



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية - الجزائر-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

**قيادة التكلفة وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة
دراسة ميدانية المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه
-بمتملي-**

تحت اشراف الدكتور:

شنيبي عادل

إعداد الطالبات

آل سيد الشيخ سعيدة

مومن مروة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : / / 2022

أمام لجنة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة غرداية	-	عبد الله سايح
	جامعة غرداية	-	

السنة الجامعية 2021 / 2022 م



كلمة بين يدي البحث

يقول عماد الدين الأصفهاني - رحمه الله -

إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه؛ إلا وقال في غده:

لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان

أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على

إستيلاء النقص على جملة البشر.



الإهداء:

لأنكي في كل المقاييس أكبر
لأنكي أنقى وأغلى وأطهر

لأنكي أنتي الإله لشعري

وحيدة شببت

وحيدة رحلت

وحيدة أتيتك

أجتو فأكبر

وأهديكي حلم حياتك حبرا

وإن كان هذا الحلم تأخر

لتغفري لي يا أماه في علائتك

فمن جاء بالوعد

لم يتأخر ...

إلى التي تعبت لأرتاح وسهرت لأنام وحلمت لأنال (أمي) وإلى أبي وإخوتي (وأخصهم

بالذكر إبراهيم وأبو بكر الغالين) وأخواتي وإلى من أظهروا لي أجمل ما في الحياة ,

وإلى كافة الأهل والأقارب.

شكر وعرفان:

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة
نعود إلى أعوام قضيناها في رحب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين
قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

"كن عالما.... فإن لم تستطع فكن متعلما.... فإن لم تستطع فأحب

العلماء.... فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

ونخص بالتقدير والشكر للأستاذ شنيبي عادل وكل دكاترة والأساتذة

جامعة غرداية .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري عام حول قيادة التكلفة وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة من خلال أهمية هذه الإستراتيجية وتطورها منذ تقديمها من قبل مايكل بورتير في ثمانينيات القرن الماضي وحتى الآن فضلا عن توضيح الظروف والشروط البيئية التي تستدعي تطبيق هذه الإستراتيجية في المؤسسات على إختلاف أنواعها . كما هدفت إلى توضيح أهمية قيادة التكلفة وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ومن تم البقاء والإستمرار.

الكلمات المفتاحية: قيادة التكلفة, الميزة التنافسية, إستراتيجية المؤسسة.

Abstract:

This study aimed to provide a comprehensive theoretical framework for comprehensive cost leadership and its impact on the organization's strategy through the importance of this strategy and its development since its introduction by Michael Porter in the eighties of the last century until now, as well as clarifying the environmental conditions and conditions that require the application of this strategy in organizations of all kinds. It also aimed to clarify the importance of cost leadership on the organization's strategy in achieving competitive advantage and survival and continuity.

Keywords: Cost Leadership Strategy, Competitive Advantag

قائمة المحتويات



فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
I	-الإهداء
II	-شكر والعرفان
III	-الملخص
V-VI	-قائمة المحتويات
VIII-IX	-قائمة الجداول
X-XI	-قائمة الأشكال
XII	-قائمة الملاحق
أ-ي	مقدمة عامة
	الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية قيادة التكلفة
3	المطلب الأول: تعريف قيادة التكلفة وفوائد وسلبات تطبيق قيادة التكلفة
4	المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات العامة لبورتر
6	المطلب الثالث: إستراتيجية قيادة التكلفة
10	المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية المؤسسة
10	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المؤسسة وأهميتها
11	المطلب الثاني: مستويات وخطوات بناء إستراتيجية
14	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ إستراتيجية المؤسسة
15	المطلب الرابع : العلاقة بين قيادة التكلفة وإستراتيجية المؤسسة
17	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسات العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
21	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة الميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه - بمتيلي-
23	تمهيد الفصل الثاني
25	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للمياه - بمتيلي
25	المطلب الأول : تعريف ومهام مؤسسة الجزائرية للمياه
26	المطلب الثاني: تنظيمها وهيكل التنظيمي لمؤسسة وشرحه
33	المبحث الثاني: منهجية الدراسة ومناقشة وتحليل النتائج
33	المطلب الأول: منهجية وعرض النتائج



قائمة المحتويات

60	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج
69	خلاصة الفصل الثاني
71	خاتمة
74	المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول والاختصارات
والملاحق



فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
1	يوضح الاستراتيجيات العامة لبورتز	4
2	إجراءات الحد من نمو تكاليف الأنشطة الأساسية في المؤسسة	8
3	إجراءات الحد من نمو تكاليف الأنشطة المساعدة في المؤسسة	8
4	مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة	9
5	دمج تقييم البيئة بتقييم الوضع الداخلي	13
6	مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها	14
7	قطاعات متليلي	32
8	جدول الترددات ورسما البياني	34
9	جدول تردد الجنس	34
10	جدول تردد المستوى التعليمي	35
11	تردد الأقدمية بالعمل	36
12	يوضح تردد المجال المهني	36
13	تردد المحور الثاني	37
14	يوضح (العنصر الأول) للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد	37
15	تردد تعتمد المؤسسة على إجراءات لتخطيطها الإستراتيجي	38
16	يوضح وجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة	39
17	ترددات تابعة للمحور الثاني	39
18	الاستراتيجية العامة المتبعة من طرف مؤسستكم	40
19	تركز المؤسسة في تنافسها على	40
20	تردد الأهداف والنتائج المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي الخاص بمؤسستكم	41
21	تردد المحور الثالث	42
22	تردد تسعى المؤسسة للإستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة	43
23	تردد المؤسسة للإستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية	44
24	تردد يوضح ما تقوم به المؤسسة بتخفيض تكلفة التوزيع قدر الإمكان	45
25	تردد سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين	46
26	تردد لعملية إختيار الموردين تكون على أساس سعري	47



قائمة الجداول والأشكال

48	تردد تهتم المؤسسة من خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة	27
49	تردد لإستفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف	28
49	تردد المحور الرابع	29
50	تردد تمتلك المؤسسة وعي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف	30
51	تردد المؤسسة قابلية واستعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة	31
52	تردد لمؤسسة الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب قيادة التكلفة الحديث	32
53	تردد ل البيئة المحيطة بالمؤسسة هي العامل الذي يتحكم في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة	33
54	قيم ألفاكرونباخ للمحور الثاني	34
54	نتائج بعد حذف سؤال	35
55	نتائج عناصر بالنسبة للمحور الثاني	36
56	قيم ألفاكرونباخ للمحور الثالث	37
56	تكرار قيم للعناصر المحور الثالث	38
56	نتائج بعد حذف سؤال	39
57	نتائج عناصر بالنسبة للمحور الثالث	40
58	قيم ألفاكرونباخ للمحور الرابع	41
58	نتائج بعد حذف سؤال	42
59	نتائج عناصر بالنسبة للمحور الرابع	43
61	إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني	44
62	إختبار التوزيع الطبيعي لمحور الثالث لقيادة التكلفة	45
63	إختبار التوزيع الطبيعي لمحور الصعوبات والمعوقات	46



فهرس الأشكال :

الصفحة	محتويات الأشكال	الشكل
5	أنواع الإستراتيجيات على مستوى النشاط	1
7	أسباب إختيار السيطرة من خلال التكاليف	2
9	نموذج سلسلة القيمة	3
10	تفاعل جودة المنتج مع إمكانية تقسيمه لدى المستهلك	4
12	البدائل الإستراتيجية	5
13	مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة	6
27	الهيكل التنظيمي لوحدة غرداية	7
28	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه مركز متليلي	8
35	رسم البياني للجنس	9
35	رسم البياني للمستوى التعليمي	10
36	رسم البياني للأقدمية بالعمل	11
37	رسم البياني للمجال المهني	12
38	رسم البياني للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد	13
38	رسم البياني للمؤسسة تعتمد على إجراءات لتخطيط الإستراتيجي	14
39	رسم البياني لوجود إلى قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي	15
40	رسم البياني للاستراتيجية العامة المتبعة من طرف مؤسستكم	16
41	رسم البياني لمؤسسة تركز في تنافسها على	17
41	رسم البياني الأهداف والنتائج المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي الخاص بمؤسستكم	18
43	رسم البياني للمؤسسة تسعى للإستفادة من إنتاجها بكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة	19
44	رسم البياني تسعى المؤسسة للإستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية	20
45	رسم البياني لمؤسسة تحرص على تخفيض تكلفة التوزيع لمنتجاتها قدر الإمكان	21
46	رسم بياني لسعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين	22
47	رسم بياني لعملية اختيار الموردين تكون على أساس سعري	23



قائمة الجداول والاشكال

48	رسم بياني تردد تهتم المؤسسة من خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة	24
49	رسم بياني يوضح إستفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف	25
50	رسم بياني يوضح ما تمتلك المؤسسة و عي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف	26
51	رسم بياني للمؤسسة قابلية واستعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة	27
52	رسم البياني لمؤسسة الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب قيادة التكلفة	28
53	رسم البياني لبيئة المحيطة بالمؤسسة هي العامل الذي يتحكم في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة	29



قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق باللغة العربية	الصفحة
01	إستمارة الإستیبان	81-78
02	المعالجة الإحصائية لجميع العناصر لمحور الثاني	82
1-2	المعالجة الإحصائية للعنصر الاول للمحور الثاني	82
2-2	المعالجة الإحصائية للعنصر 2 للمحور الثاني	82
3-2	المعالجة الإحصائية للعنصر الثالث من المحور الثاني	83
3	محور الثالث: قيادة التكلفة	83
1-3	العنصر الاول من المحور الثالث	84
2-3	المعالجة الإحصائية لعنصر الثاني للمحور الثالث	84
3-3	المعالجة الإحصائية لعنصر 3 للمحور الثالث	84
4-3	المعالجة الإحصائية للعنصر 4 للمحور الثالث	85
5-3	المعالجة الإحصائية للعنصر 5 للمحور الثالث	85
6-3	المعالجة الإحصائية للعنصر 6 للمحور الثالث	85
4	محور الرابع : الصعوبات والمعوقات	86
1-4	المعالجة الإحصائية للعنصر 1 للمحور الرابع	86
2-4	المعالجة الإحصائية للعنصر 2 للمحور الرابع	86
3-4	المعالجة الإحصائية للعنصر 3 للمحور الرابع	87
4-4	المعالجة الإحصائية للعنصر 4 للمحور الرابع	87

مقدمة



بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه وسلم ، أما

بعد:

أ- توطئة:

تجد المؤسسات الاقتصادية اليوم نفسها أمام العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية والتي تفرض الأخيرة نفسها عليها مما يؤدي إلى ضرورة إنتهاج إستراتيجيات جد فعالة لحجز مكان لها على خريطة العالم ومواكبة هاته الأوضاع الاقتصادية، وبالتالي فعلى كل مؤسسة إذا أرادت الإستمرار والنمو أن تنظر إلى أمامها وتهتم بالممارسات الإستراتيجية، حيث أنه مما لا شك فيه أن قوة وحركة المؤسسة يعتمد اعتمادا كلياً على وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات في العمل والتي تحدد الأهداف والوسائل للقيام بذلك الأمر، حيث أن الأهداف لا تحقق بدون وجود إدارة إستراتيجية وإعتمادها على التفكير الإستراتيجي الذي يسمح لها بفهم هذه الإستراتيجيات ومساعدته على تطبيقها ولضمان القدرة على التكيف مع التغيرات التي تصادف العمل في كل مرة، لذا كان أساس إعداد إستراتيجية داخل المؤسسة هو ما إذا كانت المؤسسة تتبع نهجا صحيحا عن طريق تحديد كيفية زيادة فعاليتها في أعمالها بإعتبارها المسلك الذي تنتهجه لتحقيق أهدافها، كون الإستراتيجية المؤسساتية هي نتيجة لعملية التخطيط الجيد والرشيد حيث تشمل تحديد الرسالة والأهداف بالإضافة إلى تحليل بيئتها وإختيار الإستراتيجيات التي تتوافق مع ذلك التحليل.

وقصد ضمان الوصول للأهداف المسطرة من قبل الإستراتيجية لابد من المؤسسة وإن أرادت تعزيز ميزتها التنافسية في ظل الظروف بيئية المعقدة أن تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة التي تعتبر من أبرز السبل للأمور المماثلة والتغيرات الطارئة في البيئة، والتي أصبحت هذه الأخيرة كثيرا ما يعتمد عليها من قبل مختلف المؤسسات في تعزيزي قدراتها التنافسية بإعتبارها إستراتيجية تنافسية عامة لـ"بورتر"، والتي زاد شيوعها في القرن الماضي وهي تحقيق الزيادة الإجمالية في التكاليف في مختلف الصناعات.

أكد "Porter" على أهمية الإستراتيجيات التنافسية وأن أي إستراتيجية تنافسية لاتخلو من إستراتيجية قيادة التكلفة، والتي تعتبر فرصة لخلق مزايا تنافسي للمؤسسة وذلك لما تتضمنه من مزايا تمثلت في السعر المنخفض والجودة، مما يعد أفضلية يمكن المؤسسة ويجعلها في وضع آمن وتنافسي جيد مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى، بإعتبار أن المؤسسات الوافدة إلى الصناعة لا تجد أرباحا مغرية من أجل الدخول وهذا الحاجز يساهم في توازن القوى التنافسية للصناعات.



ونظرا لتعاظم دور قيادة التكلفة وزيادة الحاجة إليها في المؤسسات وذلك تبعا لفعاليتها في نجاح المؤسسة وإستمراريتها سوف نتناول في هذه الدراسة موضوع قيادة التكلفة وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة الجزئية للمياه فرع متليلي"

(ب)- إشكالية الدراسة:

تعمل المؤسسات الإقتصادية اليوم تحت ضغط التعقيد المتزايد والتغير السريع في بيئة الأعمال، وهي تسعى جاهدة لأن تكون مرنة سريعة الإستجابة لأي تغير طارئ، ومن هذا المنطلق إكتست قيادة التكلفة بعدا إستراتيجيا في تشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال معالجة نقاط القوة ونقاط الضعف المستخلصة من نتائجها بالإضافة إلى بعض النقاط العامة في باقي وظائف المؤسسة ومقابلتها بالفرص والتهديدات البيئية المحيطة بها كنوع من التنسيق مع أدوات التحليل الإستراتيجي للوصول إلى منهج معين يمكن من خلاله تفعيل الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة عن طريق تحديد التكلفة المناسبة لإستراتيجية المؤسسة وإعادة هيكلتها بما يخدم باقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى أو وحدات الأعمال.

مما لا شك فيه أن كل المؤسسات تسعى في المقام الأول إلى قيادة الأسواق والسيطرة عليها بمختلف الطرق ولا بد عليها من أجل تحقيق هذا الأمر أن تنتهج طرقا متنوعة وأساليب مختلفة تضمن لها هاته السيطرة، وأن من إستراتيجيات الأعمال الشائعة هي إستراتيجية قيادة التكلفة التي يعتبر هدف العمل بها الأول هو تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن وتكلفة ممكنة، وهذا الحد أو التكلفة تكون أقل من المنافسين من أجل تخفيض الأسعار عليهم، ويرافق نظام قيادة التكاليف الإهتمام بإستراتيجية المؤسسة والخدمات المرتبطة بها، ومن الثابت الذي لا شك فيه أن إستراتيجية المؤسسة تسعى لتحقيق النجاح في عملياتها ونشاطاتها، وتكافح بإستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها النمو والبناء ويخفض من تكاليفها في ظل البيئة التي تنشط فيها، والسبيل الأمثل لتحقيق كل هذا هو إنتهاج منهاج واحد ووحيد ألا وهو قيادة التكلفة.

كما هو معلوم فإن عنصر قيادة التكلفة أمر ضروري في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها المؤسسات الصناعية الاقتصادية، ولعل المؤسسات تسعى لتحقيق هذا العنصر لا سيما معاناتها من مشكلة إرتفاع التكاليف لهذا وجب عليها السعي نحو تخفيض التكاليف إلى أدنى حدود ممكنة من أجل دعم ميزتها التنافسية.

فمحاولة معرفة أثر قيادة التكلفة على إستراتيجية المؤسسة الجزئية للمياه فرع متليلي، وتحديد مدى فعاليتها في هذه المؤسسة، ولا شك أن قيادة التكلفة واحدة من الموضوعات المهمة التي نالت



مساحة كبيرة من البحث والدراسة ما جعل من المؤسسات الجزائرية تستخدم هذه الميزة أو الإستراتيجية في شتى مجالات عملها وبهذه الأخيرة تعمل وتسير المؤسسات الصناعية والاقتصادية. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير قيادة التكلفة على إستراتيجية المؤسسة؟

ويندرج تحت هذا السؤال أسئلة فرعية:

✓ هل يوجد تأثير لقيادة التكلفة على الحصة السوقية؟

✓ هل يوجد تأثير لقيادة التكلفة على حجم المبيعات؟

✓ هل يوجد تأثير لقيادة التكلفة على التوسع (النمو)؟

✓ هل يوجد تأثير لقيادة التكلفة على ربحية المؤسسة؟

(ت) - **فرضيات الدراسة:** للوصول إلى الإجابة عن الإشكالية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات وتتمثل في الفرضية الرئيسية ومفادها: **يوجد تأثير لقيادة التكلفة على إستراتيجية المؤسسة.** ومن هذه الفرضية يمكن القول:

الفرضية الأولى:

✓ يوجد تأثير لقيادة التكلفة على الحصة السوقية .

الفرضية الثانية:

✓ يوجد تأثير لقيادة التكلفة على الحصة حجم المبيعات .

الفرضية الثالثة:

✓ يوجد تأثير لقيادة التكلفة على التوسع (النمو).

الفرضية الرابعة:

✓ يوجد تأثير لقيادة التكلفة على ربحية المؤسسة.

(ث) - مبررات إختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- ✓ الرغبة الشخصية في التعرف على أثر قيادة التكلفة على إستراتيجية المؤسسة.
- ✓ ضرورة معرفة قيادة التكلفة وكل محاولات عملها داخل المؤسسة الجزائرية للمياه فرع متليلي.
- ✓ توسيع الحاصل العلمي المتعلق بالموضوع.
- ✓ ضرورة التخصص وإرتباطه بموضوع الدراسة.



أسباب موضوعية:

- ✓ محاولة تحليل دور قيادة التكلفة وأثرها داخل المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بتنمية وزيادة عنصر التنافس.
- ✓ محاولة التعرف على إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها داخل المؤسسات الاقتصادية المختلفة.
- ✓ الإقتناع بأهمية قيادة التكلفة داخل المؤسسة نظرا لكونها تحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم.
- ✓ إبراز أهمية ودور قيادة التكلفة في بناء ميزات تنافسية داخل المؤسسة.

ج) أهمية الدراسة:

- إن أهمية أي دراسة علمية يقوم بها الباحث كبيرة، كونها تولد لديه الشعور بالحماس والرغبة في المعرفة والإكتشاف والتي بدورها تساعد على التوصل للحقائق فالهدف من الدراسات العلمية هو تفسير الظواهر أو المشاكل وذلك للوصول إلى إستنتاجات تتطابق مع المنطق.
- ✓ وتتمثل أهمية هذه الدراسة للكشف عن العلاقة تأثير قيادة التكلفة على الإستراتيجية المؤسسة، إذ تعتبر ذو أهمية كبيرة لما تشهده من إهتمام الكثير من الباحثين والدارسين.
- ✓ وتكمن أهمية الدراسة في كونها تساهم في إثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بموضوع قيادة التكلفة وإستراتيجية المؤسسة.
- ✓ وكذلك تكمن أهمية الموضوع في تسليط الضوء على حال المؤسسات في حال إستغنائها عن قيادة التكلفة في عملها.
- ✓ كما قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في المؤسسات للإستفادة من عنصر قيادة التكلفة أكثر وأكثر.
- ✓ قد تفيد هذه الدراسة في معرفة إيجابيات وسلبيات تطبيق قيادة التكلفة والإستغناء عنها في المؤسسة.

ج) أهداف الدراسة:

- ✓ تسليط الضوء على أحد أهم العناصر المشكلة للميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ توضيح دور وتأثير وإستخدام قيادة التكلفة في إستراتيجية المؤسسة.
- ✓ التعرف على الدور التي تلعبه قيادة التكلفة في تطوير المؤسسة وإستمرارها وتحسين إستراتيجياتها.
- ✓ التعرف إلى مدى تأثير قيادة التكلفة على إستراتيجية المؤسسة .



(خ) - تحديد مفاهيم الدراسة:

مفهوم التكلفة:

التعريف اللغوي: تَكْلِفَة [مفرد]: ج تكاليفُ: ما يُنفَق على صنْع شيء دُون نظر إلى الرِّبْح منه "باع البضاعةَ بسعر التَّكْلِفَة"¹.

التعريف الاصطلاحي: التكلفة هي تضحية إختيارية بموارد بهدف الحصول على منافع حاضرة أو مستقبلية، أي هي إستنفاد الموارد المتاحة للحصول على موارد اقتصادية أخرى في الحاضر أو المستقبل.²

وأيضاً التكلفة هي ما ينفق من أموال، في شكل أعباء ومصاريف، لإنجاز عملية ما أو أداء وظيفة ما (شراء، تصنيع...)، وهذا خلال فترة زمنية معينة من المدة الزمنية المحددة للإنجاز، كتكلفة الشراء المرتبطة بأداء وظيفة الشراء مثلاً.³

التعريف الإجرائي: يمكن تعريف التكلفة على أنها قيمة إقتصادية سواء كانت هذه القيمة مادية أم معنوية من أجل الحصول على منفعة ما تمثلت في سلعة أو خدمة حاضراً أو مستقبلاً.

مفهوم قيادة التكلفة:

التعريف الاصطلاحي: تتمثل أساسيات هذه الإستراتيجية في الحصول على الميزة التنافسية من خلال التكاليف الإجمالية مقارنة مع المنافسين، كما أن قادة التكلفة المنخفضة الناجحين جيدون في إيجاد طرق لقيادة التكاليف خارج أعمالهم.⁴

التعريف الإجرائي: هي مجموعة الأعباء التي تتحملها المؤسسات من أجل القيام بعملية الإنتاج، وهي عبارة عن دفعات نقدية تقوم المؤسسة بإنفاقها لإنتاج السلع والخدمات المناسبة لها ولزبائنها.

مفهوم المؤسسة:

التعريف اللغوي: جمعية أو معهد أو شركة، يقال «مؤسسة علمية» و«مؤسسة صناعية»⁵

التعريف الاصطلاحي: هي كل تنظيم هادف لجماعة من الناس بقصد تحقيق أغراض واضحة ومحددة.⁶

¹ قاموس معاجم: معنى و شرح التكلفة في معجم عربي عربي أو قاموس عربي عربي وأفضل قواميس اللغة العربية (maajim.com) /تاريخ

الإطلاع: 2022/01/22، 13:10

² غسان فلاح المطارنة، مقدمة في محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، عمان - الأردن - ط2، 2002، ص29.

³ بديسي فهيمة، المحاسبة التحليلية - دروس وتمارين -، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2013، ص12.

⁴ د. بلجازية عمر وآخرون، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية،

⁵ المنجد الأبجدي، مرجع سبق ذكره، ص894.

⁶ ياسر عبد الله طبت، العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية، مطبعة أبو عمار للنشر والتوزيع، 2019، ص07.



التعريف الإجرائي: عبارة عن كيان أسس من أجل إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات لتحقيق أهداف معينة ومن أجل تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمختلف أشكاله، وهي أنواع منها المؤسسات الاقتصادية والإجتماعية والثقافية والخدماتية، التعليمية...إلخ، كما تخضع المؤسسة لقوانين ضبئية.

مفهوم إستراتيجية المؤسسة:

التعريف الاصطلاحي: يشير "قاموس أكسفورد Oxford Dictionary" إلى معنى الإستراتيجية باعتبارها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة"، وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الإستراتيجية ويبرز فكرة إستغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة.

التعريف الإجرائي: هي مجموع الإستراتيجيات الموجودة داخل كل مؤسسة أو هيئة وهي مختصة بالقضايا التي تخص الشركة ككل، بحيث تحتاج المؤسسة للإستناد على شيء منطقي يمكنها من إتخاذ القرارات الرئيسية والهامة تمكنها من إجراء التعديلات ومواكبة التغيرات البيئية وتحاول الإستراتيجية السماح للمؤسسة للوصول للأهداف المسطرة لها.

(د)- حدود الدراسة :

حدود الدراسة الميدانية:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة، فمن خلالها يتم التعرف على المنطقة التي أجريت بها الدراسة، حيث يرى العديد من الباحثين في مجال البحث العلمي أن تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل الدراسة.

الحدود البشرية: وقد اقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على موظفي المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي .

الحدود المكانية: يشير المجال المكاني المكان أو البيئة التي يقوم الباحث بتحديددها، و هذا المجتمع قد يكون مجتمع جغرافي أو منطقة جغرافية من مناطق هذا المجتمع. وقد تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في المؤسسة الوزارة الموارد المائية الجزائرية للمياه في متليلي .

الحدود الزمانية: هي تلك الفترة التي إستغرقتها في دراسة من بداية جمع المعلومات و البيانات الأساسية حول موضوع الدراسة منذ أن كان فكرة مجردة إلى نهاية إنجازها في شكلها النهائي. أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2022/2021 وزعت على المراحل الآتية:



المرحلة الأولى: الزيارة الإستطلاعية للحصول على المعلومات حول الفئة المستهدفة من البحث، حيث تم التزويد بالمعلومات الضرورية والتعريف بالمؤسسة التي أقيمت فيها الدراسة وكان ذلك بإجراء مقابلات مع الموظفين وتم تزويدهم بآليات وخطوات إجراء الاستبيان.

المرحلة الثانية: وهنا تم تطبيق الاستمارة في صيغتها النهائية، من يوم (16/04/2022) إلى (20/04/2022) قصد الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتفريغها وتحليلها.

(ذ)-مجتمع البحث وعينة الدراسة:

إن مجتمع البحث هو مجتمع الدراسة الأصلي وهو الأفراد موضوع البحث أو الدراسة وتحديد مجتمع البحث يعتبر من بين أهم الخطوات المنهجية لأي بحث علمي وتمثل مجتمع بحث هذه الدراسة في موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه فرع متليلي، ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث وتنوع مفرداته، إضافة إلى توفير الجهد والوقت فقد يلجأ الباحث إلى اعتماد العينة. ونظرا لتعذر الاتصال بكل مفردات مجتمع البحث يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة.

تعريف العينة: بما أنه من الصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بدراسته لكي يطرح عليهم الأسئلة ويحصل منهم على الأجوبة، فإنه لا مفر من الإلتجاء إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة على التفكير العام.¹

إن أهم الخطوات التي مررنا بها ، هو إختيار عينة بحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي على حدى خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي إختارنا جزء من تلك المفردات بطريقة معينة وعن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناولناها والتي تدور حول قيادة التكلفة وأثرها على إستراتيجية المؤسسة تتطلب إختيار العينة القصدية وهي نوع من العينات الغير إحصائية.

(ر)-أدوات جمع البيانات: إن الأداة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته، وليس هنالك تصنيف موحد لأدوات البحث وهي الملاحظة بأنواعها المختلفة، المقابلات، الاستبيانات، تحليل المحتوى أو

¹د. عمار بوحوش، د.محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2017، ص64.



المضمون، الأساليب الإسقاطية، أساليب قياس الاتجاهات، الخرائط والرسوم والوثائق، الوسائل الإحصائية¹.

لا يمكن إصدار أي حكم على قضية معينة أو اتخاذ موقف بشأنها، قبل أن يكون لدينا المعلومات والحقائق الكافية عن الموضوع. وهناك أدوات عديدة تستخدم في إطار المنهج الوصفي التحليلي، بغرض جمع البيانات والمعلومات والأدوات التي اعتمدت في هذه الدراسة في جمع البيانات هي: إستمارة إستبيان كأداة رئيسية .

✓ الإستبيان:

يعد الإستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيدته، إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة والحصول على إستجابات كاملة².

(و)- منهج الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية لا بد لنا من أن نتبع مجموعة من الخطوات العلمية والمنظمة والتي تهدف إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك عن طريق إتباع منهج ما يتناسب مع طبيعة الدراسة. وبما أن هذه الدراسة تتمحور حول "قيادة التكلفة وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة".

تعريف المنهج:

وعلى مستوى ملموس أكثر فإن كلمة منهج يمكن إرجاعها إلى طريقة تصور وتنظيم البحث، ينص إذن المنهج على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما³.

تعريف المنهج الوصفي:

المنهج هو الطريق أو الاتجاه الذي يهدف للكشف عن حقيقة أمر ما وذلك بهدف الحصول على معلومات حقيقية ودقيقة وشاملة عن الظواهر محل الدراسة. هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة⁴.

¹د. أحمد بدر، أصول البحث العلمي، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، 1996، ص36.

²د. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007، ص91.

³موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص99.

⁴على معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية " الأساسيات والتقنيات و الأساليب"، اكتوبر 2008، ص287.



إن المنهج الوصفي هو من أكثر المناهج استخداما في العلوم الاقتصادية وبما أن الدراسة تتمحور حول قيادة التكلفة وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة فهي دراسة تدرج ضمن البحوث الوصفية والتي تقوم على تفسير الظواهر بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرات.

(ز) - نموذج الدراسة :

المتغير المستقل : قيادة التكلفة , المتغير التابع: إستراتيجية المؤسسة

(هـ) - صعوبات البحث:

خلال إنجازنا لهذا البحث الأكاديمي إعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

- ✓ قلة المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع البحث.
- ✓ صعوبات الوصول إلى مجتمع البحث.
- ✓ ضعف قدرة الإحصائية لدى الباحث: قلة الخبرة في تحليل البيانات .
- ✓ عدم الثقة بالبحث العلمي ونتائجه من قبل مجتمع البحث .

(ع) - هيكلية الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة على النحو التالي :

خصصنا الفصل الأول والمعنون ب: الإطار النظري والدراسات السابقة , بالتطرق إلى ثلاث مباحث رئيسية, ففي المبحث الأول يتناول المفاهيم الأساسية لقيادة التكلفة والمبحث الثاني حول إستراتيجية المؤسسة. أما المبحث الثالث فهو تحت عنوان الدراسات السابقة, والتي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات العربية والدراسات الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وإجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني المعنون ب: الدراسة التطبيقية / دراسة ميدانية وقد خصص أوله لدراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه فرع متليلي وقد تضمن تعريف المؤسسة، نشأتها وثانيا عرض البيانات، وتحليل وتفسير النتائج، عرض النتائج العامة، عرض نتائج الدراسة.

وفي الأخير نختم موضوعنا هذا بتخليص وإختبار للفرضيات التي طرحت في مقدمة البحث , ثم عرض للنتائج المتوصل إليها, وأخيرا قمنا بتقديم إقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها, إضافة على آفاق البحث.

**الفصل الأول: الإطار النظري
والدراسات السابقة**



تمهيد الفصل الأول:

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها , قصد محاولتها إكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لإستمرار نشاطها وضمان بقاءها أمام المنافسين, وهذا مايدعو كل مؤسسة إلى تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لإكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى, حيث تتمكن من تبني إستراتيجيات ناجحة تمكنها من التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث الاول مفاهيم حول المتغير المستقل (قيادة التكلفة), اماالمبحث الثاني مفاهيم حول المتغير التابع (إستراتيجية المؤسسة), أم المبحث الثالث فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات صلة بموضوع الدراسة.



المبحث الأول: ماهية قيادة التكلفة

المطلب الأول: تعريف قيادة التكلفة وفوائدها وسلبيات تطبيقها

الفرع الأول : تعريف قيادة التكلفة¹:

هي إحدى إستراتيجيات بورتر العامة التي وضعها (porter 1980) التي تقوم المؤسسة بإستخدامها لإكتساب ميزة تنافسية , ولتتمكن المؤسسة من تخفيض أسعار منتجاتها وتحقيق هامش ربح حتى وإن كان بسيطاً سيتوجب عليها تخفيض تكاليف الإنتاج والتشغيل حتى تظل قادرة على الإستمرار في المنافسة وتبقى الأفضل .

الفرع الثاني : 2 فوائدها تطبيق قيادة التكلفة:

(1) هذه الإستراتيجية, إذ إستخدمت بشكل صحيح سوف تساعد العمل على تغطية حتى أصغر تكاليف التطوير والإنتاج مع هذا في الواقع يمكنك زيادة هوامش الربح الخاصة بك أعلى من ذي قبل.

(2) وبصرف النظر عن هوامش الربح الأعلى , يمكن الحفاظ على الزبائن العودة إلى متجرك . وهذا يعني أنهم يثقون في القيمة التي يمكن أن تحصل عليها بسبب جودة المنتجات والخدمات بسعر أقل من المنافسين .

(3) خلال حالة الطوارئ التي يمكن أن تعيق الشركات في جميع أنحاء المنطقة , فإن إنخفاض التكاليف الخاصة بك سيساعد على الحصول على أموال إضافية لإعداد نفسك ضدها.

الفرع الثالث: سلبيات تطبيق قيادة التكلفة :

كما هو الحال مع جميع الإستراتيجيات , لا تأخذ علماً أنه يمكنك أيضاً تجربة مايلي إذا كنت لاتطبق هذه الإستراتيجية بالطريقة الصحيحة لعملك:

(1) لاتبذل على خدمة العملاء والبحث والتطوير الحد من الموارد الخاصة بك في هذا الجانب سوف يقلل من فرصك في الحفاظ على قاعدة العملاء المحتملين . إن تقليل البحث والتطوير سيبيطئ نموك بسبب المنتجات القديمة والتقنيات الجديدة.

¹ <term https://www.meemapps.com ميم للأعمال, 2022/03/14. أ.د. طلعت أسعد عبد الحميد . أندروويلمان ,كتاب قيادة تخفيض التكلفة , مكتبة الشعيري مملكة العربية السعودية رقم الإيداع 183/1431/2014 ص 17 .

/ -Mohamed, Mariam Band Ndinya, Amina Influence Of Cost Leadership Strategy On Performance Of. Mediumscale Miners In Taita Taveta County, Kenya P154

² مرجع سابق . / شلبي عمار , تيريرات أيمن , إمكانية إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في المؤسسات الصناعية بسكيدة , مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية , مجلة 6/ العدد03جويلية 2021. جامعة 20أوت 1955 سكيدة الجزائر ص 117 .



الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

(2) بمجرد أن يرى منافسيك تطبيق هذه الإستراتيجية , لديك نافذة قصيرة فقط للحفاظ على نفسك في القمة . وهذا يعني أن عليك بذل ما يكفي من الجهد للبقاء على المنافسة تجاههم مع توفير بديل أرخص لعملائك.

(3) تحتاج إلى بيع طن من المنتجات والخدمات الخاصة بك للعملاء . تلمي الإستراتيجية أنه يجب أن يكون لديك الكثير من الطرق التي يمكن لأي شخص الحصول عليها, وبالتالي فإن وجود فرع واحد لن يكون كافيا.

المطلب الثاني¹: أنواع الاستراتيجيات العامة لبورتر (Porter Generic Strategy):

إذا كان المحدد الرئيسي لربحية المنظمة هو جاذبية قطاع صناعة معين الذي تعمل به, فإن محددًا ثانيًا مهمًا هو الموقع الذي تحتله المنظمة بين مثيلاتها في ذلك القطاع نفسه (يعني المكانة التي تحتلها مؤسسة أمامها منافسيها) .

الجدول رقم (1): يوضح الاستراتيجيات العامة لبورتر²:

الميزة		المدى المرغوب
منتج فريد	التكلفة الأقل	
استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة التكلفة	واسع (قطاع صناعة كامل)
استراتيجية التركيز (التمايز)	استراتيجية التركيز (التكلفة الأقل)	ضيق (جزء من السوق)

الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة³:

تعرف هذه الإستراتيجية بأنها (قدرة المنظمة للإنتاج بأقل التكاليف لو تم مقارنتها بمنافسيها وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وحذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف) (Horngren et al, 2000, 462) , وتقوم هذه الإستراتيجية على قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها وخدماتها بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين , أي أن إستراتيجية قيادة التكلفة تهدف إلى خفض الكلف إلى أدنى حد ممكن دون المماس بجودة المنتج وهذا ما يتطلب تحليل التكاليف تحليلًا

¹ ريماسام جعفر, دكتور هيثم محمد الزعيبي, مذكرة مقدمة لإستكمال درجة ماجستير في إدارة الأعمال , قسم إدارة الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , إستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة أثرها على إدارة الجودة الإستراتيجية لدى الشركات صناعة الكهربيات في الأردن , 2010_2011 ص 19.

² Porter, M., (1998), Competitive Advantage, NewYork, free Press

³ مرم معاذ خلف إبراهيم الجنابي, كلية الإدارة والإقتصاد , جامعة تكريت , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية , الدور الإستراتيجي في تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة , المجلد رقم 7, العدد 21, سنة 2011, ص 177, 178.



الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

إستراتيجيا للتوصل إلى ميزات تنافسية بهدف خفض سعر المنتج للتوصل إلى مستوى الكلف التي تتميز المنظمة إستراتيجيا .

الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز:

تتميز هذه الإستراتيجية بمجموعة من الأفعال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لغرض تقديم منتجات متميزة ذات خصائص فريدة وسمات نادرة للمنتج يتم خلالها تقديم قيمة للزبون, وتهدف هذه الإستراتيجية هو إضفاء تميز ملحوظ على منتجات المنظمة عن غيرها من منتجات المنافسين سواء ذلك التميز في الجودة أو التقنية أو السعر .

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز: 1

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس إختيار قطاع معين من السوق, فالمنظمة في ظل هذه الإستراتيجية لاتتعامل مع السوق ككل وإنما تقوم بتجزئة السوق إلى عدد من القطاعات وفيها تركز على جزء معين من السوق (عزيز, 2006, 125) .

فالفكرة الاساسية التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية هي تخصص المنظمة بطريقة لا تتمكن المنظمات المتميزة في الكلف من تحقيقها (أي المنظمات الناجحة في تبني أي من الإستراتيجيين السابقين).

والشكل الموالي يبين إستراتيجية التركيز المختلفة : أنواع الإستراتيجيات على مستوى النشاط²

الشكل رقم (1): أنواع الإستراتيجيات على مستوى النشاط

تقدم منتجات إلى مجموعة واحدة من المستهلكين	تقدم منتجات إلى العديد من أنواع المستهلكين
التركيز على إستراتيجية التكلفة المنخفضة	إستراتيجية التكلفة المنخفضة
تقدم منتجات ذات سعر منخفض إلى المستهلكين	
التركيز على إستراتيجية التمييز	إستراتيجية التمييز
تقدم منتجات متفردة أو متميزة إلى المستهلكين	

Source : Michael PORTER .L'avantage concurrentiel. Edition

Dunod. Paris. 1997. p323

¹ ريماسام جعفر, دكتور هيثم محمد الزعبي, مذكرة مقدمة لإستكمال درجة ماجستير في إدارة الأعمال , قسم إدارة الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة أثرها على إدارة الجودة الإستراتيجية لدى الشركات صناعة الكهربيات في الأردن , 2010_2011 ص 21 و22 و23.

² بوشمال عبد الرحمان , دأحمد قايد , جامعة عاشور بالجلفة , مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية , دراسات إقتصادية , 29(1) , دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتمييز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة , 2009 , ص 271.



بناء على ما سبق, تتبنى إستراتيجية التركيز وفقا لمستلزماتها , بما في ذلك التركيز على عامل الجودة وتجديد المنتج في حالة دخول المنافسين والتركيز على العنصر الإبداعي للمؤسسة حتى تخرج من قسم المخاطر المترتبة لهذه الظروف الإستراتيجية وتحقيق مكانة تنافسية على القطاع , التي تركز عليه.

المطلب الثالث: إستراتيجية قيادة التكلفة 1

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة:

من بين التعاريف التي أعطت لهذه الإستراتيجية نذكر:

(1) تتمثل أساسيات هذه الإستراتيجية في الحصول على الميزة التنافسية من خلال التكاليف

الإجمالية مقارنة مع المنافسين كما أن قادة التكلفة المنخفضة الناجحين جيدون في إيجاد طرق لقيادة التكاليف خارج أعمالهم.

(2) هي قدرة المؤسسة أو وحدة العمل على تصميم وإنتاج وتسويق منتج قابل للمقارنة بكفاءة أكبر من منافسيها.

(3) تهدف هذه الإستراتيجية لتحقيق عائدات تفوق معدل المنافسين من خلال أسعار منخفضة عن طريق توجيه عناصر النشاطات نحو تخفيض التكاليف.

ويمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي :

هذه الإستراتيجية مفيدة بشكل خاص في السوق حيث يكون السعر عاملاً مهماً. الهدف الأساسي للشركة التي تهدف إلى تحقيق قيادة التكلفة هو كما ذكرنا سابقاً هو يصبح المنتج اقل تكلفة , يتم تحقيق ذلك عادةً من خلال الإنتاج على نطاق واسع والذي يمكّن الشركة من تحقيق توفير في الحجم أو عن طريق ابتكار عملية الإنتاج (يعني إجراء تغيير سريع في الإنتاج).

الفرع الثاني: أسباب إختيار المنظمات لإستراتيجية قيادة التكلفة 2:

ترغب بعض المنظمات بقيادة الحصة السوقية من خلال تثبيت وضعها في السوق بشكل جيد

وتطبيق إستراتيجية تكاليف منخفضة لتحقيق ربحية جيدة على الأمد الطويل في سوق تتميز بحصة

سوقية كبيرة , وفي هذه الحالة تبدو المنافسة واضحة لأن جميع المنظمات المتنافسة في السوق

¹ د بلجازية عمر (جامعة جيجل) مع د الشلبي فراس (جامعة البلقاء التطبيقية الأردن) , أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية , مجلة الدراسات الاقتصادية , مجلد (18 / 2020) , تاريخ الإستلام 2019/06/02 , تاريخ القبول (2020/03/03) ص 116 .
² قويدر بورقية , أسناد محاضر بكلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير , محددات إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على القوى التنافسية المنظمة , جامعة الجلفة , ص 180.



الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

الواسعة ترغب بالحصول على حصة سوقية ملائمة , وعليه فإن إتباع سياسة الأسعار المنخفضة يجب أن تطبق بحذر لأنه ممكن تنتج عنها نتائج سلبية (معاكسة).

الشكل رقم(2) : أسباب إختيار السيطرة من خلال التكاليف¹



الفرع الثالث: عوامل تطور إستراتيجية قيادة التكلفة²:

حتى ينجح مسيرو الشركة أو قادة في إعتقاد إستراتيجية قيادة التكلفة , يجب أن يبحثوا في كل نشاط لإنشاء التكلفة وأن يحددوا العوامل التي تجعل التكاليف عالية أو منخفضة. بعد ذلك يجب أن يستعملوا هذه المعرفة لإبقاء تكاليف وحدة كل نشاط منخفضة وإجمالاً إتباع فعاليات التكلفة من خلال سلسلة القيمة يعمل منتج التكلفة المنخفضة بجد لإنشاء ثقافات الشركة الواعية حول التكلفة التي تميز المشاركة الكبيرة للعمال في مجهودات التطوير المستمرة للتكلفة.

الفرع الرابع : شروط تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة³:

من أجل تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة ينبغي على المؤسسة أن يتوفر على حصة كبيرة في السوق, وهناك عدة طرق لتحقيق قيادة التكلفة مثل الإنتاج الكبير, التوزيع الواسع, إقتصاديات الحجم, التكنولوجيا, تصميم المنتج, التكلفة, إمكانية إستعمال الموارد أو القدرة على إستغلالها والحصول على المواد الأولية.

الفرع الخامس: التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية قيادة التكلفة⁴ :

يعد التحليل الإستراتيجي أحد العناصر المكونة لعمليات الإدارة الإستراتيجية لإهتمامه بتحليل المتغيرات البيئية في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطتها .

¹ مرجع سابق ص 280.

² مرجع سبق ذكره ص 117.

³ د. بلجارية عمر (جامعة جيجل) مع د. الشلبي فراس (جامعة البلقاء التطبيقية الأردن) , أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية , مجلة الدراسات الاقتصادية , مجلد (2020 /18) , تاريخ الإستلام 2019/06/02 , تاريخ القبول (2020/03/03) ص 117 و118.

⁴ مرجع سابق ص 118 .



الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

دراسة سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة :

إن وصول المؤسسة إلى تخفيض تكاليفها عن طريق فهم سلسلة قيمتها, وتحديد نسبة مساهمة كل نشاط سواء أساسا أو مساعدة في خلق القيمة والتكاليف , وفي الجدول التالي أمثلة عن هذه الإجراءات .

الجدول رقم(2): إجراءات الحد من نمو تكاليف الأنشطة الأساسية في المؤسسة¹

الأنشطة الأساسية	طبيعة الإجراءات الممكن اتخاذها للحد من نمو التكاليف
الإمداد الداخلي	زيادة طاقة التخزين وتقصير فتراتها، الشراء بكميات كبيرة امتلاك المؤسسة لوسائل النقل الخاصة بها.
العمليات	تأهيل العاملين، الإنتاج بكميات كبيرة وتقصير دورة الاستغلال ، تحديث وسائل الإنتاج ، ترشيد استخدام الموارد.
الإمداد الخارجي	التقليل من الموزعين والوسطاء، البيع بكميات كبيرة.
التسويق والمبيعات	التقليل من حملات التسويق المكلفة، الاعتماد على وسائل الإعلام الواسعة الانتشار والقليلة التكلفة.
الخدمات الملحقة	الاقتصار على الخدمات الضرورية فقط التي تنحصر في مناطق جغرافية متقاربة.

كما يبين الجدول الموالي الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة لتخفيض تكاليف الأنشطة المساعدة.

الجدول رقم (3): إجراءات الحد من نمو تكاليف الأنشطة المساعدة في المؤسسة²

الأنشطة المساعدة	طبيعة الإجراءات الممكن اتخاذها للحد من نمو التكاليف
البنية التحتية للمؤسسة	تخفيض التكاليف الإدارية: تقليص عدد اليد العاملة وترشيد استخدامها، الحد من الهياكل غير الضرورية.
إدارة الموارد البشرية	زيادة الطاقة الإنتاجية للعاملين، الاقتصاد في تكاليف الترقية والتسليية، التدريب المتواصل للموظفين.
البحوث والتطوير	تطوير مهارات الإنتاج المرن، تخفيض عدد الأعطال، تحديث وسائل الإنتاج
التمويل	الاعتماد على التمويل الذاتي، امتلاك مفاوضين أكفاء مع التركيز على اجتذاب طلبيات كبيرة.

بعد القيام بعملية تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة لابد من القيام بتقويم الأنشطة بغية تحديد القوة والضعف في المؤسسة, وتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ رقية بوحيدر, إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة , أطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة منتوري, قسنطينة , 2012, ص 68.

² رقية بوحيدر, إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة , أطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة منتوري , قسنطينة , 2012, ص 68.



دراسة سلسلة القيمة الخاصة بالمنافس¹:

من الضروري للمؤسسة أن تجمع معلومات حول سلسلة القيمة الخاصة بمنافسيها, إعتامادا على مورديهم وعملائهم وكذلك التقارير السنوية المنشورة من طرفهم , حيث تتعرف على طبيعة تكاليف منافسيها , ومدى مساهمة الأنشطة الأساسية والمساعدة من خلق القيمة.

الشكل رقم(3) : نموذج سلسلة القيمة



2 Source : Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit ,p 53.

أ- **تقييم ونقد إستراتيجية قيادة التكلفة:** من خلال هذا العنصر سيتم ذكر أهم المزايا والمخاطر الناتجة عن تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة إضافة إلى بعض الإنتقادات الموجهة لهذه الإستراتيجية .

ب- **مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:** ينتج عن تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة العديد من المزايا والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(4): مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة²

المخاطر	المزايا
1. إمكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوته للمنافسة.	1. توفير رصيد القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
2. إمكانية تعويض مزايا منحى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة .	2. أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج .
3. مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء .	3. قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.
	4. تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخر لمنافسين لها في مجالها .

¹ بوخریضة خدیجة , فقید عبد الحمید , البقطة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , دراسة حالة مؤسسة تكریر السكر رام مستغانم , كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير , جامعة وهران 2, محمد بن أحمد سنة 2015/2014 ص 22.
² مصطفى محمود بكر, المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية , الدار الجامعية , الإسكندرية, مصر , 2004, ص 413.



الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

نقد إستراتيجية قيادة التكلفة¹ : لقد اختلف علماء الإستراتيجية في شرح مفهوم 'قيادة التكلفة' فعند تفحص أبحاث (Potter) في هذا المجال نجده لايبين ما إذا كان لقيادة التكلفة علاقة بسعر المنتج ام لا وبخصوص هذا الموضوع (Bouma) في دراسته (Reading in strategic Management) سنة 1993 على ضرورة التفريق بين التنافس على أساس السعر والذي يعتبره أمر واضح للزبائن, وذلك كما يلي :



المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية المؤسسة

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية المؤسسة وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية المؤسسة

إن مفهوم الإستراتيجية مفهوم قديم وعريق، ومع حدوث التطورات في مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، أخذ مفهوم الإستراتيجية منحا جديدا، بالإشارة إلى وحدات العسكرية والسياسية التي كونه مجلس الحرب 1997 وهكذا فإن التعرف وإكتشاف مبادئ مشابهة في كتابات الإستراتيجيين تشير أن تاريخ الإستراتيجية أقدم. وفي هذا الصدد سنحاول إظهار بعض المفاهيم الحديثة للإستراتيجية:

1/تعريف شاندر: الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق

التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.³

2/ تعريف ستينز: الإستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرون بمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من الجانب المنافسين الآخرين، وإنها تشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال, ولذلك فقدم إشارة إلى مجموعة من التعاريف لمفهوم الإستراتيجية منها:⁴

¹ مرجع سبق ذكره ص 120 و121.

² مزوع عادل, دراسة نقدية لإستراتيجيات 'Porter' التنافسية, مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية, العدد (10), الجزائر جوان, 2013, ص 49.

³ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة العربية 2017، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان/الأردن، ص167.

⁴ /عوفي عادل، دور إستراتيجية قيادة التكلفة في اختراق الأسواق الخارجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، ص37.⁴



الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

الإستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة.
3/تعريف بورتر¹: هي عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإستراتيجية كالأتي:
هي أسلوب التحرك المرهلي لمواجهة التهديدات أو فرص البيئة مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهدافه ويتماشى مع سياسته.

الفرع الثاني: أهمية الإستراتيجية

تتمثل الأهمية الإستراتيجية فيما يلي:³

- ✓ تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترات زمنية طويلة.
- ✓ تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة للمستقبل.
- ✓ التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى و إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة..

المطلب الثاني: مستويات وخطوات بناء إستراتيجية

الفرع الاول: مستويات الإستراتيجية:

بالمؤسسة ثلاث مستويات للإستراتيجية. ويعني هذا أن الإستراتيجية تظهر في ثلاث مستويات بالمؤسسة.⁴

- 1/مستوى إستراتيجية المؤسسة: وفي هذا المستوى فإن الإستراتيجية تعني المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، كما تخص مساحة نشاطها واختيار الوحدات الإستراتيجية.
- 2/مستوى إستراتيجية الأعمال: تخص الإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية، وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها، واعتماد على قدرات الميزة التنافسية ومهارات المؤسسة.
- 3/مستويات الإستراتيجية العلمية: في هذا المستوى تهتم إستراتيجية بسوق المؤسسة حصتها من هذه السوق، كما تعتني بكيفيات تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمخلف الوظائف.

¹ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع شارع هاشم الأشقر النزهة الجديدة القاهرة- مصر، ص23.

² رعد الصون، مجد صفور، إستراتيجيات وسياسات التسويق، منشورات الجامعة العربية 2020، ص3.

³ خالد رجم، إستراتيجية المؤسسة، محاضرات مقياس إستراتيجية المؤسسة، ص4.

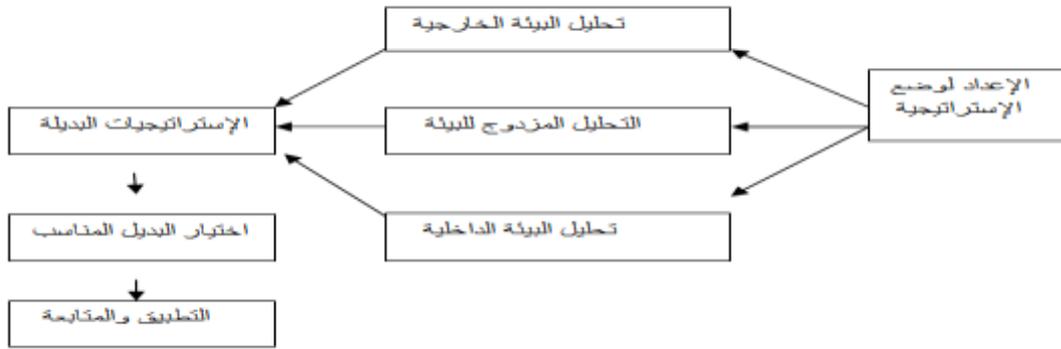
⁴ غوفي عادل، مرجع سبق ذكره، ص38.



الفرع الثاني: خطوات بناء الإستراتيجية:

يقصد ببناء إستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو الضعف، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد رسالة المنظمة، تحديد الغايات والأهداف دراسة البيئية الداخلية، دراسة البيئة الخارجية، تم تحديد البدائل الإستراتيجية ، واختيار البديل المناسب ثم التنفيذ الرقابة، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:¹

الشكل (5) : البدائل الإستراتيجية



وتمر عملية صياغة الإستراتيجية بالمراحل التالية:

1/ تحديد الرسالة المنظمة:

رسالة المنظمة هي إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بمنظمة الأعمال لماذا وجدت منظمة الأعمال؟ والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها.² كما يمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة ونشاطها وأهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاهات المنظمة ونشاطها في المستقبل.³ هناك مجموعة من العوامل تؤثر في إعداد الرسالة وهي موضحة في الشكل التالي:

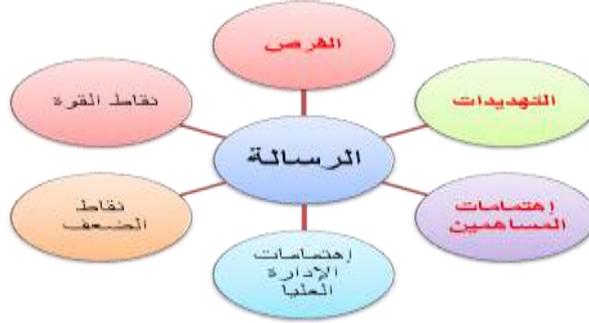
¹ بن واضح الهاشم، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، ص14.

² بن واضح الهاشمي، نفس المرجع السابق، ص15.

³ فاطمة الزهراء بن الدين، حنان أوليدي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص3.



شكل رقم (6): مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة 1



الجدول (5): دمج تقييم البيئة بتقييم الوضع الداخلي 2

تقييم الأداء الداخلي (البيئة الداخلية)			
- أهم نقاط الضعف	- أهم نقاط القوة		تقييم البيئة الخارجية
المطلوب: - تقليل نقاط الضعف - تعظيم استغلال الفرص	المطلوب: تعظيم استخدام نقاط القوة - تعظيم استغلال الفرص	- أهم الفرص	
المطلوب: - تقليل التهديدات - تقليل نقاط الضعف	المطلوب: تعظيم نقاط القوة - تقليل التهديدات	- أهم التهديدات	

ويمكن أن نجعل هذا التحليل يضم أكثر من مربع واحد في أن واحد، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تخرج مجموعة قرارات إستراتيجية ويتم بعد ذلك اختيار القرار المناسب.³
أن التطبيق أكثر صعوبة من الصياغة، إذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقرار الفروقات التالية الاثنين، جدول رقم (2):

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001ص45.
² بن واضح الهاشمي، مرجع سابق
³ نفس المرجع السابق، ص222.



الجدول رقم(6): مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها¹

تطبيق الإستراتيجية	صياغة الإستراتيجية
يركز التطبيق الإستراتيجية على الكفاءة	تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية
إن أساس تطبيق الإستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية	إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي.
يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة.	تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع وتحمين وتحليل جيدة.
يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل جميع العاملين في المنظمة.	تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.
تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام، وأنماط الشركات(من حيث العائدية أو الربحية إلخ).	مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الإستراتيجية

الفرع الأول: خصائص الإستراتيجية

للإستراتيجية خصائص تتجلى فيما يلي:²

✓ **المرونة في العمل:** معناه إن التحركات المؤسسة تكون حسب متغيرات المحيط.

استغلال الفرص وتجنب المخاطر: أي استعمال نقاط القوة ونقاط الضعف والأخذ بعين الاعتبار القيود الاجتماعية والقانونية.

إعادة تخصيص الموارد: معناه إن مواجهة التغيرات البيئية يتطلب من المؤسسة إعادة النظر في الموارد الموجودة وطريقة توزيعها على الإستخدامات.

✓ **مراقبة المحيط:** أي أن التحركات الإستراتيجية تتغير طبيعتها بتغير المحيط.

استغلال المزايا التنافسية: يجب استغلال المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع واقتناص الفرص المتاحة.

¹ المصدر: بن واضح الهاشمي، مرجع سابق.

² فيلا لي عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ، ص8.



الفرع الثاني: مبادئ الإستراتيجية

تركز الإستراتيجية على مبادئ أساسية هي:¹

- ✓ مبدأ القوة: أي أن إعداد الإستراتيجية المناسبة يركز على ما تملكه المؤسسة من (إمكانيات نقاط القوة ونقاط الضعف).
- ✓ مبدأ التركيز: أي أن المؤسسة تركز جهودها على المجالات التي تتميز فيها (ميزة تنافسية).
- ✓ مبدأ اقتصاد القوى: عدم تبذير وتبديد إمكانيات المؤسسة.

المطلب الرابع: العلاقة بين قيادة التكلفة وإستراتيجية المؤسسة²

العلاقة بين قيادة التكلفة وإستراتيجية المؤسسة علاقة طردية أي أن وضع إستراتيجية محكمة لمؤسسة ذات تنافسية يبني على واقع قيادة التكلفة.

أي أن لضمان لوصول للأهداف المسطرة من قبل الإستراتيجية لابد من المؤسسة وإن أرادت تعزيز ميزتها التنافسية في ظل الظروف سيئة المعقدة أن تتبنى قيادة التكلفة , قيادة التكلفة هي طريقة لخفض التكاليف وإنتاج سلع الأقل تكلفة ونفس الجودة في محاولة لاكتساب حصة في السوق , قد تضطر المؤسسات الأخرى إلى بيع منتجاتها بخسارة للتنافس مع أسعار زعيم التكلفة. تعمل قيادة التكلفة على المبدأ الأساسي القائل بأنه كلما زاد عدد الوحدات المنتجة , ستكون التكلفة الأحادية أقل . إنها تستغل حجم الإنتاج ، من خلال إنتاج منتجات ذات معايير عالية باستخدام التكنولوجيا المتقدمة. ومع ذلك لا توجد طرق مختصرة تهدف إلى تحقيق الريادة في التكلفة على المدى الطويل. إما أن يلتزموا بخفض التكلفة أو يخسرون السباق.

فيما يتعلق بالسلع البديلة فما دامت المؤسسة تتميز بتكلفة أقل يكون بيدها تخفيض السعر في حالة إحساسها بإتجاه المستهلك نحو السلع البديلة , وهذا ما لا يمكن القيام به عند إنعدام هذه الميزة (لي هي قيادة التكلفة) وأن المؤسسة حينئذ, وبتحقيقها لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه, وهنا يكمن الدور الفعال لقيادة التكلفة باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها .

¹ نفس المرجع السابق، ص8.

² بلجازية عمر (جامعة جيجل) مع د. الشلبي فراس (جامعة البلقاء التطبيقية الأردن) , أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية , مجلة الدراسات الاقتصادية , مجلد (18 / 2020) , تاريخ الإستلام 2019/06/02 , تاريخ القبول (2020/03/03) ص 115 .
/الأستاذ الهاشمي بن واضح جامعة المسيلة , متغيرات البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة شركة موبيليس الجزائر, مجلة الاقتصاد والمجتمع 10 / 2014 ص86.



الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

تؤثر قيادة التكلفة على إستراتيجية المؤسسة لوجود علاقة بينهما لدى كل مؤسسات القطاع . وتهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيقها للتكلفة الأقل في صناعة كما يجب على المؤسسة توفيق النشاطات التي لاتحقق ميزة التكلفة وأن تتبع النشاطات التي تحقق ميزة التكلفة . مثال في مجال التسويق أي محل يفتح جديد يتبع خطة وفق ما هو موجود عنده من موقع وسلعة إذا ما ربحش يقدر يغير خطة وطريقة يعني وفق الخطة لي عندنا نحددو التكلفة المناسبة لهذه الخطة . فيما يلي بعض استراتيجيات قيادة التكلفة التي يمكن للمرء من خلالها إنشاء سلطة عليا في الصناعة والحفاظ عليها¹:

اقتصاديات الحجم: يقلل الإنتاج الفعال من تكاليف الإنتاج. حجم الشركة مهم للغاية عندما نتحدث عن اقتصاديات الحجم. باختصار ، كلما كبر حجم الأعمال ، قلل من التكاليف.

التكنولوجيا: تقنيات وأساليب الإنتاج الأفضل والمبتكرة هي صفقة رئيسية في خفض التكاليف. باختصار ، التكنولوجيا المستخدمة بشكل أفضل من قبل شركة ما ، تزداد فرصها في الحفاظ على ريادتها للتكلفة على المدى الطويل.

المواد الخام: يمكن تخفيض التكاليف بشكل كبير اعتمادًا على مقدار الوصول الذي تتمتع به الشركة على المواد الخام الأساسية المطلوبة للإنتاج. قد تدفع شركة مبالغ ضخمة لمورد معين ، بينما قد لا تضطر شركة أخرى إلى القيام بذلك. باختصار ، زيادة وصول الشركة إلى المواد الخام المحتملة ، تزداد فرصها في خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين.

كفاءة التشغيل: إنجاز المزيد من المهام في وقت أقل نسبيًا والتكاليف تظهر كطريقة ذهبية لزيادة الكفاءة وأيضًا خفض التكاليف. باختصار ، كلما قل المبلغ الذي تنفقه الشركة من المال والوقت لإنجاز المهمة ، زادت فرصها في الظهور كشركة فعالة ومتميزة من حيث التكلفة.

¹ <https://motaber.com> > cost-leadership. 2022/03/14, ميم للأعمال



المبحث الثالث: الدراسات السابقة :

المطلب الأول : الدراسات العربية

1/دراسة صرصار فاطمة، الدكتور بن حميدة محمد " إستراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لإكتساح السوق: علاقة بين قيادة التكاليف ووفرات الحجم والتعلم: تاريخ الاستلام 2015/11/22, تاريخ القبول 2016/2/14 نوعها مجلة الابتكار والتسويق مكانها سعيدة وبالنسبة لمنهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج التحليلي الكمي.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مدخل يمكن منظمات الأعمال تحقيق ميزة خفض التكاليف واكتساح الأسواق وزيادة رضا وولاء الزبون وتحقيق الأرباح والتعرض بالقياس للعلاقة بين التكاليف والتعلم ووفرات الحجم.

توصلت النتائج إلى أن العلاقة بين الكلفة والتعلم ووفرات الحجم هي علاقة عكسية، أي أن مضاعفة التعلم وتحقيق ووفرات الحجم موجبة يترتب عليه تخفيض متوسط التكلفة الحقيقي إلى مستوى أدنى من المستوى السابق، ويعطي التمتع بتكلفة منخفضة القدرة على تبني سياسات تسعيرية وتسويقية تنسم بالجرأة والأقدام لرفع معدلات الطلب بسرعة أثناء فترات المنافسة الحادة. وإن الفكرة الأساسية هنا محاولة طرح أسعار تكون على الدوام أقل من المنافسين وبالتالي الحصول على حصة في سوق وإخراج بعض المنافسين من السوق تماما وتحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها وتتصف بالديمومة.

2/دراسة بالجازية عمر "أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية"¹: تاريخ الاستلام 2019/6/2، تاريخ القبول 2020/3/3.مجلة دراسات الاقتصادية مجلد عدد 18 مكانها جامعة جيجل .

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري شمولي لإستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة من خلال أهمية هذه الإستراتيجية وتطورها منذ تقديمها من قبل مايكل بورتر في ثمانينات القرن الماضي وحتى الآن فضلا عن توضيح الظروف والشروط البيئية التي تستدعي تطبيق هذه الإستراتيجية في المنظمات على اختلاف أنواعها. كما هدفت إلى توضيح أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية ومن تم البقاء والاستمرار.

¹بالجازية عمر، الشلبي فراس، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية،مجلة الدراسات الاقتصادية.



توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:

- ✓ تهدف إستراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة وتخفيض التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع باتجاه هذا الهدف.
- ✓ تهتم إستراتيجية قيادة التكلفة إلى بتحديد الآليات التي ستنافس بها وحدة الأعمال الإستراتيجية مع المنافسين لبناء ميزات التنافسية.
- ✓ قرار تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة يتطلب التحميل الشمولي لمتغيرات بيئة المنظمة.

3/دراسة شلابي عمار، تريرات أيمن، " إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لقيادة التكلفة في المؤسسات الصناعية بسكيدة"¹: جويلية 2021، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية ، المجلد 6 العدد 3، جامعة 20 أوت 1955 ، منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لقيادة التكلفة في المؤسسات الصناعية بسكيدة وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة بالمؤسسة محل الدراسة (62 استبانة) وتم اعتماد (57 استبانة).

وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة الصناعية بسكيدة كأداة لقيادة التكلفة، وأوصت الدراسة بتعميق وعي وإدراك المسؤولين بالأهمية أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لقيادة التكلفة وضرورة ومواكبة التطورات الحاصلة للأساليب الحديثة لإدارة التكاليف.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1. Mohamed, Mariam Band Ndinya, Amina

Influence of Cost Leadership Strategy Operformance of Mediumscale Miners in Taita Taveta County, Kenya, 2015

التعديل هو عمل مكلف ويجب أن تكون الشركات حساسة للتكلفة في عملياتها ضمان الأداء العالي. وبالتالي ، فإن شركات التعدين مثل عمال المناجم متوسطة الحجم شرعت (MSMs) في مقاطعة تايتا تافيتا، كينيا في استراتيجيات تنافسية مثل لقيادة التكلفة لتحسين أدائهم. ومع ذلك فإن تأثير هذه الاستراتيجية على لم يتم تقييم أداء هذه الشركات في المنطقة. لذلك فإن الدراسة سعى لتأسيس تأثير استراتيجية قيادة التكلفة على أداء عمال المناجم المتوسطين في مقاطعة تايتا تافيتا. قادت الاستراتيجية العامة لبورتر الدراسة التي اعتمد تصميم بحث وصفي مسح استهدف 502 من

¹شلابي عمار، تريرات أيمن، إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لقيادة التكلفة في المؤسسات الصناعية بسكيدة،جامعة 20 أوت 1955سكيدة (الجزائر)،تاريخ النشر 20/07/2021.



عمال المناجم من 22 مسجلاً مجموعة و 13 شركة تعمل كعمال مناجم متوسط الحجم في المنطقة. من البحر تم اختيار عينة من 222 للدراسة باستخدام عينة عشوائية بسيطة. كانت البيانات تم جمعها باستخدام نسخ من الاستبيان وتم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي الترددات والنسب المئوية. وكشفت النتائج أن تطبيق التكلفة أدت استراتيجية القيادة من قبل الرجال الذين يمارسون الجنس مع الرجال في المنطقة إلى انخفاض تكاليف التشغيل ، وزيادة مخرجات الإنتاج والربحية. لذلك ، يوصى بمتابعة الرجال الذين يمارسون الجنس مع الرجال التكلفة الأكثر تنافسية لكل وحدة من تقنيات الإدخال والتي تكون أكثر استدامة من مجرد تقليل التكاليف.

2- Ibrahim Hanash Alzahrani. Strategic Leadership and Their Impact in the Development Oforganizational Leqrining Capabilities Study Practice In the Umm Al Qura University .

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة الإداري والتحويلي , السياسي والأخلاقي وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي بنوعها قدرات التعلم التكيفي وقدرات التعلم التوليدي في الجامعة بالإضافة إلى تحليل وإختبار تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي , وأظهرت النتائج أن القيادة الإستراتيجية تمارس بدرجة عالية , وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي , متوفرة بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من توفر قدرات التعلم التنظيمي التوليدي , وأن هناك علاقة موجبة , وتأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعلم التنظيمي , وقد كان البعد التحويلي للقيادة الإستراتيجية هو الأكثر تأثيراً .

3- Samir Errabih Professeur Habilité. Email : Errabihsamir@Yahoo.Fr Analysis Of Cost Leadership Strategy Influence On Organizations' Competitiveness Of Sugar Firms In Kenya 08/11/2017

كان الغرض من الدراسة هو تحليل تأثير استراتيجية قيادة التكلفة على القدرة التنافسية للمنظمات لشركات السكر. إستندت الدراسة إلى النظريات التالية ؛ تنافسي الميزة، والإطار العام والموارد القائمة. لتكون قادرة على تحقيق هدف الدراسة ، كان من الضروري إنشاء الارتباطات بين المتغيرات المختلفة المرتبطة بمتغيرات الدراسة فيما يتعلق بـ ومن ثم استخدمت شركات السكر تصميم البحث الوصفي المقطعي في هذه الدراسة. هدف الدراسة كان المشاركون عشرين (20) مديرًا من كل شركة سكر ومزارع قصب السكر التابع للمزارعين التابعين لها. أظهر ملخص النموذج أو جودة نتائج النموذج المناسب أيضًا قيادة التكلفة كان للاستراتيجية قوة تفسيرية على القدرة التنافسية



الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

للمنظمات لشركات السكر من حيث أنها تمثل 53.2 في المائة من تباينها ($R^2 = 0.532$) ومن ثم رفضت الدراسة الفرضية H_01 وذكرت أن تأثير كانت استراتيجية القيادة منخفضة التكلفة على القدرة التنافسية للمؤسسات ذات دلالة إحصائية. لذا فإن الدراسة خلص إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكلفة على المنظمة لذلك تخلص هذه الدراسة إلى أن إدارة شركات السكر في كينيا يجب أن تبذل المزيد من الجهود في استراتيجيات قيادة التكلفة في محاولة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد ما تم استعراض عدد من الدراسات السابقة إتضح انه يوجد اهتمام كبير للباحثين نحو موضوع الدراسة المتعلقة بقيادة التكلفة ودراسات اخرى التي إهتمت بإستراتيجية المؤسسة بالنسبة لدراسات السابقة التي تناولت قيادة التكلفة فبعضها ركزت على وفورات الحجم وتخفيض التكاليف. اما بالنسبة لدراسات السابقة التي تناولت إستراتيجية المؤسسة فكانت الدراسات العربية مركزة على البيئة الخارجية للمؤسسة ومكوناتها واكتشاف وتحليل الفرص و التهديدات مؤشراتہ أما الدراسات الاجنبية فتناولت علاقة قيادة إستراتيجية التكلفة .

تنوعت طرق الدراسات في الوصول الى الايجابية على الاشكالية المطروحة فمعظمهم استخدام احد ادوات الإقتصاد القياسي مثل التحليل و التحليل الإنحدار المتعدد الارتباط الخطي التحليل المقارن.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفرق):

بغرض توضيح ما يميز هذه الدراسات السابقة تم عرض بعض المقارنات وكما هو موضح بالمحاور الآتية :

- ✓ تناولت هذه الدراسة متغيرات مهمة وحيوية وهي قيادة التكلفة و إستراتيجية المؤسسة وتميزت هذه الدراسة في إظهار هذين المتغيرين معا والتركيز على العلاقة بينهما وتحليل كيفية ارتباط بعضهما ,في حين تناولت الدراسات السابقة تلك المتغيرات بشكل مفصل.
- ✓ اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي فيما اتبعت بعض الدراسات السابقة المنهج التحليلي وبعضها المنهج الوصفي وبعضها منهج دراسة الحالة.
- ✓ تتميز دراستنا باختلاف مكان الدراسة في تطبيقها داخل مؤسسة الموارد المائية الجزائرية لمثلي وزمان الدراسة.



خلاصة الفصل الأول :

من خلال ماسبق ذكره يمكن لنا بما قدم بورتز في إستراتيجياته الثلاث (إستراتيجية قيادة التكلفة, إستراتيجية التمايز, إستراتيجية التركيز) ضمن مفهومه للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها من خلال إحدى هذه الإستراتيجيات . إلا أن مضامين هذه الإستراتيجيات تطور منذ تلك الفترة حتى الآن . إذ إنتقل مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة من مفهوم يركز فقط على ضرورة وكيفية تخفيض التكاليف الإنتاج والتصنيع فقط من أجل تقديم السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل من المنافسين, وتهتم إستراتيجية قيادة التكلفة بتحديد الطريقة أو الكيفية الأفضل التي ستنافس بها وحدة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية عما كانت عليه في السابق .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

"المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه -بمتيلي"



تمهيد الفصل الثاني :

بعد أن تعرفنا في الفصل الأول على مختلف المفاهيم والجوانب النظرية للمضمون قيادة التكلفة والإطار المفاهيمي لإستراتيجية المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تجسيد ما تم التطرق إليه ميدانيا من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي وهل إذا تم فعليا تطبيق هذا الأسلوب ومدى مساهمته في تحقيق القدرة التنافسية لهذه المؤسسة.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الثاني من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث تقديم بمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فقد تم تطرق للهيكل التنظيمي وبالنسبة للمبحث الثاني تم مناقشة وتحليل النتائج .

تمهيد عن المؤسسة :

الجزائرية للمياه شركة عمومية ذات طابع إقتصادي تتمتع الوطنية للمياه بإستقلالية وأول تحدي أمامها هو كسب ثقة الزبون ووده لذا كان لزاما عليها تطوير تعاملها معه و خاصة في المشاكل المطروحة أمامه ولهذا أنشئ في جميع وحداتها فرع خاص لمتابعة فرع الزبائن وحتى يقوم بواجبه بإستقلالية في تسيير شؤونها الإقتصادية ومع تطور الاقتصاد الوطني إلى المنافسة الحرة واقتصاد السوق وجب على الشركة تحسين مردودها وصورتها أمام زبائنها حتى تكتمن من مسايرة و منافسة المؤسسات الأخرى والمحمتمل أن تدخل في سوق الظروف سخرت له كل الإمكانيات الأزمات المادية والمعنوية وفي هذا الاتجاه فكرت الجزائرية للمياه وحدة غرداية تطوير برنامج خاص لمتابعة فرع الزبائن على مستوى وحداتها مثل وحدة متليلي وكان موضوع دراستنا في هذا الإطار.

تعتبر الدراسة التمهيدية مرحلة هامة من أجل سير الدراسة، بحيث يتم فيها تسليط الضوء على المؤسسة وإبراز العناصر المشكلة لها والعناصر الخارجية المرتبطة بها ومن تم اعتمدنا في هذه المرحلة على تقديم عام حول المؤسسة.



المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للمياه -متليلي

المطلب الأول: تعريف وبرنامج عمل الجزائرية للمياه وهيكل تنظيمها

الفرع الأول: تعريف ومهام المؤسسة الجزائرية للمياه وممتلكاتها

(أ) التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه :

تعتبر الجزائرية للمياه من أبرز و أهم المؤسسات التي تلعب دورا رئيسا في الإقتصاد الوطني وذلك بتزويد الأفراد والمؤسسات بالمياه الصالحة للشرب . و قد تم إنشائها بمرسوم تنفيذي رقم : 101 – 2001 المؤرخ في : 27 محرم 1422 الموافق لـ 2001/02/21 .

(ب) برنامج عمل الجزائرية للمياه :

يتمحور برنامج الجزائرية للمياه في المهام التالية :

- ✓ تحويل الممتلكات.
- ✓ تحسين كمية الماء المستحقة لكل سكن .
- ✓ إستعمال الوسائل المتطورة في نظام التسيير .
- ✓ الإهتمام بالإطار التقني والقانوني للمياه من ناحية تحسين الخدمة والتسعير .

الفرع الثاني: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه و ممتلكاتها

أ- مهام الجزائرية للمياه :

- ✓ المصلحة العمومية للمياه تختص بتأمين وتزويد الموطن بالمياه الصالحة للشرب .
- ✓ تقوم باستغلال كل الوسائل بغية إنتاج الكمية المطلوبة – معالجتها – توزيعها وتخزينها سواء مياه الشرب أو الماء الصناعي.
- ✓ متابعة ومراقبة المياه الموزعة عن طريق التحاليل المخبرية .
- ✓ التكفل بالإنجازات والأشغال المرتبطة بقنوات المياه الصالحة للشرب .
- ✓ القيام بكل المبادرات من أجل تحسين نوعية اقتصاد الماء .

ب- ممتلكات الجزائرية للمياه: الجزائرية للمياه بدأت بإدماج وكالة تسيير وإنتاج المياه

AGEP مع 25 مؤسسات عمومية تغطي 48 ولاية و 370 بلدية، 26 وحدة سوف تمسها عملية الإدماج قريبا.

تقوم الجزائرية للمياه بالإشراف واستغلال 58454 كلم طولي لشبكة المياه الصالحة للشرب منها:

❖ 20190 كلم ربط و 38355 شبكة توزيع .



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

- ❖ 822 محطة ضخ
 - ❖ 48 محطة معالجة المياه .
 - ❖ 1638 بئر للري
 - الجزائرية للمياه علي : 1260 1927 كم طاقة مخزنة .
 - ❖ تسيير 2800000 مشترك .
 - ❖ رقم أعمالها يقدر بـ 9 مليار دينار .
- المطلب الثاني: تنظيمها وهيكل التنظيمي لمؤسسة وشرحه**

تنظيم وهيكله الجزائرية للمياه :

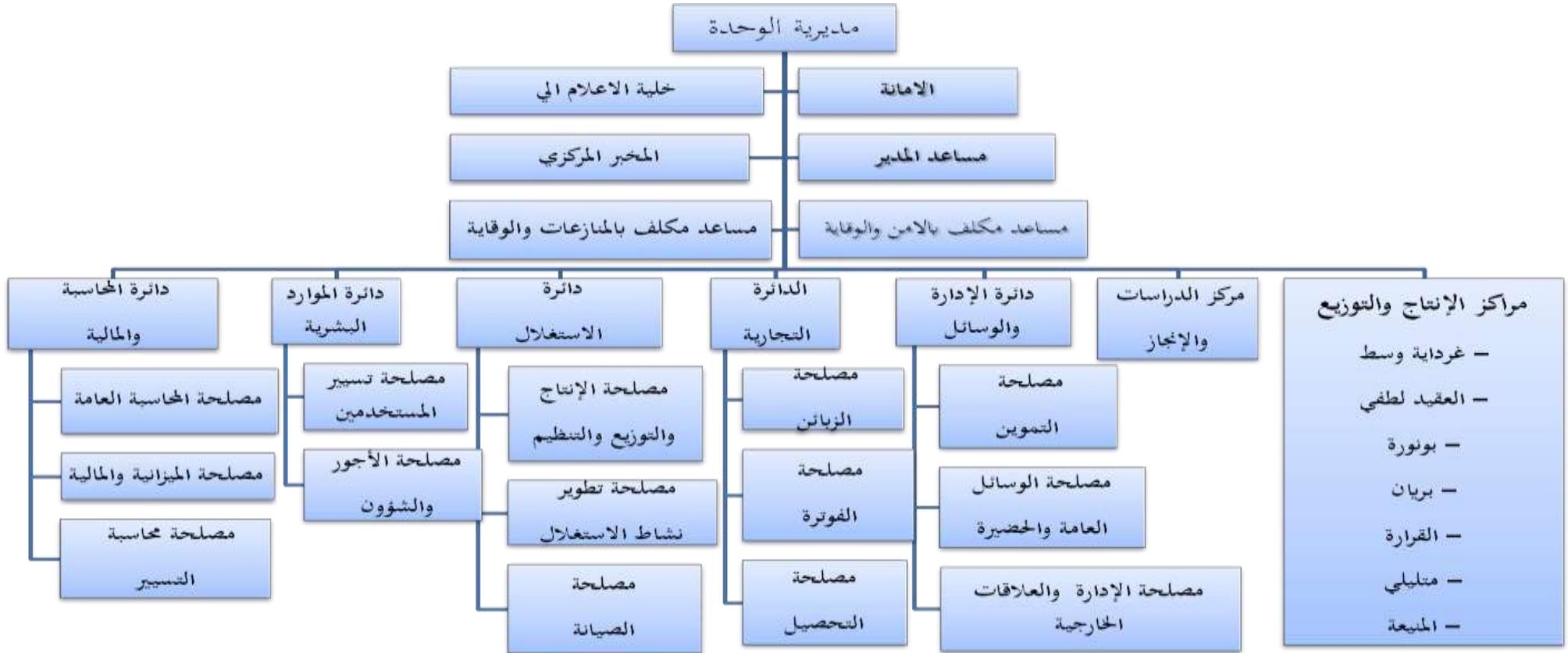
من الناحية التنظيم والهيكل فإن الجزائرية للمياه تسيير:

- ❖ 07 مديريات مركزية
- ❖ 05 مديريات جهوية (الجزائر-وهران- قسنطينة- الشلف- ورقلة)
- ❖ 16 مديريات منطقة .
- ❖ 49 وحدة .



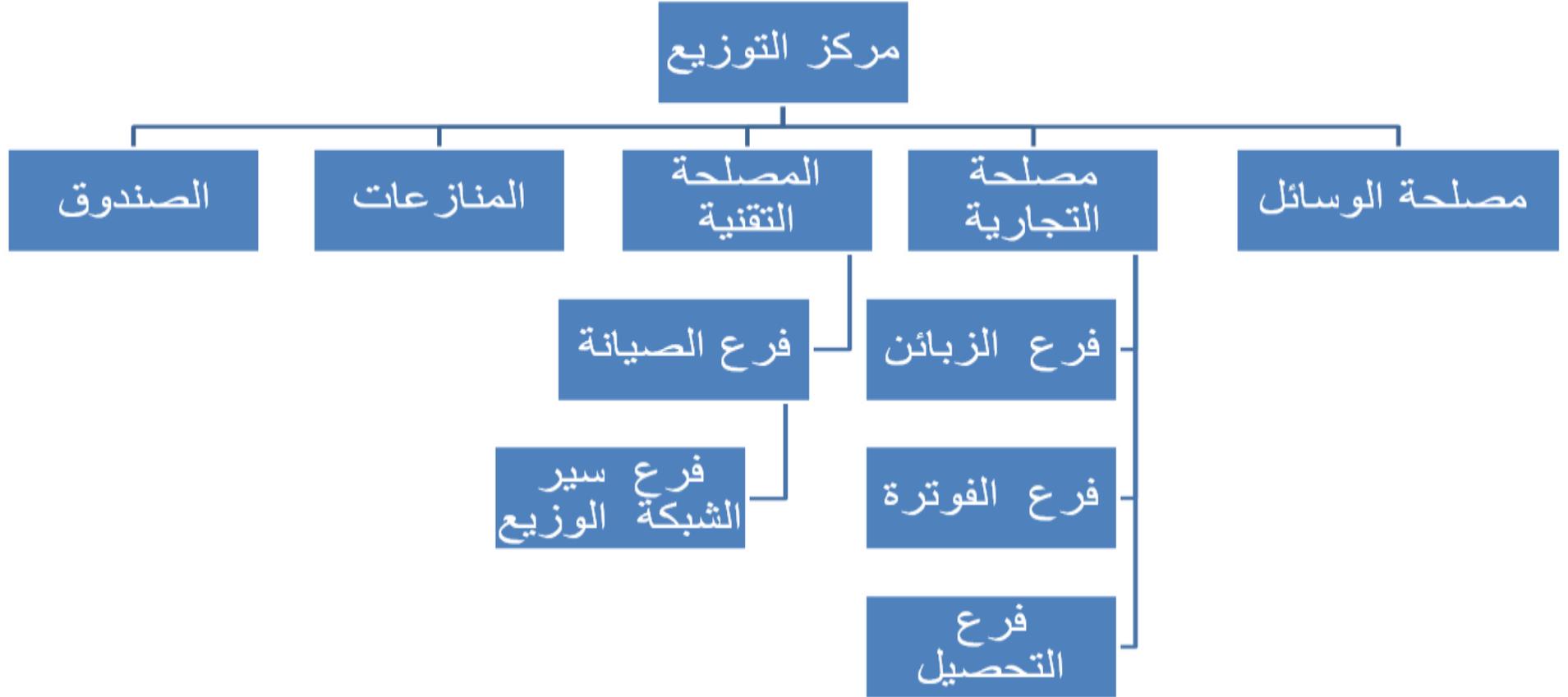
الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

الشكل (7) : الهيكل التنظيمي لوحدة غرداية





الشكل (8): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه مركز متليلي





الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع : من بين المصالح التي نحن بصدد التعرف

بها التي لها اتصال مباشر مع المصلحة المعنية بالدراسة :

أ- المصلحة التجارية :

تقوم المصلحة التجارية بمتابعة مختلف الأنشطة التجارية على مستوى مختلف فروع، الفوترة والتحصيل ومختلف المشاكل المتعلقة بالمشاركين، وتضم المصلحة التجارية ثلاثة فروع :

1. فرع التحصيل:

تقوم هذا المصلحة باتخاذ كل الإجراءات اللازمة لتحصيل الديون والتقليل من حجمها، وتقوم بوضع رزنامات للتسديد بالتقسيط، كما تسهر على مراقبة الإيصالات غير الشرعية وتحويلها إلى المنفذ.

2. فرع الفوترة:

تقوم هذه المصلحة بطبع قوائم التأشيريات و فوترة الماء و الأشغال وتحويل المعلومات إلى الصندوق وتتابع إلغاء الفواتير والفواتير المستخلفة، كما تسهر على إصدار قوائم ديون الماء والأشغال وتحويلها لفرع التحصيل.

3. فرع الزبائن:

يختص هذا الفرع بتسجيل المشتركين الجدد ومتابعة ومراقبة تغيرات العداد، تهتم بمتابعة وضعية المشتركين على مستوى الأحياء من حيث عددهم الكلي وعدد المفوتر منهم وتوزيعهم حسب وضعية عدادهم .

ب- المصلحة التقنية:

تختص هذا المصلحة بالتدخل في تصليح الترسبات والإعلان عن مختلف المشاكل في تسير الشبكات، كما تقوم بتحضير إيصال العدادات، كما تقوم بمتابعة ومراقبة القنوات و ذلك من أجل الحد من سرقة المياه .

فرع المنازعات: يهتم هذا الفرع بجميع المشاكل القائمة بين المشترك والمؤسسة وهو بمثابة ممثل للمؤسسة بالعدالة.

فرع الصندوق: يعمل هذا الفرع على تحصيل الفواتير ومتابعة العمليات المالية مع البنك .



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

ج- مصلحة الوسائل:

يقوم هذا الفرع بمتابعة جميع العمليات التي تكون علي مستوى الإدارة من: تقارير، مراسلات..... الخ ويقوم كذلك بمتابعة العمال من (عطل وأجور..... الخ) وتموين المخزن بالعتاد والمراقبة الحظيرة

د- الأمانة:

يقوم عون الاستقبال باستقبال الزبائن توجههم إلي المصلحة المعنية وانجاز التقارير واستقبال اتصالات مكلف بالبريد الصادر.

أولا التعريف بالمصلحة المعنية المؤسسة الجزائرية للمياه مركز متليلي:

أ- فرع الزبائن:

يعتبر فرع الزبائن من أهم الفروع في شركة الجزائرية للمياه لكونه يرتبط ارتباط مباشر مع المشترك و يكون هذا عن طريق:

- ✓ تسجيل المشتركين الجدد
- ✓ استقبال طلبات تغيير العداد
- ✓ تقريب المواطن من الادارة
- ✓ متابعة وضعية الزبائن(الدفع).

ب- مهام مصلحة الزبائن الأرشيف مركز متليلي:

شهدت الإدارات إنتاجا غزيرا للوثائق الإدارية بشكل مستمر مما أدى الى ظهور مشكلة التضخم الوثائقي ولعل هذه الأزمة كان لابد من إنشاء مصالح الحفظ الأرشيف، ومن مهام هذه المصالح:

- ✓ جمع الوثائق ذات الأهمية الإعلامية والقانونية والإدارية.
- ✓ معالجتها (تصنيفها وترتيبها لجعلها سهلة المنال لمن يطلبها).

ج- مهام الأرشيفي:

لقد محيت النظرة القديمة للأرشيفي التي تتمثل في الشخص الذي يستقبل الأوراق المكدسة والمغيرة ويحفظها في المخازن، بل تعدى هذا و أصبح مكلف بالمعالجة الوثائقية ومن المهام المكلفة إليه ما يلي:

- ✓ استقبال المدفوعات من المصالح الإدارية المنتجة لها.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

- ✓ مراجعة جداول الدفع قبل استلام أي رصيد لتأكد من صحة ما ورد فيها ومقارنتها مع الرصيد لإخلاء مسؤوليته أمام المصلحة الدافعة.
 - ✓ فرز الوثائق بانتقائها والحفظ على ذات أهمية الإدارة التاريخية والإعلامية.
 - ✓ مراقبة التطبيق الحسن لقواعد الأرشفة ومدة صلاحية الوثيقة وفترة حفظها في الوحدات الإدارية.
- لذلك فمهمة الأرشفة تتمثل في ضمان السير الحسن لتواصل المعلومات بين الإداريين فهي بذلك تعتبر الغاية من حفظ الأرشفة ، ومما سبق فان مهمة الأرشفة حساسة، فريدة ووحيدة.

ثانيا: أهمية مصلحة الأرشفة في المؤسسة:

- تشهد إدارة المؤسسات يوميا إنتاجا ضخما من الوثائق بمرور الوقت تصبح قليلة الاستعمال قد تعود لها المؤسسة اثر نشاطاتها اليومية أو من أجل دراسات قد تقوم بها يستوجب على الإداري العودة إليها تبعا لأهميتها في المؤسسة.
- لهذا الأمر تم إنشاء مصالح لحفظ الأرشفة ليضمن السير الحسن لها وتوصيلها عند الطلب من قبل المؤسسة المنتجة للأسباب التالية :

- ✓ -تخفيف الضغط على المكاتب بتقليص المساحة المشغولة بالوثائق وهذا باستقبال المدفوعات من الإدارات المنتجة بعد تناقص القيمة الإدارية للوثائق.
- ✓ نظر الأهمية الوثائق باعتبارها مصدرا للمعلومات والمعطيات لاحتوائها على الدراسات في التقارير التي تخص المؤسسة لمساهمتها في فهم وضع السياسات الجديدة لتطبيقها بفعالية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- ✓ أصحاب القرار بحاجة دائمة للاطلاع على الأعمال السابقة من أجل أخذ القرار الأنسب والصائب وهذا الاحتياط اللازم وتفادي الوقوع فيها ويكون ذلك بالتنظيم المحكم والاستغلال الكامل للوثائق الأرشفية المحفوظة بالأرشفة.

ثالثا : عمليات تدوين معطيات المؤسسة الجزائرية للمياه بمرکز متليلي:

- يتم ضبط المعلومات الخاصة بكل مشترك عن طريق ملئ استمارة الاشتراك والتي من خلالها يمكن الحصول على معلومات تفيد المؤسسة من أجل التواصل مع الزبائن من أجل تلبية طلباتهم كما أنها تعتبر وثيقة اثبات رسمية لعقد خدماتي بين المؤسسة والمواطن وتعد أيضا سند اثبات ملكية المحل العقاري



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

لهذا يجب ضبط المعلومات بدقة وذلك بناء على وثائق رسمية أخرى تتمثل في بطاقة الهوية الوطنية، عقد ملكية محرر من الوكالة العقارية أو عقد بيع أو كراء أو رخصة تسيير مؤسسة.

يتم الاحتفاظ بالوثائق الأرشيفية التي لم تعد سارية الاستعمال على مستوى نفس الملف الذي يحتفظ دائما بنفس رقم الاشتراك مثلا حالة بيع المحل أو تحصيل ارث يتم الاحتفاظ بوثائق المالك الأول رغم أنه متوفي وذلك للضرورة القانونية التي تتكلف بها مصلحة المنازعات.

رابعا: التقسيم الجغرافي للمؤسسة الجزائرية للمياه مركز متليلي الرقمي للملفات:

يتم تقسيم الملفات الى قطاعات حسب التقسيم الجغرافي للمناطق السكانية وفق ترتيب تسلسلي هذا ما توضحه هذه المعطيات حسب آخر إحصائيات جوان 2018.

الجدول (7) : قطاعات متليلي

المناطق	الترميز	الرقم	عدد المشتركين	الاحياء	
متليلي	KD	1	1898	السوارق/ القصر القديم/ الدخلة	
	SM	2	2178	ساقية موسى/ شعبة سيد الشيخ/ تيمكرت	
	HE	3	1628	السبخة/ حي الامير/ الحي الاداري/ البطحاء/ البابور	
	CD	4	834	شعبية احمد/ الثنية/ عرقوب الخادم	
	SO	5	1022	شعاب العريق/ السواني/ عريش بوصاق	
	LG	6	1791	العجاجة/ لقمقومة العليا/ المقيسم	
	HD	10	717	الحديقة/ شعبة القايد/ شعاب سماعيل/ العرمة	
	ZS	11	1559	الرزياقي/ السبخة/ الزرايب/ المريجج/ المنطقة الصناعية/ الهضبة	
	GB	12	620	القمقومة السفلى/ الحويسي	
	سبب	SR	7	3650	حي البرج/ حي القليته
		SF	8	447	الفلاحي/ الفرد
		SG	9	468	حي شعاب العرقوب/ شعاب الناصر/ الحريث/ الحي الاداري
المنصورة	MS	13	1196	المنصورة	
النوميرات	MV	14	1113	متليلي الجديدة الشمال	
	EU	15	1314	منطقة المجاهدين الجنوب	



المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: منهجية وعرض النتائج

الفرع الأول: منهجية الدراسة:

لأجل تحقيق أهداف الدراسة سنقوم باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث سيتم تجميع البيانات من أفراد عينة الدراسة بتوزيع إستبيان عليها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 91 واستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

1) أداة الدراسة: قمنا بتصميم إستبيان مكون من 53 عنصر، لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بحيث تغطي عناصر الإستبيان فرضيات وأهداف البحث. (أنظر الملحق رقم (01) لقد تم تقسيم الإستبيان إلى أربعة محاور بالشكل التالي:

❖ **المحور الأول:** يناقش البيانات الشخصية وتم التطرق إلى العناصر من 1 إلى 4 الجنس (ذكر، أنثى) والمستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي، تكوين مهني) والأقدمية بالعمل (أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 سنة فما فوق) والمجال المهني (تنفيذ، عون تحكم، رئيس مصلحة) ونسعى من خلاله لإختبار الفرضية الأولى.

❖ **المحور الثاني:** يناقش التوجه الإستراتيجي وهو بذلك يعكس الهدف الأول للدراسة ونسعى من خلاله لإختبار الفرضية الثانية يتكون هذا المحور من 03 عناصر يمكن تصنيفها كما يلي التوجه الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، العناصر إلى 6 تدرس التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

❖ **المحور الثالث:** يناقش قيادة التكلفة في المؤسسة: يهدف هذا المحور لقياس أبعاد قيادة التكلفة من وجهة نظر عمال المؤسسة ونسعى من خلاله لإختبار الفرضية الثالثة يتكون هذا المحور من 03 عناصر يمكن تصنيفها العناصر من 01 إلى 8 تدرس قيادة التكلفة في المؤسسة.

المحور الرابع: يناقش الصعوبات والمعوقات العامة التي تواجه المؤسسة اليوم: يحاول هذا المحور معرفة الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسة تسمح بتطبيق قيادة التكلفة. الهدف هنا ونسعى من خلاله لإختبار صحة الفرضية الرابعة، ليس تقييم ممارسات فعلية غير موجودة في واقع المؤسسات المستجوبة، العناصر من 1 إلى 4 تدرس الصعوبات.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

الفرع الثاني : عرض النتائج

تضم عينة الدراسة الموظفين محل الدراسة والتي يبلغ عددهم 34 موظف كبيرة الحجم موزعة على مستوى وقد اختيرت هذه العينة بشكل انتقائي (échantillonnage de convenance) حيث تعمدنا أن تخص دراستنا الموظفين حسب إمكانية الوصول إليهم لأن اللجوء إلى الأدوات الاستراتيجية يخصصها بشكل أساسي. ووجه الاستبيان للموظف الذي يوازي عمله كل يوم. اقتصرت الدراسة على المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه , تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة 40 وتم إستراداد 37 إستبيان وبعد التفحص تم إستبعاد 3 منها نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستمارات الخاضعة للدراسة 34 استمارة. والجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة.

(3)-1 المحور الأول: المعلومات الشخصية:

تشمل معلومات عن الشخص المستجوب الذي وجه إليه الاستبيان وسنعرضها فيما يلي :الجنس ومستوى التعليمي والاقدمية بالعمل والمجال المهني :

الجدول رقم(8) : جدول الترددات ورسمها البياني

الإحصاءات					
التردد	المجال المهني	الجنس	المستوى التعليمي	الأقدمية بالعمل	المجال المهني
المجابة	34	34	34	34	34
غير المجابة	0	0	0	0	0

التحليل الكيفي : يبين الجدول أن ترددات المجابة 34 وغير مجابة 0 .

(3)-1-1-1-1 الجنس:

الجدول رقم(9): جدول تردد الجنس:

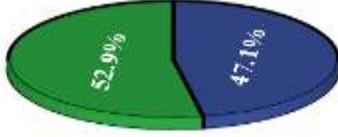
الجنس				
التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الحقيقية	مجموع النسب المئوية	
16	47.1	47.1	47.1	ذكر
18	52.9	52.9	100.0	أنثى
34	100.0	100.0		المجموع

يبين الجدول أن الإناث هم أكثر من الذكور حيث بلغت نسبة 52.9 % مقارنة بالذكور حيث بلغت نسبتهم 47.1% بالنسبة للنسبة الحقيقية.



الجنس
ذكر
أنثى

الشكل المقابل رقم (9): رسم البياني للجنس



(3)-1-2 المستوى التعليمي:

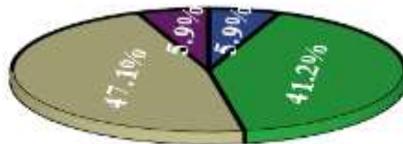
الجدول رقم(10): جدول تردد المستوى التعليمي

المستوى التعليمي				
مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية الحقيقية	النسبة المئوية	التردد	
5.9	5.9	5.9	2	متوسط
47.1	41.2	41.2	14	ثانوي
94.1	47.1	47.1	16	جامعي
100.0	5.9	5.9	2	تكوين مهني
	100.0	100.0	34	المجموع

يبين الجدول أن المستوى التعليمي لأغلب موظفين المؤسسة هو مستوى الجامعي بنسبة 94.1% حيث بلغ تردد 16 تكرار, تم يكون مستوى الثانوي بنسبة 47.1% بلغ تردد 14 ثم يكون مستوى المتوسط وتكوين المهني بلغ تكرار 2 بنسبة 5.9%, وهذا مؤشر جيد على قدرة المستجوبين على الإجابة على عناصر الاستبيان بصورة صحيحة ومؤشر على قدرتهم على التعامل مع أساليب إستراتيجية قيادة للتكاليف.

المستوى التعليمي

متوسط
ثانوي
جامعي
تكوين مهني



الشكل رقم(10): رسم البياني للمستوى التعليمي



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

(3-1-3) الأقدمية بالعمل :

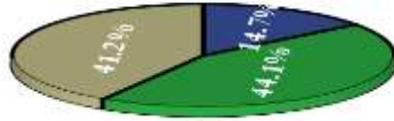
الجدول رقم (11): تردد الأقدمية بالعمل

الأقدمية بالعمل				
التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الحقيقية	مجموع النسب المئوية	
5	14.7	14.7	14.7	أقل من 5 سنوات
15	44.1	44.1	58.8	من 6 إلى 10 سنوات
14	41.2	41.2	100.0	من 11 سنة فما فوق
34	100.0	100.0		المجموع

يبين من الجدول من 6 إلى 10 سنوات هي أكبر قيمة بنسبة % 58.8 بتردد 15 ومقاربة لها من 11 سنة فما فوق بنسبة % 41.2 بتردد 14 ومنه يعني أن مؤسسة تشغل فئة شباب.

الأقدمية بالعمل

أقل من 5 سنوات
من 6 إلى 10 سنوات
من 11 سنة فما فوق



الشكل رقم (11): رسم البياني للأقدمية بالعمل

(3-1-4) المجال المهني:

الجدول رقم (12): يوضح تردد المجال المهني

المجال المهني				
التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الحقيقية	مجموع النسب المئوية	
21	61.8	61.8	61.8	عون تنفيذ
7	20.6	20.6	82.4	عون تحكم
6	17.6	17.6	100.0	رئيس مصلحة
34	100.0	100.0		المجموع

يبين من الجدول أن عون تنفيذ هم أكثر نسبة 61.8% بتردد 21 ومن تم عون تحكم ب20.6% بتردد 7 ومن تم تليها مباشرة بفارق ليس كبير لرئيس مصلحة ب 17.6% بتردد 6 .



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

المجال المهني

عون تنفيذ
عون تحكم
رئيس مصلحة



الشكل رقم(12): رسم البياني للمجال المهني

(3)-2 المحور الثاني: التوجه الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم(13): تردد المحور الثاني

الإحصاءات				
وجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة	تعتمد المؤسسة على إجراءات لتخطيطها الإستراتيجي	للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد	التردد N	
			المجابهة	غير المجابهة
34	34	34		
0	0	0		

التحليل الكيفي : يبين الجدول أن الأسئلة تمت الإجابة عليها كاملة 34 .

(3)-2-1 للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد:

الجدول رقم (14): يوضح (العنصر الأول) للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد

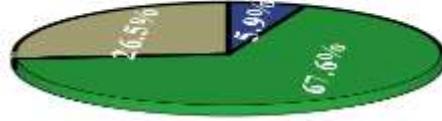
للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد				
مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية الحقيقية	النسبة المئوية	التردد	
5.9	5.9	5.9	2	غير موافق
73.5	67.6	67.6	23	موافق
100.0	26.5	26.5	9	موافق بشدة
	100.0	100.0	34	المجموع

يبين من الجدول من خلال السؤال ان للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد كانت اغلب الإجابات موافق حيث بلغت نسبة 67.6% بتردد 23 مقارنة بالقيم الأخرى 9 موافق بشدة 26.5% و 2 غير موافق بنسبة 5.9% ويتضح من ذلك أنه لمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

غير موافق
موافق
موافق بشدة



الشكل رقم(13): رسم البياني للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد

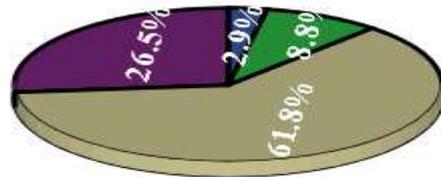
(3-2-2) تعتمد المؤسسة على إجراءات لتخطيطها الإستراتيجي:

الجدول رقم(15): تردد تعتمد المؤسسة على إجراءات لتخطيطها الإستراتيجي

تعتمد المؤسسة على إجراءات لتخطيطها الإستراتيجي				
مجموع النسب المنوية	النسبة المنوية الحقيقية	النسبة المنوية	التردد	
2.9	2.9	2.9	1	غير موافق تماما
11.8	8.8	8.8	3	غير موافق
73.5	61.8	61.8	21	موافق
100.0	26.5	26.5	9	موافق بشدة
	100.0	100.0	34	المجموع

يبين الجدول أنه من خلال السؤال تعتمد المؤسسة على إجراءات لتخطيطها الإستراتيجي كانت نسبة الكبيرة للجواب موافق بنسبة %61.8 بلغ تكرار 21 تم تليها موافق بشدة %26.5 بتكرار 9 تم غير موافق بنسبة %8,8 ومن تم غير موافق تماما بنسبة %2.9 بتكرار 1.

غير موافق تماما
غير موافق
موافق
موافق بشدة



الشكل رقم(14): رسم البياني للمؤسسة تعتمد على إجراءات لتخطيط الإستراتيجي



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

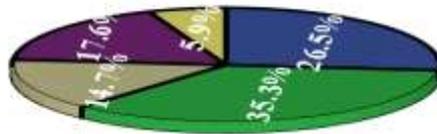
(3-2-3) وجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

الجدول رقم(16): يوضح وجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

وجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة				
التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الحقيقية	مجموع النسب المئوية	
9	26.5	26.5	26.5	غير موافق تماما
12	35.3	35.3	61.8	غير موافق
5	14.7	14.7	76.5	محايد
6	17.6	17.6	94.1	موافق
2	5.9	5.9	100.0	موافق بشدة
34	100.0	100.0		المجموع

يبين الجدول أنه من خلال السؤال وجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة حيث كانت غير موافق هي أكبر حيث بلغت نسبة 35.3% تردد 9 ثم تليها غير موافق تماما بنسبة 26.5% تردد 9 تم تليها موافق بنسبة 17.6% تردد 6 ومن بعد محايد 14.7% بتردد 5 , واخيرا موافق بشدة 5.9 % بتردد 2.

وجود قسم محدد و خاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة



الشكل رقم(15): رسم البياني لوجود إلى قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي

(3-2) العناصر 4 و5 و6 ترددات تابعة للمحور الثاني :

الجدول رقم(17): ترددات تابعة للمحور الثاني

الإحصاءات				
		الأستراتيجية العامة المتبعة من طرف مؤسستكم	تركز المؤسسة في تنافسها على	ما هي الأهداف والنتائج المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي الخاص بمؤسستكم
التردد N	المجابهة	32	32	33
	غير مجابهة	2	2	1

يبين الجدول أن العناصر التي تمت الإجابة 32 وغير مجابهة 2 .



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

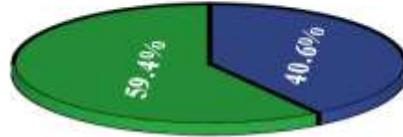
(3)-2-4 الاستراتيجية العامة المتبعة من طرف مؤسستكم:

الجدول رقم (18) : الاستراتيجية العامة المتبعة من طرف مؤسستكم

الاستراتيجية العامة المتبعة من طرف مؤسستكم					
مجموع النسب المنوية	النسبة المنوية الحقيقية	النسبة المنوية	التردد		
40.6	40.6	38.2	13	إستراتيجية متخصصة في مجال واحد	المجابهة
100.0	59.4	55.9	19	إستراتيجية تنوع الأنشطة	
	100.0	94.1	32	المجموع	
		5.9	2		غير مجابهة
		100.0	34		المجموع

يبين من الجدول أنه إستراتيجية تنوع الأنشطة تمت إجابة عليها بأكبر قيمة حيث بلغت نسبتها **59.4%** بتكرار 19, تم تليها إستراتيجية متخصصة في مجال واحد بنسبة **40.6%** بتكرار 13 ومنه يعني أن مؤسسة جزائرية للمياه بمتليلي تستخدم إستراتيجية تنوع الأنشطة .

الإستراتيجية العامة المتبعة من طرف مؤسستكم



الشكل رقم (16): رسم البياني للاستراتيجية العامة المتبعة من طرف مؤسستكم

(3)-2-5 تركيز المؤسسة في تنافسها على :

الجدول رقم(19):تركز المؤسسة في تنافسها على:

تركز المؤسسة في تنافسها على :					
مجموع النسب المنوية	النسبة المنوية الحقيقية	النسبة المنوية	التردد		
68.8	68.8	64.7	22	تقديم خدمات ذات جودة	المجابهة
81.3	12.5	11.8	4	تقديم منتجات بأسعار منخفضة	
100.0	18.8	17.6	6	التركيز على شريحة معينة من العملاء والعمل على إرضائها	
	100.0	94.1	32	المجموع	
		5.9	2		غير مجابهة
		100.0	34		المجموع



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

يبين الجدول أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقديم خدمات ذات جودة بنسبة أكبر 68.8% بتكرار 22, ثم تليها التركيز على شريحة معينة من العملاء والعمل على إرضائها بنسبة 18.8% بتردد 6, ومن بعدها تركيز على تقديم منتجات بأسعار منخفضة بتكرار 12.5% بتكرار 4.

تركز المؤسسة في تنافسها على
تقديم خدمات ذات جودة
تقديم منتجاتها بأسعار منخفضة
التركيز على شريحة معينة من العملاء والعمل على إرضائها



الشكل رقم(17): رسم البياني لمؤسسة تركز في تنافسها على

(3)-2-6 الأهداف والنتائج المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي الخاص بؤسستكم:

الجدول رقم(20): تردد الأهداف والنتائج المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي الخاص بؤسستكم

ما هي الأهداف والنتائج المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي الخاص بؤسستكم				
التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الحقيقية	مجموع النسب المئوية	
3	8.8	9.1	9.1	تحديد أهداف للأجل البعيد
30	88.2	90.9	100.0	ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة
33	97.1	100.0		المجموع
1	2.9			غير مجابة
34	100.0			المجموع

يبين الجدول أن الأهداف و والنتائج المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي الخاص بالمؤسسة أن ضمان بقاء وإستمرارية المؤسسة 90.9% بتردد 30 تم تليها تحديد أهداف للأجل البعيد بنسبة 9.1% بتردد 3 ومنه تسعى المؤسسة لضمان بقاء وإستمرارية المؤسسة.

ما هي الأهداف و النتائج المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي الخاص بؤسستكم

تحديد أهداف للأجل البعيد
ضمان بقاء و إستمرارية المؤسسة



الشكل رقم (18): رسم البياني الأهداف والنتائج المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي الخاص بؤسستكم



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

3-3 المحور الثالث: قيادة التكلفة في المؤسسة

الجدول رقم(21) : تردد المحور الثالث

الإحصاءات									
إستفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف	تهتم المؤسسة من خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة	عملية إختيار الموردين تكون على أساس سعري	سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين	تقوم المؤسسة بتخفيض تكلفة التوزيع قدر الإمكان	تحرص المؤسسة على تخفيض تكلفة التوزيع لمنتجاتها قدر الإمكان	تسعى المؤسسة للإستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية	تسعى المؤسسة للإستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة		
34	33	32	34	34	33	33	32	المجابهة	التردد
0	1	2	0	0	1	1	2	غير مجابهة	

يبين الجدول أن المؤسسة تقوم المؤسسة بتخفيض تكلفة التوزيع قدر الإمكان تمت الإجابة عليه 34 وكذلك سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين وغير

مجابهة تمثلت في 2 تم 1 تم 0.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

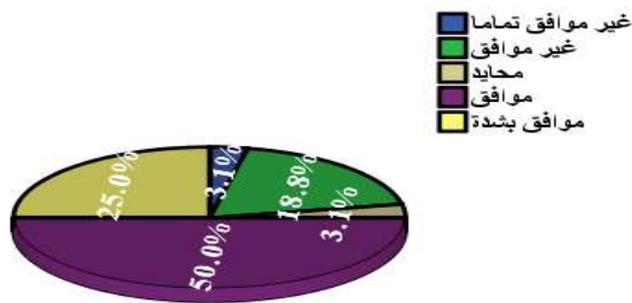
(3-1-3) تسعى المؤسسة للإستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة

الجدول رقم(22): تردد تسعى المؤسسة للإستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة

سعى المؤسسة للإستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة					
مجموع النسب المنوية	النسبة المئوية الحقيقية	النسبة المنوية	التردد		
3.1	3.1	2.9	1	غير موافق تماما	المجابهة
21.9	18.8	17.6	6	غير موافق	
25.0	3.1	2.9	1	محايد	
75.0	50.0	47.1	16	موافق	
100.0	25.0	23.5	8	موافق بشدة	
	100.0	94.1	32	المجموع	
		5.9	2		غير مجابهة
		100.0	34		المجموع

يبين الجدول أن المؤسسة تسعى للإستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة موافق بنسبة 50.0% بتردد 16 تم تليها موافق بشدة 25.0% بتردد 8 تم تليها غير موافق 18.8% بتردد 6 تم تليها محايد وغير موافق تماما بنفس التردد ونفس النسبة بنسبة 3.1% وتردد 1.

سعى المؤسسة للإستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة



الشكل رقم(19): رسم البياني للمؤسسة تسعى للإستفادة من إنتاجها بكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

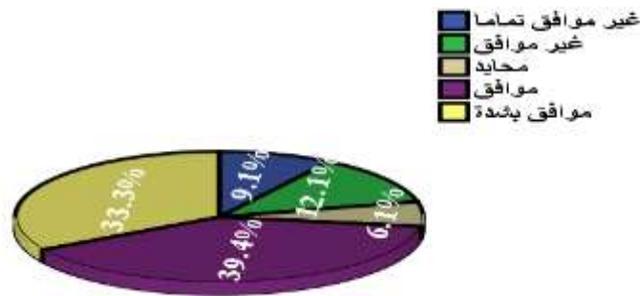
(3-2) تسعى المؤسسة للإستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية

الجدول رقم(23): تردد المؤسسة للإستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية

تسعى المؤسسة للإستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية					
مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية الحقيقية	النسبة المئوية	التردد		
9.1	9.1	8.8	3	غير موافق تماما	مجابة
21.2	12.1	11.8	4	غير موافق	
27.3	6.1	5.9	2	محايد	
66.7	39.4	38.2	13	موافق	
100.0	33.3	32.4	11	موافق بشدة	
	100.0	97.1	33	المجموع	
		2.9	1		غير مجابة
		100.0	34		المجموع

يبين الجدول أن تسعى المؤسسة للإستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية تمت الموافقة عليه من قبل الموظفين حيث كانت نسبة موافق 39.4% بتردد 13 ثم تليها موافق وبشدة بنسبة 33.3% بتكرار 11 ومن تم غير موافق بنسبة 12.1% بتردد 4 ويليه غير موافق تماما بنسبة 9.1% وأخيرا محايد بنسبة 6.1% بتردد مايقارب 2 .

تسعى المؤسسة للإستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية



الشكل رقم(20): رسم البياني تسعى المؤسسة للإستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

(3-3-3) تقوم المؤسسة بتخفيض تكلفة التوزيع قدر الإمكان

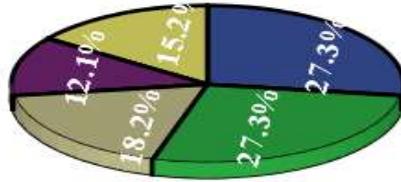
الجدول رقم(24): تردد يوضح ما تقوم به المؤسسة بتخفيض تكلفة التوزيع قدر الإمكان

تقوم المؤسسة بتخفيض تكلفة التوزيع قدر الإمكان				
مجموع النسب المنوية	النسبة المئوية الحقيقية	النسبة المئوية	التردد	
32.4	32.4	32.4	11	غير موافق تماما
50.0	17.6	17.6	6	غير موافق
64.7	14.7	14.7	5	محايد
85.3	20.6	20.6	7	موافق
100.0	14.7	14.7	5	موافق بشدة
	100.0	100.0	34	المجموع

يبين الجدول أنه قيمة غير موافق تماما هي من حازت نسبة أكبر بالنسبة لهذا السؤال حيث بلغت

النسبة 32.4 % بتردد بلغ 11, ومن تليه موافق بنسبة 20.6% بتردد 7, ومن بعد غير موافق بنسبة 17.6 % وتم ياتي محايد و موافق بشدة بنفس نسبة ونفس تردد حيث بلغت النسبة 14.7% وتردد 5 ومنه يمكن القول أن هذا السؤال لم تتم الموافق عليه إطلاقا(تماما).

تحرص المؤسسة على تخفيض تكلفة التوزيع لمنتجاتها قدر الإمكان



الشكل رقم(21): رسم البياني لمؤسسة تحرص على تخفيض تكلفة التوزيع لمنتجاتها قدر الإمكان



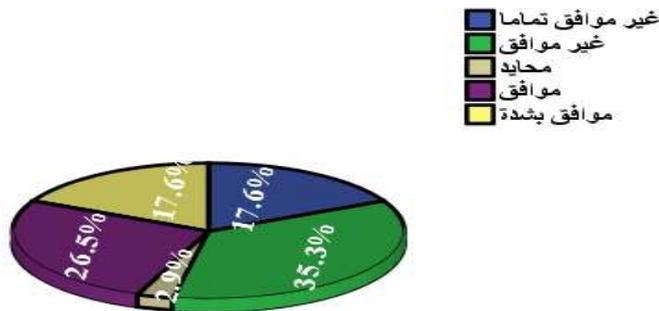
3-3-4 سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين

الجدول رقم(25) : تردد سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين

سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين				
مجموع النسب المنوية	النسبة المنوية الحقيقية	النسبة المنوية	التردد	
17.6	17.6	17.6	6	غير موافق تماما
52.9	35.3	35.3	12	غير موافق
55.9	2.9	2.9	1	محايد
82.4	26.5	26.5	9	موافق
100.0	17.6	17.6	6	موافق بشدة
	100.0	100.0	34	المجموع

يبين الجدول أن المؤسسة تسعى إلى زيادة إنتاجية العاملين بلغت نسبة الغير موافق فيها 35.3% بتردد 12, تم تليها مباشرة موافق بنسبة 26.5% بتردد 9 ومنه تم تشابه غير موافق تمام وموافق بشدة نفس النسبة ونفس التردد بلغت النسبة 17.6% وتردد 6.

سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين



الشكل رقم(22): رسم بياني لسعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين



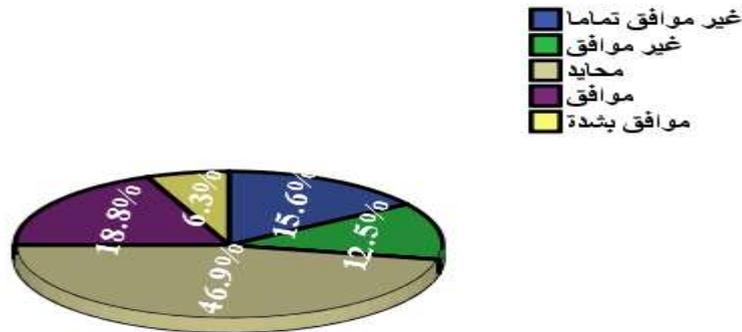
3-3-5 عملية إختيار الموردين تكون على أساس سعري

الجدول رقم(26): تردد لعملية إختيار الموردين تكون على أساس سعري

عملية إختيار الموردين تكون على أساس سعري					
مجموع النسب المنوية	النسبة المئوية الحقيقية	النسبة المئوية	التردد		
15.6	15.6	14.7	5	غير موافق تماما	المجابهة
28.1	12.5	11.8	4	غير موافق	
75.0	46.9	44.1	15	محايد	
93.8	18.8	17.6	6	موافق	
100.0	6.3	5.9	2	موافق بشدة	
	100.0	94.1	32	المجموع	
		5.9	2		غير مجابهة
		100.0	34		المجموع

يبين الجدول نسبة محايد بلغت أكبر نسبة حيث بلغت % 46.9 بتردد 15 ومن ثم تليها موافق بنسبة 18.8 % بتردد 6 وبعدها غير موافق تماما بنسبة 15.6 % بتردد 5 , وأيضا غير موافق بنسبة 12.5 % بتردد 4 . وأخيرا موافق بشدة بنسبة 6.3 % بتردد 2 وعليه يمكن القول ان هذا سؤال محايد لا بد وجود لبس لصعوبة الإجابة عليه.

عملية إختيار الموردين تكون على أساس سعري



الشكل رقم (23): رسم بياني لعملية إختيار الموردين تكون على أساس سعري



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

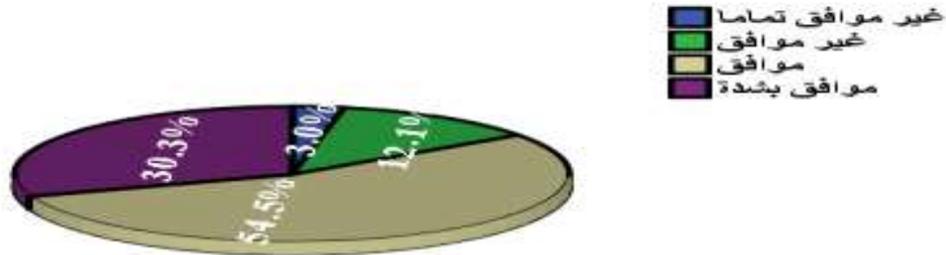
(3-3-6) تهتم المؤسسة من خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة

الجدول رقم(27): تردد تهتم المؤسسة من خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة

تهتم المؤسسة من خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة					
التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الحقيقية	مجموع النسب المئوية		
1	2.9	3.0	3.0	غير موافق تماما	المجابهة
4	11.8	12.1	15.2	غير موافق	
18	52.9	54.5	69.7	موافق	
10	29.4	30.3	100.0	موافق بشدة	
33	97.1	100.0		المجموع	
1	2.9				غير مجابهة
34	100.0				المجموع

يبين الجدول ان هذا السؤال تمت الإجابة عليه بموافق حيث بلغت نسبة 54.5% بتردد 18 ثم يليه موافق وبشدة بلغت نسبة 30.3% بتردد 10 , ثم يأتي مباشرة بعدها غير موافق بنسبة 12.1% بتردد 4 وأخيرا غير موافق تماما بنسبة 3.0% بتردد 1 مما يعني ان المؤسسة بالفعل تهتم امن خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة.

تهتم المؤسسة من خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة الخاصة بها



الشكل رقم(24): رسم بياني تردد تهتم المؤسسة من خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

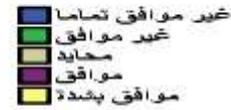
(3-7) استفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف

الجدول رقم(28): تردد لإستفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف

استفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف					
مجموع النسب المنوية	النسبة المنوية الحقيقية	النسبة المنوية	التردد		
2.9	2.9	2.9	1	غير موافق تماما	المجابهة
8.8	5.9	5.9	2	غير موافق	
14.7	5.9	5.9	2	محايد	
76.5	61.8	61.8	21	موافق	
100.0	23.5	23.5	8	موافق بشدة	
	100.0	100.0	34	المجموع	

يبين الجدول أن إستفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف موافق حيث بلغت نسبة 61.8% بتردد 21 , ومن ثم موافق بشدة بنسبة 22.5 % بتردد 8 ومن ثم غير موافق ومحايد تتشابه في النسبة وتردد حيث بلغت نسبة كل منهما ما يلي 5.9% بتردد 2 لكل واحدة مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تستفيد من خبرة وتعلم موظفيها في مجال تخفيض التكاليف ممكن وجود طرق أو وسائل...إلخ.

استفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف



الشكل رقم(25): رسم بياني يوضح إستفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف

(3-4) المحور الرابع: الصعوبات والمعوقات العامة التي تواجه المؤسسة اليوم

الجدول رقم(29): تردد المحور الرابع

الإحصاءات				
هل تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسة هي العامل الذي يتحكم في الإنتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة	لدى مؤسستكم الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب قيادة التكلفة الحديث	لدى المؤسسة قابلية وإستعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة	تمتلك المؤسسة وعي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف	تردد
34	34	34	34	مجابهة
0	0	0	0	غير مجابهة



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

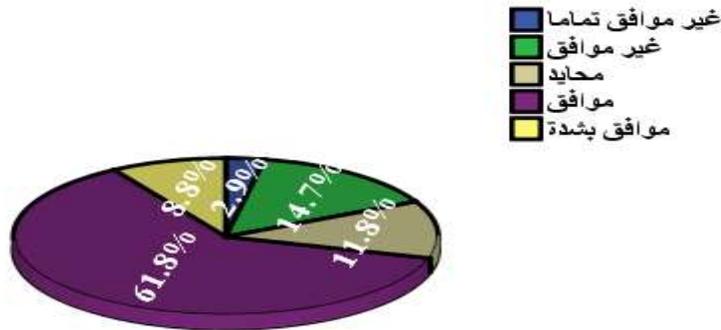
يبين الجدول اعلاه أنه تم الإجابة على كل الأسئلة حيث بلغ المجموع 34.

(3-4-1) تمتك المؤسسة و عي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف
الجدول رقم(30):تردد تمتك المؤسسة و عي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها
لتحقيق الأهداف

تمتلك المؤسسة و عي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف				
مجموع النسب المنوية	النسبة المنوية الحقيقية	النسبة المنوية	التردد	
2.9	2.9	2.9	1	غير موافق تماما
17.6	14.7	14.7	5	غير موافق
29.4	11.8	11.8	4	محايد
91.2	61.8	61.8	21	موافق
100.0	8.8	8.8	3	موافق بشدة
	100.0	100.0	34	المجموع

يبين الجدول أنه حيث كانت الإجابة على سؤال أغلبها موافق حيث كانت النسبة 61.8% بتردد 21, و من ثم تليها غير موافق بنسبة 14.7% بتردد 5. و يليها محايد بنسبة 11.8 بتردد 4, ومن ثم موافق بشدة بلغت نسبتها 8.8% بتردد 3 وأخيرا غير موافق تماما بلغت نسبته 2.9 بتردد 1 وعليه نقول أن المؤسسة تمتك و عي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف .

تمتلك المؤسسة و عي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف



الشكل رقم(26): رسم بياني يوضح ما تمتك المؤسسة و عي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف



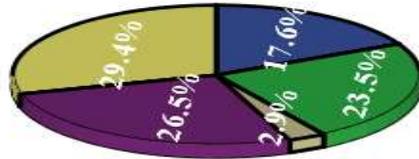
الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

(3)-4-2 لدى المؤسسة قابلية واستعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة
الجدول رقم(31): تردد المؤسسة قابلية واستعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة

لدى المؤسسة قابلية واستعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة				
مجموع النسب المنوية	النسبة المئوية الحقيقية	النسبة المئوية	التردد	
17.6	17.6	17.6	6	غير موافق تماما
41.2	23.5	23.5	8	غير موافق
44.1	2.9	2.9	1	محايد
70.6	26.5	26.5	9	موافق
100.0	29.4	29.4	10	موافق بشدة
	100.0	100.0	34	المجموع

يبين الجدول أنه حيث كانت الإجابة على سؤال أغلبها موافق بشدة حيث كانت النسبة 29.4 %
بتردد 10, ثم تليه موافق بنسبة 26.5 % بتردد 9, من بعدها تأتي غير موافق بنسبة 23.5% بتردد 8
وأخيرا وليس آخرا غير موافق تماما بنسبة 17.6 % بتردد 6 وأخيرا محايد حيث بلغت نسبة ضئيلة جدا
2.9% بتردد 1. و عليه نقول انه للمؤسسة قابلية واستعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة.

لدى المؤسسة قابلية و استعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة



الشكل رقم(27): رسم بياني للمؤسسة قابلية واستعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

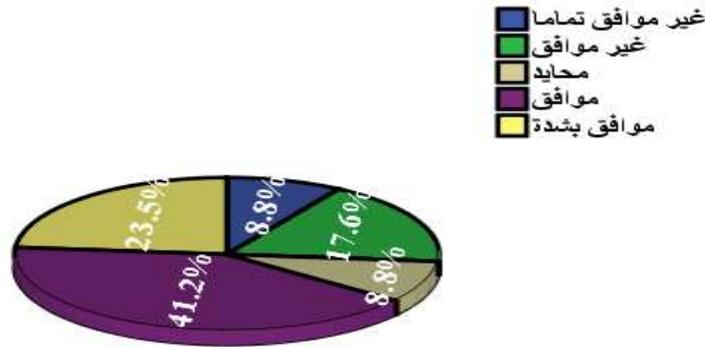
(3)-4-3 لدى مؤسستكم الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب قيادة التكلفة الحديث

الجدول رقم(32):تردد لمؤسسة الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب قيادة التكلفة الحديث

لدى مؤسستكم الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب قيادة التكلفة الحديث					
مجموع النسب المنوية	النسبة المنوية الحقيقية	النسبة المنوية	التردد		
8.8	8.8	8.8	3	غير موافق تماما	المجابهة
26.5	17.6	17.6	6	غير موافق	
35.3	8.8	8.8	3	محايد	
76.5	41.2	41.2	14	موافق	
100.0	23.5	23.5	8	موافق بشدة	
	100.0	100.0	34	المجموع	

يبين الجدول أن أكبر جابة هي موافق حيث بلغت النسبة 41.2 % بتردد 14 , تم تليه موافق بشدة بلغت نسبتها 23.5% بتردد 8 تم غير موافق بنسبة 17.6% تردد 6 , ثم يأتي غير موافق تماما ومحايد نفس نسبة ونفس تردد بلغت نسبة 8.8 % وتردد 3 . ومنه يمكن القول أنه لدى مؤسسة محل الدراسة لديها كفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة الحديث .

لدى مؤسستكم الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب قيادة التكلفة الحديث



الشكل رقم(28): رسم البياني لمؤسسة الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب قيادة التكلفة



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

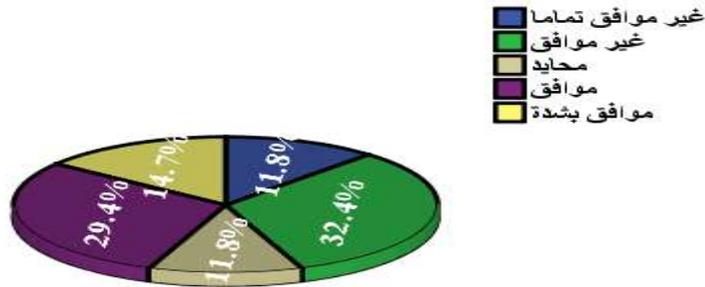
(3)-4-4 البيئة المحيطة بالمؤسسة هي العامل الذي يتحكم في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة

الجدول رقم(33): تردد ل البيئة المحيطة بالمؤسسة هي العامل الذي يتحكم في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة

هل تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسة هي العامل الذي يتحكم في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة				
مجموع النسب المنوية	النسبة المئوية الحقيقية	النسبة المئوية	التردد	
11.8	11.8	11.8	4	غير موافق تماما
44.1	32.4	32.4	11	غير موافق
55.9	11.8	11.8	4	محايد
85.3	29.4	29.4	10	موافق
100.0	14.7	14.7	5	موافق بشدة
	100.0	100.0	34	المجموع

من الجدول يتضح غير موافق هي أكبر نسبة حيث بلغت 32.4% بتردد 11 ومن ثم موافق بنسبة 29.4% بتردد 10 , ومنه تم تليه موافق بشدة بنسبة 14.7% بتردد 5 ومنه يأتي غير موافق تماما ومحايد بنفس النسبة ونفس التردد بلغ نسبة 11.8% وتردد 4 وعليه نقول أنه البيئة المحيطة بالمؤسسة ليست هي العامل الذي يتحكم في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة .

هل تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسة هي العامل الذي يتحكم في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة



الشكل رقم(29): رسم البياني لبيئة المحيطة بالمؤسسة هي العامل الذي يتحكم في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة.



4- صدق الاستبيان والاتساق الداخلي لفقراته:

4-1 صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان (validité du questionnaire) توافق مضمون العناصر مع المفاهيم التي يتم قياسها, ولقد لجأنا في إطار البحث إلى المراجعة الأدبية المتخصصة لغستنباط مختلف محاور الاستبيان ومكونات كل محور, وذلك إستنادا على الدراسات السابقة التي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري من هذا البحث, أي وبتعبير آخر, لقد اعتمدنا في بنائنا لهذا الاستبيان على ما تم التوصل إليه في الجانب النظري.

4-2 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

سنستخدم معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان (fiabilité du questionnaire) حيث يتم حساب هذا المعامل للعناصر التي تشكل مجموعة متجانسة. والجدول رقم 20 يعرض النتائج ويبين أن معاملات الثبات مرتفعة.

تحديد معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور:

أ- محور التوجه الإستراتيجي: لدينا 3 أسئلة فكان ألفا كالتالي:

الجدول رقم(34): قيم ألفا كرونباخ للمحور الثاني

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.407	3

وواضح من الجدول ان قيمته أقل من 0.7 وهي قيمة التي إتخاذها كمييار ولما تم حذف السؤال 3 وهو " وجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة" زاد معامل الثبات ألفا كرونباخ.

جدول رقم(35): نتائج بعد حذف سؤال

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.683	2

عند حذف السؤال الثالث زادت قيمة إلى 0.68 مما يقارب 0.7 يعني أن سؤالين دقيقين وصححين أما السؤال الثالث فهو فيه الإشكال ربما لعدم وضوح السؤال .



جدول رقم (36): نتائج عناصر بالنسبة للمحور الثاني

Correlations		
التوجه الإستراتيجي للمؤسسة		
1	Pearson Correlation	التوجه الإستراتيجي للمؤسسة
0.67	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.686**	Pearson Correlation	للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد
0.000	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.655**	Pearson Correlation	تعتمد المؤسسة على إجراءات لتخطيطها الإستراتيجي
0.000	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.368*	Pearson Correlation	وجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة
0.032	Sig. (2-tailed)	
34	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

من الجدول يتضح أن محور التوجه الإستراتيجي لي فوقهم نجمتين ذو تأثير كبير ودقة عالية منهم للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد حيث بلغت القيمة 0.68 أي ما يقارب 0.7 أي 99 وايضا تعتمد المؤسسة على إجراءات لتخطيطها الإستراتيجي أما بالنسبة لوجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة فقد كانت نسبة ما يقل عن 0.07 وهذا يعني عدم دقة السؤال ولكن فالمجمل من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات ألفا لكل الفقرات أكبر من 0.6 وهذا يعني أن هناك تناسق داخلي مقبول للمفاهيم المدروسة والاستبيان مقبول ويمكن اعتماد نتائجه والاطمئنان لمصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة



ب- محور قيادة التكلفة:

جدول رقم(37):قيم ألفا كرونباخ للمحور الثالث

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.530	8

موضح من الجدول ان قيمة ألفا كرونباخ ما يعادل 0.53 أي ما يقارب 0.7 وهذا يعني ان السؤال صحيح.

جدول رقم(38): تكرار قيم للعناصر المحور الثالث

Case Processing Summary			
النسبة المئوية %	التردد N		
	29	المجابهة	العناصر
	5	الغير مجابهة	
100.0	34	المجموع	

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

وإذا تم حذف السؤال رقم 11 " سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين " فإن ألفا كرونباخ يزيد بعض الشيء.

جدول رقم(39): نتائج بعد حذف سؤال

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.587	7

عند حذف السؤال ترتفع قيمة ألفا إلى 0.58 وهي قريبة من القيمة الصحيحة .



جدول رقم (40): نتائج عناصر بالنسبة للمحور الثالث

Correlations		
قيادة التكلفة في المؤسسة		
1	Pearson Correlation	قيادة التكلفة في المؤسسة
	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.542**	Pearson Correlation	تسعى المؤسسة للاستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة
0.001	Sig. (2-tailed)	
32	N	
0.411*	Pearson Correlation	تسعى المؤسسة للاستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية
0.018	Sig. (2-tailed)	
33	N	
0.539**	Pearson Correlation	تحرص المؤسسة على تخفيض تكلفة التوزيع لمنتجاتها قدر الإمكان
0.001	Sig. (2-tailed)	
33	N	
0.458**	Pearson Correlation	تقوم المؤسسة بتخفيض تكلفة التوزيع قدر الإمكان
0.006	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.280	Pearson Correlation	سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين
0.109	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.497**	Pearson Correlation	عملية إختيار الموردين تكون على أساس سعري
0.004	Sig. (2-tailed)	
32	N	
0.531**	Pearson Correlation	تهتم المؤسسة من خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة
0.001	Sig. (2-tailed)	
33	N	
0.338	Pearson Correlation	استفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف
0.050	Sig. (2-tailed)	
34	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

من الجدول يتضح أن محور قيادة التكلفة أغلب العناصر فوقها نجمتين مما يعني أن القيم تقريبا كلها صحيحة مثل تسعى المؤسسة للاستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة بقيمة 0.54 وإضافة إلى حرص المؤسسة على تخفيض تكلفة التوزيع لمنتجاتها قدر الإمكان 0.53 ومما يلاحظ تسعى المؤسسة للإستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية حيث كانت القيمة أقل من 0.01.

ج- محور الصعوبات والمعوقات: جدول ألفا كرونباخ هي كالتالي:

جدول رقم(41): قيم ألفا كرونباخ للمحور الرابع

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.293	4

يوضح الجدول أن محور الصعوبات والمعوقات كانت قيمة ألفا 0.29 أي أقل 0.7 .

جدول رقم(42): نتائج بعد حذف سؤال

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.587	6

وإذا أضفنا س3 وس11 المحذوفين سابقا إلى هذا المحور فإن ألفا كرونباخ يزيد كما يلي:



جدول رقم (43): نتائج عناصر بالنسبة للمحور الرابع

Correlations		
الصعوبات والمعوقات العامة التي تواجه المؤسسة		
1	Pearson Correlation	الصعوبات والمعوقات العامة التي تواجه المؤسسة
	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.413*	Pearson Correlation	وجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة
	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.432*	Pearson Correlation	سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين
	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.560**	Pearson Correlation	تمتلك المؤسسة وعي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف
	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.640**	Pearson Correlation	لدى المؤسسة قابلية واستعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة
	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.529**	Pearson Correlation	لدى مؤسستكم الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب قيادة التكلفة الحديث
	Sig. (2-tailed)	
34	N	
0.549**	Pearson Correlation	هل تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسة هي العامل الذي يتحكم في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة
	Sig. (2-tailed)	
34	N	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

كتحليل بسيط من جدول يتضح أن محور الصعوبات قيم ذات نجمتين أكثر من نجمة وهذا ما يدعو للإطمئنان بشأن قيم بأنها ذات مصداقية حيث مثال عن قيم ذات نجمتين تمتلك المؤسسة وعي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف حيث بلغت قيمتها 0.56 ونسبة لنجمة واحدة مثال سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين بقيمة 0.01.

المطلب الثاني : مناقشة وتحليل النتائج

الفرع الأول: مناقشة النتائج

المعالجات الإحصائية: لقد تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS

وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية

- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
 - ✓ معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
 - ✓ اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة ما إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- (One sample tes-wilcoxon) لعينة واحدة.

(6)- تحليل البيانات واختبار الفرضيات: بعد التحقق من مصداقية الاستبيان والاتساق الداخلي لفقراته سنقوم بتحليل البيانات واختبار الفرضيات, وسنبدأ باختبار ما إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام One Sample Kolmogorov-Smirnov Test.

❖ اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov):

سنقوم باختبار Kolmogorov-Smirnov لاختبار فرضية العدم H_0 التي مفادها أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ حيث أن 0.05 هي مستوى المعنوية أو الدلالة ويرمز له بالرمز α ويمثل درجة الاحتمال الذي نرفض به فرضية العدم H_0 عندما تكون صحيحة أو هو احتمال الوقوع في الخطأ من النوع الأول. وفي معظم العلوم الاجتماعية نختار α مساوية لـ 1% أو 5% على الأكثر). يتم قبول H_0 إذا كان مستوى الدلالة أكبر من $\alpha = 0.05$ وبذلك إمكانية إختبار الفرضيات بالاعتماد على الاختبارات المعلمية والتي تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات. والجدول رقم 21 يلخص نتائج الاختبار التي يعرضها الملحق رقم 03 بشكل مفصل. حيث أن قيمة مستوى الدلالة (sig) لكل العناصر أقل من 0.05 وهذا يدل على رفض H_0 وأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي لا يمكن استخدام الاختبارات المعلم.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

المحور الثاني : التوجه الإستراتيجي

الجدول رقم(44): إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

ما هي الأهداف والنتائج المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي الخاص بمؤسستكم	تركز المؤسسة في تنافسها على	الأستراتيجية العامة المتبعة من طرف مؤسستكم	وجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة	تعتمد المؤسسة على إجراءات لتخطيطها الإستراتيجي	للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد	
33	32	32	34	34	34	N
3.91	1.50	1.59	2.41	4.00	4.15	Mean
.292	.803	.499	1.234	.953	.702	Std. Deviation
.531	.421	.386	.248	.382	.358	Absolute
.378	.421	.289	.248	.235	.318	Positive
-.531-	-.267-	-.386-	-.136-	-.382-	-.358-	Negative
.531	.421	.386	.248	.382	.358	Test Statistic
.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	Asymp. Sig. (2-tailed)

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

المحور الثالث قيادة التكلفة :

الجدول رقم(45): إختبار التوزيع الطبيعي لمحور الثالث لقيادة التكلفة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

استفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف	تهتم المؤسسة من خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة	عملية إختيار الموردين تكون على أساس سعري	سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين	تقوم المؤسسة بتخفيض تكلفة التوزيع قدر الإمكان	تحرص المؤسسة على تخفيض تكلفة التوزيع لمنتجاتها قدر الإمكان	تسعى المؤسسة للاستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية	تسعى المؤسسة للاستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة		
34	33	32	34	34	33	33	32	N	
3.97	3.97	2.88	2.91	2.68	2.61	3.76	3.75	Mean	Normal Parameters ^{a,b}
.904	1.045	1.100	1.443	1.492	1.413	1.300	1.136	Std. Deviation	
.366	.360	.264	.266	.193	.211	.301	.337	Absolute	Most Extreme Differences
.252	.185	.205	.266	.193	.211	.170	.163	Positive	
-.366-	-.360-	-.264-	-.216-	-.165-	-.128-	-.301-	-.337-	Negative	
.366	0.360	0.264	0.266	0.193	0.211	0.301	0.337	Test Statistic	
.000 ^c	0.000 ^c	0.000 ^c	0.000 ^c	0.002 ^c	0.001 ^c	0.000 ^c	0.000 ^c	Asymp. Sig. (2-tailed)	

a. Test distribution is

Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

المحور الرابع : محور الصعوبات والمعوقات

الجدول رقم(46): إختبار التوزيع الطبيعي لمحور الصعوبات والمعوقات

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
هل تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسة هي العامل الذي يتحكم في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة	لدى مؤسستكم الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب قيادة التكلفة الحديث	لدى المؤسسة قابلية واستعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة	تمتلك المؤسسة وعي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف		
34	34	34	34	N	
3.03	3.53	3.26	3.59	Mean	Normal Parameters ^{a,b}
1.314	1.285	1.543	0.957	Std. Deviation	
0.225	0.290	0.242	0.372	Absolute	Most Extreme Differences
0.225	0.148	0.205	0.245	Positive	
-0.211-	-0.290-	-0.242-	-0.372-	Negative	
0.225	0.290	0.242	0.372	Test Statistic	
0.000 ^c	0.000 ^c	0.000 ^c	0.000 ^c	Asymp. Sig. (2-tailed)	

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

الفرع الثاني : تحليل النتائج

بعدما ثبت أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وأنه لا يمكن استخدام الإختبارات المعلمية لعينة واحدة مثل اختبار Student، سنلجأ إذا في تحليل محاور الاستبيان لاختبار غير معلمي هو اختبار لعينة واحدة (One sample test wilcoxon) والذي يحل محل اختبار Student في هذه الحالة ويستخدم أساسا في حالة المتغيرات السلمية ويقوم على الرتب. كما يعتمد في تحليله على الوسيط بدلا من المتوسط الحسابي. ويمكن تلخيص خطوات هذا الاختبار فيمايلي:

- ✓ حساب الفروقات بين قيم الإجابات (التي تأخذ في حالتنا هذه واحدة من بين القيم التالية: 3، 2، 1 أو 4) والوسيط النظري (m_0) الذي حددت قيمته هنا بـ (2,5)؛
- ✓ ترتيب القيم المطلقة للفروقات المحسوبة في الخطوة السابقة تصاعديا، وفي حالة تساوي قيمتين أو أكثر فإنه يعطى لكل منها كرتبة قيمة المتوسط الحسابي لمجموع الرتب الذي كان من المفروض أن تأخذها هذه القيم لو لم تكن متساوية؛
- ✓ إعطاء لكل رتبة إشارة الفرق الذي نتجت عنه (موجبة أو سالبة)؛
- ✓ حساب مجموع الرتب الموجبة ومجموع الرتب السالبة
- ✓ صياغة فرضية العدم H_0 التي مفادها أن مجموع الفروق الموجبة مساوي لمجموع الفروق السالبة وأن الوسيط المحسوب m مساوي للوسيط النظري m_0 أي أن آراء أفراد العينة في المحور تتجه للحياد وليس هناك اتجاه لا للموافقة ولا للرفض. وتكون هذه الفرضية مقبولة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.
- ✓ إختيار الفرضية البديلة H_1 والتي قد تكون بإحدى الصيغتين التاليتين:

الصيغة الأولى: إذا كان مجموع الرتب الموجبة أكبر من مجموع الرتب السالبة فإن H_1 مفادها أن الوسيط المحسوب m أكبر من الوسيط النظري m_0 أي أن آراء أفراد العينة في المحور تتجه إلى الموافقة على محتواه، ويتم قبول هذه الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الصيغة الثانية: إذا كان مجموع الرتب الموجبة أقل من مجموع الرتب السالبة فإن H_1 مفادها أن الوسيط المحسوب m أقل من الوسيط النظري m_0 أي أن آراء أفراد العينة في المحور تتجه إلى عدم الموافقة على محتواه. ويتم قبول هذه الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05.

- ✓ تحديد إحصائية الاختبار w والتي تمثل أكبر قيمة بين القيمة المطلقة لمجموع الفروقات الموجبة والقيمة المطلقة لمجموع الفروقات السالبة.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

$$z = \frac{W}{\sigma_W}, \sigma_W = \sqrt{\frac{N_r(N_r + 1)(2N_r + 1)}{6}}$$

✓ تحديد قيمة Z المعيارية والتي تحسب بالعلاقة التالية:

والتي تتم مقارنتها بقيمة Z النظرية عند مستوى معنوية 0.05 ويتم قبول H0 إذا كانت القيمة المطلقة لـ Z المحسوبة أقل من قيمة Z النظرية وقبول H1 في الحالة المعاكسة.

❖ **إتخاذ القرار:** نرفض H0 ونقبل H1 إذا كانت القيمة الاحتمالية لـ Z المحسوبة (Sig) أقل من

أو تساوي مستوى المعنوية (α)، أما إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من α فلا يمكن رفض H0.

7-1- تحليل بيانات المحور الأول:

من خلال الجدول رقم (11): تردد الأقدمية بالعمل الذي تم ذكره سابقا

للتوضيح فقط: كما توصلنا كذلك إلى أن أغلبية مؤسسات العينة تعتمد إجراءات التخطيط

الإستراتيجي على مدى قصير أو متوسط من 6 إلى 11 سنة يبين الجدول رقم أن مستوى الدلالة لجميع

العناصر مساوي لـ 0,05 وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبما أن الوسيط

المحسوب 4 أكبر من الوسيط النظري (2,5)، فهذا يعني أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة بالنسبة

للعناصر من (01 إلى 03) .

7-3- تحليل بيانات المحور الثاني : التوجه الإستراتيجي للمؤسسة

سنحاول تحليل عناصر هذا المحور على مراحل:

أولاً: الإستراتيجية:

سنستخدم اختبار wilcoxon لعينة واحدة على العناصر من 1 إلى 4 في الاستبيان وسنحاول من

خلاله اختبار الفرضية التالية:

H0: الوسيط المحسوب m مساوي للوسيط النظري m0 أي أن آراء أفراد العينة حول توفر المؤسسات

على إستراتيجية والتزامها بقيادة تتجه للحياد وليس هناك اتجاه لا للموافقة ولا للرفض عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.05$.

والنتائج نعرضها في الجدول تم ذكرها سابق (الجدول رقم 44): إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني).

يبين الجدول رقم (44) أن مستوى الدلالة لجميع العناصر مساوي لـ 0,05 وهذا يعني رفض

فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبما أن الوسيط المحسوب 4 أكبر من الوسيط النظري (2,5) فهذا

يعني أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة بالنسبة للعناصر من 01 إلى 03 (مستوى الدلالة أقل

من 0,05) وهذا يعني أن لمؤسسات العينة أهدافا على المدى الطويل وأن هذه الأهداف محددة في

إستراتيجية عامة والمؤسسات تعتمد إجراءات التوجه الإستراتيجي. في حين أن مستوى الدلالة للعناصر

04 أكبر من 0,05 وهذا يعني قبول فرضية العدم وآراء أفراد العينة تتجه للحياد وليس هناك إتجاه لا



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

للموافقة ولا للرفض فيما يخص وجود دليل (وثيقة) لإجراءات التوجه الإستراتيجي ووجود قسم أو شخص بالمؤسسة يهتم بالتوجه الاستراتيجي .

ثانيا: طبيعة الإستراتيجية العامة المتبعة

بعدما ثبت أن لمؤسسات العينة إستراتيجية سنحاول دراسة التوجه الإستراتيجي لهذه المؤسسات وهذا ما يعرضه الجدول 2. جدول تم ذكره سابقا جدول رقم (16): **طبيعة الإستراتيجية العامة المتبعة** من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية مؤسسات العينة بنسبة تعادل **76,5%** تتبع إستراتيجية تنويع الأنشطة ونسبة قليلة منها تعادل **40.6%** تتبع إستراتيجية متخصصة في مجال واحد.

ثالثا : تركيز المؤسسة في تنافسها على

جدول تم ذكره سابقا جدول 19 . بين الجدول رقم أن أغلبية مؤسسات العينة تتبع إستراتيجية تقديم خدمات ذات جودة ، حيث تبلغ نسبة المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية التنافسية **64.8%** وتأتي في المرتبة الثانية إستراتيجية التركيز على شريحة معينة من العملاء والعمل على إرضائها بنسبة **17.6%** بينما لا تمثل المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية تقديم منتجات بأسعار منخفضة إلا نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ **11.8% 9% 0.5%** وهذا يعني أن أغلبية المؤسسات تعطي الأولوية لتقديم خدمة ذات جودة وليس لتخفيض التكاليف.

رابعا : الأهداف والنتائج المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي الخاص بمؤسستكم

جدول تم ذكره سابقا رقم (20) يبين من خلال الجدول أن اغلبية المؤسسات تسعى لضمان بقاء وإستمرارية المؤسسة بنسبة **90.9%** تم تليها تحديد أهداف للاجل البعيد بنسبة **9.1%**.

خلاصة تحليل بيانات المحور الثاني :

من خلال تحليلنا لبيانات هذا المحور يمكننا تلخيص النتائج المتوصل إليها فيما يلي:
أفادت الدراسة الاستطلاعية أن أغلبية مؤسسات العينة المدروسة لها أهداف على المدى الطويل محددة في إستراتيجية عامة تتمثل غالبا في التخصص في تنويع الأنشطة . كما أن أغلبية المؤسسات تعتمد إستراتيجية تقديم خدمات ذات جودة كإستراتيجية تنافسية حيث تولي الأولوية لجودة منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية وليس للتكلفة المنخفضة، وتهدف من خلاله إلى ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة بالدرجة الأولى، ثم تدعيم الوضعية التنافسية وزيادة حصة السوق، ثم تحسين الأداء . واستنادا لما سبق يمكن التوصل إلى أن لمؤسسات العينة توجه إستراتيجي حيث تتوفر على إستراتيجية محددة وتلتزم بإجراءات التخطيط الإستراتيجي مما يعني عدم صحة الفرضية الأولى للدراسة الميدانية التي تمت صياغتها في إطار هذا البحث. غير أنه وعلى الرغم من أن هذه المؤسسات أفادت بأن لها أهدافا على المدى الطويل إلا



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

أن الإستراتيجية التي تعتمدها تكون على المدى القصير أو المتوسط، وتحديد الأهداف للأجل البعيد هو آخر اهتماماته.

أولا تحليل بيانات المحور الثالث : قيادة التكلفة سنحلل هذا المحور من خلال دراسة مكانة نظام محاسبة التكاليف في المؤسسة، وظيفته وأهدافه، ووصفه كما هو مبين في جدول السابق ذكره (رقم 45: إختبار التوزيع الطبيعي لمحور الثالث لقيادة التكلفة).

من الجدول (45) : يتضح نسبة 38.2% من خلال الجدول 31 يتبين أن مستوى الدلالة لكل العناصر أقل من 0,05 والوسيط المحسوب أكبر من مما الوسيط النظري يعني رفض فرضية العدم وأن آراء أفراد العينة تتجه نحو القبول بأن ربحية المؤسسة يعمل على توفير معلومات لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ المساهمة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية ووضع الخطط والسياسة العامة.
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ المساعدة على تقييم الأداء.
- ✓ تقييم المخزون بشكل دقيق.
- ✓ تحديد أسعار المنتجات.

ثانيا: تسعى المؤسسة للاستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية: سنستخدم إختبار wilcoxon لعينة واحدة على العناصر من 19 إلى 23 في الاستبيان وسنحاول من خلاله إختبار الفرضية التالية:

H0: الوسيط المحسوب m مساوي للوسيط النظري m0 أي أن آراء أفراد العينة حول كفاية معلومات نظام محاسبة التكاليف تتجه للحيداء وليس هناك اتجاه لا للموافقة ولا للرفض عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$. من خلال الجدول يتبين أن مستوى الدلالة لكل العناصر أقل من 0,05 والوسيط المحسوب أكبر من مما الوسيط النظري يعني رفض فرضية العدم وأن آراء أفراد العينة تتجه نحو القبول بأن قيادة تؤثر على التوسع (النمو) يحدد تكاليف مختلف المراحل التي يمر بها المنتج، كما يسمح بتحديد تكاليف معيارية بناء على أسس موضوعية مع مراعاة ظروف الإنتاج الطبيعية. ويوفر تقارير عن انحرافات التكاليف وأسبابها.

خلاصة تحليل بيانات المحور الثالث :

من خلال تحليلنا لبيانات هذا المحور يمكننا تلخيص النتائج المتوصل إليها فيما يلي:
أغلبية مؤسسات العينة لديها نظام محاسبة تكاليف متطور نوعا ما ومصادر أخرى ويرتبط بنظام ERP. ويأخذ نفس مستوى المحاسبة العامة في الهيكل التنظيمي أو يكون في شكل مصلحة فرعية تابعة



الفصل الثاني: دراسة ميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه بمتليلي"

لها. ويوفر القدر الكافي من المعلومات التي تسمح له بتحقيق الوظيفة والأهداف التي وضع لأجلها وبناءا على كل ما سبق يمكن التوصل إلى أن لمؤسسات العينة أنظمة محاسبة تكاليف متطورة نوعا ما وتوفر معلومات كافية مما يعني عدم صحة الفرضية الثانية للدراسة الميدانية التي تمت صياغتها في إطار هذا البحث. غير أنه وعلى الرغم من أن هذه المؤسسات أفادت بأن لها أنظمة محاسبة تكاليف متطورة وتوفر القدر الكافي من المعلومات، إلا أنها تبقى مجرد أنظمة تقليدية لحساب التكاليف ولا تعمل على تخفيضها. مما يعني الحاجة لإعادة النظر فيها والتفكير في مبادرة دراسة إمكانية الانتقال إلى الأساليب الحديثة لإستراتيجية قيادة لتكلفة.

تحليل بيانات المحور الرابع: الصعوبات والمعوقات العامة:

باستخدام اختبار Wilcoxon لعينة واحدة على العناصر من 44 إلى 48 في الاستبيان سنقوم

باختبار الفرضية التالية:

H0: الوسيط المحسوب m مساوي للوسيط النظري m0 أي أن آراء أفراد العينة حول عدم وجود صعوبات ومعوقات تحول دون إمكانية تطبيق مداخل الإدارة الإستراتيجية للتكاليف تتجه للحياد وليس هناك اتجاه لا للموافقة ولا للرفض عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

والنتائج عرضناها في الجدول سابقا: (جدول رقم (46) : اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الرابع). من خلال الجدول 46 يتضح أن مستوى الدلالة لجميع العناصر أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وآراء أفراد العينة تتجه للرفض فيما يخص العناصر من بينما تتجه للقبول بالنسبة للعنصر 4 لكن عند اختبارنا لكل العناصر مع بعضها لم تكن لها دلالة إحصائية. لذلك قمنا باختبار العناصر من 2 إلى 4 مع بعضها وكانت النتيجة وجود دلالة إحصائية للآراء واتجهت للرفض. حيث ثبت عدم وعي أغلبية المؤسسات بأهمية تطبيق أساليب إستراتيجية القيادة التكلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وعدم توفرها على الكفاءات اللازمة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، كما أنها لا تملك الإمكانيات المادية والتقنية التي تسمح باستخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج والأتمتة والتطور التقني، وكل هذا يشكل عوائق تحول دون تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكاليف، على الرغم من أن أغلبية المؤسسات تعتقد أن البيئة التي تنشط فيها تستدعي الانتقال إلى الأساليب الحديثة والأساليب التقليدية التي تعتمد عليها لا تعتبر كافية، وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة للدراسة الميدانية التي تمت صياغتها في إطار هذا البحث.



خلاصة الفصل الثاني :

بعد الدراسة التطبيقية التي قمنا بها يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

❖ **عدم صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن قيادة التكلفة تؤثر على الحصة السوقية:**

حيث أفادت أغلبية الآراء المستجوبة أن المؤسسات تتبع إستراتيجية تنوع الأنشطة وتعتمد جودة منتوجاتها كميزة تنافسية. كما أنها تعتمد إجراءات التخطيط الإستراتيجي ولكن على مدى قصير أو متوسط من 6 إلى 11 سنوات.

❖ **عدم صحة الفرضية الثانية التي مفادها أن يوجد تأثير لقيادة التكلفة على حجم المبيعات**

حيث ثبت أن معظم أنظمة محاسبة تكاليف المؤسسات المستجوبة متطورة نوعا ما. غير أنه وعلى الرغم من تطور هذه الأنظمة إلا أنها تسعى لحساب التكاليف ولا يتم استغلالها في إدارة التكاليف والمعلومات التي توفرها تبقى محدودة وغير كافية. وهي بذلك بحاجة لإعادة النظر فيها وتطويرها حتى تستوفي متطلبات تقديم البيانات التي تتعلق بأدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف.

❖ **عدم صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أن يوجد تأثير لقيادة التكلفة على التوسع (التنوع او**

النمو): (تطبيق أساليب إستراتيجية قيادة التكلفة للتكاليف):

حيث توصلنا إلى أن تطبيق بعض الأساليب ممكنا والمؤسسات تتوفر على بعض العوامل التي تسمح بالقيام بمبادرة لتطبيقها إذا ما بذلت بعض الجهود والتعديلات حيث أن المؤسسات تتوفر على مناخ مناسب جدا لتطبيق هذا المدخل، خاصة وأن معظمها تتبنى إستراتيجية التميز في نوعية منتوجاتها مما جعل الآراء حول كل العناصر المتعلقة بهذا المحور تتجه للقبول.

❖ **صحة الفرضية الرابعة التي مفادها يوجد تأثير لقيادة التكلفة على ربحية المؤسسة (أن أساليب**

الإدارة الإستراتيجية للتكاليف تواجه صعوبات ومعوقات تحد من إمكانية تطبيقها في مؤسسات العينة):

فعلى الرغم من أن أغلبية المؤسسات تعتقد أن البيئة التي تنشط فيها تستدعي الانتقال إلى الأساليب الحديثة والأساليب التقليدية التي تعتمد عليها لا تعتبر كافية، إلا أن هناك عدم وعي بأهمية تطبيق أساليب إستراتيجية قيادة التكلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وليس للمؤسسات الكفاءات اللازمة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، كما أنها لا تملك الإمكانيات المادية والتقنية التي تسمح بإستخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج والتطور التقني.

خاتمة



خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع تأثير قيادة التكلفة على إستراتيجية المؤسسة حاولنا من خلال هذا البحث دراسة العلاقة بين قيادة التكلفة وإستراتيجية المؤسسة , محاولين إبراز هذا الأخير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة , ولقد خلصنا من خلاله إلى مجموعة من النتائج منها ما تؤكد جزءا من الفرضيات المقترحة ومنها ما تنفي جزءا آخر , والتي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم نتعرض إليها في بحثنا هذا . بالرغم من المزايا التي تحققت إستراتيجية قيادة التكلفة للمنظمة إلا أنها تنطوي على العديد من المخاطر التي قد تهدد المنظمة إذ يمكن للمنافسين إيجاد طرق إنتاج بتكاليف أقل , أو قد يقومون بتقليد المؤسسة في الطرق المتبعة لقيادة التكلفة , أو يبحثون عن وفورات في تكلفة العمالة.

إن تركيز المؤسسة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين التي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديد للتوفيق بين خفض التكاليف وتلبية حاجات المستهلكين بالجودة المطلوبة والزمان والمكان المناسبين , للحفاظ على الحصة السوقية أو زيادتها وتجنب مخاطر المنافسة. فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية والعملية وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي محل الدراسة ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج .

أولاً- نتائج إختبار الفرضيات للدراسة:

- 1- إختبار الفرضية الأولى: عدم صحة الفرضية يوجد تأثير لقيادة التكلفة على الحصة السوقية.
- 2- إختبار الفرضية الثانية : عدم صحة الفرضية يوجد تأثير لقيادة التكلفة على حجم المبيعات.
- 3- إختبار الفرضية الثالثة: عدم صحة الفرضية يوجد تأثير لقيادة التكلفة على التوسع (التنوع أو النمو).
- 4- إختبار الفرضية الرابعة: صحة الفرضية يوجد تأثير لقيادة التكلفة على ربحية المؤسسة (المعوقات).

ثانياً- النتائج العامة للدراسة:

كم خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك أثر لتبني الإستراتيجيات العامة لتنافس على إستراتيجية المؤسسة ويختلف هذا الأثر من مؤسسة إلى أخرى , حيث تطورت المؤسسة وحققته نجاحات كبيرة منذ دخولها قطاع السوق, وذلك نظرا لعدم قدرتها على تقديم منتجات تلبي متطلبات المشتركين , فأحسنت إستغلال الظروف, معتمدة بذلك على مجموعة من الإستراتيجيات القيادة بالتكلفة المنخفضة, مكنتها من السيطرة على الصناعة في السنوات الأخيرة.
- ✓ أن قيادة تؤثر على ربحية المؤسسة من خلال معرفة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المؤسسة.



- ✓ تهدف إستراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة وتخفيض التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع باتجاه هذا الهدف.
- ✓ تهتم إستراتيجية قيادة التكلفة إلى بتحديد الآليات التي ستنافس بها وحدة الأعمال الإستراتيجية مع المنافسين لبناء ميزاتها التنافسية.
- ✓ قرار تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة يتطلب التحميل الشمولي لمتغيرات بيئة المؤسسة وتتم معالجة بأسرع وقت ممكن.

ثالثا- التوصيات والحلول المقترحة:

- بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الإقتراحات والتوصيات التالية :
- ✓ على المؤسسة الإهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه , وذلك من معرفة كيفية التكيف معه.
- ✓ على مؤسسات القطاع معرفة مواردها المتاحة ومحاولة الإستفادة منها في إختيار إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة للتنافس ولا يكون الإختيار العشوائي , فبالنسبة للمؤسسة التي تريد إعتداد إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة , عليها العمل على إكتساب ميزة تنافسية من خلال الحصول على أقل تكلفة في هذه الصناعة , وفي إطار ذلك عليها أن تعتمد على إحدى الإستراتيجيتين الأخرتين, ويكون ذلك أكثر تأثيرا على أدائها للأحسن.
- ✓ وأخيرا نوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بإستخدام قيادة التكلفة ودراسات تتعلق بإستراتيجيات قيادة التكلفة, وكذلك دراسات تجمع كل منهما على الآخر .

رابعا- آفاق الدراسة (النظرة المستقبلية):

- حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان , ومن أجل مواصلة البحث في هذا الموضوع نقتراح بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للدراسة وأهمها:
- ✓ قيادة التكلفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية .
- ✓ دراسة نقدية لإستراتيجيات بورتر التنافسية .

قائمة المراجع



قائمة المصادر والمراجع:

(أ) مراجع الكتب:

- (1)- أ.د, طلعت أسعد عبد الحميد . أندروويلمان ,كتاب قيادة تخفيض التكلفة , مكتبة الشعيري مملكة العربية السعودية رقم الإيداع 183/1431(2014)ص17.
- (2) -قاموس معاجم: معنى و شرح التكلفة في معجم عربي عربي أو قاموس عربي عربي وأفضل قواميس اللغة العربية(maajim.com) /تاريخ الإطلاع: 2022/01/22، 13:10
- (3)- غسان فلاح المطارنة، مقدمة في محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، عمان - الأردن - ط2، 2002، ص29.
- (4)- بديسي فهيمة، المحاسبة التحليلية – دروس وتمارين- ، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2013، ص12.
- (5)- ياسر عبد الله طبت، العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية، مطبعة أبو عمار للنشر والتوزيع، 2019، ص07
- (6)- د. عمار بوحوش، د.محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2017، ص64.
- (7)- د.أحمد بدر، أصول البحث العلمي، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، 1996، ص36.
- (8)- د. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007، ص91 .
- (9)- على معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية" الأساسية والتقنيات والأساليب"، أكتوبر2008، ص287.
- (10)- خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة العربية 2017، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان/الأردن، ص167.
- (11)- عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع شارع هاشم الأشقر النزهة الجديدة القاهرة- مصر، ص23.

(ب) -المذكرات :

- (1)- ريما حسام جعفر، دكتور هيثم محمد الزعبي، مذكرة مقدمة لإستكمال درجة ماجستير في إدارة الأعمال , قسم إدارة الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , إستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة أثرها على إدارة الجودة الإستراتيجية لدى الشركات صناعة الكهربائيات في الأردن , 2010_2011 ص 19.



- (2)- شلبي عمار , تريرات أيمن , إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في المؤسسات الصناعية بسكيكدة , مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية , مجلة 6 / العدد 03 جويلية 2021. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر ص 117 .
- (3)- قويدر بورقبة , أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير , محددات إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على القوى التنافسية المنظمة , جامعة الجلفة , ص 180
- (4)- بوخريضة خديجة , فقيد عبد الحميد , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم , كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير , جامعة وهران 2. محمد بن أحمد سنة 2015/2014 ص 22.
- (5)- غوفي عادل, دور إستراتيجية قيادة التكلفة في اختراق الأسواق الخارجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، ص37.
- (6)- بن واضح الهاشم، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، ص14.
- (7)- فاطمة الزهراء بن الدين، حنان أوليدي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص3.
- (8)- الأستاذ الهاشمي بن واضح جامعة المسيلة , متغيرات البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة شركة موبيليس الجزائر, مجلة الاقتصاد والمجتمع 10 / 2014 ص86.
- (9)- شلابي عمار، تريرات أيمن، إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لقيادة التكلفة في المؤسسات الصناعية بسكيكدة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، تاريخ النشر 20 / 07 / 2021.
- (10)- ريما حسام جعفر، استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة وأثارها على إدارة الجودة الإستراتيجية لدى شركات صناعة الكهربائيات في الاردن، قدمت هذه الرسالة لاستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

(ج)- مراجع المجالات:

- (1)- م,م معاذ خلف إبراهيم الجنابي, كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة تكريت , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية , الدور الإستراتيجي في تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة , الجلد رقم 7. العدد 21, سنة 2011, ص 177,178



(2)- د- بوشمال عبد الرحمان , دأحمد قايد , جامعة عاشور بالجلفة , مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية , دراسات إقتصادية , 29(1) , دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة , 2009 , ص 271

(3)- د _ بلجازية عمر (جامعة جيجل) مع د _ الشلبي فراس (جامعة البلقاء التطبيقية الأردن) , أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية , مجلة الدراسات الإقتصادية , مجلد (18 / 2020) , تاريخ الإستلام 2019/06/02 , تاريخ القبول (2020/03/03) ص 116 .

(د)- مراجع الملتقيات ومحاضرات:

(1)- فيلا لي عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة ، ص.8

(2)- خالد رجم، إستراتيجية المؤسسة، محاضرات مقياس إستراتيجية المؤسسة ، ص.4.

(ه)- مراجع الأجنبية:

- 1) Mohamed, Mariam Band Ndinya, Amina Influence of Cost Leadership Strategy On Performance of . Mediumscale Miners in Taita Taveta County, Kenya P154
- 2) Mohamed, Mariam Band Ndinya, Amina Influence of Cost Leadership Strategy Operformance of Mediumscale Miners in Taita Taveta County, Kenya .
- 3) Ibrahim Hanash Alzahrani Strategic Leadership and Their Impact in the Development Oforganizational Leqrining Capabilities Study Practice In the Umm Al Qura University.
- 4) Samir Errabih Professeur Habilité . Email : Errabihsamir@Yahoo.Fr Analysis of Cost Leadership Strategy Influence on Organizations' Competitiveness of Sugar Firms in Kenya .

المراجع الانترنت:

- 1) <https://Motaber.Com> > Cost-Leadership. 2022/03/14, ميم للأعمال

الملاحق



ملحق رقم (1): إستمارة الإستبيان



وزارة التربية والتعليم العالي
جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

خاص بالعمال في المؤسسة الجزائرية للمياه غرداية فرع متليلي، حول موضوع قيادة التكلفة وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة".
تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال يشرفنا أن نضع بين أيديكم سادتي الكرام هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل صدق وموضوعية قصد مساعدتنا في إنجاز هذا البحث من أجل إثراء البحث العلمي وتوسيع مجالاته.
ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف:

- د. شنيبي عادل.

من إعداد:

- مومن مروة.
- آل سيد الشيخ سعيدة.

الموسم الجامعي: 2022/2021



ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

◆ المحور الأول: البيانات الشخصية:

العامل ليس مطالب أن يوضح اسمه ولقبه الشخصي في هذا المحور، لذلك يهدف الباحث من خلال هذه البيانات الشخصية إلى التعرف على نوعية وخصوصية عينة العاملين الذين سيوزع عليهم هذا الاستبيان.

1- الجنس:

- ذكر - أنثى

2- المستوى التعليمي:

-متوسط - ثانوي - جامعي - تكوين مهني

3- الأقدمية بالعمل:

- أقل من 5 سنوات - من 6 إلى 10 سنوات - من 11 سنة فما فوق

4- المجال المهني:

- عون تنفيذ - عون تحكم - رئيس مصلحة

◆ المحور الثاني: التوجه الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة:

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
محايد	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بشدة	موافق		
					01	للمؤسسة أهداف محددة على المدى البعيد
					02	تعتمد المؤسسة على إجراءات لتخطيطها الإستراتيجي.
					03	وجود قسم محدد وخاص بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.



04. الإستراتيجية العامة المتبعة من طرف مؤسستكم:

- إستراتيجية متخصصة في مجال واحد [] - إستراتيجية تنويع الأنشطة []

05. تركيز المؤسسة في تنافسها على:

- تقديم خدمات ذات جودة []

- تقديم منتجات بأسعار منخفضة []

- التركيز على شريحة معينة من العملاء والعمل على إرضائها []

06. ما هي الأهداف والنتائج المنتظرة من التخطيط الاستراتيجي الخاص بمؤسستكم؟

- تحسين الأداء المالي والتسويقي []

- تدعيم الوضعية التنافسية []

- تحديد أهداف للأجل البعيد []

- ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة []

◆ المحور الثالث: قيادة التكلفة في المؤسسة:

يهدف هذا المحور لقياس أبعاد قيادة التكلفة من وجهة نظر عمال المؤسسة لذلك يرجى التأشير بالعلامة

(x) أمام كل عبارة وفق كل ما ترونه مناسب من بين الخيارات المتاحة.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
محايد	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بشدة	موافق		
					تسعى المؤسسة للاستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة.	01
					تسعى المؤسسة للإستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية.	02
					تحرص المؤسسة على تخفيض تكلفة التوزيع لمنتجاتها قدر الإمكان.	03
					تقوم المؤسسة بتخفيض تكلفة التوزيع قدر الإمكان.	04
					سعي المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العاملين.	05



					عملية اختيار الموردين تكون على أساس سعري.	06
					تهتم المؤسسة من خلال إستراتيجيتها على البحث الدائم والمستمر الخاص بطرق تخفيض التكلفة الخاصة بها	07
					استفادة المؤسسة من الخبرة والتعلم في مجال خفض التكاليف.	08

◆ المحور الرابع: الصعوبات والمعوقات العامة التي تواجه المؤسسة اليوم:

يحاول هذا المحور معرفة ما إن كانت إستراتيجية المؤسسة (ربحية المؤسسة, الحصة السوقية , حجم المبيعات, التوسع النمو) تسمح بتطبيق قيادة التكلفة. الهدف هنا، ليس تقييم ممارسات فعلية غير موجودة في واقع المؤسسات المستجوبة.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
محايد	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بشدة	موافق		
					تمتلك المؤسسة وعي بأهمية تطبيق أسلوب قيادة التكلفة في إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف.	01
					لدى المؤسسة قابلية واستعداد للتغيير من النظم الإدارية التقليدية إلى الحديثة.	02
					لدى مؤسستكم الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب قيادة التكلفة الحديث.	03
					هل تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسة هي العامل الذي يتحكم في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة.	04



الملحق رقم(2): المعالجة الإحصائية لجميع العناصر لمحور الثاني

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of على محدد أهداف للمؤسسة equals 2.500. البعيد المدى	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The median of إجراءات على المؤسسة تعتمد equals 2.500. الإستراتيجي لتخطيطها	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The median of وخلص محدد قسم وجود equals 2.500. الإستراتيجي بالتخطيط	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.533	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ملحق رقم(1-2): المعالجة الإحصائية للعنصر الأول للمحور الثاني

Total N	34
Test Statistic	574.500
Standard Error	56.430
Standardized Test Statistic	4.909
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.000

ملحق رقم(2-2): المعالجة الإحصائية للعنصر 2 للمحور الثاني

Total N	34
Test Statistic	592.000
Standard Error	56.153
Standardized Test Statistic	5.245
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.000



ملحق رقم (2-3): المعالجة الإحصائية للعنصر الثالث من المحور الثاني

Total N	34
Test Statistic	262.000
Standard Error	57.001
Standardized Test Statistic	.623-
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.533

ملحق رقم (3): محور الثالث: قيادة التكلفة

Hypothesis Test Summary :

1	The median of من لاستفاده المؤسسة تسعى الوحدة كلفة لتخفيض كبيره لكميات إنتاجها equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The median of للاستخدام المؤسسة تسعى للإنتاجية لطافة الأمتل equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The median of على المؤسسة تحرص الإمكان قدر لمناقحتها التوزيع تكلفه تخفيض equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.848	Retain the null hypothesis.
4	The median of تكلفه بتخفيض المؤسسة تقوم الإمكان قدر التوزيع equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.529	Retain the null hypothesis.
5	The median of ريادة إلى المؤسسة سعی العاملين إنتاجية equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.128	Retain the null hypothesis.
6	The median of تكون الموردين إختيار عملية سعرى أساس على equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.056	Retain the null hypothesis.
7	The median of حازل من المؤسسة نهتم الخاص والمستمر الدائم البحث على إستراتيجيتها equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The median of الخيره من المؤسسة استفاده الكاليف خفض مجال في والنظم equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed the significance level is 05



ملحق رقم(1-3): العنصر الاول من المحور الثالث

Total N	32
Test Statistic	488.000
Standard Error	52.350
Standardized Test Statistic	4.279
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.000

ملحق رقم(2-3): المعالجة الاحصائية لعنصر الثاني للمحور الثالث

Total N	33
Test Statistic	503.500
Standard Error	54.912
Standardized Test Statistic	4.061
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.000

ملحق رقم(3_3): المعالجة الاحصائية لعنصر 3 للمحور الثالث

Total N	34
Test Statistic	333.500
Standard Error	57.185
Standardized Test Statistic	.630
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.529



ملحق رقم(3-4): المعالجة الإحصائية للعنصر 4 للمحور الثالث

Total N	34
Test Statistic	385.000
Standard Error	57.458
Standardized Test Statistic	1.523
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.128

ملحق رقم(3-5): المعالجة الإحصائية للعنصر 5 للمحور الثالث

Total N	32
Test Statistic	363.000
Standard Error	51.864
Standardized Test Statistic	1.909
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.056

ملحق رقم(3-6): المعالجة الإحصائية للعنصر 6 للمحور الثالث

Total N	33
Test Statistic	537.000
Standard Error	54.478
Standardized Test Statistic	4.708
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.000



ملحق رقم(4): محور الرابع : الصعوبات والمعوقات

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of بأهمية وعى المؤسسة تمتلك لتتحقق إسئراحتها في التكلفة بآله أسلوب تطبيقي الأهداف equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The median of وإستعداد قليلة المؤسسة لدى الحدينة إلى التطبيرة الإدارية النظم من للتعبير equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.007	Reject the null hypothesis.
3	The median of الكفاءات مؤسستكم لدى الحديث التكلفة بآله أسلوب لتطبيقي التازمة equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
4	The median of المحبطة البيئة تعبیر هل من الإنتقال في بآكم الذي العمل هي بالمؤسسة equals 2.500.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.037	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ملحق رقم(1-4): المعالجة الإحصائية للعنصر 1 للمحور الرابع

Total N	34
Test Statistic	549.500
Standard Error	56.430
Standardized Test Statistic	4.466
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.000

ملحق رقم(2-4): المعالجة الإحصائية للعنصر 2 للمحور الرابع

Total N	34
Test Statistic	453.000
Standard Error	57.581
Standardized Test Statistic	2.701
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.007



ملحق رقم(4-3): المعالجة الإحصائية للعنصر 3 للمحور الرابع

Total N	34
Test Statistic	511.000
Standard Error	57.391
Standardized Test Statistic	3.720
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.000

ملحق رقم(4-4): المعالجة الإحصائية للعنصر 4 للمحور الرابع

Total N	34
Test Statistic	417.000
Standard Error	57.375
Standardized Test Statistic	2.083
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.037

فهرس الموضوعات



فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
I	-الإهداء
II	-شكر والعرفان
III	-الملخص
V-VI	-قائمة المحتويات
VIII-IX	-قائمة الجداول
X-XI	-قائمة الأشكال
XII	-قائمة الملاحق
أ-ي	مقدمة عامة
	الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية قيادة التكلفة
3	المطلب الأول: تعريف قيادة التكلفة وفوائد وسلبيات تطبيق قيادة التكلفة
3	الفرع الأول : تعريف قيادة التكلفة
3	الفرع الثاني : فوائد تطبيق قيادة التكلفة
3	الفرع الثالث: سلبيات تطبيق قيادة التكلفة
4	المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات العامة لبورتر
4	الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة
5	الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز
5	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز
6	المطلب الثالث: إستراتيجية قيادة التكلفة
6	الفرع الأول: تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة
6	الفرع الثاني: أسباب إختيار المنظمات لإستراتيجية قيادة التكلفة
7	الفرع الثالث: عوامل تطور إستراتيجية قيادة التكلفة
7	الفرع الرابع : شروط تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة
7	الفرع الخامس: التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية قيادة التكلفة
10	المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية المؤسسة
10	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المؤسسة وأهميتها
10	الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية المؤسسة
11	الفرع الثاني: أهمية الإستراتيجية
11	المطلب الثاني: مستويات وخطوات بناء إستراتيجية



11	الفرع الاول: مستويات الإستراتيجية
12	الفرع الثاني: خطوات بناء الإستراتيجية
14	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ إستراتيجية المؤسسة
14	الفرع الاول: خصائص الإستراتيجية
15	الفرع الثاني: مبادئ الإستراتيجية
15	المطلب الرابع : العلاقة بين قيادة التكلفة وإستراتيجية المؤسسة
17	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
17	المطلب الاول: الدراسات العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
21	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة الميدانية "المؤسسة الموارد الجزائرية للمياه - بمتليي-
23	تمهيد الفصل الثاني
25	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للمياه - متليي
25	المطلب الأول : تعريف ومهام مؤسسة الجزائرية للمياه
25	الفرع الأول: تعريف ومهام المؤسسة الجزائرية للمياه وممتلكاتها
25	الفرع الثاني: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه و ممتلكاتها
26	المطلب الثاني: تنظيمها وهيكل التنظيمي لمؤسسة وشرحه
27	الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية
29	الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع
33	المبحث الثاني: منهجية الدراسة ومناقشة وتحليل النتائج
33	المطلب الأول: منهجية عرض النتائج
33	الفرع الأول: منهجية الدراسة
34	الفرع الثاني : عرض النتائج
60	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج
60	الفرع الأول: مناقشة النتائج
64	الفرع الثاني : تحليل النتائج
69	خلاصة الفصل الثاني
71	خاتمة
74	المراجع
78	الملاحق