفة عامة ومحاسبة التكاليف على وجه الخصوص توفير معلومات ملائمة وأساليب وأدوات جديدة للإدارة الإستراتيجية للتكلفة بهدف المساعدة في إتخاذ القرار الإداري. (عباز، 2018)

6. تطوير المنتجات الجديدة الصفة المبيزة للعصر الحديث هو الزيادة في المنتجات، وتنوعها الكبير الذي يجعل الكثير من المختصين يعدون أبرز سمات هذا العصر ما يسمى بإنفجار المنتجات، ففي كل يوم تتولد منتجات جديدة من المنتجات القديمة، وفي كل فترة وجيزة تتولد أساليب وطرق جديدة تختلف كثيراً من الأساليب والطرق السابقة، وفي كل فترة تبتكر منتجات جديدة لم يكن لها نظير في السابق لتغير مجالات واسعة من المنتجات السابقة وإزاحتها من السوق، حيث يعتبر المنتج هو الحياة التي يحافظ على حيوية المنظمات وتجدها. ويعبر عن قدرتها الإنتاجية والتسويقية والإبتكارية، وهذا ما يجعل المنتج أكثر من شئ يمكن إنتاجه، لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهميته عن قدرة على إنتاجه، وبالتالي فإنه يحدد قدرة المنظمة على التجديد وعلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من ابتكارات منتجاتها، لذلك تهتم المنظمة بتطوير المنتجات الذي يعرف بأنه مجموعة نشاطات المنظمة التي تقود إلى تقديم عروض المنتج الجديد والمتطور واستمرار ذلك مع الوقت. (العراكرة، 2020)

7. الإهتمام بالوقت كأحد عناصر المنافسة يلعب الوقت دوراً مهماً وموثقاً وجديداً في منظومة الفكر الإداري الجديد حيث تبينت عدة مفاهيم تتمثل في: الوقت أعلى تكلفة حيث ينصب ولا يتحدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد ذلك، تركّز الإدارة الحديثة على الوقت بأبعاده الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل ومحاولة استثماره بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة، يمثل عنصر الوقت في الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول السريع إلى السوق والعملاء المرتقبين، ليست إدارة الوقت جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الإهتمامات المختلفة للمديرين، بل هي الإستثمار المخطط للوقت لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق المنافع والقيم، إدارة الوقت مهمة رئيسية للإدارة لتحقيق أكبر إنجاز في أسرع وقت من خلال إتباع نظم العمل على مدار الساعة في كثير من المواقع الإنتاجية ومراكز تقديم الخدمات للعملاء واتباع نظم العمل حيث تتم عدد من الأنشطة في نفس الوقت والتنسيق بينها من خلال تبادل المعلومات بإستثمار تقنيات المعلومات والإتصالات الحديثة. (عباز، 2018)

مما سبق يرى الباحث أن العوامل السابقة كانت محل إهتمام الباحثين في الوقت الحاضر وهي بمثابة عوامل يمكن من خلالها تطوير نظام المحاسبة الإدارية بصورة عامة ونظام محاسبة التكاليف على وجه الخصوص لإنتاج معلومات دقيقة تساعد الإدارة في إتخاذ قراراتها، وهذه المعلومات قادت إلى ظهور ما يسمى بالتكلفة الإستراتيجية.

7.1.2 أوجه الشبه بين محاسبة التكلفة الإستراتيجية والمحاسبة الإدارية:

هناك العديد من الآراء حول العلاقة بين محاسبة التكلفة الإستراتيجية والمحاسبة الإدارية وفيما يلي أهمها: (نزال، 2016)

1. التركيز على جمع وتحليل المعلومات عن منافسين المنشأة في سوق السلع والخدمات.
2. تعمل المحاسبة الإدارية على جمع المعلومات التي تساعد إدارة المنشأة في إختيار وتطبيق ومتابعة الإستراتيجية التنافسية، (إستراتيجية زيادة التكلفة إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز).

3. مساعدة المنشأة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق أسلوب سلسلة القيمة وذلك عن طريق

إستغلال الثغرات في سلسلة القيمة لتحقيق فعالية عناصر التكاليف.

4. تركيز المحاسبة الإدارية على جمع المعلومات باستمرار عن المنتج والأسواق باستمرار .

أكد المؤيدون الأوائل للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية بأهميتها في جمع المعلومات التي تساعد في إجراء المقارنات بين المنشأة والمنافسون لها، أن الأرباح التي تحققها المنشأة لا ترجع إلى كفاءة تشغيل داخل المنشأة وإنما ترجع إلى المركز التنافسي للمنشأة خلال فترة من الزمن، وذلك من خلال جمع البيانات وتقدير التكاليف وحجم المبيعات والأسعار عن المنافسين وتحديد منتجات المنافسين في أي مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج وتقدير الحصة السوقية بهدف تقدير المركز الإستراتيجي للمنشأة بالمقارنة مع المنشآت المنافسة. (قواقزة، 2015)

أن المحاسبة الإدارية تقوم على جمع المعلومات عن التكاليف التي تعيق الدخول في الصناعة مثل الوفورات الإقتصادية، وتميز ميزات التكلفة ومتطلبات رأس المال وإستراتيجية التسعير الإجبارية والبحوث المكثفة وغيرها من المعلومات المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية. (العراكزة، 2020)

أمثلة حول استخدامات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في قطاع الفنادق، حيث يقوم المحاسبون بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات والرقابة على هيكل التكاليف وسياسات التسعير للمنافسين وذلك لإجراء مقارنة أداة المنشأة بالشركات المنافسة لتحديد الموقف التنافسي للمنشأة. (عباز، 2018)

قد أثار إلى أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية تعتبر مجال التطور في المستقبل، وبالرغم من الشائعات التي تحيط به المحاسبة الإدارية الإستراتيجية إلا أنه لا يوجد إطار شامل لمفهوم المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، لذلك عرف المحاسبة الإدارية الإستراتيجية بأنها حقل ناشئ ليس له حدود واضحة وليست هنالك رؤية موحدة حول ماهية أو كيفية تطويره، وأن الأدبيات الرائدة في مجال المحاسبة الإدارية الإستراتيجية السائدة حالياً تعتبر مشتتة وليست موحدة لمفهوم المحاسبة الإدارية الإستراتيجية هنالك العديد من الباحثين والكتاب تنصب آرائهم حول مفهوم المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والتي تناولت

تخفيض التكاليف ودورة حياة المنتج والإدارة على أساس النشاط وكتاب آخرين تبنا تعريفات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية باعتبارها تتمحور حول التركيز الخارجي للمنشأة مثل المنافسين والموردين والعملاء). (نزال، 2016)

وهو أول من أطلق مصطلح " المحاسبة الإدارية الإستراتيجية بأنها توفير البيانات المتعلقة بإستراتيجية المنشأة التنافسية وتحليلها حيث تتعلق تلك البيانات بأعمال المنشأة الداخلية ومنافسها، ويستخدم تحليل البيانات في تطوير ورقابة إستراتيجية المنشأة التنافسية. (عباز، 2018)

كما عرف معهد المحاسبة الإدارية البريطانية (CIMA) المحاسبة الإدارية الإستراتيجية بأنها شكل من أشكال المحاسبة الإدارية تركز على المعلومات التي تتعلق بالعوامل الخارجية للمنشأة والمعلومات غير المالية، وكذلك المعلومات الصادرة من داخل المنشأة. (العراكة، 2020)

رؤية الباحثين تؤكد أهمية المعلومات الخاصة بالمنافسين والتي تشمل معلومات عن التكاليف وحجم المبيعات والأسعار ودورة حياة المنتج وموانع الدخول في الصناعة، ثم تأتي مرحلة تحليل هذه المعلومات لتحديد المركز الإستراتيجي التنافسي للمنشأة مقارنة مع المنشآت المنافسة، وكذلك أهمية إختيار وتطبيق إستراتيجية تنافسية (إستراتيجية زيادة التكلفة، التميز التركيز) والتي تتحدد بناءً على المعلومات الداخلية المتمثلة في مواد وإمكانات المنشأة والمعلومات الخارجية المتعلقة بالمنافسة والظروف السائدة في السوق وغيرها من المعلومات عن بيئة المنشأة الخارجية، كما يلاحظ أيضاً ارتباط ظهور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية بزيادة عدد الشركات المنافسة في مجالات معينة وارتباطها أيضاً بالتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة مؤخراً. حيث تركز المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على العوامل الخارجية لأنها تساعد في تقييم مركز المنافسين للمنشأة بالنسبة للصناعة ككل، وذلك لحماية المركز التنافسي للمنشأة وتحديد الإستراتيجيات التي تحسن من وضع المنشأة التنافسي في المستقبل. (قواقزة، 2015)

مما سبق يرى الباحث أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية بأنها كانت تشير إلى الدور الإستراتيجي للمحاسبة الإدارية ومساهمتها في تقوية المركز التنافسي للمنشآت في ظل التغيرات في البيئة الحديثة، كما نطلق على ذلك مصطلح التحليل الإستراتيجي للتكاليف (analysis Strategec Cost) بدلاً عن مصطلح

المحاسبة الإدارية الإستراتيجية Accounting Strateget Management وذلك عندما يتعلق الأمر بدراسة وتحليل المعلومات عن المنافسين لدعم الموقف الإستراتيجي التنافسي للمنشأة. (نزال، 2016)

8.1.2 الإطار العام لمحاسبة التكاليف الإستراتيجية:

يتطلب المنظور الإستراتيجي لمحاسبة التكاليف تحديد دور محاسبة التكاليف في إتجاهين، بهدف تحقيق ميزة تنافسية نتيجة الإستراتيجيات التنافسية المتكاملة المتبعة، وهذان الإتجاهان هما:

1. تحديد خصائص المنتجات المعروضة وتكاليفها من قبل المؤسسة.

9.1.2 التحليل الإستراتيجي للتكلفة:

1. مفهوم التحليل الإستراتيجي للتكلفة:

يعد التحليل الإستراتيجي أحد أهم أركان التخطيط الإستراتيجي؛ فهو يعطي صورة عن وضع المنشأة القائم، مالمها من مميزات يمكن توظيفها لصالح وجودها وتميزها وما لها وما عليها من سلبيات يج بأن يتم مراجعتها باستمرار ومحاولة التغلب عليها وتقليلها لأدنى حد ممكن لكي تضمن تفوقها على المنافسين . (العراكة، 2020)

يفهم التحليل بمعناه العام على أنه تفتيت أو تجزئه الشئ إلى أجزائه وإعادة تركيبه وفق الحاجة، ويقوم التحليل منطقياً على تقسيم البحث قيد الدراسة إلى الأجزاء المكونة له والكشف عن بنيانه والبحث عن مكوناته الجوهرية وغير الجوهرية، وكيفية الربط ومعها والحد من تأثيرها أو الإستفادة منها، ويتعلق التحليل الإستراتيجي من وجهة نظر المنشآت الصناعية أساساً بفهم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها في فعاليات المنشآت الصناعية الداخلية، ثم تحديد مدى قدرة المنشأة على إستغلال مواردها وتحديد أفضل السبل لمواجهتها عبر تحقيق الابتكار والتميز . (قواقزة، 2015)

عرف التحليل الإستراتيجي بأنه عدد من الوسائل التي تستعملها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية للوحدة الإقتصادية وكفاءتها في السيطرة على بيئتها الداخلية، ويسهم ذلك في مقدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها التنافسي. (عباز، 2018)

مما سبق يرى الباحث أن التحليل الإستراتيجي أداة فعالة؛ لأنه يرشد المنظمة لجمع المعلومات والإهتمام بما يمكنها من فهم موقفها بالكامل، فتقوم المنشأة بتقييم بيئتها الخارجية وموقفها الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في الوقت الذي تحاول المنظمة فيه أن تحقق أهدافها. (العراكة، 2020)

كما عرف بأنه تحليل للتكاليف الخاصة بالشركة إضافة إلى التكاليف الخاصة بالمنافسين لها حيث تأخذ العناصر الإستراتيجية أهمية خاصة، وتستخدم بيانات التكلفة في تحديد الإستراتيجية الأنسب للشركة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية. (قواقزة، 2015)

مما سبق يرى الباحث أن التحليل الإستراتيجي يهتم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له لمعرفة الإنحرافات الناتجة عنها ومعالجتها.

كما عرف بأنه عرض البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية وتقييمها ومن ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في الشركة أو منشآت الأعمال، والذين يقومون بتحليلها إستراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي تحدد هدف الشركة أو المنشأة. (نزال، 2016)

مما سبق يلاحظ الباحث أن التحليل الإستراتيجي هو الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في إتخاذ قراراتها من خلالها مدعاً بالمعلومات اللازمة التي تساعد على إتخاذ القرارات في الوقت المناسب التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. (قواقزة، 2015)

كما عرف بأنه عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة، وعلى المنظمة نفسها من أجل صياغة إستراتيجية ناجحة.

كما عرف بأنه تحليل وتقييم الظروف الداخلية والبيانات الخارجية والعوامل المؤثرة في المنظمة ويتضمن النظر في العوامل التي من شأنها التأثير في إتجاه المنظمة وأهدافها ويساعدها في تطوير فهم البيئة الداخلية والخارجية . (عباز، 2018)

مما سبق يستنتج الباحث أن التحليل الإستراتيجي للتكاليف يعمل على تحقيق مزايا تنافسية للمنشآت من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن خلال هذا التحليل يتم تحديد أي من المنتجات والصناعات تلي احتياجات العملاء .(العراكة، 2020)

كما عرف بأنه إمتلاك المنظمة أداة تمكّنها من تشخيص ما لديها من مصادر قوة وإسناد وما تفتقر إليه من موارد ومقومات على مستوى بيئتها الداخلية، وعلى مستوى بيئتها الخارجية التي تأثر وتتأثر بها فتستطيع أن تراقب عبر هذه الأداء عن كسب كل الفرص المتاحة والتي يمكن الإستحواذ عليها من المخاطر التي تهدد وجود المنظمة أو تعيق من تقدمها وبلوغها من الهدف الذي تطمح إليه مستقبلاً. (قواقزة، 2015)

مما سبق توصل الباحث أن التحليل الإستراتيجي هو المرشد الأساسي الذي تستطيع من خلاله المنشأة أن تحدد مركزها التنافسي في السوق وموقفها المالي حتى تستطيع تحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

كما عرف بأنه حجر الأساس في التخطيط الإستراتيجي لأنه يسعى إلى تكوين فهم واقعي لعلاقة المنظمة مع بيئتها، فهو يتضمن شرحاً مفصلاً لكيفية إجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة بهدف تحديد الفرص المتاحة والمخاطر التي تواجهها البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية. مما سبق يستنتج الباحث أن التحليل الإستراتيجي للتكاليف منهج علمي لتحليل بيانات التكاليف في إطار مجموعة من العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية والتي تحدد مصادر الميزة التنافسية، مستخدماً في ذلك مجموعة من الأساليب والأدوات العلمية مثل تحليل سلسلة القيمة وتحليل البيئة الخارجية والتكلفة المستهدفة بهدف الحصول على بيانات مالية وغير مالية خارجية وداخلية، تفيد في صياغة إستراتيجيات تتبناها المنشأة مثل التخطيط الإستراتيجي وتنفيذها ومراقبتها، بتطوير أساليب القياس وتقييم الأداء المحاسبي مثل التكلفة المعيارية والموازنات التخطيطية ومقاييس الأداء، بإستخدام مدخل التكلفة على أساس النشاط .(ABC) (نزال، 2016)

2. أهمية التحليل الإستراتيجي للتكلفة:

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداء الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة وتهديدات (مخاطر) تحد من قدرة المؤسسة على الإستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف والبيئة الداخلية لها. لذا حظي التحليل الإستراتيجي بإهتمام بالغ من باحثي ومفكري علم الإدارة الإستراتيجية وعلمي المنظمة والإستراتيجية بصورة عامة . إذ يأخذ هذا المفهوم ألواناً مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يهتم به، و الأغراض المبتغاة من وراء ذلك، والرؤية المعتمدة في تفسير وتشخيص نتائجه، وكذلك تعدد وتفرد أدوات التحليل التي تستعين بها إدارة المنظمة في تقييم وتقدير حركة محيط المنظمة الداخلي والخارجي في الماضي والحاضر والمستقبل، فالتحليل الإستراتيجي يوصف بالعملية التي تحلل من خلالها إدارة الشركة جميع خصائص (الشركة) الداخلية وأوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة وامتدت عملية التحليل الإستراتيجي لتشمل التقييم الداخلي لعمليات المنظمة ومدى قوتها المالية، ونقاط ضعفها، وكذلك التحليل البيئي الخارجي المنافسة الفرص والتهديدات، أو هو الإهتمام بفهم المركز الإستراتيجي للمنظمة بمعنى هو تنظيم بيئة العمليات والمنظمة نفسها، متطرقاً إلى الأدوات المساعدة في تحديد التأثيرات والتقييم البيئي لتلك التأثيرات وتحليل طبيعة ودرجة التغير في البيئة أو يعني فهم الشركة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل السبل لإستجابة المتغيرات السريعة واستغلالها بإتجاه تحقيق أفضل أداء. (نزال، 2016)

مما سبق يتضح للباحث أن أهمية التحليل الإستراتيجي تكمن في المتغيرات البيئية المستمرة الخارجية والداخلية) قد أدت إلى وجود بيئة تنافسية سريعة التغير وبالتالي لن تستطيع أي منشأة سواء كانت صناعية أو خدمية أو حتى غير هادفة للربح البقاء أو الإستمرار إلا من خلال الحفاظ على المزايا التنافسية أو المركز الإستراتيجي، ولن تتحقق المزايا التنافسية إلا من خلال الحفاظ على قوتها المالية والإستجابة للمتغيرات السريعة واستغلالها بتحقيق أفضل الأداء. (قواقزة، 2015)

3. أهداف التحليل الإستراتيجي للتكلفة: يهدف التحليل الإستراتيجي للتكاليف لتحقيق الآتي :

(العراكزة، 2020)

أ- تحديد مصادر الأرباح في المنشآت : ويتم ذلك عن طريق قياس تكلفة وحدات الأعمال الإستراتيجية مثل المنتجات العملاء، خطوط الإنتاج لتحديد ربحيتها وإمكانية التحسين المستمر والتطوير المستمر مستخدماً في ذلك مدخل التكلفة على أساس النشاط.

ب- توفير إطاراً جيد لتخصيص الموارد بين الأنشطة، هذا الإطار يتضمن تحديد أنشطة القيمة داخل المنشأة وخارجها، وتحديد الأصول والخصوم والمصروفات لكل منها، وبالتالي يمكن قياس العائد لكل منها، وبناءً عليه تستطيع المنشأة أن تحدد أنشطة القيمة التي توجه إليها إستثماراتها سواء بالتوسع الأفقي أو التوسع الرأسي أو بالاندماج للأمام أو الخلف.

ت- الفهم الجيد للعوامل الإستراتيجية بهدف جعل الشركة قادرة على صياغة خططها الإستراتيجية بشكل جيد بهدف تحقيق مزايا تنافسية متواصلة، والعوامل الإستراتيجية يمكن تحديدها عن طريق البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية ينصب على سوق الخدمة أو السلعة سواء أكانت المحلية أو الإقليمية أو الدولية ودرجة المنافسة فيها، وما إذا كانت أسواق نامية أم أنها تبدو محدودة والقوانين والتشريعات التي تؤثر على السوق، مثل إصدار قوانين وتشريعات تؤثر على فرص الإستثمار وعلى سوق العمل، وعقد إتفاقيات ثنائية أو جماعية بين الدول لإنشاء مناطق التجارة الحرة.

ث- تحليل بيئة الأعمال الداخلية: ويشمل ذلك تحديد التكنولوجيا المستخدمة والداخلين في الصناعة وتأثيرهم على السوق، وتحليل محركات التكلفة الإستراتيجية، ويستخدم في تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية ومجموعة من الأساليب منها تحليل سلسلة القيمة التكلفة المستهدفة، وبناءً على تحديد العوامل الإستراتيجية الهامة، تستطيع إدارة الشركة أن تحدد الإستراتيجية التي تتبناها في المستقبل، والتي تكون إستراتيجية نمو أو استقرار أو تقليص، أو إستراتيجية تنافسية بالتكلفة أو بالتميز أو بكليهما معاً.

مما سبق توصل الباحث أن نظام التحليل الإستراتيجي بتوفيره للمنتجات ذات الجودة والسعر المناسبين والتطور التكنولوجي المطلوب من قبل العملاء فهو يهدف إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من العملاء، وزيادة حدة المنافسة، لتحديد ربحيتها وإمكانية التحسين المستمر والتطوير المستمر، وبالتالي

يتجاوز الطلب على السلعة حدود البلد المنتج إلى بلدان أخرى مما يحقق للمشروع الإنتشار والوصول إلى الأسواق سواء أكانت أسواق محلية أو اقليمية أو دولية. (عباز، 2018)

4. خطوات التحليل الإستراتيجي للتكاليف: يرتبط التحليل الإستراتيجي للتكاليف بالإستراتيجية التنافسية التي تتبناها المنشأة (ريادة التكلفة، التركيز، التمييز) في المدى الطويل، حيث يعمل التحليل الإستراتيجي للتكلفة من خلال تكامل أدواته على إختيار ومتابعة الإستراتيجية التنافسية المختارة. وقد اقترح أحد الكتاب ست خطوات محددة للتحليل الإستراتيجي، للتكاليف وهي كما يلي: (نزال، 2016)

- أ. تحليل سلسلة القيمة الملائمة وتخصيص التكاليف والأصول فيها لكل حلقة في سلسلة القيمة.
- ب. تحديد مسببات التكلفة الخاصة بكل نشاط للقيمة والتعرف على كيفية التفاعل بينهم. ج. تعيين سلاسل القيمة للمنافسين والتعرف على مسببات التكلفة لديهم بإجراء مقارنات وتقييم ودراسة الفروق بينهم وبين الشركة.
- ت. تطوير إستراتيجية لتحقيق وضع نسبي أكثر إنخفاضاً للتكلفة من خلال تحليل ورقابة مسببات التكلفة وإعادة تشكيل سلسلة القيمة.
- ث. التأكد من أن مجهودات خفض التكلفة لا تؤثر على درجة تميز منتجات الشركة.
- ج. إختيار إستراتيجية خفض التكلفة التي وضعتها الشركة للتأكد من قدرتها على تدعيم الميزة التنافسية للشركة.

مما سبق يتضح للباحث أن التحليل الإستراتيجي يمر بعدة خطوات بدءاً من عملية تخصيص التكاليف وحتى وضع الإستراتيجية العامة لخفض التكلفة في حين يرى الباحث يجب ألا تؤثر إستراتيجية خفض التكلفة على جودة المنتج لأن جودة المنتج هي الدعامية الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية.

5. مقومات التحليل الإستراتيجي للتكلفة : يمكن تلخيص المقومات الأساسية لنجاح منهج التحليل الإستراتيجي للتكاليف في المقومات التالية: (قوافزة، 2015)

أ. الشمولية والتكامل: وهذا يعني ضرورة توسيع دائرة التحليل مما يستلزم ضرورة توافر سجلات وتقارير عن تكلفة المنتج الذي تقدمه المنشأة بالإضافة إلى المعلومات عن المنافسين وإستراتيجيتهم وهيكل التكاليف وكفاءة وفاعلية الأداء لديهم ثم دراسة وتحليل الاختلافات النسبية بين المنشأة وكل منافس رئيسي موجود بالفعل أو متوقع وجوده في المستقبل.

ب. القابلية للتحقيق: فالتحقق من العلاقات والروابط عبر سلسلة القيمة الكلية للمنشأة يعد مطلباً حيوياً يجب الإهتمام به وتوفيره حتى يمكن لنظام التكاليف أن يقوم بدوره في خدمة ودعم إستراتيجية المنشأة وفي تحليل ورقابة التكاليف سواء أكانت هذه الروابط والعلاقات خارجية مع الموردين أو العملاء أو داخلية بين الأقسام والأنشطة الداخلية.

مما سبق توصل الباحث أن دور التحليل الإستراتيجي للتكاليف في خفض التكلفة يقوم على مبدأ تحقيق الفعالية الإنتاجية من خلال إعادة تصميم المنتجات باستمرار وفحص أوجه العملية الإنتاجية بما يؤول إلى تصنيع المنتج بأعلى كفاءة وأداء ممكنة لتلبية رغبات العملاء، وعند إستخدام نظام التحليل الإستراتيجي لمقابلة أهداف ربح مرغوبة وهذا ما يطلق عليها الوصول إلى القيمة المحققة للمنتج، حتى تستطيع المؤسسة القيام بدورها ودعم الميزة التنافسية. (العراكة، 2020)

6. أوجه الاختلاف بين التحليل التقليدي والتحليل الإستراتيجي للتكلفة: يمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين التحليل التقليدي للتكلفة والتحليل الإستراتيجي للتكلفة فيما يلي: (نزال، 2016)

أ- يركز التحليل التقليدي على العمليات الصناعية ويستهدف قياس تكاليف المنتجات والأقسام ويغفل عن قياس وتحليل الأنشطة المولدة للقيمة من منظور يتبنى القيمة كما تدركها وتحدها الأسواق.

ب- يعتبر التحليل الإستراتيجي للتكلفة ذو نطاق واسع مقارنة بنطاق التحليل التقليدي، فهو يهتم بتكاليف المنافسين ومقارنة الموقف التكاليفي للشركة بالموقف التكاليفي للمنافسين.

ت- تستخدم بيانات التكلفة في التحليل الإستراتيجي لتطوير الإستراتيجيات من أجل كسب مزايا تنافسية.

ث- يعتمد مفهوم التحليل الإستراتيجي لتطوير الإستراتيجيات من أجل كسب مزايا تنافسية. هـ يمتد التحليل الإستراتيجي ليشمل الرؤيا الخارجية للتكلفة بينما يقتصر نطاق التحليل التقليدي على الرؤيا الداخلية.

ج- يعتمد مفهوم التحليل الإستراتيجي للتكلفة على مفهوم سلاسل القيمة في حين يعتمد التحليل التقليدي على مفهوم القيمة المضافة.

7. أبعاد التحليل الإستراتيجي للتكاليف : تتمثل أبعاد التحليل الإستراتيجي للتكاليف فيما يلي: (عباز، 2018)

أ- البعد التكاليفي: يقوم التحليل الإستراتيجي للتكاليف بتجزئه عمليات المنشأة إلى مجموعة من أنشطة القيمة، وتستخدم أسلوب تحليل مسببات التكلفة في تحديد عوامل الحركة والمسببات الرئيسية لحدوث التكلفة، وذلك عن طريق الربط بين الأنشطة وحجم المواد المستهلكة، على إعتبار أن الأنشطة وطرق أدائها هي التي تستنفد موارد المنشأة، وتسبب في حدوث التكلفة، ومن ثم العمل على إكتشاف وتحديد مواطن خفض التكلفة المرتبطة بالأنشطة المكونة لسلسلة القيمة، وإدارة مسببات التكلفة بما يؤدي إلى ترشيد إستهلاك الأنشطة للموارد.

ب- البعد التشغيلي: يحقق التحليل الإستراتيجي للتكاليف الربط بين المحاسبين والنواحي التشغيلية للمنشأة، حيث أن جزءاً كبيراً من مسببات التكلفة يتمثل في مدى مشاركة العاملين في فلسفة التطوير والتحسين المستمر، وإدارة الجودة الشاملة، واستغلال الطاقة، وكفاءة تصميم المصنع، وتصميم المنتج. وتعلق هذه المسببات بإجراءات وأساليب وكفاءة التشغيل، ومدى قدرة المنشأة على تنفيذ عملياتها بنجاح. ولذا ينبغي على المنشأة قياس الآثار المالية لإجراءات وأساليب وسياسات التشغيل والتي تمثل مسببات تنفيذية حقيقية لحدوث التكاليف، وهو ما يمثل البعد التشغيلي للتحليل.

ت- البعد الإستراتيجي يعتمد التحليل الإستراتيجي للتكاليف على تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، ومحاولة إستغلال تلك الفرص، والحد من الآثار للتهديدات، في ضوء تحديد دراسة وتحليل البيئة الخارجية، وكذا البيئة الداخلية متمثلة في نقاط القوة والضعف لدى المنشأة،

ويمكن تكوين بناء الإستراتيجيات المناسبة لتعزيز المركز التكاليفي الإستراتيجي للمنشأة، وهو ما يعكس البعد الإستراتيجي للتحليل.

ث- البعد السلوكي يتمثل البعد السلوكي للتحليل الإستراتيجي للتكاليف في التركيز على التحسين المستمر، حيث إن ثقافة التحسين لازمة لترسيخ الإعتقاد لدى العاملين بأنهم يشاركون في تحقيق نجاح المنشأة في الأجل الطويل ومن ثم تتحكم المتغيرات السلوكية في إتجاه هذا النوع من التحليل كما يعتمد نجاحه على ضرورة التأثير على سلوك فريق العمل. وعليه فإن التحليل الإستراتيجي للتكاليف يهتم بالعوامل التنظيمية والسلوكية إلى جانب العوامل المالية والفنية والتشغيلية.

مما سبق يستنتج الباحث أن التحليل الإستراتيجي للتكاليف تتمثل أهدافه في تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية من خلال العديد من الأساليب مثل سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة وتكلفة النشاط بالإضافة إلى التخصيص الأمثل للموارد المتاحة على الأنشطة

8. تحليل البيئة الإستراتيجية للتكلفة : (العراكة، 2020)

أ- تحليل البيئة الداخلية

ليس بوسع أي مؤسسة أو منظمة مهما كانت إختصاصاتها أو حجمها أن تضع إستراتيجية ما تقوم بدراسة عناصر بيئتها الداخلية وتحليلها، ولابد للمؤسسات أن تهتم بدراسة جميع العناصر الداخلية وتحليلها؛ لتشخيص مجالات القوة والضعف التي يتسم بها كل عنصر من العناصر الداخلية بما يساعد في إتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البديل المناسب لها، تعد دراسة البيئة الداخلية وتحليلها خطوة مهمة بإتجاه معرفة البدائل والخيارات الإستراتيجية المناسبة للمنظمة من جهة وتسهم في تشخيص القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة من جهة أخرى. هنالك بعض الكتاب والباحثين إختلفوا في تحديد عناصر البيئة الداخلية فقد حددوا (الموارد البشرية والإحتياجات المادية والأنشطة الفرعية التي تتعلق بالبنية التحتية للمنظمة والتطور التكنولوجي في حين يشير البعض إلى أن تحليل البيئة الداخلية يشمل الهيكل التنظيمي الثقافة التنظيمية، والموارد، وذلك كما يلي : (قواقزة، 2015)

I الهيكل التنظيمي هو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، إذ يوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ويمثل نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وخطوط المسؤوليات والصلاحيات لكل منها فضلاً عن تحديد إنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، والهيكل التنظيمي يفرض على المنظمة وجود عدد من المديرين الأكفاء القادرين على أن يجمعوا في أيديهم كل خيوط النجاح والابتكار والتجديد الإستراتيجي، وينبغي ضمن إطار الفهم الشمولي للهيكل التنظيمي، وجود مسؤول يعمل بين المديرين ويستوعب نشاطاتهم وآخر تحركاتهم الغرض هيكله الوظائف.

II الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها عدد من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة، وهي تنقل من جيل لآخر من العاملين، كما عرفت بأنها منظومة من القيم والعادات والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، إذ أن أعمال ثقافية خاصة تعبر شخصيتها.

III الموارد: تعد موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر الإستراتيجية المهمة وقاعدة تسند إليها خياراتها وإدارتها إذا ما أحسنت التعامل معه هذه الموارد واستغلالها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من الإرتقاء والتفوق على المنافسين، ولأن الموارد لا تأتي من فراغ بل تتطلب كثيراً من الإستثمار المادية والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثفة، إذ أن منظمات الأعمال تجري أعمال متبادلة لكي تسند ميزتها التنافسية أي مواردها التي تعد قوة متفردة بها على المنافسين.

ب- تحليل البيئة الخارجية : يقصد بها مجموعة من العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الإعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة التي تؤثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها .

مما سبق يرى الباحث أن البيئة المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر فيها وتتأثر بها مثل العوامل

الإقتصادية المالية الإجتماعية الثقافية السياسية، التكنولوجية .(نزال، 2016)

العوامل الاقتصادية: وهي العوامل التي تعد الوضع الإقتصادي العام بمؤشراته كافة، ومنها معدل النمو الاقتصادي العام، ومعدلات التضخم، وأسعار الفائدة واتجاهاتها، والحالة الاقتصادية العامة من حيث ركود السوق وانتعاشه.

العوامل التكنولوجية: تعد هذه العوامل ذات تأثير كبير جداً في عمل المنظمات، الإمتلاك المنظمة تكنولوجيا حديثة ومتطورة ونقطة قوة قياساً بالمنافسين؛ لأن ذلك يعود إيجاباً على طبيعة منتجاتها وجودتها وأسعارها، لذلك تعد العوامل التكنولوجية تهديداً للكوادر غير المؤهلة وفرصاً للعوامل البشرية المؤهلة والقادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية. (عباز، 2018)

العوامل الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في كل ما يتعلق بالمؤشرات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة كالقيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للفرد المجتمع التي تؤثر في المنظمة. (العراكة، 2020)

العوامل السياسية والقانونية: تعمل المنظمة في ظل بيئة تحكمها وسياسات إقتصادية ومالية ولا تستطيع ممارسة أعمالها ما لم تتقيد بتلك القوانين والسياسات كقانون الضرائب والسياسات المالية والمحاسبية التي يصدرها البنك المركزي. (قواقزة، 2015)

العوامل المعلوماتية والمعرفية: تعد التطورات في تكنولوجيا المعلومات إحدى نتائج الثورة المعلوماتية في نهاية القرن العشرين، وتعد فرصاً أو تهديداً لها وتدرّك المنظمات أن الميدان التنافسي للقرن الواحد والعشرين تعتمد على قدرة صيد الذكاء وحصره وتحويله إلى معرفة قابلة للإستخدام، ونشرها بشكل متكرر في المنظمة وعدّها جزءاً من إجمالي قيمة حاملي الأسهم. العوامل الديمغرافية وتعد هذه العوامل صفات المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، من حيث حجم السكان وفئاتهم العمرية وكيفية توزيعهم جغرافياً وهذا سيكون فرصة للمنظمة التي تسعى لإنتاج منتجات أو خدمات تخص فئات عمرية معينة أو مناطق جغرافية معينة وهذا يعد تهديداً للمنظمات التي تقيم مصانعها من دون أخذ كثافة السكان في مكان تصنيعها. (نزال، 2016)

10.1.2 تكامل أساليب وأدوات التكلفة الإستراتيجية لتحقيق الإستراتيجية التنافسية :

قبل الدخول في موضوع تكامل أساليب التكلفة الإستراتيجية يجب الوقوف على الإستراتيجيات الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية والتطورات في بيئة الأعمال الحديثة والوقوف على التحليل الإستراتيجي في بيئة الأعمال الحديثة وذلك لمعرفة الدور الإستراتيجي الحديث الذي يجب أن يقوم به المحاسب الإداري حتى يتم تطبيق الإستراتيجيات التنافسية بكفاءة عالية تساعد في تحقيق هدف الحصول على مزايا تنافسية مستمرة . (عباز، 2018)

1. التكامل بين إبتكارات المحاسبة الإدارية في مجال التكلفة الإستراتيجية لتحقيق إستراتيجية قيادة

التكلفة : تحقق المنشأة إستراتيجية زيادة التكلفة عن طريق التكامل بين إبتكارات المحاسبة الإدارية في مجال الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وتقييم الأداء الإستراتيجي من خلال الخطوات التالية: تخطيط التكلفة المستهدفة التنافسية، وتحديد الفجوة بين تكاليف المنشأة المقدرة والتكلفة المستهدفة التنافسية سد الفجوة التكاليفية يبرز هنا كل من التكلفة على أساس النشاط وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب القياس المرجعي كإبتكارات فعالة لتخفيض التكاليف والرقابة عليها وسد حيث يقوم نظام التكلفة على أساس النشاط بتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة وتنميها والأنشطة التي لا تضيف قيمة ويعمل على إزالتها وذلك بهدف تخفيض التكلفة، والزيادة التكاليفية تأتي من أكثر من نشاط واحد عبر سلسلة القيمة كما أن إعادة تشكيل سلسلة القيمة يقود إلى تخفيض التكلفة، ويساعد أسلوب القياس المرجعي على تخفيض التكاليف من خلال التعلم الداخلي والخارجي خاصة من المنافسين المتميزين في نفس مجال الصناعة لتحديد أنسب وأفضل ممارسات تخفيض التكلفة .(العراكة، 2020)

مما سبق يرى الباحث أن التكامل بين أساليب التكلفة الإستراتيجية المتمثلة في التكلفة أساس النشاط وأسلوب سلسلة القيمة وأسلوب القياس المقارن يقود إلى خفض حقيقي في التكلفة من خلال سد الفجوة بين تكاليف المنشأة والتكاليف المستهدفة وبالتالي تتحقق إستراتيجية زيادة التكلفة.

2. التكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية في مجال التكلفة الإستراتيجية لتحقيق إستراتيجية

التميز: يساعد كل من نظام التكلفة على أساس النشاط وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب

المقياس المرجعي في تحقيق إستراتيجية التميز، حيث يساعد نظام التكلفة على أساس النشاط في توفير

المعلومات التي تساعد على تحقيق التميز خاصة في مجال تحديد محركات التكلفة التي تساعد المنشأة

على التميز في أنشطة القيمة، وأسلوب تحليل سلسلة القيمة يعمل على تحديد وتحليل مصادر التميز

الداخلية والخارجية، أما المقياس المرجعي يساعد في تحقيق إستراتيجية التميز عن طريق توفير

المعلومات المتعلقة بأفضل الممارسات الداخلية والخارجية. (قوازة، 2015)

3. التكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية في مجال التكلفة الإستراتيجية لتحقيق إستراتيجية

التركيز: إن التكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية في مجال التكلفة الإستراتيجية يساعد في توفير

المعلومات الداخلية والخارجية خاصة عن أفضل المنافسين لمساعدة إدارة المنشأة في تحديد المنتجات

والخدمات التي ينبغي التركيز عليها بكفاءة أكبر من المنافسين كما يوجه نظر الإدارة إلى التركيز على

قطاعات سوقية معينة دون التعامل مع كل السوق. (نزال، 2016)

مما سبق يرى الباحث أن الإستراتيجيات التنافسية الثلاث التي يمكن من خلالها أن تحقق المنشأة

مزايا تنافسية مستمرة تعتمد أساساً على تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) والبيئة الداخلية

نقاط (القوة والضعف)، وذلك من خلال مقارنة المنشأة بالمنافسين من خلال التكلفة، أسعار البيع جودة

المنتج، والعامل الأساسي الذي يحكم على المنتج النهائي للشركة هو العميل وبرضاء العميل تزداد مبيعات

الشركة التي بدورها تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية المستمرة. (عباز، 2018)

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

مقدمة

يأتي هذا الفصل ليمثل الأساس الذي تم الاعتماد عليه في التعريف بمتغيرات الدراسة حيث يعرض الجزء الأول من هذا الفصل صورة موسعة للإطار النظري لهذه الدراسة ويشمل توضيح لأبرز المفاهيم لمتغيرات الدراسة وهي: إدارة المشاريع، تخطيط المشروع مخاطر المشروع ونجاح المشاريع، كما يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل بالعلاقة بين التخطيط للمشروع ونجاح المشاريع، بالإضافة إلى بيان الدور المعدل المستوى المخاطر بين التخطيط للمشروع ونجاح المشاريع، وأما فيما يتعلق بالجزء الثاني، فهو يحتوي على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها تخطيط المشروع، ومخاطر المشروع، ونجاح المشاريع، ويبين ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات (الحياري، 2022)

سيتم تقديم عرض واسعاً يبدأ من التعريف بالمشروع، ثم إدارة المشاريع وتعريفها، ويلمها قيود المشروع، ثم دورة حياة المشروع التي تتضمن مراحل دورة حياة المشروع وينتهي بتعريف المشاريع الإنشائية وإدارة المشاريع الإنشائية (المعادات، 2021)

1.2.2 مفهوم المشروع

تختلف المشاريع باختلاف حجمها ودرجة التعقيد فيها وفي تفردتها وأصالتها . ولقد تعددت مفاهيم وتعريفات المشروع واختلفت وفقاً لوجهات نظر الباحثين في مجال إدارة المشاريع الوسام ونعيمة، وحسب الغرض الذي من أجله سيتم إنشاء المشروع الخيرة والياقوت ، وفيما يلي يعرض بعض تعاريف المشروع على النحو الآتي: (الحسن، 2023)

1. مجهود مؤقت يتم القيام به لتصنيع منتج أو تقديم خدمة فريدة .
2. عبارة عن مسعى مؤقت، ومهمة خاصة لم يتم القيام بها من قبل."

3. وسيلة لتحقيق أهداف معينة من خلال قيام المنظمة أو فريق عمل أو شخص بأنشطة مترابطة وغير روتينية محكومة ببداية ونهاية محددة وفق معايير التكلفة والوقت والجودة المخطط لها. .

4. " مجهود جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من المهام

5. كما يمكن تعريفه بأنه سلسلة من الأنشطة والمهام التي لها هدف محدد، ويتم إنجازها ضمن مواصفات معينة ولمدة زمنية محددة البداية والنهاية وتمويل محدد".

ويستنتج من ذلك، أن المشروع مؤقت له بداية ونهاية محددة، وله أهداف ونتائج واضحة ومحددة، تتمثل بتقديم منتج أو خدمة عند الانتهاء من المشروع، لتحقيق الرضا الكامل المتطلبات ورغبات عميل المشروع، ومن أجل الحصول على النتائج المطلوبة، لابد من وجود تخطيط فعال للمشروع يقوم بتحويل الأهداف إلى أنشطة ملموسة وتشكيل مجموعات عمل لهذه الأنشطة، وجدولة هذه الأنشطة، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذها. (ريان، 2020)

2.2.2 مفهوم إدارة المشاريع

يمكن تعريف إدارة المشاريع على أنها فن تنسيق وتوجيه استخدام موارد المشروع والمصادر المتاحة بطريقة منتظمة، وباستخدام تقنيات حديثة، لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً" (السليمان 2016 ، ص: 26)، ومهارة تطبيق المعايير والطرق والأدوات والتقنيات المختلفة، التي تضمن التنفيذ الصحيح لجميع العمليات، لإتمام المشروع بأقل وقت وتكلفة وأعلى جودة ممكنة كما يمكن تعريفها على أنها عملية تنظيم مجموعة من الأفراد ضمن إطار تنظيمي معين وأسس وقواعد محددة للوصول إلى الأهداف المتوقعة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد بالاعتماد على العديد من الطرق والأساليب التي تحقق الكفاءة والفعالية" بن العارية (السعيدة، 2022)

وتتطلب إدارة المشاريع الناجحة التخطيط الصحيح لأنشطة المشروع، وتركز على الجدولة الزمنية الواقعية للأعمال لضمان مصداقية المشروع العبدى ، وتكمن قيمة إدارة المشاريع في نجاحها الذي يشمل رضا العملاء ونجاح أعمال المنظمة وتحقيق فوائد طويلة الأجل. (القطيشات، 2023)

3.2.2 قيود المشروع

إن المشاريع بصفة عامة تخضع لمجموعة من القيود والمتغيرات التي تؤثر على سير تنفيذها العلي ويشار إلى أن أهداف المشروع الرئيسية وهي الوقت، والتكلفة والنطاق تشكل القيود الثلاثية للمشروع وعلى الرغم من ذلك، وجد أن مقاييس الأداء الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً للمشروع تستند إلى الوقت والتكلفة والجودة لتشكل رؤوس المثلث الحديدي وقد تم العثور على روابط مهمة بين الوقت والتكلفة والجودة، لتشكل رؤوس المثلث الحديدي، وكانت هذه الروابط أقوى من الروابط بين الوقت والتكلفة والنطاق وبالتالي، يمثل كل من الوقت والتكلفة والجودة المحددات الأساسية التي تحدد طبيعة المشروع الإنشائي وتؤثر على نجاح تنفيذ المشروع وخلال مرحلة التنفيذ يحدث نقص أو زيادة في واحدة من هذه القيود، مما يؤدي بدوره إلى نقص أو زيادة في الطرف الآخر، حيث أن هناك علاقة وثيقة تربط بين العناصر الثلاثة الوقت والتكلفة والجودة، وأي تغيير يحدث على أحد هذه العناصر ينعكس مباشرة على عنصر آخر (أبو حمديّة (2014) فعند محاولة التقيد بالجدول الزمني وتقليل المدة الزمنية، فإن هذا يتطلب زيادة الموارد لإنجازه في الوقت المحدد، وهذا يؤدي إلى زيادة الميزانية والتكلفة والعكس كذلك بن العارية ويجب أن تكون خطة المشروع قادرة على الموازنة بين هذه العناصر الثلاثة وأن يكون مدير المشروع ماهراً في تقييم الموقف والتعامل مع التغيرات في متطلبات المشروع بشكل جيد من أجل تحقيق نجاح المشروع . (جبريل، 2017)

إن لعملية التخطيط دوراً مهماً في ضبط قيود المشروع، وإن تجهيز خطط محكمة يضمن إمكانية إيجاد التوازن بين هذه القيود وتحقيق نجاح المشروع الوسام ونعيمة (2016)، ولا بد من وجود إدارة فعالة تتولى مسؤولية التحكم بقيود المشروع والإشراف عليها بعناية قصوى لإتمام المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد، وتخصيص الميزانية الكافية لإنجاز المشروع، وتحديد سياسات الجودة لتمكين المشروع من الوصول إلى الأهداف التي جاء من أجلها . (الزعيبي، 2023)

4.2.2 دورة حياة المشروع

توفر دورة حياة المشروع الإطار الأساسي لإدارة المشاريع وتعني المراحل المميزة التي يمر بها كل مشروع العلي (2011)، وكل مرحلة تبدأ وتنتهي خلال مدة زمنية محددة حسب الخطة الزمنية الموضوعية، تبدأ حياة المشروع ببطء ثم تتسارع مع تقدم مراحل العمل حتى تصل إلى الذروة، ثم تبدأ بالانخفاض وصولاً لوقت إنهاء وتسليم المشروع أبو حمديّة 2014 الوسام ونعيمة (2016) ويمر كل مشروع بشكل عام، سواء كان متعلقاً بالقطاع الإنشائي أو بقطاع آخر، بمراحل تطور مختلفة، وتسمى عملية التطور هذه "دورة حياة المشروع" وهي تختلف من مشروع إلى آخر، ويمكن تقسيمها إلى المراحل التالية: (الدرادكة، 2022)

5.2.2 مرحلة التقديم والتعريف (Conceptualization Stage):

وهي مرحلة حاسمة ومهمة في حياة المشروع؛ إذ تركز على إدراك فكرة المشروع التي تتولد من خلال تحديد حاجة العمل وضرورة قيام المشروع إما لحل مشكلة أو اغتنام فرصة. ومن خلال هذه الخطوة يمكن تصور المشروع وتحديد أهدافه والإنجازات الرئيسية المطلوبة، وتقدير فرصة إنجاز المشروع وتحديد ما إذا كان ممكناً من خلال إجراء دراسة الجدوى، التي تحدد الحل الأمثل لتلبية احتياجات المشروع وتقييم جميع مجالات هذا الحل لتحديد المخاوف والمخاطر المتوقعة، مما يساعد في عملية اتخاذ القرار بالمضي بالمشروع أو إلغاء الفكرة. ويحتاج مدير المشروع في هذه المرحلة إلى جمع المزيد من المعلومات ليتمكن من تعريف فكرة المشروع بشكل تفصيلي، ومن أجل أن يكون ناجحاً في المراحل اللاحقة من المشروع. (القطيشات، 2023)

6.2.2 مرحلة التخطيط والتصميم (Planning & Design Stage):

إن الهدف من مرحلة التخطيط للمشروع هو إعداد هيكل لتنفيذ المشروع والتحكم فيه، وتتضمن هذه المرحلة تجهيز المخططات والتصاميم التفصيلية بالمستوى المطلوب العلي ، وإعداد ميزانية المشروع، وتحديد الموارد اللازمة دولة الأنشطة الهامة، وتحويل الأهداف إلى أنشطة ملموسة وتشكيل مجموعات عمل لهذه وتكفل تحقيق الأهداف، وتشمل دراسة المشروع بشكل مفصل ومن عدة نواح تتمثل في الدراسة التقنية للمشروع من حيث إمكانية تنفيذه، بالإضافة إلى الدراسة المالية والاقتصادية ومصادر التمويل

المختلفة الخيرة والياقوت ، ويمثل التخطيط الشامل في المرحلة المبكرة من دورة حياة المشروع أحد العوامل المهمة في نجاحه ، وبسبب المسؤولية التي تقع على عاتق مدير المشروع في تحقيق الرضا التام لأصحاب المصلحة، والاهتمام بكيفية تنفيذ المشروع بصورة صحيحة ، فإن هذا يبرز الدور الهام للتخطيط حيث يشكل حوالي 48% من جميع العمليات التي يجب أن يقوم بها مدير المشروع بشكل صحيح خلال دورة حياة المشروع . (العدوان، 2022)

7.2.2 مرحلة التنفيذ (Implementation Stage):

وهي مرحلة تطبيق المشروع والتنفيذ الفعلي للخطط على أرض الواقع بن العارية وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ خطة المشروع، بالإضافة إلى الإشراف والرقابة على التنفيذ وإعداد التقارير اللازمة حول تقدم العمل بالمشروع ومقارنة ما تم تنفيذه مع ما تم التخطيط له، والتحكم في وقت وتكلفة وجودة العمل ، وفي هذه المرحلة يتم تنسيق الموارد البشرية والموارد الأخرى لتنفيذ الخطة ، لذا يجب تأمين كافة المواد المطلوبة لتنفيذ المشروع وتهيئة فريق العمل للبدء في تطبيق خطط المشروع وتعتبر مرحلة التنفيذ أطول مراحل المشروع السليمان. (سمارة، 2021)

8.2.2 مرحلة إنهاء المشروع

تعد مرحلة إنهاء المشروع من أهم مراحل دورة حياة المشروع وأكثرها إهمالاً، حيث يكون الحافز خلال هذه المرحلة الأدنى من بين جميع مراحل دورة حياة المشروع، ويتلاشى الحماس، وينصب اهتمام وتركيز مدير المشروع في مكان آخر وينشغل فريق المشروع بقضايا أخرى لكن لا ينبغي الاستهانة بأهمية هذه المرحلة؛ حيث تضيف هذه المرحلة الطابع الرسمي على قبول المشروع وإنهائه بشكل منظم وتعتبر المصعب النهائي لكل الجهود السابقة، وهي مرحلة إكمال المشروع وتسليمه، بعد أن يتم تحليل أداء المشروع وتقييم عملية التنفيذ وتحديد مدى مطابقة الأهداف المقصودة واتخاذ الإجراءات اللازمة المعالجة الانحرافات وتتضمن هذه المرحلة الإيفاء بمعايير إنجاز، وتسليم المخرجات والنتائج المحددة إلى مستخدميها، والتأكد من رضاهم وتحقيق كافة احتياجاتهم، ووقف العملية التنفيذية وحل فريق المشروع وتقديم التقارير النهائية

من قبل مدير المشروع إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين لتوثيق إنهاء المشروع وتخصيص الموارد المتبقية للمشروعات المستقبلية. (الحيارى، 2022)

9.2.2 المشاريع الإنشائية وإدارة المشاريع الإنشائية

يعتبر قطاع الإنشاءات من القطاعات الأكثر انتشاراً في الواقع العملي الوسام ونعيمة، ويتكون من مجموعة الأعمال المرتبطة بالمباني والإنشاءات الهندسية بأنواعها، بالإضافة إلى أعمال الصيانة المحمود، بروج ، كما يعتبر من القطاعات الحيوية المساهمة في العملية التنموية في الأردن وتظهر أهميته في كونه من القطاعات الهامة التي لها دور مهم في النمو الاقتصادي وتطوير الاقتصاد ورفع المستوى المعيشي للأفراد ، الوطني وتحسين نوعية الحياة ، من خلال خلق فرص العمل في العديد من المجالات ويجب الاهتمام به من أجل تحقيق نمو سليم للاقتصاد ويشكل القطاع الإنشائي تحدياً كبيراً مقارنة بالقطاعات الأخرى، وذلك بسبب طبيعته الديناميكية المجزأة والمعقدة؛ لأنه يتطلب مشاركة أطراف مختلفة وإدارة ناجحة للعمليات وتتطلب الطبيعة الهندسية للمشاريع الإنشائية من الإدارات وضع الخطط اللازمة للسيطرة على فعاليات المشروع السلمان . (المعادات، 2021)

وتحتاج المشاريع الإنشائية التي تواجه تحديات وقيود المشروع الثلاثية الوقت والتكلفة والجودة إلى إدارة بارعة لتحقيق التوازن بينهم الوسام ونعيمة تعرف المشاريع الإنشائية بأنها مجموعة العمليات والفعاليات والأنشطة الهندسية التي ترتبط مع بعضها البعض، والتي تحتاج إلى تخطيط جيد يسعى لإنجاز هذه الأنشطة والأعمال ضمن الوقت المحدد والميزانية المطلوبة دون حدوث تداخل فيما بينها السلمان . وتتميز المشاريع الإنشائية بالتعقيد وعدم اليقين (وبطول مدة التنفيذ وتعدد المراحل التي قد يحدث فيها العديد من التغيرات ويجعلها أكثر عرضة للمخاطر المتعددة المبهرات ويتطلب المستقبل أن يتم تنفيذ المشاريع الإنشائية بكفاءة عالية. (ريان، 2020)

تقدم هذه المشاريع حلولاً مستدامة تواكب التكنولوجيا الجديدة عرف إدارة المشاريع الإنشائية على أنها استخدام المعرفة والأساليب والخبرة لإنجاز الأهداف المطلوبة ضمن محددات المشروع الوقت والتكلفة والجودة)، من خلال تطبيق عمليات التخطيط والتنظيم والمراقبة والتنفيذ المحمود، واضح وتتم

إدارة المشروع من بداية تصور فكرته وحتى نهاية تنفيذه العثمان وتعتبر الإدارة السليمة للمشروع ركيزة مهمة لنجاح الشركات الإنشائية. (الحسن، 2023)

10.2.2 التخطيط للمشروع

يعتبر التخطيط من أصعب الوظائف الإدارية، ويمثل الركن الأساسي لكافة عمليات الإدارة الوسام ونعيمة 2016 ويشمل التنبؤ بالوضع المستقبلي للمشروع والاستعداد التام لهذا المستقبل السلطان . وهو عامل مهم في نجاح المشاريع ويشكل التخطيط العملية الأولى التي يقوم بها مدير المشروع والتي تمكنه من تحديد الاستراتيجية التي سيسيّر عليها المشروع، وتسمح له بإجراء التعديلات الهامة وتحسين خط الأساس لأغراض التحكم المستقبلية ليتم تنفيذ المشروع بنجاح ويعرض هذا الجزء من الفصل صورة تفصيلية تعرف بتخطيط المشروع وتوضح أهداف التخطيط ومزاياه وعوائقه، ثم توضح أبعاده تطوير جدوى المشروع، وتخطيط النطاق تطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر. (جبريل، 2017)

11.2.2 مفهوم تخطيط المشروع

يعتبر تخطيط المشروع جزء مهم من إدارة المشروع، ويعرف بأنه عملية تحديد مراحل المشروع والإجراءات اللازمة لإنجاز الأهداف ضمن ما هو متاح من الإمكانيات والموارد كما أنه يمثل التنبؤ بالمستقبل متضمنا الاستعداد لهذا المستقبل، وتوقع المخاطر والاستجابة لها الخيرة والياقوت وتستمر عملية التخطيط حتى انتهاء المشروع وتسليمه من هنا، فالتخطيط يمثل أحد أهم الوظائف في عملية إدارة المشروع، ويصنع القرارات الضرورية للمستقبل، ويحدد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها، ويحدد أنشطة العمل وينسقها، ويضع الميزانية المطلوبة، ويُعد جداول العمل. (الدرادكة، 2022)

12.2.2 أهداف التخطيط

يسعى التخطيط الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن اجمالها بما يلي: (العدوان، 2022)

1. -تقديم أهداف واضحة واتجاهات صحيحة للمشروع
2. وضع الميزانية الملائمة وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع
3. تحديد احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة في المشروع
4. تحديد الأساليب وصياغة الاستراتيجيات المناسبة ووضع السياسات التي تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.
5. التنبؤ بالتهديدات والمخاطر المتوقعة في المستقبل ووضع الخطط الطرفية التي تمكن مدير المشروع من التعامل معها الوسام ونعيمة(2016) .

13.2.2 مزايا التخطيط الجيد للمشروع

أثبتت العديد من الدراسات التي شملت مختلف الصناعات دور التخطيط في نجاح المشاريع، حيث يساعد التخطيط على تحديد أهداف المؤسسة بوضوح، وبالتالي توحيد الجهود الجماعية لبلوغ هذه الأهداف مع توزيع ما هو متاح من الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وعليه يمكن إيجاز مزايا التخطيط في النقاط التالية : (سمارة، 2021)

1. يساعد التخطيط الجيد على مواجهة التحديات التي تواجه نجاح المشروع وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها وتفاديها قبل وقوعها .
2. يساهم في تحسين كفاءة العملية الإدارية ويخلق الثقة لدى المنظمة ،الوسام ونعيمة
3. يسمح بالحصول على فهم أفضل لمتطلبات المشروع ويركز على تحقيق الأهداف.
4. يوفر معياراً للحكم على نجاح المشروع من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي بالأهداف المخطط لها
5. يعتبر أساساً لقرارات الإدارة، إذ تشكل الخطط توجيهات وإرشادات لمدير المشروع الديري
6. يضمن اكتمال تسلسل الأنشطة بشكل منظم

14.2.2 عوائق تخطيط المشروع

بالرغم من أهمية التخطيط والفوائد الكثيرة التي يقدمها فإن هنالك الكثير من العوائق التي تؤثر في سلامة الخطة الموضوعية والتي يجب على الإدارة العمل على تجنبها، ونذكر هنا بعض هذه العوائق: (ريان، 2020)

1. عدم وضوح المستقبل وسرعة التغيير التي تحدث فيه، قد ينعكس على فشل الخطط الموضوعية التي بذلت فيها الجهود والأموال
2. عدم قدرة إدارة المشروع على تحديد الأهداف المطلوبة بوضوح.
3. قلة الموثوقية وعدم الدقة في البيانات والمعلومات المتاحة ، مما يعيق سير العملية عن الاتجاه الصحيح.
4. التكاليف الباهظة؛ حيث أن عملية التنبؤ بالتغيرات التي تحدث باستمرار تحتل قسما كبيرا من تكلفة المشروع، وإعداد التصاميم والخطط يتطلب إنفاق الكثير من المال، وهذا يعتبر أحد العوائق التي يتعرض لها التخطيط الوسام ونعيمة..
5. البطء في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات والإجراءات التي يجب أخذها في الحال الوسام ونعيمة،
6. الأخطاء البشرية المتكررة سواء كانت ناتجة عن أصحاب المصلحة في عدم واقعيتهم في وضع تصورات وتوقعات أداء المشروع والتي يتطلب تنفيذها خلق معجزة، أو تلك الناتجة عن الأخطاء التي يرتكبها فريق إدارة المشروع خلال مرحلة التخطيط كالتلاعب المفتعل بالخطة، وضعف التحكم في التغيير وعدم كفاية إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تدمير عملية تخطيط المشروع.

15.2.2 تخطيط المشاريع الإنشائية

تشكل المشاريع الإنشائية نقطة ارتكاز كافة المشاريع الأخرى والتي يهتم بها أصحاب المصالح، ومع تطور الصناعة الإنشائية وتوسع نطاقها، أدى ذلك إلى زيادة التعقيد في هذه المشاريع، ومن ثم أدى إلى ظهور

الحاجة إلى وضع الخطط اللازمة من أجل السيطرة على تنفيذ أعمال المشروع، حيث يعتبر التخطيط من أهم القواعد والمبادئ التي يجب توافرها من أجل الوصول إلى نجاح المشاريع الإنشائية وتحدد درجة التعقيد أسلوب أو طريقة التخطيط اللازمة، لذلك فقد تطورت أساليب وطرق التخطيط الإنشائي بما يتلاءم مع طبيعة المشاريع ومتطلباتها المتغيرة التي تحدث خلال فترة تنفيذ المشروع، وقد ورد في دراسة عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر في تخطيط المشروع الإنشائي وهي: (الزعيبي، 2023)

1. استثمار وقت التخطيط الكافي قبل بدء العمل في الموقع.
2. تقليل التركيز على تطوير الجداول الزمنية لرصد ومراقبة تقدم المشروع.
3. زيادة التركيز على تطوير الخطط التشغيلية لتنفيذ المشروع.
4. أبعاد تخطيط المشروع

أبعاد تخطيط المشروع طبقاً لعدد من الدراسات، حيث يتضح أن أغلب الدراسات ركزت على أربعة أبعاد، وهي: (القطيشت، 2023)

1. تطوير دراسة الجدوى (Business case)
2. تخطيط النطاق (Scope planning)
3. تطوير خطة الأساس (Baseline plan)
4. تخطيط المخاطر (Risk planning)

16.2.2 تطوير دراسة الجدوى (Business case)

يمثل هذا البعد مجموعة الدراسات والأعمال التي تقوم عليها جهة متخصصة من قبل المالك، والتي تساعد في تحديد وتقييم مدى جدوى المشروع الإنشائي في تحقيق أهدافه بحيث يمكن اتخاذ قرار إما بتنفيذه أو بالتخلي عنه، ويتم إجراء هذه الدراسات في المراحل الأولى من دورة حياة المشروع بعد مرحلة تحديد المفاهيم الأساسية المتمثلة في تقديم فكرة المشروع والهدف من انشاء هذا المشروع والأهداف

الرئيسية المطلوبة) ومعرفة كيفية الاستفادة من فكرة المشروع كفرصة في تحقيق الأرباح الوسام ونعيمة.
(الحباري، 2022)

ويشكل هذا البعد مرحلة بالغة الأهمية في حياة المشروع الإنشائي؛ فهو يؤثر بصورة مباشرة على نجاح تنفيذ المشروع بحيث يضع تصور عن مدى تكلفة المشروع والوقت المتوقع لتنفيذه ومدى توفر الموارد اللازمة لتشغيله ويساعد في معرفة نقاط القوة والضعف للمشروع وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية له ويشمل تحديد حجم المخاطر والخسائر المتوقعة لجميع البدائل المتاحة للمشروع وينبغي الاهتمام بتطوير دراسة جدوى فعالة متكاملة وشاملة لجميع جوانب المشروع الدعم عملية اتخاذ القرار الاستشاري، بحيث تتناسب مع التطور التكنولوجي والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمشروع، وقد يؤدي إهمالها وسوء استخدامها إلى إعاقة سير المشروع على المدى البعيد. (المعادات، 2021)

17.2.2 تخطيط النطاق (Scope planning)

يعني عملية تطوير نطاق المشروع بعد أن يتم الموافقة على المشروع والسماح له بالاستمرار وتقسيم نطاق العمل وتجزئته إلى أنشطة محددة البداية والنهاية ومنظمة وهادفة، وموجهة نحو الاستغلال الأفضل للموارد المناسبة ، ويتم تحديد متطلبات نطاق العمل بدقة وكمية الأعمال اللازمة والكافية للتنفيذ الناجح للمشروع بالإضافة إلى صياغة استراتيجية مناسبة ومنهجية للسير عليها خلال مرحلة تنفيذ المشروع لضمان إنجاز المشروع وتلبية الأهداف المطلوبة، إن لتخطيط نطاق المشروع مخرجات تتمثل ببيان نطاق المشروع، وخطة إدارة النطاق المتمثلة بمجموعة العمليات التي تضمن شمولية المشروع لجميع الأعمال المطلوبة لإنجازه، مع استبعاد جميع الأعمال غير الضرورية. (الحسن، 2023)

18.2.2 تطوير خطة الأساس (Baseline plan)

يلعب هذا البعد دوراً حيوياً في نجاح المشروع من المؤكد أن عدم وجود خطة أساسية فعالة يؤدي إلى العديد من الإخفاقات في , الصناعة الإنشائية بأكملها، وهي تمثل الخطة المرجعية التي تمنح للمالك قبل البدء بالمشروع الإنشائي، والتي تساعد في زيادة تنظيم المشروع وتحسين الإنتاجية، وزيادة الربحية حيث

أنه من الضروري فهم طبيعة المشاريع الإنشائية المعقدة وكيفية إدارتها بفاعلية لضمان تحقيق النجاح وذلك من خلال التخطيط الفعال الذي يتم في المراحل المبكرة من المشروع ، والذي يساعد في تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبأقل التكاليف وبمواصفات جودة عالية. (ريان، 2020)

19.2.2 تخطيط المخاطر (Risk planning)

أصبح هناك حاجة كبيرة لبذل الجهود المطلوبة لتخطيط المخاطر بسبب زيادة تعقيد المشاريع الإنشائية 2011 من أجل تمكين مدير المشروع من التعامل مع المخاطر وظروف العمل غير المتوقعة، وقياسها وتحليل نتائجها وتوقع آثارها، وتتمثل هذه الجهود في جمع المعلومات اللازمة لاكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها من خلال مشاركة الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة الصحيحة الأحمد ، ، والأخذ بعين الاعتبار التهديدات التي قد تشكل خطر على المشروع عند وضع أهداف المشروع المهيئات كما تتمثل في تطوير إستراتيجية فعالة ومنهجية تتناسب مع طبيعة ونوع الخطر الذي قد يواجه المشروع، وتحديد طرق منظمة وشاملة ومتفاعلة لتتبع مناطق الخطر ووضع خطط للمخاطر المحتملة في المستقبل والتي يجب أن تكون مستمرة لا تنتهي بمجرد إعدادها في مرحلة التخطيط، فقد تظهر المخاطر في أي وقت أو خلال تطور أنشطة المشروع، بالإضافة إلى الخطط الطرفية اللازمة للاستجابة للأحداث غير المخطط لها في حال كان هناك ضرورة تستدعي إعدادها /والتي تتضمن آلية أو نقطة انطلاق لتفعيل الخطة، قائمة بالآزمات المحتملة التي قد تحدث ومجموعة من الأهداف التي يجب تحقيقها، ومخطط لسيناريوهات أسوأ الحالات المحتملة. (السعيدة، 2022)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مديري مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة

الاستبيان الإلكتروني من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر البيانات:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرو نباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتعرف على صدق أداة الدراسة والعلاقات بين المتغيرات

5.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة
 - المتغير المستقل: نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية بأبعادها (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) ويتضمن 12 عبارة
 - المتغير التابع: نجاح المشاريع الانشائية ويتضمن 9 عبارات

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	4.19 – 3.4	3.39 – 2.60	2.59 – 1.80	1.79 – 1

مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
--------------------	-----------	-------	-------	-------	-----------

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

1.6.3 المحور الأول: نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات محور نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
أسلوب التكلفة المستهدفة			
1	التكلفة المستهدفة هي أداة لإدارة التكاليف والربحية في وقت واحد.	0.709**	0.000
2	يتيح هذا الأسلوب تقديم المنتجات التي يريدها العملاء بأسعار معقولة مع تحقيق أهداف الربحية من تلك المنتجات والخدمات.	0.681**	0.000
3	يساعد تحديد التكاليف المستهدفة على مستوى المواد في تحفيز القدرات الابتكارية لدى الموردين	0.690**	0.000
4	يساعد على تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف من خلال إدارة أنشطة سلسلة القيمة المختلفة للشركة	0.690**	0.000
أسلوب القياس المقارن			

5	يساهم في ترشيد النفقات من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات	0.644**	0.000
6	يتيح فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية.	0.714**	0.000
7	يتيح الفرصة للتوجه نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء.	0.474**	0.000
8	يعمل على تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسئول عن تحسين الأداء	0.606**	0.000
أسلوب التكلفة على أساس النشاط			
9	يساهم في تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.	0.645**	0.000
10	يعمل على تقديم معلومات مفيدة للإرادة في اتخاذ القرارات وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيم ما.	0.687**	0.000
11	يساعد في التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.	0.726**	0.000
12	يساعد إدارة المنشأة في إعطاءها صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف من ثم معرفة نصيب المنتج من كل نشاط على حدة.	0.672**	0.000

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

2.6.3 المحور الثاني: نجاح المشاريع الانشائية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات محور نجاح المشاريع الانشائية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تسهم إدارة المشاريع الانشائية في زيادة قدرته على تحقيق الاهداف	0.582**	0.000
2	تقوم إدارة المشاريع الانشائية بوضع نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها	0.635**	0.000
3	تعمل إدارة المشاريع الانشائية على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث	0.775**	0.000
4	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم	0.640**	0.000
5	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلي معدلات إنتاجية ممكنة	0.798**	0.000
6	تحرص إدارة المشاريع الانشائية على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح.	0.824**	0.000
7	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بتحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة	0.549**	0.000
8	تهتم إدارة المشاريع الانشائية باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تزيد كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة	0.773**	0.000
9	تعمل إدارة المشاريع الانشائية على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع	0.790**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور نجاح المشاريع الانشائية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور نجاح المشاريع الانشائية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرون	عدد العبا
نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية	0.879	12
نجاح المشاريع الانشائية	0.870	9
إجمالي استمارة الاستبيان	0.922	21

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور أداة الدراسة وللاداة ككل مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور أداة الدراسة وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	343	86.4
	أنثى	54	13.6
العمر	أقل من 30 سنة	79	19.9
	30 – 39 سنة	104	26.2
	40 – 49 سنة	139	35.0
	50 سنة فأكثر	75	18.9
	جامعي	114	28.7
المؤهل العلمي	دبلوم دراسات عليا	150	37.8
	ماجستير	103	25.9
	دكتوراه	30	7.6
	أقل من 5 سنوات	94	23.7
عدد سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	142	35.8

21.4	85	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
19.1	76	15 سنة فأكثر	

2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

1.2.4 المحور الأول: نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محور

نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
أسلوب التكلفة المستهدفة				
التكلفة المستهدفة هي أداة لإدارة التكاليف والربحية في وقت واحد.	4.164	0.964	1	مرتفع
يتيح هذا الأسلوب تقديم المنتجات التي يريدها العملاء بأسعار معقولة مع تحقيق أهداف الربحية من تلك المنتجات والخدمات.	4.078	0.799	4	مرتفع
يساعد تحديد التكاليف المستهدفة على مستوى المواد في تحفيز القدرات الابتكارية لدى الموردين	4.103	0.857	3	مرتفع
يساعد على تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف من خلال إدارة أنشطة سلسلة القيمة المختلفة للشركة	4.161	0.677	2	مرتفع
أسلوب القياس المقارن				

مرتفع	2	0.758	4.025	يساهم في ترشيد النفقات من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات
مرتفع	3	0.788	3.985	يتيح فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية.
مرتفع	1	0.772	4.083	يتيح الفرصة للتوجه نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء.
مرتفع	4	0.916	3.917	يعمل على تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسئول عن تحسين الأداء
أسلوب التكلفة على أساس النشاط				
مرتفع جدا	4	0.670	4.227	يساهم في تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
مرتفع جدا	3	0.595	4.259	يعمل على تقديم معلومات مفيدة للإرادة في اتخاذ القرارات وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيم ما.
مرتفع جدا	2	0.690	4.262	يساعد في التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
مرتفع جدا	1	0.770	4.285	يساعد إدارة المنشأة في إعطائها صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف من ثم معرفة نصيب المنتج من كل نشاط على حدة.

تبين أن عبارات أسلوب التكلفة المستهدفة جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة كأحد ابعاد نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.127 بانحراف معياري 0.824

وتبين أن عبارات أسلوب القياس المقارن جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق أسلوب القياس المقارن كأحد ابعاد نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.033 بانحراف معياري 0.809

وتبين أن عبارات أسلوب التكلفة على أساس النشاط جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط كأحد ابعاد نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.258 بانحراف معياري 0.681

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى تطبيق نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.129 بانحراف معياري 0.771

2.2.4 المحور الثاني: نجاح المشاريع الانشائية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محور

نجاح المشاريع الانشائية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسهم إدارة المشاريع الانشائية في زيادة قدرته على تحقيق الاهداف	4.380	0.563	1	مرتفع جدا

مرتفع جدا	3	0.771	4.287	تقوم إدارة المشاريع الانشائية بوضع نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها
مرتفع جدا	2	0.708	4.368	تعمل إدارة المشاريع الانشائية على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث
مرتفع	3	0.759	4.164	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم
مرتفع جدا	2	0.658	4.264	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة
مرتفع جدا	1	0.631	4.403	تحرص إدارة المشاريع الانشائية على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح.
مرتفع جدا	3	0.616	4.320	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
مرتفع جدا	2	0.564	4.383	تهتم إدارة المشاريع الانشائية باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تزيد كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة
مرتفع جدا	1	0.538	4.463	تعمل إدارة المشاريع الانشائية على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع

تبين أن عبارات نجاح المشاريع الإنشائية جاء ثمانية منها في مستوى الموافقة المرتفع جداً وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.337 بانحراف معياري 0.645

3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

جدول (8) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية على نجاح

المشاريع الإنشائية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.731		0.534		0.533		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	3549.937	1	3549.937	453.114	0.000	
الباقى Residual	3094.638	395	7.835			
المجموع Total	6644.574	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T

0.000	12.876		1.148	14.781	الثابت Constant	نجاح
0.000	21.286	.731	.023	.489	نظم إدارة	المشاريع
					التكاليف	الانشائية
					الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (8) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لنظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) ونجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية) (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط)) يفسر 53.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الإنشائية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.489% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التكلفة المستهدفة على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية

جدول (9) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أسلوب التكلفة المستهدفة على نجاح المشاريع

الإنشائية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.692		0.480		0.478		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	3186.442	1	3186.442	363.967	0.000	
	3458.133	395	8.755			
	6644.574	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح المشاريع الانشائية	الثابت Constant	20.034	1.007		19.898	.000
	أسلوب التكلفة المستهدفة	1.151	.060	.692	19.078	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (9) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لأسلوب التكلفة المستهدفة على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكلفة المستهدفة ونجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (أسلوب التكلفة المستهدفة) يفسر 40.2 % من التغيرات التي

تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الإنشائية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى أسلوب التكلفة المستهدفة بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.151% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب القياس المقارن على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أسلوب القياس المقارن على نجاح المشاريع الإنشائية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.591		0.350		0.348		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	2322.818	1	2322.818	212.301	0.000	
	4321.756	395	10.941			
	6644.574	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح المشاريع الانشائية	الثابت Constant	21.523	1.213		17.742	.000

أسلوب القياس المقارن	1.094	.075	.591	14.571	.000
----------------------------	-------	------	------	--------	------

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (10) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لأسلوب القياس المقارن على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القياس المقارن ونجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (أسلوب القياس المقارن) يفسر 35 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الإنشائية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى أسلوب القياس المقارن بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.094 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التكلفة على أساس النشاط على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أسلوب التكلفة على أساس النشاط على

نجاح المشاريع الإنشائية

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل R^2 Adjusted
0.695	0.483	0.482
تحليل التباين ANOVA		

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	3212.495	1	3212.495	369.728	0.000	
الباقى Residual	3432.079	395	8.689			
المجموع Total	6644.574	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح	الثابت Constant	15.853	1.215		13.053	.000
المشاريع الانشائية	أسلوب التكلفة على أساس النشاط	1.361	.071	.695	19.228	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لأسلوب التكلفة على أساس النشاط على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى أسلوب التكلفة على أساس النشاط على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (أسلوب التكلفة على أساس النشاط) يفسر 48.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الإنشائية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى أسلوب التكلفة على أساس النشاط بمقدار 1% ازداد مستوى نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.129 بانحراف معياري 0.771 واتضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط كأحد ابعاد نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية وتبين ارتفاع مستوى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وارتفاع مستوى تطبيق أسلوب القياس المقارن كبعدين لنظم إدارة التكاليف الاستراتيجية
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.337 بانحراف معياري 0.645
- ✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لنظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) على نجاح المشاريع الإنشائية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) ونجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط)) يفسر 53.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح

المشاريع الإنشائية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية (أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب القياس المقارن - أسلوب التكلفة على أساس النشاط) بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.489% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة راجح (2019) ومع نتيجة دراسة محمد (2019) وكذلك مع نتيجة دراسة خطاب (2019) ومع نتيجة دراسة علاونة (2022) ومع نتيجة دراسة سواالم (2021) ومع نتيجة دراسة القديمات (2023)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لأسلوب التكلفة المستهدفة على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكلفة المستهدفة ونجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى أسلوب التكلفة المستهدفة بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.151% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علاونة (2022)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لأسلوب القياس المقارن على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القياس المقارن ونجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى أسلوب القياس المقارن بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.094% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لأسلوب التكلفة على أساس النشاط على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى أسلوب التكلفة على أساس النشاط على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى أسلوب التكلفة على أساس النشاط

بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.361% مما
يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

2.5 التوصيات

- ضرورة العمل على تطبيق زيادة مستوى وعي إدارات المشاريع في المملكة العربية السعودية على تطبيق نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية
- العمل على توفير البيئة التحتية التي تساهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بالمشاريع الإنشائية
- العمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة الأساليب والوسائل الحديثة المتعلقة بمجال العمل

3.5 المقترحات

- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بنظم إدارة التكاليف الاستراتيجية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء والإنتاجية في المشاريع بالمملكة العربية السعودية
- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بنجاح المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic cost management systems (target costing, benchmarking, activity-based costing) on the success of construction projects, applied to infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population consists of infrastructure project managers in the Kingdom of Saudi Arabia. The study used the simple random sampling method through the study tool represented by the electronic questionnaire form by publishing the link of the questionnaire on all social media sites of the study population members. The sample size was 397 individuals who answered the questionnaire questions.

The study results concluded that there is a statistically significant positive impact of strategic cost management systems (target costing, benchmarking, activity-based costing) on the success of construction projects, applied to infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended the need to increase the awareness level of project managements in the Kingdom of Saudi Arabia regarding the application of strategic cost management systems and to work on providing the infrastructure that contributes to achieving the Saudi Vision 2030 related to construction projects.

Keywords: Strategic cost management systems, Success of construction projects, Infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- جبريل، وسام محمد موسى، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2017). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- خطاب، محمد شحاته خطاب. (2019). الرؤية المستقبلية لدور التكلفة الاستراتيجية في إدارة التكلفة بالمنشآت الصناعية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، مج6، ع2، 196 - 224.
- الدرادكة، رزان محمد عبدالله، و عبدالنصور، مروان محمد. (2022). دور المؤسسات الداعمة في نجاح المشاريع الزراعية الريادية في الأردن: الدور الوسيط للابتكار التسويقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- راجح، ميثاق أحمد محمد. (2019). إمكانية استخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في إدارة التكاليف البيئية: دراسة نظرية. مجلة الجامعة الوطنية، ع8، 189 - 235.
- ريان، إسراء وجيه صالح، شاهين، لونا محمد عزمي، و النصور، بلال هاشم. (2020). الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع وأثرها على عوامل نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- الزعبي، هشام فراس علي، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2023). أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- السعايدة، سلسبيل عارف، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2022). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- سمارة، عمر محمد علي، و بني ملحم، يحيي سليم. (2021). دور حاضنات الأعمال اللاحق في نجاح المشاريع الريادية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- السيد، على مجاهد أحمد، الطنطاوي، هبة السيد إبراهيم، و سالم، محمد جمال محمد. (2021). إطار مقترح لإدارة التكاليف للزجة لتدعيم استراتيجية زيادة التكلفة مع دراسة حالة في البيئة المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع11، 769 - 818.
- عبا، محمد ضياء الحق، و شربي، محمد الأمين. (2018). فعالية الممارسة الجبائية في تدنية التكاليف الجبائية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات البناء والأشغال العمومية بولاية ورقلة لفترة فيفري - ماي 2018 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- العدوان، ضحى رياض، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2022). أثر التوجه الريادي في نجاح المشاريع الصغيرة الأردنية: الدور المعدل للدعم الحكومي خلال جائحة كورونا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العراكة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2020). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العريفي، أسامة عباس أحمد، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (2019). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- علاونة، المعتصم بالله رفيق فلاح، و جريرة، طلال سليمان. (2022). أثر تطبيق أساليب إدارة التكاليف الاستراتيجية على هيكله المنتجات في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فيلادلفيا، البلقاء.
- القديمات، إياد خالد محمد، و عثمان، عثمان حسين عثمان. (2023). أثر إدارة التكلفة الاستراتيجية على جودة الربحية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- القطيشات، علا حسين، قطيشات، رانية جعفر، و النسور، مروان محمد. (2023). أثر عوامل النجاح الحرجة لإدارة المشاريع الإنشائية الأردنية: الدور الوسيط لإدارة المخاطر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- قواقزة، حمزة كامل، و الدلاهمة، سليمان مصطفى. (2015). دور التكلفة المستهدفة وإدارة الجودة لاشاملة في تحقيق الإستراتيجيات: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- محمد، عمرو عبدالرحمن عبدالرحمن. (2019). نظم التكاليف الاستراتيجية ودورها في إدارة التكاليف لمواكبة نظم التصنيع المتطورة تكنولوجياً. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج10، ع3، 245 - 289.
- محمد، مؤمن فرحات السيد. (2020). قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء: دراسة تحليلية ميدانية على قطاع الاتصالات. مجلة المحاسبة والمراجعة، ع2، 451 - 529.
- محمود، سحر عبدالسميع. (2022). الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في بيئة الحوسبة السحابية: دراسة استكشافية في البيئة المصرية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج6، ع3، 1 - 59.
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- المعادات، هديل محمد حديثه، وأبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- نزال، حسنية أمين، و الشواشرة، عمر مصطفى. (2016). مصادر الضغوط النفسية واستراتيجيات التكيف لدى المراهقين السوريين اللاجئين في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abdul Baqi, Amira Abdul Rahman Makki. (2023). The Application of the Quick Response Manufacturing System "QRM" in Sudanese Industrial Companies and its Impact on Reducing Costs and Achieving Competitive Advantage "for the Period 2017-2022": Analytical Study. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Vol. 7, No. 6, 171-196.
- Al-Tibi, Ibrahim Jamal Ibrahim, Al-Hallaq, Khaled Abdel-Raouf, and Tayeh, Bassam Abdel-Rahman Othman. (2020). Evaluation of Contractor Joint Ventures Success in Construction Projects in the Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). Islamic University (Gaza), Gaza.
- Kimouche, B. (2021). The Effect of Debts Structure and Capital Cost of Algerian Companies on Earnings Management. Journal of Strategy and Development, Volume 11, Issue 4, 494-510.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس اثر نظم إدارة تكاليف الاستراتيجية على نجاح المشاريع

الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – 39 سنة
- ☐ من 40 – 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ جامعي ☐ دبلوم دراسات عليا
- ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أسلوب التكلفة المستهدفة									
التكلفة المستهدفة هي أداة لإدارة التكاليف والربحية في وقت واحد.									
يتيح هذا الأسلوب تقديم المنتجات التي يريدها العملاء بأسعار معقولة مع تحقيق أهداف الربحية من تلك المنتجات والخدمات.									
يساعد تحديد التكاليف المستهدفة على مستوى المواد في تحفيز القدرات الابتكارية لدى الموردين									
يساعد على تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف من خلال إدارة أنشطة سلسلة القيمة المختلفة للشركة									
أسلوب القياس المقارن									
يساهم في ترشيد النفقات من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات									
يتيح فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية.									

					يتيح الفرصة للتوجه نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء.
					يعمل على تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسئول عن تحسين الأداء
أسلوب التكلفة على أساس النشاط					
					يساهم في تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
					يعمل على تقديم معلومات مفيدة للإدارة في اتخاذ القرارات وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيم ما.
					يساعد في التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
					يساعد إدارة المنشأة في إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف من ثم معرفة نصيب المنتج من كل نشاط على حدة.

➤ المحور الثاني: نجاح المشاريع الانشائية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق بشدة	البعد
					تسهم إدارة المشاريع الانشائية في زيادة قدرته على تحقيق الاهداف
					تقوم إدارة المشاريع الانشائية بوضع نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها
					تعمل إدارة المشاريع الانشائية على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث
					تهتم إدارة المشاريع الانشائية بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم
					تهتم إدارة المشاريع الانشائية بالعمل على التخطيط السليم الذي يساعد في تحقيق أعلي معدلات إنتاجية ممكنة
					تحرص إدارة المشاريع الانشائية على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح.

					تهتم إدارة المشاريع الانشائية بتحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة
					تهتم إدارة المشاريع الانشائية باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تزيد كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة
					تعمل إدارة المشاريع الانشائية على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of project management

**The impact of strategic cost management systems on the
success of construction projects: an applied study on
infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Preparation:

Abdulrahman Allawi Alakidi233000308

RAMI ABDULWAHAB ALYOUBI233001031

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024